

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة الصناعية  
الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير - جيجل

مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

حديان صبرينة

إعداد الطالبتين:

بوقريزة وفاء

بوالنمر كنزة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذة(ة): بوخالفة رفيقة..... رئيسا

الأستاذة(ة): حديان صبرينة ..... مشرفا و مقرا

الأستاذة(ة): كعواش رؤوف..... مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

## شكر و تقدير

الحمد لله حمد الشاكرين ، والحمد لله في كل وقت وحين. الحمد لله حمداً على كل النعم..  
والحمد لله على حمد النعم.. والحمد لله حمداً يليق برب النعم.. فيا ربنا لك الحمد.

أما بعد

نتقدم بالشكر و الحمد إلى الذي له الفضل في كل نجاح وفقنا فيه، إلى الذي علمنا ما لم نكن  
نعلم، إلى الذي ملأ الوجود بنوره فما لنا من نور سواه - الله عز و جل  
يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من  
بعيد ، و نخص بالذكر الأستاذة الكريمة **حديان صبرينة** على نصائحها و توجيهاتها لنا  
كما نشكر مدير وعمال الشركة الإفريقية للزجاج على استقبالهم ومساعداتهم لنا  
كما نتقدم بخالص شكرنا إلى جميع أساتذتنا في مختلف أطوار تعليمنا بدءا بالابتدائية ،  
المتوسطة ، الثانوي ، و إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## الفهرس

الصفحة	العنوان
أ ، ب	شكر و تقدير
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>
05	تمهيد
06	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: مبررات اختيار الموضوع
08	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: أهداف الدراسة
09	خامساً: تحديد المفاهيم
18	سادساً: الدراسات السابقة
25	سابعاً: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.
36	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: ماهية التغيير التنظيمي</b>
39	تمهيد:
40	أولاً: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
42	ثانياً: مبادئ التغيير التنظيمي
43	ثالثاً: مصادر ومجالات أهداف التغيير التنظيمي
45	رابعاً: عناصر التغيير التنظيمي وأنواعه
47	خامساً: وسائل التغيير التنظيمي
48	سادساً: مراحل التغيير التنظيمي
49	سابعاً: معوقات التغيير التنظيمي
50	ثامناً: إدارة التغيير التنظيمي
52	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي</b>
55	تمهيد

56	أولاً: ماهية الأداء
56	1- محددات الأداء
56	2- أنواع الأداء
58	3- عناصر الأداء
59	4- معايير الأداء
60	5- أبعاد الأداء
61	6- العوامل المؤثرة على الأداء
63	ثانياً: ماهية تقييم الأداء
63	1- أهداف تقييم الأداء
65	2- خصائص تقييم الأداء
66	3- خطوات تقييم الأداء
69	4- طرق تقييم الأداء.
72	5- من المسؤول عن تقييم الأداء
73	6- مشاكل تقييم الأداء
74	ثالثاً: التغيير التنظيمي وتحسين أداء العاملين
77	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
80	تمهيد
81	أولاً: فرضيات الدراسة.
81	ثانياً: منهج الدراسة
82	ثالثاً: مجالات الدراسة
85	رابعاً: أدوات جمع البيانات
90	خامساً: أساليب المعالجة
91	خلاصة
	<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>
93	تمهيد:
94	أولاً: عرض وتحليل البيانات

94	1- عرض وتحليل البيانات الأولية
98	2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
103	3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
109	4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
114	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
117	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
118	رابعا: الاقتراحات والتوصيات
ت	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العمال داخل المؤسسة	84
02	يمثل قيمة الصندق لكل بند من بنود المشكلة للاستثمار	89
03	يمثل جنس المبحوثين	94
04	يمثل سن المبحوثين	94
05	يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين	95
06	يمثل الحالة العائلية للمبحوثين	96
07	سنوات أقدمية المبحوثين	97
08	إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة	98
09	تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على استخدام أفكار جديدة في العمل	98
10	إشراك العاملين في عملية تغيير إجراءات العمل	99
11	تبسيط مختلف قوانين العمل للعامل من قبل الإدارة.	99
12	المعاملة الودية من قبل رئيسة و زيادة إنتاجيته	100
13	أداء العامل لعمله في ظل أساليب عمل جديدة	100
14	نظرة العامل للأعمال الإضافية التي قد تكلفه المؤسسة للقيام بها	101
15	أداء العامل لعمله في ضوء أي تغيير قد يطرأ عليه	101
16	التغيرات التي حدثت في المؤسسة منذ بداية العمل	103
17	دافعية التغيير للعاملين من أجل العمل بشكل أحسن	104
18	ملائمة بيئة العمل الفيزيائية للعمل	104
19	توفير المؤسسة لوسائل الوقاية الضرورية لقيام العامل ب العمل	105
20	توفير المؤسسة لوسائل الأمن الصناعي للعامل	106
21	تغيير قنوات الاتصال داخل المؤسسة	106
22	تنوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين	107
23	فرض المسؤولين لساعات عمل إضافية واحتجاج العاملين	107
24	مساهمة البيئة الاجتماعية في العمل في زيادة التعاون بين العاملين	108
25	تغيير القيادة	109
26	تغيير القيادة و تغيير المسؤولية الملقاة على عاتق العمال.	110
27	تغيير القيادة و تغيير المهام الموكلة إلى العاملين	110

111	التقيد بالمسؤولية في العمل في حال غياب الرقابة	28
111	التقيد بمختلف التعليمات في المؤسسة	29
112	تطبيق الأوامر الصادرة	30
112	الالتزام بساعات العمل	31
113	إهمال القائد للعمال المتميزين.	32

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
63	العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء	01
68	خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لاثام ووكسلي	02



# مقدمة

يتميز العصر الذي نعيشه بالديناميكية التي تجعل منه عصرا غير واضح الملامح، إذ ساهمت التغيرات المختلفة (في النظم، في العلاقات، الأفكار)، والتي تتسارع أحيانا في جعل العالم متقلبا وغير مستقر، والمؤسسة بدورها تشهد مختلف التطورات والتغيرات وذلك لما يعيشه العالم من تحديات كبيرة مع تسارع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وكذا السياسية في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد.

فالتغيير الذي يحدث على مستوى البيئة المؤسسية، لا بد أن يكون عملية مدروسة و مخطط لها لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط و السياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو إجراءات و طرق وظروف العمل، وغير ذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز، وإذا كان التغيير التنظيمي المستهدف يشمل كافة نواحي المؤسسة الصناعية فإنه ينبغي أن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والإجراءات لضمان التناسق بين التغيير وتحقيق المؤسسة لأهدافها.

ومن الطبيعي ألا يرتاح كثير من الأفراد للتغيير، لأن التغيير يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء العمال، ولذلك من الضروري خلق شعور بالحاجة للتغيير، فهولا يحدث من تلقاء نفسه، إذ لا بد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير، ومن الأفضل أن توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته، والمستعدين للقيام به، إذ أن الفرد هو المحور الرئيسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المنظمات والمدراء كافة أثناء التغيير، وذلك لكونه يشكل بامتياز أهم المحددات لكفاءتها وفعاليتها، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء أفرادها وعلى توجيههم نحو تحقيق أهدافها.

لذلك يمكن التأكيد على حقيقة هامة، وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها و يتم تجميعها من خلال الجهد الإنساني، وبذلك فإن هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون هذا الجهد. فالمؤسسة الصناعية تسعى دوما لتحقيق النجاح، وبذلك فهي تعمل على التأثير في أداء أفرادها وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها.

وحسب موضوع دراستنا والمتمثل في علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة الصناعية، فقد خصصنا في دراستنا جانبين:

\* الجانب الأول والمتمثل في الجانب النظري الذي قسم بدوره إلى ثلاث فصول، حيث خصص الفصل الأول لموضوع الدراسة الذي شمل إشكالية الدراسة، أهميتها وأهدافها، مبررات اختيار الموضوع، الإطار

المفاهيمي للدراسة، الدراسات السابقة، بالإضافة إلى النظريات المفسرة، أما الفصل الثاني فقد خصص للتغيير التنظيمي وقسم إلى أساسيات حو التغيير التنظيمي بالإضافة إلى أداة التغيير، والفصل الثالث والذي قسم بدوره إلى أساسيات حول الأداء، كما تم التطرق إلى تقييم الأداء والعلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء.

\* الجانب الثاني والمتمثل في الجانب الميداني، وقد قسم إلى فصلين، حيث خصص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة وشملت على الفرضيات، منهج الدراسة، مجالات الدراسة (المجال الزمني المكاني والبشري)، أدوات جمع البيانات: (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق) وأساليب المعالجة.

والفصل الخامس تبويب و تفسير البيانات والنتائج، وقد شمل على تبويب وتفسير البيانات مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة، والاقتراحات والتوصيات. وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة كحوصلة نهائية لهذه الدراسة لتليها قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن الأساس النظري الذي يمكن الباحث من الانطلاق في دراسة علمية جيدة، هو تحديده لإشكاليته وفرضياتها، وما يدعمها من خلال تحديد مفاهيمها، وأن الدراسة تحتاج كذلك إلى أساس نظري قوامه النظريات التي تتناول وتفسر موضوعها، وكذلك ما يدعم هذه الدراسة من الدراسات السابقة المتناولة لموضوعها أو المتقاطعة معه.

وستنطلق في هذا الفصل إلى عرض مختلف العناصر التي من بينها الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم، ومختلف النظريات والدراسات المفسرة لموضوع الدراسة، وهو ما يعتبر مدخلا لمواصلة الإطار النظري لهذه الدراسة.

## أولاً: الإشكالية

يعتبر التغيير أمراً حتمياً وضرورياً لأنه عملية مستمرة ومتجددة في الحياة، ومنه فالمنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه ظاهرة طبيعية وليست استثنائية، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات (السياسية، التكنولوجية، الاتصالية، التشريعية، السلوكية)، وتتأثر الدول كما تتأثر أيضاً حضارتها بهذا الواقع السريع في التغيير، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية، حيث أن المؤسسة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات وتؤثر فيها.

وقد أخذ التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة حيزاً كبيراً من الاهتمام على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك لما يحتله التغيير من أهمية بالغة في مسار المؤسسات وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء لكل فرد والتجديد في مكان العمل، وتحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها، وقد تعددت مجالات التغيير التنظيمي التي مست جميع النواحي، وذلك بسبب حجم نوعية أهداف ونشاط المؤسسة، الممثلة في التكنولوجيا، الموارد، نظام العمل، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، فالتغيير الذي يحدث على مستوى المؤسسة يؤثر بشكل كبير على فعالية الأداء بها، وكما قلنا في ضوء التغييرات البيئية المستمرة المتسارعة سواء كانت هذه التغييرات داخلية أو خارجية، فإنها تفرض على جميع العاملين بالمؤسسات قادة أو مدراء وجميع الموارد البشرية العاملة في كافة المستويات التنظيمية محاولة التكيف والتوافق مع هذه المستجدات والتغييرات.

إن الغاية الأساسية من التغيير التنظيمي هي تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، كونه المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء وذلك لما له من أهمية قصوى، إذ أن أكبر المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية المهام التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الأفراد ضروري، فهو يعبر عن المجهودات الكبيرة التي يقوم بها العمال في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات، ويرتبط الأداء بشكل كبير بقدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تنجم عن المستوى التعليمي والميول والاهتمامات وغيرها من العوامل الأخرى.

وبالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها موضوع التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي للعامل، فقد تولدت لدينا الرغبة في دراسة ومحاولة تحليل حيثياته والتعرف على مختلف الجوانب التي مسها هذا التغيير، وانعكاساته على المؤسسة عامة وعلى العاملين بها خاصة.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين وذلك بطرح

التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وتتدرج تحته تساؤلات فرعية هي:

- هل يساهم تغيير إجراءات العمل في رفع مهارات العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
  - هل يساهم تغيير المناخ التنظيمي في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
  - هل يساهم تغيير القيادة في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- الفرضية الرئيسية:

للتغيير التنظيمي علاقة إيجابية بأداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم تغيير إجراءات العمل في رفع مهارات العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- يساهم تغيير المناخ التنظيمي في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- يساهم تغيير القيادة في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع:

إن مبررات اختيار موضوع دراستنا هذه تعود أساسا إلى أهميتها في مجال الدراسة التي تتبع من عدة اعتبارات موضوعية وذاتية تحثنا على محاولة الوصول إلى نتائج عملية هادفة، وهذه المبررات تتمثل في:

1- مبررات ذاتية:

- كون الموضوع يندرج ضمن تخصصنا.
- الميولات الشخصية لدراسة الموضوع ومحاولة تطبيق الدراسة ميدانيا.
- توفر المراجع الملمة والمحيطة بحوثات الموضوع.

2- مبررات موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية.
- الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في مختلف المجالات.



### ثالثا: أهمية الدراسة:

يقوم الباحث بتوضيح أهمية بحثه الذي هو بصدد البحث فيه كخطوة مهمة تساعد على تقديم إضافات علمية تفيد الباحثين من حيث النتائج العلمية المتوصل إليها على أرض الواقع، يمكن تعميمها على المشاكل المتشابهة لأن ذلك سيعطي مصداقية علمية للبحث. ويكتسي موضوع الدراسة أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- تكمن أهمية الموضوع كونه يساهم في زيادة المعارف المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية.
- يساهم الموضوع في معرفة الدور الحيوي والفعال الذي يلعبه التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة الصناعية.
- تأتي أهمية هذه الدراسة في أهمية الدور الذي يلعبه العامل في المؤسسة وأثره الواضح في نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومميز، وعلى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دور هام في توجيه الأفراد العاملين وجهة صحيحة داخل مؤسستهم.

### رابعا: أهداف الدراسة:

- يمثل الهدف الحقيقي من إجراء الدراسة، مؤشر ومعياري يسترشد به الباحث في تقييم دراسته أثناء وبعد إنشاء البحث.
- فلكل بحث أو دراسة سوسيولوجية أهداف تتوخاها حتى تكون ذات قيمة علمية، ونسعى من دراستنا إلى:
  - التعرف على أبرز المؤشرات لكل من التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.
  - جمع التراث النظري بمتغيري الدراسة.
  - محاولة إثارة اهتمام المسؤولين داخل المؤسسة لأهمية التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية.
  - محاولة معرفة مدى مساهمة تغيير إجراءات العمل في رفع مهارات العاملين في المؤسسة الصناعية.
  - محاولة معرفة مدى مساهمة تغيير المناخ التنظيمي في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية.
  - محاولة معرفة مدى مساهمة تغيير القيادة في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة الصناعية.

## خامسا: تحديد المفاهيم:

## 1- المفاهيم الأساسية

## 1-1- مفهوم التغيير:

**لغة:** "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحاله وأصلح من شأنه".<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** عرفه حبيب الصحاف: "هو فعل يحدث تشكيلا في أحد خواص العمل، وهو أيضا تحويل شكل العمل أو مضمونه إلى شكل أو مضمون آخر، أو إحلال شيء محل شيء آخر".<sup>2</sup>

ذهب حبيب الصحاف في للتغيير إلى أنه نوعان تغيير جزئي وتغيير كلي، في حين أهمل أو لم يذكر مدى أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرفه موسى اللوزي: "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".<sup>3</sup>

وركز موسى اللوزي في تعريفه للتغيير على الجانب الإيجابي له والذي هو تحقيق أهداف المنظمة في حين أهمل جانبه السلبي على العمال فيها.

عرفه محمد بن يوسف النمران العطيات:

أنه متحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحصل بين ثناياه آمالا للبعث ولحباط للبعث الأخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها".<sup>4</sup>

ذهب بن يوسف النمران العطيات في تعريفه للتغيير أنه تغيير ناجم عن مختلف الابتكارات المادية والفكرية.

(1) محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2006، ص 21.

(2) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، دس، ص22.

(3) موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، ط1، الأردن، دس، ص227.

(4) محمد بن يوسف النمران العطيات: نفس المرجع، ص21.

### 1-2- مفهوم التنظيم:

**لغة:** هو ترجمة لكلمة organization وتعني الشيء أو البنية العضوية أي هناك مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تستند هدف مشترك<sup>1</sup>.  
**اصطلاحا:** عرفه حبيب الصحاف: "العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منتظم للوصول إلى أهدافها بفعالية، وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف، وتكون منسقة وواضحة خطوط الاتصال بينها"<sup>2</sup>.  
 اقتصر حبيب الصحاف في تعريفه للتنظيم على الجانب الإداري، وأغفل أن التنظيم قد يكون على غير ذلك مثل التنظيم العمالي.

عرفه علي فلاح الزعبي: "هو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعيا إلى تحقيق هدف مشترك"<sup>3</sup>.  
 اقتصر علي فلاح الزعبي في تعريفه للتنظيم كعملية أي على مختلف الأعمال التي يقوم بها التنظيم.

يعرفه محمد القرويتي على أنه: "الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال"<sup>4</sup>.

ذهب محمد قرويتي في تعريفه للتنظيم بأنه آلية أي طريقة للوصول إلى الأهداف في حين لم يعطي أية ميزة لهذه الآلية.

### 1-3- مفهوم التغيير التنظيمي:

**لغة:** "إسم مشتق من الفعل غير، وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر حوله، وتغيير الشيء عن حاله وغيره حوله وبدله"<sup>5</sup>.  
**اصطلاحا:** "هو تعديل في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي"<sup>6</sup>.

(1) إعتقاد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة المصرية، ط1، القاهرة، 1994، ص94.

(2) حبيب الصحاف: مرجع سابق، ص113.

(3) علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج، ط1، عمان، 2013، ص137.

(4) فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، ط1، عمان، 2013، ص137.

(5) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013، ص340.

(6) أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الراية، ط1، عمان، 2012، ص277.

اتجه أسامة خيرى في تعريفه للتغيير التنظيمي في المؤسسة وأهدافها بصفة خاصة وأهمل التغيير في أداء وسلوكات العاملين.

"هو تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".<sup>1</sup>

ذهب مصطفى محمود أبو بكر إلى أن التغيير أساسا ينطلق من سلوكات العاملين من أجل إحداث توافق مع المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية والخارجية.

"وهو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي(الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".<sup>2</sup>

ذهب زيد منير عبوي إلى أن التغيير يكون مقصود بهدف التكيف في البيئة الداخلية والخارجية لل عمل.

"هو أي تعديل جوهري في بعض أجزاء التنظيم".<sup>3</sup>

ذهب محمد فريد الصحن في تعريفه هذا بحصر عملية التغيير وأنه يقتصر إلا على بعض أجزاء التنظيم ولا يشمل جميع أجزائه.

#### التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه: عبارة عن جهود بعيدة المدى تحدث داخل المؤسسة وتهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وصقل قدراتها الداخلية في حل المشكلات.

#### 1-4- مفهوم الأداء:

**لغة:** يشير المعنى اللغوي للفعل أذى إلى المعنى المشي، المشي ليس بالتسريع ولا بالبطء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال فلان أدى الدين أي قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، أدى إليه الشيء أي أوصله إليه.<sup>4</sup>

(1) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص343.

(2) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007، ص21.

(3) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2001، ص305.

(4) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2004، ص219.

**اصطلاحاً:** إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات .

"هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها للقيام بالأعمال"<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف في تعريف الأداء على قدرة المنظمة وليس قدرة الأفراد.

يعرف الأداء بأنه: "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفق

معايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة لتحقيق النتائج وفق الأهداف أو الخطط المعلنة"<sup>2</sup>.

اتجه هذا التعريف للأداء إلى كون الأداء هو نتاج العمل الذي يقوم به الفرد.

يعرفه "محمد عبد الوهاب" بأنه: "أداء الفرد يتوقف على مدى قدرته على العمل ورغبته فيه".

حصر محمد عبد الوهاب بأنه: "أداء الفرد يتوقف على مدى قدرة الفرد ورغبته فيه"<sup>3</sup>.

يعرف أيضاً على أنه: "تعهد الفرد لأداء عمل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى

الجودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة"<sup>4</sup>.

ركز هذا التعريف على طبيعة أو نوعية الأداء الذي يقدمه الفرد وفق شروط محددة.

#### التعريف الإجرائي:

هو المستوى الذي يصل إليه العامل حيث يقوم بتأدية عمله، فهو عملية تقديرية لما ينجزه الفرد

والعامل، وبين ما تطمح المؤسسة إليه.

#### 1-5- مفهوم العامل:

"هو كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل تحت سلطته

وإشرافه"<sup>5</sup>

#### التعريف الإجرائي:

العامل هو الشخص الذي يقوم بالعمل ويأخذ عادة أجراً مادياً ومعنوياً على ما يقوم به في

المؤسسة.

(1) عاطف محمد عبيد: الإدارة الحديثة والحوافز، دار العربية، ط1، لبنان، 2000، ص131.

(2) سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2002، ص17.

(3) محمد علي عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز نحو أداء متميز، ددن، ط1، الإسكندرية، 2000، ص131.

(4) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط1، القاهرة، 2007، ص160.

(5) سمير الشوبكي: مرجع سابق، ص213.

1-6- مفهوم المؤسسة:

لغة: جمع مؤسسات صيغة المؤنث لمفعول أسس هي منشأة تؤسس بغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة".<sup>1</sup>

اصطلاحاً: يعرفها "سكوت SCOOt" على أنها: "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة".

ركز سكوت في تعريفه للمؤسسة على أنها عبارة عن وحدة اجتماعية لكنه أهمل الجانب الاقتصادي لها.

"أما بارسونز" يعرفها على أنها: "وحدة اجتماعية نفاذ موفق نموذج بياني معين لكي تحقيق أهداف محددة، كما أوضح بارسونز" أن المؤسسة كوحدة اجتماعية لها أهداف محددة و واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يعرف وجود إدارات تنظيمية لتحقيقها".<sup>2</sup>

ركز بارسونز في تعريفه للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية منظمة أي تعمل وفق نموذج بياني معين.

"كما عرفها مؤيد سعيد السالم بقوله أنها: وحدة اجتماعية هادفة إنما تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الفرد ضمن حدود واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة".<sup>3</sup>

ذهب مؤيد سعيد السالم في هذا التعريف إلى أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية هادفة وأساس عملها هو الفرد.

تعريف المؤسسة الصناعية:

المؤسسة الصناعية هي عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"<sup>4</sup>

1) [https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar\\_30/01/2018,14:00h](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar_30/01/2018,14:00h).

(2) طلعت إبراهيم لطفي: مدخل علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، ط1، مصر، 2000، ص09.

(3) مؤيد سعيد سليم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل، ط1، عمان، 2000، ص ص 23، 24.

(4) درحمن هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نفود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص13.

**التعريف الإجرائي:**

وهي التي تتكفل بصنع منتج أو منتجات، و ذلك بشراء مواد أولية و تحويلها إلى منتجات تامة الصنع  
مثلا الصناعات النسيجية....

**2- مفاهيم ذات صلة بالتغيير التنظيمي:**

**2-1- تغيير إجراءات العمل:**

**تعريف إجراءات العمل:**

"يشير مفهوم إجراءات العمل إلى مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تتقرر وتعتمد كمراحل  
يجب السير فيها للحصول على الخدمة، أي أن لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة إجراءات  
عمل مقرر ومعمدة، ولكل طالب خدمة السير بها للحصول على الخدمة".<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي لتغيير إجراءات العمل:**

"هو عبارة عن تحسين وتطوير في مجموعة الخطوات التي تقرر وتعتمد كمراحل يجب السير فيها  
للحصول على الخدمة، وذلك بغية تحقيق أهداف معينة من قبل المؤسسة".

**2-2- تغيير المناخ التنظيمي:**

**تعريف المناخ التنظيمي:**

عرفه العميان على أنه: "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم  
الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية  
وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة".<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي لتغيير المناخ التنظيمي:**

يمكن القول بأن تغيير المناخ بأن تغيير المناخ التنظيمي هو: "إدخال تحسين أو تطوير على البيئة  
الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي للعمل لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد أي في المؤسسة".

(1) أسامة جرادات: تبسيط إجراءات العمل الأساليب والآليات، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2005، ص3.

(2) واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، ط1، عمان، 2007، ص25.

### 2-3- تعريف تغيير القيادة:

#### تعريف القيادة:

**اصطلاحاً:** القيادة هي مصطلح يشير إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤديون الأعمال المنوطة بهم<sup>1</sup>.  
"القيادة هي عملية تحفيز الآخرين لبدل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل"<sup>2</sup>.  
**التعريف الإجرائي لتغيير القيادة:**

يمكننا إعطاء تعريفاً إجرائياً لمصطلح تغيير القيادة بقول أنه: "هو إدخال تحسين أو تطوير على وظيفة القيادة في المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة ككل بشكل أفضل".

### 2-4- مفهوم المهارة:

**اصطلاحاً:** "المهارة من المفاهيم التي تتسم بالغموض و المراوغة، ويتم تعريفها عادة في عبارات تقنية استناداً إلى مزيج من الخبرة المكتسبة في حصيلة من الأفعال أو الأنشطة ، بجانب القدرة الذهنية على تطبيق هذه الأفعال بفعالية وبراعة"<sup>3</sup>.  
**التعريف الإجرائي:**

المهارة هي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة التنفيذ.

### 2-5- مفهوم الإنتاجية:

**اصطلاحاً:** يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر على المقدرة على خلق القيمة المضافة باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة<sup>4</sup>.  
تعني الإنتاجية مدى فعالية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة<sup>5</sup>.

