

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى

عمال المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس: تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

ساسبي فضيلة

من إعداد:

- لونيس سامية

- كسي سميرة

السنة الجامعية: 2022/2021

## كلمة الشكر

قبل كل شيء نحمد الله عزوجل ونشكره الذي أنعم علينا بنعمة العلم، وأثار طريقنا نحو سبل النور والمعرفة.

ومن باب الاعتراف بالجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذتنا المشرفة "ساسي فضيلة" على مجهوداتها ونصائحها العلمية القيّمة، وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ومدّ لنا يدّ العون من بعيد أو من قريب لانجاز هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث.

 شكرا

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أعز ما أملك في هذه الدنيا والديا الكريمين أطال الله في

عمرهما،

وكل العائلة، وإلى كل من مدنا بيد العون في إنجاز هذا

العمل المتواضع

و إلى جميع الأهل والأقارب

سامية

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أعز ما أملك في هذه الدنيا والديا الكريمين وزوجي أطال

الله في عمرهم،

وكل العائلة، وإلى كل من مدنا بيد العون في إنجاز هذا

العمل المتواضع

و إلى جميع الأهل والأقارب.

سميرة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين التغيير في الموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى معرفة العلاقة الموجودة بين اتجاهات العاملين والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية - عزازقة ، وكذلك الكشف عن العلاقة الموجودة بين واقع تسيير مقاومة التغيير والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية - عزازقة. وفي الأخير التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير في الموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (60) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهو الأنسب لهذه الدراسة، وقد تم تصميم استبيانين كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، الأول للتعرف على أبعاد التغيير التنظيمي والثاني للكشف عن الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية - عزازقة ، وتمت معالجة البيانات باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الآتي:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في المورد البشري والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، الأداء الوظيفي

## **Résumé :**

Cette étude actuelle visait à révéler la corrélation entre l'évolution des ressources humaines et la performance au travail parmi les travailleurs de l'institution hospitalière de santé de quartier d'Azazga, et cette étude visait également à connaître la relation entre les attitudes des travailleurs et la performance au travail parmi les travailleurs de l'établissement hospitalier public de santé de quartier - Azazga, ainsi que la détection Sur la relation entre la réalité de la gestion de la résistance au changement et la performance au travail chez les travailleurs de l'établissement hospitalier public de santé de quartier - Azazga. Et enfin, d'identifier la relation entre l'évolution des ressources humaines et la performance au travail parmi les travailleurs de l'institution.

Cette étude a été appliquée à un échantillon de (60) travailleurs sélectionnés au hasard. Pour atteindre les objectifs de cette étude, on s'est appuyé sur l'approche descriptive, qui est la plus appropriée pour cette étude. Deux questionnaires ont été conçus comme moyen de recueillir les données nécessaires, le premier pour identifier les dimensions du changement organisationnel et le second pour révèlent les performances professionnelles des travailleurs de l'établissement hospitalier public pour la santé de quartier - Azazga, et les données ont été traitées à l'aide de méthodes statistiques: pourcentages, fréquences, moyenne arithmétique, écart type, coefficient alpha de Cronbach, coefficient de corrélation de Pearson.

Cette étude a abouti à plusieurs résultats dont les plus importants sont les suivants :

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre l'évolution des ressources humaines et la performance au travail parmi les travailleurs de l'établissement hospitalier de santé de quartier d'Azazaga.
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre les attitudes des travailleurs envers le changement organisationnel et la performance au travail parmi les travailleurs de l'établissement hospitalier de santé de quartier d'Azazga.
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la réalité de la résistance au changement organisationnel dans l'établissement et la performance au travail des travailleurs de l'établissement hospitalier de santé de quartier d'Azazaga.
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le changement organisationnel et la performance au travail parmi les travailleurs de l'établissement de santé du quartier d'Azazga.

**Mots-clés :** changement organisationnel, performance au travail

## الفهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
ث	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الفرنسية
ح	فهرس الموضوعات
د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
ر	فهرس الملاحق
01	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة</b>	
05	1. إشكالية الدراسة
07	2. فرضيات الدراسة
08	3. أهمية الدراسة
08	4. أهداف الدراسة
09	5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا
09	6. الدراسات السابقة
18	7. التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التغيير التنظيمي</b>	
22	تمهيد
23	1. مفهوم التغيير التنظيمي
26	2. نظريات التغيير التنظيمي
30	3. أسباب التغيير التنظيمي
31	4. خصائص التغيير التنظيمي
33	5. أهمية التغيير التنظيمي
33	6. أهداف التغيير التنظيمي

34	7. أنواع التغيير التنظيمي
37	8. مراحل التغيير التنظيمي
47	9. مصادر التغيير التنظيمي
50	10. أبعاد التغيير التنظيمي
52	11. مجالات التغيير التنظيمي
57	12. مقاومة التغيير التنظيمي
62	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>	
64	تمهيد
65	1. مفهوم الأداء
66	2. عناصر الأداء
66	3. محددات الأداء
68	4. أنواع الأداء
70	5. العوامل المؤثرة على الأداء
72	6. تقييم الأداء
74	7. خطوات تقييم الأداء
76	8. طرق تقييم الأداء
77	9. عوائق الأداء
78	10. أهداف تقييم الأداء
80	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
83	تمهيد
84	1. الدراسة الاستطلاعية
84	2. ميدان الدراسة
84	3. منهج الدراسة
85	4. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
91	5. أدوات جمع البيانات
91	6. وصف أداة الدراسة

92	7. صدق وثبات أداة الدراسة
97	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
98	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	
100	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
104	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
109	3. الاستنتاج عام
111	4. الاقتراحات
قائمة المراجع	
الملاحق	

## فهرس الجداول

رقم الجدول	محتواه	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
2	توزيع أفراد العينة حسب فئة السن	87
3	توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي	88
4	توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية	89
5	توزيع الأفراد حسب نوع التغيير التنظيمي	90
6	درجة مقياس ليكارت لاستبيان التغيير التنظيمي	92
7	درجة مقياس ليكارت استبيان الأداء	92
8	معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور والدرجة الكلية لاستبيان التغيير التنظيمي	93
9	قيمة ألفا كرونباخ لاستبيان التغيير التنظيمي	94
10	مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية وبين بنود استبيان الأداء	95
11	قيمة ألفا كرونباخ لاستبيان الأداء	96
12	نتائج تحليل الدراسة على إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان	100
13	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير في المورد البشري والأداء	101
14	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والأداء	102
15	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين واقع مقاومة التغيير التنظيمي والأداء	103
16	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والأداء	104

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
41	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	1
42	المراحل الأربعة لعملية التغيير التنظيمي	2
44	نموذج هوس Huse للتغيير المخطط في المنظمة	3
45	نموذج لورنس ولورش لإدارة التغيير التنظيمي	4
46	المراحل الثمانية للتغيير حسب نموذج كوتر	5
47	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	6
57	مجالات التغيير التنظيمي	7
60	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	8
67	محددات الأداء للعامل	9
86	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
87	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	11
88	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
89	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	13
90	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع التغيير التنظيمي	14

## فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استبيان الدراسة ملحق (1) خاص بالتغيير التنظيمي	1
استبيان الدراسة ملحق (2) خاص بالأداء الوظيفي	2
صدق المحكمين	3
الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية EPSP	4
نتائج فرضيات الدراسة SPSS V .23	5

مقدمة

## مقدمة:

تسعى المنظمة دوما الى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع ، ولكن يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على جراء تغييرات في نمط عملها وأدائها و تجاوز تلك المعوقات.

فقد أصبح التغيير حالة مستمرة بفعل اداري وغير اداري بتخطيط مسبق أو بحكم الظروف ، فهو فكل الاحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة دون التوقف في حد معين،وتماشيا مع كل هذه الظروف و التطورات المحيطة بالمنظمات ،ظهر مفهوم تغيير التنظيمي الذي يعتبر بمثابة صحة في حياة المنظمات،خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في عافة المجالات و يشمل تطوير طبيعة العمل و أداء العاملين فا المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء افرادها و على توجيه نحو تحقيق أهدافها.

وبالتالي يمكن القول ان التغيير التنظيمي عملية مستمرة تحمل دائما التجديد و التطوير. وهو بذلك يتلاءم مع طبيعة و المنطق التي تقوم عليه حياة ،فما كان على الافراد و المنظمات سوى التكيف مع هذا التغيير و إيجاد الطرق و الوسائل لمعايشة و توجيهه با لاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حد سواء

فالأداء مطلب يسعى له جميع افراد المجتمع وكل منظمة تريد أن تحقق نجاحا اقتصاديا هاما وإستقرار متميزا وهي تعبر عن مدي سعي العامل و اجتهاد و المثابرة من اجل تحقيق مستوى عالي من الاداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق اهدافه.

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاسشفائية للمصلحة العمومية بعزازقة.

ومن خلال ما تطرقن اليه سابقا قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين هما:الجانب النظري والجانب التطبيقي.

فالجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول و هي:

الفصل الأول: المتمثل في اشكالية البحث ،فراضية البحث ،أهمية البحث،أهداف البحث ،الدراسات السابقة، تعقيب على الدراسات.

الفصل الثاني:المتمثل في التغيير التنظيمي تطرقنا فيه إلى العناصر التالية:مفهوم التغيير التنظيمي،نظريات التغيير التنظيمي،أسباب التغيير التنظيمي،خصائص التغيير التنظيمي، أهمية التغيير التنظيمي،أهداف التغيير التنظيمي،أنواع التغيير التنظيمي،مراحل التغيير التنظيمي،مصادر التغيير التنظيمي،أبعادا لتغيير التنظيمي،مجالات التغيير التنظيمي،مقاومة التغيير التنظيمي.

و في آخر الفصل النظري نجد الفصل الثالث:الذي تناول أداء الوظيفي تطرقنا فيه إلى العناصر التالية:مفاهيم عامة حول الأداء، عناصر الأداء، محددات الأداء، أنواع الأداء، العوامل المؤثرة على الأداء، تقييم الأداء، خطوات تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، عوائق الأداء، أهداف تقييم الأداء.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي،فلقد قسمناه إلى فصلين الفصل الرابع :المتمثل في الإجراءات المنهجية والتطبيقية للبحث وفيه تناولنا منهج البحث، ميدان البحث ،الدراسة الإستطلاعية ،مجتمع الدراسة،عينة الدراسة،خصائص عينة الدراسة،وصف أداة الدراسة،صدق و ثبات أداة الدراسة،الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

وفي آخر الفصل من الجانب التطبيقي نجد الفصل الخامس:الذي تناول عرض و تحليل النتائج الدراسة و مناقشتها تطرقنا فيه إلى العناصر التالية:عرض و تحليل نتائج الدراسة،مناقشة و تفسير نتائج الدراسة الإستنتاج العام.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة

## 1. إشكالية الدراسة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة موجة كبيرة ومتسارعة من التحولات والتطورات وشملت مختلف جوانب الحياة، وذلك راجع للتطورات التكنولوجية والعلمية وما أفرزته من التحولات الاقتصادية الاجتماعية والثقافية، وهذا راجع في المقام الأول إلى الحاجة المتزايدة من زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في ظل الميزة التنافسية التي تهدد مختلف المؤسسات، وضمان استمرارها والمحافظة على كيانها وجب عليها ضرورة تكيفها مع التغيرات البيئية التي تواجهها، وذلك انطلاقاً من أن المؤسسات نسقاً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها والمحيط بها.

والتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم استحداث أوضاع التنظيمية وأساليب إدارية ونشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها (موسى اللوزي 1999، ص 49).

ويمكن القول أن التغيير وسيلة مبدعة لمعالجة نقاط الضعف التي تعرقل المؤسسات فمثلاً تتعرض المؤسسة إلى أزمات اجتماعية واقتصادية تستدعي تغيير الأوضاع الخارجية وسياسية كانت أو اقتصادية، ويستلزم تغيير المنظمة لكي تتأقلم مع هذه الظروف، لكن يجب أن يكون التغيير إيجابياً وفعالاً ومخططاً له، من هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف والتأقلم والملائمة بين مختلف المكونات للمتغيرات البيئية، والذي هو عبارة عن التحول من نقطة أو حالة أو فترة زمنية معينة على نقطة أو حالة أخرى في المستقبل ليكون لصالح المؤسسة بصفة عامة ولل فرد بصفة خاصة (كمال، 1993، ص 245).

فنظراً لأهمية التغيير فنجد المؤسسات تسعى لإيجاد طرق ومناهج تنتهجها لإحداث التغيير وهذا ما تأكدته دراسة "شتاحة عائشة" (2007) حيث حاولت في هذه الدراسة أن تتعرف على أنسب المداخل المعتمدة في أحداث التغيير من قبل المؤسسة، والتي قد توصلت إلى أنها قد تلجأ إلى عدة مراحل لإحداث تغيير يختلف من خلال الطريقة والمنهج والوسائل التي تنتهجها.

فالتغيير التنظيمي استراتيجية معقدة أقيمت لتغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة والمنظمات، حتى تتمكن من تحقيق التكيف للتكنولوجيا الجديدة في الأسواق والتحديات الجديدة (W.G. Bennis, 1977, p20).

وهذا ما تأكده دراسة "كوش وفرانش" (1952) وتتعلق هذه الدراسة حول إدخال تغيير تكنولوجيا في المؤسسة، وشكل الباحثان ثلاث مجموعات من العمال المتقدمين ثم أدخل التغيير التكنولوجي في كل مجموعة، مع اختلاف الظروف لكل واحدة منهن.

. **المجموعة الأولى:** تنتظر اللحظة التي تدخل فيه الآلات لكي تعطي لها المعلومات على التغيير المقرر لإحداثه، وهذه المجموعة ترغم على قبوله وقبول ما يفرضه من تغيير في معايير الإنتاج.

. **المجموعة الثانية:** تفسر لها أسباب التغيير وتدعو إلى التعاون لوضع معايير الإنتاج.

. **المجموعة الثالثة:** تفسر لها أسبا التغيير وتعطي لها فرصة المناقشة، كما تطلب منها المشاركة في وضع المعايير الجديدة للإنتاج.

وبذلك توصل كل من "كوش وفرانش" إلى الاستنتاج التالي:

كانت مستويات الأداء للمجموعة الأولى منخفضة وكان انتاجها ضعيفا، وهذا حسب ما أكدته احتياجات العمال المتبعة باستقالة بعضهم، والمجموعة الثانية تجاوزت معايير الإنتاج أما المجموعة الثالثة فكانت تعمل بصفة عادية تبرز الدراسة أهمية المناقشة والتعاون بين العمال والمسؤولين في تحقيق أي تغيير (Levison, 1974, p 109 – 110).

ويمكن إحداث التغيير التنظيمي بالتركيز إما على سلوك الافراد في المنظمة أو بالتركيز على الجماعات والعلاقات فيما بينهم أو الاعتماد على التغيير في هيكل المنظمة.

باعتبار ان المنظمة مجموعة من الافراد يعملون بها، لهم هدف يسعون إليه فقد ركزت مختلف النظريات في دراستها لتغييرات التنظيمية، على دراسة علاقة هذه الأخيرة على أداء العمال الذي هو العنصر الفعال في التنظيم، لأنه يستجيب على كل معالم التغيير وهذا من خلال زيادة أو نقصان كفاءتها المهنية ومن هذه الدراسات نجد دراسة (العوامل، نائل، 1912) بعنوان: "التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد التغيير التنظيمي والتعرف على طبيعته ومشكلاته من خلال تناول ظاهرة التغيير في إطارين متكاملين هما إطار العملي فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي:

أن المديرين المبحوثين اتفقوا عموماً على الفوائد الإجمالية لبرامج التغيير وانعكاساتها الإيجابية على المنظمة والعاملين فيها، وأن التغيير يسهم في تحسين الأداء وتبسيط إجراءاته ومواكبة التطورات والمستجدات.

ومن الدراسات الأخرى التي قام بها (مايو 1923) بمعنت هاوثون حول ستة عاملات يعملن منعزلات عن بعضهن، فيعتبر مايو هذه الوضعية وجعلهن يعملن معا ونتج عن هذا التغيير ارتفاع عامل الرضا لديهن واحساسهن بالثقة والرحية، وكذا ارتفاع نسبة الإنتاج.

كما نجد دراسة "كوش وفرانش" (1952) التي حاولت معرفة أثر المناقشة بين العمال والمديرين على أداء العمال، دراسة مقارنة بين ثلاثة مجموعات مختلفة الظروف ووجد أن التنافس والتعاون بين العمال والمديرين يزيد من الإنتاج.

والمؤسسات الوطنية الصناعية والاقتصادية الجزائرية قامت بعدة تطورات وتغييرات تنظيمية، لمسايرة التحولات الاقتصادية والسياسية وحتى الاجتماعية بهدف تحسين الأداء لدى العمال، وذلك يكون لصالح المؤسسة لتحقيق أهدافها. ومن خلال ما سبق تناوله حول التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال وما بينته الدراسات المعتمدة في هذا المجال سنحاول معرفة العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء للعمال في المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية بعزازقة؟

. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الهيكلة التنظيمية على أداء العمال؟

## 2. الفرضيات:

بعد صياغتنا للتساؤل والإشكالية نقوم بوضع الفرضيات التالية:

### 2.1. الفرضية العامة:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية بعزازقة.

**2.2 . الفرضيات الجزئية:**

- . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية بعزازقة .
- . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية بعزازقة.
- . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تسيير مقاومة التغيير والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية بعزازقة.

**3 . أهمية الدراسة:**

تتمثل الأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع بحثنا في:

- إظهار نوع العلاقة بين عناصر التنظيم، الفرد والمنظمة وذلك في ظل التغييرات والتطورات الحديثة.
- إبراز أهمية التغيير التنظيمي في مواكبة التطورات والتحركات الاقتصادية، ومدى إمكانية تحسين أداء العمال للوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية.
- جاء بحثنا في وقع يقوم العامل بما يسمى "إلزامية النتائج" بحيث أصبح اليوم لا يقيم على أساس انضباطه في العمل فقط، وإنما على أساس ما يقدمه من أداء للمؤسسة.
- حاجة العامل إلى مثل هذه الدراسات لكي يقيم أدائه وأيضاً يبحث عن الحلول التي تمكنه من تجاوز عقبات عمله.
- معرفة ما إذا كان للتغيير التنظيمي علاقة في خلق جو عمل لأداء العمال.

**4 . أهداف الدراسة:**

- قلة الدراسات في موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العمال أدى بنا إلى الاهتمام به ودراسته.
- إثراء البحث العلمي بمعلومات علمية حول التغيير التنظيمي الذي لم تتعرض له الدراسات النفسية والاجتماعية لكثرة.
- محاولة إبراز أن أداء العمال له علاقة بالتغيير التنظيمي.

- ومن أهداف هذا البحث أيضا فتح المجال نحو دراسات أعمق واشمل للتوصل لإيجاد إمكانيات للإصلاح وإعادة التنظيم لصورة تخدم المؤسسة والعامل معا.
- بيان العلاقة الموجودة بين اتجاهات العاملين والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.
- معرفة علاقة التسيير لمقاومة التغيير والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.
- التأكد من أهمية التغيير في الموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

### 5. تحديد المفاهيم الأساسية إجرائيا :

تحتوي كل دراسة على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الواجب تحديدها، على هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا هذه على المفاهيم التالية:

#### 5-1- التغيير التنظيمي:

هو تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية للنجاح، ويجب أن ننظر عليه المنظمة على أنه قيمة تفرضها تغييرات المحيط التنافسي والتغير الذي يطرأ على الهيكل التنظيمي والتكنولوجي، وأهم التغييرات الموجودة على مستوى قدرات المورد البشري لاتجاهات يسلكها نحو التغيير التنظيمي ومناهج العمل التي تحدث في الإدارة الجامعية.

