

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

إدارة التغيير التنظيمي و أثرها على أداء العاملين
"دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:
- الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبين:
- فليت عبدالهادي
- رزين شهيناز

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 12 جويلية 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ نزعى عز الدين / رئيسا

الدكتور/ يزيد قادة / مشرفا

الدكتور/ رزين عكاشة / ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمان وارتبطت
طاعتها بطاعة الخالق

"أمي الحنون حفظها الله وامتعني بطول عمرها"

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة
إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي سهل لي درب الحياة وكان رمزا للعطاء
إلى الذي أفتدي بخطواته، عينا سهرت ويدا تعبت حق لك الحصاد
" أبي العزيز "

إلى من ترعرعت معهم إلى كل عائلتي فردا فردا.

إلى رفقاء دربي وسندي في هذا الحياة : أصدقائي وزملائي وفقهم الله وسدد خطاهم

عبدالهادي



الإهداء

باسم البارئ المنان ومن له طائع والصلاة على من يوم القيامة لنا شافع أما بعد:
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم عز وجل "...واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ريبي
ارحمهما كما ربياني صغيرا...."

إلى روح الحياة وشوقها من غمرتني بعطفها العجيب
فالضمة منها تنير درب عاجز والنصيحة منها تريح شجو الكئيب
أمي الغالية أدام الله عليها صحتها ورعاها
إلى سندي من عزة الحديث بذكره يرتقي والرونق من قربه ذاك الفخر المبجل
وذاك العلو في صداه بهجته يولجها سر قبلي على رأسه الأجل
أبي العزيز رحمه الله وتغمد روحه الطاهرة وأسكنه فسيح جنته
من بحبهم اقتحموا مشاعري فعشت براءة الطفولة بقربهم
من شاركوني اللحظات بعمقها فتلاشى شجوي بودهم
إخوتي

إلى من أثروني على أنفسهم وسعوا لمنحي راحة تمتزج ببسمتهم
من أمضيت العمر ابتهاالا مشحونا بالحب وبصدق مشاعرهم
كل زملائي حاملي رسالة العلم والمعرفة
إلى بلسم الجراح في طياته العشق متمس بعنوانهم من تذوقت جنون السمر بحلاوتهم
أزهار البيت

إلى كل من ساعدوني في مشواري الدراسي هم خير أحبتي من الخلان والأصدقاء
من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي من أكن لهم الوله بكل لقاء
إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

شهيناز



كلمة شكر

الحمد لله الكريم الذي خلقنا فسوانا وأكرمنا فهدانا ووهبنا فأعطانا وأحب نعمته علينا ألوانا وأفضل الصلاة والسلام على خير الأنام سيد المرسلين وإمام المنقين وبعد الحمد نتقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بنعمة العلم والمعرفة ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ونسأله أن يكون في ميزان حسناتنا

نتقدم بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة لنكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة كما نتوجه بجزيل الشكر للأساتذة الذين قيل فيهم "من علمني حرفا صرت له عبدا" والذين ساهموا في تعليمنا وإفادتنا في جميع الأطوار ونخص بالذكر جميع أستاذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة....

وكل الشكر والتقدير والامتنان والعرفان بالجميل لأستاذنا الفاضل والعظيم في تواضعه يزيد قادة الذي

أشرف على هذه المذكرة وكان له الفضل الكبير في تقديم اليد من التوجيهات القيمة، فله منا أصدق التحيات وأنبيل عبارات التقدير داعيين الله عز وجل أن يجعله للعلم ذخرا وللباحثين سندا ويجزيه أعظم جزاء

كما نخص بالشكر للأساتذة الأفاضل: رزين عكاشة - طلحة عبد القادر اللذان كانا لنا بمثابة الدعم والتشجيع في البحث

و شكرا لجميع عمال مؤسسة سونلغاز - سعيدة - وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

جازاكم الله خيرا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، باعتبار أن إدارة التغيير التنظيمي تعتبر من الأساليب الأساسية التي تؤثر على أداء العمال والمنظمات على حد سواء، ومن أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات الأعمال، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة، وذلك بتوجيه استبيان إلى عينة من عمال المؤسسة يتضمن جملة من العبارات تتعلق بمراحل إدارة التغيير التنظيمي (الإعداد والتهيئة للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير) وأداء العاملين.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين ، كما توصلت أيضا إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو تقييم التغيير الذي فسر لوحده ما نسبته 51,4% من التغيير الحاصل في أداء العاملين، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: تقييم التغيير وتنفيذ خطة التغيير اللذان فسر معا ما نسبته 58,7% من التغيير الحاصل في أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي، أداء العاملين، الإعداد والتهيئة للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير.

Abstract

The aim of this study is to try to identify the impact of management of organizational change on the performance of employees, As the management of organizational change is one of the basic methods that affect the performance of both workers and organizations, And is one of the most important requirements for the progress and development of business organizations. In order to achieve the objective of the study, We have conducted an application study at the Sonelgaz Foundation level with pleasure, By directing a questionnaire to a sample of the organization's workers that includes a series of statements regarding the stages of management of organizational change (Preparation and change preparation, Planning for change, Implementation of the change plan, Evaluation of change) and the performance of the staff.

The results of this study found that there was a statistically significant impact of organizational change management on the performance of workers, And also two models were drafted to predict the relationship between organizational change management and happy performance of SONELGAZ. The first model was based on one independent variable: An assessment of change, which alone explained 51,4% of the change in employee performance, While the second model relied on two independent variables: Assessing change and implementing a change plan that together explained 58.7% of the change in employee performance.

Key Words: Organizational change management, Personnel performance, Preparation and preparation for change, Change planning, Implementation of the change agenda, And change assessment.

الصفحة	الفهرس
VI	البسمة
VI	الإهداء
VI	كلمة شكر
VI	الملخص
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية التغيير و إدارة التغيير
03	الفرع الأول: مفهوم التغيير و إدارة التغيير
04	الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير التنظيمي
05	الفرع الثالث: أهداف إدارة التغيير التنظيمي
06	الفرع الرابع: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
07	المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي و أهم الأطراف الفاعلة فيه
07	الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي
08	الفرع الثاني: أهم الأطراف الفاعلة في التغيير التنظيمي
09	المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير التنظيمي
09	الفرع الأول: نموذج كارت لوين
11	الفرع الثاني: نموذج لورنس و لورش
12	الفرع الثالث: نموذج Edger huse
13	الفرع الرابع: نموذج جون كوتر
18	الفرع الخامس: نموذج ايفاسنفتش Ivancevich وزملائه
19	المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير التنظيمي
19	الفرع الأول: مرحلة الإعداد النفسي وتهيئة الذاتية للتغيير
20	الفرع الثاني: مرحلة التخطيط

20	الفرع الثالث: مرحلة التنفيذ
21	الفرع الرابع: مرحلة التقييم
22	المبحث الثاني: أداء العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و محدداته
23	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
24	الفرع الثاني: محددات أداء العاملين
24	المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين و أهم العوامل المؤثرة فيه
25	الفرع الأول: أنواع أداء العاملين
26	الفرع الثاني: أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين
27	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
27	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
28	الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
29	الفرع الثالث: مراحل تقييم أداء العاملين
30	الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء
35	المطلب الرابع: أثر إدارة التغيير على تحسين أداء العاملين
35	الفرع الأول: زاوية إدارة المؤسسة و زاوية تكوين مؤسسات متجددة و متكيفة
35	الفرع الثاني: زاوية الموارد البشرية
35	الفرع الثالث: تحسين المحيط الإجتماعي للعمل و تنمية روح المسؤولية
36	الفرع الرابع: تسيير الكفاءات
37	خاتمة الفصل:
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
38	تمهيد:
38	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
38	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثاني: أداة الدراسة
39	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
40	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
40	المطلب الأول: الوصف الإحصائي عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
44	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة
45	المطلب الثالث: اتجاهات إجابات أفراد العينة على محاور و مجالات الدراسة

54	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
60	المطلب الخامس: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية على أداء العاملين
63	المطلب السادس: نتائج الفصل التطبيقي و مناقشتها
65	خلاصة الفصل
66	الخاتمة العامة
70	قائمة المصادر والمراجع
74	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
2.1	توزيع أفراد عينة الدراسة	39
2.2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	40
2.3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
2.4	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	41
2.5	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	42
2.6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	43
2.7	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	44
2.8	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول	45
2.9	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني	47
2.10	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث	48
2.11	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الرابع	50
2.12	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الأول	51
2.13	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني	52
2.14	نتائج اختبار t.test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي	54
2.15	نتائج اختبار t.test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أداء العاملين	55
2.16	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين	55
2.17	نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين	56
2.18	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط	56

57	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين مراحل إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين	2.19
57	نموذج تحليل التباين Anova بين مراحل إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين	2.20
57	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد	2.21
58	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين	2.22
59	نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين	2.23
60	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار التدريجي	2.24
61	اختبار t.test للعينات المستقلة بين أداء العاملين و الجنس	2.25
61	اختبار t.test للعينات المستقلة بين أداء العاملين و المؤهل العلمي	2.26
62	اختبار t.test للعينات المستقلة بين أداء العاملين و الوظيفة	2.27
63	اختبار t.test للعينات المستقلة بين أداء العاملين و الخبرة المهنية	2.28

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	مراحل التغيير التنظيمي حسب Kurt Lewin	11
1.2	نموذج Edger huse	12
1.3	نموذج إيفانسفتش Ivancevich وزملائه	18
2.1	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
2.2	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	42
2.3	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	43
2.4	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	44
2.5	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة المحور الأول	46
2.6	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة المحور الثاني	47
2.7	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة المحور الثالث	49
2.8	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة المحور الرابع	51
2.9	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمجال الثاني	53



المقدامة العامة
حياة شبابنا

توطئة:

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون، فكل شيء على هذه الأرض يتغير ويتبدل، وإن لم يعمل الإنسان على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارته، لأن دوام الحال من المحال، فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير، لأنه إن ظل ساكنا جامدا ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها مسلوب الإرادة.

وانطلاقا مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية، كظهور الشركات المتعددة الجنسيات، والمنافسة الدولية وغيرها، لذا فنحن دائما بحاجة إلى تغيرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر، إن المؤسسات بمختلف أنواعها ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، وهذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغييرات المناسبة لضمان بقائها واستمراريتها.

من هنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها، وبالتالي أصبحت إدارة عملية التغيير التنظيمي من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة المعاصرة، حيث أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط الجيد للتغيير هو أولى خطوات الإدارة الفعالة للتغيير، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير وإدارته، لأن الإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع تحقيق النجاح.

إن إدارة التغيير التنظيمي تعتبر من أهم السبل التي تنتهجها المؤسسات لتحقيق التكيف والتلاؤم و التوازن الفعال مع البيئة المحيطة بها، ومواكبة مختلف التطورات والمستجدات وضمان استمراريتها وبقائها في الأسواق وزيادة حصتها السوقية. كما تعتبر عامل فعال ومساعد على تحسين أداء العاملين.

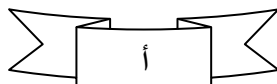
إن أداء العاملين يعبر عن مدى إنجاز العامل لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها. إلا أن هناك عدة عوامل تؤثر على العامل أثناء قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية وهي مرتبطة بالعامل كقلة الخبرة ونقص المهارات والمؤهلات، ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة وغياب الظروف الملائمة للعمل وهذا ما يستوجب من المؤسسة القيام بعملية تقييم أداء العاملين، والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على تعزيزها وهنا تظهر الحاجة إلى إدارة التغيير باعتبارها وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم بالضرورة الأداء الكلي للمؤسسة.

وعليه أصبحت معظم المؤسسات اليوم تنظر لإدارة التغيير التنظيمي على أنها وسيلة ومنهجية ضرورية وحتمية تمكنها من تحسين أداء عمالها وتحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمة وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية والمركز التنافسي القوي.

أولا : إشكالية الدراسة

من خلال العرض السابق وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بصياغة وطرح الإشكالية التالية:

✓ ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة ؟



ومن هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1. ماذا نقصد بإدارة التغيير التنظيمي، وما هي مراحلها؟
2. ماذا نقصد بأداء العاملين وما هي أهم محدداته؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية السابقة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: مؤسسة سونلغاز بسعيدة تلتزم بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي من منظور عمالها.
الفرضية الثانية: مؤسسة سونلغاز بسعيدة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

ثالثا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها:

- ✓ صلة الموضوع بطبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه.
- ✓ الرغبة الشخصية في تناول موضوع إدارة التغيير، باعتباره من المواضيع الحديثة.
- ✓ قلة البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع بالرغم من أهميته البالغة.
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين.

رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في اعتبار إدارة التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة للمؤسسة، نظرا للدور الذي تلعبه فيها، حيث تعتبر أمرا حتميا وعملية مستمرة تشجع العاملين على الرفع من مستوى أداءهم. بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بموضوع إدارة التغيير التنظيمي والأداء ومحاولة البحث عن علاقة التأثير بينهما.

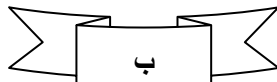
خامسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
- معرفة مدى تطبيق مؤسسة سونلغاز بسعيدة لإدارة التغيير.
- التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة .
- تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة حول كيفية تطبيق إدارة التغيير بفعالية وكيفية تحسين أداء عمالها.

سادسا: حدود الدراسة

يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد:



- ✓ **البعد الموضوعي:** يتمثل في بحث علاقة الأثر بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين.
- ✓ **البعد المكاني:** تم اختيار مؤسسة سونلغاز بسعيدة كعينة بحث باعتبارها من أحد المؤسسات الفاعلة ، والتي حرصت على تنويع مجال نشاطها وتقديم خدمات متنوعة.
- ✓ **البعد الزمني:** قمنا بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

سابعاً: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية.

ثامناً: صعوبة الدراسة

واجهتنا أثناء إعداد الدراسة بعض صعوبات لعل أهمها كان نقص المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى صعوبة إيجاد مكان لإجراء الدراسة التطبيقية والذي يهتم بموضوع دراستنا.

تاسعاً: الدراسات السابقة

01. دراسة علاوي عبد الفتاح(2013): بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة

حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير بجامعة الجزائر. تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ومدى وجود قيادة قيادة قادرة على إحداث التغيير ومدى التزام العاملين بعملية التغيير، وقد توصلت نتائج الدراسة أنه لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة موضع الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده التدريب، والتحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة موضع الدراسة.

02. دراسة عوني فتحي خليل عبيد(2009): بعنوان واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة

الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين والتعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود. بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير وتسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير ثم التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ولم يعمل على تقليل الوقت والجهد، أو السرعة في الإنجاز، حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ماهية التكنولوجيا الموجودة، وما هي الأقسام التي تحتاج إلى التغيير في الإجراءات وأساليب العمل المتبعة، عدم استغلال التكنولوجيا للارتقاء بالعمل الإداري، عدم

فعالية التدريب في التغيير في الأفراد وذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد ما هو التغيير المنشود، وعدم توافق التدريب مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى سلبيات الإدارة اتجاه العاملين، حيث اتضح ذلك من خلال عدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وعدم الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين.

03 . دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي (2004) بعنوان: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة

تطبيقية بإدارة مرور الرياض بالسعودية، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التغيير التنظيمي وأداء العاملين بإدارة مرور الرياض بالسعودية. توصلت الدراسة إلى وجود موافقة إيجابية لجميع فقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي، وأن التغيير التنظيمي قد أدى إلى تحسين أداء العاملين. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من العاملين ذو الأعمار المتقدمة في إنجاز عملية التغيير وإشراك جميع الرتب في عملية التغيير، بالإضافة إلى ضرورة تدريب العاملين على مهام العامة للمرور .

04 . دراسة جليح الصالح (2005 . 2006): بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة لنيل

شهادة الماجستير تخصص:العلوم الإدارية، دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة ،هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المؤسسة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة بجمع صيدال، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي افتقار القادة الإداريين لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم على قوة السلطة الرسمية وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين. كذلك ميل قادة صيدال إلى حلول الوسط للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج. كما توصلت الدراسة أيضا أن القادة في صيدال ينقص القادة في صيدال الوعي الاجتماعي أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي تمكن من إشباعها.

05 . دراسة هويدة فضل الله علي سنة (2019) بعنوان إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين، دراسة

تطبيقية على هيئة سكك الحديدية السودان، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين بهيئة سكك حديد السودان وتحليل هذا الأثر للتعرف على جوانب القصور في إدارة التغيير، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام كبير بإدارة التغيير بالهيئة، وأنه يوجد أثر سلبي لإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن عدم إدراك العاملين لأهمية التغيير كان له أثر سلبي على الهيئة.

06. دراسة رقام ليندة (2014/2013): بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في

المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف. تهدف

هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة، من خلال التعرف على المهام الأكثر ممارسة ودرجة المقاومة التي تواجه بها التغييرات المختلفة التي تعيشها المؤسسة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية المتمثل في أنها المنفذة للأنشطة المرافقة للتغيير، وأن هناك علاقة بين أسلوب تسيير التغيير ودور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ التغيير.

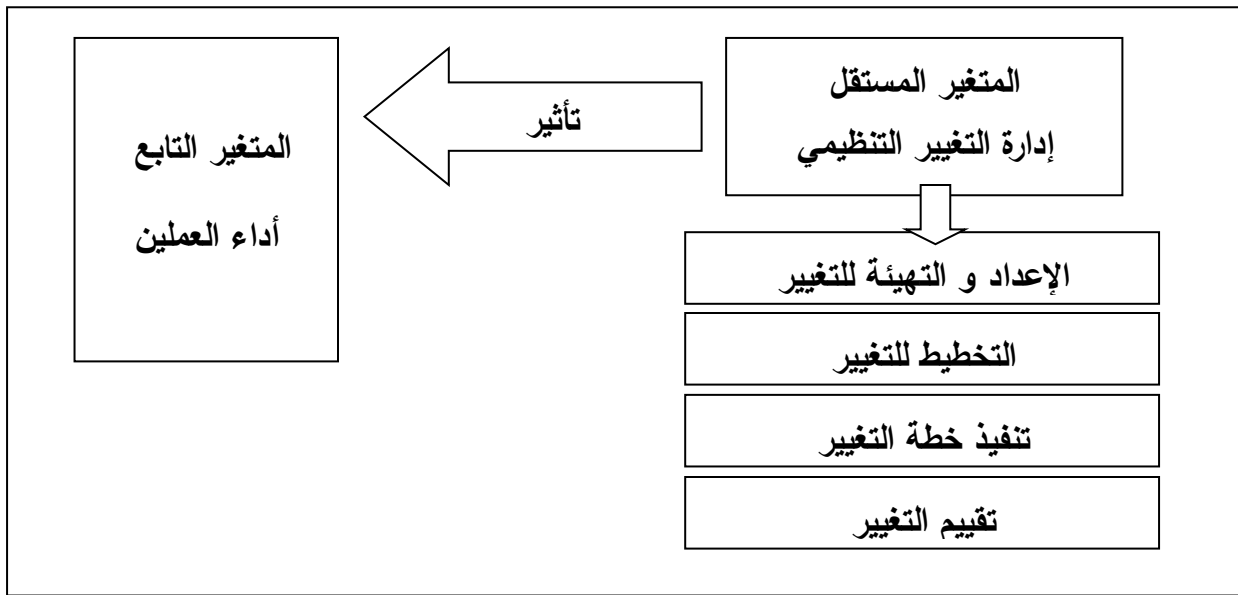
ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

يمكننا لبقول أن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ✓ اعتمدت على أربعة متغيرات مستقلة تمثل مراحل إدارة التغيير التنظيمي (الإعداد والتهيئة للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير).
- ✓ اعتمدت على أداء العاملين بكامل مكوناته كمتغير تابع.
- ✓ استهدفت عينة من كل عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية (الإطارات، أعوان التنفيذ).
- ✓ توصلت الدراسة إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين.