(1) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2010، ص34.

(2) يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2006، ص285.

(3) عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح: موسوعة العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، عمان، 1999، ص648.

(4) سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، 2014، الجزائر، ص70.

(5) سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج و العمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1999، ص146.



التعريف الإجرائي:

الإنتاجية هي قيمة المنتجات و الموارد المستخدمة فيها و تتمثل في القوى البشرية والمعدات والموارد الأولية.

2-6- مفهوم الفعالية:

اصطلاحاً: تعني القدرة أو القابلية على إنجاز الأهداف، وهذا يعني بأن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها أي يرتبط بالغايات و ليس الوسائل.<sup>1</sup>

هي قدرة المنظمة أو الفرد على إنجاز الأهداف المخططة وفق المعايير النوعية و القياسية للأهداف المماثلة و بأفضل شكل ممكن، و غالباً ما تستخدم لتأشير طبيعة استخدام المخرجات و يعتمد على الأغلب في تحديد معايير تخطيطية ورقابية لسير عمليات المخرجات العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال امتلاك نظام معلوماتي فعال، و توفر جو من المرونة الاتصالية بين أعضائها والإدارة، مما يؤدي إلى القدرة على حل المشكلات التنظيمية في وقتها وبالتالي زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

2-7- مفهوم تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

وعندما تتم العملية وفق نظام عملي مدروس، فلا بد وأن تستند على معايير للأداء مهمة للمنظمة وطبيعة عملها، وكذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية.

ونسمي هذا التقييم بتقييم الأداء **performance évaluation** ونسميه أحياناً بـ"تحمين الأداء **performance appraisal** لأنه يهتم بمراجعة أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة للحكم على جودة الأداء، كما نسمي الترتيبات المستقرة لإجراء التقييم بـ نظام تقييم (أو تخمين) الأداء **performance appraisal system**

(1) خضير كاظم محمود، نسيم كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص 149.

(2) طارق شريف بونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأونترنت، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص 42.

فمفهوم "التقييم" يوحي بإمكانية إعطاء قيمة محددة، أما مفهوم "التقدير التخمين" فهو يفترض بأن من الصعب إعطاء رقم لأداء فرد ما على مدى سنة كاملة، لذلك، ما يتم هو إجراء تخمين وتقدير لهذا الأداء.<sup>1</sup>

يعرف تقييم الأداء على أنه: "دراسة تحليلية أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بإعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى".<sup>2</sup>

يعرف أيضاً: "هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".<sup>3</sup>

يعرف أيضاً: "هو عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسه حيث يتم فيها استعراض تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفة لشاغل الوظيفة".<sup>4</sup>

(1) سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان، 2004، ص387.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص257.

(3) شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، ط1، عمان، 2000، ص75.

(4) حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، دار النهضة، ط1، بيروت، 2003، ص360.

سادسا: الدراسة السابقة:

1- الدراسة الجزائرية:

1-1- دراسة جليج الصالح 2005 - 2006

بعنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" دراسة لنيل شهادة الماجستير تخصص: العلوم الإدارية، دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة 2005-2006 انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للقيادة أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟  
واندرجت تحتها أسئلة فرعية هي:

- هل يعطى القادة الإداريون في مجمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟  
- ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟  
وقد وضعت الدراسات فرضيات هي:

- إستطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية  
- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

- للقيادة الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.  
- يعتمد القادة الإداريين في مجمع صيدال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

**المنهج:**

أعتمد المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، منهج دراسة الحالة الجانب التطبيقي لمعرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، ولقد اختار عينة قصدية وهي مجمع صيدال.

**أهداف الدراسة:**

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد.

- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات.

- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة. خاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي.
- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة بالمرؤوسين.

#### أهم النتائج:

- قدرة القادة الإداريين في صيدال لإقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المحدودة هذا لافتقارهم لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم على قوة السلطة الرسمية وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين مما يهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها.
- ميل قادة صيدال إلى حلول الوسط للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج أي العجز عن تحقيق رضا وإشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة في آن واحد.
- ينقص القادة في صيدال الوعي الاجتماعي أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي تمكن من إشباعها حيث وجدنا بشكل عام أن أكثر المرؤوسين يضعون حافز الترقية والتقدم في أولوية الحوافز في حين أن جل القادة يعتقدون أن المرؤوسين يجعلون الأجر والعلاوات المادية على رأس حوافز العمل.

#### 1-2- دراسة علاوي عبد الفتاح: 2012 - 2013

قام الدكتور علاوي عبد الفتاح بإجراء دراسته خلال سنة 2012 . 2013 فيما يخص موضوع "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية" حيث قام بأداء الدراسة في شركة سونلغاز وحدة الأغواط سنة 2012.2013، اختار عينة عشوائية تتكون من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، حيث قام بتصميم إستبانة الدراسة لجمع البيانات الميدانية.

وقد طرحت الدراسة تساؤل رئيسي مفاده. ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟ وانبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

#### المجموعة الأولى:

تحاول البحث في إمكانية وجود أثر لكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وهي كالتالي:

- إلى أي مدى يمكن لأبعاد التغيير في الهيكل التنظيمي ممثلة في مرونة التغيير في السلطة والمسؤولية، التغيير في خطوط الاتصالات والمشاركة في صناعة القرار أن تؤثر على أداء الموارد البشرية؟

- ما مدى تأثير التغيير في التكنولوجيا المستخدمة سواء المرتبطة بالإنتاج أو الاتصالات على أداء الموارد البشرية.
  - إلى أي مدى يمكن لإبعاد التغيير الذي يشمل الجانب البشري ممثلة في التدريب، التحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية أن تؤثر على الأداء؟
  - ما أثر اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي على السلوكيات والتصرفات المرتبطة بالأداء؟
  - ما دور إدارة التغيير التنظيمي في تهيئة بيئة عمل مناسبة للإيجار والإبداع؟
  - إلى أي مدى يمكن لطريقة التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي أن تؤثر على أداء الموارد البشرية؟
- المجموعة الثانية:**

- تحاول اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة وهي كالتالي:
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى بالعمر؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى للمستوى التعليمي بالوحدة محل الدراسة؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى للمستوى الوظيفي بالوحدة محل الدراسة؟
- وخلصت الدراسة إلى نتائج نذكر أهمها:
- إن اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة أقدر على تطوير الموارد البشرية، ويعود ذلك إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي تمكن من استحداث وحدات جديدة، كما تمكن من دمج وحدات مع بعضها أو تغيير تنظيمها أو تغيير صلاحياتها مما ينعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية.
  - إن السلطة وما يقابلها من مسؤولية تغير، ويعاد توزيعها تبعاً للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، التي تستوجب إعادة الصلاحيات سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو على العكس في الانفتاح على الاتجاه اللامركزي في العمل.
  - غياب الإتصال الرسمي الفعال يؤدي إلى شيوع الاتصال غير الرسمي، هذا الأخير قد يحدث شقاق وخلاف وسوء فهم لرسالة التغيير التنظيمي.

- للتغيير التكنولوجي دور إيجابي إذ لا يمكن إنكار دور التكنولوجيا المتطورة في تحسين الأداء والإقتصاد في التكاليف، كما تساهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليل ضياع الجهد والوقت والمعلومات.
  - إن إشراك العاملين في صنع القرار في التغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة إبداء الرأي، وترشيد القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم، مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة.
  - وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات منها:
    - ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، و الابتعاد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا، وكذلك الابتعاد عن الهياكل المركزية التي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلا من الانفتاحية والتسيير والسهولة والمرونة التي تدعم التغيير التنظيمي.
    - ضرورة تحديد سلطة ومسؤولية كل إدارة ووظيفتها بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات.
    - ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية للتواصل مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في العمل والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.
    - إقناع العاملين بأن الوضع القائم في المنظمة يحتاج إلى تغيير ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إبراز المشكلات والتحديات، سيكون له أثار وخيمة ليس على المؤسسة فحسب بل وعلى كافة العاملين فيها.
- 2 - الدراسات العربية:

## 1-2 - دراسة مبارك بنية ضامن العنزي: سنة 2004

قام مبارك ضامن العنزي بدراسة تحت عنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" وهي دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية" وهي دراسة مسحية على العاملين في الرياض سنة 2004، وقد انحصرت مشكلة البحث في التعريف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي وإدارة مرور الرياض، وبيان العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بها، وبيان أثر العوامل الشخصية و التنظيمية العاملين من التغيير التنظيمي وبناء على ذلك فإن السؤال الرئيسي لإشكالية الدراسة التي تمت صياغتها كالآتي:

ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض؟

- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة بشكل دقيق وتفصيلي وبأسلوب المسحي الذي من خصائصه جمع البيانات والمعلومات ومتغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد، وأنطلق الباحث من عدة افتراضات في شكل تساؤلات كالتالي:

- ما هي الأسباب التي أدت إلى حدوث التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، الأمن الشامل إلى الإدارة العامة للمرور؟

- ما هو موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور؟

- ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض؟

- هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين في إدارة مرور الرياض؟

وقد استعمل صاحب الدراسة استمارة وزعها بعد أن قام باختيار مفردات الدراسة عن طريق المسح بالعينة، وأما الأهداف التي كان يرمي الوصول إليها هي:

- تغيير الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور.

- معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور.

- تبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة الرياض.

أما أهم النتائج التي توصل إليها تتمثل في :

- الأسباب التي أدت إلى التغيير في برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور هي تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري في ظل التغيير استخدام برنامج الدوريات الأمنية ، وعدم وضوح مهام في استخدام برنامج الدوريات الأمنية.

- أشارت النتائج الميدانية إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفترات التي تحسن موقف العاملين في إدارة المرور الرياض التغيير التنظيمي.

## 2-2- دراسة صلاح بن فلح عبد الله البلوي: سنة 2005.

دراسة صلاح بن فلح عبد الله البلوي بعنوان :اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وهي دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية الأمنية، سنة 2005، وهي دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، وانحصرت مشكلة البحث حول عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه الذي يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه العاملين نحو التغيير التنظيمي، وبناء على ذلك فمشكلة الدراسة ثم صياغتها بالسؤال التالي:

ما هي الاتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية اعتبارية ذات استغلال مالي وإداري؟ وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التحليل بأسلوبه المسحي وأنطلق من عدة فرضيات في شكل تساؤلات وهي كالتالي:

- ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير؟

- ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل إدارة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استغلال مالي وإداري؟
  - إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير وفق خلفياتهم الوظيفية العمر، المستوى التعليمي الرتبة، الصفة، العمل، محدد السنوات؟ وقد استعمل صاحب هذه الدراسة استمارة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية، وعلى نسبة 67,8% من المجتمع الكلي أما الأهداف التي كانت ترمي للوصول إليها وهي:
  - التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة ذات استقلال مالي وإداري.
  - معرفة وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي.
  - التعرف على المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير.
  - معرفة إلى مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية.
- أما نتائج الدراسة التي توصل إليها فهي:
- الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية.
  - وأن من أهم الأسباب الخارجية في تشغيل المطارات على أسس تجارية والتوجه المالي نحو الخصوصية.
  - أن من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام و تأثر الترقيات للعاملين.
  - يتوقع الموظف الحصول على العديد من المزايا والمكاسب، وأهمها زيادة المرتبات،تحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين ومنح بدلات سكن لهم.
  - يتوقع الموظف أن أهم المشاكل التي قد تحدث في التقاعد المبكر للعاملين زيادة ساعات العمل.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير والتي تعود للمتغير الرتبة عدد دورات التدريب.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنتج بعد التغيير التنظيمي والعائد للمتغيرات العمل وطبيعته.



## 3- الدراسات الأجنبية:

3-1- الدراسة لـ إيزابيل فرانشيسغي **Isabelle franchiseguy** : 2001

بعنوان: "إدارة التغيير في المستشفى" وهي عبارة عن رسالة دكتوراه في علوم التسيير جامعة Jean Moulin - Lyon 3 سنة 2001.

توصلت الباحثة خلال هذه الدراسة إلى ضرورة وضع نموذج فعال لإدارة التغيير في القطاع الصحي باعتباره قطاع حساس بما يضمن تحسين عمليات المنظمة الصحية وخدماتها، وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الزبائن نحو التغيير عبر تحسين نظم الاتصال وجودة الخدمات من أجل خلق انطباع جيد وصورة حسنة عن خدمات المستشفى.

وقد اعتمدت الباحثة على منهجين في دراستها، المنهج الأول هو المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل ديناميكية التغيير التنظيمي في القطاع الصحي العمومي. أما المنهج الثاني فهو المنهج التجريبي حيث اقترحت الباحثة على الحكومات التي هي بصدد إدخال تحسينات على المنظمة الصحية نموذج لإدارة مشروع التغيير التنظيمي.

3-2- دراسة : **teng chu chiu** سنة 2003

دراسة بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي لشركة الإنتاج لشبكة الموصلات في تايوان 2003، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية إدارة المنظمات بفاعلية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمة والسيطرة الداخلية، مساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير البنية الصناعية وتعزيز الميزة التنافسية لها جانب كفاءة العمل وركزت الدراسة على أنواع المنظمات المختلفة وشكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري، كما وصفت البيئة الإستراتيجية استخدم أسلوب المقابلة ومواجهة المستندات المناسبة التي تعود للهيكل التنظيمي، وتغيير الهيئة الإدارية، وهي في الوقت نفسه تحسين لنظر إعادة الجماعة في الشركة للتحليل المستقبلي وتقديم الاقتراح للشركة لإنشاء تشكّل إداري جديد يناسب تغيير المنظمة ويصلح عيوب الهيئة الإدارية للمنظمة ولتطبيقه في الخطة كمرجع للهيئة الإدارية وركزت هذه الدراسة على ثلاث محاور أساسية في التغيير التنظيمي، وإعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

إن الدراسات التي عرضت هي دراسات أجريت في فترات زمنية متباينة، وفي أماكن مختلفة، بعضها عربية و أخرى أجنبية، و أجريت في قطاعات مختلفة (اقتصادية، إدارية، خدماتية) والهدف منها هو إعطاء صبغة علمية لموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى إثراء رصيدنا المعرفي و منحنا تصورات معمقة حول جوانب كل من التغيير التنظيمي و أداء العاملين.

وبعد اطلاعنا على محتوياتها المختلفة و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضع محل الدراسة خصوصا في جانبها النظري و المنهجي، حيث برزت أهميتها باعتبارها مساعدة أو معدلة أو مكملة للموضوع من ناحية، و من ناحية أخرى فتحت لنا آفاق و تطلعات جديدة، والتي نرى أنها تخدم دراستنا، ونذكر منها:

- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية و غير الرسمية للتواصل مع العاملين و معرفة مواطن الخلل في العمل و الحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة العاملين.
  - ضرورة إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي و الذي يفتح المجال أمامهم للإبداع، و ترشيد القدرات، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم و بذلك تحسين أدائهم.
- كما أن هذه الدراسات أفادتنا في بناء الجانب النظري و ذلك من خلال بناء أسئلة الاستمارة ومختلف التوصيات.

**سابعا: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:**

دأبت النظريات الإدارية على تفسير الظواهر التنظيمية والتنبؤ بالسلوك التنظيمي وتوفير أدوات السيطرة عليه، وقد كانت مسألة التغيير في السلوك التنظيمي من أعقد القضايا التي قابلة للنظريات الإدارية الكلاسيكية حيث اتجهت لتوصيف تنظيم أمثل دون قدرتها على تقديم أفكار محددة فيما يخص كيفية الوصول بالتنظيمات النائية إلى ذلك الوضع الأمثل، كذلك بالنسبة للنظريات النيوكلاسيكية ممثلة في نظرية العلاقات الإنسانية، التي حاولت خلق التنظيم يسوده جو من التعاون والسماح بتكوين علاقات إنسانية بين العاملين، كما واجهت النظريات الحديثة نفس المشكلة وأعزت عمليات التغيير التنظيمي إلى تفاعل العناصر الذاتية للتنظيم فيما بينها من ناحية وبينها وبين عناصر البيئة التنظيمية الأخرى. وهذا ما سيتم تناوله فيما يلي من عرض مختلف النظريات المفسرة لكل من التغيير التنظيمي والأداء.

## 1- النظريات الكلاسيكية:

يرجع سبب تسميتها بالنظريات الكلاسيكية ليس لأنها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت، ولكن الوصف يستند أساساً إلى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها، فقد نشأت هذه النظريات والأفكار وتطورت فلسفياً في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت في تشكيلها وتطويرها وظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين أهمها: نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري ونظرية البيروقراطية.

### 1-1- نظرية الإدارة العلمية:

نمت حركة الإدارة العلمية نتيجة التجارب والبحوث التي قام بها تايلور سنة 1911 مركزاً اهتمامه حول العمل وذلك ببحث طبيعة المصنع الصغير، ومن يعملون فيه إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع في الدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية مشيراً بذلك إلى ضرورة التغيير التنظيمي في العمل<sup>1</sup>.

وتقوم فلسفة الإدارة العلمية على أربعة الأسس هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات .
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية.
- بعد اختيار العامل المناسب بعهد إليه بعمل محدد على أن تتوفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل.
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمال بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العمل بمهام التنفيذ<sup>2</sup>.
- ولقد قدم تايلور للإدارة أربعة مبادئ علمية لمساعدتها في أداء مسؤولياتها وهي :
- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة، وبالسرية المطلوبة.
- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل<sup>3</sup>.
- الرشد الوظيفي ويقصد به بأن الفرد الإداري يسند له عمل ما، ويكون قد تدرب على مهامها.

ومن أعمال تايلور أنه اقترح مهام وواجبات جديدة للمديرين واعتبارها الأساس المنطقي لما يجب أن

يكون عليه مختلف المديرين في مختلف مراكزهم الإدارية تتمثل في :

(1) محمد قاسم القروي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط1، عمان، 2010، ص76.  
 (2) حسان الجبالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2008، ص20.  
 (3) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط2، عمان، 2011، ص60.

- تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوب منهم القيام بها بطريقة كتابية.
  - استخدام الطرق العلمية في حل المشكلات والابتعاد عن الطرق غير العلمية القائمة على الخبرة.
  - الفصل بين العمل الإداري وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال.
  - يجب توزيع المنافع وعوائد العمل بين الإدارة والعاملين<sup>1</sup>.
- وبذلك تعتبر الإدارة العلمية من النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما ينبغي أن يكون وبالتالي لم تقدم لنا نظرية شاملة للتنظيم الاجتماعي للمؤسسات الصناعية لأنها ركزت على الجوانب الآلية للإنتاج وأغلقت الجوانب الإنسانية<sup>2</sup>.
- كما أنه ربط بين الآلة والإنسان فقط ولم يعط أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل للمزيد من الجهد والإنتاجية، كما أنه ركز اهتمامه على الكفاءة في مستوى المصنع الصغير (الورشة) وعلى الوفورات التي يمكن اكتسابها من دراسة الوقت والحركة ولقد تسبب هذا في تحويل الاهتمام بالكامل نحو الورشة مما جعل الإدارة لفترة من الزمن تصبح بالفعل دراسة لإدارة الورشة، مع إهمال الجوانب والنواحي الأكثر عمومية<sup>3</sup>.

### إسهامات النظرية في الموضوع:

إن الدافع الحقيقي الذي شجع تايلر على القيام بدراسة هو الظروف الصعبة التي كان يعاني منها المجتمع الأمريكي في ضعف الإنتاج الصناعي، رغم استخدام الآلات والمعدات الضخمة الحديثة، مع ذلك ظل رأسمال الصناعي يعاني من الخسائر بسبب أساليب العمل المطبقة في المشروعات الصناعية، والتي وصفت بأنها أساليب موزونة وغير مخططة، تترك للعمال كامل الحرية، مما نتج عنها تباطؤ عمليات الإنتاج وكذلك إتلاف الإنتاج حيث جاءت هذه البحوث والدراسات لمواجهة هذه المشكلات، وذلك عن طريق إدخال بعض التغييرات على طرق وأساليب العمل والإنتاج، والتي من شأنها العمل على زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف، وقد انتقل تايلر إلى إجراء تجاربه حول ظروف العمل بإدخال بعض التغييرات عليها للتأكيد من تأثيرها على عملية الإنتاج، من هذه التغييرات تخفيض ساعات العمل، إدخال فترات الراحة، تطبيق نظام الحوافز، كل هذه التغييرات التي قام بها تايلر كان لها أثر على

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص50.

(2) حسان الجبالي: مرجع سابق، ص22.

(3) بشير العلق: الإدارة الحديثة، دار اليازوني العلمية، ط1، عمان، 2008، ص64.

أداء العمال، حيث ارتفعت الروح المعنوية لديهم مما أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج، فالأجر الحافز الأساسي الذي يدفع الإنسان إلى العمل، وبالتالي تحسين أداءه داخل المنظمة.

### 1-2- نظرية التكوين الإداري:

يوضع عمل هنري فايول المدخل الكلاسيكي في الإدارة والسلوك في العمل، وكان فايول مديرا لإحدى شركات الحديد والصلب قبل أن يكتب مؤلفه (الإدارة العامة والصناعية) وقد أشار فايول في هذا الكتاب أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.<sup>1</sup>

- التخطيط: وقوامه دراسة المستقبل ووضع خطة للعمل بها.

- التنظيم: يتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق المشروع.<sup>2</sup>

- إصدار الأوامر: لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.

- التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.

- الرقابة: للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافق مع الخطة الموضوعية واتخاذ إجراءات تصحيحية إذ لزم الأمر.<sup>3</sup>

وبدأ فايول أعماله بتقسيم المشروع الصناعي إلى ست أنشطة منفصلة مركزا على أهمية النشاط الإداري فيه وتتمثل في :

- النشاط الفني: ويقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.

- النشاط التجاري: ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.

- النشاط المالي: يقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.

- أنشطة الضمان والرقابة، حماية الممتلكات الأشخاص.

- أنشطة محاسبية: حساب التكاليف والأرباح.

- أنشطة إدارية: التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة.<sup>4</sup>

(1) بشير العلاق: المرجع السابق، ص ص 64، 65.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص ص 48، 49.

(3) ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 54.

(4) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، ط 1، قسنطينة، دس، ص 51.

## إسهامات النظرية في الموضوع:

إن الأفكار التي جاءت بها نظرية التكوين الإداري نجحت إلى حد كبير في توضيح العديد من جوانب الإدارية، بالأخص ما تعلق بالوظائف الإدارية، كما نجد أنها اهتمت بالعمل، وركزت على البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلية، لما تؤدي إلى إحداث تغيير داخل المنظمة من أجل القضاء على المظاهر السلبية التي كانت منتشرة فيها واستنتج أنه كلما أتيح للعامل بذل طاقته كلما حصل على مكافآت أعلى وكلما شعر بالرضا تدرج في عمله وارتبط به وعلى المؤسسة أن تحافظ على العمال المؤهلين من خلال إعطائهم أجور مناسبة ومعاملة مناسبة مع العمال لضمان استقرارهم وتحسين أدائهم.

## 1-3- النظرية البيروقراطية:

يمثل فيها النموذج المثالي للبيروقراطية منطلقا للدراسات الإدارية التنظيمية ومصطلح البيروقراطية يتكون من كلمتين مركبتين هما bureau بمعنى المكتب والثاني cracy وهي مشتقة من الأصل الإغريقي karacia أي القوة، بحيث تدل البيروقراطية في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب.<sup>1</sup> كان عالما اجتماعيا معنيا بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات، حيث كان يبحث عن جواب يفسر سبب تخلف بلد ألمانيا في بداية القرن 20 من خلال دراساته وزياراته للدول المختلفة توصل إلى تصورا ونظرية عامة حول تطور المجتمعات.<sup>2</sup>

وقد حدد فيبر خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

- تقسيم العمل والتخصص والنمط.
- حرفية تنفيذ واحترام القوانين واللوائح.
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.<sup>3</sup>
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا.
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.<sup>4</sup>

(1) لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 65.

(2) محمد قاسم القرويتي: مرجع سابق، ص 78.

(3) بشير العلاق: مرجع سابق، ص 72.

(4) محمد قاسم القرويتي: مرجع سابق، ص 80.