#### 5-2- الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء عنصر الأساسي لحكم على فعالية الأفراد بحيث توجد عدة مؤشرات تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم أداء العاملين من بينها الجهد المبذول من طرف العامل وقت العمل السرعة في انجاز الدقة في العمل درجة التركيز المهارات في العمل الشعور باللامبالاة.

### 6. الدراسات السابقة:

يشمل هذا الجزء بعض الدراسات الأجنبية والعربية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات:

## 6-1- الدراسات السابقة التي تناولت التغيير التنظيمي:

## 6-1-1- الدراسات باللغة العربية:

## • دراسة يوسف، درويش عبد الرحمان (2000):

بعنوان: "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي . دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة".

وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده الثلاثة، وتحديد العوامل الشخصية المؤثرة تأثيراً معنوياً في كل بعد من أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة وطبيعة هذه العلاقة، وبيان درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (979) اختيرت بصورة عشوائية وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث، وقد أشارت النتائج إلى:

- أن التعليم الجامعي وفوق الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي.
- يؤثر التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الأخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين العاطفي (الوجداني) نحو التغيير التنظيمي.
- يؤثر التعليم فوق الجامعي تأثيراً موجباً على اتجاهات العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي.
- لا يؤثر العمر والنوع ومستوى الوظيفي وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات الثلاثة نحو التغيير التنظيمي.

## • دراسة كرمي (2010):

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز بولاية عنابة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي بالمؤسسة (سونلغاز)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (81) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استخدمت الباحثة الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات

وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية والتكرارات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز استهدفت جميع المجالات التنظيمية في المؤسسة وهي: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم حيث أن الإدارة العليا التي لها سلطة التغيير التنظيمي منفردة تميل إلى اتخاذ القرارات وإجراء هذا النوع من التغيير التنظيمي الكلي على جميع أجزاء المؤسسة.
- الموظفين لديهم اتجاه رفض للتغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز.
- التغيير التنظيمي لم ينجح وذلك لوجود مجموعة عوائق ومنها سرعة إجراء التغيير، عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، نقص في الاتصال، عدم تدريب الأفراد (كرمي، 2010، ص 207).

#### • دراسة سوفي (2011):

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لدى الموظفين بخرزينة ولاية جيجل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (85) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استعمل الباحث الاستبيان، ومن أجل معالجة المعلومات استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير، فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق بعض القيم الإيجابية، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي (سوفي، 2011، ص 7).

#### • دراسة بودبزة ويوب (2019):

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم لدى عمال المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، واتبعت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (136) عاملا، ولغرض جمع البيانات اعتمدت الباحثتان الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب

الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرومباخ، اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار المتعدد. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا الأثر في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا (بودبزة ويوب، 2019، ص 36).

### 1-دراسة صواش ودحية (2021):

تناولت هذه الدراسة موضوع اتجاهات موظفي الإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين بالإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي وأبعاده بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من (30) موظفاً، ولغرض جمع البيانات اعتمد الباحثان على الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون وسبرمان وبراون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

- امتلاك الموظفين لمؤشرات تتعلق باستعدادات نفسية إيجابية نحو التغيير؛
- قبول وعدم مقاومة التغيير في حالة اتخاذ قرارات متعلقة بإجراءات كلية أو جزئية تمس أحد الجوانب المتعلقة بالسياسات أو البرامج أو الوظائف أو التكنولوجيا المستخدمة؛
- موظفي مديرية الشباب والرياضة يملكون اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي(صواش وداحية، 2021، ص 290).

### 6-1-2- الدراسات باللغة الأجنبية:

. دراسة كامبرلي ونيلس **Kimberliy and Nielsan 1979**:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التغيير المخطط له على اتجاهات وإدراكات المشاركين، ومن ثم على مستوى الأداء لهم وذلك في شركة أمريكية متعددة الأقسام يعمل فيها (2700) فرد وقد كشفت هذه الدراسة عن نتيجتين هما:

. ان البرنامج قد حقق النتائج المتوخاة من تغيير اتجاهات وسلوكيات وإدراك أفراد العينة وبالتالي أداء المنظمة ككل.

. أن الدراسة تعرفت على مجموعة من السلوكيات المهمة والتي يمكن عدّها مستهدفة في أي برنامج تغيير وهي: الاتصالات المفتوحة وفي اتجاهين الصاعد والهابط والتعاون، وتحمل المسؤولية والاحتفاظ بتصور مشترك وحل المشكلات بطريقة فاعلة، الاحترام والدعم والمساندة (Kimberly et Nielsen, 1989)

• دراسة نيوريك (1991) Nurick:

تمت هذه الدراسة في أحد أقسام شركة أمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية كجزء من الدراسة طويلة الأمد، هدفت إلى تحديد تأثير عملية المشاركة في تطبيق التغيير على عدة عوامل منها: الرضا الوظيفي، الاندماج في العمل والمنظمة، الثقة في المنظمة والرغبة في ترك العمل، وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة المباشرة في تطبيق التغيير كان له الأثر الإيجابي على العوامل التالية: الرضا العامل الوظيفي، الالتزام في العمل والمنظمة، الثقة في المنظمة، انخفاض الرغبة في ترك العمل (موثق في الرومان، 1921، ص 91).

• دراسة إلتون مايو (1995) Elton Mayo:

قام في وحدة النسيج بـ "فيلادلفيا" تناول فيها موضوع الحراك المهني في إطار التغيير التنظيمي، حيث وجدانية الحراك المهني تقدر بـ 25 سنويا في دوائر تلك الوحدة (وحدة النسيج).

مع الإشارة إلى أن ظروف العمل كانت متماثلة في كل الدوائر، ولمعالجة المشكل قام "مايو" بإدخال أوقات الراحة المقدر بـ 10 دقائق وبعد إدخال هذا التغيير نتج ما يلي:

- تحسين في نوعية الإنتاج.
- ارتفاع في المعنويات.
- انخفاض في الاستقالات.

وفي ذلك توصل "مايو" من الدراسة أن التغيير الذي تم إدخاله قضى على الملل والتعب، كما قلل من الروتين وبالتالي أدى إلى تحسين الظروف الفيزيائية والنفسية للعمل.

وتأثيره على التكيف والرضا والأداء في العمل وبالتالي الاستقرار وعدم الدوران (إلتون مايو، ترجمة مبارك إدريس، د ن ، ص ص 95 . 100).

• دراسة رايا ومارجولي Margulies et Raia 1999 موثقة في النعيم.

خلص الباحثان في دراستهما حول تأثير بعض العوامل على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على أن العاملين ذوي الخبرات الواسعة يميلون بدرجة أقوى من نظرائهم ذوي الخبرة الأقل نسبياً (النعيم).

• دراسة بيجلن وجرين Paglis & Green 2002:

هدفت الدراسة على بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي والتنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد أحداث التوجيه لعملية التغيير، كسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على مشكلات.

وتفرض الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وتم توزيع المقياس المبني على هذا الافتراض على (50) مدير وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة، وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجد أيضاً علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية للمديرين مثل احترام وتقدير الذات، القدرات وطبيعة العمل.

6-1- الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي:

أخذ كل من موضوع التغيير التنظيمي والأداء في العمل اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والدارسين في علم النفس العمل والتنظيم وحتى علم الاجتماع، فنجد:

6-2-1- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة العنزي (2001):

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة

الحدود الشمالية التعليمية، وكذلك معرفة درجة الرضا الوظيفي لمديري، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي ودرجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، ثم التعرف على ما إذا كان متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة يختلف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) وكان أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- درجة الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة مرتفعة بمتوسط مقداره (98.92) وكانت درجات الأداء الوظيفي للمديرين أعلى من درجة الأداء للمديرات حيث كان المتوسط الحسابي (78.94) للمديرين و(34.91) للمديرات.

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة الأداء الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي لدى المديرين والمديرات سواء كان ذلك لأبعاد المقياس التسعة أو الدرجة الكلية (توفيق العجلة، 2009، ص 92).

#### - دراسة الجعبري (2009):

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (151) موظف، ولغرض جمع البيانات اعتمد الباحث على الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في: المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، النسب المئوية، تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (LCD) واختبار T.test. وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الكهرباء كان كبيراً جداً؛
- مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة؛
- واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة؛
- دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كان بدرجة قليلة. (الجعبري، 2009، ص 127)
- دراسة العجلة (2009):

تناولت هذه الدراسة موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي بمديري القطاع العام بغزة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (305)

موظف، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان، واستخدم لمعالجة البيانات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي؛
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول؛
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول (العجلة، 2009، ص 188).
- دراسة علاوي (2013):

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بشركة سونلغاز بالأغواط، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى موظفي شركة سونلغاز بالأغواط، واتبع الباحث المنهج التحليل، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (140) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط T.test معامل ألفا كرومباخ، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين الأحادي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه:

- عدم وجود أثر لكل من بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري.
- يوجد أثر للتغيير في الأفراد والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين.
- يوجد فروق إحصائية حول أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين تعزى لمتغير (الجنس، السن والمستوى التعليمي).
- عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية. (علاوي، 2013، ص 336)
- دراسة خالد علي (2016):

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بمركب الفوسفات بتبسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (100) موظف، وقد استخدم الباحث

عددا من أدوات الدراسة تمثلت في الاستبيان، الملاحظة والمقابلة، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و  $K^2$ .

وأظهرت نتائج الدراسة أنه:

- لا يوجد أثر معنوي للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين رغم ارتفاع درجة الإبداع الإداري وأداء العاملين؛
- لا توجد المقومات الإدارية اللازمة لتطوير الإبداع والأداء وعلى رأسها الحوافز، بحيث أغلبية العاملين يشعرون بأن الأجر الذي يتقاضونه غير عادل ولا يتناسب مع حجم العمل المقدم وما يحققه المركب؛
- الكثير من الابتكارات الإبداعية تبقى حبيسة الأذهان لشعور أغلبية العاملين بأن الإدارة لا تقدر العمل الإبداعي؛
- أغلبية العاملين يحرصون على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة؛
- أغلبية العاملين يقدمون المساعدة لبعضهم البعض ويتعاونون على تأدية الأعمال داخل المركب
- مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة تساعد على إيجاد روح الإبداع لدى العاملين وتوفر لهم المهارة الكافية لحل المشكلات التي يواجهونها (خالد علي، 2016، ص 2019).

### 6-3- الدراسات السابقة التي تناولت علاقة التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي:

#### • دراسة خالد بن عبد الله (2014):

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، والتعرف على مستوى التغيير التنظيمي في تلك الوزارات ومستوى أداء العاملين بها. ولقد تكونت عينة الدراسة من (407) من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام الذين يعملون في (09) وزارات في سلطنة عمان.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على العينة العشوائية البسيطة، وتمت معالجة البيانات باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والتكنولوجي).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الموارد البشرية في أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية.
- وجود فروق ذو دلالة إحصائية للتغيير في مراكز الوزارات تعزى لمتغير (الجنس والعمر والمؤهل العلمي).

#### • دراسة محفوظ حضري (2019):

- تناولت هذه الدراسة موضوع دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الوادي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (50) عامل، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان، واستخدم لمعالجة البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه:
- توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

#### 7-التعقيب على الدراسات السابقة:

بعدما قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي) وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، تبين لنا أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع التغيير التنظيمي من خلال التركيز على أبعاده ومصادره وأسبابه من جهة بالإضافة إلى هذا فإنها تناولت البعض منها نفس مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في مؤسسات عامة أو خاصة. ومن جهة أخرى تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي من حيث تركيز معظمها على تحديد أداء العاملين.

فيما يخص التغيير التنظيمي لقد حاولنا إلقاء الضوء على البعض من هذه الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية مستهلين بذلك دراسة يوسف درويش عبد الرحمن (2000) وهي دراسة عربية وقريبة في شقها الأولى المتعلق بالتغيير التنظيمي، ودراسة كرمي (2010) التي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لدى موظفي سونلغاز، ثم أدرجنا دراسة سوفي (2011) التي توصلت إلى وجود اختلاف بين اتجاهات الموظفين إزاء التغيير التنظيمي، وكذلك دراسة بودبزة ويوب (2019) التي تناولت أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم لدى عمال المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة صواش ودحية (2021) التي تناولت اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

أما فيما يخص الأداء الوظيفي نجد أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع اهتمت العاملين في مختلف المؤسسات، ففي البداية تطرقنا من العنزي وتشارك مع دراستها في دراسة علاقة بعض المتغيرات بالأداء الوظيفي، ثم أدرجنا دراسة الجعبري (2009) التي هدفت إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، بالإضافة إلى دراسة العجلة (2009) التي توصلت إلى أن واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، أما دراسة علاوي (2013) التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى موظفي شركة سونلغاز بالأغواط، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود أثر لكل من بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة خالد علي (2016) التي توصلت إلى أنه لا توجد المقومات الإدارية اللازمة لتطوير الإبداع والأداء وعلى رأسها الحوافز، بحيث أغلبية العاملين يشعرون بأن الأجر الذي يتقاضونه غير عادل ولا يتناسب مع حجم العمل المقدم وما يحققه المركب.

- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية تتميز في أن موضوعها جديدا ومهما ومفيدا للمجتمع عامة وللعاملين خاصة حيث أنه ضم عينة العاملين في المؤسسات الاستشفائية الذي لم يتم تناوله من جانب التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي على حد علمنا، كما كان لهدف هذه الدراسة الذي يتميز بالكشف عن الأبعاد المؤدية للتغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين له مدلولات كثيرة تفيد المهنيين في المجال النفسي والاجتماعي والإداري، حيث اعتمدنا على بعض الدراسات منها دراسة خالد بن عبد الله (2014) وهي دراسة عربية التي تناولت موضوع التغيير

التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان حيث توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والتكنولوجي). وهي تشترك إلى حد ما مع دراستنا الحالية في توضيح مشكلة الدراسة وضبطها وبناء أدواتها وتحديد أساليبها الإحصائية من أجل الحصول على نتائج دقيقة، أما دراسة محفوظ حضري (2019) التي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

وقد لاحظنا عدم تناول متغيرات الدراسة الحالية إلا قليلا، فكانت الدراسة بمثابة أول دراسة مهمة ومفيدة تربط بين متغيرات الدراسة على حد علمنا، لذا نرجو أن تكون هذه الدراسة مكملة للدراسات العربية والمحلية والجهود التي بذلت في موضوع التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي وأن تقدم معرفة جديدة مضافة إلى ميدان علم النفس بشكل خاص.

# الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

## تمهيد

1. مفهوم التغيير التنظيمي
2. نظريات التغيير التنظيمي
3. أسباب التغيير التنظيمي
4. خصائص التغيير التنظيمي
5. أهمية التغيير التنظيمي
6. أهداف التغيير التنظيمي
7. أنواع التغيير التنظيمي
8. مراحل التغيير التنظيمي
9. مصادر التغيير التنظيمي
10. أبعاد التغيير التنظيمي
11. مجالات التغيير التنظيمي
12. مقاومة التغيير التنظيمي

## خلاصة الفصل

**تمهيد:**

التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة، الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات وتغييرات واسعة في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وهنا يبرز التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.

لذا فإن التغيير عملية ضرورية لازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات عند نقطة ما، بينما يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وليس المقصود بالتغيير تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

يعتبر التغيير التنظيمي من أكثر الممارسات البشرية صعوبة لأن التغيير يهدف للوصول إلى الأفضل، إذ أنه يتميز بدرجة من التعقيد وذلك لتأثيره الواضح على فعاليات المنظمات، باعتبار هذه الأخيرة تعيش في ظل بيئة غير مستقرة من مختلف جوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مما يساهم في ضرورة التركيز على هذا المفهوم.

**1- مفهوم التغيير التنظيمي:**

لقد حظي موضوع التغيير باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن التغيير أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، فتعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمنهم من ركز على التكنولوجيا المستخدمة، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية وهناك من ركز على الاستراتيجيات والخطط والإجراءات وقواعد العمل.

أ- لغة: التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غَيَّرَ" وغيَّرَ الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغيَّرَ عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيَّره: حوله وبدله.

(عبد المعطي، 1999، ص.ص. 259-260)

ب- اصطلاحاً: مصطلح التغيير في الأدب الإداري والتنظيمي كثير الاستعمال نتيجة كثرة الكتابات عن هذا الموضوع، لذلك يصعب أن نجد تعريفاً واحداً متفق عليه بين الكتاب والمتخصصين في الموضوع.

إن من التعاريف العامة للتغيير التنظيمي أنه انتقال من حالة إلى حالة أخرى، بحيث يفترض في الحالة الثانية أن تكون هي المرغوبة والمفضلة من وجهة نظر الإدارة التي تسعى لبلوغها الأفراد على تنفيذ متطلباتها.

يعرف السلمي التغيير التنظيمي أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً من غيرها. (ماهر، 2000، ص432).

كما عرّفه أندرودي ومارك على أنه: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية". (موسي، 2003، ص49)

بينما يرى فرنش أنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية". (القيوتي، 2003، ص322)

ويرى جون بيير (Jean Pierre) على أنه: "إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والإستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي لتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط". (العلاوي، 2013، ص18).

أما فرنش وبيبل French & Bell عرف التغيير التنظيمي بأنه: "جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها" (صالح، 2008، ص13).

ويرى شومبيتر Schumpeter أن التغيير التنظيمي باعتباره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة. (Isabelle, 2001, p21).

كما يرى أوليفر Olivier وزملائه أن التغيير التنظيمي هو ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمي (الهيكل التنظيمي) وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كانوا مديرين أو موظفين. (Olivier & al, 2007, p1-2)

وعرفه الزبيدي على أنه: "عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة وإضافة تكنولوجيا معاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر وأهداف وسياسات وخطط وتجهيزات مما يمكّن المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بتوازن نسبي في حركة المكونات وآليات جودة المخرجات. (نوال، 2020، ص86).

من خلال العرض السابق للتعريفات التي تناولت التغيير التنظيمي، يظهر أن التباين في المفاهيم هو ظاهرياً وليس جوهرياً لأن التغيير يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة.

إضافة إلى هذا فالتغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، وهو أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائماً التجديد والتطوير. حيث اتفقت التعريفات جميعاً على أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أو هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. وفيما يلي عدد من السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي انطوت عليها تلك التعريفات:

- 1- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا.
- 2- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة.
- 3- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعّال مع الفرص والقيود التي تواجهها.
- 4- الإدارة الفعّالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.
- 5- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية.
- 6- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر (نوال، 2020، ص86).

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف التغيير بأنه عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهم جميعا.

