

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - جبل العنق بئر العاتر

إشراف الأستاذ(ة):

عمروش عمر

من إعداد:

• بريكة ربيعة

• قيزة راضية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد (أ)	حمد شفاء
مشرفا ومقرررا	أستاذ مساعد (أ)	عمروش عمر
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد (أ)	بن تركي وليد

شكر و عرفان

يقول النبي صلى الله عليه وسلم:

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتهام هذه الذاكرة
وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسبحانك لا تحصي الثناء
عليك أنت كما أثبتت على نفسك، ونصلى على صفوة أنبيائه سيدنا
محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه.

نتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى أستاذنا الفاضل " عمروش عمر " على
قبوله بالإشراف على هذا العمل و على مساعدته لنا و الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته و نصائحه القيمة جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر " لعمال مؤسسة مناجم الفوسفات " على مساعداتهم لنا
وحسن استجابتهم لأهداف البحث العلمي.

وإلى كل من ساهم في إعداد هذه الدراسة سواء من قريب أو بعيد

إلى هؤلاء جميعاً.....

نتقدم إليهم مرة أخرى بالشكر الجزيل وجهيل العرفان ، والله المستعان

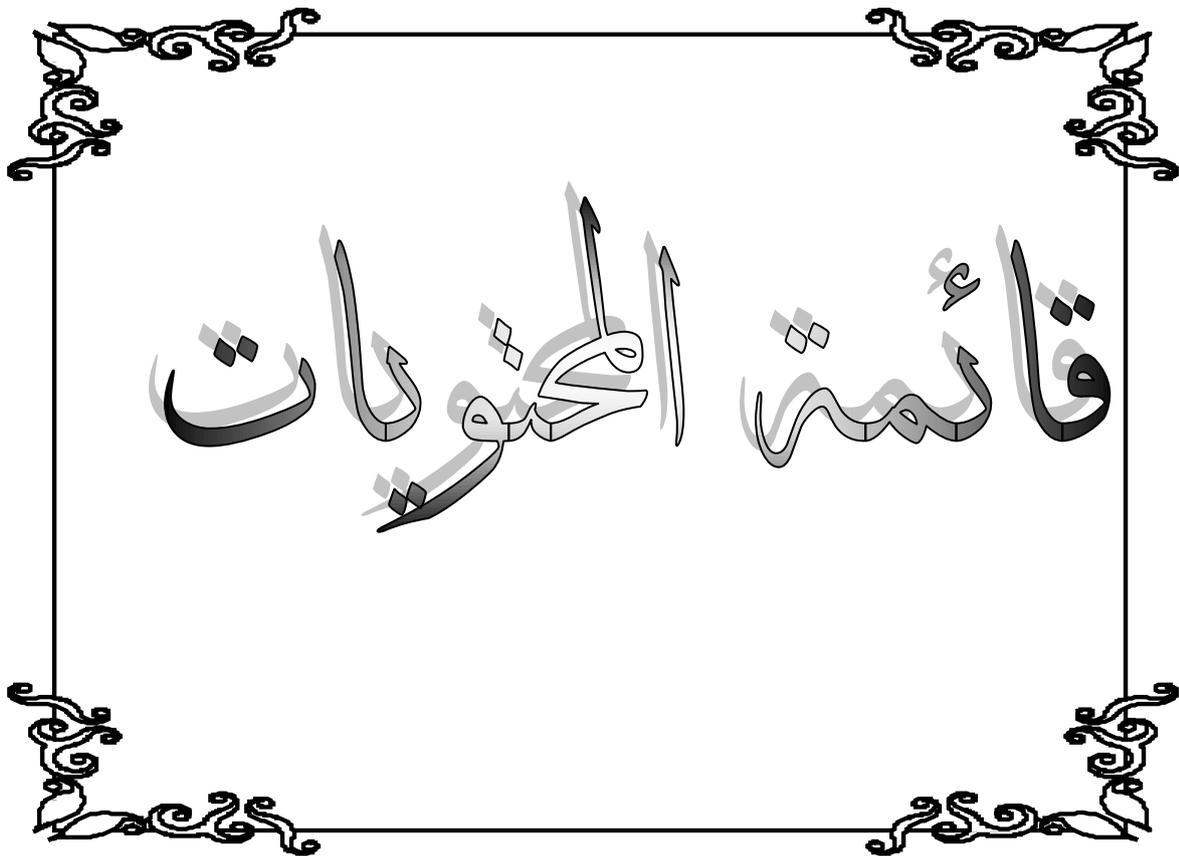
المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات- مركب جبل العنق بئر العاتر، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (spss)، والتي أقرت بوجود أثر للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سمح بالخروج باستنتاجات، تمثلت في دعم جميع الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة عملية التغيير التنظيمي لأنها تتماشى مع تأديتها لأعمالها ونشاطاتها بأكثر مرونة ممكنة، كما نتج عن عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ارتفاع معدلات الأداء الوظيفي للعاملين، كما نتج عنها مستوى أفضل من الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي. الكلمات المفتاحية: التغيير، التغيير التنظيمي، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي.

Résumé:

Cette étude vise à répondre à l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'emploi des travailleurs dans les mines Fondation Alphasvat-col de montagne composé Bir el Ater, pour atteindre les objectifs de cette étude étaient de compter sur le questionnaire comme un outil clé dans les données qui ont été analysées par la collecte du programme statistique (spss), qui a reconnu l'existence de l'impact changement organisationnel sur la performance fonctionnelle des employés, ce qui a permis de laisser les conclusions, était de soutenir l'institution de tous les individus dans le processus d'étude du changement organisationnel, car il est conforme à la réalisation de ses travaux et activités Bakeer flexibilité possible, à la suite du processus de changement organisationnel dans l'organisation a étudié l'art Des taux de rendement au travail efficaces pour les employés, ce qui s'est traduit par un meilleur niveau de satisfaction professionnelle et de stabilité de carrière.

Mots-clés: changement, changement organisationnel, rendement au travail, évaluation du travail.



الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرافان
/	إهداء
/	الفهرس العام
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الملاحق
أ/د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
07	المبحث الأول: إطار نظري حول التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي
07	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
15	المطلب الثاني: مستويات التغيير التنظيمي واستراتيجياته
18	المطلب الثالث: ماهية الأداء الوظيفي
21	المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات العربية للتغيير التنظيمي والأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للتغيير التنظيمي والأداء الوظيفي
33	المطلب الثالث: الدراسات المرتبطة بالمجالات العلمية المتخصصة
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات
44	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
46	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة واختيار العينة
46	المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة وإجراءاتها
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

51	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
64	المطلب الثالث: استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الرابع: استنتاجات الدراسة المتوصل إليها
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
81	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

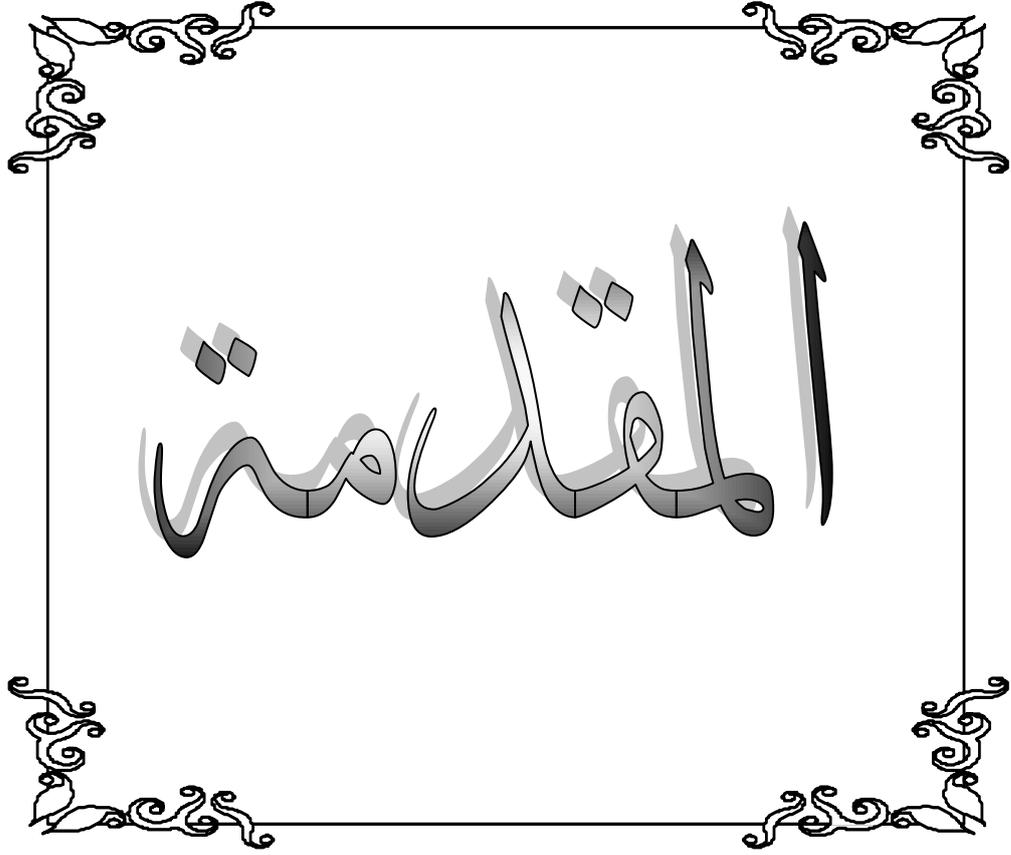
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج كيرت ليون	(01)
46	توزيع استمارات العينة	(02)
50	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	(03)
50	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	(04)
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(05)
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(06)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(07)
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(08)
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(09)
57	استجابات أفراد العينة لمحور التغيير التنظيمي	(10)
61	استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي	(11)
65	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(12)
66	نتائج اختبار الفرضية الأولى	(13)
67	نتائج اختبار الفرضية الثانية	(14)
68	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	(15)
76	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(16)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(01)
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(02)
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(03)
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(04)
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(05)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
82	استبيان	02
86	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	03
87	نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
90	البيانات الشخصية	05
92	نتائج حساب محور الاستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري	06
94	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	07
94	نتائج اختبار الفرضيات	08
98	اتقافية التريص	09



المقدمة

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الحالي، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الراهنة، كلها من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية بالمؤسسة، حيث أصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهوداً متواصلة وتؤمن الإمكانيات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية، من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطوير أساليب العمل لديهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية، على اعتبار أن العاملين هم المحدد الرئيسي للنجاح النهائي للتغيير التنظيمي، ومن المعروف أيضاً للممارسين والأكاديميين على حد سواء أن القيادة وإدارة الممارسات كلها هي عوامل هامة لردود فعل العاملين ونتائج التغيير التنظيمي، وأن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، وكذلك الأفراد هم الذين يعملون على الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة وتوجيه وترشيدها استخدامها بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة، وأيضاً هم من يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها لوحدها، لذلك يمكن التأكيد على حقيقة هامة وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها ويتم تجميعها من خلال الجهد الإنساني، وبذلك فإن هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون هذا الجهد.

وبما أن مسألة التغيير أصبحت محورية في أغلب الأبحاث والدراسات فقد ظهرت مؤخراً دراسات تركز على ردود فعل العاملين ومواقفهم اتجاه التغيير، مما يتيح للمؤسسات فرصة التخطيط له بشكل سليم، وتهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاونهم، وبالتالي توجيه التغيير في المسار الإيجابي والصحيح، لأنه في نهاية المطاف العنصر البشري هو الذي يفرض نفسه، الشيء الذي يتطلب فهم عميق لسلوكه التنظيمي، وهو ما تهدف إليه المؤسسات من خلال تنفيذها لعدة برامج وإصلاحات إدارية تتناسب مع أهداف وتطلعات العاملين بها، لغرس وتدعيم القيم الإيجابية المرتبطة بالعمل مثل الدافعية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعمل على تحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع من خلال الأداء المتميز، لما للقيم الإيجابية من أهمية في تقديم خدمة ريفية المستوى، في نفس هذا السياق تؤكد دراسات وبحوث سابقة أن العديد من المؤسسات تعاني من صعوبات كبيرة في التكيف مع التطورات التي تشهدها بيئتها، بالرغم من جهودها المعتبرة لإحداث التغيير المستهدف، وقد يرجع ذلك لعدم وجود تحليل كاف

لمشاكل العنصر البشري تطلعاته واتجاهات، وهو ما قد يعيق إحداث التغيير؛ ومن هنا تبرز معالم إشكالية هذا البحث من خلال طرح السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق - بئر العاتر؟

✓ **التساؤلات الفرعية:**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ❖ ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟ وما هي أنواعه؟
- ❖ فيما تتمثل مستويات التغيير التنظيمي؟ وما هي استراتيجياته؟
- ❖ ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي محدداته؟
- ❖ ما هي معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي؟
- ❖ ما أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

✓ **الفرضية الرئيسية:**

يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية للإجابة على التساؤل الرئيسي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ **الفرضيات الفرعية:**

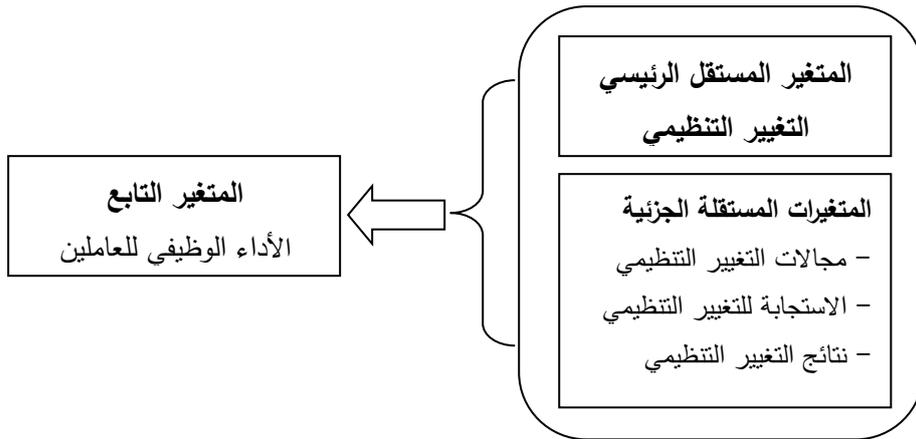
من خلال الفرضية الرئيسية يمكن طرح الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الاستجابة للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنتائج عملية التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ متغيرات الدراسة:



✓ أهمية الموضوع:

يمكن إيجاز أهمية دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- توضيح أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة وتطورها بشكل عام؛
- معرفة مستوى الأداء الوظيفي وطرق تقييمه بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مجالات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز مدى أهمية المورد البشري في عملية التغيير التنظيمي، وانعكاسات ذلك على أدائه الوظيفي.

✓ أهداف الدراسة:

يمكن إيجاز أهداف دراسة هذا الموضوع في النقاط الآتية:

- الكشف عن أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق- بئر العاتر؛
- فحص أثر مجالات التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد أثر مدى الاستجابة للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة أثر نتائج عملية التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ أسباب اختيار الدراسة

❖ الأسباب الذاتية:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص إدارة أعمال؛
- الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بدناميكية المؤسسات والتي من بينها موضوع التغيير التنظيمي؛

❖ الأسباب الموضوعية:

- التعمق في دراسة تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؛
 - محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات عملية تمس مشاكلها خاصة فيما يتعلق بمستويات تدهور الأداء الوظيفي لمواردها البشرية؛
 - تشخيص واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ **حدود الدراسة:**

تكمن دراسة حدود الموضوع المدروس فيما يلي:

الحدود الموضوعية: لقد اقتصر هذا البحث على دراسة مدى تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

الحدود المكانية: لقد تم اختيار تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق بئر العاتر - .

الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة (بين 04 مارس إلى غاية 04 أبريل 2018).

✓ **منهج الدراسة**

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة.