عاشرا: نموذج الدراسة

بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة الفرضية بين متغيرات الدراسة كمايلي:



إحدى عشر: تقسيمات الدراسة

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى ما يلي:

✓ **الفصل الأول:** استعرضنا من خلاله الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين

من خلال التطرق إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول إدارة التغيير التنظيمي حيث استعرضنا فيه النقاط التالية: ماهية التغيير وإدارة التغيير، مجالات التغيير التنظيمي وأهم الأطراف الفاعلة فيه، نماذج إدارة التغيير ثم مراحل إدارة التغيير التنظيمي. أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى أداء العاملين وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي حيث استعرضنا فيه النقاط التالية: مفهوم أداء العاملين ومحدداته، أنواع أداء العاملين وأهم العوامل المؤثرة فيه، تقييم أداء العاملين ثم أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين.

✓ **الفصل الثاني:** المتمثل في الفصل التطبيقي تطرقنا فيه إلى إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على

أداء العاملين من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز بسعيدة.



الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين

مقدمة الفصل:

أصبحت الحقيقة الثابتة حولنا هي أن التغيير يطول كل شيء في حياتنا، بل أصبح التغيير ليس فقط شيئاً حقيقي بل إنه ملموس، قوي، ومدافع، ويأتي في موجات عاتية مما يجعل أي لائحة غير متطورة تنهار أمام المد العالي، بحيث أدرك الفلاسفة منذ آلاف السنين أن الشيء الثابت في الحياة هو التغيير وقد أدركوا هذه الحقيقة بالرغم أن وتيرة التغيير كانت بطيئة، وذلك مقارنة بالتغيير الذي ندرسه الآن (سريع ومتلاحق)، تتواجد المنظمات اليوم في بيئة تؤثر فيها و تتأثر بها.

حيث توجد علاقة مباشرة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء إذ أن الهدف من إدارة التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على المشكلات العمل، أما تقييم أداء العاملين خلال تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي وبين خطواته وإجراءاته ومراحله فيهدف إلى التأكد من سير الخطوات المحددة وفق الخطة الموضوعية بنجاح، والتدخل في أي لحظة لتعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة المتمثلة في إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين وهذا من خلال المبحثين:

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد

التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة، الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات وتغيرات واسعة في مختلف المجالات، وهنا يبرز التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها أو رسالتها، أو عملياتها أو مهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو سلوك الأفراد وإتجاهاتهم، أو إجراءات المنظمة لذا يمكننا اليوم القول أنه لم يعد في مقدور إدارة المنظمة إتخاذ قراراتها في ضوء قواعد جامدة أو مجرد إستقراء بسيط للأحداث الجارية في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية منها مما ينبغي ليس فقط إكتشافها ومواكبتها وإنما المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي من تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل.

المطلب الأول: ماهية التغيير وإدارة التغيير التنظيمي

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة من سمات عصرنا الراهن مما جعل المؤسسات تسعى إلى مواكبة الأوضاع الحديثة كلها، من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، فالتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات واهتمامات الممارسين المختصين في التنظيم والإدارة على حد سواء وقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين في كافة مستوياتهم التنظيمية عن البحث عنه كيفية التعايش مع متطلبات المحيط والتكيف معها.

الفرع الأول : مفهوم التغيير وإدارة التغيير

أصبحت الحقيقة المؤكدة حولنا هي أن التغيير يطول كل شيء في حياتنا، بل أصبح التغيير ليس فقط شيء حقيقي بل أنه ملموس، وسريع، ومتدافع، ويأتي في موجات عاتية مما يجعل أي منظمة غير متطورة تنهار أمام هذا المد العالي، وقد أدرك الفلاسفة منذ آلاف السنين أن "الشيء الثابت في الحياة هو "التغيير" ومن هنا نتطرق إلى أهم مفاهيم التغيير وإدارة التغيير التنظيمي.

1 . مفهوم التغيير

كثيرة هي ومتنوعة مفاهيم التغيير التنظيمي باختلاف وتعدد الباحثين في هذا المجال التغيير لغة: بمعنى التحول، يقال تغيرت الأشياء إذا اختلفت تعود إلى الفعل (غير) وتغيرت الأشياء أي اختلفت.

والتغيير أيضا في رأي طنطاوي هو: "إزالة ما هو فاسد وإحلال ما هو صالح محله وهذا جوهر الأديان والشرائع التي أنزلها الله تعالى على أنبيائه ورسله ". (عبير مريم، 2008، صفحة 9) في حين عرف A-Guilhan "التغيير التنظيمي على أنه إدخال تعديل في هيكل المؤسسة أو سلوكيات الأفراد داخلها، أو كليهما معا من أجل مواكبة المتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة بالمؤسسة" (veronique, 2003, p. 119)

هو عبارة عن عملية أو (العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه لهدف زيادة فعالية المنظمة.

إضافة لذلك هو عبارة عن عملية مخططة ينشأ نتيجة ظهور حاجة معينة، إذ يجب التخطيط لما يجب تغييره لإشباعها. (صليحة، 2016، صفحة 420)

ويعني التغيير التنظيمي في أبسط تعاريفه بأنه التغيير المخطط الذي يركز على بعض أو كل الأنظمة المتكاملة في المنظمة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة إذن هو خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة. (أحمد م.، 2010، الصفحات 14-15)

وفي تعريف آخر أن التغيير التنظيمي هو " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية . (wind & main, 1999, p. 18)

2 . مفهوم إدارة التغيير

عرف Ricardo إدارة التغيير بأنه: عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة.

إدارة التغيير عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات. (عبد الله، 2017، الصفحات 8-9)

الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربية إقتصادية إجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل.

وتتمثل أهمية التغيير من خلال الجوانب التالية:

➤ الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى زيادة روح التفاؤل.

➤ الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

➤ الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

➤ الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

➤ الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة

يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنظيمي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- أولاً: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.
- ثانياً: معرفة مجالات القوة و تكديدها .

وتظهر أهمية التغيير من خلال سعيه لتحقيق أهداف متعددة، ويمكن القول إن الهدف النهائي من التغيير هو تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة. (ربحي، 2015، الصفحات 47-48)

الفرع الثالث: أهداف إدارة التغيير التنظيمي

- يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:
- إرساء قواعد الثقة بين الجماعات المتفرقة في أنحاء المؤسسة.
- خلق مناخ مفتوح لحل المشاكل.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرار وحل المشاكل.
- زيادة روح الانتماء وفهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة و الصراعات.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية جديدة.
- تعليم العمال أساليب الرقابة الذاتية.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية. (سماتي، 2018/2017، صفحة 47)
- مساعدة الأفراد على تشخيص المشاكل وتحفيزهم.
- تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم والوصول إلى الرضا الوظيفي.
- الكشف عن الصراعات وإدارتها.
- الإدارة بالأهداف وتزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة. (عبد الله، 2017، صفحة 19)
- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والتكيف.

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية (علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونغاز، 2013/2012، الصفحات 20-21)

الفرع الرابع: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بطريقة عشوائية أو ارتجالية بل يتم بطريقة ممنهجة بهدف تحقيق الغايات المرجوة تكون مقبولة من طرف قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن تكون خطط التغيير مرتبطة بواقع المنظمة وأن تتم دراسة إمكانياتها ومواردها لتطبيق هذا التغيير. (سماتي، 2018/2017، صفحة 42)
- **التوافقية:** أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. (سيد، 2019، صفحة 555)
- **الفاعلية:** أي أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعيا، ويلتزم به كافة قوى التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير والتطوير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. (أحمد ي.، 2012، الصفحات 24-25)
- **الإصلاح:** لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، وإنما تتوافق وتتكيف معها.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، من ما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم. (هويده، 2019، صفحة 94)

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي و أهم الأطراف الفاعلة فيه

يتغير الناس بطرق مختلفة، ولكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير، وبإختلاف وتعدد المجالات ينبغي على المؤسسة تحديد المجال الذي سوف يتم فيه التغيير.

الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي:

هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث قد يمس أحد الجوانب (التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الإستراتيجية)، أو قد يمس جانبيين أو أكثر مع في نفس الوقت وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به، لذلك سوف نقوم بعرض أهم تلك المجالات كآلاتي:

- **التغيير الثقافي:** هو الذي يتم ذلك بخلق ثقافة تنظيمية تتلاءم مع التغيرات الحاصلة، وهذا يتطلب قيام المنظمة بتغيير قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد وذلك بإدخال تغيرات على مواقفهم وقيمهم وتشجيع روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي لديهم. (بركان، 2015، صفحة 328)
- **التغيير الإنساني:** هو ذلك التغيير الذي يرى أصحابه أنه يحدث من خلال الأفراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والمهارات السلوكية.
- **التغيير الاستراتيجي:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تغييرات في استراتيجياتها المطبقة لتحقيق أهدافها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ماتتطلبه البيئة.
- **التغيير الهيكلي:** هو الذي يعمل على إحداث تغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة كإحداث التغير في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات أو في الأدوار.
- **التغيير التكنولوجي:** يعني التغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة وفعالية بغرض تحسين الأداء للعاملين. (حداد و سيد، 2015، صفحة 181)

الفرع الثاني: الأطراف الفاعلة في التغيير

عملية التغيير التنظيمي لا تتم بمنأى عن الإنسان الذي يفكر في التغيير، وهو الذي يصمم الإستراتيجيات التغييرية المناسبة، وهو الذي ينفذ التغيير، وهو كذلك الشخص الذي يطبق التغيير على وظيفته وعمله، وهو في كل ذلك إما أن يقبل أو يعارض العملية، حيث سوف يتم التعامل مع الأطراف الثلاثة على أنهم يمثلون أطراف التغيير التنظيمي على جميع المستويات التنظيمية وهي :

- **قائد التغيير:** يمثل قائد التغيير الإدارة العليا بالمنظمة والتي تستشعر الحاجة للتغيير، وعلى هذا يكون قائد التغيير هو أول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة، ويجب على قائد التغيير أن يؤمن بأهمية التغيير، ويدعم كذلك العملية التغييرية التي تنتظم المنظمة بكافة أشكال الدعم المعنوي والمادي.
- **وكيل التغيير:** يمكن أن يكون خارجيا، وهو شخص أو مجموعة من الأشخاص من خارج المنظمة يتمتع خبرة في مجال إدارة التغيير ويتم الاستعانة به من أجل القيام بجميع خطوات التغيير، وذلك في حالة إنتقاء المنظمة لمثل هذه الكوادر، ويمكن أن يكون الوكيل داخليا، وهو ممن يمثلون الكوادر من داخل المنظمة، والذين يمتلكون المعلومات اللازمة عن أوضاع المنظمة والتي تحتاج إلى تغيير.
- **العاملون:** من المهم أن نشير هنا إلى ضرورة أن يدرك العاملون أن لهم قيمة لدي قياداتهم، وعلى هذا يجب أن تقوم الإدارة العليا بتعميق وترسيخ مبدأ أن العاملين يمثلون أهم شريحة بالمنظمة، وأن لا يصل الشك مطلقا لأي عامل مهما صغر عبئه بأنه لا يشكل أهمية أو أنه غير ذي قيمة بالنسبة للمنظمة، إضافة لضرورة توافر الثقة الكاملة بين الإدارة العليا وبقية العاملين، ومن المهم تحديدا هنا أن يثق العاملون بقدرات وتصرفات قياداتهم. (حسن محمد، 2014، الصفحات 210-211-213)

المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

لا يوجد نموذج وحيد صالح لكل زمان ومكان للتغيير بل يتعين استنباط منهجية مناسبة لكل منظمة معينة وكل مسألة أو إشكالية على حده، فقد تبني الكثير من الكتاب والباحثين نماذج إحداث التغيير ومراحله وخطواته، وسوف يتم مناقشة بعض نماذج التغيير كما يأتي:

الفرع الأول: نموذج لوين Lewins Models 1950

يشير لوين بأن التغيير يمر بثلاثة مراحل رئيسية وهو معروف بصفته نموذج إذابة الجليد، ومرحلة التغيير، ومرحلة إعادة تثبيت التغيير.

1 مرحلة إذابة الجليد Unfreezing:

تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير وذلك لإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم فلا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد، ويطلق على عملية التهيئة الإذابة، بحيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1.1: منع أي مدعومات أو لأنماط سلوكية تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

1.2: توجيه انتقادات للتصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى المشاكل بحيث يصل أمر الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

1.3: إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

1.4: نقل الفرد من القسم أو البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك حتى يشعر بمدى جسامته الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو دورة تدريبية تدور حول مشكلة معينة.

1.5: تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية كالتأخير والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فالتغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات تتمثل في تغيير مواعيد الحضور والانصراف مثلا.

1.6: إن تفكيك أو إذابة الموقف تشمل الأفراد القائمين على التغيير ولمزيد من التبصر يمكن الاستعانة

بمقارنة أداء أجزاء المنظمة ببعضها البعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة وإجراءات البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضاء، وتغيير قيم العمل ومشاكل العاملين وإجراءات العمل والأساليب الفنية.

وعادة ما يعقب ذلك مناقشة مخططة بين الأفراد و جماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير تدور حول المشاكل المواجهة وأساليب وطرق تخطي المنظمة لهذه العقبات. (ضيايف، 2006/2005، صفحة 175)

2.2: التغيير Change

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة إذابة الجليد وتتضمن اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك من خلال مكونات التغيير المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نجاح المرحلة السابقة (إذابة الجليد).

ويتم تنفيذ خطة التغيير التنظيمي عن طريق "تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات".

ويشير لوين Lewin إلى ضرورة عدم الدخول بسرعة في هذه المرحلة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين. (هنا، 2017، صفحة 408)

3. مرحلة إعادة التجميد Refreezing :

في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة والقواعد، الممارسات والسلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ماتم تحقيقه وإنجازه واكتسابه في مرحلة التغيير، وهذا مايسمى بالتجميد، ويتم ذلك من خلال:

➤ تعزيز النتائج:

إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها، لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

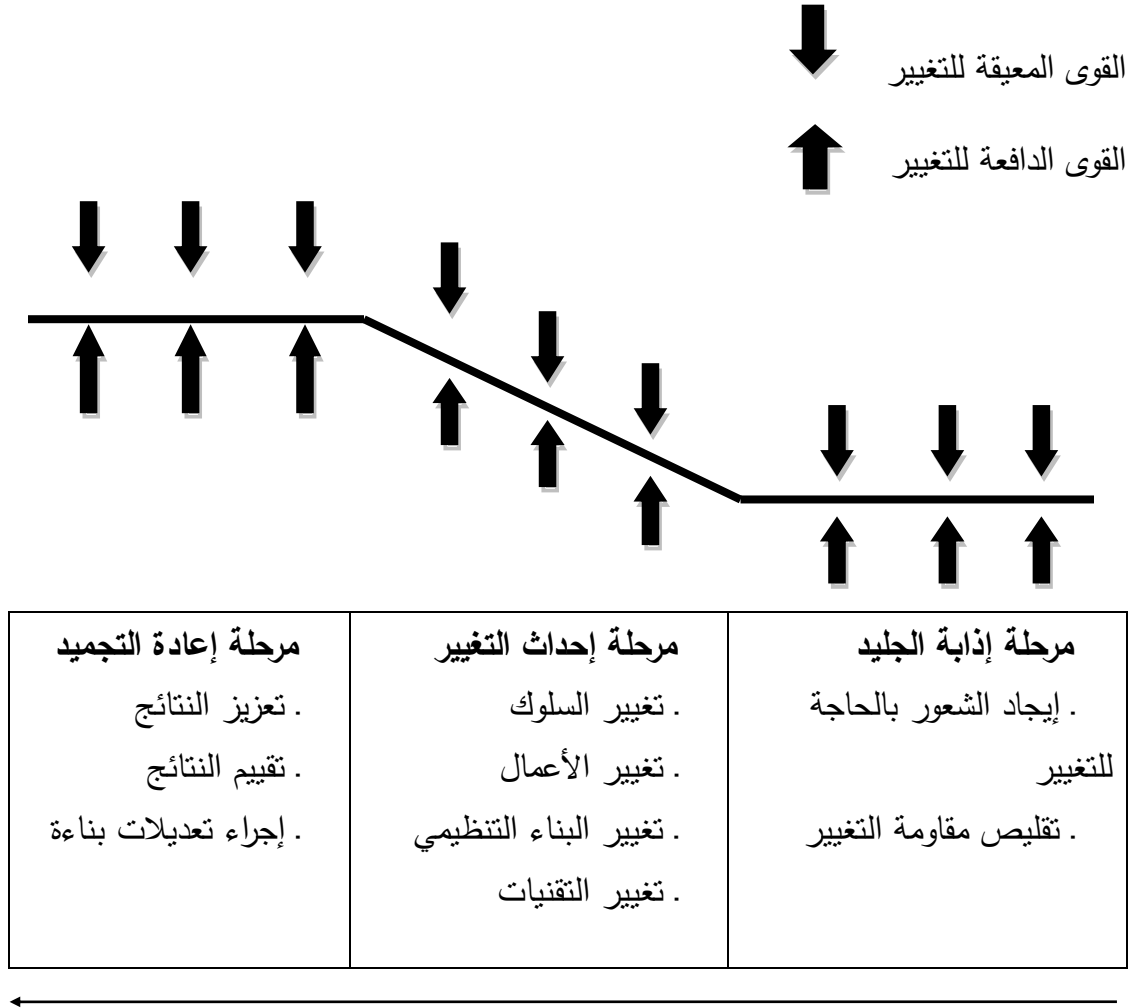
➤ تقييم النتائج:

وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة من هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

➤ إجراء تعديلات بناءة:

عبر إنشاء أنظمة للاقتراحات وتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير، وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية. (سوفي، 2010/2011، الصفحات 42-43)

والشكل الموالي يمثل نموذج كيرت لوين Kurt Lewin لمراحل التغيير التنظيمي:



الشكل رقم (1.1): مراحل التغيير التنظيمي حسب كيرت لوين Kurt Lewin

المصدر: سوفي نبيل (دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي بخزينة ولاية جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير)، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2011، ص 43.

الفرع الثاني: نموذج لورنس و لورش:

يقوم على إنجاز أربعة مراحل أساسية للتغيير وهي:

- **مرحلة التشخيص:** تتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.