والتغيير التنظيمي عبارة عن ذلك الأسلوب الإداري الذي تسعى من خلاله المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغير المستمر والسريع، وتحسين مستوى أدائها وحل مشاكلها والتجديد والابتكار في مختلف نشاطاتها، مما يسمح لها بالتحول من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

## 2- نظريات التغيير التنظيمي:

### 1-2- الإدارة العلمية:

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتقسيم العمل وتسلسل السلطة وإتباع طرق عقلانية رشيدة (الحركة والزمن والأدوات والمواد التي

يستخدمها العامل في تأديته للعمل)، وأول روادها تايلور الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية وهي: (Marie-Georges, 1999, p 49)

- الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث إلا على الجزاء المادي.
  - التخصص يمكّن من رفع الإنتاج.
  - العمال وأرباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وهي فعالة.
- كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل وكيفية أداء العمل بطريقة فعالة، ويرى تايلور أنه يمكن تجاوز المشاكل وتفادي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل، والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال) وبالتالي فلا دعي للصراع، وقد وضع تايلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأدية الأعمال بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية (عمار، 1983، ص 68-69)

## 2-2- نظريات التكوين الإداري:

اهتم هنري فايول بتنظيم الإدارة من القمة وليس من القاعدة حيث يرى أن القيادة في الإدارة هي التي تبادر وتختار أساليب العمل التي يمكن أن تطبق على جميع المستويات، فالنجاح الإداري حسب رأيه يتوقف على الطرق السليمة التي يتبعها الأفراد في أداء أعمالهم وليس مؤهلات العمال، وقد وصف هنري فايول الأعمال التي تؤدي في أي تنظيم إلى:

- الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع)
- الأنشطة التجارية (التبادل والشراء والبيع)
- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال)
- الأنشطة المتعلقة بالأمن
- الأنشطة الحسابية
- الأنشطة الإدارية (كالخطيط والتنسيق والتنظيم والمراقبة) (محمد علي، 1986، ص 142)

### • البناء:

تدرس هذه النظريات البناء التنظيمي من الجانب الرسمي، فالبناء التنظيمي رأسيا يحدد على أساس مبدأ تفويض السلطة من قمة المستويات الرئاسية إلى أدناها في التنظيم، أما أفقيا فيتمثل في مجموعة وظائف مختلفة متكاملة فيما بينها تعمل داخل وحدات معينة من أجل تحقيق بعض الأهداف.

## • العملية:

اهتمت نظرية التكوين الإداري كعملية، وهي تدرس عملية الإدارة من خلال إلقاء الضوء على الوظائف والأنشطة الإدارية كالتخطيط والتنسيق والمراقبة بالإضافة إلى الطرق الفنية والإجرائية التي تستخدم في الأعمال الإدارية (محمد علي، 1986، ص 142).

## 2-3- نظرية العلاقات الإنسانية:

اتجاه العلاقات الإنسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم، حيث ينظر للفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائياً في موقف العمل، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة وجماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل.

وقد توصل إلتون مايو إلى النتائج التالية: (عبد الله محمد، 2005، ص 309).

- أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل؛
- التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل؛
- تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي؛
- يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسوا أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات.

ويرى وليام سكوت أن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية كالاتي:

- التنظيم غير الرسمي يعتبر كوسيط والضبط الاجتماعي فله تأثير على سلوك الفرد حيث يسهم في التوازن بين الاهتمامات والاحتياجات، وهذا ما وضع الموقف التنظيمي؛
- العلاقات غير الرسمية في البناء غير الرسمي تحمل خصائص معينة قد تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك (محمد عاطف، 1989، ص 150).

- تظهر التنظيمات غير الرسمية أهمية الفرد الذي يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف مع التغيير.
- تنجح التغييرات التنظيمية الرسمية نتيجة لتفهم وإسهام الأدوار غير الرسمية وولاءها للتنظيم ككل.
- ويرى مايو أن لحل مشكلة التفكك الاجتماعي والصراع الذي وجد كنتيجة لانهايار المجتمع ما قبل التصنيع لابد من تطوير المهارات الاجتماعية بواسطة المدراء ورجال الإدارة وتشجيع التعاون في العمل، وركز على أهمية الانتماء داخل المنظمات لجماعات العمل الصغيرة المتماسكة، وأن يسترجعوا الحاجة الاجتماعية الذين افتقدوه، وأنه يمكن القضاء على الصراع من خلال تنمية الشعور بالهدف

المشترك بين أفراد المجتمع الصناعي في المنظمات الذي يتمثل في تحقيق الإشباع الاجتماعي والمكافآت المادية وتحقيق التعاون بينهم ويتم ذلك من خلال القيادة الماهرة.

وقد اهتمت مدرسة إلتون مايو بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرتها خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع (محمد عاطف، 1989، ص 150).

## 2-4- نظرية اتخاذ القرار:

يرى سيمون Simon أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذا اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع الرشد. والوظيفة الأساسية للتنظيم هو اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرار فهذا يمثل الرشد.

ويقوم التنظيم بذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم، ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد، وتوضيح أبعاد برامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها في قراراته (محمد علي، 1986، ص 156).

والفرد يتخذ القرار باعتماده على نوعين من المقدمات، النوع الأول وهي مقدمات واقعية وعي تعني الوسائل، أما النوع الثاني فهي مقدمات قيمة وهي ذات طابع أخلاقي وتعني الأهداف، حيث أن القرار الرشيد هو النتيجة المستخلصة من هاتين المقدمتين، فالسلوك الرشيد يعني به مجموعة مترابطة من الوسائل والغايات.

ويعتقد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تواجه مجموعة صعوبات يصنفها إلى ثلاثة أنواع:

1-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية.

2-يوجد مجموعة من الضغوط تفرض على السلوك الرشيد وتتمثل في الدوافع والقيم والولاء.

وهذه الصعوبات أولتها مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما، فقد يكون ولاء الفرد لمجموعة من الأفراد لديهم قيم متعارضة مع الأهداف، وبالتالي يؤثر ذلك في أداء الفرد وفي السلوك الرشيد.

3-يتوقف بناء السلوك الرشيد على معارف أساسية والمعلومات ودرجة استيعاب الفرد وتطبيقه لها، وضرورة الاتصال الذي يسهل نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والمعارف التي يصعب نقلها لمختلف المستويات التنظيمية.

ويعتقد سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيم التي اهتمت بالجانب الفني والكفاية الإنتاجية، وأخرى اهتمت بالعمليات الاجتماعية والنفسية، حيث أن

نظرية اتخاذ القرارات تجمع بين الجانبين العقلي والإنساني في نموذج واحد (محمد علي، 1986، ص185).

## 2-5- نظرية سيكولوجية التنظيم:

اهتم علماء التنظيم بتحليل التنظيمات على أنها بناءات أو أنساق مفتوحة، وميّزوا بين النسق المفتوح والنسق المغلق في دراستهم للتنظيمات.

ويظهر ذلك في أعمال "ألfn جولدنر" الذي يرى أن نموذج النسق الطبيعي ينظر للتنظيم على أنه طبيعي وأنه يسعى لتحقيق الأهداف وسد حاجات التنظيم وأنه يعمل على التأقلم مع التغيرات الخارجية للتنظيم.

كما يرى "هومانز" Homans أن أغلبية التنظيمات المعقدة تحوي تفاعلات معقدة من النشاطات، ويشير إلى أنه توجد علاقة متبادلة بين كل من التفاعل والعواطف والنشاطات والتي تعتبر أساس التنسيق الداخلي للتنظيم، وأنه يوجد نوعان من الأنساق الداخلية والخارجية وهما متلازمان، وأن النسق الخارجي (البيئي) له دور كبير في حياة النسق الداخلي، لذا وجب التكيف والملائمة بين النسقين (عبد الله محمد، 2005، ص313-317).

ويضيف "ويسنبرج" Weisenberg أن أصحاب بعد التفاعل في تحليلهم للتنظيمات بالإضافة إلى النظر إلى التفاعلات الداخلية للتنظيم فهم يركزون أساساً على التنظيم وعلى بيئته المحيطة به وبأعضائه، حيث أن البيئة المحيطة تؤثر في سلوك أفراد التنظيم.

وللتنظيمات مشاكل سيكولوجية تنظيمية لا بد من الاهتمام بها ودراستها وهي كالتالي:

- صعوبة الجمع بين احتياجات الفرد ومتطلبات التنظيم؛
- مشكلة الولاء لدى أفراد التنظيم، صعوبة تهيئة الأفراد لولائهم للتنظيم، وهذا ما يطلق عليه (التعاقد السيكولوجي).
- مشكلة تناسق وتكيف عناصر التنظيم والبناءات التنظيمية الداخلية لكي تزيد من تحقيق الأهداف وإدماج التنظيم غير الرسمي هي العلاقات الرسمية للتنظيم كي تسمح بتحقيق أهداف التنظيم وأهداف الأفراد معاً.
- مشكلة زيادة الكفاءة والفاعلية في التنظيم، وطرق تهيئة الأفراد لكي يكونوا أكثر استقراراً واندماجاً في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمي (عبد الله محمد، 2005، ص316-317).

## 3- أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا:

أ- **الأسباب الداخلية:** وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف ومن بينها:

- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
- حدوث أزمة داخلية طارئة؛
- كثرة القوى العاملة وتدين الأرباح؛
- محاولة التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها؛
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛
- تطور المؤسسة ونموها؛
- الحفاظ على حيوية وفاعلية المؤسسة؛
- زيادة مستوى الأداء والإنتاجية؛
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛
- تنمية القدرة على الابتكار؛
- التوافق مع متغيرات الحياة (زين الدين، 2007، ص50).

ب- **الأسباب الخارجية:** هي الأسباب الناشئة خارج المنظمة وتلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي ويرى الكثيرون أنها هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات:

- يعتقد لوثنانز Luthans أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:
- التنافس الحاد بين المنظمات
- العولمة، لأن التسارع الكبير في ظاهرة العولمة تعتبر قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.
- الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة للتغيير التنظيمي في النظام الاقتصاد الحر (حسين، 2006، ص344).

بالإضافة إلى أسباب خارجية أخرى منها:

- مواكبة التطور التكنولوجي من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات؛
  - التغيير في التشريعات والقوانين الحكومية؛
  - اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها.
  - التغييرات السريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها؛
  - التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
  - إزدياد ضغط الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك (العقبلي، 2010، ص 359).
- ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين أو الاستجابة لهما معا والممثلان في:
- رضوخ المنظمة لضغوط التغيير واعترافا منها أن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لاستقرارها لأن الاستقرار هو ثمرة للتغيير وهنا تكون المنظمة مجبرة على إحداث التغيير لا مجبرة.
  - إدراك المنظمة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المنظمة تختار التغيير طوعا وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف (نبيل، 2011، ص 13-14).

#### 4- خصائص التغيير التنظيمي:

تتمثل خصائص عملية التغيير التنظيمي في ما يلي:

- **التغيير عملية مستمرة:** تحدث تغييرات مستمرة على مستوى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية تستدعي تغييرا مستمرا في أنظمتها من تكنولوجيا وإدارة وهياكل ووظائف وغيرها.
- **التغيير عملية مخططة:** حيث ينشأ التغيير نتيجة ظهور حاجة معينة إذ يجب التخطيط لما يجب تغييره لاحتياجها أي كيف ومتى يتم التغيير والتكلفة والنتائج المتوقعة والآثار والمشاكل وكيف يمكن التصدي للمشكلات الناتجة عن التغيير والمسؤول عن التغيير وغيرها (الصيرفي، دون سنة، ص 34).
- **التغيير مسؤولية إدارية:** حيث يعد التغيير من مهام كل المستويات الإدارية، فالإدارة العليا مسؤولة عن الدعم المادي والمعنوي وكذا المصادقة على خطط التغيير وحل المشكلات الناتجة

عن قرار تنفيذها واختيار إستراتيجية التغيير الملائمة وتعني باقي المستويات التنفيذية بالتخطيط المشترك للتغيير وتنفيذه ومعالجة المشاكل اليومية داخل المنظمة أو بمساعدة مستشار خارجي.

- **تعدد أساليب التغيير:** أي أن أسلوب التغيير يختلف من منظمة لأخرى وما نجح في إحداها قد يفشل في أخرى، إذ على المؤسسة طرح الأسئلة الملائمة قبل تنفيذ أي تغيير، وتحليل جيد لبيئتها الداخلية والخارجية، لاختيار التغيير أكثر ملائمة لأن الصفات الجاهزة للتغيير ليست دائمة النجاح والنجاح، فلكل مؤسسة خصوصيتها إذ يفترض في عملية التغيير المرونة حيال وضعية المؤسسة وثقافتها وكفاءتها.

- **التغيير مبني على الشمولية ومفهوم النظم المقترحة:** أي أن التغيير الذي يحدث بالمنظمة يتأثر بظروفها الخارجية، كما أن تغيير أحد النظم داخل المنظمة يعقبه غالباً تغيير في بعض النظم ذات العلاقة لتتسجم مع الوضع الجديد، فإذا كان التغيير في التكنولوجيا مثلاً احتاج الأمر إلى تعديل الإستراتيجيات والخطط والسياسات التنظيمية، مما يؤدي إلى التوتر أو ضغط أو مقاومة ناتجة عن عدم التأكد والخوف، هذه الأخيرة تفترض تغييرات على الجوانب الفنية والممارسات والتطبيقات الفنية (صليحة، 2015، ص 9).

- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها، بل قد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة (العميان، 2013، ص ص 145-146).

- **القدرة على التطوير والإبتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه (العميان، 2013، ص 147).

### 5- أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية وسياسية واجتماعية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، حيث يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت؛
- التجديد في مكان العمل والوسائل والمهارات؛
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها؛
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها؛
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحرص في تنفيذه.
- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح (موسى، 1999، ص224).

#### 6- أهداف التغيير التنظيمي:

- تسعى المنظمات من خلال عملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مبدعة، مجددة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية (العميان، 2004، ص 349).
- تطوير وتنمية إستراتيجية المنظمة وأساليبها وتوسع مجال نشاطها من أجل البقاء والاستمرار.
- تبني تكنولوجيات أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية (أندرو وولاس، 1999، ص 544).

### 7- أنواع التغيير التنظيمي:

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف على النحو التالي:

#### 7-1- حسب نوعية الاستجابة

7-1-1- التغيير استجابة لظروف خارجية: تباشر إدارة التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا متعذرا، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة مع الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر من تغييرا حقيقيا (السلمي، 2001، ص 263).

7-1-2- التغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية: يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هامين هما:

- قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.
  - ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.
- 7-1-3- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرتضيه التنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط وأعقدها لسببين هما:

- أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.
- أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى.

**7-2-2- حسب شكل التغيير:**

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية:

**7-2-1- التغيير الشامل والجزئي:** يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب الأخرى مختلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

**7-2-2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا)،

بينما التغيير المعنوي يعني تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.

**7-2-3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما

يتصف التغيير البطيء (التدريجي) أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع، ولاشك أن درجة السرعة تعتمد

بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة

(الحسن، دن، ص 141)

**7-3- حسب البعد الزمني:**

أما أنواع التغيير من حيث البعد الزمني يمكن تصنيفها في ثلاث فئات:

**7-3-1- التغييرات الظرفية الصغرى:** نجد في هذه الفئة إما أفعالا على المدى القصير بدون أثر

مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير وجد محدود، كما يمكن أن يتعلق بعدد

قليل من الأفراد، رغم ظرفية هذه التغييرات إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي

للمؤسسة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناءة مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات

التدخل.

**7-3-2- التغييرات الظرفية الكبرى:** يتعلق هذا الصنف بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة

والقوانين في المنظمة إضافة إلى عمليات السير اليومي، ويعتبر هذا النوع من التغييرات أفضل

الحالات. وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي. كما

يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو إذن استثمار حقيقي وذو آثار دائمة.

**7-3-3- التغييرات المستمرة:** يتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الظرفي الكبير،

فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتغيير العمليات الخاصة بهذا الصنف من

التغيير محور الإستراتيجية (عبد الفتاح، 2013، ص33).

ومهما كان نوع التغيير المطلوب تحقيقه فإن هناك بعض المتطلبات للتأكد من أن عملية التغيير تحقق الأهداف المرجوة منها وهذه المتطلبات هي:

- الحفز على التغيير وتهيئة العاملين بالمنظمة لتقليل درجة المقاومة لديهم عند حدوثها، وهذا يتضمن أيضا إيجاد بيئة مناسبة للتغيير والتي بواسطتها يشعر الأفراد والمنظمات بحاجتهما للتغيير، حيث يعد التحفيز على التغيير من العناصر الهامة والضرورية نظرا لأن بعض الأفراد لا يرغبون عادة في التغيير وأن الوضع الراهن يكون هو الأفضل بالنسبة لهم.
- إيجاد رؤية مستقبلية للمكانة التي يجب أن تكون عليها المنظمة، حيث يساعد تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة في تحديد الاتجاه بالنسبة للتغيير، وتمثل هذه الرؤية العنصر الأساسي في التنبؤ بالتقدم والتطوير المراد تحقيقه، وكذلك تزيد من درجة التزام العاملين في المنظمة بالتغيير من خلال تزويد أعضاء المنظمة بالهدف المشترك وأهمية الالتزام بتحقيقه (توماس وهاس، 1999، ص 83).

- زيادة دعم الدولة للتغيير، حيث تتكون المنظمات من أفراد ومجموعات لديهم السلطة والنفوذ إما لإحداث التغيير المنشود أو عرقلة هذا التغيير وإعاقته، ولذا يجب على الأجهزة المسؤولة عن التغيير أو القائمين بالتغيير اكتساب الدعم اللازم لتحقيق وتنفيذ التغيير.
- إدارة عملية التحول من الوضع الراهن إلى الوضع المطلوب تحقيقه في المستقبل، كما يتضمن إعداد خطة لإدارة أنظمة التغيير، مثل تخطيط وتصميم الهياكل الإدارية الخاصة بالمنظمة أثناء فترة التحويل.
- تدعيم القوة الدافعة للتغيير والتي من المتوقع استخدامها لحدوث التغيير، وهذا يتضمن توفير الموارد المطلوبة وإنشاء نظام دعم للأجهزة المسؤولة عن التغيير، وإعداد وتنمية الكفاءات والمهارات وكذلك دعم وتشجيع السلوكيات الجديدة اللازمة لتنفيذ هذه التغييرات عن طريق ربط نظام الحوافز بأنماط السلوك المرغوب (توماس وهاس، 1999، ص 83).

## 8- مراحل التغيير التنظيمي:

### 8-1- نموذج كيرت ليفن:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير.

ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليفن (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي والتي قام بها العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم (قيس وآخرون، 1997، ص 197).

ويصف ليفن المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى القوى الدافعة -الضغوط- من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد "ليفن" أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثا، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاثة مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement) ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد (نيجل ونيل، 2004، ص 260).

### 8-1-1- مرحلة إذابة الجليد:

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة. وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير (أحمد، 2000، ص 46).

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم تعمل الإدارة على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها (إسماعيل، 1999، ص 351).
  - انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحط من القيمة؛
  - إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير؛
  - نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة؛
  - تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقاومة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج (إسماعيل، 1999، ص 351).

### 8-1-2- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية (القيروتي، 2000، ص 260).

**1- التغيير في أنماط توزيع السلطة:**

يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الآمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

**2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:**

قد تشمل تلك التغييرات تغيير في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل.