والبيروقراطية كنمط معين من التنظيم كما وصفها ماكس فيبر تهدف إلى وصف منظمات الجهاز الإداري، وكيفية أدائها وأثره على السلوك التنظيمي، ويقوم هذا التنظيم على أساس الاعتقاد بمبدأ الرشد في تصرفات الأعضاء ويعتمد ذلك على مبدئين هما:

- استخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محدودة مع الدقة في اختيار الوسائل لتحقيقها.
- المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور، وإدراك العالم المحيط ورفض الأساليب غير العلمية.<sup>1</sup>
- كما قام بتقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها ثلاث مراحل هي:<sup>2</sup>
- مرحلة السلطة التقليدية: تنقسم المجتمعات التي تمر بهذه المرحلة بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تتبع من أصول تقليدية أما أداء الإدارة فيكون بدائياً وغير كفاء.
- مرحلة السلطة الكاريزمية: تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية.
- مرحلة السلطة القانونية: يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين كالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل.<sup>3</sup>
- تعرضت نظرية ماكس فيبر إلى العديد من الانتقادات، بسبب شدة اهتمامه بالتنظيم الرسمي وإغفاله الجانب غير الرسمي، وإصراره على تمسك البيروقراطية بالرشد وبالقواعد والطرق الرسمية وإغفاله للبيئة الاجتماعية النفسية والعاطفية الإنسانية الداخلية للمنظمات الكبيرة الرسمية.<sup>4</sup>

#### إسهامات النظرية في الموضوع:

إذن تأكيد ماكس فيبر على إحداث تغيير في طبيعة العلاقات يعني بالضرورة اقتصار واحتكام أعضاء التنظيم على العلاقات الرسمية التي تأخذ في الاعتبار النصوص القانونية الرشيده، فوجد أن العلاقات الشخصية طرف أول في المعادلة وإصدار قرارات غير رشيده طرف ثاني للمعادلة، وبالتالي فإن عملية ضمان كفاءة وفعالية القرارات الإدارية أمر مرهون إلى أبعد الحدود إلى إحداث تغيير في العلاقات الشخصية من خلال القضاء على جانب العلاقات الشخصية بالتنظيم البيروقراطي المثالي وهذا له أثر مباشر على أداء العمال.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص 35.

(2) حسان الجبالي: مرجع سابق، ص 28.

(3) حسان الجبالي: مرجع سابق، ص 29، 30.

(4) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص 39.

## 2- النظريات النيوكلاسيكية:

ظهرت المدرسة النيوكلاسيكية كرد فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية إلى العنصر البشري العامل في المنشأة، فجاءت هذه المدرسة تعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة والتركيز على أهمية وقيمة الإنسان العامل وأنه محور العملية الإنتاجية، كما سعت إلى دراسة وتفسير سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، إضافة إلى معرفة تأثير المجتمع وحاجته غير المشبعة على سلوكه ومن أهم النظريات نظرية العلاقات الإنسانية.

### 2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

من الضروري البحث على أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة تمكننا من فهم الوظائف الظاهرة والخفية في تنظيمات العمل حيث ظهر مفهوم الإدارة الديمقراطية وبدأ الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبارها سبيلا إلى فهم دوافع العمل، ولعل من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية عالم الاجتماع بجامعة هارفارد "التون مايو"<sup>1</sup>.

وقد قام مايو بعد بحوث أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن والذي اشتهر بدراسات هاوثورن والتي تمثل الأساس لمدرسة العلاقات الإنسانية، كما يعتبر مايو المؤسس لهذه المدرسة. والتي ولدت قدرا عظيما من الاهتمام بالمشاكل الإنسانية في موقع العمل وبصفة عامة يمكن القول أن تجارب هاوثورن قدمت للفكر الإداري مدرسة جديدة تؤمن بأهمية تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.<sup>2</sup> وهكذا فإن دراسة العلاقات الإنسانية تهدف إلى:

- التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم، وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

- خلق جو من التفاعل بين العاملين وإشباع حاجاتهم.

- تحفز الأفراد على العمل والإنتاج بكفاءة.

- تحفز على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات، والمشاركة في تحقيق أهداف مشتركة.

- تساعد الأفراد على تحقيق أو إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.<sup>3</sup>

وقد قام التون مايو بتجارب تمثلت في:

(1) أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 57.

(2) بشير العلاق: مرجع سابق، ص 77.

(3) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص 66، 67.



التجربة الأولى:

لاكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية للفرد توصل العلماء إلى أن هناك عامل أخطر من الظروف المادية وهو الحالة المعنوية والنفسية للعامل.

التجربة الثانية:

لاكتشاف أثر جدول العمل على إنتاجية الفرد وتم التوصل إلى أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل يصاحبه زيادة في معدل الإنتاج.

التجربة الثالثة:

إيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد وتبين أنها علاقة غير واضحة.

التجربة الرابعة: توضيح أهمية المقابلة، فقد كان للمقابلات التي أجراها الباحثون أثر كبير في رفع معنوية العمال.

التجربة الخامسة:

اكتشاف جماعات العمل الغير الرسمية.<sup>1</sup>

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية:

- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة تبقى معنوياته مرتفعة.
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل استخدام الحوافز المعنوية.
- يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوئه ومعالجته.
- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج.<sup>2</sup>
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضروري أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج، إذ قد يؤدي إلى تحويل العمال إلى نوع من الروتين للعمل.
- إن الحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.<sup>3</sup>

(1) حسان الجبالي: مرجع سابق، ص 39.

(2) ماجد عبد الهدى مساعدة: مرجع سابق، ص 66.

(3) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص 73.

إسهامات النظرية في الموضوع :

نستطيع القول من خلال ما ذهب إليه إلتوان مايو في نظريته، أن جماعات العمل تميل إلى تنظيم غير رسمي يوازي التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة بحيث ينشأ هذا التنظيم قيادة حرة بإمكانها التأثير على الأداء وكذا الإنتاج، كما تلجأ إلى تعديل بعض الأساليب المتبعة في العمل، وتوصل في نهاية المطاف إلى اكتشاف أن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولاً تغييراً في طبيعة العلاقات السائدة بينهم .

3- النظريات الحديثة:

تمثل الجهود العلمية التي بدلت في إطار هذا المدخل انعكاساً للتطور في أفكار المدارس والنظريات السابقة، إضافة إلى التحول الذي فرضته ضرورات التفكير بنظرة شمولية تتجاوز حدود المنظمة وتنتقل إلى الاهتمام بالبيئة التي أصبحت عاملاً مؤثراً في إمكانية نجاح العمل الإداري وتهيئة متطلباته، ومن أهم هذه النظريات: النظرية الموقفية والنظرية اليابانية.

3-1- النظرية الموقفية:

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئته الأوسع الأشمل، وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة في حالات محددة.<sup>1</sup>

يتركز مفهوم "التفكير الموقفي" في استخدام المبادئ والأساليب الإدارية بمرونة عالية تتيح للمدير أو متخذ القرار فرصة تبين الحل الأفضل الذي يناسب المشكلة أو القرار المطلوب اتخاذه، تبعاً للظرف أو الموقف الذي يمر به تتلخص فلسفة هذا المدخل بعدم وجود طريقة واحدة تكون هي الأفضل للإدارة وتصلح لكل الأوقات، فالأسلوب الإداري الذي ينجح في حل مشكلة لمنظمة ما، قد لا يصلح لحل ذات المشكلة في منظمة أخرى.<sup>2</sup>

وسميت هذه النظرية بهذا الاسم لأن المدير يتخذ قراره بناء على الواقع والموقع الموجود فيه، فربما يتخذ قرار باستخدام أكثر من أسلوب إداري واحد في آن واحد وربما يستخدم أسلوبان معا وكل هذا متوقف على الموقف والوضع الذي يجد فيه المدير نفسه المهم أن يكون المدير على مقدرة على التكيف

(1) حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، ط2، عمان، 2010، ص ص 71، 72.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، ط1، عمان، 2013، ص80.

مع عناصر هذه الإدارة وهي التكنولوجيا والتي تمثل الآلات والبيئة المحيطة والأشخاص العاملين في هذه المنظمة.<sup>1</sup>

تؤكد هذه النظرية على ضرورة وأهمية المدخل الشخصي في حل المشكلات وضرورة قيام المدير، مهما كان مستواه وطبيعة عمله، بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختيار الحل المناسب للأفراد والجماعة المنظمة، كما قدمت هذه النظرية قاعدة معرفية ثرية من الأفكار و المفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات، وكيفية تعامل المنظمات مع البيئة بنجاح.<sup>2</sup>

### إسهامات النظرية في الموضوع:

تعتبر هذه النظرية من بين النظريات التي أسهمت في موضوع التغيير فهي ترى أنه لا توجد طريقة أو أسلوب واحد أمثل للإدارة والتعامل مع الأفراد خصوصا ما يتعلق بموضوع تحسين الأداء واستقرار اليد العاملة لأنه لكل سبب نتيجة وبالتالي يجب توفير الظروف الملائمة والتعامل مع كل ظرف على حدا فلكل موقف طريقة تعامل، وذلك من خلال اختيار الأسلوب المناسب وتغييره إذا اقتضت الضرورة.

### 3-2- النظرية اليابانية:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو نظرية (Z) في الإدارة منذ بداية الثمانينات من القرن 20، يرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات، وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بها فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.<sup>3</sup>

ومن أهم ملامح وخصائص الإدارة اليابانية:

- استمرار العامل في عمله مدى الحياة.
- اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال آخر.
- نظم الترقيّة تعتمد على الأقدمية الاستمرارية في العمل وهي بطيئة.
- التأكيد على الاتصالات المفتوحة.

(1) علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، ط1، عمان، 2006، ص37.

(2) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص72، 73.

(3) ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص74.

- المسؤولية المشتركة، كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.<sup>1</sup>
- وقد قدم وليام أوشي تحليلاً لخصائص المنظمات يركز على مبادئ مهمة، مثل:
  - التوظيف مدى الحياة... بما يجعل الفرد منتبهاً إلى المنظمة ويعمل فيها بإخلاص طوال حياته مقابل اهتمامها به وتلبية احتياجاته مما يجعل المصالح مشتركة بين الطرفين.
  - التقييم والترقية البطيئة... لضمان التدريب والتعلم الكفاء قبل الترقية أو الترشيح لإشغال منصب أعلى.
  - عدم التخصص في المسار الوظيفي... من خلال مرونة العمل التي تجعل العاملين ينتقلون بين أكثر من مجال عمل أو وظيفة.<sup>2</sup>
  - السيطرة الذاتية (الرقابة): من خلال تشجيع الممارسات الذاتية في مجال الرقابة من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية وتوصل في النهاية إلى ما أسماه (Z) التي تقترض بأن الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين ما سيحفزهم نو رفع أداءهم الوظيفي
  - الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري... عن طريق إدارة المنظمة في الاهتمام بالعنصر البشري وتلبية حاجاته الأساسية كالمسكن الملائم، النقل....<sup>3</sup>.
  - وتقوم نظرية (Z) على ثلاث مبادئ أساسية:
    - 1- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
    - 2- المنطق والمهارة في التعامل ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل.
    - 3- الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الاجتماعية والصداقات التعاون و الاهتمام والدعم.<sup>4</sup>

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 76، 77.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جدير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص80.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص81.

(4) محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي للأعمال، دار وائل، ط3، عمان، 2005، ص 61.

## إسهامات النظرية في الموضوع:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن أعمال وليام أوشي لتطور الإدارة اليابانية قد لافنت نجاحاً كبيراً، لأن هذه النظرية حاولت التوفيق بين المبدأ الأمريكي القائم على المسؤولية الشخصية مع المبدأ الياباني القائم على اتخاذ القرار الجماعي، والاهتمام بالعمال، كما حاولت هذه النظرية التغيير في المعاملات بين الأفراد، وجعلت المنظمة بمثابة أسرة واحدة، واعتمدت على أسس منطقية وواضحة من أجل ضمان استقرار اليد العاملة وهذا ما كان له أثر إيجابي كبير على إبداع وأداء وإنتاجية العمال.

## خلاصة:

إن تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها، يعد الأساس المنهجي الذي يمكن الباحث من الانطلاق في دراسة علمية رصينة، وما يدعم هذا الأساس هو التحديد الدقيق لمفاهيم هذه الدراسة، بما لا يدع مجالاً لاختلاف وجهات النظر وتعارضها، كما أن الدراسات العلمية تحتاج لأساس نظري قوامه النظريات المفسرة لموضوع الدراسة التي لا يمكن أن تنطلق من فراغ، بل تعتمد على ما توصل له الباحثون في دراستهم السابقة.

وقد احتوى هذا الفصل عرضاً للعناصر سألقة الذكر، وهو ما يعتبر تمهيداً لمواصلة الإطار النظري لهذه الدراسة، بالتعرض لماهية التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني:

التغيير التنظيمي

## الفصل الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

تمهيد:

أولاً: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

ثانياً: مبادئ التغيير التنظيمي

ثالثاً: مصادر ومجالات التغيير التنظيمي

رابعاً: عناصر التغيير التنظيمي وأنواعه

خامساً: وسائل التغيير التنظيمي

سادساً: مراحل التغيير التنظيمي

سابعاً: معوقات التغيير التنظيمي

ثامناً: إدارة التغيير التنظيمي

خلاصة



## تمهيد:

يمثل التغيير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغييرات المخططة في المؤسسات، كما يعتبر التغيير سمة للمؤسسات، وقد أعطى معظم الدارسين وزنا كبيرا لموضوع التغيير التنظيمي لاعتبارات هامة، منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمؤسسة، حيث يتجلى هذا الاهتمام في تعدد الأبحاث الميدانية، التي تشخص الواقع الفعلي للتغيير التنظيمي.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تبيان أهمية وأهداف التغيير التنظيمي، وكذلك سنتطرق إلى أهم المصادر والمبادئ للتغيير التنظيمي مروراً بعناصر ووسائل ومجالات التغيير التنظيمي كما سنتطرق إلى أنواع ومراحل ومعوقات التغيير التنظيمي، وأخيراً إدارة التغيير التنظيمي مفهومها خصائصها وأهم مراحلها.

### أولاً: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة كونه يعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات وبذلك فالمؤسسة ترسم خلاله مجموعة من الأهداف نذكرها كالاتي:

#### 1- أهمية التغيير التنظيمي:

«تأتي أهمية التغيير من أنه يعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات، وتماشيا مع الظروف والمشكلات السائدة في العالم، فلا بد من إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من المجالات المجتمعية المادية أو المعنوية، بحيث يتم الانتقال من وضع لآخر فبالتالي التغيير هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية»<sup>1</sup>

« فحتى يكون هناك تنمية وتقدم لابد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول النامية والانتقال بالمجتمع من المرحلة الابتدائية إلى مراحل أكثر تقدماً تعتمد على التصنيع والإبداع الإنساني عموماً، والتحول من مجتمعات مستهلكة للتكنولوجيا إلى مجتمعات منتجة ومبدعة .

واقتراد الدول النامية بالنماذج الغربية أو بالدول المتقدمة عموماً هو أسهل الطرق لتحقيق التنمية وإدخال التغيير المطلوب على أنظمتها، ولكن التغيير لا يعني النقل العشوائي أو غير المخطط من الدول المتقدمة بحيث تفقد الدولة هويتها أو تتحول إلى وضع التبعية»<sup>2</sup>

« وإنما هو النقل المتوازن وانتقاء ما هو ملائم لتطبيقه تحت مظلة اجتماعية وأخلاقية تتناسب وما هو شائع في الدولة، والانطلاق من القيم الأساسية واتباع المراحل التي مرت بها الدول المتقدمة في تطورها.

بالتالي ( لا يوجد نمط مثالي للتغيير) وصولاً للتنمية والتطور بحيث يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه في أي مجتمع، كما أن المحاكاة العمياء هي العائق الأكبر أمام التنمية الشاملة، فالتنمية الشاملة مفهوم ديناميكي يرتبط بالأبعاد المعمارية والتاريخية لكل مجتمع وما فيه من خصوصيات»<sup>3</sup>

إذن تكمن أهمية التغيير التنظيمي في كونه عبارة عن إدخال تعديلات في كل من المجالات سواء كان هذا التغيير كلياً أو جزئياً وذلك بهدف إدخال تحسينات بما يحقق التنمية والتطور

(1) زيد منير عبوي : مرجع سابق، ص 27.

(2) حسين أحمد الطراونة وآخرون : نظرية المنظمة، دار حامد، ط1، عمان، 2012، ص181.

(3) زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 28.

2- أهداف برامج التغيير التنظيمي :

- « إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو
  - زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
  - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التطور المطلوب»<sup>1</sup>.
  - « تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
  - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
  - بناء جو من الثقة بين الأفراد العاملين والجماعات في المنظمة.
  - تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
  - مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها»<sup>2</sup>.
- إن عملية التغيير التنظيمي عملية هادفة ومخططة ومدروسة بهدف تكييف المؤسسة مع مختلف التطورات والتغيرات التي تحدث في المجتمع وكذلك من أجل إطلاع المؤسسة على مختلف المشكلات التي تواجهها ومحاولة وضع حلول لها.

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط1، عمان، 2002، ص349.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 26.

## ثانياً: مبادئ التغيير التنظيمي

- « إن كانت حالة التغيير في المنظمة مسألة أساسية تكون مجالات مهمة في دراستها، فإنه لابد من طرح المبادئ التي تحكم التغيير ولو بشكل موجز، وعلى الوجه التالي:
- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منه، إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره<sup>1</sup>»
  - « ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (أو الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.
  - عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته، وقوة النتائج المتوقعة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل إيجابية أو سلبية، إزاء التغيير المطلوب إجراؤه<sup>2</sup>.
  - « عند إجراء التغيير المستهدف شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات، والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها
  - ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير، مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة<sup>3</sup>»

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000، ص372.

(2) محمود بن يوسف النمران عطيات: مرجع سابق، ص 102.

(3) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص 339.

### ثالثاً: مصادر ومجالات التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي مجالات متعددة وانطلق من مصادر معينة نذكر أهمها كالتالي:

#### 1- مصادر التغيير التنظيمي:

الحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المنظمة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المنظمة سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، متغيرات ذات أبعاد مختلفة، ويمكن طرح تبويبين في الأقل لمصادر التغيير هما:

#### 1-1- تبويب ساكث ورونزويك:

أشار كاست ورونزويك إلى تبويب أنواع القوى الدافعة نحو التغيير على الوجه الآتي:

**1-1-1 البيئة:** تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية والثقافية وغيرها، فأى تغيير يحصل في هذه العوامل (المتغيرات) من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة».

**1-1-2 مستوى التكنولوجيا:** على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تشغف اهتماما خاصا لأن المنظمة تتأثر لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا.

**1-1-3 الأهداف والقيم:** يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم.

**1-1-4 الهيكل:** يعود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء على مستوى المنظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة.<sup>1</sup>

ركز كاست ورونزويك على أربع مصادر أساسية للتغيير التنظيمي وهي البيئة ومستوى التكنولوجيا والأهداف والقيم والهيكل التنظيمي في عين هناك مصادر أخرى أغفلوها مثل سياسة المؤسسة.

**1-2- تبويب لوثان:** أما الباحث لوثانز فقد صنف العناصر الرئيسية التي تدفع نحو التغيير بما يأتي:

#### 1-2-1 العوامل الخارجية:

وتتضمن العوامل المتعلقة بالمتغيرات البيئية ومن بين ذلك:

- ازدياد و اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية في الأسواق.

- التغيير في البيئة الاجتماعية.

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص ص 339، 340.

- التغييرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي.

### 1-2-2- العوامل الداخلية:

وتتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة، وهيكلها التنظيمي، والأساليب والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف أو معالجة المشكلات المتصلة بالعمل والأفراد العاملين فيها بشكل عام".<sup>1</sup>

### 2- مجالات التغيير التنظيمي:

"لا يوجد عموماً أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، ورغم ذلك فإنه يمكن تحديد أهم مجالات التغيير بالآتي:

1-2- الفلسفة العامة للمنظمة: وتتمثل بمنظومة القيم العامة التي تضيء على المنظمة خصوصيتها وتتمثل أيضاً الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة.

2-2- غايات المنظمة: وتتمثل الاختيارات بعيدة المدى التي وجدت المنظمة لتحقيقها.

2-3- أهداف المنظمة: أي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة بهدف الوصول لغاياتها العليا بعيدة المدى".<sup>2</sup>

2-4- "سياسات المنظمة: وهي الرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

### 2-5- عناصر المنظمة وتشمل:

- العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة.

- العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة.

- العناصر العلائقية التي تحدد علاقات المنظمة.

2-6- إجراءات وأساليب العمل: وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة"

2-7- التكنولوجيا: إن التقدم التكنولوجي الذي تشهده المجتمعات يفرض على المنظمات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة".<sup>3</sup>

(1) حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2009، ص373.

(2) زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006، ص174.

(3) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص40.

### رابعاً: عناصر عملية التغيير التنظيمي وأنواعه:

للتغيير التنظيمي أنواع متعددة، فهو يكون حسب الطبيعة والمجال الذي يحدث فيه، وبذلك له مجموعة من العناصر نذكرها في ما يلي:

#### 1- عناصر التغيير التنظيمي:

يرى الدكتور علي الحمادي أن عملية التغيير تتكون من عناصر بدأ كل منها حرف الميم، رسمت بشكل سداسي أطلقته عليه سداسي التغيير وهي:

- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي تتناوله عملية التغيير.

- المغير: الذي ينادي ويطالب بالتغيير ويقوده.

- المؤيد للتغيير: الذي يؤيد ويقدم الدعم لعملية التغيير".<sup>1</sup>

- المحايد: الذي لم يتبين موقفاً واضحاً وصريحاً من عملية التغيير.

- المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى تأخيرها أو إفشالها.

- معالجة مقاومة التغيير: مجموعة ممارسات يقوم بها قادة التغيير لتطويع المقاومة والتغلب عليها".<sup>2</sup>

نرى أن الدكتور الحمادي صنف عناصر التغيير إلى ستة عناصر أولها موضوع التغيير أي أن عملية التغيير يجب أن تكون وفق موضوع محدد، وثانيها المغير وهو من يقوم بعملية التغيير أي الذي يرى ويحدد الموضوع الذي يستوجب التغيير أما العنصر الثالث فهو المؤيد للتغيير أي كل من يؤيد عملية التغيير أي يرى صحة التغيير في ذلك الموضوع الذي حدده المغير ويشاركة في ذلك، أما العنصر الرابع وهو المحايد وهو الذي لا يقوم بتأييد عملية التغيير ولا بتدعيمها، والعنصر الخامس الذي هو المقاوم وهو كل من يرفض عملية التغيير ويعمل بأي طريقة على إفشالها، والعنصر الأخير وهو معالجة مقاومة التغيير، أي يبني مجموعة من الطرق من قبل قادة التغيير بهدف التغلب عليها وإزاحتها.<sup>3</sup>

(1) حسن أحمد الطروانة وآخرون: مرجع سابق، ص 182.

(2) محمد بن يوسف النمران العطييات: مرجع سابق، ص 100.

(3) عاطف لطفي عصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، ط 1، عمان، 2011، ص 197.

التغيير التنظيمي:

"التغيير قد يحدث في مجالات متعددة، فقد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري، الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن برامج التنمية والتدريب.

كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه

البعض، أي التطوير التنظيمي وعادة ما ينصب محور هذا التطوير أو التغيير على الجوانب التالية".<sup>1</sup>

- التغيير في الهيكل التنظيمي (الاختصاصات والمسؤوليات).

- التغيير في النظم وإجراءات العمل (تبسيط الإجراءات).

- التغيير في السياسات الحاكمة للعمل وأساليب اتخاذ القرار.

- التغيير في الإمكانيات المتاحة للنظم سواء كانت هذه التغييرات بالزيادة أو التخفيض.

- التغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.<sup>2</sup>

- "التغيير على نمط العمل الفردي: ويتم هذا الفرع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة

والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين

نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة".<sup>3</sup>

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 264.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2001، ص 219.

(3) جمال الدين لعويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص59.



### خامسا: وسائل التغيير التنظيمي

"يعتبر التدريب الوسيلة الرئيسية لإحداث التغيير التنظيمي، وتعدد أساليب التدريب، ويمكن تلخيصها بما يلي:

**1- التدريب المخبري:** هو أسلوب مختبري يعني بأن مكان التدريب يكون بمثابة مختبر وأن العاملين هم مادة الاختبار ويخضعون لمجموعة ضوابط ومعايير بهدف إيصالهم إلى نتيجة معينة يفترض أن تترك أثرها على سلوكهم التنظيمي المستقبلي.

**2- أسلوب تشكيل الفريق :** وهو يأخذ مجموعات الزملاء في العمل أو أية جماعة أخرى بحيث يكون التركيز هنا على الجماعة وزيادة فعاليتها، وعد الشبكة الإدارية هنا من أهم تطبيقات أسلوب بناء الفرق.

**3- أسلوب لعب الأدوار:** وهذا الأسلوب يعمل على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة دراماتيكية، وذلك بهدف زيادة الوعي بأدوار الآخرين".<sup>1</sup>

**4- التدريب:** وهو ذلك النشاط الذي يهتم بإعداد الأفراد وتطويرهم من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف الفكرية والإدارية والجسمية والسلوكية التي يحتاجها الفرد ويتطلبها العمل.

حيث تشمل خطة التدريب على الخطوات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد أهداف التدريب.
- تطوير برامج التدريب.
- مراجعة خطط وبرامج التدريب.
- تنفيذ برامج التدريب.<sup>2</sup>

(1) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، 176.

(2) منصور محمد إسماعيل العريفي: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعية، ط2، صنعاء، 2012، ص 254.

سادسا: مراحل التغيير التنظيمي

" تتكون عملية التغيير من ثلاث مراحل أساسية، وتأتي جميعها بعد أن يتم تشخيص المشكلة المراد حلها.