✓ **تقسيمات البحث:**

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، وكل فصل بدوره مقسم إلى مبحثين:

الفصل الأول: سيتم التطرق من خلاله إلى إطار نظري حول التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وأيضاً إلى الدراسات السابقة؛

الفصل الثاني: يضم هذا الفصل تقديم عام للمؤسسة الوطنية مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق- بئر العاتر والإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وأخيراً عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

من أهم المواضيع التي تشغل المؤسسة في الوقت الراهن موضوع التغيير التنظيمي، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وباعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تنمو وتتطور وتتفاعل في ظل فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، أصبح التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري بالنسبة لها، وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة أداء العاملين، وذلك يستوجب ضرورة تكيفهم مع التغيير التنظيمي الحاصل، وإن لعملية التغيير الأثر الكبير في المؤسسات وموردها البشري على حد سواء، فالمناهج الإدارية الحديثة تحت المؤسسات على التميز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى، والوصول إلى أكفاء استخدام للموارد المتاحة، وبهدف إثراء الحياة العلمية والعملية للعاملين، بشكل يتضمن تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل بأداء متميز. سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول:** إطار نظري حول التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي؛

❖ **المبحث الثاني:** نتائج الدراسات الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: إطار نظري حول التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

يعتبر التغيير سمة البيئة المعاصرة، لذلك فإنه يشمل كافة نواحي نشاط المؤسسة والممارسات الإدارية فيها، فهو أمر حتمي سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف إحداثه أو ظروف طارئة تفرضه، وباعتبار المؤسسة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير المتواصل والسريع في القوى التي تأثر فيها، فإن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمؤسسة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة، فأصبحت المؤسسات تبذل جهوداً متواصلة لإحداث التغيير، وذلك من أجل تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

ازدادت أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي، وذلك للاستجابة لمتطلبات البيئة المختلفة والتكيف معها.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر، حوله وغيره، وفي تنزيل العزيز الباري عز وجل " ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم" [سورة الأنفال: الآية 53].¹

أما التغيير بمعناه العام التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة، أي التحول من وضعية إلى أخرى يفترض أن تكون أحسن منها. ويقضي هذا التحول اتخاذ إجراءات واستخدام موارد يتناسب حجمها وطبيعتها مع التغيير المنشود. فكل تغيير يتضمن إذا ثلاثة مكونات: هدف، موارد وإجراءات.² وهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المنظمة، سياساتها وإجراءاتها، وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها.³

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 340

² رحيم حسين علاوي عبد الفاتح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة برج بوعريش، العدد الثاني عشر، ص: 120

³ أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مجلة التقني، مجلد العشرون، العدد السادس، ص: 3

1- تعريف التغيير التنظيمي

توجد هناك الكثير من التعاريف لمصطلح التغيير التنظيمي، سنقتصر على ذكر بعضها:

- يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه: "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي، بهدف زيادة فعالية المنظمة".¹
 - كما عرف أيضا على أنه: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".²
 - وأيضا: "التغيير التنظيمي هو جهد مخطط لتحسين قدرة المنظمة للحصول على العمل المنجز والرهان لخدمة سوقها".³
 - كذلك عرف بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها".⁴
 - كذلك "هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".⁵
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن "التغيير التنظيمي عملية معقدة وذات جوانب مرتبطة، تتطلب الكثير من المهارات الإدارية والقيادية والقدرات التنظيمية، تهدف إلى إحداث تعديلات والانتقال من وضع قائم إلى وضع جديد، بهدف تحسين أداء المؤسسة".

¹ حسين محمد احمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص: 49

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 341

³ Ramona Petrescu, **ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS – STEPS TO A SUCCESSFUL CHANGE**, University of Craiova Faculty of Economics Craiova, Romania, P: 3

⁴ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 53

⁵ رحيم حسين، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة برج بوعريج، العدد 12، ص: 120

2- خصائص عملية التغيير

- تتصف عملية التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة، يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص هي:¹
- **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 - **الواقعية:** يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 - **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بالحرية المناسبة، وتملك القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية.
 - **المشاركة:** يحتاج التغيير التنظيمي إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
 - **الإصلاح:** حتى ينجح التغيير القائم يجب أن يتصف بالإصلاح، بمعنى أنه يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.
 - **الرشد:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
 - **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة للتغيير التنظيمي، فيتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائمًا ومستخدم حاليًا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 22-23

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن التغيير التنظيمي يهتم اهتماما كبيرا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنه لا يتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنه أيضا يتوافق ويتكيف معها ويحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة.

3- أهمية التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي موضوعا ذو أهمية بالغة للمؤسسات في العصر الحديث، عصر المتغيرات السريعة العصر الذي لا تهدأ حركته ولا تتوقف مسيرته، حيث لا بد وأن تستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصها الإدارية،¹ وللتغيير التنظيمي أهمية كبيرة تستوجب إحداثه من قبل المؤسسة نذكر منها:²

- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الإستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.

- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة، وهم في ذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء؛

- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المداخل لتحقيق التمييز الإداري؛

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلبا لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة؛

- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة، ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي؛

- ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة؛

- ونجد أيضا من بين أهمية التغيير التنظيمي ما يلي:³

- زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة؛

- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي؛

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛

- زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها؛

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات، دار الحامد، دون سنة نشر، ص: 68

² جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دون طبعة، دار الجامعة طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، 2006، ص: 47

³ أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 590

ثانياً: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

يشكل اختيار نوع التغيير الذي سنقوم به المؤسسة أمراً معقداً، ومن أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه، نجد أن التغيير يمر بعدة مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد.

1- أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد:

- **التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط:** هو ذلك الأسلوب الذي يتم بمبادرة من جانب الإدارة، ولا يترك الأوضاع للتغيير التلقائي (الغير مخطط) أن يأخذ مجراه، فهو ذلك التدخل المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها بمن فيها نحو الأهداف والغايات المرجوة، بتغيير مجموعة القيم والأفكار والعادات وقدرات الأفراد وأساليب تعلمهم وعلاقاتهم لتناسب مع المتغيرات المحيطة، أما التغيير الغير مخطط يمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو الباثولوجية، وبدون تدخل الإنسان.¹

- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** يشمل الفرد والمجتمع ويشمل المؤسسات والمشروعات، ويشمل كل فرد في إطاره، فهو تغيير عام واسع النطاق، أما التغيير الجزئي فهو يتصل فقط بجزء من الأجزاء أو بفرع من الفروع، ويقتصر على هذا الجزء أو الفرع فقط، فهو محدود بحدوده لا يتعداها ولا يتجاوزها، وعادة ما يتم استيعاب التغيرات الجزئية إذا ما أحسن إدارتها وبشكل يمهد لها ويعدلها تدريجياً، وفي الوقت نفسه تكون أساساً لبناء تغييرات جزئية أخرى تتكامل حتى تحقق الهدف النهائي وهو تغيير كلي شامل.²

- **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الإختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير المعنوي حين تبذل المؤسسات جهوداً معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المؤسسة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من

¹ محمد الصرفي، مرجع سابق، ص: 26

² سامح عب المطلب عامر، علاء محمد سيد فنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص ص: 282-283

تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال¹.

- **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف².

2- مراحل التغيير التنظيمي

يتم التغيير في المؤسسات العامة والخاصة وتبدأ عملية التغيير بتطوير وعي المؤسسة بذاتها وأبعادها ومكوناتها، باعتبار أن ذلك الوعي يشكل قاعدة لدافعية المؤسسة نحو التحرك والخروج من الحالة القائمة، فهذا التغيير لا بد أن يمر بمراحل متتالية ومتتابعة، ومن هذه المراحل ما يلي:

- **مرحلة البدء:** تتصل هذه المرحلة بمدى استعداد النظام ومكوناته، ويكون الاستعداد عاليا كلما كان النظام يمارس نمطا اتصاليا مفتوحا، ويمتلك أفراد مهارات عالية، ويرتبط بالاستعداد دعم المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للخطوات التطويرية، فإقامة علاقة بين عوامل التغيير والأفراد يخلق لديهم الإحساس بالمشكلة وضرورة التعامل معها، وتغيير منهجية الأداء عن قناعة بضرورة التغيير واستعدادا بالمساهمة فيه.

- **مرحلة التحول:** وتتضمن هذه المرحلة جهودا مدروسة في شرح هذا التغيير ومتطلباته، وتدريب الأفراد لامتلاك مهارات فنية تستدعيها الخطوات التطويرية، إذ أن ذلك سيؤدي إلى تغيير اتجاهات الأفراد ضد التغيير اتفاقا مع المهارات اللازمة التي امتلكوها، وبالتالي فإن حالة من الإستقرار والرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية ستسود بينهم، فإعادة توزيع المهام مع المحافظة على الحقوق والمكتسبات الشخصية للأفراد لتغيير اتجاهاتهم نحو التغيير ضروري قبل إجبارهم على التغيير.

- **مرحلة الصيانة:** ترتبط هذه المرحلة بإعداد فريق من المختصين العاملين داخل النظام لدعم جهود مستشاري النظام وتنفيذ سياستهم التطويرية، ويشكل هذا الفريق حلقة وصل فنية مستتيرة، تكون قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير وصيانة منجزاته، فحشد الإمكانيات وتوجيه القدرات وتوظيف الموارد وتحريك الفعاليات البشرية سيؤدي إلى إحداث توازنات لدعم التغيير والحفاظ على حيويته.

¹ سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرو ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية،

جامعة المنتوري - قسنطينة - 2011، ص: 10

² محمد الصرفي، مرجع سابق، ص: 28

- **مرحلة الإثر:** وتظهر هذه المرحلة في مدى انعكاس الأهداف التغييرية على الأنظمة المجتمعية وتلبية احتياجاتها.¹

أما كيرت ليون Kurt Lewin فيرى أن عملية التغيير تمر بثلاثة مراحل وهي:

- **إذابة أو إزالة الجليد:** حيث يتم في هذه المرحلة إذابة أي مقاومة أو معوقات يمكن أن تقف أمام نجاح عملية التغيير.²

- **مرحلة تنفيذ التغيير:** إذ يباشر قادة التغيير بعملية تشخيص متعمقة للمشكلات وجوانب القصور، وتحديد البدائل الممكنة، ومن ثم اختيار ما يلائم المؤسسة، وهذه المرحلة تتناول المدخلات كافة والمهارات والبناء التنظيمي.³

- **إعادة التجميد:** وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات..... جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والإتجاهات الجديدة، وبعد إظهار السلوك أو الإتجاه ينبغي استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التغيير.⁴ ويمكن تمثيل مراحل التغيير بالجدول التالي:

¹ فرحان حسن بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 26- 27

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا احمد محمد عزام، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2011، ص: 263

³ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 183

⁴ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 247

الجدول رقم: (01) المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج كيرت ليون

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	تنفيذ التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الناس	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الأعمال	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء التنظيمي تغيير التقنيات	- إجراء تعديلات بناءة

المصدر: فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 28

أما (Schein) فيرى بأن عملية التغيير تمر بالمراحل الأربعة الآتية:¹

- مرحلة الإذابة: وتعني إذابة المكونات الإدارية القائمة وغير المطلوبة.
 - مرحلة التغيير: وهي مرحلة إلغاء أو استحداث أو تعديل مكونات إدارية مطلوبة لم تكن قائمة.
 - مرحلة الترسخ: وتهدف إلى إكساب مكونات الجهاز الإداري بوضعها الجديد درجة من الصلابة.
 - مرحلة التشغيل: وتعني ممارسة الأفراد والجماعات في الجهاز الإداري نفسه للنظام القيمي للمؤسسة.
- وبناء على ما ورد في النماذج السابقة لمراحل عملية التغيير يمكن تحديد المراحل الرئيسية التي تتضمنها عملية التغيير في ثلاثة خطوات وهي:²
- مرحلة تفكيك عوامل الجمود: ويعني ذلك خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى.
 - مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة: ويقصد بذلك القيام بأحداث التغييرات في المجالات بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وسوية التنظيم، وقدرته على الإستمرار بأداء مهامه بكفاية وفعالية.
 - مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت: ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك.

¹ فرحان حسن بريخ، نفس المرجع، ص ص: 29 - 30

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 347

المطلب الثاني: مستويات التغيير التنظيمي وإستراتيجياته

تعتبر مستويات التغيير التنظيمي وإستراتيجياته من أصعب القرارات التي تتخذها الجهات المسؤولة عن إحداثه بالمؤسسة.

أولاً: مستويات التغيير التنظيمي

هناك أربعة مستويات للتغيير التنظيمي وهي:

- **المعرفة:** وهو أن يتم التعرف عن الفكرة أو المشروع التغييرى وأبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.
- **التوجه:** وهنا لا بد من الإقناع بالتغيير لدى الفرد حتى يصبح لدى الفرد توجه ايجابي وحماس لهذا التغيير.¹
- **السلوك الفردي:** هنا يتبنى أحد الأفراد موضوع هذا التغيير ويمارسه، من خلال قيامه بعمل أو سلوك معين يدل على إقناعه التام بضرورة إجراء هذا التغيير والإصرار على تحقيقه.
- **السلوك الجماعي:** تقوم مجموعة من الأفراد بتبني تحقيق هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه فيصبح سلوكاً جماعياً.²

ثانياً: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك الكثير من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمات لإجراء التغيير الذي تريده، وتتنوع هذه الإستراتيجيات استناداً إلى حجم وقوة التغيير، إذ يمكن أن يكون التغيير تدريجياً، وقد يكون بنويًا وسريعاً، حيث نجد هناك نوعين من الاستراتيجيات التنظيمية وهما:³

- 1- **إستراتيجيه التغيير التدريجي:** تتأثر هذه الإستراتيجية بعدة عوامل منها:
 - مهارات العاملين وقدراتهم، رغبة العاملين بالمشاركة، ثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر عليه، ويتبع هذه الإستراتيجية عدة أساليب أو إستراتيجيات فرعية منها:
 - **إستراتيجية واسعة النطاق:** تستخدم إذا كانت مقاومة التغيير منخفضة، ويعتمد نجاحها على المشاركة الواسعة من قبل جميع الأفراد المعنيين بعملية التغيير، والذين يعرفون جميع تفاصيله.
 - **المشاركة المركزية:** تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، ولا يوجد لدى المدير الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين في جهود التغيير، ففي هذه الحالة يجتهد الأفراد

¹ محمد الصرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص: 21

² رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 70

³ سيد سليم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 20

المهتمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير ويتم الحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت يتم التركيز على إتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.

- **أسلوب الإقناع:** وتقوم على أساس الإقناع بأهمية وضرورة التغيير، وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار وتوفير لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير.

ونجد من الباحثين من وضع الاستراتيجيات الآتية:¹

- **أسلوب الإجبار:** يستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له، وعندما يكون الأسلوب الإقناعي غير مفيد أو يستغرق وقتاً طويلاً، فيلجأ إلى الأسلوب الجبري مع مداومة الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير.

2- **إستراتيجية التغيير البنوي:** تتبنى هذه الإستراتيجية التغيير العميق في المؤسسة، وقد تشكل تهديداً لبعض

العاملين، لذا لا بد من إتباع الإستراتيجيات القيادية الآتية عند اللجوء لهذه الإستراتيجية:

- **إستراتيجية البراعة القيادية:** تستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة، ولا تعيش المؤسسة في أزمة، لكن لا تكفي الروح القيادية إذا لم يرفقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

- **إستراتيجية الإقناع:** تستخدم عندما تكون الأزمة مدركة من قبل الجميع، وعندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين بمستقبل أفضل.

- **إستراتيجية الإلزام:** تستخدم عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، ولكن لا يوجد ما يشير إلى وقوع أزمة.

كما نجد الإستراتيجية الآتية:²

- **إستراتيجيه القوة القسرية:** وفق هذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب لإحداث التغيير فالتغيير يفرض على جميع الجبهات المعنية بالقوة وينتج التغلب على كل أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. وتكون هذه الطريقة فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

¹ ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 229-230

² فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 146

وهناك من الباحثين من وضع ستة أنواع أخرى من الإستراتيجيات يمكن للمؤسسات إستخدام بعضها لإجراء التغيير التنظيمي، وهذه الإستراتيجيات تتمثل في ما يلي:¹

- **إستراتيجيات المشاركة:** تعتمد درجة قبول التغيير، بموجب هذه الإستراتيجيات، على مقدار المشاركة من قبل الذين تأثروا بعملية التغيير في إتخاذ القرارات اللازمة لذلك، وكثيرا ما تأتي هذه الإستراتيجيات على شكل تطوير تنظيمي، وهو برنامج طويل الأجل يتناسب مع العمليات الإجتماعية للمؤسسة مستخدما العلم السلوكي لإيجاد التغييرات اللازمة في المواقف والسلوكيات وذلك لزيادة الكفاءة التنظيمية، وتحتاج هذه الإستراتيجيات إلى وكيل أو مسؤول عن عملية التغيير من خارج المؤسسة بحيث يقدم توصياته ومن إيجابيات تبني هذه الإستراتيجيات الإلتزام بالتغيير الذي تم الإتفاق عليه، وإتخاذ قرارات أفضل كونه تم إستخدام جميع مصادر المعلومات المتوفرة، أما سلبياتها فتتمثل في كونها مكلفة من حيث الوقت والجهد وقد ينتج عنها قرارات ضعيفة.

- **إستخدام التعليم والاتصال:** تقوم هذه الاستراتيجيات بعرض الحقائق بطريقة غير متحيزة بحيث تقدم مبررات منطقية للتغيير، وتكون على شكل تقارير ومذكرات أو مناقشات. ومن إيجابياتها أنه يستفيد منها إذا كانت مقاومة التغيير مبنية على معلومات غير صحيحة أو غير دقيقة، ومن سلبياتها أنها مكلفة وتحتاج إلى وقت وثقة متبادلة بين المسؤول عن التغيير والمتأثرين به.