**3- التغيير في العمليات الإدارية:**

ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل الجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين (القيروتي، 2000، ص260).

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

**8-1-3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):**

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة يكون من الملائم بعد التوصيل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛
- توفير اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير؛
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية (أحمد، 2000، ص ص 466-467).

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

ويمكن توضيح مراحل التغيير التنظيمي بطريقة أوضح كما بينها قيس المؤمن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: (قيس وآخرون، 1997، ص 161).

## 8-2- نموذج سكرث وجيف: مصفوفة مراحل التغيير

يرى المؤلفان أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم، فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة ووحداتها وتغيير الأفراد عندهما يمر بأربع مراحل وهي: الابتكار والمقاومة والاستكشاف والاستطلاع ثم الالتزام، ولكل مرحلة خصوصياتها ومتطلباتها، ولذلك يركزان على نمط الشخصية للأفراد وعلى قدراتهم في التجسس واستشعار المخاطر وما يمكن أن يهددهم أو

يفقدون مزاياهم وهذا ينعكس على تحسس المنظمات وإدراكها لمدى الحاجة للتغيير لذلك يطرحان المتطلبات التالية الموجهة لإدارة التغيير بنجاح.

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضرورياً؛
- اشتراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له؛
- الحرص على اختيار القائد المتمكن لإدارة العملية؛
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم؛
- الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة؛
- طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير وتعد بالمنجزات؛
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات وغرس المهارات (مريم ومسيكة، 2016، ص58).

### الشكل رقم (02) يمثل المراحل الأربعة لعملية التغيير



المصدر: (الكيسي عامر خضير، 1998، ص16).

### 3-8- نموذج هوس Huse:

قدم Edgar Huse عام 1980 نمودجا يتكون من 07 مراحل وهو مبني على النموذج

الأصلي الذي قدمه Lewin والتي تتمثل في:

**1-الاستكشاف:** يتلقى المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير ومناقشة الحاجة للتغيير وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم هذا الأخير بتبسيط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

**2-الدخول:** يقترب مسؤولوا المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

**3-التشخيص:** يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط(إبتسام، 2006، صص 31-32).

**4-التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه مستشارو التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

**5-خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي (إبتسام، 2006، صص 31-32).

**6-التثبيت والتقييم:** إن عملية إعادة تجميد النظم التي أشار إليها نموذج "لفين" يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج "هوس" وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

**7-إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر، فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة ويكون ذلك في نفس المنظمة (مريم ومسيكة، 2016، صص 60).

ويمكن توضيح نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة بطريقة أوضح كما يبينه نيجل

ومحمود حسن من خلال الشكل الآتي:

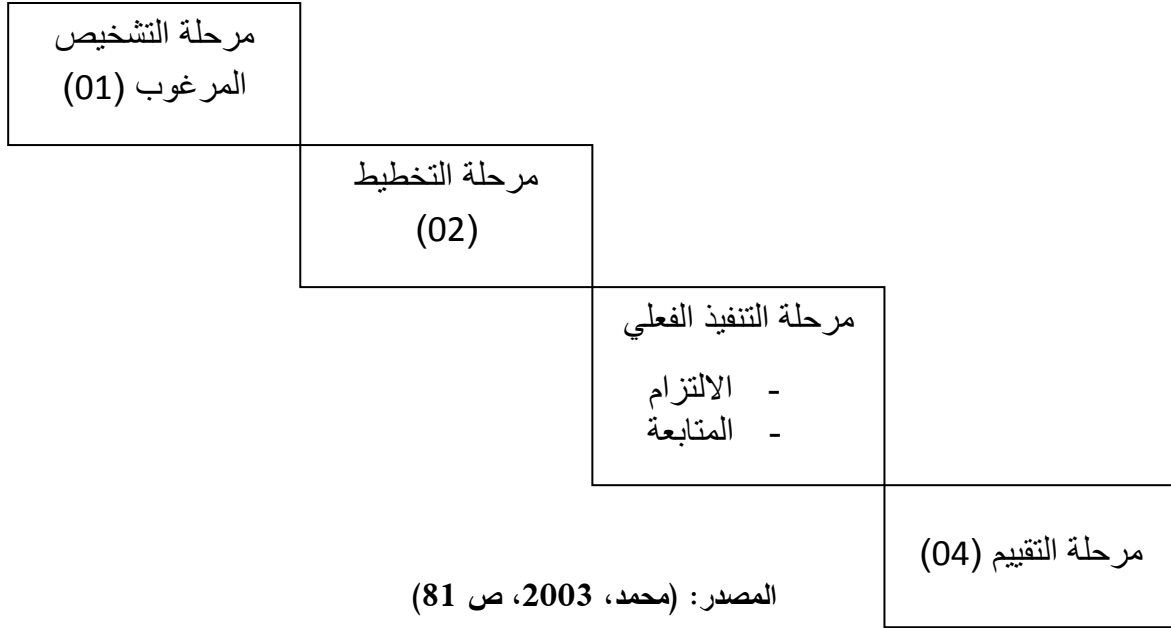
الشكل رقم 03: يمثل نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة



المصدر: (نيجل ومحمود حسن، 2004، ص 261)

## 8-4- نموذج لورنس ولورش (Lorch &amp; Lawerence):

الشكل رقم 04: يمثل نموذج (Lorch &amp; Lawerence) لإدارة التغيير التنظيمي



يتضح من خلال الشكل أن إدارة التغيير التنظيمي حسب لورنس ولورش تتم من خلال أربع مراحل أساسية وهي: مرحلة التشخيص التي يتم خلالها دراسة تحليلية لأوضاع المؤسسة، ومرحلة التخطيط التي يتم فيها تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير، ثم مرحلة التنفيذ التي تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي خلال مدة محددة، وأخيراً مرحلة التقييم والتي تتمثل في مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية، لغرض تشخيص أسباب الانحرافات الحاصلة إن وجدت وتصحيحها.

8-5- نموذج كوتر (Kotter 1996): اقترح كوتر نموذجاً يتضمن ثماني خطوات يوضحها كالآتي:

- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: تتضمن هذه الخطوة رصد الحقائق التنافسية والأزمات الحالية والمتوقعة والفرص المحتملة.
- إيجاد تحالف موجه للتغيير: يتطلب التغيير التنظيمي وجود جماعة قوية تقوم بمجهود معتبر لتوجيه التغيير بحيث تكون هذه الجماعة بمثابة فريق عمل.
- تطوير رؤية وإستراتيجية: أن تكون لقائد التغيير رؤية واضحة لتوجيه التغيير والإستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية (عبد الكريم وميلاد، 2022، ص 491).

- إيصال رؤية التغيير: يستخدم قائد التغيير الناجح كل الوسائل الممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجياتها لكافة أعضاء التنظيم.
- تمكين العمل في قاعدة التنظيم: تتطلب جهود التغيير مشاركة الجميع لإزالة المعوقات وتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير وتشجع الطرائق التقليدية.
- تحقيق مكاسب على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات فورية تكون مرئية وملموسة ومكافأة الذين يساهمون بشكل فعال في تحقيق التغيير.
- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: تزداد قوة الدفع باستخدام المكاسب المرئية المحققة لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تدعيم وتفعيل التغيير بصورة أكبر.
- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة التنظيم: أن توضح الإدارة بعناية الارتباط بين أنماط السلوك الجديدة ونجاح التنظيم، وأن تسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير التي لا تكون مرهونة ببقاء شخص معين حتى وإن كان القائد(عبد الكريم وميلاد، 2022، ص492).

الشكل رقم (05) يمثل المراحل الثمانية للتغيير حسب نموذج جون كوتر



المصدر: (Kotter, 2007, p99)

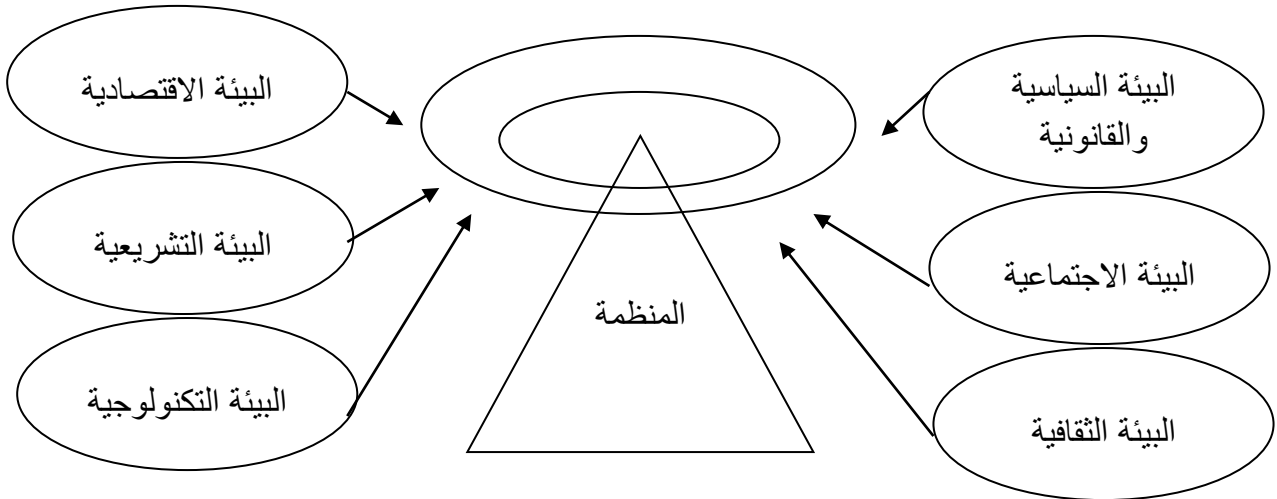
## 9-مصادر التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية (أندرودي ومارك، 1991، ص 544).

## 9-1-القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجّه الباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): يمثل القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: (مصطفى محمود، 2001، ص 326)

**9-1-1- البيئة الاقتصادية:**

وتتمثل في زيادة خدمة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، وتغيير معدلات التضخم، تغيير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة حوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية (مصطفى، 2000، ص 378).

**9-1-2- البيئة السياسية والقانونية:**

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...) (دوجلاس، 2001، ص 23).

**9-1-3- البيئة التكنولوجية:**

وتتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات، الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات ونتيجة من ذلك تشدد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة (رحيم، 2005، ص 175).

**9-1-4- البيئية الاجتماعية:**

تتمثل في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين وسيادة عصر التوجع للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه (عبد الباقي، 2000، ص 339).

**9-1-5- البيئية الثقافية:**

حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمروسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء (علي، 2002، ص 4).

**9-2- القوى الداخلية للتغيير:**

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة (مصطفى، 2000، ص 301).

ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

**9-2-1- وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة (سعيد، 1999، ص 546).

**9-2-1- انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

**9-2-3-عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

**9-2-4-تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء (صالح محمد، 2000، ص 339).

**9-2-5-إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء. ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي: (خضير كاظم، 2002، ص 330)

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية؛
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل؛
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل؛
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية؛
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية (أحمد، 2000، ص 436).

وفي الواقع العمل غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، أن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة (الطيب، 1999، ص 70).

## 10-أبعاد التغيير التنظيمي:

### 10-1-الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها (عامر، 1998، ص 19).

إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات (علي، 1983، ص 258-259).

### 10-2- التكنولوجيا المستخدمة:

تعبر التكنولوجيا على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها. وتقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

### 10-3- اتجاهات المورد البشري:

لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف من إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات بعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة.

### 10-4- إدارة التغيير التنظيمي:

هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، وإدارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير، وإجراء التغييرات اللازمة في المنظمة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل (ميشل، 2001، ص 105).

### 10-5- مقاومة التغيير:

تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. يصف (Crimson MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والنمو. ودائماً توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة وإنها معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمنظمة وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين لتغيير أنفسهم.

**11-مجالات التغيير التنظيمي:**

إن مجالات التغيير حظيت بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، واستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية تبادر المنظمة إلى أحد أو بعض مجالات التغيير التالية:

**11-1-المدخل الوظيفي:**

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصياتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها (محمد عساف، 1999، ص 239).

**11-1-1-تغيير رؤية وفلسفة ورسالة المنظمة:** الرؤية عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب لأي منظمة ويمكن من خلالها التغيير فهي تلعب دورا أساسيا في جميع مراحل ودورة حياة المنظمة، وهي تبين أسباب وجودها وتحدد حقل أو حقول مجالات عملها، وتحديد الرؤية الجديدة من طرف إدارة المنظمة تساهم في توضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه من خلال عملية التغيير التنظيمي، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف (مصطفى، 2000، ص 472).

**11-1-2- تغيير الأهداف والاستراتيجيات:**

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، التركيز القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع وانكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية (محمود فريد وآخرون، 2002، ص 318).

**11-2- المدخل البشري:**

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة. إن فاعلية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقارن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير، إذ أن عدم استجابة الأفراد للتغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة (خضير كاظم، 2002، ص 191).

إن الأداء الناجح في المنظمة يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع والشخصية والقدرات والآمال من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعملاء من ناحية أخرى، والتغيير شيء حتمي فالأفراد والمنظمة يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم التوافق مما يسبب مشاكل في الأداء وانخفاض في الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء يشمل التغيير الأفراد لكي نعيد التوافق والالتزان بين الأفراد والمنظمة.

وقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما: (علي، 1983، 257)

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من إدخال التغيير في المجالات التالية: (علي شريف، 2000، ص 130).

- أ- **المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:
- **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
  - **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط جديدة لاختيار العاملين الجدد.
  - **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- ب- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية يعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة. كما أنه مهما تعاضم دور الآلة يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا توفر الأفراد المناسبين من حيث الكم ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

### 11-3- مدخل الهيكل التنظيمي:

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطي لها" (عامر، 1998، ص 19).

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والإستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكل أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم" أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير

والبيئة المحيطة بالمنظمة، بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصنوعي (علي الشريف، 2000، ص 329).

ويرى السلمي أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات (علي السلمي، 1983، ص 258).

ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي احتاج إلى قدر التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير (عبد الله وعوض الله، 1995، ص 58).

أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي:

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم؛
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي؛
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها؛
- حدوث تغيير في أهداف المنظمة (محمود سليمان، 2013، ص 232).

#### 11-4- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل

وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة (ماجدة، 2003، ص349).

ولاشك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات هما:

- الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.
- الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي (محمد، 2000، ص49).

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو معدات أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل، فمثلاً الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين (غسان، 2007، ص 27).

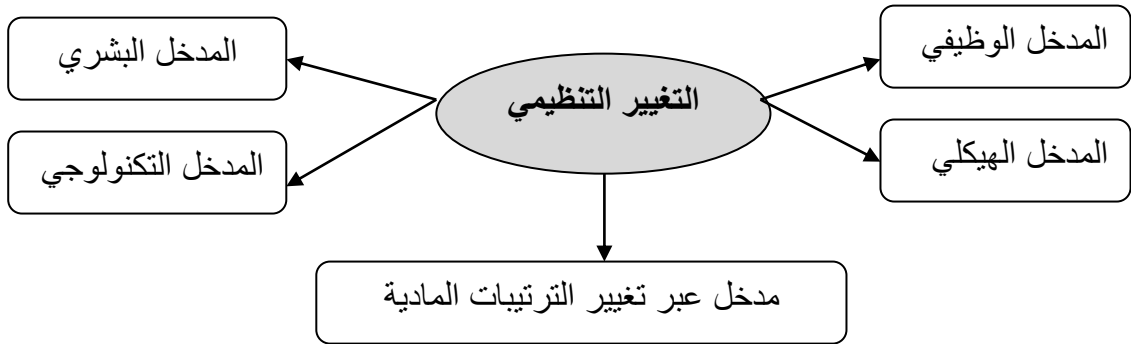
كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقبات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي (صلاح محمد، 2000، ص 331).

#### 11-5-مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، متطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور (عبد الفتاح، 2013، ص31).

يتضح من خلال العرض السابق أن مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومتراصة، ولذلك يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة آنفاً، غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات هو المجال البشري، نظراً للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة.

### الشكل رقم (07): يمثل مجالات التغيير التنظيمي



المصدر (بتصرف): (علي ومحمد، 1998، ص 330)

## 12- مقاومة التغيير التنظيمي:

تعد مشكلة مقاومة التغيير من أعقد المشاكل التي تواجه أغلب المؤسسات الحديثة لأن عملية التغيير تنطوي على رغبة الإدارة في جعل العمال يغيرون أنماط سلوكهم إلى أنماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترحة إدخالها إلى المنظمة، إلا أن هناك من لا يستجيب لها إن لم تكن متفقة مع آرائه ومعتقداته، لذلك تجده يعمد إلى المقاومة وهذا ما يعرف بمقاومة التغيير (مريم ومسيكة، 2016، ص 74).

### 1-12- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي:

تعرف مقاومة التغيير بأنها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم كما تعد المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة تدعيمها لجهود التغيير (زيد منير، 2006، ص 177).

## 12-2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

رغم أن الناس ينظرون عادة إلى التغيير من وجهة نظر سلبية إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج ايجابية، وترتبط عملية مقاومة التغيير بأسباب عديدة منها:

## 12-2-1- من وجهة نظر الفرد:

- الإدراك الاختياري: حيث أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة (أو توليفة) أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح عندها حقيقة مزيفة.
- الخوف: وهو الخوف الذي يساور الفرد لإمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو المكانة، وكذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل ومن تشديد الرقابة نتيجة التغيير في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة.
- الطباع والعادات: يتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية والتنظيمية بأساليب وطرق حددت مسبقا يطلق عليها مصطلح "طباع وعادات". وتقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وكذلك تكون مصدرا مهما للرضا الشخصي (كامل محمد، 2010، ص316).
- عدم اليقين: يتمثل عدم اليقين في استجابة العمال التي تظهر في قلقهم وتوترهم اتجاه مشروع التغيير، وعلى هذا الأساس سي طرح العمال على أنفسهم جملة من الأسئلة التي تدور حول استعداداتهم لأداء المهام الجديدة وحول الرئيس أو المشرف الجديد الذين سيتقابلون معه وحول زملاء العمل الجدد، أي حول كثير من التعديلات التي يطرحها التغيير.
- تمرد العاملين: حيث أن من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة، لأن الأفراد لا يقاومون التغيير في حد ذاته بقدر ما يقاومون كونهم يتغيرون، وبالتالي فهم مجبرون على تحطيم العادات وتعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن (طارق، 2001، ص 33).

## 12-2-2- من وجهة النظر في المؤسسة:

- في الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم للبيئة فإنها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها نحو الإغلاق، فالقوانين والإجراءات والتعليمات والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات، وإن المؤسسة تشعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في إطارها.
- الاستقرار: إن معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة منها، تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محدودة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بغرض

التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية، وفي نفس الوقت فإن المؤسسة في محاولتها الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات (كامل محمد، 2010، ص317).

- **الشعور بالضيق:** أن الكثير من التغييرات تشمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة مضطربة وغير مستقرة، وبما أن العلاقات الاجتماعية مهمة فإن أغلب الأفراد يقاومون إجراء تعديلات في هذه العلاقات وهناك دائما تهديدات غير متطورة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الإجراءات الزائدة.