- **مرحلة التخطيط:** يتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

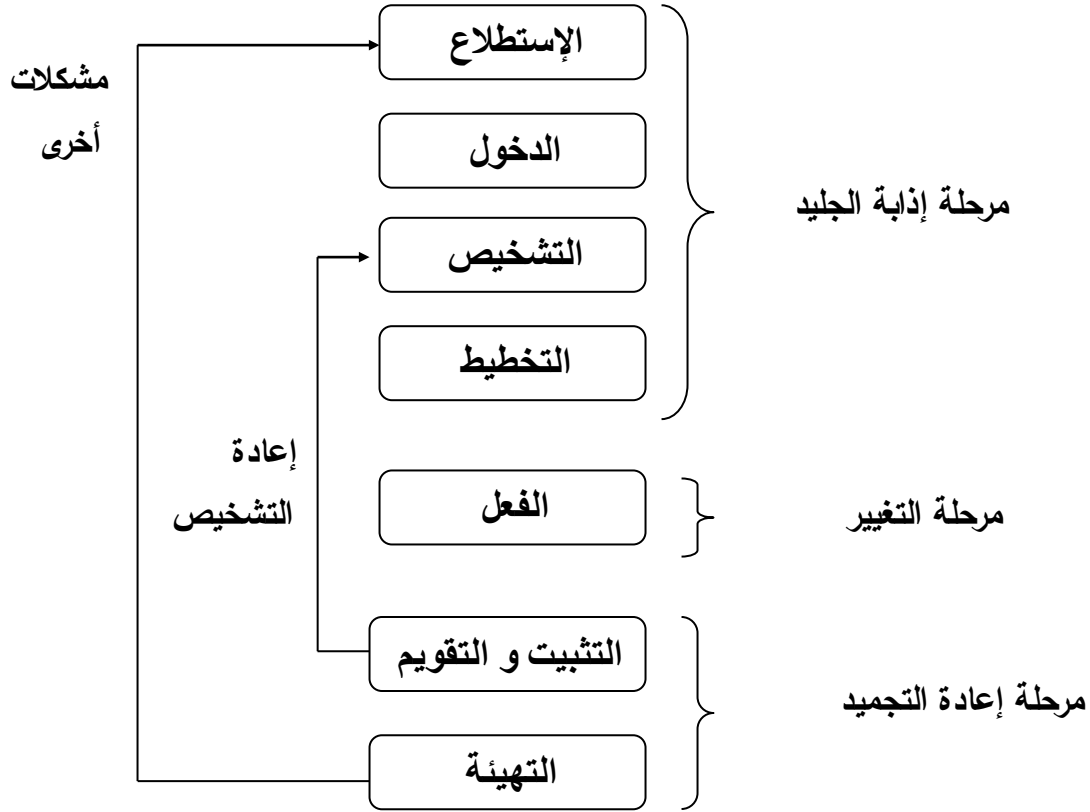
- **مرحلة التنفيذ:** تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة معينة.

- **مرحلة التقييم:** حيث يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوع لغرض تشخيص الانحرافات

الحاصلة وأسبابها. (حداد و سيد، 2015، صفحة 18)

الفرع الثالث: نموذج Edger huse:

يعتبر هذا النموذج هو نموذج كريت لوين المطور حيث قدم (Huse 1980) هذا النموذج والمتكون من سبع مراحل أساسية كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (1.2) يمثل نموذج Edger huse

المصدر: سماتي حاتم (واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم) جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص 70. لقد بين لنا هذا النموذج مراحل مهمة في إحداث عملية التغيير التنظيمي فلقد وضع Edger huse الخطوات السبع عناصر مهمة وهي:

- الإسطلاع: وهي مرحلة إدراك المؤسسة للمشاكل التي تعترضها ومحاولة التغلب عليها، وذلك ببروز الحاجة إلى الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير.
- الدخول: في هذه المرحلة يدخل الطرفان في مرحلة الاتفاق مع بعض على إحداث عملية التغيير وتحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه المساعدة.
- التشخيص: يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن والوضع المأمول ومحاولة تصور لما هو موجود بين الوضعين وما إذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة لهذا التغيير.

- **التخطيط:** بعد أن يتأكد الوكيل أن المؤسسة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمراحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير.
 - **الفعل:** بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة منه لامتصاص أكبر عدد من الأفراد المقاومين.
 - **التثبيت والتقييم:** بعد التأكد من نجاح عملية التغيير وتحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز وتثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من أجل الاستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة كما هو موضح في الشكل من أجل معالجة النقاط التي غفل عنها.
 - **النهاية:** بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه تحاول المؤسسة التوجه إلى معالجة مشاكل أخرى.
- (سماتي، 2018/2017، صفحة 70 . 71)

الفرع الرابع: نموذج جون كوتر:

مراحل نموذج Kotter

عملية إدارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة ، ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها بحيث قدم **Kotter** نموذج يتكون من ثمانية مراحل لعملية التغيير التنظيمي و فيما يلي شرح مختصر للمراحل الثمانية لهذا النموذج:

المرحلة الأولى: خلق الحاجة إلى التغيير

الخطوة الأولى في جهود عملية التغيير الناجح في أي منظمة من المنظمات هي أن نجعل أكبر عدد ممكن من العاملين يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم، ويدركون دلالة ذلك، حيث أن جهود التغيير التي تقوم بها دون إحداث تلك الحالة المرتفعة من الشعور بالحاجة للتغيير وزيادة درجة الإلحاحية والاستعجالية **Increase urgency**، لن تنجح في تحقيق أهدافنا وانجاز التغيير بالطريقة التي ننشدها.

وهذا يعني أنه يتعين على الإدارة في هذه المرحلة إيجاد أو خلق الشعور بالحاجة الماسة للتغيير، وجعل العمال يدركون بأنه أصبح ضروريا لهم ولمؤسستهم، وهذا كأن يتم إعلامهم بانخفاض المبيعات والإيرادات ودخول منافسين جدد أكثر قوة ... وهو ما يدفعهم إلى قبول التغيير والعمل على تحقيقه. وقد صمم **Cohein** استبانة من 22 سؤالاً يمكن من خلالها قياس مدى الحاجة للتغيير على مستوى العاملين بالمؤسسة. (برياش و بو عبدالله، 2016/2015، صفحة 186)

المرحلة الثانية: تشكيل تحالف لتوجيه التغيير

بعد النجاح في خلق الحاجة إلى التغيير وزيادة مستوى الإلحاحية، تأتي الخطوة الثانية التي تتمثل في تكوين وتشكيل الفرق اللازمة لتوجيه عملية التغيير وإدارته، ويتفق كل من **Lewin** و **Cohein** على أن شخصا واحدا حتى وإن كان المدير التنفيذي، لا يمكنه بمفرده أن يتولى مهمة توجيه التغيير، حيث أن نجاح هذه العملية

وتحقيقها لأهدافها المنشودة يتطلب ليس فقط أكثر من فرد، بل أكثر من فريق عمل واحد قادر على إنجاز هذه المهمة بنجاح.

كما يشير Kotter إلى خاصيتين تميزان فريق التوجيه القوي powerful guiding group هما أن يكون مشكلا من الأفراد المناسبين ممن لديهم المهارات والقدرة على القيادة والتأثير أو المصدقية التنظيمية والرغبة في العمل الجماعي. (Kotter, 2002, p. 62)

المرحلة الثالثة: صياغة رؤية التغيير

يشير Kotter إلى مفهوم الرؤية بالقول أنها تعبر عن التصور المستقبلي للمؤسسة وتشير إلى ما ينبغي أن يقوم به الأفراد لتحقيق هذا التصور، أما Cohein فيشير إلى أنه بعد تشكيل الفريق التوجيهي للتغيير، فإنه يتعين على الأعضاء أن يطرحوا على أنفسهم مجموعة أسئلة، ويحاولون الإجابة عنها بما يمكنهم من فهم رؤية التغيير التي ينشدها، ويتمكنون من بدء العمل في الطريق الصحيح، ومن ذلك: ما التغيير الذي نحتاجه؟ وما تصورنا لما يجب أن تكون عليه المنظمة بعد التغيير؟ وما الذي يجب أن نحافظ عليه، ونسعى إلى استمراره وعدم تغييره؟ وما هو أحسن أسلوب لتحويل الرؤية المنشودة إلى واقع فعلي؟ وما هي إستراتيجيات التغيير التي تعتبر خطيرة وغير ملائمة؟ وغيرها من الأسئلة الرئيسية التي تساعد على تبين الاتجاه الذي نسير فيه، ويضيف بأن أهمية إعداد وتصميم الرؤية الجيدة والواضحة تكمن في الأهداف التي تحققها ومن بينها تحقيق الاتجاه العام للتغيير، وتحديد الإجراءات والسلوكيات اللازمة وضمان تنسيق مختلف أنشطة الأفراد وزيادة دافعيتهم تجاه التغيير والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ولأهمية هذه الخطوة والدور المحوري الذي يلعبه التحالف أو الفريق المكلف بتوجيه التغيير، فقد صمم (123) , (Cohein) استبانة مكونة من 15 سؤالاً يحدد من خلالها مدى إدراك الأعضاء لرؤية التغيير. (برياش و بو عبدالله، 2016/2015، صفحة 187)

المرحلة الرابعة: إيصال رؤية التغيير

يؤكد Kotter على أهمية تبليغ رؤية التغيير إلى من هم مكلفين بتنفيذها من خلال قوله إن القوة الحقيقية لأية رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروع أو نشاط ما إلى فهم مشترك لأهدافه ومساره، حيث يساعد هذا الفهم والشعور المشترك "وهو في هذه الحالة المستقبل المرغوب" على دفع وتنسيق مختلف الأنشطة والعمليات المؤدية إلى تحقيق التحول المنشود.

إن صياغة رؤية التغيير وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها لا ينبغي أن يبقى حكرًا على الإدارة العليا والفريق التوجيهي، بل ينبغي أن يتم تبليغها إلى من هم مكلفين بتنفيذها، إذ أن كسب تأييد الأفراد لمشروع التغيير لا يمكن أن يتم ما لم يتمكن هؤلاء من فهمه والافتناع بإجراءاته والنتائج التي يسعى لتحقيقها، ولا يتحقق هذا إلا من خلال عملية الاتصال التي ينبغي أن يقوم بها أعضاء الفريق التوجيهي.

لذلك حرص كل من Kotter و Cohein على التأكيد على أهمية الاتصال خلال عملية التغيير تقاديا لحالة الفشل التي عرفتها العديد من محاولات التغيير بسبب عدم وضوح الرؤية أو سوء تبليغها إلى الأفراد (Kotter, 1996, p. 85).

ولإعطاء مصداقية أكبر لفريق التوجيه من خلال عملية الاتصال، وتشجيع الأفراد على السلوكيات الجديدة، استعمل Kotter جملة جد معبرة Walk the talk, or lead by example وهذا يعني جعل ما نقوله مرئيا أمام الأفراد العاملين، أو تبني مفهوم قوي للقيادة من خلال الأفعال لا الأقوال فقط (Kotter, 1996, p. 95).

المرحلة الخامسة: تمكين الأفراد و إزالة العقبات

إن صياغة الرؤية بشكل جيد وصحيح لا يكفي لجعلها أمرا واقعا وتحقق أهدافها المنشودة، وأن مطالبة العمال بالتخلي عما ألفوه وتبني سلوكيات وطرق عمل جديدة، يقتضي إزالة كل العقبات التي تعترضهم في سبيل تنفيذ الرؤية وتحويلها إلى واقع، وهذا منعا لكل شعور بالإحباط أو عدم الإيمان بشعارات التغيير، وبالتالي تدعيم إيمانهم ومساندتهم للتغيير المنشود.

وقد أكد على ذلك Cohein بالقول انه من الضروري تمكين العمال من التغيير وذلك بتزويدهم بالوسائل والأدوات التي تمكنهم من تحقيق الرؤية، وإزاحة العوائق والصعوبات التي تحول بينهم وبين التنفيذ العملي لرؤية التغيير، سواء تعلق ذلك بالهيكل التنظيمي (عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والسلطات، ضعف التنسيق، تداخل الصلاحيات) ... أو نقص المهارات (القدرات والكفاءات الجديدة، انعدام أو نقص برامج التدريب) ... وعدم تناغم وتجانس أنظمة التسيير مع متطلبات الرؤية الجديدة (عدم تغير نظام المكافآت، وتقييم الأداء والترقية والإعلام) ... وعدم التعامل مع القادة والمديرين الذين يقاومون التغيير (ممن يحجب المعلومات ويفرض توفير الموارد ولا يبدي التعاون والمشاركة...).

لذلك يتعين على الإدارة أن نقضي على مثل هذه العقبات والصعوبات من جهة، وأن نحرص على جعل كل ما تقتضيه عملية التغيير متناغما ومتناسقا مع كل ما يحيط الأفراد من ظروف مادية واجتماعية وتنظيمية من جهة ثانية. (برياش و بو عبدالله، 2016/2015، صفحة 189)

المرحلة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

إن النتائج والأهداف الأساسية التي تستهدفها لبرامج التغيير الكبرى عادة ما تأخذ فترة زمنية طويلة نوعا ما لتبدأ في الظهور، وحتى لا يفقد العمال الثقة في جدية التغيير ونجاحه، ولا تضعف أو تتلاشى درجة حماسهم، فإنه يتعين على مصممي الرؤية أن يجعلوا من أهدافها تحقيق بعض المكاسب والنجاحات في المدى القصير، حتى يبقى الأفراد العاملون على إيمانهم بالتغيير وبالنتائج التي ينشدها.

وقد حذر Kotter في كتاباته العديدة من عدم تحقيق ممثل هذه الانتصارات " في المدى القصير خشية أن تضعف إرادة العمال ويفتر حماسهم، بل إن تحقيقها سيدعم دافعية الأفراد المؤيدين ويرفع من معنوياتهم من جهة، ومن جهة أخرى سيبدد مخاوف المقاومين ويسهل التحاقهم بمشروع التغيير، مما يعطي فرصا أكبر لاستكمالته بنجاح.

وإذا كان تحقيق بعض المكاسب في المدى القصير دليل على السير في الطريق الصحيح وبداية الخروج من الأوضاع التي كانت تعيشها المؤسسة قبل مباشرة التغيير، فإن هذه المرحلة هي فرصة مواتية لمكافأة الأفراد وجعلهم يشعرون بمسئولياتهم في هذه النتائج وارتباطها مباشرة بما بذلوه من جهود، وهي فرصة كذلك لفريق التوجيه لاستخلاص العبر والنظر في إمكانية تعديل وتنقيح خطة التغيير وإجراءاتها والاستمرار في تحقيق خطواتها المتبقية.

وقد أشار (Cohein, 223) أن الهدف من اجتياز هذه المرحلة بنجاح هو زيادة الشعور بالمزيد من الثقة والمصداقية، وأن المكاسب المحققة هي الدليل المادي على أن ما تم بذله من جهد قد بدأ يثمر. (برياش و بو عبدالله، 2016/2015، صفحة 190)

المرحلة السابعة: تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدما

يقول Cohein أنه كمستشار شارك في الكثير من عمليات التغيير في العديد من المنظمات، ولاحظ من خلالها أن العديد من المدراء والقياديين كانوا يعتقدون خطأ بأن تحقيق المكاسب قصيرة المدى يعني نجاح التغيير وعدم الشعور بالحاجة إلى مواصلة العملية، والصحيح هو ضرورة المحافظة على استمرار جهود التغيير وأن يضل القادة والعمال مدركين للحاجة إلى المزيد من العمل التحسيني.

ويواصل قوله بأن فترة تحقيق المكاسب قصيرة المدى تعتبر في منتهى الخطورة، إذ قد يفقد الكثير من أعضاء المنظمة حماسهم و إرادتهم ضنا منهم أنهم بذلوا ما يكفي من جهود، وأن تلك المكاسب هي ثمرة ذلك وأنه حان الأوان للراحة والاسترخاء، لذلك يتعين عليهم عدم التوقف عن مواصلة جهود التغيير من خلال الاستفادة من المكاسب المحققة، والعمل على دفع القادة والمديرين والعمال على مزيد من الانخراط والسهر على استكمال باقي مراحل التغيير.

يقول Kotter بأن القادة الناجحين هم الذين يستغلون هذه الفترة لجعل رؤيتهم حقيقية من خلال الحفاظ على عدم فتور الحاجة إلى التغيير، وضعف إدراك الاستعجالية، والشعور بالتعب، أو الإعلان المبكر عن الفوز والنجاح، ... وأن القادة البارزين هم من بدلا من الإعلان عن تحقيق النصر والتفوق، سيقومون بإطلاق العشرات من مشاريع التغيير المطلوبة غالبا في المرحلة السابعة من عملية التحول، وسوف يأخذون من الوقت ما يسمح لهم بالتأكد من أن الممارسات الجديدة قد تأصلت جيدا في ثقافة المنظمة (Kotter, The Hearth . Of Change : Rea_Life Stories Of how People Change Their Organizations , 2002, p. 143)

المرحلة الثامنة: ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة

إن تحقيق بعض نتائج رؤية التغيير ثم مواصلة الجهود في مسار التحول وظهور ثمار ذلك يعطي مزيدا من التشجيع ويدفع أعضاء المنظمة من رؤساء ومرؤوسين إلى الاعتقاد بأن السبيل لهذه النجاحات هو ما تم القيام به، وأن مواصلة عملية التغيير هي الضامن لاستمرار هذه النتائج، وهكذا يصبح التغيير جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.

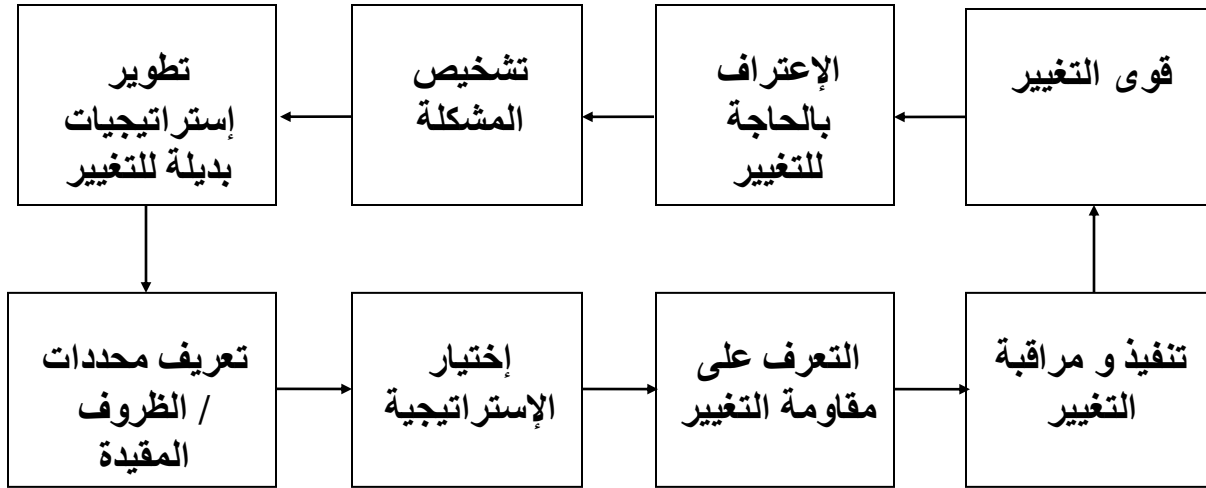
يقول (Cohein, 293) أنه بعد النجاحات المحققة، فإننا نصبح في حاجة ماسة إلى أن ندمج تلك السلوكيات الجديدة في نسيج المنظمة، بحيث تصبح جزء من تكوينها، وأولى خطوات ذلك أن يكون القادة النموذج والقدوة في تبني هذا السلوك الجديد واتخاذ قراراتهم على هداه، وأن يقدموا كل دعم ممكن للآخرين ممن ينتهجون هذا النهج ويتمسكون بهذا الجديد الناتج عن التغيير، هذا الأخير الذي يصبح جزء من صميم المنظمة وعملياتها الأساسية.