كذلك نجد الإستراتيجية التالية:²

- **إستراتيجية القوة:** حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير، وهناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب والخجل.

كما نجد من استراتيجيات التغيير التنظيمي ما يلي:³

- **إستراتيجية التلاعب والتأثير على الآخرين:** ويقصد بها ترتيب الأحداث بدقة بحيث يتصرف الأشخاص بالطريقة التي تريدها الإدارة، ويقترح طريقتين رئيسيتين للتأثير على الآخرين هما:

- **الظرفية:** وتعني إعادة تشكيل الموقف بحيث يقرر المرؤوس القيام بأفعال لم يقم بها من قبل.

- **التعمد:** أي إدارة موقف المرؤوس اتجاه موقف معين ومحاولة تغيير مفهومه تجاهه ثم وضع أفعال جديدة ترغب المنظمة بان يأخذ بها.

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص: 186

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 70

³ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص: 232

- استراتيجيات التفاوض: وتعد على احترام آراء وأهداف الغير في حالة كان هناك نقاط اختلاف بينهما، وتستخدم هذه الإستراتيجية إذا كان هناك خاسرا أو أكثر نتيجة لعملية التغيير وكان من المتوقع أن يقاوم هؤلاء الخاسرون التغيير، ومن سلبيات هذه الاستراتيجيات أنها قد تؤدي إلى الشعور بان التغيير لا يحصل إلا بالتفاوض.

- إستراتيجية تقديم التسهيلات: تطبق لجعل التغيير أسهل عن طريق تدريب الأفراد لاكتساب مهارات ضرورية للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وكذلك إعطاء الدعم للذين سيتأثرون به، فإذا شعرت الإدارة بتفهم المرؤوسين وقبولهم بالمساعدة يمكن استخدامها، وتتمثل السلبية الأساسية لهذه الإستراتيجية في كونها مكلفة.

المطلب الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل مديري المؤسسات، حيث يعتبر مفهوم واسع وشامل وهو بذلك يحتل أهمية قصوى لدى المؤسسة باعتباره الركيزة الأساسية لأنشطتها.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد اختلفت وجهات النظر بين مختلف الباحثين والدارسين في إعطاء مفهوم شامل وواضح للأداء الوظيفي، وهذا ما تجلّى في مختلف البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

1- تعريف الأداء الوظيفي

- توجد الكثير من التعاريف لمصطلح الأداء الوظيفي، سيتم الاقتصار على ذكر بعضها فيما يلي:
- يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹
 - وعرف أيضا على أنه "هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة".²
 - كذلك عرف بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي: كمية الجهد المبذول، نوعية

¹راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 209

²مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2006، ص 17

الجهد، نمط الأداء، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة".¹

- وأيضا عرف بأنه "هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة والجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة".²
- كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المؤسسة".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لأداء العاملين، بأنه قيام الموظف بأعماله ومسؤولياته وإنجاز مهامه بنجاح، وأداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المؤسسة، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

2- أهمية الأداء الوظيفي

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحا.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.⁴

¹ عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص: 31-32

² عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص: 104

³ زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 40

⁴ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص: 64، 65

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.¹

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.

1- عناصر الأداء الوظيفي

- عندما يوصف الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة. وتبرز أهمية ثلاثة من هذه العوامل على وجه الخصوصية وهي:²
- أ- **الموظف:** ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات و قيم واتجاهات ودوافع.
- ب- **الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل كما تحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منها.
- ت- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، وفرة الموارد الإدارية، والهيكل التنظيمي.³

2- محددات الأداء الوظيفي

- إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد؛ ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في ما يلي:⁴
- أ- **الجهد:** ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ب- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- ت- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، بينما هناك

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 45

² ماريون أي هاينز، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، إدارة البحوث للنشر والتوزيع، 1988، ص: 273

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 32

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء (سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن)، دار الفكر العربي، 2005-2006، ص: 210

من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول، لمواصفات نوعية معينة¹.

المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعددها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، فالأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي².

أولاً: معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:

أ – العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، (كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون... الخ)

يتضح من هذا التعريف أن العناصر تتضمن ما يلي:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات... ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد وهي:

- عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها وملاحظتها.

- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد وإختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصّل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل ، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1986، ص: 50

² نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص: 20

ب - معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة:

- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
- النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية
- الوقت: إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة¹.

ثانيا: عوامل تقييم أداء العاملين

تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث هي: الشخصية، والسلوك والنتائج، ومن الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية، وتعتبر النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجاً سلعياً، وهنا لا بد من التعرف على:

- الكمية: أي حجم النتائج مقارناً بالمتوقع.
- الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.
- التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

أما السلوك فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالإستناد إلى العناصر التالية:

- القيادة: رغبة الموظف في توجيه الآخرين ورغبتهم في تقبل توجيهاته
- التخطيط: المقدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل مناسب.
- التنظيم: قدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال. تحديد
- الأولويات: أي معالجة ما هو مهم قبل الأقل أهمية.
- التفويض: رغبة الموظف في تفويض السلطة وقدرته عليها.
- الرقابة: رغبة الموظف في الرقابة وقدرته عليها.
- حل المشكلات: المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص: 23-24

- اتخاذ القرارات: قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك.
- الاتصالات الشفوية: المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار.
- الإتصالات الكتابية: رغبة الموظف في الإتصال الكتابي وقدرته على ذلك.
- إجراءات السلامة: اهتمام الموظف بسلامة زملائه في العمل وقدرته على استعمال معدات السلامة.
- شؤون النظافة: دور الموظف في نظافة مكان العمل وتنظيمه.
- الدقة في المواعيد: التزام الموظف بوقت البدء والانتهاج من العمل.
- الحضور: عدد الأيام التي غاب أو تغيب فيها الموظف، والإجازات التي حصل عليها¹.

¹ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة - 2009، ص ص: 49-50

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تم الاستناد عليها من قبل الباحثين، ويعتقد أن لها علاقة بموضوع التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في منظمات الأعمال، هناك الكثير من الدراسات العربية التي تناولت موضوعي التغيير التنظيمي، والأداء الوظيفي، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض هذه الدراسات، من حيث الأهداف، وأيضا النتائج التي تطرقت لها.

المطلب الأول: الدراسات العربية للتغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

أعدت الكثير من الأبحاث والدراسات حول التغيير التنظيمي، والأداء الوظيفي، وقد تم ربطهما بمتغيرات عديدة، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

- **الدراسة الأولى:** عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين "دراسة حالة مجتمع الشفاء الطبي" مذكرة: ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009. وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين؛
 - التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود؛
 - دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير؛
 - تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير؛
 - التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج التالي:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. حيث تم اختيار عينة تتكون من 300 موظف، وقد بلغت نسبة العينة % 22.5 من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تضخم الهيكل التنظيمي بالكثير من الإدارات والأقسام، وجمود وعدم مرونة الهيكل التنظيمي، وعدم ملائمة ذلك الهيكل التنظيمي لمتطلبات العمل أدى إلى التداخل في الصلاحيات والمسئوليات؛
- توجه الإدارة نحو المركزية وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال؛

- عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسئوليات والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العمل؛
 - وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $a=0.05$ ؛
 - سلبية الإدارة اتجاه العاملين حيث اتضح ذلك من خلال عدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين؛
 - عدم فعالية التدريب في التغيير في الأفراد وذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد ما هو التغيير المنشود، وعدم توافق التدريب مع متطلبات العمل، والاكتفاء بالتدريب الفني دون الاهتمام بتغيير اتجاه وسلوك العاملين.
 - **الدراسة الثانية:** سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي "دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل".مذكرة: ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة المنتوري قسنطينة، 2010.
- والهدف من هذه الدراسة هو محاولة لتحقيق هدفين أساسيين، هدف علمي وهو إثراء المكتبة وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات، وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي مع التعرض لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة، والهدف الثاني عملي والذي يتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على منظمة حكومية جزائرية بهدف معرفة اتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي .
- وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج التالي:
- تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية فالمنهج الأول، والخاص بالجزء النظري يصف ظاهرة التغيير التنظيمي مع تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها للوصول إلى النتائج، أما المنهج الثاني، وهو منهج دراسة الحالة فقد تم استعماله في الجانب التطبيقي لتوظيف وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبيان، وقد تم تعميم الإستبيان على جميع الموظفين البالغ عددهم 85 موظف.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إعتبار العنصر البشري أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي، من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير مع ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير؛

- تخوف الموظفين من التغيير التنظيمي وخاصة فئات الرتب الدنيا، وذلك بسبب تعارض مصالحهم مع الفئات الأخرى؛

- تم تسجيل مستويات ضعيفة للقيم الإيجابية لموظفي الخزينة، مع دور هامشي للتغيير التنظيمي في هذا المجال، رغم مساهمته المتواضعة في إثارة الدافعية لدى موظفي الأسلاك المشتركة، وتحقيق نوع من الرضا الوظيفي، في حين أن الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الخزينة فهو جد متدني، وقد يكون ذلك واقعي إذا علمنا أن 63.5 % من موظفي الخزينة هم من الأسلاك التقنية، وأن 46.3 % من الأسلاك التقنية لهم أدنى رتبة والمتمثلة في عون معاينة وأن 66.6 % من الأسلاك التقنية لهم أكثر من 20 سنة.

- الدراسة الثالثة: عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين "دراسة ميدانية للفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم" مذكرة: ماجستير تخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تطوير إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات أداء العاملين وما يرتبط به من مفاهيم، وما يتعلق به من موضوعات ذات صلة وتأثير متبادل؛

- التعرف على مدى علاقة ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على أداء العاملين؛

- الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من مسببات ضغط العمل والتخفيف من أثاره السلبية على العاملين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الفردي والمؤسسي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج التالي:

إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج، ومن ثم الاستنتاجات وبعدها وضع التوصيات للدراسة، وقد تم استهداف 11 فندق وكانت العينة تتكون من 240 عامل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى معين من الضغوط لا يشكل ظاهرة مقلقة أو غير طبيعية، ولكن ارتفاع مستوى الضغوط قد يرافقه آثار سلبية على أداء الأفراد وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى آثار إيجابية ومصدراً دافعاً لتحسين أداء الأفراد، وتأثير المكافآت والأجور وبيئة العمل على أداء العاملين؛
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) وإستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- الدراسة الرابعة: عزمي محمد بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، مذكرة: ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة- 2010

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إجراء أول تجربة بحثية علمية في هذا المجال في بلادنا فلسطين تتناول موضوع الذكاء العاطفي في مجال العمل الإداري، مما يفتح مجال البحث والدراسة في هذا الموضوع في بيئتنا المحلية في قطاعات إدارية مختلفة؛

- تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العلمية، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في الأونروا مما يساهم في تطوير مساهم الوظيفي.
- وقد اعتمدت الدراسة المنهج التالي:

اعتمد الباحث المنهج العلمي في إعداد هذه الدراسة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي الذي يتمتع به المدراء العاملون في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، ولجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال إستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على 92 موظفاً يعملون لدى الأونروا في مكتب غزة الإقليمي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، وهذه العلاقة تعتمد على المستوي الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من دلالة مكونات الذكاء العاطفي الثلاثة حسب نموذج داليب سينج (الحساسية الانفعالية، النضوج الانفعالي، الكفاية الانفعالية) .
- التأكد من أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي؛

- نسبة مستوى أفراد العينة في محور النضوج الإنفعالي (ما بين عالي إلي عالي جداً) كان % 95.4 مما يعني أن أفراد العينة تمتعوا بمستوى مرتفع على هذا الصعيد، مثل المقدرة على الوعي بالذات وتطوير الآخرين والمرونة والتكيف، وهذا انعكس إيجاباً على استجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي في محور الإتصال والتواصل.

- **الدراسة الخامسة:** مانع سبرينة، اثر استراتيجيه تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية بسكرة" أطروحة: دكتوراه، تخصص، تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خضير، 2014.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- اعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها؛

- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الإستراتيجي في تنميتها، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى؛

- التأكيد على ضرورة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التالي:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذاً و 1319 موظفاً إدارياً، فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية، مكونة من 800 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري، ودورها في الرفع من مستويات أداءه، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها؛

- وجود ارتباط قوي بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، وتطوير المسار الوظيفي) وإستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية؛

- ضرورة الإهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الإحتياجات التدريبية الفعلية لهم؛

- ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، لتسهيل عملية التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للتغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

بالإضافة إلى الدراسات العربية حول التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي يوجد هناك دراسات أجنبية تناولت هذين الموضوعين، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

- الدراسة الأولى

- Chaiporn Vithessonthi ، A Perception-Based View of the Employee: A Study of Employees' Reactions to Change ، DISSERTATION ، Doctor of Business Administration ، the University of St. Gallen ، 2005.

الهدف الأول من هذه الدراسة مراجعة البحوث حول التصورات، والمواقف، وصنع القرار، ونظريات التغيير، والموظفين وردود الفعل للتغيير، والهدف الثاني هو تصور نظرية إطار كامل يمثل الربط بين مختلف التصورات والمواقف للعاملين اتجاه التغيير، من خلال مقاومة التغيير أو دعم التغيير، من ناحية أخرى اقترح الباحث خلق أكثر من ذلك نموذج واقعي من الموظفين وردود الفعل من خلال الجمع بين مفاهيم مختلفة؛ ومن نتائج هذه الدراسة اعتبار أداء الموظفين نتيجة مسار من خلال تأثير المنظمات بأداء المنظمات المنافسة لها، وأكدت الدراسة بان التغيير التنظيمي من أهم العوامل الرئيسية الواضحة لتحسين أداء المنظمات.

- الدراسة الثانية

-Etude Markus Christen, Ganesh Iyer, David Soberman, Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: Areexamination Using Agency Theory, Journal of Marketing, Vol. 70, 2006.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- توضيح الغموض في الأدبيات المتعلقة بالعلاقات بين ثلاثة مبان رئيسية لعلاقات العمل: الجهد، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي؛

- توضيح التحيزات الهامة المحذوفة المتحيزة التي يمكن أن تنشأ في التحليل التجريبي لعلاقات العمل؛

- تحديد ما إذا كانت أنواع مختلفة من الموظفين يستجيبون للدفع وكيف يستند ذلك إلى الأداء العام للشركات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي هي ذات أهمية مركزية للبحث في علم النفس التنظيمي، ومع ذلك فإن البحوث التجريبية في هذا المجال تجد أن الصلة بين هذه البنى ضعيفة في أحسن الأحوال؛

- إن التأثير السلبي للجهد على الرضا الوظيفي يتسق مع نظرية الوكالة، ولكن هناك أدلة تجريبية محدودة لدعم هذا الافتراض؛

- وجدت بعض الدراسات تأثير إيجابي للجهد على الرضا الوظيفي.

- الدراسة الثالثة

- Etude Sarasvathy Munisamy, Identifying Factors That Influences Job Performance Amongst Employees in Oil Palm Plantation, Faculty of Applied Social Sciences Open University Malaysia, 2013.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد ما إذا كان الإجهاد يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي المزارع؛

- تحديد ما إذا كان الأجر يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؛

- تحديد ما إذا كانت بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؛

- تحديد ما إذا كان الأداء الوظيفي يتأثر بعبء العمل من الموظفين.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الإجهاد، بيئة العمل، وعبء العمل، والأجر هم محدد الأداء الوظيفي، تم العثور على هذه العوامل مما يؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مزارع نخيل الزيت في المناطق الريفية في ماليزيا، تسمح هذه الدراسة لهؤلاء الموظفين تحديد وتقييم وإدارة التعامل مع الإجهاد، بيئة العمل، عبء العمل، والأجور من أجل مواكبة الرضا الوظيفي، بواسطة فهم محدد الأداء الوظيفي ويمكن إتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل إدارة ومراقبة الأحداث ذات الصلة بالأداء الوظيفي أو الأعمال.