- **ثقافة المنظمة المحافظة:** قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببا في مقاومة التغيير حتى ولو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدما (صالح مهدي والظاهر محسن، 2008، ص 432).

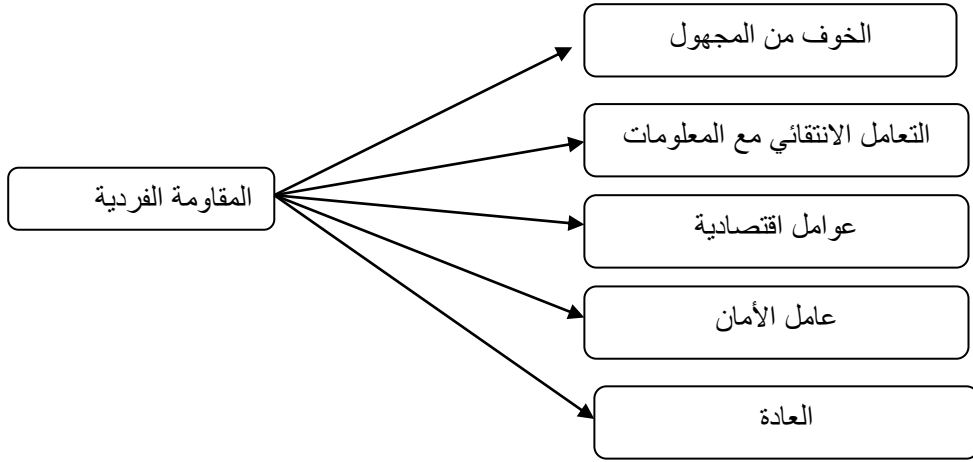
- **التخوفات الاقتصادية:** يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخله، لأن التغيير الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل، الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلي طموحاته خصوصا وأنه قد تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

- **عدم التأكد:** ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه، أو قد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي وبالتالي يكرهون الغموض المحيط بعملية التغيير (محمد فريد، 2002، ص 314).

مما سبق يتضح لنا أن مصادر مقاومة التغيير التنظيمي سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات الشخصية والحاجات.

ويمكن توضيح العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير بطريقة أوضح كما بينتها ماجدة العطية من خلال الشكل الآتي:

## الشكل رقم (08): يمثل العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: (ماجدة العطية، 2003، ص352).

من خلال الشكل أعلاه نجد أن للمقاومة أسباب أهمها العادة وهي ما تعود عليه الفرد أو ما يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير فإن هذا الميل للاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة، أما عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث أنه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، أما عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف وهو الجو العام الذي يأتي به التغيير، وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمه الخاص اعتمادا على مدركاته بالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه ويهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخاص.

### 12-3- أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية التغيير ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى لإيجاد الوسائل المناسبة من أجل التخفيف من مقاومة التغيير.

- **التعليم والاتصال:** وتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير (حسين، 2006، ص 192).
- **المشاركة:** وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم أو عن طريق تشكيل لجان وفرق عمل.

- **الدعم والمساعدة:** تقديم المساندة الاجتماعية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها.
- **التفاوض والقبول:** تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات، تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.
- **التحكم والاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة جيدة وهادفة.
- **الإكراه الصريح والضمني:** استخدام القوة والسلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في عدم الموافقة على التغيير (حسين، 2006، ص192).

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة، تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات ومراحل يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا لموضوع التغيير التنظيمي ورأينا أن المنظمة عادة عند قيامها بعملية التغيير التنظيمي، فإنها تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به. ويتعذر تجنب تلك الخلافات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائماً، فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية، وهنا يأتي دور القيادة في عملية التغيير حيث تسعى لإيجاد حل حقيقي للخلافات وتفسير الغموض في عملية التغيير التنظيمي.

# الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. مفاهيم عامة حول الأداء
  2. عناصر الأداء
  3. محددات الأداء
  4. أنواع الأداء
  5. العوامل المؤثرة على الأداء
  6. تقسيم الأداء
  7. خطوات تقييم الأداء
  8. طرق تقييم الأداء
  9. عوائق الأداء
  10. أهداف تقييم الأداء
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يتطلب عمل الإنسان القيام بعدة نشاطات متنوعة تبدأ بحضوره إلى مكان العمل وانتظامه وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والطريقة المحددة لذلك والاتصال برئيسه وتلقي إرشاداته والتفاعل مع زملائه، واستخدام الآلات والمعدات اللازمة التي يستعين بها لإتقان النشاطات المطلوبة والتي تعبر عن مفهوم الأداء.

**1- مفاهيم عامة حول الأداء:**

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تعبوا إليه من رأي وأهداف وقيم جوهرية ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة وتحسين مستوى أداء العاملين لأن النجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءاتهم.

**1-1- مفهوم الأداء:**

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل الأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضا وإثارة الجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

**1-2- تعريف الأداء:**

أ. لغة: بداية سنقوم بالتعريف على أداء العاملين لغة واصطلاحا كما يلي:

**التعريف الأول:** إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية **Performance** وتعني الإنجاز تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، أو تنفيذ عمل (جليح الصالح ، 2006ص126).

**ب. اصطلاحا:**

"الأداء بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة" (أمينة الشعري، 2013، ص34).

هو تفاعل لسلوك العامل وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة" (العتبي مبارك محمد ، 2007، ص41).

"الأداء هو العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليقات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له" (الشمري سالم عواد، 2009، ص18).

في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كمخرجات نهائية لأعمالهم ونشاطاتهم،

وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والإنجاز معا، وهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معا" (الجندي خالدي جعفر دياب ، 2010، ص48).

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء وذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به، من خلال الباحثين الذين تناولوهم كل من زاوية ورؤية واهتماماتهم الخاصة لذلك يمكن تعريفه على أنه المهام والأنشطة الموكلة للعامل المنظمة والنواتج المحققة من خلال قدراته ومهاراته التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

## 2- عناصر الأداء:

توجد عدة عناصر تكون في مجموعها ما يعرف بأداء العاملين: (جوهري حنان، 2014 ص47).

**2-1- المعرفة والمتطلبات العاملين:** وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة المرتبطة بالعاملين.

**2-2- نوعية عمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الذاتي والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل من قبل العاملين والمتحرر من الأخطاء.

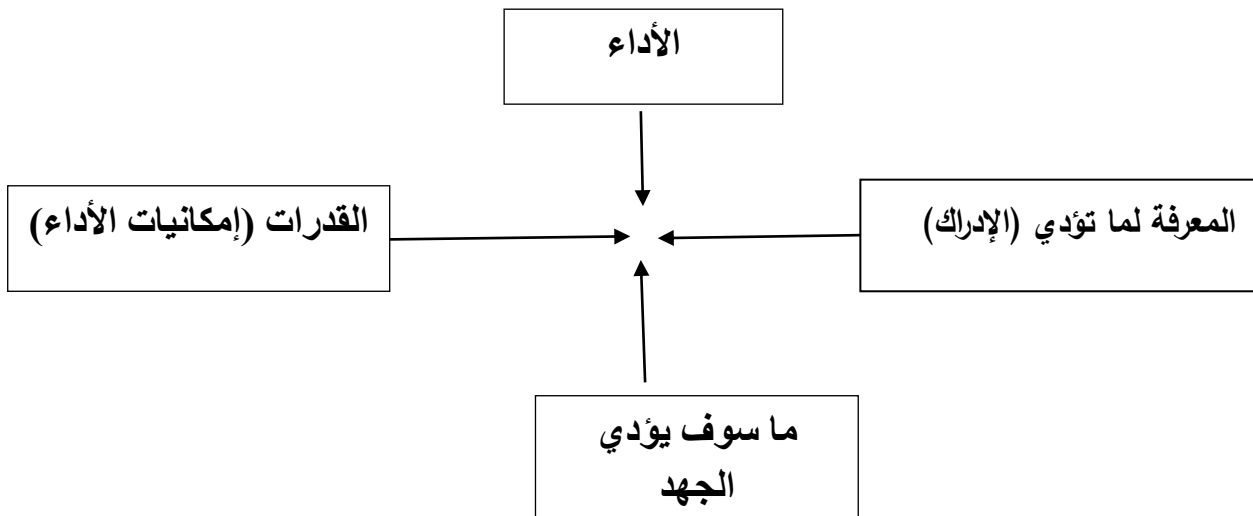
**2-3- المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية العامل والقدرة على تحمله المسؤولية وإنجازه الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

## 3- محددات أداء العاملين:

إن الأداء لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط بل نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

وقد وضع (Porter) وزميله (Lowler) سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء والتي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي: (أمينة الشعري، 2013، ص38).

الشكل رقم: (07) محددات الأداء العامل



المصدر: (مشفلي بلال، 2011، ص6).

ويمكن إدراج الشكل التالي في شكل معادلة للأداء، تمثل امتزاج العوامل وتفاعلها فيما بينها:

**الأداء: القدرات والمهارات x الدافعية x إدراك الدور الوظيفي.**

ويرى بعض الباحثين أيضا أن الأداء لا يتحدد فقط بناء على توافر بعض المحددات وإنما هي نتيجة لمصلحة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: (حسين محمد حرامسة 2011، ص93).

- أ. **الدافعية الفردية:** أي لما لدى الفرد من رغبة وإقبال للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال ما يمتلك الفرد من حماسة وإقبال للعمل، بحيث يتوافق مع ميوله واتجاهاته وأهدافه.
- ب. **مناخ العمل:** وهو يمثل بيئة العمل الداخلية وما يمكن أن يشبع حاجاته ورغباته بحيث تكون بيئة العمل محفزة وتولد لديه الإحساس بالرضا والسعادة بعد أن يكون حقق أهدافه ورغباته.
- ت. **القدرة على أداء العمل:** لا تأتي هذه القدرات إلا بمقدار ما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات ومعرفة بالعمل الذي يقوم به وهذا لا يتكون للفرد إلا من خلال التعليم والتدريب على كيفية أداء العمل لاكتساب المهارات والخبرات...إلخ.

**4-أنواع الأداء:**

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح إشكالية تحديد واختيار معايير أكثر دقة وأحسن استخداما، وتصنيف أداء العاملين يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعمل لذات الوقت، وعادة لا يتم تصنيفه وفقا للمعايير التالية:

**4-1- معيار الشمولية: والذي يصنف أداء العاملين إلى نوعين هما: (مشغلي بلال 2011، ص6).**

- أ. **الأداء الكلي:** يقصد به الإنجاز الذي ساهم فيه كل الموظفين داخل المنظمة في تحقيقه.
- ب. **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالعمال في الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثل أداء عاملي المالية أداء عاملي التمويل، أداء عاملي الإنتاج، أداء عاملي التسويق...إلخ.

وينتج عن التفاعل مجموعة أداء العمال لأنظمة ما يسمى بالأداء الكلي لها وعليه فإن دراسة الأداء الكلي للعمال بالمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى العمال في مختلف الوظائف.

بالإضافة إليه هناك معايير أخرى منها: (شاوبحاج، 2010، ص208).

**4-2- معيار الطبيعة: والذي يصنف أداء العنصر البشري إلى نوعين هما:**

- أ. **الأداء الصناعي:** وهو الأداء الناتج عن العمال في المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة في الوقت المناسب.
- ب. **الأداء الخدمي:** وهو الأداء الناتج عن العمال في المنظمة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تليق بمتطلبات الزبائن.

**4-3- معيار الأجل: والذي يصنف إلى:**

- أ. **الأداء الطويل الأجل:** وهو الأداء الذي يقوم به العمال في فترة تتعدى خمس سنوات.
- ب. **الأداء متوسط الأجل:** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.
- ج. **الأداء القصير الأجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

**4-4- معيار المصدر:** ويمكن تقسيم أداء العاملين وفقه إلى:

أ. **الأداء الظاهري:** وهو الأداء الناتج من استغلال العمال للفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والذي ليس لها دور في خلقه، كمفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...، إلا أن على العمال التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.

ب. **الأداء الذاتي:** يتمثل في أداء العمال بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلالها موارد المنظمة.

**4-5- حسب معيار الوظيفة:** وهي كما يلي:

أ. **الأداء المالي:** وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وكفاءة العمال في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التقليل المالي ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.

ب. **الأداء التجاري:** وهو الأداء الذي يصف فعالية وكفاءة العمال في الوظيفة التجارية أو التسويقية، في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر رقم الأعمال المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات أداء العمال في هذا المجال.

ج. **الأداء الإنتاجي:** يمثل في قدرة العمال على استخدام واستلام تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، ويعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات.

د. **الأداء التمويني:** يتمثل في فعالية وكفاءة موظفي الشراء، النقل، التخزين، لتزويد المنظمة بالموارد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبة من أبرز مؤشرات.

**5-العوامل المؤثرة على الأداء:**

يتأثر أداء العاملين بعملية متعددة من العوامل المختلفة التي صعب تحديدها أو تمييزها وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة فرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء والبعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا على الأداء، بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر وبغرض التبسيط يمكننا تقسيمها إلى عاملين وهما كالاتي: (جهلان خاروق، 2013، ص 22، 23).

**5-1-1- العوامل الداخلية:**

مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمنظمة وهي متعددة ومتنوعة، وبعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على الأداء الفرد والمنظمة معا، وحسب الدراسات فإن العوامل التي تؤثر على أداء العاملين تتكون من:

**5-1-1-1-العنصر البشري:** ويعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكمية وتكلفته.

**5-1-1-2-الإدارة:** إن الإدارة هي المسؤولة عن استخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف المنظمة، وهو يقاس بمدى تصدر الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة من قبل الإدارة العليا.

**5-1-1-3-التنظيم:** وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق وإن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز، والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة نظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.

**5-1-1-4-طبيعة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أداؤه.

**5-1-1-5-بيئة العمل:** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته من علاقات إجتماعية وتنظيمية من إتصالات ونظام الأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك والأداء للعنصر البشري إيجابا أو سلبا.

**5-2-العوامل الخارجية:**

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها البيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة السياسية والقانونية والبيئة الاقتصادية.

**5-2-1-البيئة الاجتماعية الثقافية:** تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي، وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي وتطوير المؤسسات الاجتماعية، أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضع المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة، والعلاقات بين الأفراد والعقلانية والمعرفة التقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.

**5-2-2-البيئة السياسية والقانونية:** معنى البيئة السياسية للمناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب السياسية أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة التي تتصل باستثناء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.

**5-2-3-البيئة الاقتصادية:** وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة مركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك، إذ تعتبر هذه العوامل أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد.

**6-تقييم الأداء:**

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذ كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإن هدفنا من هذا البحث هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء وخطواته بإضافة إلى إبراز أهمية تقييم والهدف منه:

**6-1- مفهوم تقييم الأداء:**

إن تقييم أداء العاملين يتمثل في تقديم نتائج عملهم مقارنة بالأهداف المسطرة من قبل كما يعد مصدرا للتغذية العكسية (مراقبة سير العمل، لذلك سنتطرق إلى تعريف تقييم أداء العاملين ومبادئه الأساسية للتقييم.

**6-1-1- تعريف تقييم الأداء:**

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، نذكر منها:

هو عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازها كما ونوعا على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب (نائلة نعمان 2004، ص20).  
هو عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل (نوري منير 2010، ص164).

مما سبق نستنتج أن "التنظيم أداء العاملين هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل".

**6-2- مبادئ تقييم الأداء:**

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند القيام بالتقييم تتمثل في: (العتيبي عبد مطر، 2002، ص11).

**6-2-1- تحديد الهدف من عملية التقييم:** هو الهدف الذي يسمى إليه المدراء وموظفي البرنامج بتأكيد الجهد المحقق والأسلوب والاستفادة من النتائج لتحسين مختلف البرامج المستقبلية.

**6-2-2- أهلية وكفاءة المشرف على التقييم:** عملية التقييم تحتاج إلى إمكانيات مادية وعملية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها إضافة إلى توفر المعرفة الكافية لتصميم البحوث فيما يتعلق بجميع البيانات تحليلها وتفسيرها، وأن يتم بالموضوعية العلمية في وضعه التوصيات وتنفيذها.

**6-2-3-الأخذ في الاعتبار حاجات ومتطلبات الخاضعة للتقييم ومدى تعاونهم:**

فعالية البحوث التقسيمية يعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع دراسة فمن غير الممكن إجبارهم على المشاركة في الدراسات التقييمية.

**6-2-4 البحث التقييمي:** هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانيات التطبيق في الظروف الطبيعية،

فالتقييم يجب أن يركز على منطق الظروف العلمية وأن يستفيد من أساليب بحثية ممكنة.

**6-3-أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:**

يمكن أن نبين أهمية تقييم الأداء العاملين من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الأداء والتي تتلخص كما يلي:

**6-3-1-أهمية عملية تقييم أداء العاملين:**

تتمثل عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي: (مصطفى نجيب شاويش، 2005 ص200).

✓ يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما ساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراتهم.

✓ إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ أن تقييم الأداء ويمكنني زيادة رواتب والأجور العاملين أو إنقاصها.

✓ اعتبار مقياس أو معيار مقبول في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد والتحكم على مدى فعالية التدريب والمنظمة.

✓ اعتبار مقياس أو معيار مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد والتحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.

✓ ضرورة تقييم أداء العاملين بعد عملية التغيير لمعرفة مدى فعالية ونجاعة هذا التغيير.

✓ إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع كان متوقعا منهم.

✓ يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين هل هو أداء مرض وغير مرضي.

✓ تمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعدني في تحسين أو إسائة الفهم بين الطرفين.

**7-خطوات تقييم أداء العاملين:**

إن أهمية تقييم أداء العاملين والنتائج المترتبة عليها تبرز الجهد والوقت الذي يتفق في البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها وعادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:

**7-1-1-تحديد المسؤولية عن تقييم أداء العاملين:**

ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين ويمكن أن يتم تقييم الأداء بأي طرق من الأطراف التالية: (صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص372).

**7-1-1-1-الرئيس المباشر:** يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسه وذلك لعدة اعتبارات منها:

أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارية أو قسمه وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات يوجه المرؤوسين، وأخير مراقبة التنفيذ لأعمالهم كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة، متواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه، وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم، ويكون أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين، وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم ويكون أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي.

**7-1-2-النظراء في العمل:** يقصد بالنظير هنا بالزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة

التي يعمل معها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل لأن لديهم معلومات كافية عن السلوك وأداء وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً، ساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص105).

**7-1-3-تقييم اللجان:** قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة

بالعمل بل فترة التقييم حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييمه والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير موضوعي.

**7-1-4-التقييم الذاتي:** يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم طرق عمله

ونتأجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطوير الشخصي، وتحمل المسؤوليات ويقلل من ردود

الأفعال الدفاعية وتقبل التغيير ويسهل التعامل في المنظمة ولكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون (نوري منير، 2011 ص166).

**7-1-5-المروءوسون:** وهو المقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه بحيث يبدي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، إلا أن الإعتماد الكلي على المعلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، وفي المقابل تفيد النتائج المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم حقيقة أدائه ورأي مرؤوسيه فيه (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص105).

**7-1-6-التقييم من قبل الخبراء:** في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء من داخل وخارج المنظمة من أجل مساعدة القائمين على التقييم، ولكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوبة لتقييم إنجاز القائم عليها (زهير ثابت، 2001، ص92).