وفيما يلي شرحا موجزا لمرحل عملية التغيير الثلاثة الأساسية:

**1- مرحلة إذابة الجليد:** ويتطلب المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير إذ يتم خلال هذه المرحلة إضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك السائدة ( القديمة) وذلك نظرا لأنها تكون فاعلة للمواقف الجديدة".<sup>1</sup>

**2- مرحلة التغيير:** إذ أنه وبعد نجاح المدير في إزالة الجليد للطرق القديمة لدى العاملين فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة من خلال أوامر وتعليمات وتدريب ومعلومات تلزم للتوجه نحو الهدف".<sup>2</sup>

**3- مرحلة إعادة التجميد :** حيث يقوم المدير هنا بإدخال عوامل مقوية تحقق الاستقرار للحالة الجديدة وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة وغير ذلك من الأمور".<sup>3</sup>

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديث الهدف من التغيير وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين والتعرف على اتجاهاتهم وردود أفعالهم.

(1) زيد منير عبوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص 176.

(2) موسى اللوزي : التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 231.

(3) حسين حريم : تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي ولجراءات العمل، دار حامد، ط3، عمان، 2006، 337.

### سابعاً: معوقات التغيير التنظيمي

"هناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير وهذه المعوقات تتمثل في:

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.
- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وهما العمل.
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.
- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية".<sup>1</sup>
- "فقدان بعض المزايا أو المنافع بالإضافة إلى فقدان المؤلف السابق.
- فقدان قوة المكانة الوظيفية وتهديد الأمن الوظيفي.
- تهديد الأمن الوظيفي وتفكيك الروابط الاجتماعية".<sup>2</sup>

(1) موسى اللوزي : التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 239.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 352، 353.

## ثامنا : إدارة التغيير

### 1- مفهوم إدارة التغيير :

" يرى العالم الإداري ستيف سمت أن إدارة التغيير هي :

عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه. يرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي : " المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة الني يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية و الأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة الأعمال الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود".<sup>1</sup>

"كما عرفها **patanet et mecalman** إدارة التغيير بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة .

### 2- خصائص إدارة التغيير :

" تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص عامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، والتي من أهمها :

- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي التي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها".<sup>3</sup>

- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

(1) محمد بن يوسف النمران عطيات: مرجع سابق، ص94.

(2) ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر، ط1، عمان، 2011، ص32.

(3) أسامة خيري: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص283.

- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير

- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير".<sup>1</sup>

### 3- مراحل إدارة التغيير

يمكن تحديد ثلاث مراحل تمر بها عملية إدارة التغيير تتضمن بدورها عدة خطوات على النحو التالي:

#### - مرحلة التحضير للتغيير تفكيك عوامل الجمود:

ويعني خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى.<sup>2</sup>

#### - مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة:

ويقصد بذلك القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وسوية التنظيم، وقدرته على الاستمرار بأداء مهامه بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

#### - مرحلة تثبيت التغييرات:

و يعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تمت والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها .

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، 346.

(2) محمد قاسم قروي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 338.

(3) محمد قاسم قروي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط3، عمان، 2000، ص 332.

### خلاصة:

من خلال ما سبق دراستنا له في هذا الفصل نستنتج أن التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة وضرورية في أي منظمة تسعى لحل مشاكلها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها عبر مختلف مراحل التغيير، وبشتى الوسائل وفي مختلف المجالات اعتمادا على الأسس والمعايير التي تتناسب مع الصعوبات التي قد تعترض المنظمة، وتحول دون تحقيق أهدافها، كما أن إدارة التغيير التنظيمي تلعب الدور الأهم في تنمية وتطوير المؤسسة ومتطلباتها الداخلية والخارجية.

الفصل الثالث:

أساسيات حول الأداء

الوظيفي

## الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي

### تمهيد

أولاً: ماهية الأداء

1- محددات الأداء

2- أنواع الأداء

3- عناصر الأداء

4- معايير الأداء

5- أبعاد الأداء

6- العوامل المؤثرة على الأداء

ثانياً: ماهية تقييم الأداء

1- أهداف تقييم الأداء

2- خصائص تقييم الأداء

3- خطوات تقييم الأداء

4- طرق تقييم الأداء.

5- من المسؤول عن تقييم الأداء؟

6- مشاكل تقييم الأداء

ثالثاً: التغيير التنظيمي وتحسين أداء العاملين

خلاصة



## تمهيد:

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها وإمكانياتها إلى تحقيق الهدف الأساسي من وجودها وهو الحفاظ على بقائها واستمرارها وتحقيق النجاح خاصة في ظل المنافسة الخارجية وهذا مرهون بمدى فاعلية أفرادها وكفاءتهم في العمل، إذ يعتبر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، لإضافة على ذلك يمكن أن يصبح تقييم الأداء دافعا أساسيا للحوافز والعقاب والتغيير وتطوير الأداء ولإجراء تغييرات في تركيبة المؤسسة، ومن هنا برز الاهتمام بالأداء الوظيفي، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء، حيث يجعل له مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، حيث تطرقنا إلى العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى معايير وأنواعه ومكوناته كما ركزنا على تقييم الأدلة كونه يهتم بدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

## أولاً: ماهية الأداء

### 1- محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه إنتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

- **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.<sup>1</sup>

❖ نعني بذلك: الطاقة التي يملكها الفرد (جسمية، عقلية) و التي يبذلها لأداء مهمته أو وظيفته للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.<sup>2</sup>

❖ نعني بذلك: تلك الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة و تسمى أحيانا

بالسمات الشخصية كالقدرة و التحمل وسرعة البديهة، التي لا بد من توافرها في من يقوم بالوظيفة.

- **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.<sup>3</sup>

❖ نعني بذلك: تصور الفرد للسلوك و النشاطات التي يتكون منها عمله و الطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له.

### 2- أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير المصدر والشمولية<sup>4</sup> .

(1) عنان الجعيري: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فلسطين، 2009، ص38.

(2) صديق محمد عنيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، ط1، إسكندرية، 2003، ص316.

(3) حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ط1، إسكندرية، 2004، ص210.

(4) عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص89.

يمكن تقسيم وتصنيف الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر و الشمولية :

**2-1- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي و أداء خارجي.

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء " أداء الوحدة " أي لأنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا ما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد إستراتيجية قادرة على صنع القيمة لتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية وتهيئة و استخدام المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي :** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة تتدخل في إحدائه و إنما المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يصمم في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.<sup>1</sup>

❖ **نعني بذلك:** أن هذا النوع من الأداء ينقسم إلى الأداء الداخلي ويتمثل في أداء موارده البشرية وتحقيق الأفضلية و السعي إلى تكوين مهارات و معارف و امتيازات أما الأداء المالي يدل على وجود أداء اقتصادي الذي يعتبر تحقيقه مهمة أساسية للمؤسسة و الذي يتجسد في الاستخدام الأمثل لموارده المالية .

و بالنسبة للأداء الخارجي : فالمحيط الخارجي هو المسؤول عن تحديد نمط و نوع الأداء المطلوب.

**2-2- حسب معيار الشمولية ينقسم إلى أداء كلي و أداء جزئي :**

- **الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات البلوغ بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية ، الأرباح .....  
.....

- **الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي

(1) عادل علي: الأداء المالي للمؤسسة والتقييم رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص ص 5،6.

إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

❖ نعني بذلك: الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية أما الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

### 3- عناصر الأداء:

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات وقد إتجه الباحثون إلى التعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات التي تدعم فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمات ومن هذه المساهمات ما يلي:<sup>2</sup>

**3-1- المعرفة بمتطلبات العمل :** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

❖ نعني بذلك : ما يملكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه .

**3-2- كمية العمل المنجز:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز .

❖ نعني بذلك: الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبدلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أدائه لعمله.<sup>3</sup>

**3-3- بيئة التنظيم :** و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال كالتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية.

❖ نعني بذلك: أن الأداء قد يتأثر بعاملين اثنين حتما إما العوامل الداخلية التي قد تحدث في بيئة عمله الداخلية و إما العوامل الخارجية وقد تحدث في المحيط الخارجي للعمل.

(1) عبد الملوك مزهودة : مرجع سابق ، ص 89.

(2) عنان الجعوي: مرجع سابق، ص39.

(3) مبارك بنية ضامن العنزي: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2004، ص33.

3-4- المثابرة و الوثوق : وتمثل الجدية، التفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل المسؤولية في العمل في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.<sup>1</sup>

❖ نعني بذلك: الولاء للمؤسسة وذلك بتقديم أداء فعال وجيد والعمل على تحسينها وتطويرها

#### 4- معايير الأداء:

لابد لكل عملية أداء أن تصنع معايير محددة للتفريق بين الإنجاز الجيد والإنجاز السيئ، إذ كانت تريد نتائج مفيدة وموضوعية. وهذه المعايير يجب أن تستند إلى أمور واقعية علمية. وأن تأتي عن دراسة تحليلية متأنية توضح ما يمكن إنجازه بشكل فعلي وأن تكون هذه المعايير متلائمة مع طبيعة العمل وألا تكون سهلة التحقيق لأن ذلك سيؤدي إلى تراخي الأفراد، كذلك يجب أن تكون هذه المعايير مفهومة من قبل المنفذين وهذا يتطلب اشتراك هؤلاء في وضعها وقبولهم لها.<sup>2</sup>

- الزمن: وهي عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

- الكمية: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

- الجودة: وهي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.<sup>3</sup>

❖ نعني بذلك: كل من المعايير التي سبق ذكرها وضعت خصيصا لإنجاز العمل في<sup>2</sup> الزمن والكمية والجودة المطلوبة في الوقت المطلوب.

بالإضافة إلى ما سبق نذكر بعض المعايير الأخرى:

- معايير التكلفة: تتعلق بالنفقات المصروفة.

- معايير القيم المعنوية: وتتعلق بمجالات التغيير الملموسة مثل درجات إخلاص العاملين وولائهم للعمل في المكتبة أو مراكز المعلومات، وروحهم المعنوية وغيرها....<sup>4</sup>

❖ نعني بذلك: الصفات التي لابد من أن يلتزم بها العامل داخل العمل.

(1) البراهيم فيصل بن فهد بن محمد:التعبير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين،رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية،الرياض، 2008، ص 40.

(2) عبد الفتاح علاوي: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 128.

(3) مدحت أبو نصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، دس، ص152.

(4) ربحي مصطفى عليان : إدارة المكتبات ، الأسس والعمليات ، دار صفاء، ط1 ، 2009، ص 382.

بالإضافة إلى معيار آخر:

- **الإجراءات** : هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل بالمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

❖ **بذلك**: القيام بالواجبات والعمل وفقا لما تمليه قوانين العمل و بالكيفية والأسلوب المطلوب.

## 5- أبعاد الأداء :

الأداء متعدد الأبعاد مما ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة و مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء، على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة ومحددة فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان أداء المهمة والأداء الضمني، ويستخدم بعض المؤلفين أيضا السلوكيات التنظيمية والسلوكيات الاجتماعية.<sup>2</sup>

**5-1- البعد التنظيمي** : يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية ، ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية<sup>3</sup>

**5-2- البعد الاجتماعي**: هي السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ويشتمل البعد الاجتماعي على سلوكيات مثل:

- الإصرار على الحماس و بذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة بنجاح مثل:
- المواظبة، الغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي في العمل.
- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر جزء من الوظيفة.
- المساعدة و التعاون مع الآخرين .

(1) زياد سعيد الخليفة : الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء . رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية . جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية . 2007 ، ص 27 .

(2) سامح عبد المطلب عامر : إدارة الأداء . دار الفكر ، ط1، عمان، 2011، ص 116.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة و تقييم الأداء الوظيفي ، دار جرير ، ط1، عمان، 2013 ، ص 108.

- المساندة والتدعيم و الدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل الإخلاص التنظيمي . تمثيل المنظمة بشكل أفضل للناس بالخارج.<sup>1</sup>

❖ نعني بذلك : أن الاختلافات الرئيسية بين البعد التنظيمي و البعد الاجتماعي تتمثل في :

البعد التنظيمي يختلف باختلاف الوظائف و له إجراءات تنظيمية معتمدة لقياس الأداء أما البعد الاجتماعي فيشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأنه مؤشر على وفاء الأفراد للمؤسسة التي ينتمون لها .

أما بالنسبة لنقطة التقاطع بينهما هي: الاهتمام بالأداء و السعي لإنجاح التنظيم وفهم السلوك وتحديد ما هو متوقع من الموظفين.

### 6- العوامل المؤثرة على الأداء :

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء، حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها : ( الحاجات ، الخصائص الجسمية الحالة المزاجية، الدوافع ... ) و عوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها ( أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة.....).<sup>2</sup>

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا ولما كان تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل ، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين كل حسب موضوع بحثه سعوا إلى تحديد هذه العوامل على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية وذلك من خلال القائمة التالية :

- الهيكله
- العملية الإنتاجية في حد ذاتها
- الإستراتيجية
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة
- القيادة

(1) سامح عبد المطلب عامر : مرجع سابق، ص 116.

(2) مدحت أبو نصر : مرجع سابق، ص ص 73، 74.

- الثقافة

- الخيارات التقنية

- أسلوب الإدارة<sup>1</sup>

❖ نغني بذلك أن هناك من قسم العوامل المؤثرة على الأداء إلى جزئين، الداخلية منها والتي يتدخل فيها الفرد بخصائصه العقلية والجسمية و النفسية والخارجية التي تتدخل فيها المؤسسة. وهناك من قرنها بالمؤسسة وبكل ما تحويه من أنظمة فرعية ولأساليب بالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في ما يلي:

**1- غياب الأهداف المحددة :** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية تفصيلية للأعمال فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحققه أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك.

**2- عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، من العوامل التي ساهمت في خلق فجوة بين القيادات الإدارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا.

**3- إختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي يربط و المردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.<sup>2</sup>

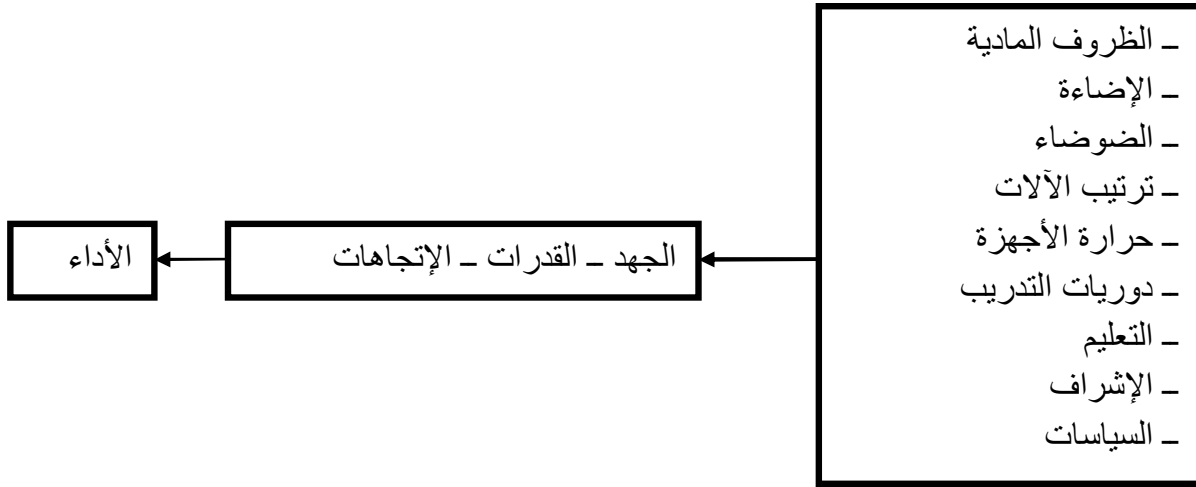
❖ نغني بذلك من العوامل المؤثرة على الأداء عدم توفر أهداف تعمل المؤسسة من أجل تحقيقها وهذا لا يسمح لها بقياس درجة أداء أفرادها وعدم معرفة نقاط القوة و الضعف لديهم. وعدم مشاركة الأفراد الإدارة في اتخاذ قرارات تخصصهم تنتج ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهدافها ، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء لدى الموظفين . ولاختلاف مستويات الأداء دور في التأثير على الأداء فكلما ارتبط مستوى الأداء للموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين.

( 1 ) عبد الملك مزهودة: مرجع سابق،ص24.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، ط1، 2001، ص96.



الشكل رقم 1 : العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء



المصدر: راوية حسني إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 212.

❖ نعي بذلك : توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر في أداء الموظف في المؤسسة ، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة فهي التي تساعد الموظف للقيام بعمله على أكمل وجه كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل بشكل جيد ، وكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل مباشر ويسيطر على أداء الموظف في المؤسسة.

### ثانياً: ماهية تقييم الأداء

#### 1- أهداف تقييم الأداء:

#### 1-1- على مستوى المنظمة:

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جديدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.<sup>1</sup>
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية لتحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وأن إدارة المنشأة تفوق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم ولكي يتحقق رضا

(1) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأداء، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، إسكندرية، 2001، ص 304.

العاملين في عملية التقييم، يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.<sup>1</sup>

- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لشغل مناصب قيادية.

- يعتبر أداة ووسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب و الأجور للعاملين.<sup>2</sup>

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة.<sup>3</sup>

❖ نعني بذلك : تتضمن أهداف المنظمة من التقييم ما سيتم إنجازه وتقديمه من خلاله والنهوض

بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم

وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى التدريب أكثر .

### 1-2- على مستوى المديرين :

إن قيام المديرين و المشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين و الحكم على كل منهم بأنه " ممتاز " أو

"ضعيف" ليس بالأمر السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع

تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية

مهاراتهم و قدراتهم و الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة

مشاكل العمل مع أي منهم ، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة

التعارف بين المدير والموظفين.<sup>4</sup>

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية، ط 1، إسكندرية، 2001، ص257.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 1، إسكندرية، 2007، ص 86.

(3) محمد الصويفي : هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية ، ط 1، إسكندرية، 2002، ص338.

(4) مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، جدار للكتاب العالمي، ط2، عمان، 2002 ، ص154.

❖ ونعني بذلك : يفيد تقييم أداء المدراء والمشرفين في معرفة مستواهم والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع وظيفتهم .

### 1-3- على مستوى العاملين :

- يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.<sup>1</sup>

- تحديد نقاط القوة والضعف في برنامج الموارد البشرية.

- تحديد من يجب أن يشارك في المبادرات المستقبلية.

- تحديد معدل العائد إلى التكلفة لبرنامج الموارد البشرية.<sup>2</sup>

- التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة ، إذ أن الإحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.<sup>3</sup>

❖ نعني بذلك: تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

### 2- خصائص تقييم الأداء:

- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي.

- هي إيجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، و هذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد.

- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على الجهود للعاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون.

- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص304.

(2) جاك فيليب ، ورون ستون : الإستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، ط1 ، القاهرة، 2003 ، ص 85.

(3) خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، ط1، عمان، 2007 ، ص153.

- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المنظمة والوظيفة.
- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته ، ومقارنة نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعه مسبقا من طرف الرئيس المباشر ومرؤوسيه.
- عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.<sup>1</sup>
- أن تقييم الأداء عناية إدارية مخطط لها مسبقا.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدة إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.<sup>2</sup>

### 3- خطوات تقييم الأداء:

كأي عملية إدارية فإنه لابد لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أن تتم وفق مراحل محددة يمكن إيجازها في ما يلي:<sup>3</sup>

#### 3-1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء :

3-1-1- تحديد المقاييس: يجب وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها ، بحيث تصبح المحك الذي يقاس به وتتمثل في:<sup>4</sup>

أ- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء.

❖ نغني بذلك يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.

ب- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين.

❖ نغني بذلك: أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداءه ثابتا أما عندما يكون مختلفا

فإن النتائج تكون متفاوتة.

(1) علاوي عبد الفتاح : مرجع سابق، ص 125.

(2) مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صلاح : إدارة الموارد البشرية ، جدار للكتاب العالمي ،ط2، عمان، 2002، ص 153.

(3) محمود إبراهيم سعيد لمحم : إدارة الوقت و علاقته بأداء العاملين ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2010 ، ص 65.

(4) فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة ، ط1 ، عمان ، 2008، ص 150.

**ج- التمييز :** تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار الفرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب .

❖ **نعني بذلك** مدى قدرة المعيار التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء لتمييز الجهود.

**د- القبول:** يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، إما أن يكون وفقاً للسلوكيات التي يمارسها الأفراد و إما على أساس النتائج المنجزة من قبلهم.<sup>1</sup>

❖ **نعني بذلك:** أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد و هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعال.

**3-1-2- إختيار طريقة المقاييس :** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

❖ **نعني بذلك :** إختيار الطريقة الأنسب للأفراد الذين سيتم قياس أدائهم .

**3-1-3- تحديد دورية التقييم:**تحديد الفترة الزمنية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر،ويختلف ذلك حسب كل منظمة و حسب طبيعة و حجم المنظمة.

**3-1-4- تحديد المقيم:** تحديد الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف.

❖ **ونعني بذلك :** تحديد الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الدقيقة عن مساوئ أداء الموظف.

**3-1-5- تصميم استمارة التقييم:** عمل نماذج التقييم بشكل مناسب.

❖ **نعني بذلك:** أن تحتوي الاستمارة على المعلومات المطلوبة وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن تتماشى مع جميع الفئات الوظيفية المختلفة.

**3-2- خطوات التقييم التنفيذية:** يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل ما يلي:

- دراسة معايير التقييم المحددة و فهمها بشكل ممتاز .

- ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم و قياس ذلك.

- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط القوة والضعف.

- إتحاد القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.<sup>2</sup>

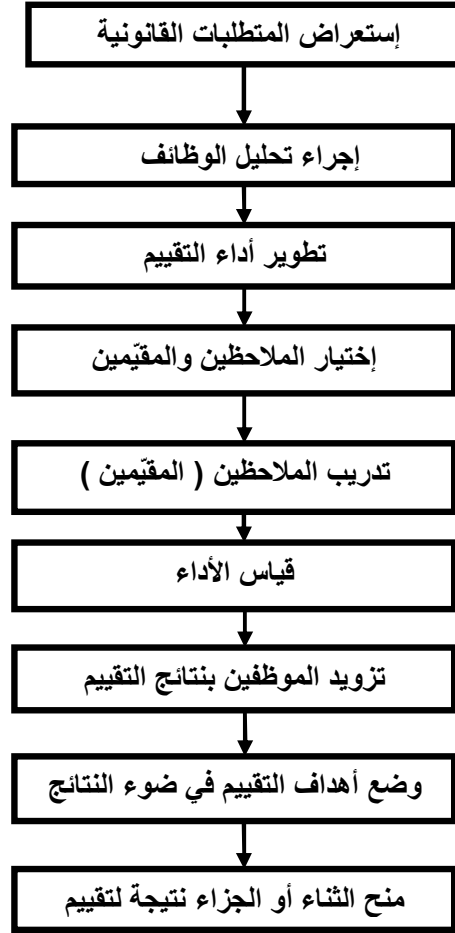
❖ **ونعني بذلك:** تنفيذ وتطبيق التقييم من قبل المقيم بناء على عدة معايير.

هناك خطوات أخرى لتقييم الأداء تتمثل في:

(1) سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، ط2 ، عمان ، 2008، ص ص 142،143.

(2) فيصل حسونة: مرجع سابق، ص ص 150، 151.

الشكل رقم (2) : خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لاثام ووكسلي



المصدر: عبد الباري إبراهيم ذرة ، زهير نعيم الصياغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، ص 263.

#### 4- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء، و يعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ومن هذه الطرق ما يلي:<sup>1</sup>

**4-1- طرق التقييم التقليدية:** وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم الأحكام المحددة فيها وهذه الطرق هي:

**4-1-1- طريقة السمات أو الصفات:** ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين ، إذ يتعذر في بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية ، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء وعلاقة الموظف برؤسائه، علاقته بزملائه.

- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول ، ضعيف .....الخ.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.<sup>2</sup>

- نعني بذلك: تحديد السمات والمواصفات التي يعتمد عليها في تقييم أداء الأفراد.

**4-1-2- طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد على ترتيب الأفراد في التسلسل ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى أسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعضهم أفضل من بعض آخر وفقا لهذا الترتيب.<sup>3</sup>

- نعني بذلك : تصنيف العاملين من الأكثر فعالية و إنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول لتقييم العاملين بناءً على مقارنتهم ببعضهم البعض.

**4-1-3- طريقة المقارنة الزوجية :** يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييمهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين بحيث يقارن كل فرد مع الآخر، وبذلك يحدد المقيم أي

(1) بسيوني محمد البرداعي : تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دار إيتراك ، ط2 ، القاهرة ، 2005 ، ص36 .

(2) خيضر كاظم محمود ، ياسين الخرشة : مرجع سابق ، ص ص 154 - 156.

(3) سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط3 ، عمان ، 2007، ص 248.

الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد و أعطي له الأفضلية ، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي.<sup>1</sup>

❖ نعني بذلك : أن هذه الطريقة تعتمد على المقارنة بين عاملين إثنين وتكرر هذه العملية لبقية العاملين والوصول إلى أي الأفراد الأفضل فمن ثم تحديد رتبته داخل التقييم الكلي.