وبعد ما ذكر أن مفهوم الثقافة يشير إلى معايير السلوك التي يتقاسمها ويشترك فيها مجموعة الأفراد، والقيم المشتركة التي يستندون إليها للحكم على صحة أو خطأ سلوكياتهم، أكد Kotter أن ثقافة المنظمة هي من أصعب الأمور قابلية للتغيير، وأن أية محاولات تغيير تستهدف جماعة أو قسم أو المؤسسة ككل ستكون عديمة الفائدة حتى بعد جهود سنوات عديدة، ما لم يتم تثبيت وترسيخ هذه التغيرات في ثقافتها، أي في القيم المشتركة بين الأعضاء وأن يتم ترسيخها في سلوكيات الأفراد. (Kotter, 1996, p. 148)

الفرع الخامس: نموذج ايفانسفتش Ivancevich وزملائه:

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوين إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين ايفانسفتش Ivancevich وزملائه وقد أعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي:

الشكل رقم(1.3):يمثل خطوات نموذج ايفانسفتش Ivancevich وزملائه



المصدر: حريم حسين (السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) الأردن، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004 م، ص372.

- قوى التغيير: وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة إلى أن تعرف حلجتها إلى للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- تشخيص المشكلة: فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لاتخاذ الإجراءات اللاحقة، ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هو اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة.
- تطوير بدائل وإستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة.
- تعريف محددات /الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظم...إلخ.
- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها.

- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما التوقيت والنطاق أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على إستراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر.

أما في ما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة. (عبيد و فتحي، 2009، صفحة 33 .34)

المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

إن مرحلة التغيير التنظيمي عملية هامة وحاسمة في حياة المؤسسة وهي عملية حساسة للغاية قد يتوقف مستقبل المؤسسة واستمراريتها على نتائج عملية التغيير، لذا يجب أن تراعي كل الجوانب التي من شأنها أن تؤثر في عملية التغيير وأن يتم ذلك وفق ترتيب منطقي، حيث يرى الباحثون في مجال التغيير التنظيمي أن أول مرحلة يجب أن يمر عليها القائمين بالتغيير وهي:

✓ مرحلة الإعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير:

عندما يبدأ الشعور بضرورة التغيير يبدأ التفكير في إعداد خطة لإحداثه في البداية تبدوا الأمور غير واضحة ومبهمة لذا يبدأ القائمين على التغيير في محاولة التأكد من قدراتهم ومهارتهم الشخصية على تحمل مسؤولية إدارة التغيير سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنشأة ككل. وأول شخص يمسه ذلك هو المدير باعتباره قائد عملية التغيير والمسئول الأول عن هاته العملية لذا عليه اكتشاف مهاراته ومدى استعداده ذهنيا ونفسيا وتكوين فكرة مبدئية وصورة عامة عن عملية التغيير لذا يجب عليه ما يلي:

- تكوين الرؤية المستقبلية التي تصبح محور التغيير.
- تحديد الهدف من التغيير وهذا شيء مهم جدا في نجاح عملية التغيير حيث يقول جون كوتر في هذا الصدد " أن من أكبر المشاكل المتعلقة ببرامج التغيير هي الأهداف الغير واضحة مثل الفرق التي يتم تحريكها أو عدد الأفكار التي يتم إيجادها.....".
- تحديد الفرص الرئيسية التي تساعد على تحقيق التغيير.
- تحديد العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير المرغوب.
- التفكير العميق في الذي يريد الوصول إليه وهل لديه القدرة والمهارة على الاتصال بأعضاء الفريق الذي يعمل معه.

أما في مرحلة الإعداد فهي تتضمن ما يلي :

_ تحليل وتشخيص المشكلة والرؤية المستقبلية.

_ إيجاد الفرص والحلول والبدائل الممكنة.

_ حصر الأفكار أو مختلف وجهات النظر بدقة ووضوح.

_ تحديد الأولويات بدقة.

_ تحديد المشكلات التي قد تعيق تطبيق التغيير.

_ انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

_ دراسة مدى تأثير التغيير على أفراد التنظيم.

_ الحرص على خلق مناخ يتميز بالتعاون والتفاهم يشجع على عملية التغيير وتنفيذ القرارات. (سليمة،

2016/2015، صفحة 85 . 86)

✓ **مرحلة التخطيط للتغيير:**

يتم في هذه المرحلة رسم خطط التغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف، حيث تتمثل مرحلة تخطيط للتغيير في تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق حسب احتياجات المؤسسة لهذا التغيير، ويكون ذلك بوضع إستراتيجية واضحة تحدد الأولويات وطرق تقييم سيرورة التغيير دون تجاهل طرق تحفيز العاملين عن طريق المشاركة، وذلك قصد تقليص عوامل المقاومة وإيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى العاملين، وتنتهي هذه المرحلة بتحديد رزنامة زمنية لمراقبة كل الخطوات. (بن حامد، 2016، صفحة 23)

✓ **مرحلة التنفيذ:**

تتم و فق ثلاث مراحل في المرحلة الأولى على إدارة المنظمة تحديد كافة المعوقات (على مستوى الأفراد او المجموعات)، والتي تعيق سير عملية التغيير والعمل على إزالتها وتقليل آثارها حتى تمهد الأرضية المناسبة لتنفيذ التغيير. وكلما كانت إستراتيجية التغيير التي سوف تتبع أكثر تطرفا أو أكثر جذرية، كلما كانت المعوقات عند تنفيذ الإستراتيجيات التدريجية.

وفي المرحلة الثانية يتم تحديد من هو الشخص (أو الأشخاص) الذين ستكون عليهم مسؤولية التنفيذ الفعلي للتغيير، وهم من يطلق عليهم وكلاء التغيير Change Agents.

و كمرحلة ثالثة و أخيرة يتم تحديد إستراتيجية التغيير المناسبة بدقة و كما سبق ذكره، فإن إستراتيجية التغيير يمكن أن تكون تحولية جذرية، حيث تبدأ من القيادة وتنزل إلى الإدارة الوسطى وصولا للقاعدة Top-Down أو أن تكون تدريجية تطويرية لتبدأ الفكرة والإقتناع ثم التنفيذ من القاعدة وتصعد Bottom-Up Chang، وهي الأسهل في عملية التنفيذ، ومن ثم تشرع المنظمة في تنفيذ إستراتيجية التغيير التي تعالج مشكلتها، وتكون في نفس الوقت مناسبة لظروفها الداخلية والخارجية. (حسن محمد، 2014، صفحة 266

267.)

✓ مرحلة التقييم:

يتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف. (أحمد ي.، 2012، صفحة 35)

حيث تركز مرحلة التقييم على التأكد عما إذا كان التغيير الذي تم تنفيذه يحقق الغرض الذي من أجله أدخل التغيير بالمنظمة أم لا، وهذا يعني التأكد من أن التغيير الذي تم قد عالج تماما المشكلة الأساسية للمنظمة، ووفق هذه الخطوة يتم تحديد عما إذا كانت المنظمة في حاجة إلى عمليات تغييرية إضافية أم أن المشكلة قد حسمت تماما، حيث تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل العملية الإدارية للتغيير وتتطلب عملا متواصلا وصبرا حتى يتضح معالم ونتائج هذا التغيير. (حسن محمد، 2014، صفحة 267)

المبحث الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية والمهمة في عالم الشغل والمؤسسات، فقد لقي إهتمام كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين باعتبار أن العامل هو العنصر المهم والفعال في المؤسسة لهذا يستوجب الاهتمام بأدائه وإعطائه العناية اللازمة للقيم بالعمل المطلوب وإنجازه وفقا للشروط المطلوبة من أجل تحقيق الهدف المنشود. ولا بد من توفر العديد من المحددات لضمان أداء جيد وفعال. ونظرا للتطورات والتغيرات المستمرة أصبحت المؤسسات تقوم بتقييم عاملها بصفة مستمرة لأن تقييم الأداء يعتبر ضرورة ملحة يمكن النظر إليه على انه الطريقة الفعالة التي تساعد أرباب العمل من التحقق من مدى إمكانية قيام العاملين بالعمل، بحيث يدعم الإدارة بوافر من المعلومات عن كافة الأنشطة القرارية وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتحفيزهم، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب. وكل ذلك لتحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير وإجراءات وطرق تقييم فعالة قياس مدى التقدم واستمرارية المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة. سنناقش في هذا المبحث مفهوم أداء العاملين ومحدداته، وسنحدد أنواع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه وتقييم الأداء وكذا أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و محدداته

اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم محدد ومشارك لمصطلح الأداء وذلك لأن الأداء من بنية المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد والتعريف الدقيق وهذا راجع إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين من جهة وإلى طبيعة الموضوع من جهة أخرى، والذي يتميز بالتعقيد وصعوبة الوصول إلى نتائج دقيقة وبالتالي سنتعرف على الأداء ومحدداته.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

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

بداية سنقوم بالتعريف على أداء العاملين لغة واصطلاحاً كما يلي:

1- لغة:

التعريف الأول: "وتعني الإنجاز تأدية، أو إتمام شيء Performance إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية ما، عمل، نشاط، أو تنفيذ عمل". (جليح، 2006، صفحة 126)

2- اصطلاحاً:

التعريف الأول: "الأداء بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة". (الشحري، 2013، صفحة 34)

التعريف الثاني: "هو تفاعل لسلوك العامل وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة". (العتيبي، 2007، صفحة 41)

التعريف الثالث: "يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا العامل، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به". (غربي، قيرة، و سلاطنية، 2007، صفحة 130)

العرف الرابع: "في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كمخرجات نهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والإنجاز معاً، وهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً". (فادي و الجنيدي، 2010، صفحة 48)

التعريف الخامس: ينظر داركر إلى الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة

لهدفها الرئيسي، وهو البقاء واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. (Drucker, 1999, p. 79)

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

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

الأداء الوظيفي هو النثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام).

❖ **الجهد:** هو الناتج من حصول العامل على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

❖ **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

❖ **إدراك الدور:** أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد العامل بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن العاملين يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن العامل الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداة منخفض، وهناك احتمال أخير وهو ان العامل قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا العامل أيضاً منخفضاً". (حسن ر.، 1999، صفحة 216. 217)

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين وأهم العوامل المؤثرة فيه

هناك أنواع عديدة للأداء يتم تصنيفها وفقاً لعدة معايير يتم إتباعها لتحديد أنواع الأداء بالإضافة إلى أن أداء الفرد يتأثر بمجموعة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابهة التي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف المكان والزمان ومرحلة حياة الفرد كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى

خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما البعض الآخر لها تأثير غير مباشر على الأداء وبغرض التبسيط سنقوم بالتطرق إلى أنواع أداء العاملين وتقسيمات العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أنواع أداء العاملين

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

✓ أولا: معيار الشمولية

والذي يصنف أداء العاملين إلى نوعين هما:

- 1-الأداء الكلي: ويقصد به الإنجاز الذي ساهم فيه كل الموظفين داخل المنظمة في تحقيقه.
- 2-الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالعمال في الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجذ مثلا أداء عاملي المالية أداء عاملي التمويل، أداء عاملي الإنتاج، أداء عاملي التسويق إلخ.

وينتج عن تفاعل مجموع أداء العمال للأنظمة الفرعية للمنظمة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فإن دراسة الأداء الكلي للعمال بالمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى العمال في مختلف الوظائف. (مشغلي، 2011، صفحة 6)

بالإضافة إليه هناك معايير أخرى منها:

✓ ثانيا: معيار الطبيعة

والذي يصنف أداء العنصر البشري إلى نوعين هما:

- 1-الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن العمال في المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- 2-الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن العمال في المنظمة الخدمائية التي تهدف إلى توفير خدمات تليق بمتطلبات الزبائن. (شاوي، 2010، صفحة 208)

✓ ثالثا: معيار الأجل

والذي يصنف إلى:

- 1-الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يقوم به العمال في فترة تتعدى خمس سنوات.
- 2-الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.
- 3-الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

✓ رابعا: معيار المصدر:

ويمكن تقسيم أداء العاملين وفقه إلى:

- 1-الأداء الظاهري: وهو الأداء الناتج من استغلال العمال للفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والذي ليس لها دور في خلقه، كإفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...، إلا أن على العمال التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.
- 2-الأداء الذاتي: يتمثل في أداء العمال بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة.

✓ خامسا: حسب معيار الوظيفة:

وهي كما يلي:

- 1-الأداء المالي: وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وكفاءة العمال في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.
- 2-الأداء التجاري: وهو الأداء الذي يصف فعالية وكفاءة العمال في الوظيفة التجارية أو التسويقية، في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات أداء العمال في هذا المجال.
- 3-الأداء الإنتاجي: يمثل في قدرة العمال على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، ويعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات.
- 4-الأداء التمويني: يتمثل في فعالية وكفاءة موظفي الشراء، النقل، التخزين، لتزويد المنظمة بالموارد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة، ويعتبر معدل تلف المخزون و زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين تؤثر على الأداء، وهي كالتالي:

✓ "العوامل الداخلية: كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، هي تتكون من:

1. العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية ودينامكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وتكلفته.
2. التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات.
3. طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها. (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 262)

4. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العاملين.
 - نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له. (مزهودة، 2001، صفحة 93 . 94)
- ✓ " العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذ تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتتقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسة وقانونية. تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة. (بريش و يحيوي، 2012، صفحة 30)

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو يهدف إلى إنجاز العمل المطلوب وفق ما هو مخطط له.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء العاملين

التعريف الأول: "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من العاملين أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. و يترتب على هذا التقييم وصف العامل بمستوى كفاية أو جدارة و استحقات معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا ...)". (حنفي، 2002، صفحة 361 . 362)

التعريف الثاني: "هو عبارة عن التقييم الدوري لأداء العامل على وظيفته ومدى إتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق بإكتشاف الحاجة للتدريب ". (عزام، 2014، صفحة 20)

التعريف الثالث: "هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية العامل أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته ". (حسونة، 2011، صفحة 147)

التعريف الرابع: تقييم الأداء هو: " نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الأفراد وفرق العمل في المنظمة" (Mondy, Neo, & Mondy, 2005, p. 252)

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

" إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف. ولا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل عامل في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته ، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها. لذلك تستخدم برامج تقييم أداء العاملين أساسا في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم.

فهو يبين الوظائف يجب أن يوجه كل عامل، ومن يجب الاستغناء عن خدماته في حالة توفير بعض القوة العاملة. فلا شك أن برامج تقييم العاملين تعتبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم. " (عباس، 2011، صفحة 259)

و هناك أهداف أخرى لتقييم الأداء وهي:

✓ **أهداف إسترجاعية:**

لا تقتصر وظيفة تقييم الأداء على توفير معلومات عن الأداء للإدارة، بما يتيح لها صنع قرارات الترقية كالنقل والحوافز والتدريب على أسس سليمة.

وإنما تقوم هذه البيانات بوظيفة المعلومات المرتردة Feedback حيث تعتبر المقياس المباشر، لتعريف العامل بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء المتوقع منه.

✓ **أهداف تدريبية تطويرية:**

تستخدم المؤسسات نتائج التقييم لمعرفة العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب أو تطوير وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تتناسب وأهداف الأداء المطلوب.

✓ **" تشخيص مشاكل الأداء:**

إذ أن عملية التقييم الأداء، تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعرّض حسن أداء العاملين بمهارة وفعالية لوظائفهم ، وهذا التشخيص يوضح الحاجات التدريبية ونوعية المهارات والقدرات التي يحتاج إليها العاملين . (بن سمشة، 2018، صفحة 92)

✓ **"أهداف البحث العلمي :**

- التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.

- تقييم البرامج التدريبية.

- تقييم أنظمة الحوافز. " (عواد، 2018، صفحة 23 . 24)

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء

" تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كالتالي :

1. وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعريف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

3. تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4. التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5. اتخاذ القرارات الإدارية:

القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل.

6. وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد." (عبيد و فتحي، 2009، صفحة 57 . 58)

الفرع الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين سواء في الإدارة أو الواقع التطبيقي، بحيث تساعد هذه الطريقة بتقييم أداء كل عامل، حيث يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة.

1. الطرق التقليدية:

يوجد العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء يمكن إيجازها في العناصر التالية :

1.1: طريقة الترتيب البسيط

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، كذلك بإعطاء رقم (01) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ . وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم فعلاً بأداء العاملين الذين سيتم تقييم أعمالهم. (السالم، 2009، صفحة 249. 250)

1.2: طريقة مقارنة أزواج من العاملين

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج pairs من العاملين، وهي شبيهة للطريقة السابقة، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة. مما يسهل عملية المقارنة وربما يجعلها أكثر دقة. ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز (أو لا يمتاز) فيها عن أقرانه. وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة. (سلطان، 2003، صفحة 310)

_ ما يميز هذه الطريقة على أنها:

_ سهولة التطبيق.

_ تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.

_ تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافأة.

_ و يعاب على تلك الطريقة أنها:

_ "يقوم التقييم فيها على الانطباع الإجمالي لأداء العامل فلا يوجد عوامل محددة للتقييم.

_ لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء العامل ". (عبدالنبي، 2010، صفحة 204 . 203)

1.3 . طريقة الاختيار الإجباري

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العامل ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في العامل والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

. هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

. هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

. من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنين منها تعبر عن النواحي، الطيبة في الشخص واثنين عن النواحي غير المرغوب فيها.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة. (نوري، 2014، صفحة 349)

14: طريقة قوائم المراجعة

تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للعامل ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان. بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي و تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

_ "هل لديه أفكار جديدة؟ هل هو مهتم حقيقة بالعمل؟.

_ هل يقف إلى جانب رؤوسيه؟ هل هو مواظب على الحضور؟.

_ هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات؟ هل هو سريع الملاحظة والفهم؟.

_ هل يتخذ قراراته بكفاءة؟ هل لديه استعداد ذهني؟.

_ هل يمتاز باليقظة؟ هل يتأكد من سلامة معداته؟." (نوري، 2014، صفحة 349)

15: طريقة الأحداث الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على إمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم، ولذا تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المديرين الاحتفاظ بسجلات يدونون بها الأحداث الجوهرية الفعالة وغير الفعالة المتعلقة بأداء العاملين بإدارتهم. (المغربي، 2007، صفحة 281)

حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات و الأحداث المرغوبة، و اللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل. لذا فكل أشهر أو يزيد، يلتقي المشرف أو المرؤوس، و يناقشان أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمثلة.