– الدراسة الرابعة

–Student, Organizational Change And Employees’ Reactions – A, Theoretical And Practical Framework, Annals Of The ”Constantin Brancusi” University Of Targu Jiu, Economy Series, Issue 2/ 2013.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

– التعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة؛
– استكشاف العمليات والعلاقات المتبادلة للتقييم المعرفي والتكيف السلوكي ذات الصلة مع التغييرات المتعددة؛

– لفحص كيف يؤثر توقيت التغييرات والعدوى العاطفية على مشاعر الموظفين وسلوكيات التأقلم؛

– دراسة كيفية تراكم الخبرة العاطفية مع مرور الوقت والتأثير على التقييم المعرفي؛

وأكدت الدراسة أن الاتصال هو أكثر العوامل تأثيراً في التغيير التنظيمي المتصور، والحد من عدم اليقين والغموض من خلال توفير المعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب، فإن مسألة الأمن الوظيفي يمكن أن تخفف من الآثار السلبية الناجمة عن عمليات مقاومة التغيير، ويجب توفير المبادئ التوجيهية والدورات التدريبية اللازمة لتحقيق المعرفة اللازمة. وفي الوقت نفسه، فإن وظيفة جديدة وصف يحتاج إلى الاستجابة لمتطلبات الموظف والمهارات المهنية، وهذا يؤدي إلى قبول التغيير وموقف إيجابي تجاهه، الأمر الذي سيعزز في النهاية الفرد والأداء التنظيمي، ودرس الباحث تجربة الموظفين الذاتية من التغيير التنظيمي، وكيف تختلف تصورات التغيير عبر مستويات المنظمة، من خلال ثلاثة قضايا واسعة تم تحديد فئات القضايا (العاطفية والمواقف، وقضايا عملية التغيير والنتائج).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– يتحرك سلوك الموظفين التكيفي من خلال عواطفهم والمشاعر الإيجابية، مثل الفرح والإثارة، أو المشاعر السلبية، مثل الخوف والحزن في سياق التغيير التنظيمي، والمشاعر الإيجابية تشمل الثقة في التغيير وتعزيز الثقة، مما يؤدي إلى الالتزام والانخراط العاطفي، في حين أن المشاعر السلبية تشمل الشعور بالإجهاد أو غير آمنة مما يؤدي إلى عدم الثقة والمقاومة؛

– الموظفين هم الوحيدين المسؤولين لتحديد النجاح النهائي للتغيير وكذلك تعد القيادة وإدارة الممارسات من العوامل الهامة لردود فعل الموظفين ونواتج التغيير؛

- ينصح العلماء الذين يدرسون مشاعر الموظفين خلال التغييرات المتتالية بتحليل كيفية الانفعالات عبر عمليات التغيير المختلفة.

- الدراسة الخامسة

-Rachel Mourfield, Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board, Management, Indiana University, 2014.

حيث أكد الباحث أن الشركة الناجحة حقا في هذا اليوم وهذا العصر، يجب أن تكون قادرة على الذهاب بأمان من خلال التغيير، وضرورة إحداث التغيير في جميع الصناعات، سواء كان ذلك في التكنولوجيا، الهيكلية، أو الناس محوراً من إعادة الهيكلة، والتحسينات العملية، وعمليات الدمج، والاستحواذ وتسريح العمال، ويمكن للمنظمات الأكثر كفاءة وفعالية التحرك طوال التغيير وكذلك ذكر في دراسته أهم النماذج التي تؤدي إلى إحداث تغيير في القوى العاملة نموذج إدارة التغيير كورت ليوين، نموذج تغيير الخطوة، وغيرها من النماذج، وركز على كيفية تغيير المواقف من طرف الموظفين وكذلك الإدارة، وأكد أن المنظمات التي تكون أكثر ازدهاراً في نهاية المطاف هي التي تواكب التغيير دون فشل، والمنظمات التي ترفض التغيير سوف تقع في نهاية المطاف وتحقق الفشل.

واستنتج من خلال هذه الدراسة أن التغيير التنظيمي هو موضوع معقد للغاية بقية يمكن أن يكون مهمة صعبة لكثير من المنظمات، من صغيرة إلى كبيرة، والمنظمات كلها سوف تضطر إلى إجراء تغييرات في مرحلة ما، وأعتقد أفضل طريقة لفتح التحولات هي من خلال إدارة قوية جيدة، والمواقف كونها قادرة على إتباع نموذج للتغيير. كل هذه الجوانب هي بنفس القدر من الأهمية عند التعامل مع التغيير، ويجب أن لا يتم تطبيقه دون المواقف الإيجابية فالإدارة لن تكون قادرة على تحفيز الموظفين، وبدون دوافع من المستحيل التحرك من خلال التغيير، ويجب على كل من الموظفين والإدارة إعطاء بعضهم البعض الدافع اللازمة من أجل إتباع نموذج للتغيير بنجاح.

- الدراسة السادسة

- Javier Sepúlveda Quintero ، Organizational Change: Formulating, Implementing, and Sustaining a Fundamental Organizational Change in South American Central Banks Pilot Study Colombia, DISSERTATION: Doktors, der Universität St.Gallen.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية صياغة وتنفيذ والحفاظ على التغيير في المنظمة لكي تظل قادرة على المنافسة، وتبني وسائل تشغيل أكثر فعالية وكفاءة وتحقق البقاء والاستقرار في بيئتها، وبين في دراسته أن أهم عواقب التغيير هي في التوازن فهو يعد تحدياً حاسماً للمنظمات، وعلاقته

بالابتكار يخلف فجوة، هذه الفجوة بين ما هو مرغوب فيه يصبح الزخم للتغيير أعلى وينبغي أن تدرك الإدارة الفجوة وتقرر عملية التغيير بطريقة مخطط لها، ومن أهم نتائج الدراسة أن المنظمات التي تتبع المسار التالي: الاستقرار، التغيير السريع، إمكانية التنبؤ، فهو الذي جعلها ناجحة، ولها محرك متأصل نحو الاستقرار وازدياد الصلابة.

المطلب الثالث: الدراسات المرتبطة بالمجالات العلمية المتخصصة

- **الدراسة الأولى:** دراسة آية محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني - المجلد 20، العدد 2، 2007. وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- المساهمة في توفير تصورات نظرية عن مفاهيم التغيير التنظيمي على شكل إطار يساعد الإدارات المختلفة، والمنظمات في إنجاز عمليات التغيير التنظيمي في منظماتهم؛

- المساهمة في تحديد أهم المتغيرات المؤثرة في عمليات التغيير التنظيمي؛

- توجيه اهتمامات إدارات المنظمات إلى ضرورة اعتماد أسس التغيير التنظيمي في منظماتهم خاصة، وأن التسارع الكبير الحاصل في مختلف المنظمات في التكيف مع المتغيرات البيئية يدعو إلى أن تكون منظماتنا بمستوى من الأداء الذي يجعلها تتفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى، الأمر الذي يتطلب من المنظمات القيام بدور فاعل بما يؤدي إلى النهوض بمهامها المختلفة في هذا المجال.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- شهدت الشركة تغيرات بيئية كبيرة ومتسارعة خلال العقد الأخير من الزمن في الوقت الذي كان على الشركة الاستمرار في القيام بدور فاعل من أجل النهوض في عملياتها بما يؤدي إلى تكيفها والتغيرات السريعة الحاصلة في مختلف الميادين، خاصة إذا علمنا أن عمل الشركة يمثل عصباً حيويًا في ديمومة الحياة في ضوء هذه المتغيرات؛

- أثرت التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية على جوانب معينة في الشركة في حين لم يكن تأثيرها مباشر على عناصر أخرى؛

- من بين مسببات التغيرات التي أجرتها الشركة هو رغبتها في إدامة استمرار الحياة؛

- يعد العامل التكنولوجي من بين أبرز العوامل التي ساهمت في إحداث التغيرات التي جاءت متوافقة ورغبات الشركة في إحداث التغيير؛

- وجود مؤيدين لعمليات التغيير في الشركة يقابل ذلك وجود معارضين إلا أن وجود المؤيدين يشجع الشركة بشكل أكبر في إجراء عمليات التغيير.

- **الدراسة الثانية:** دراسة شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق- المجلد 26 العدد(1-2) 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم الجنوب (الكرك، الطفيلية، معان، العقبة) من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر معلمهم؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟
وقد اعتمدت الدراسة المنهج التالي:

اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي إلى جانب البحث الميداني، حيث تم استخدام أسلوب البحث المكتبي لأدبيات الموضوع، أما الجانب الميداني فقد اعتمد على جمع البيانات بواسطة إستبانة تم تصميمها من قبل الباحثين، حيث تم عرض أداتي الدراسة على 17 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة مؤتة ومديري المدارس الحكومية، للتحقق من صدق الأداة من حيث وضوح الصياغة اللغوية وسلامتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدرء كان متوسطاً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية؛

- الترقية والتقدم بصورة موضوعية وعادلة، الأمر الذي يساهم في تخفيف العبء الزائد على مديري المدارس أثناء تأديتهم لعملهم، وبالتالي يقلل من نسبة الضغوط عليهم؛

- بناء جسور التواصل بين مديري المدارس والمعلمين والطلبة، من خلال لقاءات فردية وجماعية ومجالس الطلبة لتبادل الآراء ووجهات النظر لمناقشة المشكلات التعليمية واللامنهجية التي يواجهها الطلبة من أجل سير العملية التربوية والتخفيف من ضغوط العمل لدى مديري المدارس؛

- إجراء دورات تدريبية للمديرين باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومعالجتها والتغلب عليها، والتركيز على المديرين ذوي الخبرات القليلة بحيث لا تؤثر هذه الضغوط على مستوى أدائهم لعملهم؛
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية والخاصة بجنوب الأردن كدراسة مقارنة.
- **الدراسة الثالثة:** دراسة عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، "دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 28 العدد الأول، 2012.
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:
- التعرف على كيفية استجابة المديرين في الشركات المبحوثة إلى التغيير؛
- التعرف على طبيعة العوامل التي أدت إلى التغيير ونتائجه؛
- التعرف على دور إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها؛
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في الشركات؛
- المبحوثة على قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج التالي:
- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الإستبانة وتحليلها إحصائياً لإختبار صحة فرضيات الدراسة، فضلاً عن الدراسة المرجعية، وذلك بالاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية والبحث البيولوجرافي بواسطة الحاسوب عن الدراسات السابقة، وقد اعتمد الباحث على عينة مكونة من 209 إدارياً.
- وقد توصلت هذه الدراسة على النتائج الآتية:
- بعد عملية التحليل الإحصائي لمتغيرات عملية التغيير، يمكن استخلاص أهم النتائج، إذ أظهرت شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية استعداداً وإمكانية واضحة لعملية التغيير بما يتوافق مع استجابة المديرين الذين يشكلون مجتمع البحث؛
- عند تحليل نتائج إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية ولعملية التغيير ذاتها ولنتائج التغيير، يلاحظ أن النسبة الكبرى من المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كانت أعلى من المتوسط المعياري بشكل معنوي؛ وتؤثر بوضوح إلى قوة إدراك المبحوثين للعوامل الداخلية.

- الدراسة الرابعة: دراسة م.م سحره أنور، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العينة المبحوثة؛
- تحديد مستوى تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي؛
- التعرف على البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد ضغوط العمل والمتمثلة في (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العينة المبحوثة؛
- الكشف عن الإستراتيجيات الأكثر ملائمة التي يمكن إتباعها من قبل إدارة المنظمة للتخفيف من تأثيرات هذه الضغوط على العاملين ومستوى أدائهم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى ضغوط العمل لأفراد العينة حيث أن بعد طبيعة العمل قد جاء بالمركز الأول كمصدر ومسبب من مصادر ضغوط العمل يليه بعد (غموض الدور، عبء العمل، صراع الدور) على التوالي؛
- إن المقدار غير المناسب من ضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين متمثلا في عدم القدرة على التركيز وارتفاع معدل النزاعات والخلافات ومعدل التأخير في إنجاز العمل وزيادة معدل الغياب؛
- اتفاق جميع أفراد العينة إلى استقطاع جزء من وقتهم العائلي لإنجاز متطلبات عملهم بشكل يؤثر على التزاماتهم العائلية وتعرضهم لضغوط نفسية تؤدي إلى إصابتهم بأمراض نفسية وجسدية تؤثر على مستوى أدائهم وتزيد من معدل الغياب؛

- إن اهتمام الإدارات العليا في المنظمات قيد الدراسة ضعيف بالجانب المعنوي في محيط العمل وهذا ما أظهرته نتائج الجانب الميداني في تشخيص أهمية متغيرات الدراسة فيما يتعلق بطبيعة العمل ومستوى الدافعية؛

- أظهرت نتائج تشخيص واقع متغيرات الدراسة انخفاض مستوى الدافعية لدى أفراد عينة الدراسة رغم وجود القدرة على الأداء وهذا ما يتماشى مع أدبيات الجانب النظري في امتلاك الفرد للقدرة على أداء عمل معين إلا أنه لن يكون قادرا على أداءه بشكل جيد في ظل غياب الدافع لذلك؛

- أن مستوى الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة وبشكل عام فوق المتوسط بقليل بسبب عدم توزيع الأعمال بين العاملين بشكل عادل وغياب التحفيز المعنوي إضافة إلى غياب المقاييس الموضوعية في تقويم أداء العاملين؛
 - اختلاف أفراد العينة تبعاً لشخصياتهم وقدراتهم في الاستجابة والتكيف مع الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل وصراع وغموض الدور وعبء العمل؛
 - أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي المتغير المستقل والمتمثلة في (طبيعة العمل وعبء العمل) في مستوى الأداء الوظيفي دون بعدي (صراع وغموض الدور) وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم كفاية وقت العمل وزيادات حجم العمل بشكل يفوق قدرات أفراد العينة له تأثيراً واضحاً بشكل أكبر في العمل في ظل سياسات متعارضة وصلاحيات غير واضحة كونه مسبباً رئيسياً من مسببات ضغوط العمل؛
 - عدم وجود معايير منطقية ومنضبطة لتقييم أداء العاملين مما يؤدي إلى أن يكون ذلك مصدراً من مصادر ضغوط العمل، لأن العاملين لن يؤديوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي والأدبي، وليسود اعتقاد أن الجميع سواسية مما يوجد حالة من الإحباط تجعل العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية.
 - **الدراسة الخامسة:** دراسة عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013.
 - وقد هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
 - التعرف على مدى إدراك المبحوثين لواقع العدالة الإجرائية السائد في الوزارات الأردنية؛
 - التعرف على أبعاد الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية؛
 - وضع إطار نظري حول أدبيات العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي؛
 - تقديم توصيات إيجابية تسهم في مساعدة المديرين في الوزارات الأردنية لتحسين واقع العدالة الإجرائية، وتعزيز فاعليتها في الأداء الوظيفي؛
- وقد اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي للتعامل مع مضامينها النظرية والدراسات السابقة المناسبة لها لتشكل قاعدة عامة علمية لتحليل متغيراتها، وأبعادها ودعم نتائجها، ومنهج البحث الميداني لإستطلاع

أراء أفراد العينة المراد بحثها، والتحليل الموضوعي للبيانات والإجابات الواردة من استجابات العينة، وقد اعتمد الباحث على عينة مكونة من 328 إداريا.

خاتمة الفصل

يجب أن تعمل المؤسسات على تكوين أفرادها على عملية التغيير المستمر نحو الأفضل وعلى تطوير العمل والأفكار الخلاقة، من أجل زيادة الكفاءات ورفع مستوى الجودة والأداء ولأنه لا بد على العاملين من معرفة مفهوم التغيير وكيف يتم، يجب التعرف على أهم إستراتيجيات إحدائه وهذا ما يسمح بتقليل مقاومته ويمكن أيضا جعل العاملين مطالبين بالتغيير نتيجة لتعرفهم على الفجوات التي تهدد المؤسسة مقارنة بالتطورات التي تحصل خارجها، والمسؤولية تعود لإدارة الموارد البشرية في إعداد مثل هذه البرامج، ويمكن القول أن المؤسسات أصبحت أما حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا عليها بجانب القيام بالتخطيط للتسويق والإنتاج والتمويل، التخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية، وتكوينها للارتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بالمؤسسة.

وبالتالي يمكن للتغيير التنظيمي أن يقدم للمؤسسة العديد من المنافع إذا تم تنفيذه بإتباع استراتيجية المشاركة والإقناع الرشيد أو استراتيجية البراعة القيادية، وذلك لكونها استراتيجيات تركز على الفرد الذي يعتبر العنصر المحرك للتغيير، وكما يتم اعتماد عدة أساليب ومداخل لإحدائه، إلا أن أهميته ونجاحه يبقى مرهون بظروف المؤسسة ومدى توفرها على الموارد المادية والمالية والبشرية المؤهلة.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي، لذا قمنا باختيار مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق بئر العاتر لمعرفة مدى تطابق ما جاء في الجانب النظري بما يحدث فعلا، وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة؛ الغرض منها هو اختبار وتحليل أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

وللوقوف على موضوع البحث ميدانيا؛ تم تقسيم الفصل إلى مبحثين كالآتي:

❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

❖ المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تحتل المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مركب جبل العنق - بئر العاتر مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني، وهي مؤسسة عمومية مختصة في النشاط المنجمي الذي يعتبر واحد من أقدم النشاطات الاقتصادية التي تقوم باستخراج الثروات لاستخدامها في الصناعات التحويلية، وهذا ما جعلها تحافظ على مكانتها في السوق.