**7-1-7-التقييم من قبل الزبائن:** تستخدم بعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم من الزبائن العنصر الأهم في أدائهم (مليحة شاهي، 2010، ص92).

## 8-طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد تباين طرق تقييم الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة وسنوضح ذلك كما يلي: (صليحة الشامي، 2010، ص92).

**8-1-الطرق التقليدية:** تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشفي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

**8-1-1-طريقة التدرج البياني:** وتعد هذه الطريقة من أبسط الطرق لتقييم الأداء وتقوم على أساس حصر بمجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة المصادقة ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس.

**8-1-2-طريقة التدريب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يوضح كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى أسوأ أداء وهذا لمعرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ومن مزاياها سهولتها ووضوحها (نظمي شحاتة، 2000، ص79).

**8-1-3- طريقة المقارنة المزدوجة:** في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين خضعوا للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه يتم تقسيم الفرد الأول والثاني والثالث والرابع والخامس أي يجب مقارنة كل مواظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل (يوسف حجيم الطائي، 2006، ص243).

#### **8-1-4- طريقة المواقف الحرجة:**

يرتز المقيم على السلوكيات الإنسانية المساهمة في أداء العمل بفعالية وأداء بمستوى منخفض من الفعالية وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توقع ما حدث تقل هذه الطريقة من عنصر التمييز من قبل المقوم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعلي الخاص وما يؤدي ذلك أنها تتطلب جهد كبير ومستوى في متابعة وملاحظة أداء العمال بالإضافة إلى إنخفاض الموضوعية في عملية التقييم.

#### **8.2- طرق التقييم الحديثة:**

**8-2-1- طريقة الأهداف والنتائج:** تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسين وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة، من ثم إكتشاف الانحرافات السلبية أو الإيجابية.

**8-2-2- طريقة قوائم المراجعة:** تتضمن القائمة مجموعة من العبارات الوضعية التي تصف الأداء الكفاءة للعامل ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين ووحدة الموارد البشرية.

**8-2-3- طريقة مراكز التقييم:** هذه الطريقة تستخدم لتطوير المدربين ولتقييم أدائهم حيث أن إجرائها يساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوة مما يقودهم لتطوير أدائهم وأن السمات والصفات الأساسية في طريقة مركز التقييم هي مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الاجتماعية ونوعية التفكير ومقارنة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الإعتماد على الآخرين والاتصال(حجازي محمد حافظ ، 2005، ص289).

**9-عوائق تقييم الأداء:**

من بين عوائق تقييم الأداء نجد:

- نقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف.
- الظروف الفيزيائية كالحرارة، الإضاءة والضوضاء.
- السياسات الغير الواضحة والإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ.

**10-أهداف تقييم الأداء الوظيفي:**

قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات وهي كما يلي:

**10-1-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:** وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم وهي:

- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافأة.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم أفضل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

**10-2-أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:** حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم

وهي:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

▪ تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيها يخصص التعامل مع الموظفين.

### 10-3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

▪ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال التقييم.

▪ تقديم مجموعة من الرسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنّبها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- الموضوعية في القرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتحصل عليها من التقييم بكل موضوعية وبدون انهيار، ويسهم في بناء التخطيط الإستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على المعلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على الأساس سليمة.

**خلاصة الفصل:**

حضي موضوع أداء العاملين باهتمام العلماء والباحثين لأنه سلوك إنساني بأوسع معانيه، فقد ركز العلماء على دراسة سلوك الفرد العامل داخل المنظمة باعتباره إنسان قبل كل شيء له قدرات خاصة يتأثر ويؤثر بالآخرين بكل ما يحيط به، لقد تبين أن الاهتمام بالعامل يؤدي لرفع وتحسين أداءه وتطوره وتحقيقه لأهداف المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تسعى للتأثير على أداء العاملين وكسب ولائهم، لكي تحقق المنظمة سياسة التغيير عليها كسب قبول العاملين من خلال توجيه أبعاد التغيير لتحظى بالأداء الأمثل.

ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي منها الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإنجاحه، وضرورة تفعيل قنوات الإتصال ومرونة الهيكل التنظيمي من أجل التأثير الإيجابي على أداء العاملين.

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
  2. منهج الدراسة
  3. ميدان الدراسة
  4. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
  5. أدوات جمع البيانات
  6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- خلاصة

**تمهيد:**

مهما تنوعت البحوث في مختلف ميادين العلوم سواء الطبيعية أو الإنسانية أو الاجتماعية، فإنها لا تستغني عن إتباع منهجية بحث علمية تحدد معالم سير مشروع البحث من بدايته إلى آخر خطوة قصد الوصول إلى نتائج علمية أكثر صدقا وموضوعية.

فبعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة والشرح الوافي لمتغيراتها وفق ما جاءت به المؤلفات في علم النفس. سنستعرض من خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لإنجاز الدراسة الحالية والتي سنحدد من خلالها منهج البحث الملائم للموضوع المدروس، التعريف بمجتمع البحث واختيار العينة المستجوبة وتحديد خصائصها، بالإضافة إلى ذلك ضبط الأدوات المستعملة في جمع البيانات وهذا من حيث بنائها والتحقق من حيث معاملات صدقها وثباتها.

كما سنتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية وتطبيق أدوات الدراسة الأساسية على مجموعة البحث واستخلاص المعطيات، اختبار الفرضيات الموضوعية والتحقق منها ميدانياً، وفي الأخير نشير إلى أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج.

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية يقوم بها كل باحث في دراسات تقنية واجتماعية، وهي مرحلة تمهيدية من الناحية المنهجية قبل التطرق لدراسة أي بحث علمي، وذلك لما لها من أهمية في الكشف عن أجواء العمل في المؤسسة فتهدف هذه الدراسة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وذلك لتحقيق من صحة وسلامة الاختيارات المستخدمة وكذا العينة وأسلوب اختيارها.

أجرينا الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية بعزازقة، ابتداء من (15) ماي 2022 إلى غاية (14) سبتمبر 2022، حيث تم في البداية جمع معلومات عامة حول المؤسسة، تم لنا شرح سيرورة العمل من طرف المدير، و بعد ذلك قمنا بمقابلات أولية مع العمال قصيد التعرف على اتجاهاتهم نحو أعمالهم و مناقشتهم و محاورتهم حول موضوع الدراسة و كذا معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة للغرض المرجو من تطبيقها، و مناسبة لخصائص عينة الدراسة من حيث سهولة عبارات وألفاظ القياس على عينة الدراسة كل هذا لإمكانية تعديل بعض العبارات غير ملائمة، و هذا كله في سبيل التحضير الجيد للدراسة الأساسية و شملت دراستنا الاستطلاعية على (10) عمال في المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية بعزازقة.

**2- ميدان الدراسة:**

قمنا بالدراسة التطبيقية في المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية ، Etablissement Public de santé de proximité d'Azazga بعزازقة التي تبعد عن مقر تيزي وزو حوالي 2.4 كلم.

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتوضع تحت وصاية الوالي وتتكفل بعدة مهام تخص الجانب الطبي والتكويني. وتتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات، وقاعات العلاج، وتغطي مجموعة من السكان، ويكون تحديد المشتكلات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي تغطيه بقرار من وزير الصحة.

**3- منهج الدراسة:**

يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حساب مشكلة وموضوع البحث، وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً لكتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة، وإبراز خصائصها، فعندما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة

يقوم بها، هي وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع المعلومات والمعطيات الدقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكما. (عمار بوحوش، 1995، ص129)

ومنه فالمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا، وهذا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وهذا الأخير استعنا به في وصف وتحليل خصائص العينة، وتحليل البيانات والنتائج النهائية بناء على النسب المئوية والجداول الإحصائية.

#### 4- مجتمع عينة الدراسة وخصائصها:

##### 4-1- مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، ويتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في جميع أفراد المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة -تيزي وزو والمقدر عددهم (625) فرد .

##### 4-2- عينة الدراسة:

العينة ليست مجرد الجزء من الكل حسب ما اتفق عليه ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد علمية لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وبمعنى آخر هي مجموعة أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة.

انطلاقا من هذا تكونت الدراسة الحالية من (60) فرد حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع الكلي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة -تيزي وزو والمقدر ب فرد، حيث قمنا بتوزيع أداة الدراسة المكونة من استبيان خاص التكوين واستبيان خاص تطوير الكفاءات المهنية.

##### 4-3- خصائص عينة الدراسة:

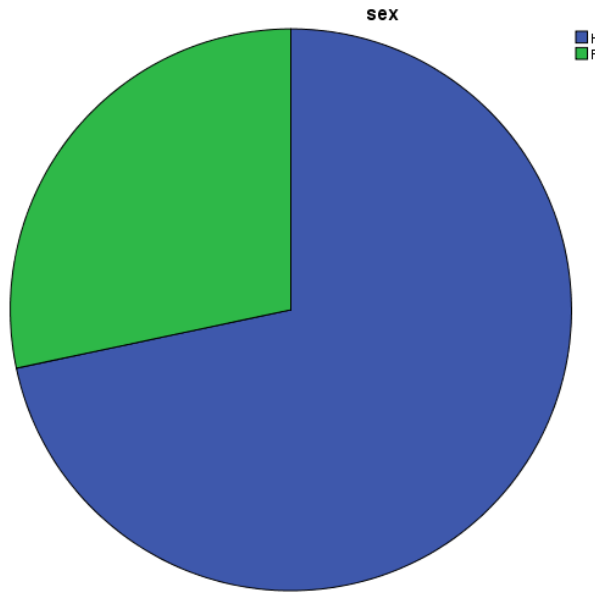
لقد تميزت عينة الدراسة الأساسية بالخصائص التالية:

## 4-3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	43	71.7%
أنثى	17	28.3%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (08) يتضح لنا أن عدد العاملين الذكور يفوق عدد العاملين الإناث، بحيث بلغ عدد الذكور 43 بنسبة 71.7%، في حين بلغ عدد الإناث 17 بنسبة 28.3%. ويرجع ارتفاع نسبة الذكور على الإناث إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

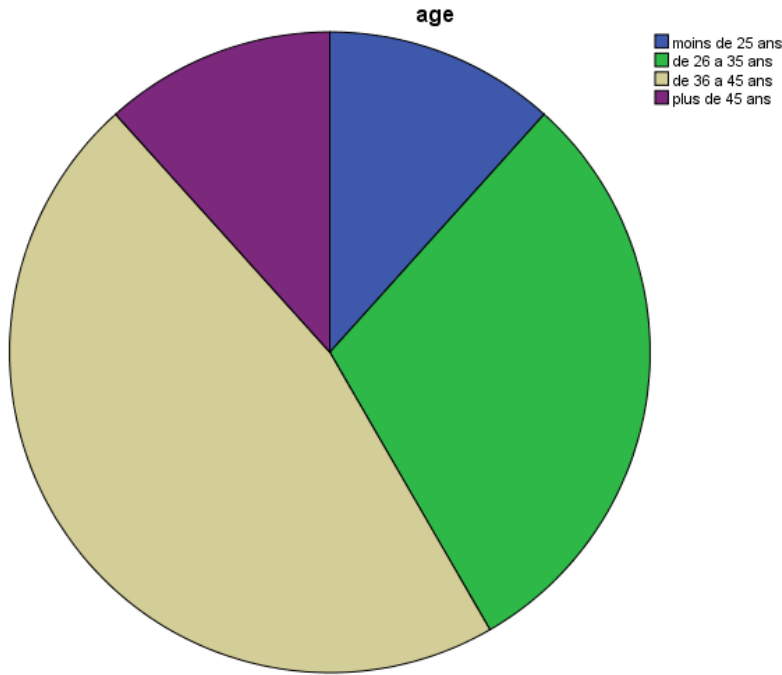


شكل رقم (80): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

## 4-3-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب فئة السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
%11.7	7	أقل من 25 سنة
%30	18	ما بين 26-35 سنة
%46.7	28	ما بين 36-45 سنة
%11.7	7	أكثر من 46 سنة
%100	60	المجموع



الشكل رقم (09): الدائرة النسبية لتوزيع الأفراد حسب السن

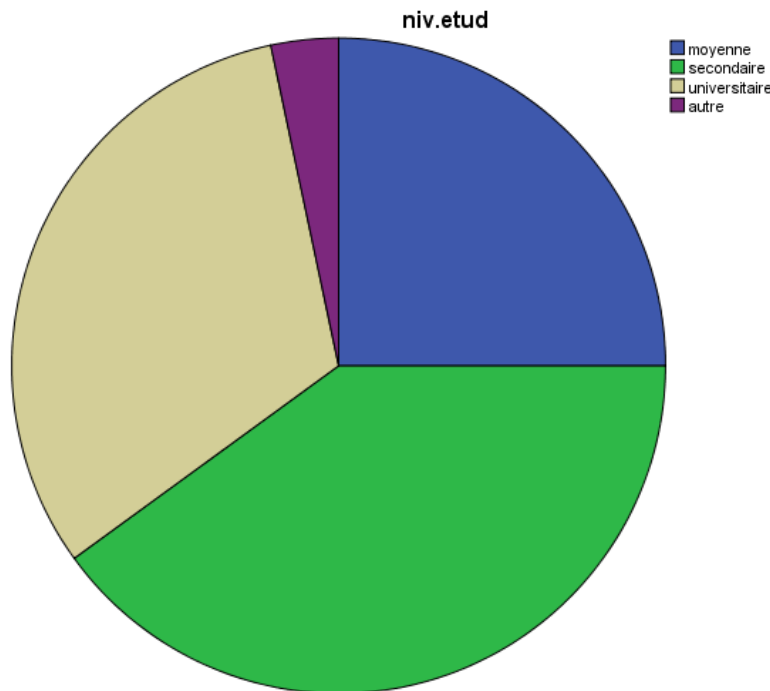
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (09) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (36-45) حيث بلغ عددهم 28 عامل بنسبة %46.7، ثم تليها فئة السن 26-35 سنة، حيث بلغ 18 عامل بنسبة %30، ثم تليها فئة السن التي تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة إذ قدر عددهم بـ 7 عامل بنسبة %11.7، وهي نفسها مع فئة السن أكثر من 46 سنة والتي قدر

عدها بـ 7 عامل بنسبة 11.7%. وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تركز على هذه الفئة لتستثمر جهودها وطاقاتها في تحقيق أهدافها والاستفادة من خبراتها.

#### 4-3-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (03): توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
25%	15	متوسط
40%	24	ثانوي
31.7%	19	جامعي
3.3%	02	شهادات أخرى
100%	60	المجموع



الشكل رقم (10): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

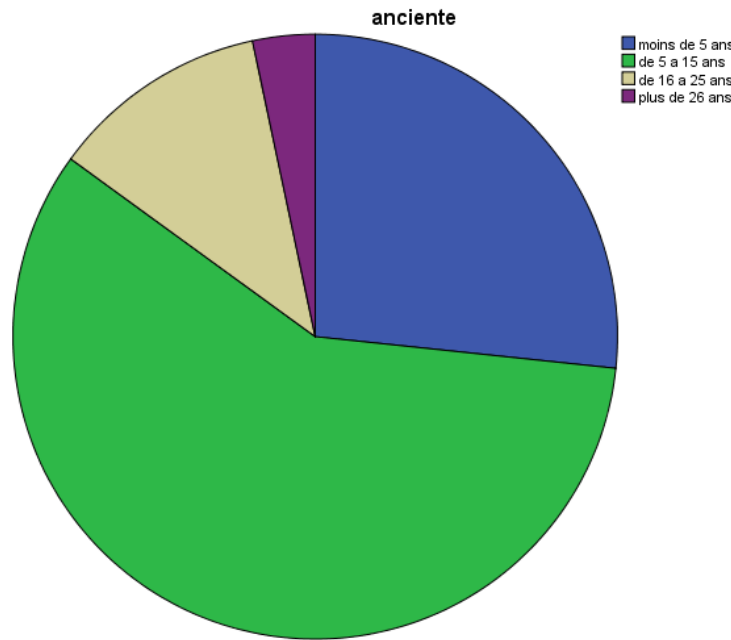
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (10) أنّ أغلبية عينة هذه الدراسة لديهم مستوى ثانوي، إذ يقدر عدد العمال (24) عامل بنسبة 40%، ثم تليها فئة المستوى الجامعي الذي بلغ عددهم (19) عمال بنسبة 31.7%، وتليها فئة مستوى متوسط الذي بلغ عددهم (15)

عامل بنسبة 25%، وفي الأخير شهادات أخرى إذ بلغ عددهم (02) بنسبة 3.3% أي أن المؤسسة تعتمد على مؤهل ثانوي في توظيفها للعمال خاصة ذوي المستوى الثانوي.

#### 4-3-4- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	فئة الأقدمية
26.7%	16	أقل من 5 سنوات
58.3%	35	ما بين 5 - 15 سنة
11.7%	07	ما بين 16 - 25 سنة
3.3%	02	أكثر من 26 سنة
100%	60	المجموع



الشكل رقم (11): الدائرة النسبية لتوزيع الأفراد حسب الأقدمية

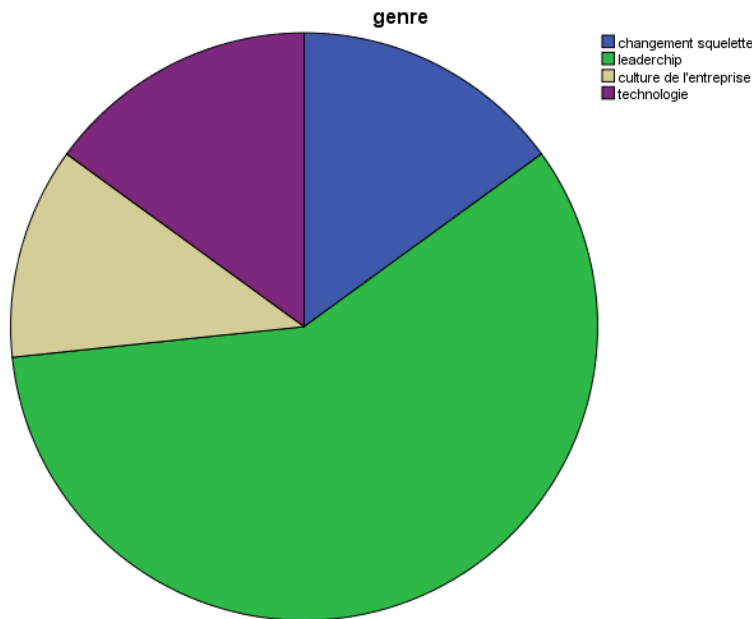
نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (11) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة لديهم سنوات الأقدمية ما بين 5-15 سنة في المؤسسة والبالغ عددهم 35 عامل بنسبة 58.3%، ثم تليها فئة العاملين التي تتراوح سنوات الأقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم 16 عامل بنسبة 26.7%، ثم تليها فئة العاملين التي تتراوح سنوات الأقدمية ما بين 16-25 سنة والبالغ عددهم 07 عامل بنسبة

11.7% وفي الأخير تأتي فئة العاملين ذوي سنوات الأقدمية أقل من 26 سنة حيث بلغ عدد العاملين في هذه الفئة 02 عامل ما يعادل نسبة 3.3%. وتدل هذه النسب على تحديد الطاقات البشرية وتزويد العاملين ذوي الخبرة بالتكنولوجيا الجديدة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الجيد لها.