**4-1-4- طريقة التوزيع الإجباري:** أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييمهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفقا لمستويات الأداء المختلفة للتقييم.<sup>2</sup>

تتطلب هذه الطريقة من المقيم إختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا و انطباقا على الفرد العامل من زوج من الصفات، وفي الغالب تكون كلا العبارتين اللتان تصفان سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية ،مثال على ذلك :

- يتعلم بسرعة ..... يعمل بجدية وحرص

- عمله ثابت ودقيق ..... أداؤه مثل جيد أو نموذج جيد للآخرين

- غالبا ما يتعب ..... يتأخر عادة عن العمل

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم مجبر على اختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي وتكون أكثر انطباقا عليه.<sup>3</sup>

❖ نعني بذلك تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات تعبر عن النواحي الطيبة للفرد و الثنائيات التي تعبر على النواحي غير المرغوب فيها.

**4-1-5- طريقة الأحداث الحرجة:** تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهتها.<sup>4</sup>

(1) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 302.

(2) خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة : مرجع سابق ، ص 159.

(3) سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي: مرجع سابق ، ص 255.

(4) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2010، ص350.



❖ نغني بذلك: يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث سواء كانت سلبية أو إيجابية ، ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة و السلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة.

#### 4-2- الطرق الحديثة

4-2-1- طريقة الإدارة بالأهداف: منهج الإدارة بالأهداف ينحو إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ، ويلخص **دوجلاس ماغريغور** هذا المنهج في الخطوات التالية:

- يعد الموظف ملخص للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل و يناقش المشرف والموظف هذا الملخص و يعدلان فيه إن كانت فيه حاجة إلى ذلك.  
- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة ك 6 أشهر مثلا وقد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات و يناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، ويحددان معا سبل الوصول إليها.

- للمشرف الحق في أن يعترض على هذه الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>  
❖ نغني بذلك: تحديد الأهداف بالتقاء كل فرد مع رئيسه و يتم ذلك بالاتفاق وفقا للعمل والجهد و أن يتم قبول هذه الأهداف من قبلهم و تكون قابلة للقياس، ثم مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

4-2-2- طريقة مراكز التقييم: تستخدم هذه الطريقة لتقييم المديرين، وقياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية..... بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، كما تستخدم بصفة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.<sup>2</sup>

❖ نغني بذلك: تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين و تقييم أدائهم لأن إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط القوة مما يقود إلى تطوير الأداء.

(1) نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص ص 172، 173.

(2) وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمية ، ط1 ، الجزائر، 2004، ص 133.

## 5- من المسؤول عن التقييم؟

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية تقييم الأداء:

**5-1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداما، وفي حقيقة الأمر، فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.<sup>1</sup>

❖ نغني بذلك: قيام الرئيس المباشر بتقييم المرؤوسين التابعين وفق نماذج وإجراءات التقييم .

**5-2- مديرو الإدارات:** عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤولياتهم، وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقويمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية لذا فإن دورهم يعتبر ذا أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.<sup>2</sup>

❖ نغني بذلك: قيام مديرو الإدارات بمراجعة وتقييم الرؤساء والمشرفون المباشرون التابعون له.

**5-3- إدارة الموارد البشرية :** تنحصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم فيما يلي:

- وضع النظام الذي يتم على أساسه تقييم الأداء للمستويات المختلفة من الوظائف.
- توفير نماذج التقييم التي تتضمن معايير التقييم و إرشادات للمقيمين.
- متابعة عملية التقييم مع الرؤساء و المديرين المختصين.
- تجميع نماذج التقييم و ترجمتها إلى تقديرات أو درجات على مستوى المنظمة ككل.
- تحليل نتائج التقييم وربطها بنظم الموارد البشرية الأخرى كالأجور و الحوافز والرواتب
- رفع توصيات للإدارة العليا عن طريق نتائج التقييم.
- إخطار العاملين بنتائج التقييم.
- متابعة نتائج التقييم.<sup>3</sup>

❖ نغني بذلك : إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع عدة معايير وعدة مراحل تمر بها في عملية التقييم.

(1) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص300.

(2) خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 167 .

(3) أحمد ماهر : الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 372.

**4-5- التقييم عن طريق المرؤوسين :** كما يقوم الرؤساء بتقييم مرؤوسيهـم فإن المرؤوسين في بعض المنظمات يمكنهم القيام بتقييم رؤسائهم وذلك رغبة من المنظمة في معرفة آراء الطرفين، فكما تجمع بيانات عن العاملين و طرق أدائهم و مستويات إنتاجيتهم ومدى تعاونهم مع الآخرين وغير ذلك، فإنها تجمع بيانات عن المديرين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في التنظيم و جهودهم الإدارية واستعدادهم لحل مشاكلهم.

وعند تقييم أداء المديرين يجب النظر إلى الأداء الإداري لهم بحيث تراعى الكيفية التي يقومون فيها بأعمالهم الإدارية، فالهدف من التقييم هو قياس أداء المديرين من خلال ممارسة واجباتهم الإدارية في مجالات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.<sup>1</sup>

❖ نـعني بذلك: قيام المرؤوسين بتقييم أداء رؤسائهم وذلك بعدة اعتبارات: الأسلوب الذي يتبعونه، مستوى إنتاجهم ، قدرتهم على حل المشاكل ..... وغيرها.

**5-5- التقييم الذاتي :** حيث يقوم العامل بتقييم نفسه من خلال نموذج التقييم الذاتي، ويكون هذا التقييم نافعا ومفيدا حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد و زيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الأداء وبتطلب نظام التقييم الذاتي أن يقوم الموظف باستكمال نموذج الأداء والذي سبق وأن تعرض له عند مقابلة التقييم، هذا ويفيد التقييم الذاتي في التعرف على جوانب القوة والضعف ومحاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها وبما يؤدي إلى زيادة كفاءته مستقبلا، وفي أثناء مقابلة الأداء يتفق العامل مع المدير على الشكل النهائي لأداء الوظيفة.<sup>2</sup>

## 6- مشاكل تقييم الأداء:

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها فهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:<sup>3</sup>

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2007، ص 185.

(2) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، ط1، مصر، 2009، ص522.

(3) صلاح محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، 259.

- التساهل والرفق: يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين و التساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.<sup>1</sup>

- الاعتماد على التعميم و من ثم عدم إدراك الأداء الفعلي للعاملين.<sup>2</sup>

- التحيز إلى جانب واحد من طرفي المقياس، وهو تقييم الأفراد في مجموعات في الجانب الإيجابي مثلا بدلا من توزيع التقييم على مقياس الأداء.

- النزعة المركزية وهي تقييم الأفراد كلها أو معظمها في وسط المقياس ( تقييم متوسط ) يتسبب هذه الخطأين في عدم القدرة على التفرقة بين الأداء الجيد والأداء الضعيف ويقللان من قدرة المقيم على مقارنة الترتيب من خلال المقيمين المختلفين

- أيضا قد تتسبب التفضيلات الشخصية والتمييز والمركز الاجتماعي، طريقة اللبس ، اللون الجنس.<sup>3</sup>

- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم : إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح.<sup>4</sup>

هذا العنصر مهم جداً، وإعداده جيداً يفيد في بناء الأداة التي تجمع بها.

### ثالثاً: التغيير التنظيمي و تحسين أداء العاملين

يمكن أن تستفيد إدارة المؤسسة من التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين من الزوايا التالية:

1- زاوية إدارة المؤسسة: يستفيد مديرو المؤسسات من بحوث و ممارسات التغيير التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المؤسسة و كيفية إدارتها وتغييرها ذلك أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم والافتراضات التي تحدد هوية المؤسسة وتدعم الأداء في المؤسسة بتهيئة المناخ المدعم له " ويمكن أن تعيق الأداء بوضع العقبات أمام المخاطرة و التغيير و النمو"<sup>5</sup>

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط2، عمان ، 2005، ص 213 .

(2) جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 242.

(3) حسن رواية: مرجع سابق، ص229.

(4) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 359.

(5) عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري، الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، ط1، القاهرة، 2003، ص

وطبيعة تدخل التغيير التنظيمي تتمثل في تغيير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم والفهم، وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات.

**2- زاوية تكوين مؤسسات متجددة و متكيفة:** إن من مجالات اهتمام التغيير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات ، فالهياكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة و متكيفة، و المؤسسات التي تتمتع بالمرونة و التكيف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، والمؤسسات غير المرنة المتحجرة ، تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل أو إدخال أدوات و تكنولوجيات جديدة أو إعادة تنظيم العمل .

**3- زاوية الموارد البشرية:** وتعني بها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة ويمثل ذلك المديرين في جميع المستويات القيادة و الإداريين، الفنيين المستخدمين، والموظفين الدائمين وغير الدائمين، ويكون مجال الاهتمام.<sup>1</sup>

"هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم وقيمهم، ويسعى التغيير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء العاملين متميزين في أدائهم من خلال:

**3-1- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل :** من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة ويمكن القول أن التغيير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط و الانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي.

**3-2- تنمية روح الإحساس بالمسؤولية:** يظهر من خلال هذا العنصر أن التغيير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعدتهم، وكذا ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطي للمساعدة في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشريا، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه " يقلب العادات والسلوكيات التقليدية و إرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة تنمو فيه روح المسؤولية ، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري " .

(1) رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح: "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين" ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 12، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة برج بوعرييج ، 2014 ، ص 123 .

**3-3- تسيير الكفاءات:** يسمح التغيير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد، كما يسمح بإجراء تعديلات تلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وكثيرا ما يوافق هذه العمليات دور تدعيمي لسلوك الأداء "1". الذي يمارسه الفرد في عمله. إذن هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل علاقات تحفز العاملين لبدل قصارى جهدهم، وإنجاز الأعمال البحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

كما يسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، بحيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت تجارب هوثورن أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للتطوير التنظيمي، وفي بعض المؤسسات يصيب الروتين المنكرر العاملين بنوع من الإحباط والملل يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال، أو تقسيم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات على العناصر التنظيمية، وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديدات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولا شك أن هذه التغييرات ترفع كفاءة الأداء وهذا يعكس الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون في حالة تغيير وتبدل مستمرة.

(1) رحيم حسين وعلوي عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 124.

## خلاصة:

في هذه الفصل تم استعراض التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمل، بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، باعتبار الأداء هدف من أهداف أي مؤسسة، فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخططة باستعمال الوسائل المتاحة، ونظرا لأهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة فقد اهتم به العديد من الباحثين والمفكرين، كما سعت معظم المؤسسات لمعرفة مختلف العوامل المؤثرة بغية الوقوف على مختلف نقاط القوة أو الضعف، ومن ثم محاولة استغلالها أو معالجتها، وتعد عملية تقييم الأداء ضرورية من أجل مراقبة سلوك الأفراد وهذا من خلال إتباع مجموعة من الأساليب سواء كانت تقليدية أو حديثة وذلك من أجل تحسين ورفع الأداء.

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية للدراسة



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: فرضيات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب المعالجة

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر أهمية في البحث الاجتماعي، وذلك قصد الإجابة على كل تساؤلات الدراسة التي تم التطرق إليها في الشق النظري، أي الفصل الأول من هذا البحث والتي أثارت جملة من القضايا والتساؤلات البحثية محاولين إثبات صحة أو خطأ هذه التساؤلات بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة، فهدف هذه الدراسة هو معرفة التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الفاعلين في المؤسسة (الشركة الإفريقية للزجاج).

وذلك بالاعتماد على أساليب منهجية للتمكن من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، وفي هذا الفصل سوف نتناول مجالات الدراسة، فروض الدراسة، أدوات جمع البيانات، المنهج، العينة، وأخيرا أساليب التحليل.

### أولاً: فرضيات الدراسة

إن البحث العلمي مرتبط بالفروض وبدون الفروض لا يمكن التحدث عن أي اسم للبحث، فبواسطة الفروض ترتقي الدراسة إلى مستوى البحث والفروض هي المحركة المبدئية في رحلة البحث، فهي تشكل ثلث عمل البحث تقريبا فهي حلقة بين العمل النظري والعمل الميداني، فالاستهانة بها تؤثر على نجاح البحث.

"الفرضية هي عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة والمسببة لها".<sup>1</sup>

"وهي بلورة مشكلة البحث في صورة فرض أو فروض تساعد في اكتشاف حلها، وتحديد الوجهة التي يسير فيها بحثنا عن الوقائع، وما الفروض إلا مواقف مبدئية وتخمينات ذكية يقدمها الباحث لتعيينه على تنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث"<sup>2</sup>

وانطلاقاً من هذا المعنى للفرض العلمي وأهميته في سبيل تنظيم عملية البحث فقد ركزنا في دراستنا لموضوع التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي على الفرضيات التالية.

#### الفرضية العامة:

- توجد علاقة ايجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية. وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة ثلاث فرضيات أساسية هي:
- يساهم تغيير إجراءات العمل في رفع مهارات العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- يساهم تغيير المناخ التنظيمي في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- يساهم تغيير القيادة في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

#### ثانياً: منهج الدراسة

من طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدة في المعالجة، وهذا حسب طبيعة الظواهر الاجتماعية التي نتناولها الدراسة، ومن هنا فإن اختيار الباحث للمنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع. "وقد عرف العلماء المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، وذلك من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون".<sup>3</sup>

(1) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2001، ص 145.

(2) على عبد الرزاق جبلي: تقييم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 115.

(3) علي غربي: أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر، ط1، قسنطينة، 2009، ص 72.

وهناك عدة مناهج في العلوم الاجتماعية، يعتمد عليها الباحث في دراسته بهدف الوصول إلى الحقيقة وتفسير مختلف الظواهر.

" ومنه فإن المنهج الوصفي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره"<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظواهر وذلك لملاءمته لمثل هذه الدراسات ، وذلك من خلال مختلف المعلومات التي جمعناها في الجانب النظري، ونزلنا إلى الميدان فمذ اختبار صحة هذه المعلومات وبالأخص الفرضيات التي بنينا دراستنا عليها، وقد جمعنا مجموعة من البيانات خاصة فيما تعلق بمتغيري الدراسة، "التغيير التنظيمي والأداء"، ثم نحاول ربط هذه البيانات والمعلومات المتوصل إليها، واستخلاص دلالتها استنادا لمجموعة من الأهداف التي وضعناها لهذه الدراسة واستخدام الطريقة الإحصائية والمتمثلة في تفرغ هذه البيانات والمعلومات المتوصل إليها واستخلاص دلالتها استنادا لمجموعة من الأهداف التي وضعناها لهذه الدراسة باستخدام الإحصائية والمتمثلة في تفرغ هذه البيانات والمعلومات في جداول بسيطة ومركبة، ثم حساب نسبتها المؤوية والتي توضح لنا واقع هذه المؤسسة ، كما أن المنهج الوصفي يخدم موضوع دراستنا.

كما أنه يساعدنا في استعمال العديد من أدوات البحث التي تشكل في آخر المطاف مجموعة متكاملة يمكن من خلالها أن نتوصل إلى الإجابة عم مختلف التساؤلات الرئيسية والفرعية.

### ثالثا: مجالات الدراسة.

يعد تحديد المجال خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية، كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان، ونقصد بمجال الدراسة النطاق الزمني، المكاني والبشري الذي أجريت فيه الدراسة.

**1- المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها في جمع المعلومات وبيانات الدراسة، والتي مرت بعدة مراحل قمنا بها ببناء أساس لدراستنا وهي كالتالي:

**1-1- المرحلة الأولى:** كانت فيها أول زيارة للشركة الإفريقية للزجاج 07 أبريل 2018 على الساعة 11:00 صباحا حيث قمنا بمقابلة المدير وطلبنا منه الموافقة لإجراء دراستنا، وذلك طبعا بعد إعلامه بتخصصنا ومستوانا ومشوارنا وطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وبعدها حصلنا على الموافقة مباشرة.

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص 52.

**1-2- المرحلة الثانية:** كانت يوم 12 أبريل 2018 على الساعة 11:00 وفيها قمنا بمقابلة مع المراسل الاجتماعي للمؤسسة، والذي أفادنا بمجموعة من المعلومات تخص موضوعنا.

**1-3- المرحلة الثالثة:** كانت يوم 23 أبريل 2018 على الساعة 11:00 حيث قمنا بتوزيع استمارة تجريبية على بعض العاملين والهدف من ذلك هو التأكد من فهم لمحتوى الاستمارة، حيث لاحظنا إهمالهم للأسئلة المفتوحة التي تتضمنها الاستمارة.

**1-4- المرحلة الرابعة:** كانت يوم 24 أبريل 2018 على الساعة 9:00 صباحا ، وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد تعديلها وإعادة الصياغة لبعض الأسئلة كما قمنا بجمع 80 استمارة.

**1-5- المرحلة الخامسة:** كانت يوم 29 أبريل 2018 حيث قمنا بجمع باقي الاستثمارات والتي تتمثل في 52 استمارة في حين لم يتم العثور على 3 استثمارات من أصل 135 استمارة.

## 2- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، والتي تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية بالولاية.

## 2-1- نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

أنشئت هذه الشركة سنة 1982 بالمنطقة المسماة "أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل"، وهي شركة اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA)، وسنة 1997 تم تطويرها لتصبح تحت اسم ENAVA برأس مال قدره 5.000.000.00 دج، في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي تم تطبيقه سنة 1996، وقبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي للمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج، والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها الشركة في ثلاثة مراحل:

- **مرحلة النشأة (1982-1987):** في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في السبعينيات وبناءً على استنتاجه، أبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIG والشركة الفرنسية TECH NIP سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة زجاج السيارات الأمامي، وتم إنجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق عملياً في الإنتاج يوم 01 أوت 1987.

- مرحلة التوسع (1987-1996): بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقاً لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك، تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف أنواعه واستعمالاته.

- مرحلة الاستقلال (1997): أخذت الشركة الوطنية للزجاج استقلالها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبحت لديها ذمة مالية مستقلة وشخصية معنوية اعتبارية.

### 3- المجال البشري:

ويشمل هذا المجال على مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة، ويقصد به المجتمع الأكبر أو مفردات التي تستهدف دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته وتتم تعميم النتائج فيما بعد وتعد تمثل مجتمع البحث 196 موظف وعامل موزعين على مديريات ومصالح المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم(01): توزيع العمال داخل المؤسسة.

	Production			Maintenance			Administration			Total général
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	
Permanent	07	15	63	12	11	37	10	04	04	163
Duréé determine	01	X	16	X	X	11	01	X	03	32
CTA	X	X	X	X	X	X	X	X	01	01
Total	08	15	79	12	11	48	11	04	08	196

### عينة الدراسة:

من العسير في كثير من البحوث الاجتماعية القيام بدراسة شاملة، لجميع المفردات التي تدخل في البحث لذا يجد الباحث وسيلة أخرى يعتمد عليها سوى الاكتفاء بعدد محدد من المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتاحة، ثم يقوم بدراسة المفردات، ويحاول تعميم صفاتها على المجتمع الأكبر. وقد استخدمنا في دراستنا المسح الشامل لعمال المؤسسة الزجاج " أولاد صالح، الطاهير، ولاية جيجل"، والذي قدر عددهم ب 135 عامل، وهذا ما اقتضى بنا توزيع 135 استمارة على جميع العمال وجمعنا 132 استمارة بعد إجابتهم عليها، وضاعت منا 3 استمارات لم نعثر عليها بعد البحث المطول وسبب ذلك هو طريقة عمل العمال الموزعين على ثلاث فئات، الفئة الأولى تعمل صباحا، والثانية مساء والثالثة تعمل ليلا فمن الصعب العثور عليها بسبب ضيق الوقت.

وكل هذا قمنا به طبعاً بهدف الكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح جيجل.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات.

باعتبارها الوسيلة التي تعتمد عليها كل العلوم في جمع المعطيات والحقائق حول دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أنجح وأكفأ الأدوات وأنسبها للظاهرة المراد دراستها للحصول على البيانات التي تخدم أهداف البحث، لذلك فإن طبيعة بحثنا تتطلب أكثر من أداة لجمع البيانات حتى تلم بجميع جوانب الموضوع ومن ثم فقد تم تحديد استخدام الأدوات التالية.

#### 1- الملاحظة:

نستطيع أن نعرف أسلوب الملاحظة في البحث العلمي بأنه: "الملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدها الباحث، والآخر المستجيب أو المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث."<sup>1</sup>

"تدل على فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة أشخاص يقومون بدور ملاحظين، أو فحص الظواهر، وتسجيلها، والمقصود هنا ليس الملاحظة العابرة التي يستخدمها عموم أفراد المجتمع في كافة حياتهم، ولكن الملاحظة العلمية المقصود المحددة لنوعية السلوك أو البعد الاجتماعي المراد ملاحظته تمهيداً للدراسة"<sup>2</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة دون مشاركة كأداة أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية، حيث ساعدتنا على معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال ملاحظة عمال الشركة الإفريقية للزجاج أثناء قيامهم بالعمل ومشاهدة السلوكيات التفاعلية والاجتماعية للعمال وعلاقتهم فيما بينهم، ومع مشرفهم، كما تم التعرف على جميع المصالح ووحدات المؤسسة والإطلاع على مختلف الهياكل والوظائف، أيضاً مكنتنا من التعرف على طبيعة العمل.

(1) ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 67.

(2) محمد الفاتح حمدي: منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017، ص 131.

## 2- المقابلة:

تعد المقابلة استبانة شفوية من خلالها يقوم الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المبحوث، ونستطيع تعريفها في البحث العلمي بأنها: " لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجه لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات والاستثمارات"<sup>1</sup>.

"تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>2</sup> وقد اعتمدنا على المقابلة والتي تجري أثناء الزيارات الاستطلاعية من أجل الاحتكاك أكثر مع الموظفين، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تمحورت حول نشاط المؤسسة والهياكل المكونة لها سواء بالنسبة للإدارة أو لقطاع الإنتاج، كما قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة خاصة عن كيفية العمل داخل المؤسسة وكذلك الأدوات والتقنيات المستعملة.

## 3- الاستثمار:

تعد الاستثمارة من بين الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وهي عبارة عن لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة، يمكن من خلالها إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس.

" والاستثمارة نموذج يضم أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"<sup>3</sup>

وتعرف الاستثمارة على أنها تقنية للتقصي العلمي، وتستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة مباشرة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد أجوبة للأسئلة التي تثيرها إشكالية دراستنا وبعد عدة صعوبات استطعنا تخطيطها ، وتمكنا من صياغة استثمارة بحثنا واحتوت على ثلاثة أنواع من الأسئلة:

(1) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 77.

(2) محمد الجوهري: طرق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1، القاهرة، 2008 ، ص 212.

(3) رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 123.



الأسئلة المغلقة:

وهذا لجمع المعلومات المحددة والدقيقة ومثال ذلك:

هل يدفع التغيير العاملين للعمل بشكل أحسن؟

نعم  لا

الأسئلة المفتوحة:

وهذا عادة يتفرع عن السؤال المغلق والغرض من هذا النوع من الأسئلة هو الإجابة ومثال ذلك:

هل بيئة العمل الفيزيائية ملائمة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة " بنعم " يعود ذلك إلى:

الإضاءة الجيدة  توفير الأمن الصناعي  نظافة مكان العمل

توفر وسائل العمل

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا في استمارتنا هذه الأسئلة المغلقة عادة في شكل محدد ودقيق، تحمل الإجابة بـ"نعم" أو "لا" لتوضيح الفكرة، حتى نتمكن من اختبار صحة الفرضيات المقدمة في هذه الدراسة ومؤشراتها تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، وقد شملت استمارتنا 30 سؤال، توزعت على مجموعة من المحاور وكل محور يجمع مؤشرات تعبر عن متغيرات الفرضيات وتمثلت فيما يلي:

**المحور الأول:** البيانات الأولية، تتضمن بيانات خاصة بالمبحوث وتتنوع الأسئلة من السؤال 1 إلى السؤال 5.

**المحور الثاني:** خاص بتغيير إجراءات العمل ورفع مهارات العاملين في المؤسسة من السؤال 6 إلى السؤال 13.

**المحور الثالث:** خاص بتغيير المناخ التنظيمي وزيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة من السؤال 14 إلى السؤال 22.

**المحور الرابع:** خاص بتغيير القيادة وزيادة فعالية العاملين في المؤسسة من السؤال 23 إلى السؤال 30. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار في صياغة عبارات الاستمارة البساطة والسهولة قدر المستطاع حتى تكون عامة للمبحوثين.

**صدق محتوى الاستمارة:** يوجد نوعين من الصدق وهما الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

**الصدق الظاهري** : لقد تم استخدام الصدف الظاهري لاستمارة الاستبيان من أجل معرفة صدقها وملائمتها لموضوع الدراسة ، وذلك من خلال عرض الاستمارة على الأساتذة المحكمين، ويقوم الصدف الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس، ولم يطبق عليهم، وهذا الصدف يبدو في وضوح البنود مراعيًا في ذلك شروط إعداد البنود وغيرها، على أن تتسم هذه البنود المقترحة احتمالية قياسها للخاصية المطلوبة، من أجل الصدف الظاهري لاستمارة واستبيان الدراسة بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة، وتم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم مجموعة من الاقتراحات جاءت على الشكل التالي:

- إعادة صياغة أسئلة المحور الثاني المتمثلة في السؤال: 14- 13- 11- 10- 8- 7.

- تم حذف السؤال رقم 15 في بداية المحور الثالث وتبديله بسؤال آخر وهو السؤال المتعلق بالتغيرات التي حدثت في المؤسسة منذ بداية العمل.