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، والمجتمع والعينة المختارة، والأداة المستخدمة لإجراءات هذه الدراسة، وإجراءات تأكد من صدقها وثباتها وكذلك خطوات إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أتبع في تحليل النتائج.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

تعتبر المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مركب جبل العنق - بئر العاتر الوحيدة على المستوى الوطني التي تقوم بإنتاج وتوزيع مادة الفوسفات، ولمعرفة هذه المؤسسة أكثر سيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق بئر العاتر

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق « SOCIETE DE DJEBL-ONK » : SDO وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، وتم تأميم المؤسسة « SONAREM » « SOCIETE DES RECHERCHES ET EXPLOITATION » مؤسسة الأبحاث والإستغلالات المنجمية والتي كان مقر إدارتها العاصمة بالحراش، لكنه حول في 03 جوان 1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة « FERPHOS » مؤسسة الحديد والفوسفات، أما حالياً ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين:

« SOMIPHOS » و « SOMIFER » « SOCIETE DES MINES DE FER » ومقر إدارتها بالونزة و

« SOCIETE DES MINES DE PHOSPHATE » مؤسسة مناجم الفوسفات، ومقر إدارتها بمدينة -

بئر العاتر - والتي سنخصها بالدراسة.

ثانيا: أهمية مؤسسة « Somiphos »

مكانتها على المستوى الوطني والمحلي:

تحتل مؤسسة « SOMIPHOS » مكانة هامة على الصعيد المحلي و الوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، و ما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة والأهمية في ما يلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل و بالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة؛
- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير؛
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار؛
- تزويد السوق الوطنية و المحلية بكميات كبيرة من الفوسفات؛
- إنتاج أكثر من (1 200000 طن) من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية (1500000 طن) في المستقبل؛
- منح عدة امتيازات للعمال؛
- استفادة العديد من الطلبة المترشحين داخل المؤسسة؛
- إمكانية ترقية العمال.

ثالثا: دور مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق بئر العاتر

تلعب مؤسسة « SOMIPHOS » دورا هاما جدا، حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها وموظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء كما أسلفنا الذكر بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل أو خارج المؤسسة، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، كالقيام بدورات تكوينية أو السماح لعدد كبير من الطلبة المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة والعمل الجاد.

نظرا للدور الهام الذي تلعبه مؤسسة « SOMIPHOS » باعتبارها إحدى المؤسسات التي على تطوير الإقتصاد الوطني فلا بد من النهوض بها لتستجيب للمتطلبات السوق وتحديات المنافسة التي تطرحها التطورات الإقتصادية الحالية خاصة مع سعي الجزائر للوصول إلى أعلى المستويات إقتصاديا.¹

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

1- الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه "هو قائمة من الأسئلة تهدف لدراسة فئة معينة، وهو من أكثر أدوات البحث استخداماً، ويسمى أيضاً (استقصاء أو استفتاء أو استطلاع آراء)¹، وكذلك يعرف على أنه: "أو هو قائمة من الأسئلة المتنوعة تجيب عنها عينة الدراسة للحصول على حقائق أو معلومات لأجل إنجاز بحث معين"²، ويتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة وتحليلها بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم معامل الارتباط برسن بالاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss". حيث أنها تمثل أهم أدوات جمع المعلومات، تضم مجموعة من الأسئلة لها أهداف موجهة لتغطية محاور البحث، وللإجابة على فرضيته الرئيسية وعلى الفرضيات الجزئية.

2- الوثائق والسجلات:

تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية والعروض التي تقدمها.

¹ - وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي، دون طبعة، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ، ص:05.

² - جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية (تطبيقات على البرنامج الإحصائي)، دون طبعة، رخصة المشاع الإبداعي، 2014، ص:11.

3- المقابلة:

المقابلة هي استبيان شفهي أو محادثة موجهة بين الطالب وشخص آخر أو أكثر، بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالظاهرة أو موضوع الدراسة، والاعتماد على التبادل اللفظي، من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة، وحيث تعتبر المقابلة من أكثر طرق جمع البيانات الميدانية استخداماً، وأكثرها فاعلية ويمكن تحديد الخصائص التالية للمقابلة فيما يلي:

- المحادثة اللفظية هي وسيلة التفاعل الاجتماعي؛
- توفير البيانات يهدف إلى البحث العلمي وليس إلى المعرفة الذاتية أو الشخصية؛
- موقف المواجهة بين الباحث والمستجوبين؛
- وترتبط جودة المقابلة بعمل الشخص المقابل ويرتبط ذلك بعدة عوامل أهمها:
- يجب على المقابل تشجيع المستجوبين وخلق الجو الملائم لنجاح المقابلة بواسطة الحوار ومحاولة التقرب منهم أكثر؛
- تدريب المستجوبين من خلال التوجيهات والتعليمات لفهم الأسئلة جيداً وهذا ما يساعدهم على التحكم في المقابلة وتوجيهها؛
- يجب الالتزام بنص الأسئلة المحضرة مسبقاً؛
- اختيار المستجوبين، فللشخص المقابل الحق أحياناً في اختيار أشخاص العينة خاصة في المعاينة بطريقة الحصص، حيث أن جودة العمل مرتبطة بتركيبية الحصة المختارة؛
- يجب على المقابل فهم الأجوبة جيداً حتى تسهل عليه عملية الترميز لاحقاً.

4- الملاحظة:

هي عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئة تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات "أما الملاحظة العلمية فهي الاعتبار المتنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها".

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة واختيار العينة

لا بد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم، والمقدر عددهم ب 1400 موظف موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب35 موظف أي ما نسبته 2.5% من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الإعتماد على المجتمع الدراسة كاملا بحكم كبر حجمه وصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم، وبالتالي تم توزيع 35 استمارة (استبيان) ، وذلك على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع 30 استمارة أي ما نسبته 85.71% من إجمالي الاستمارات الموزعة، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم: (02) توزيع استمارات العينة

النسبة	العدد	الاستمارات
100	35	الموزعة
6,67	05	الغير مسترجعة
00	00	المستبعدة
93,00	30	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة وإجراءاتها

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً، وذلك للمضي في الدراسة الميدانية.

أولاً: بناء أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الإستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، وكذلك اعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي "الاستبيان" والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقاً من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات وبناءاً على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي تتضمن متغيرات الدراسة، وبعد إعداد الاستبيان كان لابد من قياس صدقه، بتحكيمة مع الأستاذ المؤطر، وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبل المؤطر، تم تعديل الاستبيان ليصبح في شكله

النهائي بحيث تألف من 3 عبارة مقسمة على محورين أساسيين، والمحاور الأساسية هي بدورها تنفرع إلى محاور فرعية، ويمكن توضيح مكونات الاستبيان في ما يلي:

1- الجزء الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة المهنية) والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الإجتماعية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وذلك من أجل الاستعانة بها في التحليل واستخلاص النتائج.

2- الجزء الثاني: اشتمل على محورين من الاستمارة أساسيين هما:

المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بواقع التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يتكون من 15 عبارة من (1 إلى 15) مقسمة إلى ثلاثة محاور فرعية هي:

- العبارات من (1 إلى 5) تتعلق بمجالات عملية التغيير التنظيمي؛
- العبارات من (6 إلى 1) تتعلق بمدى الاستجابة لعملية التغيير التنظيمي؛
- العبارات من (11 إلى 15) تتعلق بنتائج عملية التغيير التنظيمي.
- المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بتحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تضمنت 15 عبارة من (16 إلى 30) مقسمة على ثلاث محاور فرعية هي:
- العبارات من (16 إلى 20) تتعلق بظروف الأداء الوظيفي؛
- العبارات من (21 إلى 25) تتعلق بمتطلبات تقييم الأداء الوظيفي؛
- العبارات من (26 إلى 30) تتعلق بنتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي.

وقد صيغ الاستبيان وفقا لسلم ليكارت للتدرج الثلاثي والمتكون من ثلاث درجات التالية (غير موافق) درجة واحدة (موافق إلى حد ما) درجتين (موافق) ثلاث درجات، وتستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة وتوفر الإجابة، وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الثلاثي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي:

المدى العام = الحد الأعلى - الحد الأدنى

المدى العام 3=2-1

المدى العام = 3

طول الفئة = المدى العام ÷ عدد الفئات

تحديد طول الفئة = 3 ÷ 2 = 0.67

إضافة هذه القيمة (0.67) إلى بداية المقياس وهي واحد (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه تكون حدود الفئات لمقياس ليكارت كما يلي:

- الفئة من (1 إلى أقل من 1.67) تمثل الاستجابة " غير موافق "دالة على مستوى منخفض؛
- الفئة من (1.67 إلى أقل من 2.34) تمثل الاستجابة " موافق إلى حد ما "دلالة على مستوى متوسط؛
- الفئة من (2.34 إلى أقل من 3) تمثل الاستجابة " موافق "دلالة على مستوى مرتفع.

ثانياً: تطبيق أداة الدراسة

يتطلب تطبيق الاستبيان عدد من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- الحصول على الوثيقة الإدارية (اتفاقية الترخيص) من جامعة العربي التبسي – تبسة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، وتكون مؤشرة من طرف رئيس قسم التسيير؛
- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- القيام بإعداد الاستبيان وعرضه على المؤطر، لتقديم الملاحظات والتعديلات من الناحية النوعية والكمية للأسئلة؛
- بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها؛
- استرجاع البيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث تم استرجاع 30 استمارة، أي نسبة الاسترداد قدرت ب % 85.71 ومنه أصبحت العنة المدروسة تقدر ب30 عاملاً؛
- المباشرة في تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات دراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهم، وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم.

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة

تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = (تكرار المجموعة × 100) / المجموع الكلي للتغيرات

2- معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{Vt}\right)$$

حيث أن:

a: كرونباخ ألفا يمثل

n: الأسئلة عدد يمثل

Vi: للاستمارة المحاور مجموع في التباين يمثل

V: المحاور لأسئلة التباين يمثل

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

4-معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بعضها، وتم حسابها انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية " SPSS " .

5-الانحدار البسيط: يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط، فلا بد من رسم الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$y=a+bx$$

حيث أن :

(b) تمثل إنحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني به معدل التغير في (y) عندما تتغير قيمة المتغير المستقل (x)، أما a فتتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

رابعاً: صدق أداة الدراسة

أي قياس صدق الاتساق الداخلي، وذلك من أجل معرفة مدى اتساق عبارات الإستمارة وصدقها، حيث تم حساب معامل إرتباط بيرسون بين كل محاور الإستمارة.

الجدول رقم: (03) معامل الإرتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.369	1	معامل إرتباط بيرسون المحور الأول
1	0.369	معامل إرتباط بيرسون المحور الثاني

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS" انظر الملحق رقم (02)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل إرتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) فأكبر، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة بين جميع عبارات المحور، وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

ثانياً: ثبات أداة قياس الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام ألفاكرونباخ، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم: (04) معامل ثبات أداة الدراسة ألفاكرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
المحور الأول	15	0.821
المحور الثاني	15	0.600
معامل الثبات الكلي للإستمارة	30	0.804

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS" انظر الملحق رقم (03)

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي " ألفاكرونباخ " للإستمارة يساوي إلى 0,804 أي (80.4%) وهذه القيمة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول والذي يساوي إلى (60%) عليه فإن إستمارة الإستبيان المعدة من أجل معالجة الموضوع تفي بأغراض الدراسة وتصدق النتائج المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات جيد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم التطرق من خلال في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الإستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير الجنس

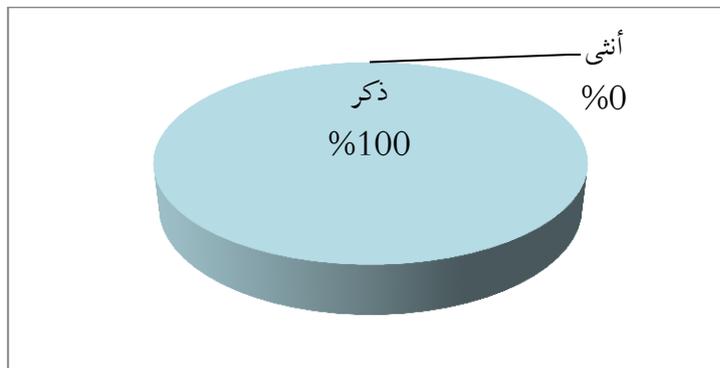
الجدول رقم: (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100%	30	ذكر
00%	00	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS" انظر الملحق رقم (04)

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور منعدمة، حيث أن نسبة الذكور تمثل 100% أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في المؤسسة محل الدراسة، مما يوضح أن الأعمال التنفيذية بالمؤسسة محل الدراسة يشغلها نسبة كبيرة من الذكور نظراً لطبيعتها، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم: (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (05)

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

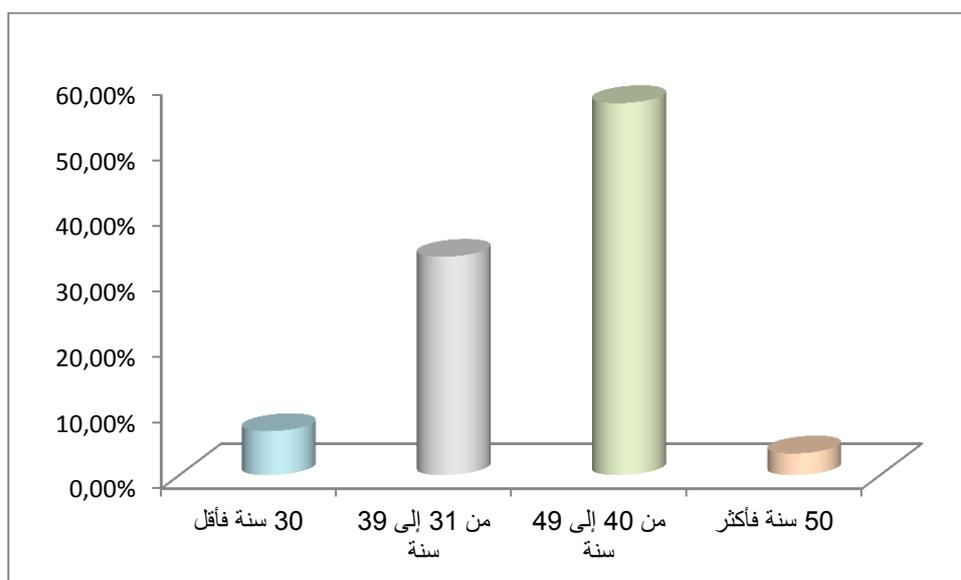
النسبة المئوية	التكرار	السن
6,70%	2	30 سنة فأقل
33,30%	10	من 31 إلى 39 سنة
56,70%	17	من 40 إلى 49 سنة
3,30%	1	50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS" انظر الملحق رقم(04)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56,70% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة)، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة) 33,30% ، أما الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل) بلغت نسبة 6,70%، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر نسبة 3,30% ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة)، مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الشكل رقم: (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (06)

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

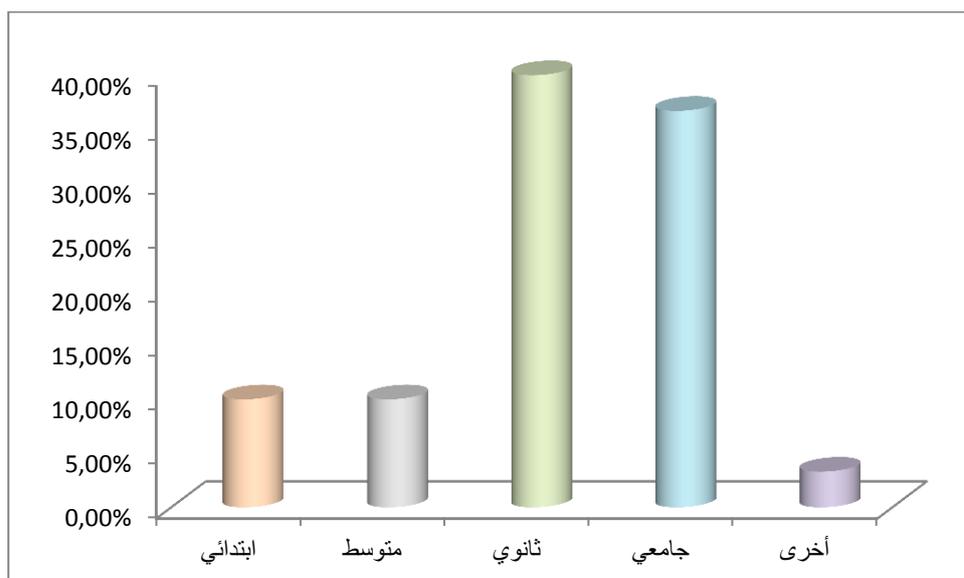
الجدول رقم: (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10,0%	3	ابتدائي
10,0%	3	متوسط
40,0%	12	ثانوي
36,70%	11	جامعي
3,30%	1	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS" انظر الملحق رقم (04)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي المؤهل الثانوي بنسبة 40,0%، في حين بلغ عدد الأفراد ذو المؤهل العلمي الثانوي بنسبة 36,70%، أما الأفراد ذو المؤهل العلمي المتوسط بلغت نسبتهم 10,0%، وكذلك بالنسبة للأفراد ذوي المؤهل الابتدائي بلغت نسبتهم 10,0%، في حين أن الأفراد ذوي المؤهلات الأخرى بلغت نسبتهم 3,30%، ومما سبق نستنتج أن أكثر نسبة من أفراد العينة من المؤهل العلمي الثانوي، وهذا مما يدل على وجود فرصة للمؤسسة محل الدراسة بهدف الاستثمار في كفاءاتها لتحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم: (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (07)

ربعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

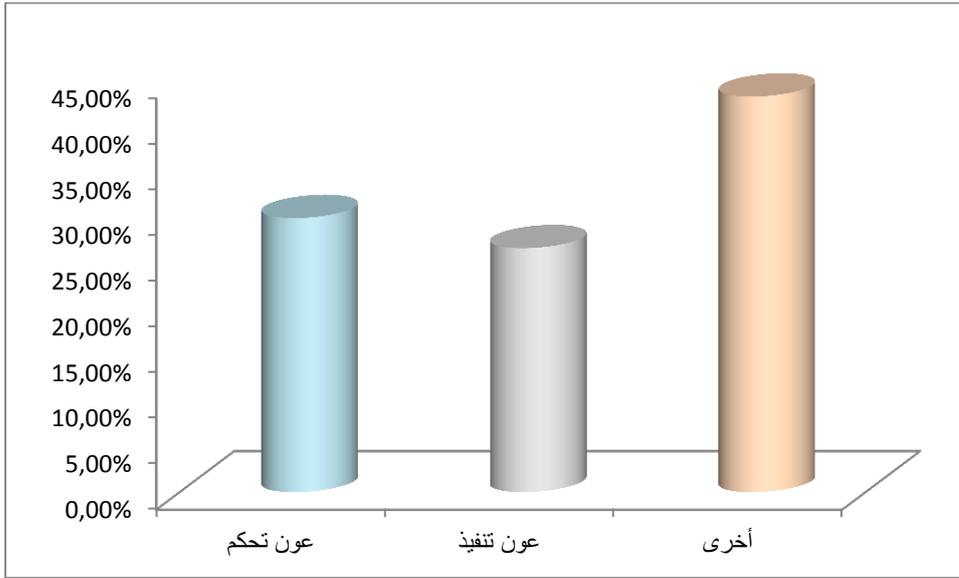
الجدول رقم: (08) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
30,0%	9	عون تحكم
26,70%	8	عون تنفيذ
43,30%	13	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS" انظر الملحق رقم (04)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يشغلون مستويات وظيفية أخرى بنسبة 43,30%، ويأتي ذلك أعوان التحكم بنسبة 30,0%، في حين نجد أن أعوان التنفيذ تأتي بنسبة 26,7%، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم: (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (08)

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في الوظيفة

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية في الوظيفة

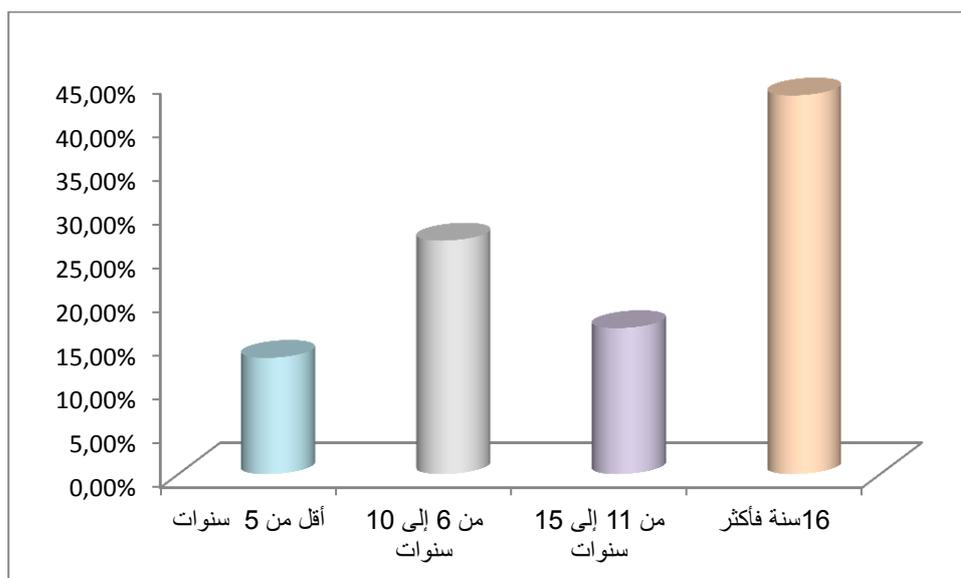
الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
13,3%	4	أقل من 5 سنوات
26,7%	8	من 6 إلى 10 سنوات
16,7%	5	من 11 إلى 15 سنوات
43,3%	13	16 سنة فأكثر
100,0%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS" انظر الملحق رقم(04)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الخبرة (من 16 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبهم 43,3% تليها فئة ذوي الخبرة (من 6 إلى 10) بنسبة 26,7% حين أن ذوي الخبرة (من 11 إلى 15 سنوات) بلغت نسبتهم 16,7%، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 13,3% فهي تمثل الفئة ذوي الخبرة (5 سنوات فأكثر)، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة. مما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة لا بأس، مما يعزز القدرة العلمية والعملية ونحو تحقيق أداء وظيفي أفضل خلال مساهمهم المهني بالمؤسسة.

الشكل رقم: (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (09)

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية، والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS .
أولاً: عرض وتحليل نتائج محور التغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق - بئرالعائر

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور التغيير التنظيمي، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم: (10) استجابات أفراد العينة لمحور التغيير التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		الرقم
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسط	0.484	2.20	3.3	1	73.3	22	23.3	7	01
متوسط	0.531	2.17	6.7	2	70	21	23.3	7	02
متوسط	0.610	2.20	10	3	60	18	30	9	03
مرتفع	0.74	2.40	13.3	4	33.3	10	53.3	16	04
مرتفع	0.629	2.53	6.7	2	33.3	10	60	18	05
مرتفع	0.765	2.37	16.7	5	30	9	53.3	16	06
متوسط	0.535	2.30	3.3	1	63.3	19	33.3	10	07
متوسط	0.606	2.33	6.7	2	53.3	16	40	12	08
متوسط	0.728	2.23	16.7	5	43.3	13	40	12	09
مرتفع	0.626	2.43	2.43	2	43.3	13	50	15	10
متوسط	0.699	2.17	16.7	5	50	15	33.3	10	11
متوسط	0.664	2.20	13.3	4	53.3	16	33.3	10	12
متوسط	0.583	2.07	13.3	4	66.7	20	20	6	13
متوسط	0.551	1.80	26.7	8	66.7	20	6.7	2	14
متوسط	0.587	2.00	16.7	5	66.7	20	16.7	5	15
متوسط	0.334	2.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التغيير التنظيمي						

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "spss" انظر الملحق رقم(05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 2.22 ، والانحراف المعياري يساوي 0.334، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى فيما يلي:

1- تحديد مجالات عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة:

- السؤال رقم (01) "ينصب التغيير على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.20 وانحراف معياري قيمته 0.484، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يقررون بأن التغيير ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة محل الدراسة.

- السؤال رقم (02) "يتضمن التغيير كل ما يتعلق بطبيعة علاقات العمل وجودتها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.17 وانحراف معياري قيمته 0.531، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقررون أن التغيير يتضمن كل ما يتعلق بطبيعة علاقات العمل وجودتها.

- السؤال رقم (03) "ينصب التغيير على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.20 وانحراف معياري قيمته 0.610، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقررون أن التغيير ينصب على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية.

- السؤال رقم (04) " ينصب التغيير على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكيفية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.40 وانحراف معياري قيمته 0.74، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس في إجابات أفراد العينة، ويعني ذلك أن أغلبية الأفراد يقررون أن التغيير ينصب على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكيفية.

- السؤال رقم (05) " يتضمن التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية بالمؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.53 وانحراف معياري قيمته 0.629، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس في إجابات أفراد العينة، ويعني ذلك أن أغلبية الأفراد يقررون أن التغيير يتضمن كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية بالمؤسسة.

2- تحديد مدى الاستجابة لعملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة:

- السؤال رقم (06) " يدعم جميع الأفراد بالمؤسسة عملية التغيير التنظيمي"، جاء في حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.37 وانحراف معياري قيمته 0.765، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس في إجابات أفراد العينة ويعني ذلك أن أغلبية الأفراد يقررون أن جميع الأفراد بالمؤسسة يدعمون عملية التغيير التنظيمي.

- السؤال رقم (07) " تعزز عملية التغيير التنظيمي الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.30 وانحراف معياري قيمته 0.535، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ويعني ذلك أن أغلبية الأفراد يقررون أن عملية التغيير التنظيمي تعزز الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

- السؤال رقم (08) " تسعى المؤسسة إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.33 وانحراف معياري قيمته 0.606، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة.

- السؤال رقم(09) " تتوافق عملية التغيير مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.23 وانحراف معياري قيمته 0.728 ، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن عملية التغيير تتوافق مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة.

- السؤال رقم(10) " تتماشى عملية التغيير مع تأدية المؤسسة لأعمالها ونشاطاتها بأكثر مرونة ممكنة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.43 وانحراف معياري قيمته 0.626، وهذا دليل وجود تجانس مرتفع في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن عملية التغيير تتماشى مع تأدية المؤسسة لأعمالها ونشاطاتها بأكثر مرونة ممكنة.

3- تحديد نتائج عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة:

- السؤال رقم(11) " تتبنى المؤسسة حاليا هياكل ونظاما وإجراءات عمل جديدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.17 وانحراف معياري قيمته 0.699، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن المؤسسة تتبنى حاليا هياكل ونظاما وإجراءات عمل جديدة.

- السؤال رقم(12) " معدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين حاليا في ارتفاع متزايد" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.20 وانحراف معياري قيمته 0.664، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن معدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين حاليا في ارتفاع متزايد.

- السؤال رقم(13) " معدلات الاستقرار الوظيفي لدى العاملين حاليا في أفضل حالته" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.07 وانحراف معياري قيمته 0.583، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن معدلات الاستقرار الوظيفي لدى العاملين حاليا في أفضل حالته.

- السؤال رقم(14) " الرضا الوظيفي للعاملين حاليا في أفضل مستوياته" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 1.80 وانحراف معياري قيمته 0.551، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن الرضا الوظيفي للعاملين حاليا في أفضل مستوياته.

- السؤال رقم(15) " يتوفر حاليا بالمؤسسة مناخ يتسم بالثقة والانفتاح بين الأفراد والجماعات" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.00 وانحراف معياري قيمته 0.587، وهذا دليل وجود تجانس

متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أنه يتوفر حالياً بالمؤسسة مناخ يتسم بالثقة والانفتاح بين الأفراد والجماعات.

بناء على ما تقدم من نتائج ومن خلال العبارات (من 1، 2، 3، 7، 8، 9، 11، 12، 13، 14، 15) على التوالي نستنتج أنها قد نالت درجة متوسطة من التجانس حسب ترتيب الفئات، حيث أنها تتبنى هياكل ونظاماً وإجراءات عمل جديدة لتحقيق عملية التغيير التنظيمي، كما أنها تسعى إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة، كما نجد العبارات (4، 5، 6، 10) على التوالي قد نالت درجة مرتفعة من التجانس حسب ترتيب الفئات، وهذا دليل على أن التغيير التنظيمي ينصب على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكيفية، وأنه يتضمن كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق -
بئر العاتر -

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم: (11) استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		الرقم
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسط	0.531	2.17	6.7	2	70	21	23.3	7	16
متوسط	0.484	2.20	3.3	1	73.3	22	23.3	7	17
متوسط	0.661	2.33	10	3	46.7	14	43.3	13	18
مرتفع	0.621	2.60	6.7	2	26.7	8	66.7	20	19
مرتفع	0.568	2.57	3.3	1	36.7	11	60	18	20
متوسط	0.610	2.20	10	3	60	18	30	9	21
متوسط	0.610	2.00	20	6	60	18	20	6	22
متوسط	0.648	2.17	13.3	4	56.7	17	30	9	23
متوسط	0.730	2.13	20	6	46.7	14	33.3	10	24
مرتفع	0.728	2.43	13.3	4	30	9	56.7	17	25
مرتفع	0.498	2.40	0	0	40	8	60	12	26
مرتفع	0.556	2.37	3.3	1	56.7	17	40	12	27
متوسط	0.430	2.23	0	0	76.7	23	23.3	7	28
متوسط	0.504	2.23	3.3	1	70	21	26.7	8	29
مرتفع	0.556	2.37	3.3	1	56.7	17	40	12	30
متوسط	0.230	2.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي						

المصدر: تم إعداد الجدول بناءً على المخرجات برنامج "spss" انظر الملحق رقم(05)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 2.29، والانحراف المعياري يساوي 0.230، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى فيما يلي:

1- تحديد ظروف الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

- السؤال رقم (16) " تتوافق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك الذاتية" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.17 وانحراف معياري قيمته 0.531، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن الوظيفة التي يشغلونها تتوافق مع قدراتهم الذاتية.

- السؤال رقم(17)" تتناسب مهاراتك الوظيفية مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.20 وانحراف معياري قيمته 0.484 ، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن مهاراتهم الوظيفية تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية.

- السؤال رقم(18) " تساعد ظروف العمل الحالية على انجاز مهامك الوظيفية على أحسن حال" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.33 وانحراف معياري قيمته 0.661، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن ظروف العمل الحالية تساعدهم على انجاز مهامهم الوظيفية على أحسن حال.

- السؤال رقم (19) " تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائك الوظيفي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.60 وانحراف معياري قيمته 0.621، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس في إجابات أفراد العينة، ويعني ذلك أن أغلبية الأفراد يقرون أن البرامج التدريبية المقدمة للعاملين تساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

- السؤال رقم (20) " يساهم التفاعل الإيجابي بينك وبين رئيسك في رفع مستوى أدائك الوظيفي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.57 وانحراف معياري قيمته 0.568، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس في إجابات أفراد العينة، ويعني ذلك أن أغلبية الأفراد يقرون أن التفاعل الإيجابي بينهم وبين رئيسهم يساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

2- تحديد تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

- السؤال رقم(21) "تحرص إدارة المؤسسة على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال تقييم أداء العاملين" ، جاء في حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.20 وانحراف معياري قيمته 0.610، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ويعني ذلك أن أغلبية الأفراد يقرون أن إدارة المؤسسة تحرص على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال تقييم أداء العاملين.

- السؤال رقم (22) "تناقش إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء المناسبة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.00 وانحراف معياري قيمته 0.610، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ويعني ذلك أن أغلبية الأفراد يقرون أن إدارة المؤسسة تناقش طرق تقييم الأداء المناسبة.

- السؤال رقم (23) "تناقش إدارة المؤسسة النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العاملين بكل شفافية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.17 وانحراف معياري قيمته 0.648، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن إدارة المؤسسة تناقش النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العاملين بكل شفافية.

- السؤال رقم (24) "تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بهدف علاجها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.13 وانحراف معياري قيمته 0.730، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن إدارة المؤسسة تحرص على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بهدف علاجها.

- السؤال رقم (25) "توفر إدارة المؤسسة التدريب الكافي للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.43 وانحراف معياري قيمته 0.728، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن إدارة المؤسسة توفر التدريب الكافي للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

3- تحديد نتائج عملية الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

- السؤال رقم (26) "مهارتي في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.40 وانحراف معياري قيمته 0.498، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن مهارتهم في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية.

- السؤال رقم (27) "قدرتي على انجاز مهامى الوظيفية المناطة بي جيدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.37 وانحراف معياري قيمته 0.556، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن قدرتهم على انجاز مهامهم الوظيفية المناطة بهم جيدة.

- السؤال رقم (28) "التزامي بأداء واجباتي الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عالٍ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.23 وانحراف معياري قيمته 0.430، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن التزامهم بأداء واجباتهم الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عالٍ.

- السؤال رقم (29) "قدرتي للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.23 وانحراف معياري قيمته 0.504، وهذا دليل وجود تجانس

متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن قدرتهم للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي عالية.

- السؤال رقم (30) " قدرتي على ابتكار طرق جديدة من اجل السرعة في انجاز مهامى الوظيفية كبيرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا السؤال 2.37 وانحراف معياري قيمته 0.556، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من التجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يقرون أن قدرتهم على ابتكار طرق جديدة من اجل السرعة في انجاز مهامهم الوظيفية كبيرة.

بناء على ما تقدم ذكره من نتائج ومن خلال العبارات (29.28.24.23.22.21.18.17.16) على التوالي نستنتج أنها قد نالت على درجة تجانس متوسطة حسب ترتيب الفئات، وهذا دليل على أن الوظيفة التي يشغلها العاملون تتوافق مع قدراتهم الذاتية وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وقدرتهم للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم عالية، كما أن إدارة المؤسسة تناقش طرق تقييم الأداء الوظيفي، وتحرص على متابعة ما يحدث من متغيرات في هذا المجال وتطبيقه مع العاملين بكل شفافية.