#### 4-3-5- توزيع الأفراد حسب نوع التغيير التنظيمي

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب نوع التغيير التنظيمي

نوع التغيير	التكرارات	النسبة المئوية
التغيير في الهيكل	09	15%
التغيير في نمط القيادة	25	58.3%
تغيير في ثقافة المؤسسة	07	11.7%
تغيير في التكنولوجيا	09	15%
المجموع	60	100%



الشكل رقم (12): الدائرة النسبية لتوزيع الأفراد حسب نوع التغيير

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (12) أنّ أغلبية عينة هذه الدراسة يميلون إلى التغيير في نمط القيادة، إذ يقدر عدد الأفراد الراغبين في التغيير في القيادة 25 عامل بنسبة 58.3%، ثم يليها التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل حيث يبلغ عدد الأفراد الراغبين في هذا

التغيير (09) عامل بنسبة 15% وفي الأخير يأتي التغيير في ثقافة المؤسسة إذ يبلغ عدد الراغبين في هذا النوع بلغ (07) عمال بنسبة 44.7%.

### 5- أدوات جمع البيانات

#### 5-1- وصف أداة الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث، ويحاول الاعتماد على الأدوات التي توصله إلى الحقائق المرجوة، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات وتنقسم أداة هذه الدراسة المستعملة في جمع البيانات إلى ثلاثة أجزاء وهي:

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجيب من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، نوع التغيير التنظيمي.

**الجزء الثاني:** ويشمل هذا الجزء على استبيان مخصص لأبعاد التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة-تيزي وزو، وهو يتكون من (31) بنداً موزعة على (03) محاور تعد كل منها مصدراً من المصادر التي تؤدي إلى توجه عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة نحو التغيير التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

- **المحور الأول: التغيير في الموارد البشرية:** يقيس هذا البعد الكفاءات والمؤهلات الواجب توفرها لدى العاملين للمساهمة في التغيير التنظيمي، ويتكون من (13) بنداً تتمثل في البند رقم: 01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11-12-13.

- **المحور الثاني: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي:** يقيس هذا البعد إدارة الموارد وقيم واتجاهات العاملين في المؤسسة، ويتكون من (10) بنود تتمثل في: البند رقم: 14-15-16-17-18-19-20-21-22-23.

- **المحور الثالث: واقع مقاومة التغيير في المؤسسة:** يقيس هذا البعد مدى استجابة الأفراد اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل وتعتبر المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات ويتكون هذا البعد من (08) بنود تتمثل في: البند رقم: 24-25-26-27-28-29-30-31.

- **فيما يخص طريقة التصحيح:** فقد اعتمدنا على سلم ليكارت (LIKERT)، حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح ما بين موافق بشدة، موافق، متردد، غير موافق، غير موافق بشدة والجدول رقم (06) يبين درجات مقياس ليكارت:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت لاستبيان التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

الجزء الثالث: ويشتمل هذا الجزء على استبيان قصد تحديد الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وهو يتكون من (20) بند، تهدف إلى تفاعل سلوك العامل الذي يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة

- فيما يخص طريقة التصحيح: فقد اعتمدنا على سلم ليكارت (LIKERT)، حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح ما بين موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة والجدول رقم (09) يبين درجات مقياس ليكارت:

الجدول رقم (07): درجات مقياس ليكارت لاستبيان الأداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

5-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

5-2-1- الخصائص السيكومترية لإستبيان الخاص بالتغيير التنظيمي:

5-2-1-1- الصدق:

أ- صدق المحكمين (الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة، تم توزيعه على مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم فيه من حيث مدى صلاحية العبارات ومدى انتمائها للبعد، ومن حيث عدد العبارات وشموليتها، صياغتها اللغوية، وقد تم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم من حيث إعادة الصياغة لبعض العبارات وحذف تلك التي ليس لها علاقة بمتغير الدراسة وإضافة بنود أخرى لم نصل إليها من قبل. (أنظر الملحق رقم 03)

ب- صدق التكوين الفرضي (البنائي):

وقد تم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل بند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه من جهة، وعلاقة هذا البند بالدرجة الكلية للاستبيان من جهة أخرى، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالمحور الذي ينتمي إليه أو بالدرجة الكلية للاستبيان غير دال إحصائياً، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) الموالي:

جدول رقم (08): يمثل معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور والدرجة الكلية

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة المحور	البنود	المحاور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة المحور	البنود	المحاور
0.40**	0.41**	14	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	0.12	0.14	1	التغيير في الموارد البشرية
0.53**	0.51**	15		0.05	0.16	2	
0.44**	0.45**	16		0.20	0.26*	3	
0.63**	0.58**	17		0.32*	0.38**	4	
0.60**	0.60**	18		0.72**	0.78**	5	
0.56**	0.63**	19		0.50**	0.46**	6	
0.75**	0.80**	20		0.49**	0.46**	7	
0.46**	0.51**	21		0.55**	0.59**	8	
0.42**	0.42**	22		0.50**	0.59**	9	
0.53**	0.50**	23		0.47**	0.49**	10	
0.47**	0.62**	24	واقع مقاومة التغيير في المؤسسة	0.47**	0.55**	11	(**) دال عند 0.01 (*) دال عند 0.05
0.55**	0.72**	25		0.33**	0.23	12	
0.62**	0.78**	26		0.33**	0.35**	13	
0.56**	0.79**	27					
0.54**	0.69**	28					
0.58**	0.76**	29					
0.61**	0.77**	30					
0.53**	0.66**	31					

يتضح من خلال الجدول رقم (08) وجود علاقة إرتباطية تراوحت بين المتوسطة والعالية وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 = \alpha$ ) و ( $0.05 = \alpha$ ) بين درجة المحور الذي تنتمي إليه وبين كل بند والدرجة الكلية للاستبيان التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

5-2-1-2-الثبات:

يقصد بثبات المقياس أو الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه أكثر من مرة تحت نفس الظروف ونفس الشروط، وقد تحققنا من ثبات استبيان التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach). والجدول رقم (09) يوضح القيمة المتحصل عليها.

الجدول رقم (09): قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان تطوير الكفاءات المهنية

معامل ألفا كرونباخ	بنود كل محور	محور الاستبيان
0.52	01-02-03-04-05-06-07-08 09-10-11-12-13	التغيير في الموارد البشرية
0.55	14-15-16-17-18-19-20-21 22-23	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
0.86	24-25-26-27-28-29-30-31	واقع مقاومة التغيير في المؤسسة
0.82	31 بند	جميع بنود المقياس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" عالية في كل محاور استبيان استبيان التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة، كما أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" في جميع بنود هذا الاستبيان كانت مرتفعة تساوي إلى (0.82) ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن معامل الثبات مرتفع جدا، وبالتالي المقياس ثابت.

5-2-الخصائص السيكومترية لاستبيان بالأداء الوظيفي:

5-2-1-الصدق:

5-2-1-1-صدق المحكمين (الظاهري):

تم التحقق من صدق الاستبيان بعرضه على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في علم النفس والعمل والتنظيم والبالغ عددهم (05) محكمين وللتأكد من مدى صدق الاستبيان ومدى انتماء البنود للأداة ومدى شمولية فقراته، كما طلبنا إليهم بيننا مدى سلامة الصياغة العلمية واللغوية

وذكر أي تعديلات مقترحة واقتراح إضافة الفقرات أو حذف البنود التي يرونها غير صالحة وغير مناسبة. (أنظر الملحق رقم.03)

#### 5-2-1-2- صدق الاتساق الداخلي:

وقد تم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل البنود والدرجة الكلية للاستبيان، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالدرجة الكلية للاستبيان غير دال إحصائياً، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10): يمثل مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية وبنود استبيان الأداء الوظيفي

البنود	معامل الارتباط بيرسون	البنود	معامل الارتباط بيرسون
01	0.48**	11	0.39**
02	0.41**	12	0.30*
03	0.23	13	0.20
04	0.32*	14	0.10
05	0.34**	15	0.38**
06	0.45**	16	0.54**
07	0.36*	17	0.53**
08	0.58**	18	0.26*
09	0.57**	19	0.67**
10	0.25*	20	0.70**
(**) دال عند 0.01 / (*) دال عند 0.05			

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معظم عبارات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين بنود الاستبيان والدرجة الكلية، وعليه يمكن القول بأن عبارات استبيان المتغير المتعلق بقياس الأداء الوظيفي تمتاز بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه ومن ثم يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين، وعليه يمكن القول بأن هذا الاستبيان يمتاز بالصدق المرتفع.

5-2-2- الثبات:

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصي ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصي منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار.

واقترح كرونباخ Cronbach معادلة على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات (بنود) الاستبيان، أطلق عليها معامل ألفا لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان يساوي (0.65) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.

وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي وارتباط الفقرات. والجدول رقم (11) يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الستة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

جدول رقم (11) قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان الأداء الوظيفي

معامل ألفا كرونباخ	بنود كل محاور	محور الاستبيان
0.73	01-02-03-04-05-06-07-08-09 10-11-12-13-14-15-16-17-18 19-20	الأداء الوظيفي
0.73	20 بند	جميع بنود المقياس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة في استبيان تطوير الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة-تيزي وزو، كما أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" في جميع بنود هذا الاستبيان كانت عالية تساوي إلى (0.73). ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن معامل الثبات مرتفع ، وبالتالي المقياس ثابت.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع إستبيان التغيير التنظيمي واستبيان الأداء الوظيفي وفرزهم، قمنا بتفريغهم وتحليلهم ومعالجتهم عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS/23) ، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل  $\alpha$  كرومباخ Alpha de Cronbach لحساب معامل الثبات
- معامل الارتباط بيرسون Pearson لحساب العلاقة

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي، بحيث قمنا بجميع الإجراءات المناسبة من أجل مواصلة البحث والحصول على نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي وإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق السير الحسن للمؤسسة التي نجري فيها الدراسة وتقديم اقتراحات للجهة الوصية المكلفة بتسيير المؤسسة الاستشفائية.

# الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

- 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

الاستنتاج العام

الاقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

## 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها فإننا في البداية نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل بنود الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس خماسي لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن 05 درجات كما يلي:

جدول رقم (12): نتائج تحليل الدراسة على إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور أبعاد الاستبيان
8.85	48.93	التغيير في الموارد البشرية
10.33	48.35	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
5.81	28.00	واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة
22.55	111.18	الاستبيان الأول المتعلق بقياس التغيير التنظيمي
8.90	72.93	الاستبيان الثاني المتعلق بقياس الأداء الوظيفي

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن المتغير المستقل المتعلق بقياس التغيير التنظيمي بالمؤسسة نجد أن متوسطه الحسابي بلغ (111.18) وهي قيمة مرتفعة أما بالنسبة للانحراف المعياري بلغت قيمته (22.55) وهي أيضا قيمة مرتفعة وهذا دليل على أن أفراد العينة موافقون على هذا التغيير التنظيمي في المؤسسة، لما له من أهمية كبيرة، يهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية. وأيضا حسب آراء واتجاهات العمال المستجوبين تبين أنه بلغ المتوسط الحسابي لمحور التغيير في المورد البشري (48.93) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري يساوي (8.85) ويظهر ذلك في قدر الفرد على إظهار القدرات والكفاءات التي تتعلق بأداء الفرد لعمله. وكذلك نجد أيضا أظهرت نتائج الدراسة أنه بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمحور اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (48.35) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري يساوي (10.33) ويظهر ذلك في القيم والاتجاهات التي ينتهجها الفرد فند أن إدارة المورد البشري يختلف تماما على إدارة الآلات والموارد.

وكذلك نجد أيضا أظهرت نتائج الدراسة أنه بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمحور واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة (28.00) وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري يساوي (05.81) ويظهر ذلك في استجابة الأفراد للخطر والمتوقع في أسلوب العمل في المؤسسة.

أما بخصوص ترتيب مجالات متغير التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حسب درجة أهميتها وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وهي كما يلي: بالنسبة لمحور التغيير في المورد البشري احتل المرتبة الأولى، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في المرتبة الثانية، وبالنسبة واقع مقاومة التغيير في المؤسسة احتل المرتبة الثالثة.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة لقرارات استبيان الأداء الوظيفي حيث أنه بلغ المتوسط الحسابي (72.93) وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري يساوي (8.90) وهذا يعني أن العمال لديهم القدرة على الأداء الجيد وتحقيق الناتج عند القيام بأعمال المنظمة.

### 1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا فيها وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في المورد البشري والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.

ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري التغيير في المورد البشري والأداء الوظيفي ، والجدول رقم (13) يبين ذلك:

جدول رقم (13): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير في المورد البشري والأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة $\alpha$	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
دالة	0.00	0.01	0.47**	60	التغيير في المورد البشري الأداء الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ(0.47\*\*) وأن القيمة الاحتمالية للاختبار الدلالة الاحصائية بلغت (Sig = 0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يدل بكل وضوح على وجود علاقة بين التغيير في المورد البشري والأداء الوظيفي، ويتبين ذلك في قيمة (R) التالية: قيمة (R=0.47\*\*) (0.47\*\*)

وهي لأن [Sig < (0.01=α) ; (0.00= Sig)]، وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت متوافقة لتوقعتنا السابقة.

### 1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا فيها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة. ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، والجدول رقم (14) يبين ذلك:

جدول رقم (14): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين اتجاهات العاملين نحو التغيير

#### التنظيمي والأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة α	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
دالة	0.00	0.01	0.50**	60	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
					الأداء الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ (0.50\*\*) وأن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت Sig = 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.01 ، ويتبين ذلك في قيمة (R) التالية: قيمة (R=0.50\*\*) وهي دالة لأن [Sig < (0.01=α) ; (0.01= Sig)]، ويدل ذلك على وجود علاقة بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت متوافقة لتوقعتنا السابقة.

### 1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا فيها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.

ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة ، والجدول رقم (15) يبين ذلك:

جدول رقم (15): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة

#### والأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة $\alpha$	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
دالة	0.00	0.01	0.46**	60	واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة
					الأداء الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ (0.46\*\*) وأن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت  $\text{Sig} = 0.00$  وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.01 ، ويتبين ذلك في قيمة (R) التالية: قيمة (R) = 0.46\*\* وهي ردالة لأن  $[\text{Sig} < (0.01=\alpha) ; (0.00=\text{Sig})]$  ويدل ذلك أنه توجد علاقة ارتباطية بين واقع مقاومة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت موافقة لتوقعتنا السابقة.

#### 1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

توقعنا فيها وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.

ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، والجدول رقم (16) يبين ذلك:

جدول رقم (16): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة $\alpha$	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
دالة	0.00	0.01	0.53**	60	التغيير التنظيمي
					الأداء الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ (0.53\*\*) هي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، لأن الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.00$ ) أصغر من مستوى الدلالة أو الخطأ ( $\alpha = 0.01$ )، لأن الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). [Sig < ( $\alpha = 0.01$ ) ; ( $\text{Sig} = 0.00$ )]

وهذا ما يدل بكل وضوح على وجود علاقة بين متغير التكوين وتطوير الكفاءات المهنية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة، ويتبين ذلك في قيمة (R) التالية: قيمة ( $r = 0.53**$ ) وهي دالة لأن [Sig < ( $\alpha = 0.01$ ) ; ( $\text{Sig} = 0.00$ )]. وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت موافقة لتوقعتنا السابقة.

2-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

2-1-مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا فيها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في المورد البشري والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.

لقد بينت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في المورد البشري والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة، وجاءت هذه النتائج متوافقة لتوقعتنا السابقة، حيث يساهم تغيير المورد البشري الذي يعتبر العنصر النشط والفعال داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، إذ نجد التغيير في قدرات المورد البشري يؤدي إلى تطوير خصائص الأفراد ومهاراتهم وثقافتهم والتأثير على التنظيم بشكل عام، وللمورد البشري دور فعال في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة، ويجب وضع في الحسبان أهمية المورد البشري كعامل مؤثر في أداء المنظمة ككل، إذ نجد أن المؤسسة تقوم بدعوة المورد البشري للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير التنظيمي الذي يعتبر من أهم الوسائل التي يتعين على المؤسسة الاهتمام بها لأن القرار

يعتبر أكثر قبولاً والتزاماً لمن اشترك في صناعته واتخاذها، وبهذه الآلية تسهم المؤسسة في سد الاحتياجات النفسية للعاملين، كما تسهم في تنمية قدرات العاملين وتوسيع مدركاتهم وتحميلهم نصيباً من مسؤولية التغيير، مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم، وكذلك تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة من الحوافز التي تثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين، فالمسؤول يجب أن يكون قادراً على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب، ويمتاز نظام الحوافز في المؤسسة بشكل دوري ومنهج علمي لتغيير طرق تحفيز العاملين بتغيير الوقت والظروف وطبيعة العمل، كما يتوقف أداء فريق العمل على القيادة الإدارية فالقائد الفعال هو الذي يمارس تأثيره على عامليه من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ولاشك أن الأهداف الطموحة ستتهض الهمة وروح التحدي لدى الفريق، وكذلك يساعد وضوح أهداف التغيير على وضع معايير صحيحة لفريق العمل ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء، ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل المرتبطة بالتغيير، ويسعى التغيير بدوره إلى رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتقويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بودبزة ويوب (2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا، ودراسة دهنون جلول (2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في مجال تغيير الهيكل التنظيمي والفني والتغيير التكنولوجي والتغيير البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة بسكرة.

## 2-2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا فيها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.

لقد بينت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة. وجاءت هذه النتائج متوافقة لتوقعتنا السابقة، حيث أنه تكوّن اتجاه محابي للتغيير لدى عمال المؤسسة نتيجة الاقتناع بفوائده يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة

معدلات الولاء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، حيث نجد أن معظم العاملين في هذه المؤسسة يميلون بالدرجة الكبيرة إلى التغيير في نمط القيادة لأن القيادة السائدة في المؤسسة تؤثر على أدائهم وعملهم، فمعظم العمال يطالبون بالتغيير والتجديد في كل الميادين خاصة التكنولوجيا، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الانتاجية لدى عمال هذه المؤسسة، ويتأثر أداء الموارد البشرية بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي على أدائهم، فنجد أن العاملين بهذه المؤسسة تتوافق قدراتهم وميولهم وحماسهم مع أساليب العمل الجديدة بذلك تحسن مستوى أدائهم فيها، وازدادت خبراتهم وإقبالهم على العمل يوما بعد يوم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة يوسف درويش عبد الرحمان (2000) التي توصلت إلى أن التعليم الجامعي وفوق الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسؤولية الشخصية تؤثر تأثيرا موجبا ومعنويا في اتجاهات العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي. كما توصلت أيضا إلى أن التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الأخوة والصدقة يؤثر تأثيرا موجبا ومعنويا في اتجاهات العاملين العاطفي (الوجداني) نحو التغيير التنظيمي. وتوصلت أيضا إلى أن التعليم فوف الجامعي يؤثر تأثيرا موجبا على اتجاهات العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علاوي عبد الفتاح (2013) التي توصلت إلى عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة. كما نجد أنه اختلفت أيضا مع دراسة سوفي (2011) التي توصلت إلى وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير، فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق بعض القيم الإيجابية، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي.

### 2-3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا فيها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة.