ولهذا النظام مزايا متعددة حيث يزودك بأمثلة للأداء الجيد والسيئ والتي تشرح التقييم ويحفز على تقييم مرؤوسيك خلال السنة، فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة، كما أنه يقدم أمثلة ملموسة وحية لما يمكن

لمرؤوسيك عمله لتفادي عيوب الأداء. إلا أن هذا النظام قد لا يكون مجديا في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور و الرواتب. (ديسلر، 2015، صفحة 452)

1.6: طريقة التدرج البياني

يستعمل المشرف هذه الطريقة نموذجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفحة من الصفحات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها. ومن مميزات هذه الطريقة أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلائم مع جميع القطاعات الاقتصادية. (الكريم، 2012، صفحة 26 . 27)

2 _ الطرق الحديثة

تعددت الطرق الحديثة لتقييم الأداء يمكن إيجازها في العناصر التالية :

2.1: مقياس التدرج البياني السلوكي

" تعد هذه الطريقة من طرائق التقييم المتقدمة، إذ أنها تعتمد على سلوك العاملين بدلا من الاعتماد على المواقف أو على افتراضات معينة حول ذلك الموقف. وتتمثل تلك الطريقة، بمقياس رقمي تثبت عليه بعض العبارات أو الوقائع التي تصف السلوك الوظيفي، تتدرج من أقصى المراتب الإيجابية إلى أقصى المراتب السلبية، إذ يقوم خبراء مختصون بتحليل كل وظيفة إلى مكوناتها الأساسية، و إعداد قائمة بالوقائع أو الأحداث أو السلوكيات المهمة المؤثرة في أداء تلك الوظيفة أو العمل، تقابل هذه السلوكيات بمجموعة معينة من الصفات أو الخصائص التي تمثل أبعاد للأداء، توضع على مقياس متدرج ذي طرفين إيجابي وسليبي . تتميز هذه الطريقة بموضوعيتها قياسا بطرائق التقييم الأخرى، إضافة إلى تركيزها على قياس السلوك الوظيفي، غير أن ما يؤخذ عليها، إنما تتطلب وقتا طويلا في إنجاز تقييم جميع العاملين، خصوصا إذ كان عددهم كبيرا. (العزاوي و جواد، 2010، صفحة 375 . 376)

2.2: طريقة التقارير المكتوبة

مثل الطريقة الأبسط في مجال تقييم الأداء وبما يعطي وصفا سرديا لنقاط القوة والضعف لدى العاملين مقترنا ذلك بمعرفة أدائهم السابق و إمكاناتهم الذاتية واقتراحاتهم والعمل بهذه الطريقة لا يستلزم جهودا تدريبية، إلا أن النتائج التي تعززها عملية التقييم تكشف عن قدرة التوثيق ومهارتها لدى المقيم وصولا إلى تحديد المستوى الفعلي لأداء العاملين. (نوال، 2013، صفحة 66 . 67)

مميزات طريقة التقرير المكتوب:

_ "أن كمية المعلومات الواردة في التقرير تعطى وصفا كاملا للعامل.

_ تظهر قدرة المشرف أو القائم على التقييم واسلوبه وأفكاره وطريقة كتابته.

_ يعتبرها العاملون طريقة سهلة للقراءة والفهم".

سليبيات التقرير المكتوب:

_ "عدم قدرة بعض المشرفين أو القائمين بالتقييم على التحليل مع إمكانية تأثرهم بالنهاية.

_ تمحور عملية التقييم حول سلوكيات العامل الأدائية البارزة دون شمول هذا التمحور للأعمال المتكررة التي يزاولها العامل يوميا.

_ قد تكون أحيانا هذه الطريقة طويلة والبعض الآخر قصير جدا، ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين العاملين

عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين". (الشيخ التيجاني، 2015، صفحة 132)

2.3: طريقة الإدارة بالأهداف MBO

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف ، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المؤسسة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المروسين، يقوم على مجموعة من الخطوات وهي:

_ " تحديد أهداف المؤسسة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لانجاز كل هدف تسعى اليه المؤسسة،

أي تحديد الوقت اللازم لانجاز كل منهما من قبل الرؤساء.

_ تحديد أهداف العاملين.

_ مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

_ يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل عامل من العاملين أو المرؤوسين.

(الغزوي و جواد، 2010، صفحة 381)

مميزاته:

_ " الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية - مادية).

_ التعرف على الكوادر الوظيفية ذات الأداء المتميز معرفة نواحي القصور لدل العاملين ومعالجتها خلال

التدريب العملي و النظري.

_ تأمين إطار عملي لتقييم الأداء من خلال التركيز على النتائج.

_ تزويد المؤسسة بسبل النمو والتطور الربحية، تأمين التغذية المرتدة (الملاحظات والتعليقات) والاستفادة

منها في تخطيط القوى العاملة.

سليبياتها:

_ "صعوبة تطبيقها على منجزات غير كمية.

_ يتطلب تطبيقها وقت ليس بالقصير كما تحتاج إلى كميات هائلة من المستندات، النظرة المبنية

على الجانب العقابي في حال عدم تحقيق الأهداف". (الشيخ التيجاني، 2015، صفحة 137 . 138)

2.4: قوائم الملاحظات السلوكية

حتى يصل كل رئيس مقيم إلى حكم سليم عن كفاءة مرؤوسيه، فإنه من الأهمية بمكان أن تكون لدى كل منهم قائمة خاصة تسجيل فيها، وبشكل مستمر خلال فترة التقييم كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء أكانت في صالحهم أو ضدهم وذلك خلال العمل. ولا يعني التسجيل المستمر تسجيل كل حركة يقوم بها المرؤوس، بل تسجيل الأحداث والسلوكيات الهامة مع رئيسه وزملائه في العمل والتي تؤثر في أدائه.

وفائدة هذه القوائم أنها توفر أساساً سليماً وموضوعياً للحكم على الأداء وكفاءة المرؤوس وعلى الاعتماد على ذاكرة الرئيس المقيم في تذكر الأحداث والسلوكيات التي حدثت خلال فترة التقييم والتي كان لها تأثير في أدائه. كما أنها أداة مساعدة يستخدمها المقيم خلال المقابلة التقييمية التي تتم بين الرئيس مرؤوسيه لمناقشة نتائج تقييم الأداء، إذ تعتبر هذه القائمة الدليل الواضح الذي تثبت بواسطتها الرئيس نواحي الضعف و التقصير لمرؤوسيه في أداء مرؤوسيه بهدف إقناعهم بها. (عبد الباري و آخرون، 2008، صفحة 307 . 308)

2.5: طريقة مراكز التقييم

وفقاً لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للعاملين المترشحين للإدارة العليا.

مميزاتها

- _ "تركز على التقييم الموضوعي لأداء العاملين في المهام الإدارية.
 - _ توفر معلومات محددة و مؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للعاملين.
 - _ توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.
- صعوباتها:

- _ كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات.
- _ تكون نتائج التقييم أكثر تأثيراً على شخصية العامل نظراً لتركيزها على سلوكياته ومهاراته بدلاً من نتائج عمله.
- _ صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة". (الكريم، 2012، صفحة 35)

المطلب الرابع : أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين

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

الفرع الأول: زاوية إدارة المؤسسة وزاوية تكوين مؤسسات متجددة ومتكيفة

1. زاوية إدارة المؤسسة:

يستفيد مديرو المؤسسات من بحوث وممارسات التغيير التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المؤسسة وكيفية 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 والتغيير والنمو. " (دره، 2003، صفحة 50)

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

2. "زاوية تكوين مؤسسات متجددة ومتكيفة:

إن من مجالات اهتمام التغيير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات، فالهيكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة ومتكيفة، والمؤسسات التي تتمتع بالمرونة والتكيف هي أفدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، والمؤسسات غير المرنة المتحجرة، تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لاسيما إذا انصببت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل أو إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة أو إعادة تنظيم العمل.

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

الفرع الثالث: تحسين المحيط الإجتماعي للعمل و تنمية روح الإحساس بالمسؤولية

01. تحسين المحيط الإجتماعي للعمل:

من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة ويمكن القول أن التغيير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي.

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 للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشريا، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا

التوجه " يقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري."

الفرع الثالث: 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 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 لبذل قصارى جهدهم، وإنجاز الأعمال البحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية. (علاوي و حسين، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، 2014، صفحة 124)

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 المتكرر 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 تجديلات 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.

خاتمة الفصل:

في الختام وبعد استعراضنا لهذا الفصل يمكن القول بأن لإدارة التغيير التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسات، إذ يتم بموجبها إحداث تغييرات في مهارات سلوك العاملين وقيمه وأنماطه، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات التي لا تكون إلا بالأداء الراقى، خاصة أن العصر الحالي هو عصر التغييرات بمختلف أنواعها وبتعدد مجالاتها، وباعتبار أن كل إدارة أو منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل وصراعات ونزاعات داخلية وخارجية بين عمالها والمتعاملين معها فهي تسعى إلى تبني ما هو جديد وأكثر نفعاً من سابقه، لذا أمسى التغيير التنظيمي فرض قائم وأمر حتمي وضروري في المنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائماً التجديد والتطوير الذي يقتصر بالدرجة الأولى على أداء العاملين حيث يعتبر التقنية التي تحدد جوانب ضعف وقوة أداء الفرد ومدى قابليته واستعداده وقناعاته بالتغيير وكرد فعل بارز في إنجازاته بكفاءة وفعالية.

وبهذا لا يمكن أن تكون المنظمة قادرة على المنافسة إلا من خلال استثمارها الأمثل لموردها البشري والسبيل الوحيد للتفوق والتميز هو الأداء الجيد والفعال للأفراد ومدى مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في تسيير عملية التغيير والمأمها بكل ما يخص عاملها.



دراسة تطبيقية

بمؤسسة سونلغاز سعيدة

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وأداء العاملين والعلاقة بينهما، قمنا بتحديد متغيرات الدراسة، ومن أجل معرفة واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (عون تنفيذ، إطار)، وذلك بالتركيز على خمسة (05) محاور أساسية، أربعة منها تتمثل في مراحل وعمليات إدارة التغيير التنظيمي (الإعداد والتهيئة للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير)، والمحور الأخير يتعلق بأداء العاملين، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق الى مجتمع وعينة الدراسة، ثم شرح مكونات الاستبيان باعتباره الأداة المستخدمة في جمع البيانات وفي الأخير الأساليب المتبعة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة والبالغ عددهم 337 عامل وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 64 عامل موزعين كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (02.01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

الوظيفة	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة
إطار	111	34
عون تنفيذ	266	30
المجموع	337	64

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة خلال الثلاثي الأول من سنة 2021، حيث قمنا بصياغة استبيان وتوزيعه على العمال وذلك بالتركيز على مراحل إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين، وقد تم توزيع 86 استمارة واسترداد 64 منها أي بنسبة 19 % وتتكون الاستمارة من جزأين هما:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية للفئة التي أجريت عليها الدراسة وتتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة.

الجزء الثاني: يضم مجالي الدراسة

المجال الأول: إدارة التغيير التنظيمي ويضم المحاور التالية:

- ✓ المحور الأول: الإعداد و التهيئة للتغيير 05 (عبارات).
- ✓ المحور الثاني: التخطيط للتغيير 05 (عبارات).
- ✓ المحور الثالث: تنفيذ خطة التغيير 05 (عبارات).
- ✓ المحور الرابع: تقييم التغيير 05 (عبارات).

المجال الثاني: أداء العاملين ويضم المحاور التالية:

- ✓ المحور الخامس: أداء العاملين 12 (عبارة).

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات

محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (2.2): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
	موافقة منخفضة جدا	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال برنامج (Spss) وقد تم استخدام للمعالجة الإحصائية الاساليب التالية:

- التكرارات والنسبة المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة اتجاهات إجابات أفراد عينة.
- الانحراف المعياري لقياس تشتت الاجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار (T-Test) للعينة الأحادية لاختبار فرضيات الدراسة.
- نماذج الإنحدار الخطي (البسيط، المتعدد والتدرجي) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة.
- اختيار الفروقات بين المتوسطات باستخدام (T-Test) للعينات المستقلة واختبار (ANOVA à 1facteur).

المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية على أداء العاملين.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

يتضمن هذا المطلب الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، وذلك بالتطرق إلى توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية والوظيفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

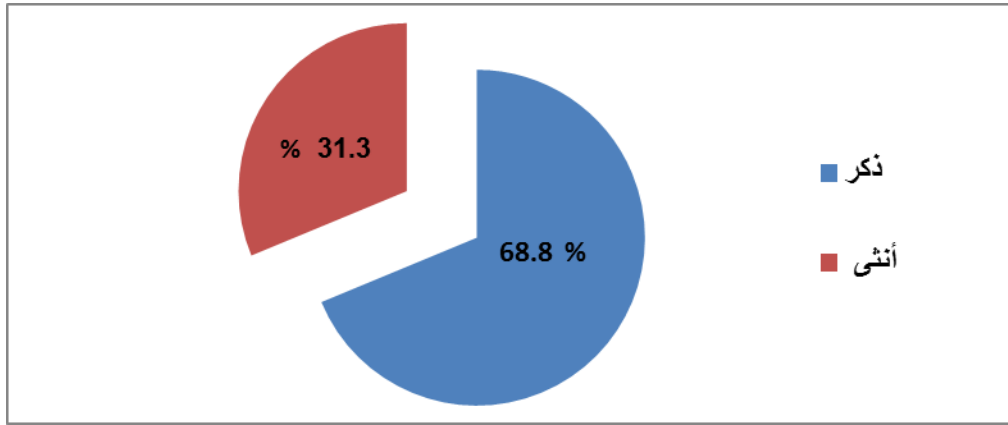
أ . توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (2.3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
68.8 %	44	ذكر
31.3 %	20	أنثى
100 %	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.1): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين ضعف فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 68.8 % بينما بلغت نسبة الإناث 31.3 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

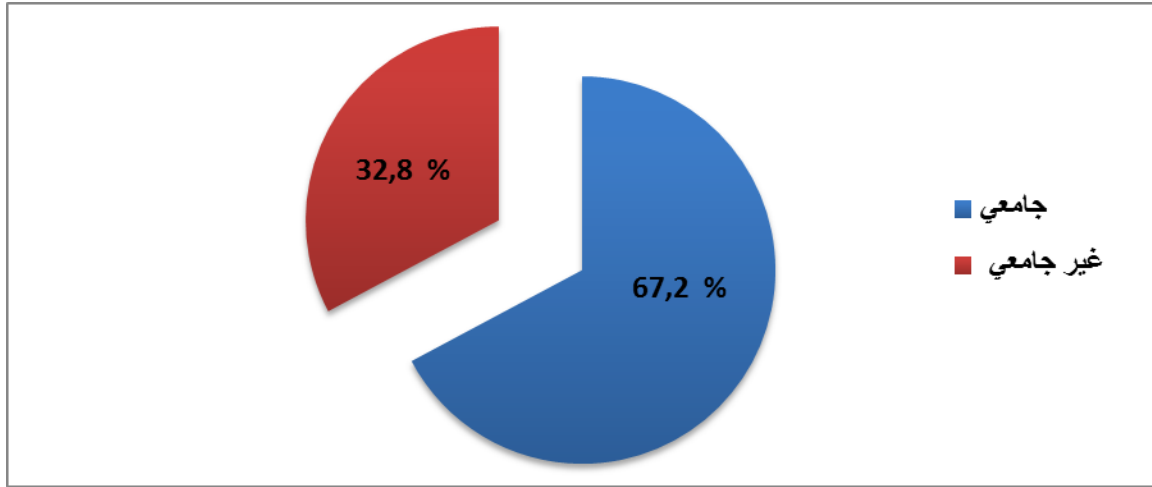
ب . توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (2.4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
67.2 %	43	جامعي
32.8 %	21	غير جامعي
100 %	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.2): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي وهذا بنسبة 67.2 %، وهذا ما يدل على أنّ المؤسسة تعمل على استقطاب ذوي الشهادات الجامعية لتحسين أدائها وتنافسيتها.

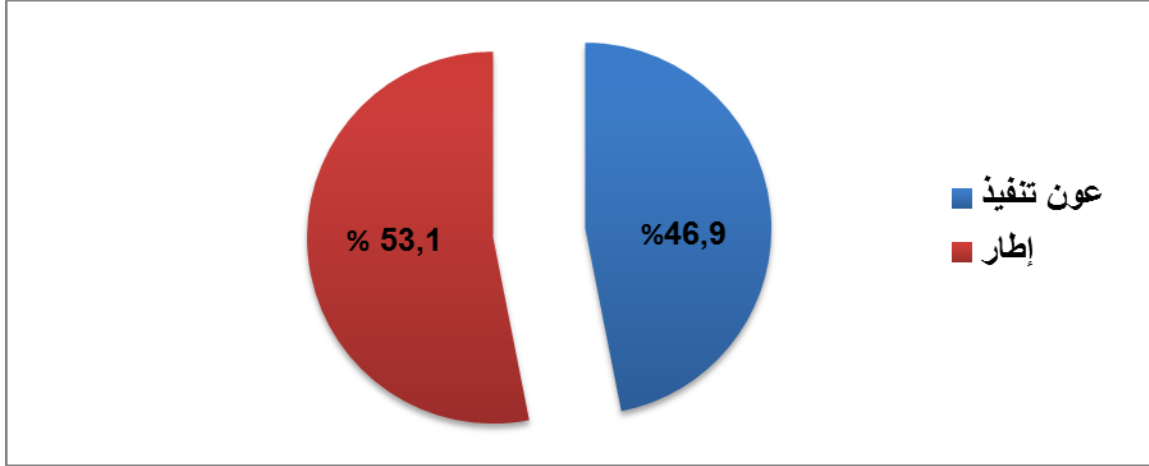
ج . توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (2.5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
46,9 %	30	عون تنفيذ
53,1 %	34	إطار
100 %	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.3): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة من المستجوبين هم إطارات ومن ذوي الشهادات العليا بنسبة 53,1% وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية متنوعة مختلفة من إطارات وأعاون التنفيذ.

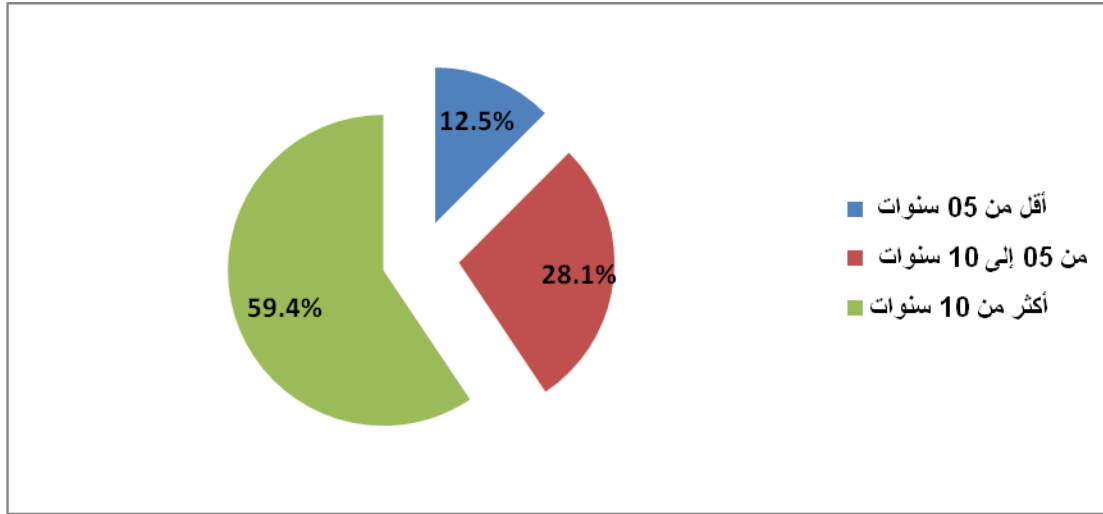
د. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (2.6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
12,5%	08	أقل من 05 سنوات
28,1%	18	من 05 سنوات 10 سنوات
59,4%	38	أكثر من 10 سنوات
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.4): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 59.4%، وهذا يدل على أن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ونزاهة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى قياس ثبات الاستبيان ومعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة.

1. قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (2.7): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
01 المحور الأول : الإعداد و التهيئة للتغيير (05 عبارات)	0,682
02 المحور الثاني : التخطيط للتغيير (05 عبارات)	0,748
03 المحور الثالث : تنفيذ خطة التغيير (05 عبارات)	0,831
04 المحور الرابع : تقييم التغيير (05 عبارات)	0,861
المجال الأول :إدارة التغيير التنظيمي (20 عبارة)	0,876
المجال الثاني : أداء العاملين (12 عبارة)	0,792
جميع عبارات الاستبيان (32 عبارة)	0,895

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة كانت مقبولة وهي منحصرة بين 0,682 و 0,876، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,895 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي والمصدقية وهذا ما جعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2. اتجاهات إجابات أفراد العينة

من خلال هذا العنصر سنتعرف على اتجاهات إجابات أفراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة (إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين).

المجال الأول: إدارة التغيير التنظيمي

سنوضح من خلال هذا العنصر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير التنظيمي.

المحور الأول: الإعداد و التهيئة للتغيير

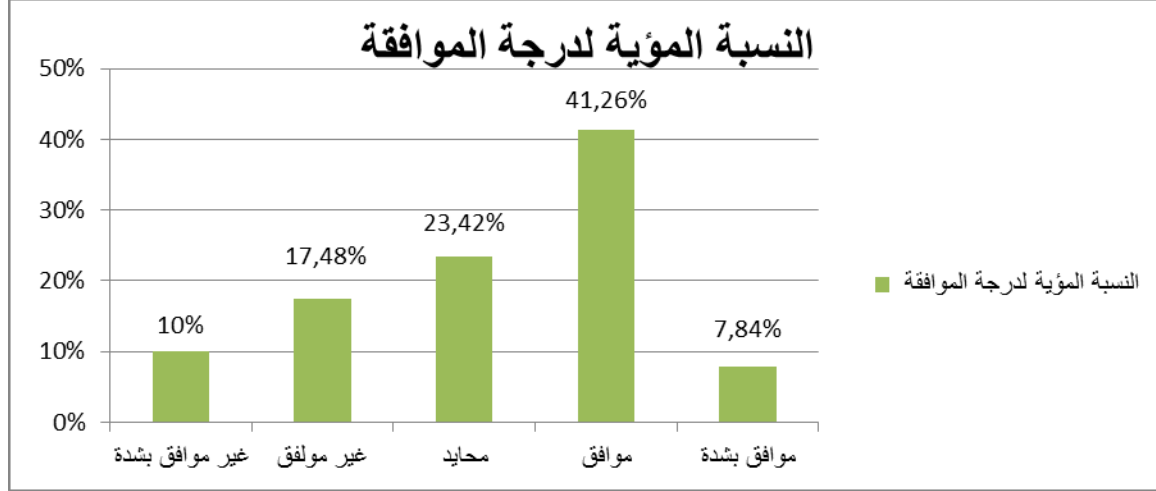
سنتعرف في هذا العنصر على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإعداد والتهيئة للتغيير.

جدول رقم (2.8): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة المناخ المناسب لإحداث التغيير	05	10	15	31	03	3.27	1.043	متوسطة
		%7,8	% 15,6	% 23,4	% 48,4	% 4,7			
02	يتم شرح و توضيح دوافع و أساليب التغيير للأفراد العاملين	5	15	19	22	3	3.05	1.045	متوسطة
		% 7,8	%23,4	%29,7	%34,4	% 4,7			
03	إحداث التغيير يكون إستجابة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة	4	3	16	37	4	3.53	0.925	عالية
		%6,3	%4,7	%25,0	%57,8	%6,3			
04	إتخاذ قرار إحداث التغيير يتم بناء على رأي كافة العاملين	10	21	15	12	6	2.73	1.212	متوسطة
		%15,6	%32,8	%23,4	%18,8	%9,4			
05	المؤسسة تمتلك الإمكانيات الضرورية لإحداث التغيير	8	7	10	30	9	3.39	1.229	متوسطة
		%12,5	%10,9	%15,6	%46,9	%14,1			
	المحور الأول : الإعداد و التهيئة للتغيير	%10	%17,48	%23,42	%41,26	%7,84	3.193	0.727	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.5): أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الأول



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 27,48% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول محور الإعداد والتهيئة للتغيير، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 49,06% وهي نسبة عالية، مما يدل على أن نسبة كبيرة من المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بالإعداد والتهيئة للتغيير، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الثالثة وهي "إحداث التغيير يكون استجابة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة" بنسبة 57,8% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتماشى وتواكب التغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئة عملها لتقادي المشاكل وذلك باستحداث مخططات جديدة، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور الإعداد والتهيئة للتغيير فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3,193 وبتنحرف معياري بلغ 0,727 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تقوم بالإعداد والتهيئة للتغيير بدرجة متوسطة.

المحور الثاني : التخطيط للتغيير

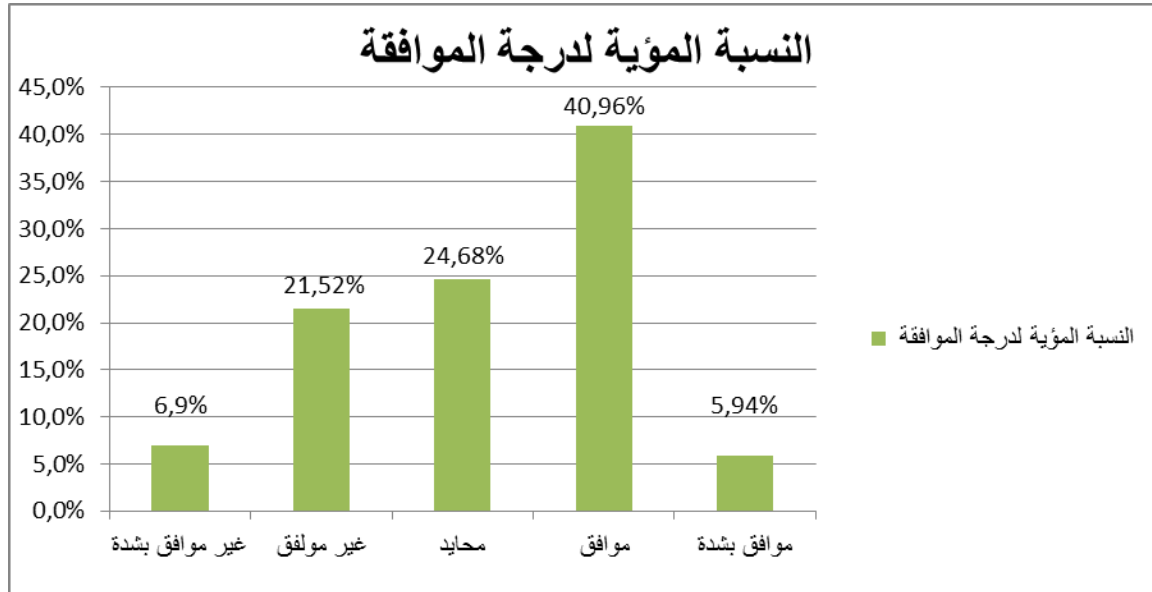
سنتعرف في هذا العنصر على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التخطيط للتغيير.

جدول رقم (2.9): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
06	المؤسسة لديها رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها	4	8	12	38	2	3,41	0,971	عالية
		%6,3	%12,5	%18,8	%59,4	%3,1			
07	تضع إدارة المؤسسة أهداف التغيير و توضحها للجميع	2	20	18	22	2	3,03	0,959	متوسطة
		%3,1	%31,3	%28,1	%34,4	%3,1			
08	إدارة المؤسسة تضع الخطط و البرامج عند إحداث أي تغيير	4	8	18	30	4	3,34	0,996	متوسطة
		%6,3	%12,5	%28,1	%46,9	%6,3			
09	المؤسسة مستعدة دائما لمواجهة أي طارئ عند إحداث التغيير	4	12	16	27	5	3,27	1,058	متوسطة
		%6,3	%18,8	%25,0	%42,2	%7,8			
10	يتم إشراك العاملين في وضع خطط و اهداف التغيير	8	21	15	14	6	2,83	1,189	متوسطة
		%12,5	%32,8	%23,4	%21,9	%9,4			
	المحور الثاني : التخطيط للتغيير	%6,9	%21,52	%24,68	%40,96	%5,94	3,175	0,731	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.6): أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 28,42% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة على محور التخطيط للتغيير، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 46,9% وهي نسبة عالية، مما يدل على أنّ نسبة كبيرة من المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتخطيط لعملية التغيير، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة السادسة وهي "المؤسسة لديها رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها" بنسبة 59,4% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتماشى وتواكب التغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئة عملها لبلوغ أهدافها وغاياتها المستقبلية وذلك باعتماد خطط مسطرة وإستراتيجية واضحة، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور التخطيط للتغيير فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3,175 وبانحراف معياري بلغ 0,731 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تقوم بالتخطيط لعملية التغيير بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: تنفيذ خطة التغيير

سنتعرف في هذا العنصر على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تنفيذ خطة التغيير.

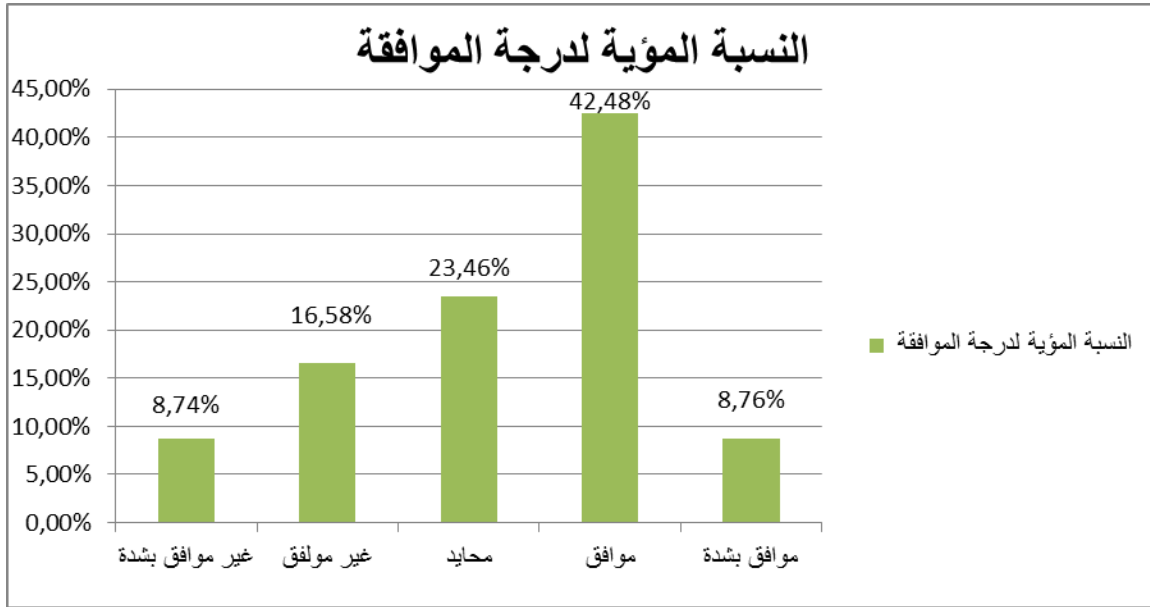
جدول رقم (2.10): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تعمل المؤسسة على التقرب و التواصل مع العمال أثناء عملية التغيير	7	17	14	21	5	3,00	1,168	متوسطة
		10,9%	26,6%	21,9%	32,8%	7,8%			
12	تعمل المؤسسة على تدريب و تكوين العمال للقيام بعملية التغيير	3	6	6	40	9	3,72	0,983	عالية
		4,7	9,4%	9,4%	62,5%	14,1%			
13	تقوم إدارة المؤسسة بالتنسيق بين جميع القسام أثناء تنفيذ التغيير	6	5	22	26	5	3,30	1,049	متوسطة
		9,4%	7,8%	34,4%	40,6%	7,8%			
14	تحفز إدارة المؤسسة العاملين على الإبداع أثناء القيام بعملية التغيير	5	17	14	23	5	3,09	1,123	متوسطة
		7,8%	26,6%	21,9%	35,9%	7,8%			
15	تحرص المؤسسة على تنفيذ جميع مراحل خطة التغيير	7	8	19	26	4	3,19	1,097	متوسطة
		10,9%	12,5%	29,7%	40,6%	6,3%			

متوسطة	0,839	3,259	%8,76	%42,48	%23,46	%16,58	%8,74	المحور الثالث : تنفيذ خطة للتغيير
--------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	-------	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.7): أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 25,32% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول محور تنفيذ خطة التغيير، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 51,24% وهي نسبة عالية، مما يدل على أنّ معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بتنفيذ خطط التغيير، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الثانية عشر وهي " تعمل المؤسسة على تدريب و تكوين العمال للقيام بعملية التغيير بنسبة 62,5% " وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لعمالها بخصوص تنفيذ خطط التغيير كونهم عنصر فاعل في عملية التغيير ونجاح التغيير يكون بمدى التزامهم وفهمهم لهاته الخطط، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور تنفيذ خطة التغيير فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3,295 وبانحراف معياري بلغ 0,893 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تقوم بتنفيذ خطط التغيير بدرجة متوسطة.

المحور الرابع: تقييم التغيير

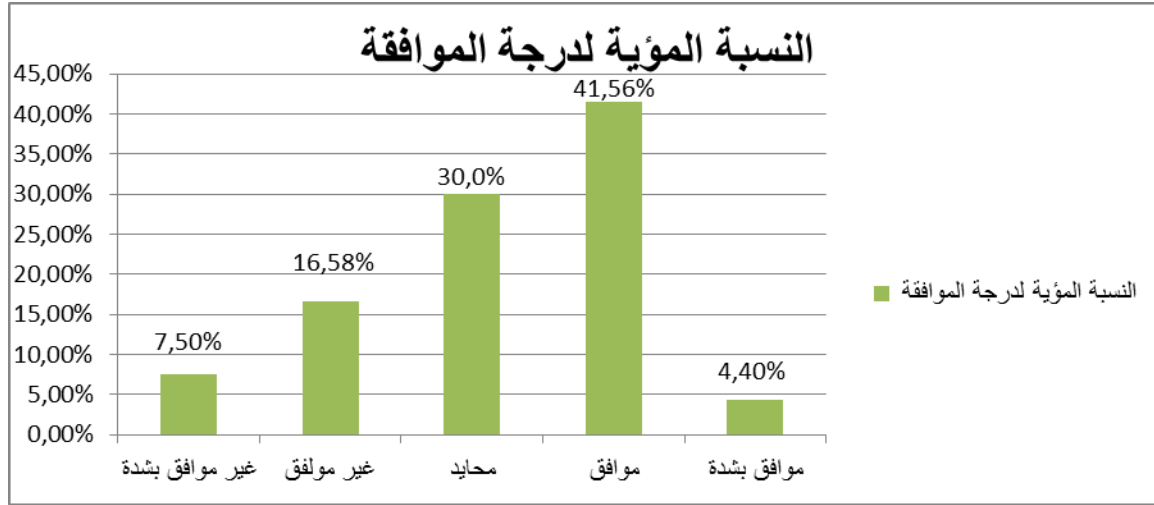
سنتعرف في هذا العنصر على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تقييم التغيير.

جدول رقم (2.11): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	تتابع الإدارة بدقة تطبيق عملية التغيير و مدى الإلتزام بالعمليات المسندة	5	6	26	26	1	3,19	0,924	متوسطة
		%7,8	%9,4	%40,6	%40,6	%1,6			
17	تحرص الإدارة على التكفل بالشكاوي المتعلقة بعملية التغيير	5	11	21	24	3	3,14	1,021	متوسطة
		%7,8	%17,2	%32,8	%37,5	%4,7			
18	تتابع إدارة المؤسسة بإستمرار سلوكيات العاملين أثناء تنفيذ عملية التغيير	4	11	21	25	3	3,19	0,990	متوسطة
		%6,3	%17,2	%32,8	%39,1	%4,7			
19	تعمل الإدارة على تزويد العاملين بنتائج التقييم	5	13	9	34	3	3,27	1,087	متوسطة
		%7,8	%20,3	%14,1	%53,1	%4,7			
20	تعتمد المؤسسة على معايير محددة و عادلة في تقييم نتائج التغيير	5	12	19	24	4	3,16	1,057	متوسطة
		%7,8	%18,8	%29,7	%37,5	%6,3			
	المحور الرابع : تقييم التغيير	%7,5	%16,58	%30,0	%41,56	%4,4	3,187	0,815	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.8): أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الرابع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 24,08% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول محور تقييم التغيير، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 45,06% وهي نسبة عالية، مما يدل على أن نسبة كبيرة من المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بتقييم عملية التغيير، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة التاسعة عشر وهي " تعمل الإدارة على تزويد العاملين بنتائج التقييم بنسبة 62,5% " وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتزويد عمالها بنتائج عملية التغيير وذلك باعتمادها على معايير محددة وعادلة في تقييم نتائج التغيير التي وصلت إليها، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور تقييم التغيير فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3,187 وانحراف معياري بلغ 0,815 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة سونلغاز سعيدة تقوم بتقييم عملية التغيير بدرجة متوسطة.

المجال الأول: إدارة التغيير التنظيمي

سنتعرف في هذا العنصر على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الأول وهو إدارة التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (2.12) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة التغيير التنظيمي	3,2046	0,68371	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (2.12) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات مجال إدارة التغيير التنظيمي بلغت 3,2046 و بانحراف معياري بلغ 0,68371 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الأول كانت متوسطة، مما يدل على مؤسسة سونلغاز بسعيدة تطبق إدارة التغيير التنظيمي في جميع مراحلها وعملياتها بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: أداء العاملين

سنتعرف في هذا العنصر على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الثاني وهو أداء العاملين.