- تم إعادة صياغة كل من السؤال 30، 28، 14، في المحور الرابع.

**صدق المحتوى**: يتم صدق المحتوى من خلال آراء المحكمين المتمثلة في توزيع الاستبيان على عينة الأساتذة المختصين في المجال، وتكونت عينة المحكمين من (3) أساتذة، وهذا النوع من الصدف يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

حساب صدف كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي "LOUSH" والتي مفادها:

$$\text{صدق محتوى البند} = \frac{2n-1}{n}$$

بحيث:

ن1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس الظاهرة.

ن2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة.

ن: عدد المحكمين الإجماليين.

ولحساب قيمة الصدف لكل بند من بنود المشكلة لاستمارة استبيان يتم الاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم (02) يمثل قيمة الصدف لكل بند من بنود المشكلة للإستمارة

قيمة الصدف	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدف	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	3	16	1	0	3	1
1	0	3	17	1	0	3	2
1	0	3	18	1	0	3	3
1	0	3	19	1	0	3	4
0.33	1	2	20	1	0	3	5
1	0	3	21	1	0	3	6
0.33	1	2	22	0.33	1	2	7
1	0	3	23	0.33	1	2	8
0.33	1	2	24	1	0	3	9
1	0	3	25	0.33	1	2	10
1	0	3	26	0.33	1	2	11
1	0	3	27	1	0	3	12
0.33	1	2	28	0.33	1	2	13
10	0	3	29	0.33	1	2	14
0.33	1	2	30	0.33	1	2	15

ثم نجمع كل القيم المحصل عليها في البنود والتي قدرت ب 21.96 ثم نقسمها على عدد البنود والنتائج المحصل عليها هي قيمة صدف المحتوى الإجمالي للاستبيان.

مجموع صدف المحتوى البنود هو 21.96.

عدد البنود: 30 بند.

إذن بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود استمارة استبيان تم

الحصول على قيم الصدف هذه البنود بقسمة مجموع صدف البنود المتساوية:  $0.73 = \frac{21.96}{30}$

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.66 أمكننا القول أن الاستبيان صادق 0.13.

#### 4- السجلات والوثائق:

"هي أدوات مهمة للغاية لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة وخاصة ما تعلق منها بتلك المرتبطة بالماضي حيث يجتهد الباحث فيها كل ما تحتاجه دراسته من بيانات، والجدير بالملاحظة أنه على الباحث أن يتوخى الحذر من المعلومات التي يجمعها من السجلات والوثائق فقد تكون متحيزة."<sup>1</sup> وقد استعنا في دراستنا بالسجلات والوثائق لأجل جمع المعلومات حول العدد الكلي للعمال في الشركة الإفريقية للزجاج إضافة إلى الجانب التاريخي للشركة والهيكل التنظيمي العام لها وهيكل تنظيم القطاع الصناعي ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات على أخذ صورة عامة عن مهام وأهداف المؤسسة لمعرفة كيفية سير العمل.

#### خامسا: أساليب المعالجة

عند تعاملنا مع معطيات بحثنا قمنا بإتباع أسلوبين يتم تداولها في أغلب الدراسات الاجتماعية وهما:

**1- الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يستعمل في الكشف عن صحة الفرضيات وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة وتصنيفها في فئات ثم جدولتها في سياق ونظام منطقي من حيث مقارنة التكرارات عن طريق النسب المئوية لتعويض الخصائص الكيفية بين المتغيرات ومن حيث تمثيل البيانات ووضعها في جداول مركبة على أساس إيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

**2- الأسلوب الكيفي:** وهو يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج ويرتبط تفسير هذه البيانات من خلال المعلومات المتحصل عليها من ميدان الدراسة والمكممة في جداول في ضوء الواقع الاجتماعي وكذلك الإطار النظري للدراسة، ويتم هذا التحليل بعد عملية المراجعة والتنظيم والتأكد من صحة البيانات ثم توزيعها وتقسيمها إلى فئات.

حيث يعتمد الباحث على الجانب النظري في تحليله للبيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها انطلاقا من مناقشة فرضيات هذه الدراسة، وقد استلزم علينا استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

$$\text{النسب المئوية: وكان كما يلي: } \frac{100 \times \text{عدد الأفراد}}{\text{العدد الإجمالي لأفراد العينة}} = \%$$

(1) علي غربي، مرجع سابق، ص 124.

ويمكننا تدعيم كل من التحليل الكمي والكيفي من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري مثل الدراسة السابقة والنظريات المتعلقة بالدراسة وغيرها، والهدف منها هو خلق بحث متكامل من خلال ما تم قراءة نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري.

## خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفصل يمثل الجانب الأهم في الدراسة، حيث تم في هذا الفصل تحديد الإطار الميداني للدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة الثلاث، وكذلك المنهج المستخدم وهو الوصفي التحليلي، وذلك لملائمة الموضوع المدروس، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استخدمنا كل من أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة وغيرها من أدوات جمع البيانات ، وكذلك قمنا بتحديد أفراد العينة، وأخيرا اتبعنا أسلوبين في تحليل البيانات وهما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

1- عرض وتحليل البيانات الأولية.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات.





**تمهيد:**

يعد اعتمادنا على مجموعة من الأدوات المنهجية التي ساعدتنا في الحصول على معلومات تحيط بالموضوع، وجاء في هذا الفصل الذي نتعرض من خلاله إلى عرض وتحليل مختلف البيانات التي جمعت من الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل حول موضوع علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة ، وذلك من أجل التحقق من صدق الفرضيات التي تم صياغتها في هذه الدراسة، في ضوء الفرضيات، وأخيرا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

## أولاً: عرض و تحليل البيانات

من خلال ما قمنا بدراسته ميدانيا سنقوم بإسقاطه واختباره في جداول إحصائية بالاعتماد على أسلوب التحليل الكيفي لتحليل البيانات والمعطيات التالية:

1- البيانات الأولية: من أجل إعطاء صورة أوضح على المبحوثين، كان لابد من التعرف على وضعيتهم المدنية، الاجتماعية والمهنية لذلك طرحنا مجموعة من الأسئلة التي تعطي صورة أولية على المبحوثين واتضح أن أهم خصائصهم الأولية هي كما يلي:

## الجدول رقم(03):جنس المبحوثين:

النسبة %	التكرار	الجنس
98,49	130	ذكر
1,51	2	أنثى
100	132	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع مجتمع البحث حسب ، نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، حيث بلغت نسبة الإناث على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، حيث بلغت نسبة الذكور ب 49,98% من مجموع أفراد العينة ، أم نسبة الإناث فبلغت 1,51% فقط.

ويعود هذا لطبيعة العمل في المؤسسة التي تتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي، وخاصة أننا قصدنا عمال التنفيذ الذي يتطلب عملهم جد عضلي كبير وقوة الاحتمال، أما المرأة فنجدها متمركزة في الإدارة (تعمل في المكتب) وهذا ما يناسب طبيعتها البيولوجية.

## الجدول رقم (04) يمثل سن المبحوثين.

النسبة %	التكرار	السن
22,72	30	من 20 إلى أقل من 30
64,40	85	من 30 إلى أقل من 40
12,88	17	من 40 إلى أقل من 50
/	/	من 50 إلى أقل من 60
100	132	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع مجتمع البحث حسب السن نلاحظ أن أكبر فئة تتراوح بين 30 إلى أقل من 40 والمقدرة نسبتها ب 64,40%، ثم تليها الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة التي قدرت نسبتها ب 22,72 % وبعدها نجد الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، التي قدرت ب 12,88%، أما الفئة من 50 إلى 60 فلم يكن لدينا ولا مبحوث ضمنها.

وبناء على هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وهذا راجع إلى كونهم أفراد يمتلكون خبرة ومعرفة بالمؤسسة، وهو ما يزيد من درجة وعيهم ومعرفة أنشطتها، كما أنهم قادرين على العطاء، ويتميزون بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى قلة معدل غيابهم وبالتالي يزيد من إنتاجية المؤسسة.

**الجدول رقم (05): يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين:**

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6,81	9	ابتدائي
28,78	38	متوسط
36,38	48	ثانوي
28,03	37	جامعي
100	132	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن أكبر نسبة لهم مستوى ثانوي، إذ بلغت نسبتهم 36,38% يليه المستوى المتوسط بنسبة قدرت ب 28,78% ثم المستوى الجامعي بنسبة قدرت ب 28,03%، ثم المستوى الابتدائي بنسبة قدرت ب 6,81%.

ومنه نستنتج أن من خلال ملاحظتنا للبيانات أن المؤسسة لا تعطي أهمية للمستوى التعليمي، بل تعتمد على جميع المستويات التعليمية، وذلك حسب طبيعة ومتطلبات الوظيفة وخصوصا العينة التي قصدناها وهي العينة الخاصة بعمال التنفيذ، وهو راجع لطبيعة العمل كونه لا يتطلب في معظمه على الجهد الفكري، بقدر ما يتطلب الجهد العضلي.

الجدول رقم(06) يمثل الحالة العائلية للمبحوثين.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
24,24	32	أعزب
73,49	97	متزوج
/	/	مطلق
2,27	3	أرمل
100	132	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية نلاحظ أن نسبة الأفراد الأكبر هي نسبة المتزوجين، حيث قدرت ب 73, 49%، والنسبة التي تليها هي نسبة العزاب حيث قدرت ب 24, 48%، أما نسبة الأرمال فهي شبه منعدمة والتي قدرت ب 2, 27%، ونسبة المطلقين منعدمة. ومنه يمكن القول أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا يدل على المسؤولية الموكلة لهم اتجاه أسرهم، وكذلك حرصهم على الاحتفاظ بمنصب عملهم، ومحاولة تحسين أداؤهم من أجل تلبية حاجات أسرهم، وبالتالي فهم أكثر التزاماً بأداء الأعمال، والسبب يعود إلى واجباتهم الأسرية.

أما نسبة العزاب فهي فئة متوسطة، أقل من فئة المتزوجين، وهذا راجع لعدم تحملهم المسؤولية، وليس لديهم التزامات، فهم يرغبون في الحصول على المكانة الاجتماعية من خلال بذلهم المزيد من الجهد وتقبلهم للتغيرات.

الجدول رقم (07): سنوات أقدمية المبحوثين.

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
25	33	أقل من 5 سنوات
31,06	41	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
22,72	30	من 10 إلى أقل من 20 سنة
12,12	16	من 20 إلى أقل من 25 سنة
9,10	12	من 25 إلى أقل من 30 سنة
/	/	من 30 فما فوق
100	132	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل، نلاحظ أن النسبة 31,06% المتمثلة في الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات هي أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 25% المتمثلة في الفئة أقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة 22,72% المتمثلة في الفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة، ثم تليها نسبة 12,12% المتمثلة في الفئة من 20 إلى أقل من 25 سنة، ثم تليها النسبة من 9,10% المتمثلة في الفئة من 25 إلى أقل من 30 سنة، أما الفئة من 30 فما فوق فهي منعدمة.

وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لهم أقدمية في العمل، وبالتالي فهم يمتلكون الخبرة من خلال السنوات الطويلة التي قضاها في المؤسسة، وبالتالي تمكنهم من أداء عملهم بسهولة، وذلك راجع لتعودهم على طريقة العمل وكذلك لتعودهم على العمل بمختلف قوانين العمل، مما يجعلهم يؤدون عملهم بإتقان دون أي معرقل أو شيء يقيدهم.

عرض وتحلل البيانات الفرضية الأولى: تغيير إجراء العمل و رفع مهارات العاملين في المؤسسة. من أجل التأكد من مدى هدف الفرضية ميدانيا قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة قمنا بتوزيعها على مجموعتين وتحصلنا على إجابات مختلفة هي كما يلي:

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: تغيير إجراءات العمل و رفع مهارات العاملين في المؤسسة. من أجل التأكد من مدى صدق الفرضية ميدانيا، قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة التي وزعناها على المبحوثين و تحصلنا على إجابات مختلفة هي كما يلي:

الجدول رقم(08): إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	114	86,37
لا	18	13,63
المجموع	132	100

من خلال الجدول المتعلق بإدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة نلاحظ بأن نسبة الأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم قدرت ب86,37% أما بنسبة الأفراد الذين كانت إجاباتهم بلا قدرت ب13,63% وهي نسبة قليلة بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بنعم.

وعليه يمكن القول أن الأفراد الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم كبيرة، وذلك راجع لأقدميتهم في المؤسسة و بذلك فهم لاحظوا مختلف المعدات الجديدة التي أدخلتها المؤسسة، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بلا كانت نسبتهم قليلة، و ذلك راجع إلى كونهم حديثي التشغيل أي ليس لديهم أقدمية في العمل.

الجدول رقم(09): تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على استخدام أفكار جديدة في العمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	95	71,97
لا	37	28,03
المجموع	132	100

من خلال الجدول الذي يمثل تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على مدى استخدام أفكار جديدة في العمل، نلاحظ أن نسبة العمال الذين أجابوا بنعم قدرت بنسبة 71,97% وهي أكبر من نسبة العاملين الذين كانت إجاباتهم ب لا حيث قدرت ب28,02%.

و عليه يمكن القول، أن أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم نعم كانت نسبتهم مرتفعة وذلك راجع إلى اتصالهم بالإدارة و كذلك إلى اضطلاعهم على مختلف التعليمات التي تصدرها و هذا ما يجعلهم فعالين في المؤسسة، أما نسبة مجتمع البحث الذين كانت إجاباتهم بلا فكانت منخفضة و ذلك راجع إلى نقص اتصالهم بالإدارة و إهمالهم لمختلف التعليمات التي تصدرها.

الجدول رقم(10): إشراك العاملين في عملية تغيير إجراءات العمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	57	43,19
لا	75	56,81
المجموع	132	100

من خلال الجدول نلاحظ أن العاملين الذين يقرون بعدم إشراكهم في عملية تغيير إجراءات العمل قدرت نسبتهم بـ56,81%، أما العاملين الذين يقرون بإشراكهم في عملية تغيير إجراءات العمل فقدرت نسبتهم بـ43,19% فهي أقل من الأولى.

وعليه يمكن القول أن العاملين الذين لا يتم إشراكهم في عملية تغيير إجراءات العمل كانت نسبتهم فوق المتوسط و ذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يؤذونه كونهم عمال تنفيذ في الإدارة لا تشاركهم عند تغييرها لإجراءات العمل فهي تكفي بالإطارات و عمال التحكم، أما نسبة العمال الذين لأقروا بأن الإدارة تشاركهم في عملية تغيير إجراءات العمل فكانت تحت المتوسط و ذلك راجع لخبرتهم و أقدميتهم في المؤسسة.

الجدول رقم(11): تبسيط مختلف قوانين العمل للعامل من قبل الإدارة.

المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	75	56,81
لا	57	43,19
المجموع	132	100

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الذين تبسط لهم الإدارة مختلف قوانين العمل قدرت نسبتهم بـ56,81% و هي اكبر نسبة العمال الذين لا تشاركهم الإدارة في مختلف قوانين العمل حيث قدرت نسبتهم بـ43,19%.

وعليه يمكن القول أن نسبة العمال الذين تبسط لهم الإدارة مختلف قوانين العمل كانت فوق المتوسط، و ذلك يكون غالبا مع العمال الجدد في السنوات الأولى من عملهم فمن المستوجب على الإدارة أن تبسط لهم مختلف القوانين، أما نسبة العمال الذين لا تبسط لهم الإدارة مختلف قوانين العمل، وذلك لطول سنوات عملهم في المؤسسة (أقدميتهم) فالقانون يبقى نفسه، فالقوانين التي تعتمد عليها المؤسسة هي مستمدة من قانون العمل.



الجدول رقم (12): المعاملة الودية من قبل رئيسة و زيادة إنتاجيته.

المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	111	84,10
لا	21	15,90
المجموع	132	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين أقرروا بأن المعاملة الودية من قبل رئيسهم لهم تزيد من إنتاجيتهم قدرت بـ 84,10% وهي نسبة مرتفعة، على عكس نسبة العمال الذين أقرروا بأن المعاملة الودية لهم من قبل رئيسهم لا تزيد من إنتاجيتهم، حيث قدرت بـ 15,90%.

وعليه يمكن القول أن نسبة العمال الذين تزيد المعاملة الودية من قبل رئيسهم لهم تزيد من إنتاجيتهم كانت مرتفعة، و هذا راجع إلى أن أي عامل يتأثر بطريقة معاملة رئيسة له، فالمعاملة الودية تشعرهم بالارتياح و تحفزهم على العمل و تخلف روح الإبداع وعدم التفاني، أما نسبة العمال الذين أقرروا بأن المعاملة الودية لهم من قبل رئيسهم لا تزيد من إنتاجيتهم و هذا راجع إلى طبيعتهم فهناك من يؤدي عمله كالمعتاد و لا يؤثر فيه شيء.

الجدول رقم (13): أداء العامل لعمله في ظل أساليب عمل جديدة.

المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	113	85,60
لا	19	14,40
المجموع	132	100

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الذين يستطيعون أداء عملهم في ظل أساليب عمل جديدة قدرت بـ 85,60% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة العمال الذين لا يستطيعون أداء عملهم في ظل أساليب عمل جديدة، حيث قدرت بـ 14,40%.

وعليه يمكن القول أن نسبة العمال الذين يستطيعون أداء عملهم في ظل أساليب عمل جديدة كانت مرتفعة، و هذا راجع إلى كونهم عمال أكفاء قادرين على العمل في ظل أي تغيير، و كذلك كونهم يمتلكون خبرة في العمل، أما نسبة العمال الذين لا يستطيعون أداء عملهم في ظل أساليب عمل جديدة كانت نسبة منخفضة و ذلك راجع لضعف تكوينهم و تدريجهم على العمل.

الجدول رقم (14): نظرة العامل للأعمال الإضافية التي قد تكلفه المؤسسة للقيام بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
زيادة في المسؤولية	55	38,19
فرصة للتدرج الوظيفي	39	27,29
فرصة للإثبات الذات	10	6,94
فرصة لتحسين مستوى المهارات	40	27,78
المجموع	*144	100

\* من مجموع الإجابات

من خلال الجدول نلاحظ نظرة العاملين للأعمال الإضافية التي قد تكلفه المؤسسة للقيام بها، حيث أن أكبر نسبة قدرت بـ 38,19% وهي تخص العاملين الذين يرون ذلك زيادة المسؤولية، و النسبة التي تليها قدرت بـ 27,78% وهي تخص العاملين الذين يرون ذلك فرصة لتحسين مستوى المهارات والنسبة التي تليها قدرت بـ 27,29% وهي تخص العاملين الذين يرون ذلك فرصة للتدرج الوظيفي والنسبة التي تليها قدرت بـ 6,94% وهي تخص العاملين الذين يرون ذلك فرصة لإثبات الذات، أما الاحتمالات الأخرى فهي منعدمة.

وعليه يمكن القول أن أكبر نسبة كانت للعاملين الذين يعتبرون الأعمال الإضافية زيادة في المسؤولية، و ذلك راجع إلى اكتفائهم بالعمل الذي يؤدونه، أما النسبة التي تليها وهي تخص العمال الذين يرون ذلك فرصة لتحسين مستوى المهارات و ذلك راجع إلى رغبتهم في العمل و تطوير مهاراتهم أما العمال الذين يعتبرون ذلك فرصة للتدرج الوظيفي و ذلك راجع إلى طموحهم و رغبتهم في الترقية، أما العمال الذين يرون الأعمال الإضافية التي تكلفهم بها المؤسسة فرصة لإثبات الذات وذلك راجع إلى رغبتهم الشخصية في إبراز عملهم و إثبات مستواهم و مقدرتهم على الإبداع، بهدف الترقية أو تحسين الأجر.

الجدول رقم (15): أداء العامل لعمله في ضوء أي تغيير قد يطرأ عليه.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	120	90,90
لا	12	9,10
المجموع	132	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين يستطيعون أداء عملهم بإتقان في ضوء أي تغيير قد يطرأ عليه قدرت ب 90,90% وهي نسبة مرتفعة جداً، أما نسبة العمال الذين لا يستطيعون أداء عملهم بإتقان في ضوء أي تغيير قد يطرأ على العمال فقد قدرت ب 9,09% وهي نسبة منخفضة جداً. وعليه يمكن القول أن نسبة العمال الذين يستطيعون أداء عملهم بإتقان في ضوء أي تغيير قد يطرأ عليه نسبة مرتفعة جداً و ذلك راجع إلى مدى تحكمهم في عملهم و تمكنهم منه، و كذلك إلى مدى تقبلهم للتغيير التنظيمي.

**مناقشة نتائج الفرضية الأولى:** التي مفادها أن تغيير إجراءات العمل يساهم في رفع مهارات العاملين في المؤسسة و من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

- 86,36% تدل على قيام المؤسسة بإدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة ، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بالتغيير من حين لآخر.
- 71,96% أقرروا أن إدارة المؤسسة تشجع العاملين على استخدام أفكار جديدة في العمل.
- 56,81% أقرروا أنه لا يتم إشراكهم في عملية تغيير إجراء العمل.
- 56,81% أقرروا أن الإدارة تقوم بتبسيط مختلف قوانين العمل لهم، و هذا ما يساعدهم على العمل ويرفع من مهاراتهم.
- 84,09% أقرروا أن المعاملة الودية من قبل رئيسهم تزيد من إنتاجيتهم و ذلك كونها تجعلهم مرتاحين فهي تعتبر حافز معنوي لهم تحببهم في العمل مما يزيد من إنتاجهم.
- 85,60% أقرروا بأنهم يستطيعون أداء عملهم في ظل أساليب عمل جديدة و هذا يدل على كونهم متمكنين ومتقبلين للتغيير مونه يكسر الروتين و الملل الذي يعيشونه في العمل مما يزيد من قدرتهم على العمل و يرفع مهاراتهم.
- 38,19% أقرروا أن الأعمال الإضافية التي قد تكلفهم بها المؤسسة تعتبر زيادة في المسؤولية.
- 90,90% أقرروا أنهم قادرين على أداء عملهم بإتقان في ضوء أي تغيير قد يطرأ في العمل و هذا يرجع إلى استعدادهم و مستوى مهاراتهم.

**النتيجة:** من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الصناعية توصلنا إلى:

- أن تغيير إجراءات العمل يساهم في رفع مهارات العاملين في المؤسسة الصناعية و ذلك من خلال الأبعاد والمؤشرات التي تثبت هذه الفرضية و من أهم هذه الأبعاد ما يلي:
- قيام المؤسسة بإدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة، كما إن إدارة المؤسسة تشجع العاملين على استخدام أفكار جديدة في العمل، كما تقوم بتبسيط مختلف قوانين العمل لهم، كما أن

العمال يستطيعون أداء عملهم بإتقان في ضوء أي تغيير قد يطرأ في العمل، و أن معاملة الرئيس الودية تزيد من إنتاجيتهم و بالتالي فتغير إجراءات العمل يساهم في رفع مهارات العاملين في المؤسسة الصناعية، ومنه الفرضية الأولى محققة وذلك من خلال مختلف النسب التي تم عرضها.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: تغيير المناخ التنظيمي و زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة.

من أجل معرفة مدى مساهمة تغيير المناخ التنظيمي في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة وزعناها على المبحوثين و تحصلنا على مجموعة من الأجوبة كما يلي:

الجدول رقم(16): التغيرات التي حدثت في المؤسسة منذ بداية العمل.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
15,75	23	طريقة العمل
50,69	74	القيادة
15,75	23	وسائل العمل
2,73	4	عدد ساعات العمل
14,39	21	القوانين المعمول بها
0,69	1	تدهور مستمر نتيجة سوء التسيير
100	*146	المجموع

\*من مجموع الإجابات:

من خلال الجدول نلاحظ التغيرات التي حدثت في المؤسسة منذ بداية العمل كانت في القيادة بنسبة 50,69% وهي نسبة كبيرة و تليها طريقة العمل و وسائل العمل بنفس النسبة و التي تمثلت في 15,75% و بعدها التغيرات في القوانين المعمول بها بنسبة قدرت ب 14,39%، و التغيير في عدد ساعات العمل بنسبة قدرت ب 2,75%، و أخيرا تدهور مستمر نتيجة سوء التسيير بنسبة قدرت ب 0,69%.

وعليه يمكن القول أن أهم تغيير أو أكبر تغيير كان في القيادة و ذلك كونها أكبر نسبة و ذلك من خلال تغيير القائد و كذلك تغيير كل من الرئيس المباشر و المشرف، و تغيير و وسائل العمل إلى وسائل جديدة متطورة و ذلك يستوجب تغيير طريقة العمل، و تغيير القوانين المعمول بها فالقائد الجديد يأتي بقوانين جديدة غير التي كان يعمل بها القائد الذي قبله و لكن التغيير يكون طفيف كونهم يعتمدون على قانون العمل الرسمي، أما بالنسبة للتدهور المستمر نتيجة سوء التسيير فكانت إجابة أحد المبحوثين على

الاحتمال الذي تركنا لهم الحرية في التعبير عنه في أخرى، فهو يرى أن التدهور المستمر الناتج عن سوء التسيير من بين التغيرات التي حدثت في المؤسسة منذ بدايتها.

الجدول رقم(17): دافعية التغيير للعاملين من أجل العمل بشكل أحسن.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	100	75,76
لا	32	24,24
المجموع	132	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين يدفعهم التغيير إلى العمل بشكل أحسن قدرت بـ 75,76% وهي نسبة مرتفعة، أما نسبة العمال الذين لا يدفعهم التغيير إلى العمل بشكل أحسن فقدت بـ 24,24% و هي نسبة مرتفعة.