لقد بينت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية عزازقة، وجاءت هذه النتائج متوافقة لتوقعتنا السابقة، بحيث تمثل مقاومة التغيير عدم رضا المورد البشري بالتغيير بحيث ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل، والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل، وقد يصل سلوك العامل غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة وهذا ما نسميه بمقاومة التغيير التنظيمي السلبية التي تنعكس على الأداء، في حين نجد في هذه الدراسة أن مقاومة التغيير يمكن لها أن تشجع هذه المؤسسة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل العاملون نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن المؤسسة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم وإيجابي، وهكذا فإن المقاومة الايجابية تدفع هذه المؤسسة إلى تفحص التغييرات المقترحة وبذلك يكون العاملون قد منعوا المؤسسة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

ومن أهم إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له، من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في تحمل مسؤولية التغيير، مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير من صنعهم وبالتالي فإنهم سيعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة صواش ودحية (2021) التي توصلت إلى امتلاك الموظفين لمؤشرات تتعلق باستعدادات نفسية إيجابية نحو التغيير، وتوصلت كذلك إلى قبول وعدم مقاومة التغيير في حالة اتخاذ قرارات متعلقة بإجراءات كلية أو جزئية تمس أحد الجوانب المتعلقة بالسياسات أو البرامج أو الوظائف أو التكنولوجيا المستخدمة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ابتسام الحلواني (1996) التي توصلت إلى أن أسباب فشل التغيير التنظيمي هو عدم التكيف معها، كما توصلت إلى أن عدم مراعاة السلوكيات المختلفة للأفراد العاملين ومحاولة النظر إليها بعين الاعتبار تعد من أهم أسباب إخفاق التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له.

## 2-4- مناقشة وتفسير الفرضية العامة:

توقعنا من خلالها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية لصحة الجوارية عزازقة.

لقد بينت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية لصحة الجوارية عزازقة، وجاءت هذه النتائج متوافقة لتوقعتنا السابقة، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، كما يسعى التغيير التنظيمي إلى التحسين من المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة العاملين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل ويزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

وتتنفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خالد بن عبد الله (2014) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية، ودراسة محفوظ حضري (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي. كما تتفق أيضا مع دراسة علاوي عبد الفتاح (2013) والتي توصلت أن هناك تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على كفاءة وأداء العاملين. وعليه فإن أغلب علاقات الارتباط ايجابية ودالة بين أبعاد التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي هو بشكل إيجابي ودال معنويا، وهذه إشارة إلى أن التغيير الإيجابي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين ويساعدهم على خلق بيئة العمل الجيدة التي تعمل على تحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم، ومنه فإن التغيير التنظيمي السائد بالمؤسسة والمدرک من طرف العمال يعتبر العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

## الاستنتاج العام:

يعد التغيير التنظيمي من أهم المواضيع والقضايا الرئيسية التي تؤثر على الموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، والتغيير التنظيمي عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، والأهم من كل هذا هو معرفة الأبعاد المؤدية إلى حدوث التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة، ولأن العاملين هم العنصر الأساسي والفعال في المؤسسة فتحقيق الأداء الوظيفي أمر واضح لا يمكن إنكاره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة، معتمدين على المنهج الوصفي.

وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة، قمنا بتطبيق استبيان من إعداد الطالبتين حول أبعاد التغيير التنظيمي واستبيان خاص بالأداء الوظيفي لجمع البيانات على عينة الدراسة التي تتكون من (60) عامل، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة المقدر عددهم بـ (625) عامل.

وبعد جمع البيانات، تمت معالجتها إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.23) في استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعرضها وتفسيرها ومناقشتها وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في المورد البشري والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بعزازقة.

### - الاقتراحات:

- بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساهم في إيجاد بعض الحلول للمشاكل التي تعاني المؤسسة الإستشفائية، والتشجيع على حدوث التغييرات التنظيمية لديهم وزيادة تحقيق مستوى عال من الأداء لديهم وهي كالتالي:
- توفير التسهيلات المادية والتقنية والفنية التي تساعد على الأداء الجيد المساهم في تطبيق التغيير.
- التأكيد على الإداريين بتنفيذ ودعم الأساليب الإدارية التي تحقق الأداء وتعزيزه، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين مع الاشتراك في التخطيط ووضع الأهداف واتخاذ القرارات، مما له نتائج إيجابية على مستوى أداء العاملين.
- على المؤسسة أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة ويحفز على الإبداع والأداء الجيد.
- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة للمؤسسة و التي تساعدهم في اكتساب مهارات الإبداع وممارستها في عملهم.
- وضع حوافز مادية ومعنوية للعمال المبدعين.
- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا منه، لأن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي سيجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ولأهدافه ونتائجه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليتها.
- يجب على العمال النظر إلى التغيير التنظيمي الذي تقدمه المؤسسة لعاملها ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية للاحتياجات.
- القيام بالمزيد من الدراسات حول موضوعي أبعاد التغيير التنظيمي مستوى الاداء الوظيفي عند عمال المؤسسة، والاستفادة منها وتعميم نتائجها.
- المحافظة على وجود نظام اتصال فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرؤوسين، فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين المرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم، مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## 1- المراجع باللغة العربية:

- 1- إبتسام، إبراهيم مرزوق. (2006). *فعالية متطلبات التطوير التنظيمي لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية*. رسالة ماجستير، غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- 2- أحمد، ماهر. (2000). *السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات*. ط7. مصر: الدار الجامعية.
- 3- إسماعيل، محمد السيد. (1999). *الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية*. مصر: المكتب العربي للنشر.
- 4- إكرام، بودبزة وأمال يوب. (2019). *أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم*. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 12. (01). 24-39.
- 5- أمينة، الشمري. (2013). *الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء*. رسالة ماجستير، غير منشورة. فلسطين: جامعة نزوى.
- 6- أندرودي، سيزولاقي ومارك جي ولاس. (1999). *السلوك التنظيمي والأداء*. المملكة العربية السعودية: الإدارة العربية للبحوث.
- 7- بلال، مشطلي. (2011). *دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال*. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- 8- توفيق عطية، توفيق العجلة. (2009). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بغزة*. رسالة ماجستير، غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- 9- حسن محمد، حرامشة. (2011). *الإدارة الشاملة والأداء الوظيفي*. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 10- حسين محمود، حريم. (2006). *تصميم المنظمة -الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*. ط3. دار حامد للنشر والتوزيع.
- 11- حسين محمود، حريم. (2006). *تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*. ط3. دار حامد للنشر والتوزيع.

- 12- حنان، جوهري. (2013). *أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين*. رسالة ماجستير، غير منشورة. ورقلة: جامعة قصدي مرياح.
- 13- حياة، شاين. (2016). *دور التكوين في تحسين الأداء*. رسالة ماجستير، غير منشورة.
- 14- دوجلاس، سميث. (2001). *إدارة التغيير الأفراد-المبادئ والاستراتيجيات والرؤى*. إيتراك للطباعة والنشر.
- 15- زهير، نايت. (2001). *سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الـ21*. مصر: دار قباء.
- 16- سالم عواد، الشوي. (2009). *الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على أداء الوظيفي*. ملتقى البحث العلمي. السعودية: جامعة عبد المالك بن عبد العزيز.
- 17- شحاتة، نظمي وآخرون. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 18- صالح محمود، عبد الباقي. (2000). *السلوك التنظيمي في المنظمة*. القاهرة: الدار الجامعية.
- 19- الصالح، الجليح. (2006). *أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين*. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر.
- 20- صباح، شاوي. (2010). *أثر التنظيم الإداري على الأداء المؤسسات*. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة سطيف.
- 21- صلاح الدين، عبد الباقي. (2003). *السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر*. مصر: الدار الجامعية.
- 22- صليحة، بوضوردي. (2015). *الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية*. أطروحة دكتوراه، غير منشورة. الجزائر: جامعة باتنة.
- 23- عامر خضير، الكيسي. (1998). *التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي*. قطر: مطابع دار الشروق.
- 24- عبد الحكيم، الجزامي. (1999). *تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن*. الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع.

- 25- عبد الفتاح، علاوي. (2013). **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر 1.
- 26- عبد الفتاح، علاوي. (2013). **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر 1.
- 27- عبد الكريم رحيم، إياد محمود. (2007). **التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف**. مجلد رقم 20.
- 28- عبد الكريم، بوحفص وميلاد بوحفص. (2022). **السلوك التنظيمي في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية**. ط 1. الجزائر: دار الحلزونية للنشر والتوزيع.
- 29- عبد الله عبد الغني، الطحم. والسواط طلق عوض الله. (1995). **السلوك التنظيمي- المفاهيم والتطبيقات**. السعودية: دار النوابع للنشر والتوزيع.
- 30- عبد الله محمد، بن عبد الرحمان، (2005). **علم اجتماع التنظيم**. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
- 31- عبد مطر، العتيبي. (2002). **التقييم الأمني في البنوك التجارية**. رسالة ماجستير، غير منشورة. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 31 - علي، خالد. (2017/2016). **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بتبسة**. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. 10. (01). 220-231
- 32- علي، شريف. (2000). **الإدارة المعاصرة**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 33- علي، عبد الله. (2002). **التحولات وثقافة المؤسسة**. مطبوعات الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة.
- 34- عمار، بوحوش. (1983). **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**. الجزائر.
- 35- عمر، وصفي العقيلي. (2010). **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 36- عنان، الجعبري. (2009). **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**. رسالة ماجستير، غير منشورة. فلسطين: جامعة الخليلي.

- 37- عيسى، صواش وخالد دحية. (2021). دراسة تحليلية لاتجاهات موظفي الإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي. مجلة التكامل الاقتصادي. 09. (04). 279-291.
- 38- فادي جعفر، دياب الجندي. (2010). تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، غير منشورة. فلسطين: جامعة الخليل.
- 37- فاروق، جهلان. (2011). أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة منتوري.
- 38- كريمة، كرمي. (2010). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة باجي مختار-عنابة.
- 39- ماجدة، العطية. (2003). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة. الأردن: دار الشروق.
- 38- مبارك محمد، العتيبي. (2007). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين. رسالة ماجستير، غير منشورة. الأردن: جامعة عمان.
- 40- محفوظ، حضري. (2019). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- 41- محمد عبد الفتاح، الصيرفي. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 42- محمد عساف، عبد المعطي. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. الأردن: دار زهران للنشر.
- 43- محمد فريد، الصحن وآخرون. (2002). مبادئ الإدارة. مصر: الدار الجامعية.
- 44- محمد قاسم، القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن: دار الشروق.
- 45- محمد، محمد علي. (1986). علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- 46- محمود سليمان العميان. (2013). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط6. عمان: دار وائل للنشر.
- 47- محمود، خضير كاظم. (2002). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 48- مروان عبد المجيد، إبراهيم. (2000). *أسس البحث العلمي إعداد الرسائل الجامعية*. ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- 49- مصطفى محمد، أبو بكر. (2000). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي وتطوير التنظيم الإداري*. مصر: الإدارة الجامعية.
- 50- مصطفى، أحمد سيد. (2000). *إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة - الإسكندرية*. مصر: الدار الجامعية.
- 51- مليحة، شامي. (2000). *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين*. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.
- 52- منير، موري. (2005). *الوجيز في تسيير الموارد البشرية*. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 53- موسى، اللوزي. (2003). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*. ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 54- مونير، نوري. (2010). *الوجيز في تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 55- نائل، العواملة. (1412 هـ). *التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن*. مجلة أبحاث البرموك. 1. (02).
- 56- نائلة، نعمان. (2004). *سياسات تقييم أداء العاملين*. رسالة ماجستير، غير منشورة. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- 57- نبيل، سوفي. (2011). *دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي*. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة منتوري-قسنطينة. 54-نبيل، سوفي. (2011).

58-دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر: جامعة منتوري-قسنطينة.

59-نوال، شنافي. (2020). أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال. أطروحة دكتوراه، غير منشورة. الجزائر: جامعة محمد خيضر.

60-نوال، شنافي. (2020). أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.

61-نيجل، كنج نيل أندرسون وتعريب حسين محمود حسن. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير الانتقادي للمنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر.

62-يوسف، حجيم الطائي وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية. دون طبعة. الأردن: دار الشروق للنشر.

## 2-المراجع باللغة الأجنبية:

63-Bussenault E, Martine pretet. (1991). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: édition Vuibert.

64-Isabelle Franchisteguy.paris : *Gérer le changement organisationnel à l'Hopital-des diagnosties vers un modèle intégrateur*. Thèse de Doctorat. Université Jean Moulin.

65-Kotter.J.P. (2007). *Leading change why Transformation Effort Fail*. Harvard Business Review.

66-Marie-Georges Fileau. (1999). *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : ellipses.

67-Olivier meier et al. (2007). *Gestion du Changement*. Paris : Dunod

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان:

في إطار تحضير مذكر التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، والتي جاءت في عنوان: التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال، نرجو من سيادتكم مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعليمة.

نعلمكم أن المعلومات الواردة في الاستبيان تبقى سرية هدفها الوحيد خدمة البحث العلمي،  
شكرا لمساعدتكم لنا.

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: أقل من 25 سنة  25-35 سنة  36 - 45 سنة

أكثر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  شهادات أخرى

4- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  05-15 سنة  16 - 25 سنة  أكثر من 45 سنة

5- نوع التغيير التنظيمي الذي أجرته مؤسستكم:

- التغيير في الهيكل
- التغيير في نمط القيادة
- التغيير في ثقافة المؤسسة
- التغيير في التكنولوجيا

## المحور الثاني " التغيير التنظيمي "

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					لا يحدث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الا بعد توفير العنصر البشري المؤهل	1
					تحفيز المؤسسة على تقليل فكرة التغيير من خلال شرح فوائده ومخرجاته	2
					لاهتمام بأسلوب العمل الاجتماعي كأداة ناجحة عند احداث التغيير	3
					التحسين من مستوي اداء المؤسسة من خلال تدريبهم لإنجاح عملية التغيير فيما بعد	4
					عمل المؤسسة على التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشري	5
					السعي الى اثارة دافع العامل نحو تقبل التغيير من خلال الاهتمام بنظام التحفيز	6
					أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين.	7
					توفير كافة الظروف المسهلة لاندماج العمال مع متطلبات العمل الجديد	8
					تتم عملية الترقية في المؤسسة بناء على أداء الموظف	9
					تقبل المؤسسة لنمط التسيير السائد داخلها.	10
					تساهم كفاءات المسؤول المباشر في حل جميع المشاكل المرتبطة بالتغيير التنظيمي	11
					تسد روح الجماعة أثناء المراحل الانتقالية في المؤسسة.	12
					مكافئة المؤسسة لجهود الأفراد في إنجاز التغيير	13
					أولويات المؤسسة في تغيير مفهومه لدى كافة المستويات الإدارية	14
					تعمل كفاءة المستويات المؤسسة مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	15
					توفر المؤسسة قيادة فعالة لإنجاح التغيير المطلوب	16

					17	تعلم كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير .
					18	تشجيع المؤسسة كافة الابتكارات و المبادرات التي في عملية التغيير التنظيمي.
					19	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار آراء العمال في عملية التغيير .
					20	يتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة لأهداف و نتائج عملية التغيير التنظيمي.
					21	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
					22	توضح المؤسسة المزايا المالية للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين له.
					23	تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة عملية التغيير .
					24	تشارك المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير .
					25	تدرب المؤسسة العاملين على أساليب إدارة للحد من مقاومة .
					26	تتواصل مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير
					27	تحفز المؤسسة العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي لحد من مقاومتهم.
					28	توضح المؤسسة رؤيتها للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها.
					29	تتواصل إدارة المؤسسة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير
					30	تحفز إدارة المؤسسة مع العاملين لتبني عملية التغيير .
					31	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم.

ملحق رقم (02)

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أسعى الى إجراء تعديلات في نشاطي لتحسين أدائي.					
02	أتجنب القيام بالمهام و المسؤوليات الصعبة في عملي .					
03	أحرص على تحسين أدائي في العمل.					
04	أشعر بعدم قدرتي على القيام بالمهام والأعمال المطلوبة.					
05	أواجه صعوبات جديدة فيما يخص عملي.					
06	أتعامل مع زملائي في العمل لزيادة الفعالية.					
07	أحافظ على انضباطي في العمل لزيادة الأداء					
08	أتلقي تعليمات من المسؤول في وقتها المناسب.					
09	ساعات العمل الطويلة تؤثر على أدائي في المؤسسة.					
10	أسير بالسر المهني أثناء تأديتي لعملي.					
11	أرتكب أخطاء كثيرة مما يؤثر على أدائي في المؤسسة.					
12	أقترح أفكار و معارف جديدة حول العمل.					
13	أفضل تأدية عملي بإتقان.					
14	أستخدم كل قدراتي في عملي.					
15	قدراتي الصحية تتناسب مع عملي الحالي.					
16	أفكر في تخطيط إنجازات جديدة مرتبطة بتحسين أدائي.					
17	أحرص على تطوير كيفية أداء مهامي.					
18	أبذل جهد كبير من اجل الاداء الجيد لعملي					
19	الشعور بالراحة النفسية اثناء التواجد في العمل					
20	المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون في سبيل انجاح التغيير					

ملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مولود معمري تيزي وزو	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر ب	حديبي سمير
مولود معمري تيزي وزو	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ تعليم العالي	لحسن حمزة
مولود معمري تيزي وزو	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر أ	سعودي ملحة
مولود معمري تيزي وزو	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر أ	حمار العين عبد الرزاق
مولود معمري تيزي وزو	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر أ	خمنو دنيا

ملحق رقم (05)

مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS

sex

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	H	43	71,7	71,7	71,7
	F	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 25 ans	7	11,7	11,7	11,7
	de 26 a 35 ans	18	30,0	30,0	41,7
	de 36 a 45 ans	28	46,7	46,7	88,3
	plus de 45 ans	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

niv.etud

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyenne	15	25,0	25,0	25,0
	secondaire	24	40,0	40,0	65,0
	universitaire	19	31,7	31,7	96,7
	autre	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

anciante

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	16	26,7	26,7	26,7
	de 5 a 15 ans	35	58,3	58,3	85,0

de 16 a 25 ans	7	11,7	11,7	96,7
plus de 26 ans	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**genre**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide changement squelette	9	15,0	15,0	15,0
leaderchip	35	58,3	58,3	73,3
culture de l'entreprise	7	11,7	11,7	85,0
technologie	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	31

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	20

**Statistiques**

	totalA	totalB	totalA1	totalA2	totalA3
N Valide	60	60	60	60	60
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	111,1833	72,9333	48,3500	34,8333	28,0000
Ecart type	22,55651	8,90984	8,85634	10,33206	5,81349

**Corrélations**

	totalA	totalB
totalA Corrélation de Pearson	1	,535**
Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60

totalB	Corrélation de Pearson	,535**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### Corrélations

		totalB	totalA1
totalB	Corrélation de Pearson	1	,472**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
totalA1	Corrélation de Pearson	,472**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### Corrélations

		totalB	totalA2
totalB	Corrélation de Pearson	1	,502**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
totalA2	Corrélation de Pearson	,502**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### Corrélations

		totalB	totalA3
totalB	Corrélation de Pearson	1	,464**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
totalA3	Corrélation de Pearson	,464**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