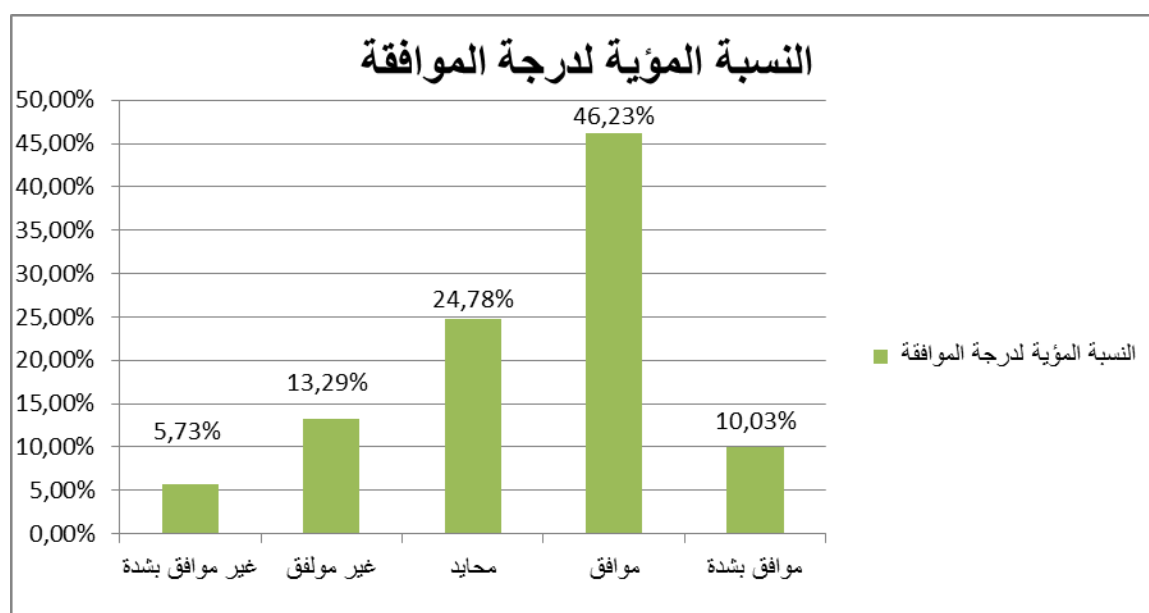
جدول رقم (2.13): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	العمال يمتلكون المهارات و القدرات اللازمة في العمل	1	4	9	39	11	3,86	0,833	عالية
		%1,6	%6,3	%14,4	%60,9	%17,2			
22	الروح المعنوية للعاملين مرتفعة أثناء تأديتهم لمهامهم	3	5	24	28	4	3,39	0,902	متوسطة
		%4,7	%7,8	%37,5	%43,8	%6,3			
23	بيئة العمل ملائمة و تساعد على تحسين الأداء	5	12	21	23	3	3,11	1,025	متوسطة
		%7,8	%18,8	%32,8	%35,9	%4,7			
24	يقوم العاملون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها و دون تأخير	2	13	8	34	7	3,48	1,039	عالية
		%3,1	%20,3	%12,5	%53,1	%10,9			
25	يؤدي العاملون اعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	5	6	19	28	6	3,38	1,047	متوسطة
		%7,8	%9,4	%29,7	%43,8	%9,4			
26	العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفق إجراءات و تعليمات واضحة	3	9	9	35	8	3,56	1,037	عالية
		%4,7	%14,1	%14,1	%54,7	%12,5			
27	يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيدة مع الآخرين	2	8	17	33	4	3,45	0,907	عالية
		%3,1	%12,5	%26,6	%51,6	%6,3			
28	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط و البرامج المحددة	2	6	14	35	7	3,61	0,919	عالية
		%3,1	%9,4	%21,9	%54,7	%10,9			
29	هناك تكامل و تنسيق بين جميع الوظائف و الأقسام في المؤسسة	4	14	19	23	4	3,14	1,037	متوسطة
		%6,3	%21,9	%29,7	%35,9	%6,3			

عالية	0,892	3,67	8	36	12	7	1	أداء العاملين يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة	30
			%12,5	%56,3	%18,8	%10,9	%1,6		
متوسطة	1,098	2,97	2	22	21	10	9	الموارد المتاحة في المؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية و رشيدة	31
			%3,1	%34,4	%32,8	%15,6	%14,1		
متوسطة	1,252	3,36	13	19	17	8	7	العاملون في المؤسسة يمتازون بروح المبادرة و تقديم الأفضل	32
			%20,3	%29,7	%26,6	%12,5	%10,9		
عالية	0,734	3,415	10,03 %	%46,23	%24,78	%13,29	%5,73	المحور الثاني : أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.9): أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمجال الثاني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 19,02 % من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول عبارات أداء العاملين، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 56,26 % وهي نسبة عالية، وهذا ما يدل على أن معظم العمال المستجوبين يرون بأن أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة جيد ومقبول، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الواحد والعشرون وهي: " العمال يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة في

العمل " بنسبة 60,9 %، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها عمال ذوي مهارات وخبرات كافية تمكنهم من القيام بالمهام والأنشطة الموكلة لهم بشكل دقيق و بالكفاءة و الفعالية اللازمة. أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور أداء العاملين فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,415 و بانحراف معياري 0,734 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن أداء العمال بمؤسسة سونلغاز بسعيدة عالي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم باختبار جميع فرضيات الدراسة والتي قمنا بصياغتها للإجابة على الاشكالية المطروحة، وذلك للوصول إلى نفي أو إثبات هذه الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀: مؤسسة سونلغاز بسعيدة لا تلتزم بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي من منظور عمالها.

H₁: مؤسسة سونلغاز بسعيدة تلتزم بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق مؤسسة سونلغاز بسعيدة إدارة التغيير التنظيمي مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (03) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم(2.14): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق إدارة التغيير

التنظيمي

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,020	64	0,68371	3,2042	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (2.14) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة قدر ب 3,2042 و بانحراف معياري قدره 0,68371 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig = 0,020 وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة سونلغاز بسعيدة تلتزم بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي من منظور عمالها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀: مؤسسة سونلغاز بسعيدة لا تمتلك معايير تحسين أداء العاملين.

H₁: مؤسسة سونلغاز بسعيدة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز سعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (03) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم(2.15): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أداء العاملين

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء العاملين
0,000	64	0,73485	3,4154	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (2.15) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز سعيدة قدر ب 3,4154 و بانحراف معياري قدره 0,73485 وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، كما أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0,000$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة سونلغاز سعيدة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين

ANOVA

الجدول رقم (2.16): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي			المتغير التابع: أداء العاملين
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	
0,527	0,535	0,731	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (2.16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,731$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,535$ مما يعني أن إدارة التغيير التنظيمي فسرت ما نسبته 53,50% من التباين الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

جدول رقم (02.17): نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	18,189	1	18,189	71,229	0.000
البواقي	15,832	62	0,255		
المجموع	34,021	63			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال جدول (ANOVA) رقم(2.17) نجد أن $F = 71,229$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الجدول رقم (2.18) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	إخطأ المعيارية	معاملات الانحدار	
0,005	2,940		0,305	0,897	الثابت
0,000	8,440	0,731	0,093	0,786	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (2.18) يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0,786X + 0,897$$

بحيث Y: تمثل أداء العاملين . X: تمثل إدارة التغيير التنظيمي . قيمة الثابت: 0,897

ومن أجل معرفة تأثير مراحل إدارة التغيير التنظيمي مجتمعة على أداء العاملين ودرجة تأثير كل مرحلة من هذه المراحل سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد.

الجدول رقم(2.19): يبين نتائج إختبار الإنحدار المتعدد بين مراحل إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين

المتغيرات المستقلة: مراحل إدارة التغيير التنظيمي			المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	
0,766	0,587	0,560	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (2.19) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,766$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين مراحل إدارة التغيير التنظيمي مجتمعة وأداء العاملين، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,587$ مما يعني أن مراحل إدارة التغيير التنظيمي (الإعداد والتهيئة للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير و تقييم التغيير) مجتمعة فسرت ما نسبته 58,7 % من التغيير الحاصل على أداء العاملين.

الجدول رقم(2.20): نموذج تحليل التباين ANOVA بين مراحل إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	19,986	4	4,997	21,005	0,000
البواقي	14,034	59	0,238		
المجموع	34,021	63			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال جدول (ANOVA) رقم (2.20) نجد أن $F= 21,005$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين مراحل إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين لدى المؤسسة.

الجدول رقم (02.21) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

الدالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,001	3,433		0,304	1,043	الثابت
0,964	-0,045	-0,006	0,125	-0,006	الإعداد و التهيئة للتغيير
0,925	0,095	0,015	0,160	0,015	التخطيط للتغيير

0,018	2,427	0,383	0,138	0,335	تنفيذ خطة التغيير
0,001	3,468	0,435	0,113	0,392	تقييم التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (2.21): يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = - 0,006 X1 + 0,015 X2 + 0,335 X3 + 0,392 X4 + 1,043$$

بحيث:

Y: أداء العاملين X1: الإعداد و التهيئة للتغيير X2: التخطيط للتغيير X3: تنفيذ خطة التغيير

X4: تقييم التغيير قيمة الثابت : 1,043

التعليق:

من الجدول أعلاه رقم (2.21) ومن خلال قيم T ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن المتغيرين تنفيذ خطة التغيير وتقييم التغيير هما اللذان ظهرا معنويين بينما بقية المتغيرات الأخرى فهي غير معنوية، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى متغير تنفيذ خطة التغيير وتقييم خطة التغيير.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في مراحل إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، والوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين بالمؤسسة سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

اختبار الانحدار التدريجي:

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيرا أكبر، ولإستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات.

الجدول رقم (2.22) نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح
الأول	تقييم التغيير	0,717	0,514	0,506
الثاني	تقييم التغيير تنفيذ خطة التغيير	0,766	0,587	0,574

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو تقييم التغيير، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: تقييم التغيير وتنفيذ خطة التغيير، وقد تم إستثناء المتغيرين المستقلين الآخرين الإعداد والتهيئة للتغيير والتخطيط للتغيير.

ومن خلال الجدول رقم (222) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0,514 مما يعني أن المتغير المستقل (تقييم التغيير) فسر لوحده ما نسبته 51,4% من التغيير الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0,587 مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (تقييم التغيير وتنفيذ خطة التغيير) فسرا معا مانسبته 58,7% من التغيير الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الجدول رقم (02.23): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة المعنوية
الأول	الانحدار	1	17,479	65,514	0,000
	البواقي	62	0,267		
	المجموع	63			
الثاني	الانحدار	2	19,964	43,423	0,000
	البواقي	61	0,230		
	المجموع	63			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التطبيق: من خلال جدول (ANOVA) رقم (223) نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول فإن قيمة $F = 65,514$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الأول في التنبؤ بالعلاقة بين متغير تقييم التغيير وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة للنموذج الثاني فقد بلغت قيمة $F = 43,423$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الثاني في التنبؤ بالعلاقة بين متغير (تقييم التغيير وتنفيذ خطة التغيير) وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (2.24) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي

الدالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعيارى	معاملات الانحدار	النموذج (المتغيرات)	
0,000	5,171		0,262	1,357	الثابت B ₀	الأول 1
0,000	8,094	0,717	0,080	0,646	تقييم التغيير	
0,000	4,009		0,261	1,047	الثابت B ₀	الثاني 2
0,000	3,719	0,438	0,106	0,395	تقييم التغيير	
0,002	3,299	0,389	0,103	0,340	تنفيذ خطة التغيير	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (2.24) نجد أن النموذج الأول يعتمد فقط على متغير مستقل واحد وهو **تقييم التغيير** باعتباره الأكثر تأثيراً على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة (وتم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة المتمثلة الأخرى وهي: الإعداد والتهيئة للتغيير، التخطيط للتغيير وتنفيذ خطة التغيير)، أما النموذج الثاني فيعتمد على متغيري **تقييم التغيير وتنفيذ خطة التغيير** (وتم استبعاد المتغيرين الآخرين المتمثلين في الإعداد والتهيئة للتغيير والتخطيط للتغيير) لانعدام تأثيرهما على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

المطلب الرابع: إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة. سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) على المتغير التابع أداء العاملين.

أولاً: إختبار تأثير الجنس على أداء العاملين

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الجنس.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (2.25): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين والجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: أداء العاملين
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,008	62	-2,741	0,012	6,776	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (225) ومن خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,012 وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان غير متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,008 وهي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الجنس.

ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على أداء العاملين

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.
 تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (2.26): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين والمؤهل العلمي

المتغير المستقل :المؤهل العلمي					المتغير التابع: أداء العاملين
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,238	62	1,191	0,735	0,115	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (226) ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,735 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,238 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود

دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز سعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ثالثاً: اختبار تأثير الوظيفة على أداء العاملين

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (2.27): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين والوظيفة

المتغير المستقل: الوظيفة					المتغير التابع: أداء العاملين
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,988	62	-0,015	0,835	0,044	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (2.27) ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,835 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الوظيفة وهما عون تنفيذ وإطار هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,988 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

رابعاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على أداء العاملين

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم(2.28): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء العاملين و الخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,134	2,075	1,084	2	2,167	بين المجموعات
		0,522	61	31,854	داخل المجموعات
			63	34,021	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA رقم (2.28) فإن قيمة فيشر $F= 2,075$ وهي غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,134$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$. وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

المطلب الخامس: نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها

من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات توصلنا إلى العديد من النتائج ساهمت في الإجابة على إشكالية الدراسة ومن أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- مؤسسة سونلغاز بسعيدة تقوم بالإعداد والتهيئة للتغيير بدرجة متوسطة، حيث يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تولي اهتماماً لهذه المرحلة وتسعي دائماً إلى تهيئة كل الظروف اللازمة لإحداث التغيير، وذلك استجابة للمشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة.

- مؤسسة سونلغاز بسعيدة تقوم بالتخطيط للتغيير في مؤسسة سونلغاز بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تولي نوع من الاهتمام لعملية التخطيط كونها مهمة في رسم التوجه المستقبلي لها وأن للمؤسسة رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها، والتغيير الناجح أساساً يعتمد على مدى نجاح التخطيط.

- مؤسسة سونلغاز بسعيدة تقوم بتنفيذ خطة التغيير بدرجة متوسطة، لأن نجاح المرحلتين السابقتين مرهون بمدى فاعلية وكفاءة التنفيذ، من خلال إشراك واستغلال كافة الموارد المتاحة للمؤسسة، وكذا عن طريق تدريب وتكوين العمال للقيام بهذه العملية على أحسن ما يرام.

- مؤسسة سونلغاز بسعيدة تقوم بتقييم التغيير بدرجة متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقييم خطط التغيير للوقوف على مدى نجاح و نجاعة التغيير من خلال دراسة و تحليل الفجوة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه لتزويد الإدارة والعاملين بنتائج التقييم لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية.
- مؤسسة سونلغاز بسعيدة تلتزم بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث أنها تسعى جاهدة لإحداث التغيير ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة عملها من أجل تحسين خدماتها وكسب رضا عملائها وتوطيد علاقتها مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة معها.
- مؤسسة سونلغاز بسعيدة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين بدرجة عالية، وأن مستوى أداء عمالها جيد ومقبول، لأن عمال المؤسسة يقومون بالأعمال المسندة إليهم بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية ويبدلون الجهد و الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.
- وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو تقييم التغيير، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: تقييم التغيير وتنفيذ خطة التغيير، وقد تم استثناء المتغيرين المستقلين الآخرين الإعداد والتهيئة للتغيير والتخطيط للتغيير لانعدام تأثيرهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للدراسة وهي: المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية والوظيفة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الجنس.

خلاصة الفصل:

لقد استند هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز بسعيدة، والتي كان الهدف منها معرفة مدى التزام المؤسسة بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي وتأثير ذلك على أداء العاملين، وذلك من خلال توزيع استبيان على العاملين لدى المؤسسة والذي تضمن خمس محاور أربعة منها خاصة بإدارة التغيير التنظيمي والمحور الخامس خاص بأداء العاملين.

وقد تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة بأن المؤسسة تطبق إدارة التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، وأن أداء عمالها مقبول، كما أن هناك تأثير لإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، في حين تبين بأنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية للدراسة على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.



لقد أصبحت عملية التغيير التنظيمي حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، وعالم اليوم هو عالم تعددت فيه المؤثرات وتنوعت أشكال المنافسة، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية والمركز التنافسي الجيد ينبغي عليها إحداث التغيير في جميع المجالات، سواء تعلق الأمر بسياسات وخطط المؤسسة، أو تعديل الأوضاع القائمة واستحداث أوضاع جديدة حسب ما تتطلبه بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

ومن أجل إنجاز التغيير التنظيمي في المؤسسة لابد لها من تقييم وقياس أدائها وفق معايير محددة لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والعمل على تحسينه عن طريق تعليم وتدريب الأفراد وفرق العمل وتنويع الأفكار، فتتعلم المؤسسة عن طريق التحسين والتطوير المستمر، أي أنه عندما يحدث التغيير التنظيمي ينجر عنه العديد من الأشياء الجديدة والتأثيرات المتبادلة، فيؤثر بذلك بالدرجة الأولى على أداء العاملين وذلك بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وهذا ما يجعلهم يساهمون في إنجاز العملية التغييرية.

فالتغيير هو سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول وإن تباينت درجته وطبيعته وتعمقت آثاره وفوائده تبعاً للأماكن والأزمان والمجالات، ولذلك يعد ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والاجتماعية والسياسية والإدارية مثلما تتعرض لها النظم التقنية وحتى المادية، وأصبح ضرورة ملحة على المنظمات مهما اختلفت صورها وأشكالها التنظيمية، وبالتالي يجب على المؤسسات إدارته بطريقة فعالة حتى تتمكن من الاستفادة من مزاياه وتحقيق أهدافه والتي من أهمها زيادة إنتاجية العامل وتحسين أدائه.

وبهذا فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداء عمالها، عليها أن تجد وضعاً متميزاً لمواردها البشرية، ويكون ذلك بالإدارة الفعالة والكفؤة للتغيير التنظيمي خاصة في المجال الإنساني وذلك بتغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات، كما يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها، وضمن هذا التغيير تتدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

ومما سبق نستخلص بأن إدارة التغيير التنظيمي لها دور فعال في التأثير على أداء الأفراد داخل المؤسسة كونها عامل أساسي في توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف، ولها القدرة على الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم وتوفير الرغبة والحماس لديهم، للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء.

أما في الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونغاز بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (عون تنفيذ، إطار)، وذلك بالتركيز على خمسة (05) محاور أساسية، أربعة منها تتمثل في مراحل وعمليات إدارة التغيير التنظيمي (الإعداد والتهيئة للتغيير، التخطيط

للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير)، والمحور الأخير يتعلق بأداء العاملين، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والاقتراحات وهي موضحة في الآتي:

1- النتائج النظرية للدراسة

- ✓ تعد إدارة التغيير التنظيمي أمراً لازماً وحتماً بالنسبة للمنظمات حتى تضمن استمراريتها وتحافظ على مركزها التنافسي واستقرارها و لما تفرضه البيئة المحيطة من تغيرات داخلية وخارجية.
- ✓ إن التغيير التنظيمي يساهم في زيادة إنتاجية العاملين وتحسين أدائهم.
- ✓ نجاح التغيير التنظيمي مرتبط بمدى مشاركة العاملين ومساهماتهم في تنفيذه.
- ✓ إقناع الأفراد العاملين بضرورة التغيير وتقبلهم له يعد من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات عند القيام بالتغيير.
- ✓ يعد العنصر البشري من أهم موارد المنظمة والذي يجب الاهتمام به والعمل على تحسين أداءه والرفع من قدراته و كفاءته باعتباره عنصر هام في تحقيق أهداف المؤسسة و خططها.
- ✓ عملية تقييم الأداء تعد بمثابة أداة رقابية على أداء المؤسسة، حيث تمكن المؤسسة من تحديد الفجوة و تدارك النقائص والانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ✓ التدريب هو من أهم وسائل التغيير التنظيمي باعتباره أداة لتنمية المهارات والقدرات وتحسين الأداء، كما أن نظام الحوافز من شأنه الرفع من الروح المعنوية وتحقيق الرضا ويزيد من دافعية الأفراد العاملين.

✓ المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي التي لها القدرة على التأثير على أداء عمالها، وكسب رضاهم وجعلهم يتقبلون التغيير وينفذونه.

- ✓ وجود خطة للتغيير تكون واضحة ومتكاملة تؤدي إلى وجود توافق بين أهداف العاملين ومتطلبات العمل، وهذا ما يساعد على التأقلم مع الواقع الجديد وزيادة دافعية العاملين للعمل من أجل المزيد من التطور والتقدم.