وعليه يمكن القول أن نسبة العمال الذين يدفعهم التغيير إلى العمل بشكل أحسن نسبة كبيرة وذلك كون التغيير دائما أو غالبا يكون نحو الأفضل وبذلك تتحسن ظروف عملهم و هذا ما يساعدهم على العمل بشكل أفضل(أحسن)، أما نسبة العمال الذين لا يدفعهم التغيير للعمل بشكل أحسن قليلة، و ذلك لتعودهم على ظروف العمل القديمة و صعوبة تعودهم على الظروف الجديدة(بعد التغيير).

الجدول رقم 18: ملائمة بيئة العمل الفيزيكية للعمل.

المتغيرات	التكرارات	النسبة %	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرار	النسبة %
نعم	53	40,15	الإضافة الجديدة	17	20,98
			توفير الأمن الصناعي	36	44,44
			نظافة مكان العمل	16	19,75
			توفر وسائل العمل	12	14,81
لا	79	59,85	/	/	/
المجموع	132	100	/	/	/

من خلال الجدول رقم 16 الذي يوضح ملائمة البيئة الفيزيكية للعمل، فنلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بلا أي بيئة العمل ليست ملائمة قدرت بـ 59,84% و ذلك بعدم توفر البيئة المثالية للعمل وتتمثل في عدة عوامل إذا أن عدم الأريحية أثناء مزاوله العمل لا يمكن إعطاء و تقديم الجودة في المنتج ويمكن إرجاع سبب إجابة المبحوثين بـ لا: سوء الإضافة ارتفاع الضوضاء و درجة الحرارة وكثرة التلوث و

انتشار الأبخرة والغازات السامة و سوء التهوية في المصنع كلها عوامل تساعد على ظهور اللاإرتياح لدى العامل مما يؤدي إلى وقوع حوادث العمل و نقص إبداع العامل و نقص الإنتاج في المؤسسة، إن التحكم في مثل هذه الظروف الفيزيائية يغير في زيادة النتاج و لهذا اهتم المختصون في علم النفس الصناعي على أداء العامل و صحته و رضاه على العمل.

في حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بنعم 40,15% فهناك من أرجعها إلى توفير الأمن الصناعي بلغت نسبتهم 44,44% في حين بلغت نسبة الذين أرجعوها إلى الإضاءة الجيدة ب20,98% يليها نسبة الأفراد الذين أرجعوها إلى نظافة المكان ب19,75% أخيرا نسبة الذين أرجعوها إلى توفر وسائل العمل ب14,81%.

يعود هذا الاختلاف و التفاوت في نسب الإجابات إلى نوع و طبيعة العمل.

الجدول رقم(19): توفير المؤسسة لوسائل الوقاية الضرورية لقيام العامل ب العمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	96	72,72
لا	36	27,28
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 17 الذي يوضح توفير المؤسسة لوسائل الوقاية الضرورية لقيام العامل بعمله، فنلاحظ أن نسبة الإجابة ب نعم قدرت ب72,72% فهذا لتوفير المؤسسة لوسائل الوقاية لقيام العامل بعمل على أحسن وجه و ذلك حرصا على سلامته و من بين هذه الوسائل الوقائية حسب تصريح بعض العمال هي:

- ارتداء ملابس مخصصة للعمل، ارتداء أحذية السلامة للوقاية من تراكم الزجاج المنكسرة، ارتداء القفازات الواقية، ارتداء النظارات الصناعية الواقية كل هذا لحماية الأفراد من الأخطار الجسمانية التي قد يتعرضون لها يوميا.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب لا 27,28% و هذا راجع إلى طبيعة عمل هذه الفئة فهم يشكون من نقص بعض وسائل الوقاية التي أثرت على صحتهم مما يؤدي إلى غياب تركيزهم و تشتت انتباههم أثناء أداء عملهم.

الجدول رقم (20): توفير المؤسسة لوسائل الأمن الصناعي للعامل

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	80	60.60
لا	52	39.40
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 20 الذي يوضح مدى توفير المؤسسة لوسائل الأمن الصناعي نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم قدرت بـ 60, 60 %، وذلك للأخطار المهنية ومن أهم مؤشراتهما: وضع الأسس القانونية لمنع المخاطر، ضمان التعويضات المناسبة في حالة العجز وبذلك أصبح من الضروري أن يكون كل مشرف أمن صناعي قادر على تحليل مكان العمل و معرفة احتياجات كل الوظيفة، وعدم تعرض العاملين لحوادث و إصابات العمل، توفير احتياجات اللازمة لبيئة آمنة من المخاطر، تأمين تجهيزات العمل، وكذلك جدولة أعمال الصيانة لمعدات السلامة و تنظيم جولات تفتيش مفاجئ ودوري حسب تصريح رئيس المصلحة.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بلا 39,40 % وهذا حسب طبيعة العمل.

الجدول رقم(21): تغيير قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	67	50,76
لا	65	40,24
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 19 الذي يوضح تغيير قنوات الاتصال داخل المؤسسة، نلاحظ أن نسبة العمال الذين أجابوا ب نعم تتغير 50,76% وذلك حسب طبيعة العمل يمكن إرجاعها إلى العلاقات الإنسانية الموجودة بينهم أثناء فترة العمل داخل الورشات مما يتطلب منهم الاحتكاك ببعض البعض وتبادل الآراء و التعاون فيما بينهم و هذا حسب تصريح بعض العمال.

في حين بلغت نسبة الذين أقرروا ب لا 40,24% يمكن إرجاعها إلى هناك فئة معينة لا يستخدم إلا أسلوب الرسمي في الاتصال عموما و الاتصال العمومي خصوصا و هذا من أجل إنجاز العملية الإدارية و تسيير العمل بشكل جيد و فعال.

الجدول رقم (22): تنوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	44	33,33
لا	88	66,67
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 20 الذي يوضح مدى تنوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين، نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا ب لا هي 66,67% فهذه المؤسسة لا تعتمد على نظام الحوافز وهذا راجع إلى الأزمة الاقتصادية التي تمر بها المؤسسة لكن هذا قد ينعكس على مردود العاملين و إنتاجيتهم ما يدفعهم إلى الخمول و الكسل.

في حين بلغت نسبة الذين أقرروا ب نعم تتنوع قدرت ب 33,33% و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تحفيز العمال و خصوص التحفيز المعنوي مما يزيد من دافعيتهم نحو أداء المهام، كما يلعب دورا كبيرا في إحساسهم بأنهم عناصر فاعلة داخل المصنع و لا يمكن الاستغناء عنهم و هذا بدوره يؤدي إلى إحداث التماسك و التكامل، فيما يخص الفئة التي تتلقى التحفيز المادي والمعنوي معا فهم يشغلون مناصب تجعلهم يحصلون على امتيازات مادية و معنوية مقابل جهدهم المبذول من أجل مواصلة أداء المهام.

الجدول رقم(23): فرض المسؤولين لساعات عمل إضافية و احتجاج العاملين

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	71	53,79
لا	61	46,21
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 21 الذي يمثل فرض ساعات عمل إضافية و احتجاج العاملين نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم قدرت ب 53,79% و هذا حقلهم الشرعي الذي يضمنه لهم القانون في العمل خاصة إذا لم يصاحب هذه الإضافة الزيادة في الأجر و هذا ما يؤدي في أغلب الأحيان إلى هروب العمال.

في حين بلغ عدد الذين أجابوا ب لا 46,21% أي أن همهم الوحيد الذي يمكن أن يحتاجوا إليه هو الأجر حسب تصريح المراسل الاجتماعي.



الجدول رقم(24): مساهمة البيئة الاجتماعية في العمل في زيادة التعاون بين العاملين.

المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	111	84,10
لا	21	15,90
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 21 الذي يوضح مساهمة البيئة الاجتماعية للعمل في زيادة التعاون بين العاملين حيث نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا ب نعم قدرت ب 84,10% فهذا يدل على انه توجد علاقة تربطهم ببعض كعلاقة الأخوة و الصداقة، و ذلك من أجل تسهيل القيام بالأعمال و تخفيض ضغوط العمل عن بعضهم البعض و ذلك بسيادة علاقات اجتماعية و إنسانية تعكس مدى الثقة المتبادلة فيما بينهم و في هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى مدى أهمية هذا المبدأ في رفع من فعالية العمال وأدائهم في المؤسسة وهذا ناهيك عن مدى إتقانهم للأعمال وانجازها في الوقت المطلوب ما يزيد من رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة وخدمتها حيث كانت العلاقة المتبادلة بين وحدات الإنتاج علاقة تعاون والصداقة يسودها نوع من الثقة المتبادلة.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب لا تزيد قدرت ب 15,90% و هذا يمكن إرجاعه إلى وجود مشاكل بين العمال أو طبيعة العمل (الفردية) أو إلى طبيعة الفرد بحد ذاته لا يحب الاحتكاك مع زملائه.

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها يساهم تغيير المناخ التنظيمي في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية: و من مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

- 15,68% أقرروا أن التغيير الذي حدث في المؤسسة منذ بداية العمل كان تغيير القيادة.
- 75,75% أقرروا أن التغيير يدفعهم للعمل بشكل أحسن و ذلك كون التغيير يكسر الروتين و الملل السائد في العمل، و كذلك كونه يكون دائما تغيير نحو الأحسن و هذا ما يساعد العمال على العمل بشكل أحسن.
- 59,84% أقرروا بأن بيئة العمل الفيزيائية غير ملائمة للعمل و ذلك راجع لعدم نظافة مكان العمل إضافة إلى الحرارة العالية.
- 72,72% أقرروا أن المؤسسة توفر لهم وسائل الوقاية الضرورية للقيام بالعمل و ذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يؤدونه فهم لا يستطيعون أداءه دون وقاية.
- 60,60% أقرروا أن المؤسسة توفر لهم وسائل الأمن الصناعي و ذلك خصوصا للعمال الذين يعملون على الآلات، مما يجعلهم يؤدون عملهم بشكل أحسن ودون الخوف من حوادث العمل.

- 50, 75% أقروا أنه تم تغيير في قنوات الاتصال.
- 66, 66% أقروا أنه لا يوجد تنوع في الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين و هذا بسبب الأزمة التي تعانيها المؤسسة.
- 53, 78% أقروا أن فرض المسؤولين لساعات عمل إضافية لا يؤدي بهم إلى الاحتجاج، فالسبب الوحيد الذي يقوم العمال بالاحتجاج عليه هو تأخر دفع الأجر لهم.
- 84, 09% أقروا أن البيئة الاجتماعية للعمل تساهم في زيادة التعاون بين العاملين وهذا ما يحسن من أدائهم و بالتالي تزيد إنتاجيتهم.

**النتيجة:** من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة الصناعية الجزائرية توصلنا إلى:

إن الدراسة التي أجريت على العامل بالمؤسسة، و حسب تحليلنا للنتائج الاستمارة، تأكدنا أن تغيير المناخ التنظيمي يساهم في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية، و ذلك لأن البيئة الاجتماعية تساهم في زيادة التعاون بين العاملين، وكذلك إن التغيير يدفع العمال للعمل بشكل أحسن، و كذلك توفير المؤسسة لوسائل الوقاية والأمن الصناعي يساعد العمال على العمل دون خوف و هذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

#### 4- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة: تغيير القيادة وزيادة فعالية العاملين في المؤسسة

من أجل معرفة مدى مساهمة تغيير القيادة في زيادة فعالية العاملين قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة وزعناها على المبحوثين و تحلنا على النتائج التالية:

##### الجدول رقم(25): تغيير القيادة.

المتغيرات	التكرار	النسبة %	إذا كانت الإجابة ب نعم	التكرار	النسبة %
نعم	45	37,19	تغيير القائد	109	82,58
	57	47,10	تغيير الرئيس المباشر		
	16	13,22	تغيير المشرف		
	3	2,47	تغيير عمال التحكم		
لا	23	17,42	/		
المجموع	132	100	/		

من خلال الجدول رقم 23 الذي يوضح تغيير القيادة، نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم تم تغيير القيادة سابقا قدرت ب 82,58% بحيث تم تغيير الرئيس المباشر بنسبة 47,10% و هذا راجع إلى عدم كفاءتهم وعدم توفر فيهم الصفات الضرورية لشاغل الوظيفة أي عدم تناسبهم مع المنصب ثم تليها

نسبة تغيير القائد ب37,19% ثم نسبة تغيير المشرف و قدرتب3,22% وآخر نسبة كانت لتغيير عمال التحكم بنسبة2,47%.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب لا تتغير قدرت ب 17,42% و هذا حسب بعض العمال أنه لا يتم ترك الوظيفة إلا بعد انقضاء سنوات العمل و الإحالة إلى التقاعد.

**الجدول رقم(26): تغيير القيادة و تغيير المسؤولية الملقاة على عاتق العمال.**

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	70	53,03
لا	62	46,97
المجموع	132	100

من خلال الجدول الذي يوضح تغيير القيادة و تغيير المسؤولية، نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم قدرت ب 53,03% وهذا راجع إلى طبيعة العمل فهناك مناصب حساسة لا بد من إجراء تعديلات في المسؤولية وهذا لتحسين طريقة العمل و من أجل تحقيق الجودة في منتجاتها ونيل رضا زبائننا ما يكسبها سمعة في السوق و تدعم من قدراتها التنافسية وتضمن لها البقاء في لسوق والحفاظ على مكانتها. في حين بلغت نسبة الذين أقرروا ب لا تتغير 46,96% و هذا راجع إلى المنصب الذي يشغله لا يحتاج إلى التغيير ولا يؤثر على العمل ككل.

**الجدول رقم(27): تغيير القيادة و تغيير المهام الموكلة إلى العاملين.**

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	63	47,72
لا	69	52,28
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم25 الذي يوضح تغيير القيادة و تغيير المهام الموكلة إلى العاملين، نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بلا قدرت ب52,28% و هذا راجع إلى طبيعة العمل فهناك عمال يشتغلون في ورشة صناعة الزجاج لا تتغير مهامهم مهما كان هذا تفرضه الوظيفة في حد ذاتها، كما أن المشرف على دراية بقدراته إمكانيات عماله و على هذا الأساس يتم توزيع المهام كي يقوم كل عامل بإتقان العمل المطلوب منه حرصا على تحقيق الكفاءة و الفعالية في العمل و الزيادة في الإنتاج فهي بذلك تسعى للتخلص من غموض الأدوار و أعبائه بالنسبة للعمال.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب نعم تتغير 47,72% و هذا يمكن إرجاعه إلى التغيير في العمل ما ينجر عنه التغيير في المهام حتما.

الجدول رقم (28): التقيد بالمسؤولية في العمل في حال غياب الرقابة

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	114	86,37
لا	18	13,63
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 26 الذي يوضح مدى التقيد بالمسؤولية في العمل حال غياب الرقابة نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا ب نعم قدرت ب 86,3 و هذا راجع إلى درجة وعي العمال بمدى أهمية العمل المتقن سواء بوجود رقابة أو انعدامها و هذا لتحقيق الجودة في منتجاتها و التحسين المستمر للعمل ما ينتج عنه تحقيق التميز عن المؤسسات المنافسة في السوق و الاهتمام برضا الزبائن. في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب لا 13,63% و هذا راجع إلى اللامبالاة و السعي إلا وراء الأجر وهذا ما ينعكس بالسلب على سمعة المؤسسة.

الجدول رقم(29): التقيد بمختلف التعليمات في المؤسسة

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	110	83,33
لا	22	16,67
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 27 الذي يوضح مدى تقيد العمال بمختلف التعليمات في المؤسسة نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم قدرت ب 83,33% و هذا راجع إلى وجود السيطرة الرسمية من طرف المشرف ما يؤدي إلى الالتزام الحرفي ب القوانين و التعليمات و الإجراءات مما يؤدي ذلك إلى الانضباط و تولى المهام و تحمل المسؤولية بلك ما يتعلق بالعمل ما ينتج عن ذلك تحقيق للأهداف و التميز في أداء المهام و هذا ما أقربه المراسل الاجتماعي أثناء إجرائنا للمقابلة. في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب لا يتقيدون ب 16,67% و ذلك راجع إلى تساهل وتقاضي بعض رؤساء الأقسام على هذه الهفوات.

الجدول رقم (30): تطبيق الأوامر الصادرة

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	113	85,60
لا	19	14,40
المجموع	13219	100

من خلال الجدول رقم 28 الذي يوضح مدى تطبيق الأوامر الصادرة إلى العمال، نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم قدرت ب 85,60% فهي في الغالب تكون واضحة كما أن تنفيذ الأوامر أمر إجباري وفقا للوائح و القوانين المعمول بها في الإدارة إلى كون مسؤولية تنفيذ القرارات والأوامر تقع على عاتق المسؤول الذي يصدر هذه الأوامر و هذا حسب تصريح المراسل الاجتماعي أثناء المقابلة.

في حين صرح 14,38% بأنهم لا يقومون بتطبيق الأوامر التي تكون مخالفة للوائح والقوانين خاصة إذا لم تكن التعليمات الواردة مكتوبة خاصة إذا لم يحترم الرؤساء المهام و اللجوء في بعض الأحيان إلى توجيه الأوامر ترتبط بالمهام المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف و هذا حسب تصريح بعض العمال.

الجدول(31): الالتزام بساعات العمل

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	111	84.10
لا	21	15.90
المجموع	132	100

من خلال الجدول الذي يوضح مدى التزام العمال بساعات العمل نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم يلتزمون قدرت ب 84,10% بمن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس المصلحة الذي أفادنا بأنه توجد رقابة في العمل خاصة ساعات الدخول مع الأخذ بعين الاعتبار التأخر الذي لا يتجاوز الخمس دقائق بعد الثامنة صباحا مراعاة لبعض الموظفين أو الازدحام لكن إذا زاد الحد عن ذلك تتخذ إجراءات ردية، فالرقابة الدورية تؤدي إلى الالتزام بساعات العمل أي الدخول و الخروج حسب ما هو مصرح به في القانون الداخلي للمؤسسة.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب لا 15,90 ذلك بسبب الظروف الخارجية عن إرادتهم م يحاولون دائما تقديم تبريرات لذلك وفقا للقوانين الداخلية، لأنها الوسيلة الوحيدة التي لا تعرضهم للمساءلة من طرف رؤسائهم و التي تنجز عنها عقوبات قد تتخذ ضدهم.

## الجدول رقم(32): إهمال القائد للعمال المتميزين.

المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	70	53,03
لا	62	46,97
المجموع	132	100

من خلال الجدول رقم 30 الذي يوضح إهمال القائد للعمال المتميزين في العمل في العمل، نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا ب نعم قدرت 53,03% أي أن قائد المؤسسة لا يعمل على تشجيع الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة و عدم إعطاءهم الحرية في التعبير عن رأيهم و تقديم اقتراحات جديدة قد تساهم في تطوير العمل باختصار شديد هذا القائد لا يهتمه كمية الإنتاج و لا يأخذ بعين الاعتبار العمال المتميزين.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب لا 46,97% وهذا راجع إلى طبيعة المنصب الذي يشغله والذي يعتبر المحرك الأساسي للمصنع و رأس مال حقيقي و مصدر للتميز و الإبداع و تحقيق النجاح فهي تسعى الى الاهتمام بهم و دفعها لبدل أقصى جهودها من خلال تثمين دورها الفعال و تحفيزها سواء ماديا أو معنويا.

## مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

التي مفادها أن تغيير القيادة يساهم في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة:

ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

- 82,57% تدل على أنه سبق و تم تغيير في القيادة.
- 53,03% قرروا بمصاحبة تغيير القيادة تغيير في المسؤولية الملقاة على عاتق العمال وهذا راجع إلى حساسية بعض المناصب.
- 52,28% أقرروا أنه لم ينجم عن تغيير القيادة تغيير في بعض المهام الموكلة إليهم وهذا يدل على أن بعض الوظائف لا يمكن إحداث تغيير فيها.
- 86, 87% أقرروا بتقيدهم بالمسؤولية بالعمل في حال غياب الرقابة.
- 83,33% أقرروا بالتقيد بمختلف تعليمات في المؤسسة وهذا يدل على صرامة المشرف.
- 85,60% أقرروا بتطبيقهم للأوامر الصادرة من رؤسائهم وهذا أمر إجباري.
- 84,10% أقرروا بالتزامهم بساعات العمل وهذا راجع إلى وجود رقابة وصرامة العمل.
- 53,03% أقرروا بأن قائدهم يهمل العمال المتميزين وهذا دليل على تركيزه على العملية الإنتاجية فقط.

**النتيجة:** من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة الصناعية الجزائرية توصلنا إلى:

- أن تغيير القيادة يساهم في فعالية العاملين في المؤسسة وذلك من خلال الأبعاد والمؤشرات التي تثبت هذه الفرضية ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:
- قيام المؤسسة بتغيير القيادة، تغيير المسؤولية الملقاة على عاتق العمال كما أنه لم يتم تغيير المهام الموكلة إليهم، تقيد العمال بالمسؤولية في حال غياب الرقابة وأنهم يتقيدون بمختلف التعليمات في المؤسسة، وتطبيقهم للأوامر الصادرة من رؤسائهم والتزامهم بساعات العمل، تشجيع القائد للعمال المتميزين وبالتالي فتغير القيادة يساهم في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة الصناعية، ومنه الفرضية الثالثة محققة وذلك من خلال مختلف النسب التي تم عرضها.

**ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.**

بعد أن تم عرض الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي والأداء والتي وجدناها فيها تشابه مع الدراسة الحالية، فقد تطرقنا إلى مختلف نتائج هذه الدراسة ومقارنتها بالنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية.

**1- دراسة جليج صالح:** والتي كانت حول " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة والتي توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:

- قدرة القادة الإداريين لإقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المحدودة، هذا لافتقارهم لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم على قوة السلطة الرسمية وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين مما يهدد المناخ الداخلي للمؤسسة.
  - ميل القادة إلى الوسط للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج أي العجز عن تحقيق رضا وإشباع حاجات المرؤوسين في آن واحد.
- أما دراستنا فتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسة تساعد العمال وذلك من خلال تبسيطها لمختلف قوانين العمل لهم وكان ذلك بنسبة قدرت ب 56.81% وكذلك 71.96% من العمال أقرروا بأن إدارة المؤسسة تشجعهم على استخدام أفكار جديدة في العمل، وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

**2- دراسة علاوي عبد الفتاح:** والتي كانت حول "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية" بشركة سونالغاز، وحدة الأغواط، والتي توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:

- أن إشراك العمال في صنع القرار في التغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وهذا ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة.

أما دراستنا فتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسة لا تقوم بإشراك العمال في التغيير التنظيمي وقدر ذلك بنسبة 56.81% وهي نسبة فوق المتوسط والذين أقرروا بأنها تشركهم قدر بنسبة 43.18، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تشرك العمال أحيانا في صنع القرار في التغيير التنظيمي.

3- دراسة مبارك بن ضامن العنزي: "كانت حول"التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، وهي دراسة مسحية على العاملين في الرياض، والتي توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:

- معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وكذلك وجود فروق بين مستويات الخبرة والرغبة، وهذا ما تسعى إليه دراستنا التي هو معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي، حيث كانت نسبة 90.90% للعمال الذين أقرروا بأن التغيير يدفعهم للعمل بشكل أحسن.

4- دراسة صلاح بن فلاح عبد الله البلوي: "والتي كانت حول" اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي" وهي دراسة مسحية على العاملين بهيئة الطيران المدني في الرياض، فقد أشار صلاح بن فلاح عبد الله البلوي من خلال دراسته إلى المشكلات التي قد تتجم عن التغيير أولا وهي زيادة ساعات العمل، وهذا ما أكدته الفرضية الأولى.

-أما دراستنا فنلاحظ من خلالها أن 46.21% من العمال أقرروا أن زيادة ساعات إضافية في العمل يؤدي بهم إلى الاحتجاج إذن فهذا يعتبر مشكل من المشاكل التنظيمية التي تتجم عن التغيير.

5- دراسة ايزابيل فرانثيسستغي **Isabelle franchiseguy**: كانت دراستها حول " إدارة التغيير في المستشفى" ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة في دراستها هو:

- ضرورة وضع نموذج فعال للإدارة التغيير في القطاع الصحي باعتباره قطاع حساس بما يضمن تحسين عمليات المنظمة الصحية وخدماتها.

- أما دراستنا فتوصلت إلى أن التغيير في القطاع الصحي باعتباره قطاع حساس بما يضمن تحسين عمليات المنظمة الصحية وخدماتها.

- أما دراستنا فتوصلت إلى أن التغيير التنظيمي ضروري كونه يزيد من مستوى أداء العاملين وذلك من خلال مختلف التغييرات التي حدثت بها والتي من بينها تغيير المناخ التنظيمي، تغيير إجراءات العمل وتغيير القيادة والتغيير دائما تهدف المؤسسة من وراءه إلى الأحسن.

6- دراسة **tengchuchiu**: والتي كانت حول " إدارة التغيير التنظيمي لشركة الإنتاج لشبكة المواصلات تاويان" والتي توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:

- تحديد كيفية إدارة المنظمات بفعالية، والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات.