كما نجد أن العبارات (30.27.26.25.20.19) على التوالي قد نالت درجة مرتفعة حسب ترتيب الفئات، وهذا دليل على أن البرامج التدريبية المقدمة للعاملين والتفاعل الإيجابي بينهم وبين رئيسهم يساهم في رفع أداء العاملين، كما قدرتهم على ابتكار طرق جديدة من أجل السرعة في انجاز مهامهم الوظيفية كبيرة.

المطلب الثالث: استخلاص نتائج الدراسة

بعد أن تم عرض وتحليل وتفسير البيانات المستقاة من إجابات أفراد العينة، سيتم استخلاص نتائج الدراسة، ولقد أوضحت إجابات أفراد عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي لهذه الإجابات ما يلي:

1- نتائج العبارات الخاصة بالتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة:

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) بأن هناك وعي وإدراك لأهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل قيمة 2.22 وانحراف معياري قيمته 0.334، وهذا ما دلت عليه العبارات (من 1 إلى 15) على التوالي، وبأهمية نسبية مرتفعة، على أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة بمصطلح التغيير التنظيمي، كما أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى التغيير التنظيمي، وهذا راجع لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة لتحقيق عملية التغيير التنظيمي.

2- نتائج العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

أوضحت نتائج عبارات محور الأداء الوظيفي الذي بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي له 2.29 وانحراف قيمته 0.230 أي أن هناك مستوى جد مقبول من الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة،

حيث نجد أن العاملين في المؤسسة، يؤدون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة، ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء المطلوب منهم في الوقت المحدد، بالإضافة إلى أن قدراتهم الشخصية ملائمة مع العمل الذي يؤدونه، كما أن المؤسسة تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها من خلال وضع أنظمة ولوائح قوانين تساهم في تطوير الأداء بها، كذلك تستخدم نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي ليحدد نواحي القوة والضعف لدى العاملين، ويعتبر حافزا للعاملين لتطوير أدائهم، وهذا ما دلت عليه العبارات (من 16 إلى 30) على التوالي وبأهمية نسبية مرتفعة، وبالتالي تبين أن المؤسسة محل الدراسة تعطي اهتماما بالغا للأداء الوظيفي لأنه يعكس نجاحها في جميع المستويات.

من خلال النتائج سالفة الذكر يمكن الإجابة على الإشكالية المتمثلة في "ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مناجم جبل العنق - بئر العاتر؟

إن التغييرات التنظيمية اللازمة في المؤسسة محل الدراسة المرتبطة بالبناء الهيكلي وكل ما يتعلق بطبيعة علاقات العمل وجودتها التي تتماشى مع تأدية المؤسسة لأعمالها ونشاطاتها، تجعل إدارة المؤسسة تتحكم في محددات الأداء الوظيفي للعاملين، مما نتج عن عملية التغيير التنظيمي تأثير في معدلات الأداء الوظيفي للعاملين، ومستوى أفضل من الرضا والاستقرار الوظيفي.

المطب الرابع: اختبار الفرضيات واستنتاجات الدراسة المتوصل إليها

بعد أن تم عرض وتحليل وتفسير البيانات المستقاة من إجابات أفراد العينة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وعرض الاستنتاجات المتوصل إليها.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي وكذا معرفة درجة مساهمة التغيير التنظيمي في رفع مستوى الأداء، تم استخدام كل من معامل سبيرمان للارتباط، واختبار للعينات المستقلة، لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد (R^2) لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وقد تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سيمرنوف I-Sample k-S)

يمثل الجدول الموالي اختبار التوزيع الطبيعي كما يلي:

الجدول رقم: (12) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار	محاور الاستبيان
2,098	0.220	التغيير التنظيمي
6,010	0.071	الأداء الوظيفي
10.383	0.149	الاستبيان ككل

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المخرجات برنامج "spss" انظر الملحق رقم (06)

تم إجراء اختبار (كولمجروف - سمرنوف) للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، كما أن مستوى قيمة الدلالة لكل جزء من الإستبيان أكبر من $(\alpha = 0.05)$ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول الذي يتعلق بمجالات التغيير التنظيمي " من الفقرة 01 إلى الفقرة 05 "من المحور الأول (التغيير التنظيمي) وفقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: (13) نتائج اختبار الفرضية الأولى

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المجال
0.849	0.001	0.036	بعد مجالات التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين

المصدر: تم إعداد الجدول بناءً على المخرجات برنامج "spss" انظر الملحق رقم (07)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين مجالات التغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق بئر العائر ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.036، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.849 وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وهذا فيه دلالة على وجود أثر ضعيف جداً بين مجالات التغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق - بئر العائر - ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.001 فقط من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود للمتغير المستقل (مجالات التغيير التنظيمي)، وهي نسبة ضعيفة جداً وهذا يفسر بأن مجالات التغيير التنظيمي لا تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، ونتيجة لما تقدم فإن الفرضية الفرعية الأولى منفية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الاستجابة للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني الذي يتعلق بمدى الاستجابة للتغيير التنظيمي من الفقرة 06 إلى الفقرة 10 " من المحور الأول (التغيير التنظيمي) وفقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: (14) نتائج اختبار الفرضية الثانية

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المجال
0.162	0.068	0.262	بعد مدى الاستجابة للتغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المخرجات برنامج "spss" انظر الملحق رقم (07)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين مدى الاستجابة للتغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات مركب جبل العنق - بئر العاتر - ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.262، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.262 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا فيه دلالة على وجود أثر ضعيف نسبياً بين مدى الاستجابة للتغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق - بئر العاتر - ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.068 فقط من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود للمتغير المستقل (مدى الاستجابة للتغيير التنظيمي)، وهي نسبة ضعيفة جداً وهذا يفسر بأن مدى الاستجابة للتغيير التنظيمي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة 6.8 فقط، ونتيجة لما تقدم فإن الفرضية الفرعية الثانية منفية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنتائج التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثالث الذي يتعلق بنتائج التغيير التنظيمي " من الفقرة 11 إلى الفقرة 15 " من المحور الأول (التغيير التنظيمي) وفقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: (16) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	المجال
0.000	0.362	0.602	بعد نتائج التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المخرجات برنامج "spss" انظر الملحق رقم (07)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين نتائج التغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات مركب جبل العنق - بئر العاتر - ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.602، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha=)$ ، وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نتائج التغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق - بئر العاتر ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.362 فهو يفسر أن نتائج التغيير التنظيمي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة 36.2% وبناء على هذه النتائج فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

5- اختبار الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة." بناء على ما سبق، يمكن عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الثابت a	قيمة B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	التغير التابع
0.045	1.729	0.369	0.136	0.369	التغيير التنظيمي	الأداء الوظيفي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المخرجات برنامج "spss" انظر الملحق رقم (07)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، في مؤسسة مناجم الفوسفات مركب جبل العنق -بئر العاتر-، يساوي 0.369 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أما بخصوص معامل التحديد فقد أشارت النتائج إلى أن 13.6% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية لأثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، في مؤسسة مناجم الفوسفات مركب جبل العنق -بئر العاتر-، وأنه كلما تغيرت قيمة (المتغير المستقل) التغيير التنظيمي بوحدة واحدة، تؤدي إلى تغير (المتغير التابع) الأداء الوظيفي للعاملين بمعامل β والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما:

$$Y=1.79X+0.369$$

ثانياً: مدى إتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن القول بأن هناك نقاط إتفاق ونقاط إختلاف مع الدراسات السابقة ويمكن إجاز ذلك في ما يلي:

- إتفقت هذه الدراسة مع دراسة " عوني فاتح، في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات الدراسة على بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث واستخدام برنامج spss؛
- إتفقت هذه الدراسة مع دراسة " آية محمود عبد الكريم الرحيم " في إن العامل التكنولوجي من بين أبرز العوامل التي ساهمت في إحداث التغيرات التي جاءت متوافقة ورغبات الشركة في إحداث التغيير؛
- كذلك إتفقت مع دراسة " عبد الكريم حسين " على التعرف على كيفية استجابة الأفراد في الشركات المبحوثة إلى التغيير؛

- إختلفت هذه الدراسة مع دراسة "سوفي نبيل"، في وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير في أداء العاملين عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ؛

- إختلفت هذه الدراسة مع دراسة "عيسى إبراهيم المعشر" في التعرف على مدى علاقة ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على أداء العاملين.

ثالثاً: استنتاجات الدراسة المتوصل إليها

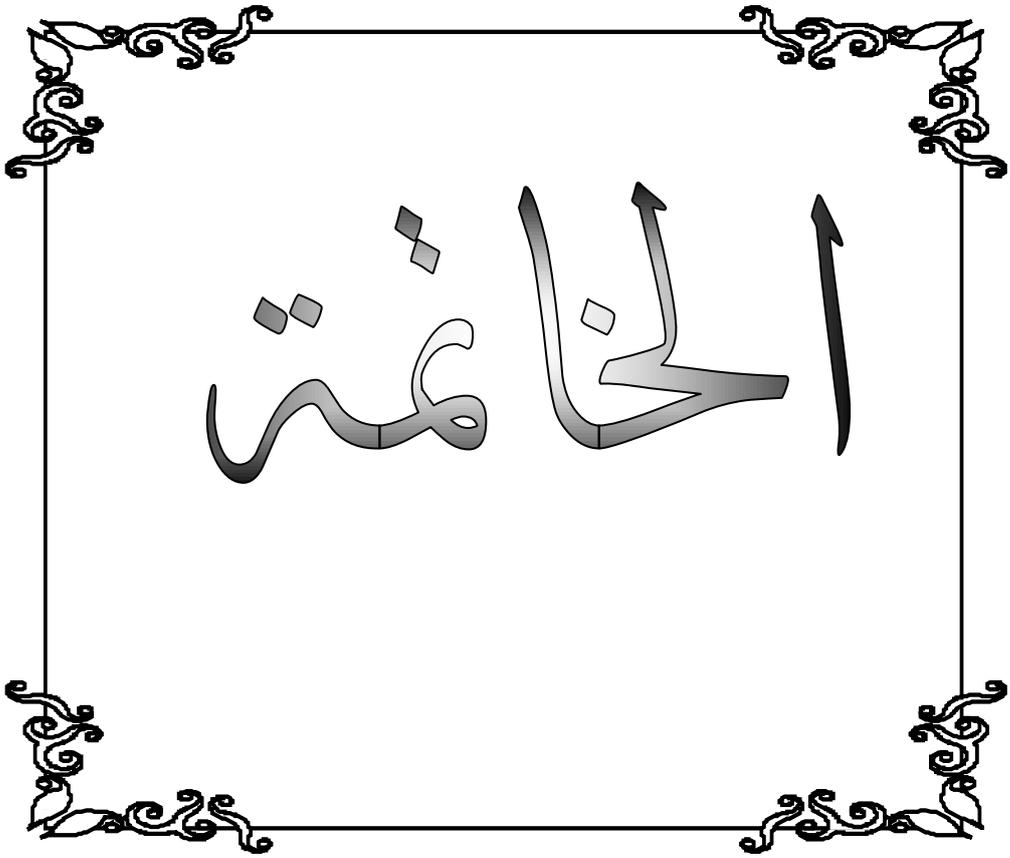
بعد عملية التحليل الاحصائي و التوصل الى نتائج الدراسة المتعلقة باثر عملية التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي يمكن استخلاص اهم الاستنتاجات التي من ابرزها مايلي :

- من بين أهم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تضمن عملية التغيير بدرجة كبيرة كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، وأساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة، ويرتبط بدرجة أقل بالبناء الهيكلي، وكل ما يتعلق بطبيعة علاقات العمل وجودتها، وهذا يعود إلى محافظة المؤسسة على توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف التي تحقق الدرجة المطلوبة من جودة الاتصالات ومختلف علاقات العمل؛
- يدعم جميع الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة عملية التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة، وهذا لأنها تتماشى مع تأدية المؤسسة لأعمالها ونشاطاتها بأكثر مرونة ممكنة؛
- نتج عن عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ارتفاع معدلات الاداء الوظيفي للعاملين، كما نتج عنها مستوى أفضل من الرضا الوظيفي واستقرار وظيفي أفضل لدى العاملين، و ذلك يفسر ان التغيير التنظيمي يتوافق مع متطلبات العاملين واتجاهاتهم؛
- تساعد ظروف الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة على إنجاز مهامهم الوظيفية على أحسن حال بوزن نسبي متوسط، كما تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين

- مستوى الأداء الوظيفي بنسبة مرتفعة، وهذا راجع إلى اهتمام التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، التي تتطلب تدريباً مستمراً لتحقيق ذلك؛
- في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين توفر المؤسسة محل الدراسة التدريب الكافي للمشرفين عليه بنسبة مرتفعة ، مما ساهم ذلك في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين ؛
 - قدرة العاملين ومهارتهم على إنجاز مهامهم الوظيفية وابتكار طرق جديدة من أجل السرعة في إنجاز مهامهم الوظيفية عالية، وهذا راجع إلى ظروف العمل الملائمة.
 - تناقش ادارة المؤسسة محل الدراسة النتائج المتعلقة بتقييم الاداء مع العاملين بكل شفافية وذلك يفسر حرصها على تحقيق العدالة التنظيمية و تثمين مجهودات العاملين و استثمارها في تحقيق اهداف المؤسسة .

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، وبعد عرض النتائج المستقاة من واقع المؤسسة، وإستنادا إلى إجابات أفراد عينة الدراسة، اتضح أن التغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق - بئر العاتر له مكانته البارزة بشكل مقبول في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن العاملين في المؤسسة يتمتعون بقدرات ذاتية ومؤهلات علمية من خلال البرامج التدريبية والدورات التكوينية المقدمة لهم، وذلك من أجل مساعدتهم على مرونة التكيف مع التغيير التنظيمي. وكذلك يتماشى التغيير التنظيمي مع متطلبات العاملين واتجاهاتهم، كما يساهم في رفع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، وأيضا ظروف الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كانت ملائمة، وساعدت العاملين على إنجاز مهامهم الوظيفية.



الخاتمة

بعد التطرق لموضوع البحث والمتمثل في أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، تم التوصل إلى أن هناك تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن من أبرز أهداف عملية التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء الوظيفي وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، كما يسعى التغيير التنظيمي إلى تحسين ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال رفع ثقة العاملين بأنفسهم وتقويتهم يجعلهم يُقبلون على عملية التغيير وإنجاز الأعمال والمهام، ويستدعي ذلك :
دعم ومساندة الإدارة العليا في المؤسسة وبشكل مستمر لعملية التغيير التنظيمي وتذليل العقبات التي تعترضه، وشرح أبعاده للعاملين، بعيداً عن أسلوب إجبارية الاندماج في التغيير بل باستخدام المهارة والمرونة، واقتصار التغيير في المؤسسة محل الدراسة على التكنولوجيا، وعدم الاهتمام بالتغيير الثقافي الذي يعتبر أرضية أي تحسين أو تطوير بالمؤسسة، إضافة إلى عدم اهتمام المؤسسة بالتغييرات الخاصة بهيكلها التنظيمي مما يجعل العاملين يشعرون بالروتين في تأدية أعمالهم، كذلك توفر المؤسسة التدريب الكافي للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ، مع توفير المؤسسة البرامج التدريبية المناسبة للعاملين، لتحسين مستوى أدائهم والإرتقاء به.

توصيات الدراسة

- بناءً على نتائج هذه الدراسة و الاستنتاجات المتوصل إليها ، يمكن تقديم بعض التوصيات المتمثلة في الآتي:
- إعطاء المؤسسة الأهمية اللازمة لكل ما يتعلق بطبيعة علاقات العمل وجودتها، باعتباره الطريقة والأسلوب الذي يساهم في ترسيخ القيم الإيجابية وتغيير ثقافة المؤسسة وجعلها إيجابية ومرنة؛
 - إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ستجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه ولأهدافه ونتائجه وللمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته؛
 - تحسين وضعية العمال مادياً ومعنوياً مما يزيد في الحس بالولاء والقيام بالعمل بشكل جيد وإتقان مما يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وتحسينها؛
 - عدم اقتصار المؤسسة بالاهتمام بآلاتها و معداتها بل يجب اخذ العنصر البشري بعين الاعتبار .