2- النتائج التطبيقية للدراسة:

بخصوص النتائج التطبيقية لأثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

كانت على النحو التالي:

- ✓ بخصوص الفرضية الأولى: فقد توصلت دراستنا إلى أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تلتزم بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي من منظور عمالها، حيث ذهب معظم المستجوبين إلى التأكيد على أن

مؤسسة سونلغاز بسعيدة تلتزم بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي، وأن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0,020$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

✓ بخصوص الفرضية الثانية: فقد توصلت دراستنا إلى أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين ، حيث ذهب معظم المستجوبين إلى التأكيد على أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين وأن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0,000$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة .

✓ بخصوص الفرضية الثالثة: فقد توصلت دراستنا إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وأن مراحل إدارة التغيير التنظيمي (الإعداد والتهيئة للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير وتقييم التغيير) مجتمعة فسرت ما نسبته $58,7\%$ من التغيير الحاصل على أداء العاملين، كما أن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 .

غير أنه تبين لنا من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى متغيري مرحلة تنفيذ خطة التغيير وتقييم التغيير دون مرحلتي الإعداد والتهيئة للتغيير والتخطيط للتغيير ، وهذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي بين وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو تقييم التغيير الذي فسر لوحده ما نسبته $51,4\%$ من التغيير الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: تقييم التغيير وتنفيذ خطة التغيير، اللذان فسرا معا ما نسبته $58,7\%$ من التغيير الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة ، وقد تم استثناء المتغيرين المستقلين الآخرين الإعداد والتهيئة للتغيير والتخطيط للتغيير لانعدام تأثيرهما.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للدراسة وهي : المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية و الوظيفة .

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى الجنس.

3-الاقتراحات :

من خلال النتائج المتوصل إليها، وما لإدارة التغيير التنظيمي من تأثير على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة ، ومن أجل أن تحسن المؤسسة من أداء عمالها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

- يتوجب العمل على نشر ثقافة التغيير لدى العاملين في المؤسسة.
- لا بد من إدراك أن نجاح عملية التغيير مرهونة بتعاون الإدارة العليا مع العمال.
- يجب إشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير، والذي يعد تحفيزاً لكافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها البعض بأحسن صورة لإنجاح التغيير التنظيمي.
- يجب على المنظمة النظر للتغيير على أنه عملية مستمرة، فلا تكتفي بمجموعة من البرامج التي تقدمها لعاملها، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعاً للاحتياجات المتجددة.
- التخطيط الجيد لعملية التغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً.
- ضرورة الاستفادة من الأفكار والآراء التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا، لأنهم الأدرى بالمشاكل التي تواجه العمل، وبالتالي هم أقدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يختص مجال العمل وطرح الحلول لتلك المشاكل.
- على إدارة المؤسسة أن تقوم بتقديم المعلومات الكافية عن أهمية التغيير للعاملين.
- على إدارة المؤسسة أن تقدم حوافز تشجيعية للعاملين بشقيها المادي والمعنوي وذلك لإرضائهم وشحنهم من أجل الاستمرارية.

4 . آفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة التي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذا الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وأبعاده، وبهذا الصدد وفي إطار إنجاز بحثنا هذا أثار انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلاً من طرف الطلبة والباحثين والتي نأمل من خلالها المساهمة في دفع عجلة التغيير التنظيمي الهادف إلى الرفع من أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل وهي كالتالي:

- دور إدارة التغيير التنظيمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- دور التحفيز في إنجاز التغيير التنظيمي والتقليل من مقاومته.
- الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- إبراهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران. (العدد 17) . مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا.
- أحمد مخطار حسن محمد. (2014). إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات. جامعة كسلا- جمهورية السودان: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
- السعيد بريش، و نعيمة يحيوي. (2012). أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها : دراسة حالة ملبنة الأوراس. (العدد الأول) . مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.
- الصالح جليح. (2006). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين. مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر ، تخصص إدارة أعمال.
- أمال بن سمشة. (2018). الأداء البشري بالإدارة المحلية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- أمينة الشحري. (2013). الأمن النفسي و علاقته بكفاءة الأداء. مذكرة ماجستير . فلسطين، جامعة نزوى ، تخصص علوم تربية.
- أنس عبدالباسط عباس. (2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- بختة حداد، و حياة سيد. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة. دراسة حالة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية - فرع لمجمع سونلغاز (العدد 6)، صفحة 11. 33.
- بلال مشغلي. (2011). دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماجستير . سطيف، جامعة فرحات عباس تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات.
- بوصوردي صليحة. (10 جوان، 2016). رأس مال البشري ودوره في إدارة التغيير "نحو إدارة جديدة للموارد البشرية" دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة الإقتصاد الصناعي ، الصفحات 418-449.
- توفيق برياش، و لحسن بو عبدالله. (2016/2015). التغيير التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية و الإختيار الإستراتيجي. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية . جامعة سطيف: كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- جاري ديسلر. (2015). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة عمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض: دار المريخ للنشر.

جعفر فادي، و دياب الجنيدى. (2010). تقنيات الإتصال الإداري و دورها في تطوير الأداء الوظيفي. مذكرة ماجيستير . فلسطين، جامعة الخليل ، إدارة اعمال.

حاتم سماتي. (2018/2017). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام "ال م د " من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم . جامعة تيارت وبسكرة.

حسن عواد عبد الله. (2017). إدارة التغيير (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الجناردية للنشر والتوزيع.

حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. الأردن . عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.

درة عبد البارى، و و آخرون. (2008). إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات القاهرة . مصر .

راوية محمد حسن. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

زين دين ضياف. (2006/2005). السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم . جامعة منتوري قسنطينة.

صباح شاوي. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات. مذكرة ماجيستير . جامعة سطيف تخصص تسيير .

عبد البارى إبراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية . مصر: المكتبة العصرية .

عبد الغني بن حامد. (30 نوفمبر ، 2016). دور التغيير التنظيمي و إنعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية : دراسة حالة المديرين الجهويين لحاسي الرمل و حاسي مسعود قسم الإنتاج سونطراك . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

عبد الفتاح علاوي. (2013/2012). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز . أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال .

عبد الفتاح علاوي، و رحيم حسين. (2014). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين. (12) . جامعة برج بوعرييج ، كلية العلوم الإقتصادية: مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا.

- عبدالغفار حنفي. (2002). السلوك التنظيمي و غدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبدالله حسن عواد. (2018). إدارة و تقييم الأداء. الأردن: دار الجنادرية للنشر و التوزيع.
- عبدالمليك مزهودة. (نوفمبر , 2001). الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم. (العدد الأول) . جامعة خيضر بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية.
- علي بن يحي سليمة. (2016/2015). التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل . بليدة.
- علي عزام. (2014). إدارة الموارد البشرية و تنميتها. الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون.
- علي غربي، إسماعيل قبيرة، و بلقاسم سلاطنية. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- عوني عبيد، و خليل فتحي. (2009). واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية : دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. غزة، الجامعة الإسلامية.
- فضل الله علي هويده. (2019). إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين. بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال . جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا.
- فيصل حسونة. (2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- مارس هناء. (10 جوان, 2017). مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية "كيرت لوين" . كلية علم النفس وعلوم التربية (العدد 10)، الصفحات 385-418.
- ماهر أحمد. (2010). إدارة التغيير. الدار الجامعية -الإسكندرية.
- مبارك محمد العتيبي. (2007). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين. مذكرة ماجستير . الأردن، جامعة عمان.
- محمد أحمد عبدالنبي. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: زمزم ناشرون و موزعون.
- محمد خير عرقسوسي عبير مريم. (2008). إدارة التغيير التنظيمي في الفكر الإداري الإسلامي. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط . المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
- محمد سعيد سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر . الإسكندرية.

محمد يونس مراد نوال. (2013). نظام تقييم اداء الموارد البشرية و إنعكاساته في قرارات إدارتها . الأردن : دار غيداء للنشر و التوزيع .

مدثر حماد الشيخ التيجاني. (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين : دراسة تطبيقية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة . مصر .

مصطفى عليان ربحي. (2015). إدارة التغيير . عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

منير نوري. (2014). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

مؤيد سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن: دار الإثراء للنشر و التوزيع.

نبيل سوفي. (2011/2010). دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . جامعة منتوري قسنطينة.

نجم عبد الله العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية . عمان . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .

هارون جمعة سيد. (17 12, 2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي -دراسة تطبيقية. الصفحات 551-608.

يوسف دودين أحمد. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: اليازوري.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Drucker, P. (1999). *Làvenir Du Management Selon Drucker*. Paris: Editions Village Mondail.

Kotter, j. (1996). USA: Harvard Business School.

Kotter, j. (2002). *The Hearth Of Change : Rea_ILife Stories Of how People Change Their Organizations* . . Harvard Business Scool press.

Mondy, W., Neo, R., & Mondy, J. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Prentice Hall.

veronique, b. (2003). *le statut de louto-evaluation dans la demarche de changement*. universie jean moulin.

wind, j., & main, y. (1999). *Driving change- how The Best Companies Are preparing For The 21 ST Century*. london.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

الإستبيان

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نقوم بإجراء دراسة بعنوان " إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين " وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

الجزء الأول : بيانات شخصية

- الجنس : ذكر أنثى

- المؤهل العلمي : غير جامعي جامعي

- الوظيفة : عون تنفيذ إطار

- الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : عبارات الاستبيان الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين

المجال الأول : إدارة التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	المحور الأول: الإعداد و التهيئة للتغيير					
01	تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة المناخ المناسب لإحداث التغيير					
02	يتم شرح وتوضيح دوافع و أساليب التغيير للأفراد العاملين					
03	إحداث التغيير يكون استجابة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة					
04	اتخاذ قرار إحداث التغيير يتم بناء على رأي كافة العاملين					
05	المؤسسة تمتلك الإمكانيات الضرورية لإحداث التغيير					
	المحور الثاني: التخطيط للتغيير					
06	المؤسسة لديها رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها					
07	تضع إدارة المؤسسة أهداف التغيير وتوضحها للجميع					
08	إدارة المؤسسة تضع الخطط والبرامج عند إحداث أي تغيير					
09	المؤسسة مستعدة دائما لمواجهة أي طارئ عند إحداث التغيير					
10	يتم إشراك العاملين في وضع خطط وأهداف التغيير					
	المحور الثالث: تنفيذ خطة التغيير					
11	تعمل المؤسسة على التقرب و التوصل مع العمال أثناء عملية التغيير					
12	تعمل المؤسسة على تدريب وتكوين العمال للقيام بعملية التغيير					
13	تقوم إدارة المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأقسام أثناء تنفيذ التغيير					
14	تحفز إدارة المؤسسة العاملين على الإبداع أثناء القيام بعملية التغيير					
15	تحرص المؤسسة على تنفيذ جميع مراحل خطة التغيير					
	المحور الرابع: تقييم التغيير					
16	تتابع الإدارة بدقة تطبيق عملية التغيير ومدى الالتزام بالعمليات المسندة					
17	تحرص الإدارة على التكفل بالشكاوي المتعلقة بعملية التغيير					
18	تتابع إدارة المؤسسة باستمرار سلوكيات العاملين أثناء تنفيذ عملية التغيير					
19	تعمل الإدارة على تزويد العاملين بنتائج التقييم					
20	تعتمد المؤسسة على معايير محددة وعادلة في تقييم نتائج التغيير					

المجال الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	العمال يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة في العمل					
22	الروح المعنوية للعاملين مرتفعة أثناء تأديتهم لمهامهم					
23	بيئة العمل ملائمة وتساعد على تحسين الأداء					
24	يقوم العاملون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها ودون تأخير					
25	يؤدي العاملون أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة					
26	العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفق إجراءات وتعليمات واضحة					
27	يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيدة مع الآخرين					
28	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة					
29	هناك تكامل وتنسيق بين جميع الوظائف والأقسام في المؤسسة					
30	أداء العاملين يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة					
31	الموارد المتاحة في المؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية ورشيدة					
32	العاملون في المؤسسة يمتازون بروح المبادرة وتقديم الأفضل					

مخرجات spss

1. معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	32

2. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة المناخ المناسب لإحداث التغيير	64	3,27	1,043
يتم شرح وتوضيح دوافع وأساليب التغيير للأفراد العاملين	64	3,05	1,045
إحداث التغيير يكون إستجابة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة	64	3,53	,925
إتخاذ قرار إحداث التغيير يتم بناء على رأي كافة العاملين	64	2,73	1,212
المؤسسة تمتلك الإمكانيات الضرورية لإحداث التغيير	64	3,39	1,229
الاعداد والتهيئة للتغيير	64	3,1938	,72766
المؤسسة لديها رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها	64	3,41	,971
تضع إدارة المؤسسة أهداف التغيير وتوضحها للجمع	64	3,03	,959
إدارة المؤسسة تضع الخطط والبرامج عند إحداث أي تغيير	64	3,34	,996
المؤسسة مستعدة دائما لمواجهة أي طارئ عند إحداث التغيير	64	3,27	1,058
يتم إشراك العاملين في وضع خطط وأهداف التغيير	64	2,83	1,189
التخطيط للتغيير	64	3,1758	,73144
تعمل المؤسسة على التقرب من العمال و التواصل معهم أثناء عملية التغيير	64	3,00	1,168
تعمل المؤسسة على تدريب وتكوين العمال للقيام بعملية التغيير	64	3,72	,983
تقوم إدارة المؤسسة بالتنسيق بين جميع الاقسام أثناء تنفيذ التغيير	64	3,30	1,049
تحفز إدارة المؤسسة العاملين على الإبداع أثناء القيام بعملية التغيير	64	3,09	1,123
تحرص المؤسسة على تنفيذ جميع مراحل خطة التغيير	64	3,19	1,097
تنفيذ خطة التغيير	64	3,2594	,83926
تتابع الإدارة بدقة تطبيق عملية التغيير و مدى الإلتزام بالعمليات المسندة	64	3,19	,924
تحرص الإدارة على التكفل بالشكاوي المتعلقة بعملية التغيير	64	3,14	1,021
تتابع إدارة المؤسسة باستمرار سلوكيات العاملين أثناء تنفيذ عملية التغيير	64	3,19	,990
تعمل الإدارة على تزويد العاملين بنتائج التقييم	64	3,27	1,087
تعتمد المؤسسة على معايير محددة وعادلة في تقييم نتائج التغيير	64	3,16	1,057
تقييم التغيير	64	3,1875	,81562
إدارة التغيير التنظيمي	64	3,2046	,68371
N valide (listwise)	64		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمال يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة في العمل	64	3,86	,833
الروح المعنوية للعاملين مرتفعة أثناء تأديتهم لمهامهم	64	3,39	,902
بيئة العمل ملائمة وتساعد على تحسين الأداء	64	3,11	1,025
يقوم العاملون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها و دون تأخير	64	3,48	1,039
يؤدي العاملون أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	64	3,38	1,047
العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفق إجراءات و تعليمات واضحة	64	3,56	1,037
يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيدة مع الآخرين	64	3,45	,907
يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط و البرامج المحددة	64	3,61	,919
هناك تكامل وتنسيق بين جميع الوظائف والأقسام في المؤسسة	64	3,14	1,037
أداء العاملين يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة	64	3,67	,892
الموارد المتاحة في المؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية ورشيدة	64	2,97	1,098
العاملون في المؤسسة يمتازون بروح المبادرة وتقديم الأفضل	64	3,36	1,252
أداء العاملين	64	3,4154	,73485
N valide (listwise)	64		

3. اختبار t-test

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمي التغيير إدارة	2,395	63	,020	,20465	,0339	,3754

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العاملين أداء	4,522	63	,000	,41536	,2318	,5989

4. اختبار الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,535	,527	,50533

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي التغيير إدارة,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,189	1	18,189	71,229	,000 ^b
1 Résidu	15,832	62	,255		
Total	34,021	63			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي التغيير إدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,897	,305		2,940	,005
1 التنظيمي التغيير إدارة	,786	,093	,731	8,440	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء

5. اختبار الانحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,766 ^a	,587	,560	,48772

a. Valeurs prédites : (constantes), خطة تنفيذ التغيير والتهيئة الاعداد, التغيير تقييم

للتغيير التخطيط, التغيير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19,986	4	4,997	21,005	,000 ^b
1 Résidu	14,034	59	,238		
Total	34,021	63			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), التغيير التخطيط, التغيير خطة تنفيذ التغيير والتهيئة الاعداد, التغيير تقييم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,043	,304		3,433	,001
1 التغيير والتهيئة الاعداد	-,006	,126	-,006	-,045	,964

التغيير التخطيط	,015	,160	,015	,095	,925
التغيير خطة تنفيذ	,335	,138	,383	2,427	,018
التغيير تقييم	,392	,113	,435	3,468	,001

a. Variable dépendante : العاملين أداء

6. اختبار الانحدار التدريجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,717 ^a	,514	,506	,51653
2	,766 ^b	,587	,574	,47970

a. Valeurs prédites : (constantes), التغيير تقييم

b. Valeurs prédites : (constantes), التغيير خطة تنفيذ, التغيير تقييم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,479	1	17,479	65,514	,000 ^b
	Résidu	16,542	62	,267		
	Total	34,021	63			
2	Régression	19,984	2	9,992	43,423	,000 ^c
	Résidu	14,037	61	,230		
	Total	34,021	63			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), التغيير تقييم

c. Valeurs prédites : (constantes), التغيير خطة تنفيذ, التغيير تقييم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,357	,262		5,171	,000
	التغيير تقييم	,646	,080	,717	8,094	,000
2	(Constante)	1,047	,261		4,009	,000
	التغيير تقييم	,395	,106	,438	3,719	,000
	التغيير خطة تنفيذ	,340	,103	,389	3,299	,002

a. Variable dépendante : العاملين أداء

7. اختبارات تأثير المتغيرات الشخصية

أ- متغير الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أداء العاملين ذكر	44	3,2538	,80071	,12071
أداء العاملين أنثى	20	3,7708	,38224	,08547

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
أداء العاملين					
Hypothèse de variances égales	6,776	,012	-2,741	62	,008
Hypothèse de variances inégales			-3,496	61,780	,001

ب- متغير المستوى التعليمي

Statistiques de groupe

المؤهل العلمي	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أداء العاملين غير جامعي	21	3,5714	,71845	,15678
أداء العاملين جامعي	43	3,3391	,73898	,11269

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)

أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	,115	,735	1,191	62	,238
	Hypothèse de variances inégales			1,203	40,818	,236

ج-متغير الوظيفة

Statistiques de groupe

الوظيفة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أداء العاملين	30	3,4139	,78096	,14258
إطار	34	3,4167	,70353	,12065

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
أداء العاملين					
Hypothèse de variances égales	,044	,835	-,015	62	,988
Hypothèse de variances inégales			-,015	58,873	,988

د-متغير الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,167	2	1,084	2,075	,134
Intra-groupes	31,854	61	,522		
Total	34,021	63			

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

إدارة التغيير التنظيمي و أثرها على أداء العاملين
"دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:
- الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبين:
- فليت عبدالهادي
- رزين شهيناز

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 12 جويلية 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ نرعي عز الدين / رئيسا

الدكتور/ يزيد قادة / مشرفا

الدكتور/ رزين عكاشة / ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020