- العمل على تعزيز الميزة التنافسية إلى جانب كفاءة العمل بدراسة التغيير الإداري.
- أما دراستنا فتوصلت إلى النتائج التالية:
- أن أغلب التغييرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة لها تأثيرات إيجابية أي أن 75.75% من العمال أقرروا بأن التغيير يدفعهم للعمل بشكل أحسن وكذلك أن المؤسسة تقوم بإدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة، مما يزيد من مهارات العامل ويرفع من قدراته الإبداعية.

#### رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول التغيير التنظيمي وأداء العاملين، ومحاولة التحقق من صدق الفرضية العامة ومن خلال صدق الفرضيات الفرعية، توصلنا إلى أن كل الفرضيات الفرعية محققة وكانت النتائج التي توصلنا إليها كالتالي:

**النتيجة الأولى:** والتي توصلنا فيها إلى: أن تغيير إجراءات العمل يساهم في رفع مهارات العاملين في المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال الأبعاد والمؤشرات التي تثبت هذه الفرضية ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:

قيام المؤسسة بإدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة، كما أن إدارة المؤسسة تشجع العاملين على استخدام أفكار جديدة في العمل، وذلك فالعمال يستطيعون أداء عملهم بإتقان في ضوء أي تغيير قد يطرأ على العمل.

**النتيجة الثانية:** والتي توصلنا فيها إلى أن تغيير المناخ التنظيمي يساهم في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية، وذلك أن البيئة الاجتماعية تساهم في زيادة التعاون بين العاملين ، وكذلك أن التغيير يدفع العمال للعمل بشكل أحسن، وكذلك توفير المؤسسة لوسائل الوقاية والأمن الصناعي يساعد العمال على العمل دون خوف، وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

**النتيجة الثالثة:** والتي توصلنا فيها إلى أن تغيير القيادة يساهم في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتغيير المهام الموكلة إليهم، وتقيد العمال بالمسؤولية في حال غياب الرقابة، وأنهم يتقيدون بمختلف التعليمات في المؤسسة، إضافة إلى تطبيقهم للأوامر الصادرة من رؤسائهم ، والتزامهم بساعات العمل.

ومن خلال النتائج الثلاثة المتوصل إليها يتضح لنا هدف الفرضيات الثلاث، وعليه توصلنا إلى النتيجة العامة للدراسة والتي مفادها: توجد علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين ، أي كلما كان هناك تغيير على مستوى إجراءات العمل والمناخ التنظيمي والقيادة ، كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء

العمال ورفع مستواهم في ميدان الدراسة، ولكن ليست هذه الأبعاد في التغيير فحسب التي لها علاقة بأداء العاملين ، وإنما هناك أبعاد أخرى لها علاقة كالأجر والتعديل الهيكلي للموارد البشرية وغيرها.  
توصيات واقتراحات الدراسة:

- حسب النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية حاولنا أن نضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات يمكن الاهتمام بتجسيدها على أرض الواقع و تتمثل في:
- توزيع المهام بصفة عادلة على العمال وذلك بما يتناسب مع مستواهم و كفاءتهم.
  - استخدام أسلوب الترقية في حال إضافة أعمال زائدة.
  - إشراك ممثل العمال في عملية تغيير إجراءات العمل حتى يكونوا في الصورة والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم.
  - تحسين البيئة الفيزيقية كالإضاءة والتهوية.
  - الاعتماد على أسلوب التحفيز بشقيه المادي والمعنوي لتحقيق رضا العاملين ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.
  - لابد من مصاحبة الزيادة في ساعات العمل الزيادة في الأجر.
  - اهتمام المؤسسة بالعمال المتميزين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع .
  - مواكبة التطور في مجال الآلات التي ستنقص من جهد العمال.

## رابعاً: توصيات الدراسة

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية حاولنا أن نضع مجموعة من التوصيات

والاقتراحات، يمكن الاهتمام بتجسيدها على أرض الواقع تتمثل في:

- توزيع المهام بصفة عادلة على العمال وذلك بما يتناسب مع مستواهم وكفاءتهم.
- استخدام أسلوب الترقية في حال إضافة أعمال زائدة.
- إشراك ممثل العمال في عملية تغيير إجراءات العمل حتى يكونوا في الصورة والاستفادة من خبرتهم وتجاربهم.
- تحسين البيئة الفيزيائية كالإضاءة والتهوية.
- الاعتماد على أسلوب التحفيز بشقيه المادي والمعنوي لتحقيق رضا العاملين، ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.
- لابد من مصاحبة الزيادة في ساعات العمل الزيادة في الأجر.
- اهتمام المؤسسة بالعمال المتميزين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.
- مواكبة التطور في مجال الآلات التي ستقتص من جهد العمال.

### الخاتمة:

يكتسي التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات الصناعية لأن من خلاله يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها، ومواكبة جميع التغيرات في البيئة الخارجية، لهذا فالتغيير يعد من أهم العمليات الإدارية التي تساهم بشكل كبير في نجاح مختلف الخطط و البرامج، من أجل ضمان السير الحسن والسريع للعمل.

إن دراستنا اهتمت بدراسة التغيير التنظيمي باعتباره من المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية، لذلك تهدف دراستنا إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، وذلك انطلاقاً من المعطيات النظرية والميدانية لموضوع التغيير التنظيمي والأداء، والذي تطرقنا في شقه النظري إلى مختلف النظريات التي أولت الاهتمام بالتغيير التنظيمي، إضافة إلى اختلاف وجهات النظر لمفكري هذه النظريات، كما قمنا في الجانب الميداني باختبار الفروض المطروحة وجمع البيانات المتعلقة بالكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين.

واعتماداً على نتائج الدراسة، وانطلاقاً من المعطيات النظرية والميدانية، توصلنا إلى أن التغيير في إجراءات العمل يساهم في رفع مهارات العاملين، خصوصاً إذا قامت الإدارة بتبسيط مختلف قوانين العمل لهم، كذلك توصلنا إلى أن التغيير في المناخ التنظيمي يساهم في زيادة إنتاجية العاملين خصوصاً إذا تم تزويد العمال بمختلف التغييرات الحاصلة، كذلك كون بيئة العمل سواء الفيزيائية أو الاجتماعية تساهم في زيادة إنتاجية العاملين، كما توصلنا إلى أن تغير القيادة يساهم في زيادة فعالية العاملين.

وتوصلنا في الأخير إلى وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة الصناعية، بمختلف جوانبه من تغيير القيادة و تغيير إجراءات العمل وتغيير المناخ التنظيمي، كل هذا أدى إلى تحسين أداء العاملين، وذلك راجع إلى تقبل العمال للتغيير وعملهم به، وعليه يجب التأكيد على أهمية هذا الموضوع وضرورة تركيز الباحثين عليه في المستقبل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: قائمة الكتب

- 01- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، إسكندرية، 2002.
- 02- أبو نصر مدحت: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة.
- 03- برداعي بسيوني محمد: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك، ط2، القاهرة 2005 .
- 04- برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان، 2004 .
- 05- بكري سونيا محمد: إدارة الإنتاج و العمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1999.
- 06- بلوط حسن: إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي - دار النهضة، ط1، بيروت، 2003.
- 07- جاد الرب سيد محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، ط1، مصر، 2009.
- 08- جبلي على عبد الرزاق: تقييم البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2005.
- 09- جرادات أسامة: تبسيط إجراءات العمل الأساليب والآليات، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2005.
- 10- جردات ناصر وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر، ط1، عمان، 2011.
- 11- جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2010.
- 12- جوهرى محمد: طرق البحث الاجتماعى، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، ط1، القاهرة، 2008 .
- 13- جيلالي حسان: التنظيم والجماعات، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2008.
- 14- حريم حسن: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، ط2، عمان، 2010.
- 15- حريم حسن: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2009، ص373.
- 16- حريم حسين: تنظيم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، ط3، عمان، 2006.
- 17- حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، عمان، 2008 .
- 18- حسين علي: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، ط1، عمان، 2006.
- 19- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، ط1، الجزائر، 2004.
- 20- حمدي محمد الفاتح: منهجية البحث في علوم الأعلام والاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017.

- 21- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 1، إسكندرية، 2007.
- 22- خيربي أسامة: الإدارة العامة، دار الراية، ط1، عمان، 2012 .
- 23- دحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، ط1، 2001، 1.
- 24- درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري، الأسس النظرية ودلالته في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، 2003.
- 25- درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.
- 26- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، إسكندرية، ط1، 2004.
- 27- زرواتي رشيد ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2001.
- 28- زعبي علي فلاح وين بريكة عبد الوهاب: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج، ط1، عمان، 2013.
- 29- سالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل صالح : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، جدار للكتاب العالمي، ط1، عمان ، 2002.
- 30- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 31- سليم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل، ط1، عمان، 2000.
- 32- شماع خليل محمد حسن ومحمود خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة دارالمسيرة، ط1، عمان، 2000، ص372.
- 33- شواورة فيصل محمود: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، ط1، عمان، 2013.
- 34- صحن محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2001.
- 35- صويفي محمد : هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية ، ط 1، إسكندرية، 2002.
- 36- طراونة حسين أحمد وآخرون : نظرية المنظمة، دار حامد، ط1، عمان، 2012.
- 37- عامر سامح عبد المطلب: إدارة الأداء. دار الفكر، ط 1، عمان، 2011.
- 38- عباس سهيلة محمد و علي حسن علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط3 ، عمان ، 2007.
- 39- عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، ط2 ، عمان ، 2008.
- 40- عبد الباقي صلاح الدين محمد: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية، ط1، إسكندرية، 2001.

- 41- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2001.
- 42- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 43- عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الأداء، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، إسكندرية، 2001.
- 44- عبد الباقي صلاح الدين: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002.
- 45- عبد الوهاب محمد علي: إستراتيجيات التحفيز نحو أداء متميز، ددن ، ط1، الإسكندرية، 2000.
- 46- عبوي زيد منير: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان 2007.
- 47- عبوي زيد منير: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006، ص174.
- 48- عبيد عاطف محمد: الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية، ط1، لبنان، 2000.
- 49- عريقي منصور محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعية، ط2، صنعاء، 2012.
- 50- عavanaugh عاطف لطفي: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، ط1، عمان، 2011.
- 51- عطيات محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2006.
- 52- علاق بشير: الإدارة الحديثة، دار اليازوني العلمية، ط1، عمان، 2008.
- 53- علام إعتقاد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة المصرية، ط1، القاهرة، 1994.
- 54- عليان رحي مصطفى: إدارة المكتبات ، الأسس والعمليات ، دار صفاء، ط1، 2009.
- 55- عليان رحي مصطفى وغنيم عثمان محمد: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
- 56- عليان رحي مصطفى: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2009.
- 57- عريان محمد سلمان: السلوك التنظيمي للأعمال، دار وائل، ط3، عمان، 2005.
- 58- عريان محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط1، عمان، 2002.
- 59- عنيفي صديق محمد و عبد الهادي أحمد إبراهيم: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، ط10، إسكندرية، 2003.



- 60- غربي علي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر، ط1، قسنطينة، 2009.
- 61- فليب جاك ، وستون رون: الإستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، ط1، القاهرة 2003.
- 62- قرويتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط1، عمان، 2010.
- 63- قرويتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط3، عمان، 2000.
- 64- لظفي طلعت إبراهيم: مدخل علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، ط1، مصر، 2000.
- 65- لعويسات جمال الدين : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
- 66- لوزي موسى :التنمية الإدارية، دار وائل، ط1، الأردن، دس.
- 67- ماهر أحمد: الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية ، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 68- محاسنة إبراهيم محمد: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جدير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 69- محاسنة محمد : إدارة و تقييم الاداء الوظيفي ، دار جرير، ط1، عمان، 2013.
- 70- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط1، القاهرة، 2007.
- 71- محمود خضير كاظم وخرشة نسيم كاسب : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007.
- 72- مرسي جمال الدين محمد و ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ط1، الأردن، 2004.
- 73- مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
- 74- مغربي عبد الحميد عبد الفتاح: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1 مصر، 2007.
- 75- ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2006 .
- 76- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 77- مومني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، ط1، عمان، 2007.
- 78- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، ط1، عمان، 2000.
- 79- نعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، ط1، عمان 2013.
- 80- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر.

- 81- هاشمي لوكيا : نظريات المنظمة ،دار الهدى، ط1، قسنطينة ، دس .
- 82- هيتي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط2، عمان ،2005.
- 83- ياغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل ، ط2، عمان،2011.

### ثانيا: المعاجم و الموسوعات

- 01- شويكي سمير : المعجم الإداري،دار أسامة، ط1، عمان، 2002.
- 02- صحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، دس.
- 03- هوارى عادل مختار ومصالح سعد عبد العزيز: موسوعة العلوم الاجتماعية،دار المعرفة الجامعية، ط1، عمان،1999.
- 04- يونس طارق شريف: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنث، دار وائل، ط1، عمان، 2005

### ثالثا: المجالات

- 01- حسين رحيم وعبد الفتاح علاوي: "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين" ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 12، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة برج بوعرييج ، 2014.
- 02- مزهودة عبد المليك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2011 .

### رابعا: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 01- بن رحمون سهام : بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية،2014،الجزائر .
- 02- بن محمد البراهيم فيصل بن فهد:التعبير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين،رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية،الرياض 2008.
- 03- جعبري عنان :دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فلسطين، 2009 .
- 04- خليفة زياد سعيد : الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية ، 2007.
- 05- علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ،رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2013.
- 06- علي عادل: الأداء المالي للمؤسسة والتقييم رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

07- عنزي مبارك بنية ضامن: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004.

08- ملحم محمود إبراهيم سعيد : إدارة الوقت و علاقته بأداء العاملين ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2010.

خامسا:المواقع الإلكترونية

01- <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar,30/01/2018,14:00h>.

مقدمة قائمة الملاحق:

01- الاستمارة

02- المقابلة

03- جدول المحكمين

04- الهيكل التنظيمي



جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع



## استمارة بحث بعنوان

علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة الصناعية في  
الجزائر

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

صبرينة حديدان

من إعداد الطالبتين:

بوقريزة وفاء

بوالنمر كثر

نحن طلبة علم الاجتماع بصدد إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية و نتعهد بأننا سنستخدمها لأغراض البحث العلمي

\* إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

العام الدراسي: 2017 / 2018

## المحور الأول: البيانات الأولى

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- من 50 إلى 60 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب  متزوج
- مطلق  أرمل
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 20 سنة  من 20 إلى أقل من 25 سنة
- من 25 إلى أقل من 30 سنة  من 30 فما فوق

## المحور الثاني: تغيير إجراءات العمل ورفع مهارات العاملين في المؤسسة

- 6- هل تم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة؟ نعم  لا
- 7- هل تشجع إدارة المؤسسة العاملين على استخدام طرق و أفكار جديدة في العمل؟ نعم  لا
- 8- هل تم إشراكك في عملية تغيير إجراءات العمل؟ نعم  لا
- 9- هل تعمل الإدارة على تبسيط مختلف قوانين العمل لك؟ نعم  لا
- 10- هل المعاملة ودية لك من قبل رئيسك تزيد من إنتاجيتك؟ نعم  لا
- 11- هل تستطيع أن تؤدي عملك كالمعتاد في ظل أساليب العمل الجديدة؟ نعم  لا
- 12- في حال كلفت بالقيام بأعمال إضافية هل تعتبر ذلك: زيادة في المسؤولية  فرصة للتدرج الوظيفي

فرصة لإثبات الذات  فرصة لتحسين مستوى المهارات

أخرى أذكرها: .....

13- هل تستطيع أن تؤدي عملك بإتقان على ضوء أي تغيير قد يطرأ في العمل؟ نعم  لا

### المحور الثالث: تغيير المناخ التنظيمي و زيادة

#### إنتاجية العاملين في المؤسسة.

14- ما هي التغييرات التي حدثت في مؤسستك منذ بداية العمل بها؟

طريقة العمل  القيادة  وسائل العمل

عدد ساعات العمل  القوانين المعمول بها

أخرى: .....

15- هل دفع هذا التغيير العاملين إلى العمل بشكل أحسن؟ نعم  لا

16- هل بيئة العمل الفيزيائية ملائمة؟ نعم  لا

\* في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:

الإضاءة الجيدة  توفير الأمن الصناعي  نظافة مكان العمل

توفر وسائل العمل  أخرى: .....

17- هل توفر لك المؤسسة وسائل الوقاية الضرورية لقيامك بعملك؟ نعم  لا

18- هل توفر لك المؤسسة وسائل الأمن الصناعي؟ نعم  لا

19- هل سبق و أن تم تغيير قنوات الاتصال داخل المؤسسة؟ نعم  لا

20- هل هناك تنوع في الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين؟ نعم  لا

21- هل فرض المسؤولين لساعات عمل إضافية يؤدي بك إلى الاحتجاج؟ نعم  لا

22- هل يساهم تغيير البيئة الاجتماعية للعمل في زيادة التعاون بين العاملين؟ نعم  لا

## المحور الرابع: تغيير القيادة وزيادة فعالية العاملين في المؤسسة

23- هل سبق و أن تم تغيير في القيادة؟ نعم  لا

\* إذا كانت إجابتك بنعم فهذا التغيير تمثل في:

تغيير القائد  تغيير الرئيس المباشر  تغيير المشرف  تغيير عمال التحكم

24- هل صاحب تغيير القيادة تغيير في المسؤولية الملقاة على عاتقك؟ نعم  لا

25- هل صاحب تغيير القيادة تغيير في المهام الموكلة إليك؟ نعم  لا

26- هل تنقيد بالمسؤولية في العمل في حال غياب الرقابة؟ نعم  لا

27- هل تنقيد بمختلف التعليمات في المؤسسة؟ نعم  لا

28- هل تقوم بتطبيق الأوامر الصادرة إليك؟ نعم  لا

29- هل تؤدي القوانين السائدة في المؤسسة إلى زيادة انضباطك في العمل؟ نعم  لا

30- حسب رأيك هل يهمل قائدك العمال المتميزين في العمل؟ نعم  لا

وشكراً على تعاونكم معنا



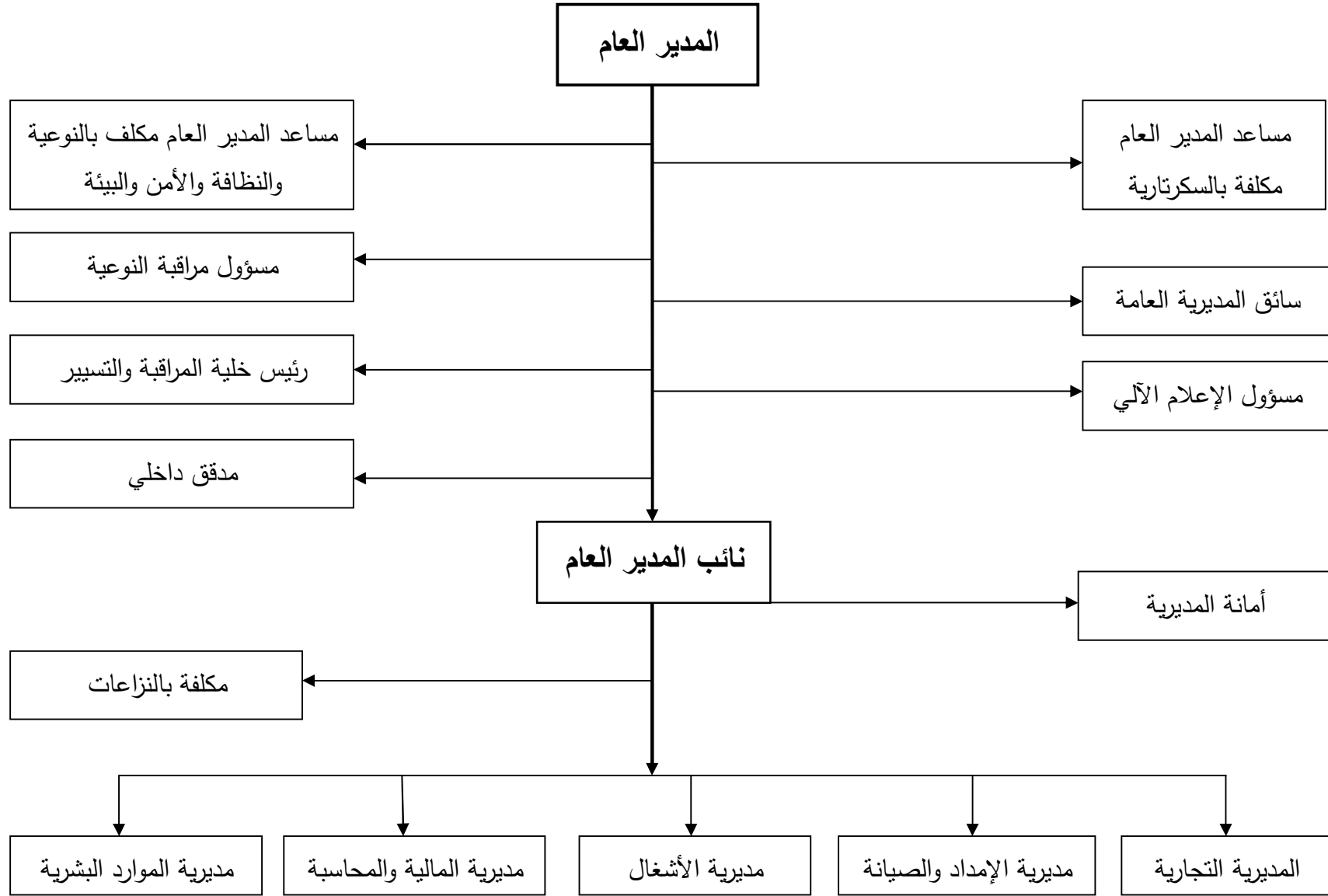
## الملحق رقم (02): المقابلة

- هل تتغير القوانين الداخلية للمؤسسة؟
- ما هي الإجراءات التي تتخذ في حال عدم التزام العامل؟
- هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات؟
- هل سبق و أن نظم العمال وقفات احتجاجية؟ وبخصوص ماذا؟
- ما هي أساليب الاتصال المعتمد عليها داخل المؤسسة؟
- هل تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز؟
- هل يتم إعلام العمال مسبقا بأنه سيحدث تغيير؟ كيف يتم إعلامهم؟

الملحق رقم (03): جدول يبين أسماء الأساتذة المحكمين لمحتوى استمارة الاستبيان ودرجتهم

الجامعة	التخصص	الرتبة	اسم الأستاذ
جامعة محمد الصديق بن يحي (جيجل)	تنمية الموارد البشرية	محاضر (ب)	غراز الطاهر
جامعة محمد الصديق بن يحي (جيجل)	تنمية الموارد البشرية	محاضر (ب)	بوقلمون داوود
جامعة محمد الصديق بن يحي (جيجل)	الجريمة	مساعد (أ)	شربال مصطفى

الهيكل التنظيمي لشركة الإفريقية للزجاج



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التغيير التنظيمي للأداء داخل المؤسسة من وجهة نظر العمال، أجريت على عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير -جيجل-، وقد هدفت دراستنا إلى ما يلي:

- محاولة إثارة اهتمام المسؤولين داخل المؤسسة لأهمية التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- التعرف على أبرز المؤشرات لكل من التغيير التنظيمي و الأداء.

أما الجانب الميداني فقد قمنا فيه بتحديد فرضيات الدراسة، كما تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، وكذلك يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيها بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كميًا بوصفها رقمياً بما يوضع حجمها.

وتم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، ثم معالجتها إحصائياً، وذلك بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي لاختبار صحة الفرضية، والاعتماد على المجال الزماني والمكاني والبشري، وقد خلصنا في دراستنا إلى النتائج التالية:

- يساهم تغيير إجراءات العمل في رفع مهارات العاملين في المؤسسة الصناعية.

- يساهم تغيير المناخ التنظيمي في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية.

- يساهم تغيير القيادة في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة الصناعية.

كما أوصت الدراسة بضرورة:

- توزيع المهام بصفة عادلة على العمال وذلك بما يتناسب مع مستوى كفاءتهم.

- تحسين البيئة الفيزيائية كالإضاءة و التهوية.

- الاعتماد على أسلوب التحفيز بشقيه المادي والمعنوي لتحقيق رضا العاملين، ما ينعكس

بالإيجاب على أدائهم

## **Abstract**

This study aimed at knowing the relationship between the organizational change and the performance in an establishment as viewed by employees. The study population was the employees of the African Company in Ouled Salah, Jijel, and its main objectives were:

- Raising the attention of the employers towards the importance of organizational change and its great role in improving the performance of workers.
- Identifying the main traits of both organizational change and performance.

As far as the practical aspect of the study, we specified the hypotheses and adopted the descriptive method which best suits the topic. This method studies the phenomenon as it is in reality and makes an accurate description using both qualitative and quantitative expression. Questionnaires, interviews, observation, documents and records were the study's tools of collecting data and analyzing the statistics using quantitative and qualitative methods in proving or disproving the hypothesis. We also considered place, time as well as human aspects.

The study implications were the following:

- Changing labor conditions helps raising workers competences in an industrial company.
- Changing the organizational atmosphere helps in raising the productivity of workers in an industrial company.
- Changing the leadership helps raising the efficiency of workers in an industrial company.

The study recommends the necessity of:

- Distributing the tasks to workers fairly respecting each worker's competences.
- Improving the physical setting like lighting and ventilation.
- Adopting the policy of both material as well as non-material motivation to reach the workers' satisfaction and, thus, getting their good performance.