آفاق الدراسة

- نظرا لأهمية موضوع التغيير التنظيمي بشكل أساسي بالنسبة للمؤسسة، وانطلاقا مما تم التوصل، يمكن أن يكون هذا الموضوع منطلق للعديد من الأبحاث والدراسات المستقبلية والتي من بينها:
- أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؛
 - دور التكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؛
 - دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بتحسين مستوى أدائهم؛
 - إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته وعلاقته بالرضا الوظيفي.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. احمد (حسين محمد) ومختار (محمد)، إدارة التغيير التنظيمي، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
2. الحريري (رافدة عمر)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. الراحلة (عبد الرزاق سالم)، زكريا احمد محمد عزام، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
4. السكارنة (بلال خلف)، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
5. الصرفي (محمد)، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
6. الطراونة (حسين أحمد) وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
7. الطيطي (خضر مصباح إسماعيل)، إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات، دار الحامد، دون سنة نشر.
8. العطيات (محمد بن يوسف النمران) ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
9. الفرا (وليد عبد الرحمان) ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي، دون طبعة، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ.
10. الفروخ (فايز عبد الرحمان)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن
11. القريوتي (محمد قاسم)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009
12. المرسي (جمال الدين محمد)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دون طبعة، الدار الجامعية طبع-نشر- توزيع، الإسكندرية، 2006.
13. بريخ (فرحان حسن)، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
14. جرادات (ناصر) وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- عبد المحسن (توفيق محمد)، التقييم والتميز في الأداء (سنة سيجمما وبطاقة القياس المتوازن)، دار الفكر العربي، 2006.

15. حريم (حسين محمود) ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. حسن (راوية)، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
17. زيد (منير عبوي)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. شعوان (جمال)، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية (تطبيقات على البرنامج الإحصائي)، دون طبعة، رخصة المشاع الإبداعي، 2014.
19. شهاب (فادية إبراهيم)، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
20. عاشور (أحمد صقر)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1986.
21. عامر (سامح عبد المطلب)، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
22. عرفة (سيد سليم)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011. ماهر (أحمد)، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
23. مساعدة (ماجد عبد المهدي)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
24. ماريون أي هاينز، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، إدارة البحوث للنشر والتوزيع، 1988.
25. يوسف (مصطفى)، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ramona Petrescu, ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS – STEPS TO A SUCCESSFUL CHANGE ,University of Craiova Faculty of Economics Craiova, Romania.

ثالثاً: المذكرات

1. أبو شرح (نادر حامد عبد الرازق)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

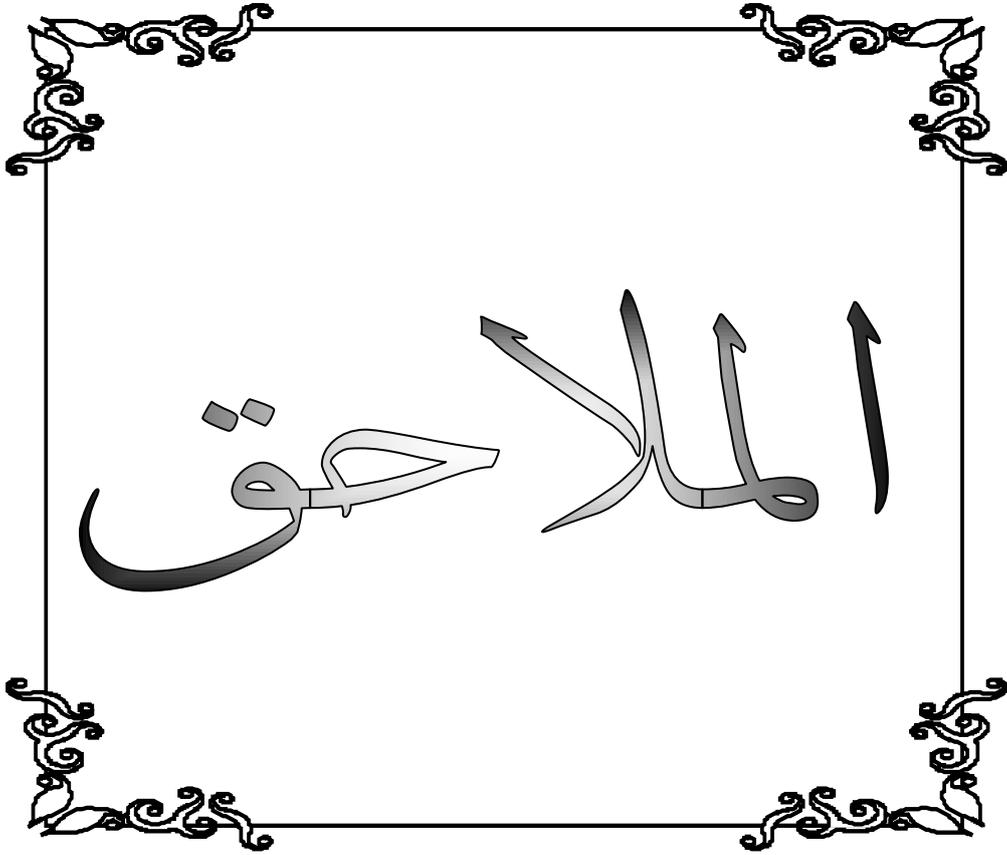
2. القاضي (زياد مفيد)، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
3. المعشر (عيسى إبراهيم)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
4. بعجي (سعاد)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
5. سوفي (نبيل)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة المنتوري - قسنطينة - 2011.
6. شامي (صليحة)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.
7. عوني (فتحي خليل عبيد)، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة - 2009.

رابعاً: المجالات

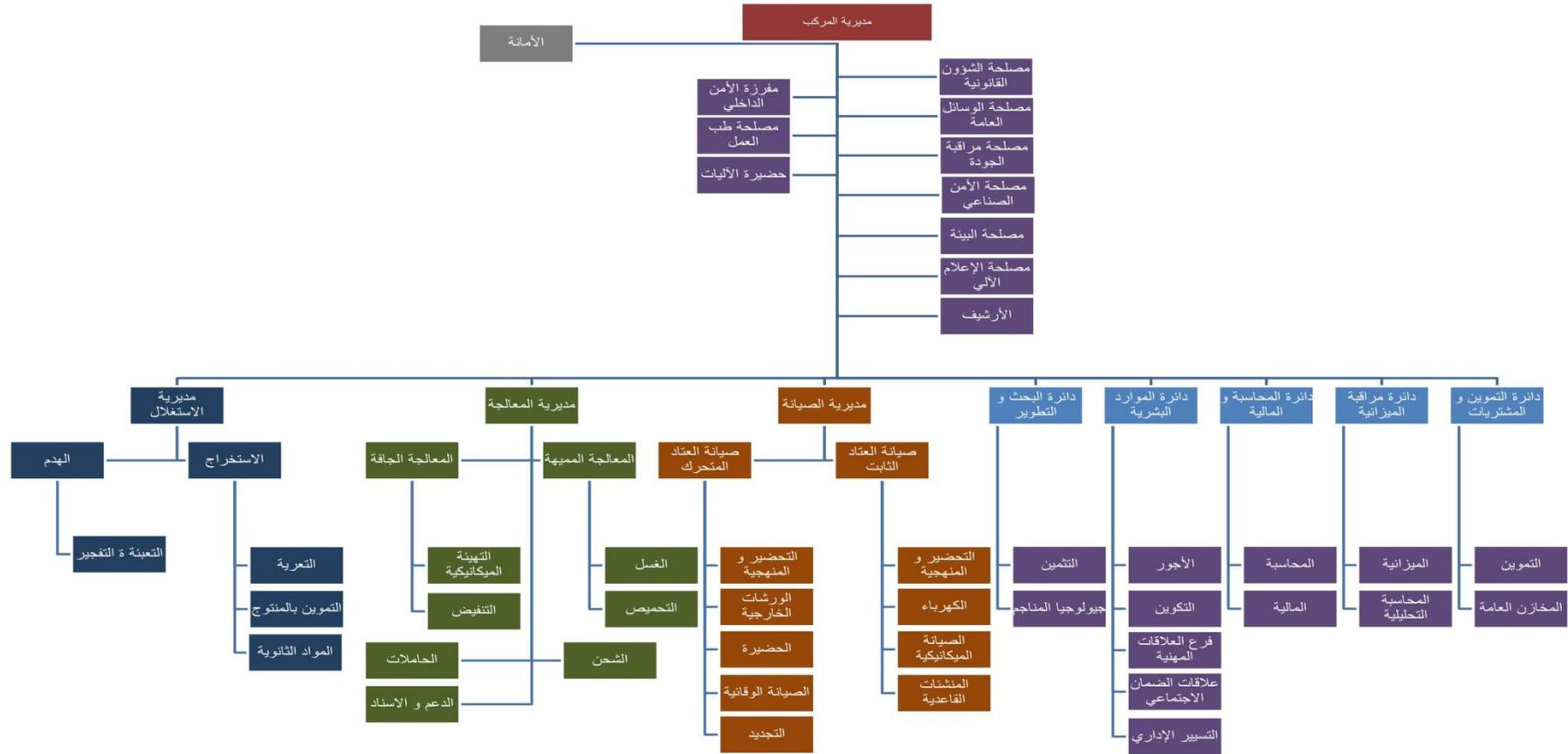
1. الجساسي عبد الله حمد محمد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.
2. الرحيم (أياد محمود عبد الكريم)، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مجلة التقني، مجلد العشرون، العدد السادس.
3. رحيم (حسين) وعلاوي (عبد الفاتح)، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة برج بوعريريج، العدد الثاني عشر.

خامساً: الندوات

1. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي، دون طبعة، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ.



الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفاط - جبل العاق - بئر العاتر



الملحق رقم (02): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي-تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



استبانة مقترحة في إطار دراسة موسومة ب: أثر التغيير التنظيمي على الأداء
الوظيفي للعاملين
"دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- جبل العنق -"
بئر العاتر- تبسة -"

نضع بين أيديكم الاستمارة التي تناولت موضع دراستنا "اثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"

والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، بغرض إتمام هذه الدراسة، نرجوا أن تفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع، من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، وهذا من أجل التوصل إلى نتائج موضوعية، لذلك نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. وأخيرا أشكر لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث.

ملاحظة: يتم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-العمر:

30 سنة فأقل

من 31 إلى 39

من 40 إلى 49 سنة

أكبر من 50

3-المؤهل العلمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

أخرى

.....حدد(ي).....

4-المستوى الوظيفي:

عون تحكم

عون تنفيذ

أخرى

.....حدد(ي).....

5-الخبرة المهنية:

05 سنوات فأقل

من 06 سنوات إلى 10

من 11 إلى 15 سنوات

من 16 سنة فأكثر

المحور الأول: التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
أولاً: مجالات عملية التغيير التنظيمي				
01	ينصب التغيير على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة.			
02	يتضمن التغيير كل ما يتعلق بطبيعة علاقات العمل وجودتها.			
03	ينصب التغيير على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية.			
04	ينصب التغيير على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكيفية.			
05	يتضمن التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية بالمؤسسة.			
ثانياً: مدى الاستجابة لعملية التغيير التنظيمي				
06	يدعم جميع الأفراد بالمؤسسة عملية التغيير التنظيمي.			
07	تعزز عملية التغيير التنظيمي الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.			
08	تسعى المؤسسة إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة.			
09	تتوافق عملية التغيير مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة.			
10	تتماشى عملية التغيير مع تأدية المؤسسة لأعمالها ونشاطاتها بأكبر مرونة ممكنة.			
ثالثاً: نتائج عملية التغيير التنظيمي				
11	تتبنى المؤسسة حالياً هياكل ونظاماً وإجراءات عمل جديدة.			
12	معدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين حالياً في ارتفاع متزايد.			
13	الاستقرار الوظيفي لدى العاملين حالياً في أفضل حالته.			
14	الرضا الوظيفي للعاملين حالياً في أفضل مستوياته.			
15	يتوفر حالياً بالمؤسسة مناخ يتسم بالثقة والانفتاح بين الأفراد والجماعات.			

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	درجة الموافقة		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
أولاً: ظروف الأداء الوظيفي				
16	تتوافق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك الذاتية.			
17	تتناسب مهاراتك الوظيفية مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية.			
18	تساعد ظروف العمل الحالية على انجاز مهامك الوظيفية على أحسن حال.			
19	تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائك الوظيفي.			
20	يساهم التفاعل الإيجابي بينك وبين رئيسك في رفع مستوى أدائك الوظيفي .			
ثانياً: متطلبات تقييم الأداء الوظيفي				
21	تحرص إدارة المؤسسة على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال تقييم أداء العاملين.			
22	تناقش إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء المناسبة .			
23	تناقش إدارة المؤسسة النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العاملين بكل شفافية.			
24	تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بهدف علاجها.			
25	توفر إدارة المؤسسة التدريب الكافي للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.			
ثالثاً: نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي				
26	مهارتي في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية.			
27	قدرتي على انجاز مهامي الوظيفية المناطة بي جيدة.			
28	قدرتي للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي عالية.			
29	قدرتي على ابتكار طرق جديدة من أجل السرعة في انجاز مهامي الوظيفية كبيرة.			
30	التزامي بأداء واجباتي الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عالٍ.			

الملحق رقم (03): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

معامل الارتباط بيرسون للمحاور

Corrélations

		التغيير التنظيمي	عملية_مجالات التنظيمي_التغيير	الاستجابة_مدى التغيير_عملية	عملية_نتائج التغيير	الوظيفي_الأداء للعاملين
التنظيمي_التغيير	Corrélation de	1	,799**	,880**	,789**	,369*
	Pearson					
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,045
	N	30	30	30	30	30
التغيير_عملية_مجالات التنظيمي	Corrélation de	,799**	1	,603**	,393*	,036
	Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,032	,849
	N	30	30	30	30	30
عملية_الاستجابة_مدى التغيير	Corrélation de	,880**	,603**	1	,551**	,262
	Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,162
	N	30	30	30	30	30
التغيير_عملية_نتائج	Corrélation de	,789**	,393*	,551**	1	,602**
	Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,032	,002		,000
	N	30	30	30	30	30
للعاملين_الوظيفي_الأداء	Corrélation de	,369*	,036	,262	,602**	1
	Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,045	,849	,162	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي العبارات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	30

ألفا كرونباخ لمحور التغيير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	15

ألفا كرونباخ للأبعاد المستقلة التابعة

1- مجالات التغيير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,640	5

2- مدى الاستجابة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	5

3- نتائج عملية التغيير

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,667	5

ألفا كرونباخ لمحور الأداء الوظيفي للعاملين

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,600	15

الملحق رقم (05): البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	30	100,0	100,0	100,0

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
من 31 إلى 39 سنة	10	33,3	33,3	40,0
Valide من 40 إلى 49 سنة	17	56,7	56,7	96,7
أكبر من 50 سنة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	3	10,0	10,0	10,0
متوسط	3	10,0	10,0	20,0
Valide ثانوي	12	40,0	40,0	60,0
جامعي	11	36,7	36,7	96,7
أخرى	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تحكم	9	30,0	30,0	30,0
عون تنفيذ	8	26,7	26,7	56,7
Valide أخرى	11	36,7	36,7	93,3
4	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
من 06 إلى 10 سنوات	8	26,7	26,7	40,0
Validé من 11 إلى 15 سنة	5	16,7	16,7	56,7
من 16 سنة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المحور الأول: التغيير التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ينصب التغيير على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة.	30	2,20	,484
يتضمن التغيير كل ما يتعلق بطبيعة علاقات العمل وجودتها.	30	2,17	,531
ينصب التغيير على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية.	30	2,20	,610
ينصب التغيير على أساليب العمل والواجبات الوظيفية من الناحية الكيفية.	30	2,40	,724
يتضمن التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية بالمؤسسة.	30	2,53	,629
يدعم جميع الأفراد بالمؤسسة عملية التغيير التنظيمي.	30	2,37	,765
تعزز عملية التغيير التنظيمي الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.	30	2,30	,535
تسعى المؤسسة إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة.	30	2,33	,606
تتوافق عملية التغيير مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة.	30	2,23	,728
تتماشى عملية التغيير مع تأدية المؤسسة لأعمالها ونشاطاتها بأكبر مرونة ممكنة.	30	2,43	,626
تتبنى المؤسسة حاليا هياكل ونظاما وإجراءات عمل جديدة.	30	2,17	,699
معدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين حاليا في ارتفاع متزايد.	30	2,20	,664
الاستقرار الوظيفي لدى العاملين حاليا في أفضل حالته.	30	2,07	,583
الرضا الوظيفي للعاملين حاليا في أفضل مستوياته.	30	1,80	,551
يتوفر حاليا بالمؤسسة مناخ يتسم بالثقة والانفتاح بين الأفراد والجماعات.	30	2,00	,587
N valide (listwise)	30		

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتوافق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك الذاتية.	30	2,17	,531
تتناسب مهاراتك الوظيفية مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية.	30	2,20	,484
تساعد ظروف العمل الحالية على انجاز مهامك الوظيفية على أحسن حال.	30	2,33	,661
تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائك الوظيفي.	30	2,60	,621
يساهم التفاعل الإيجابي بينك وبين رئيسك في رفع مستوى أدائك الوظيفي.	30	2,57	,568
تحرص إدارة المؤسسة على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال تقييم أداء العاملين.	30	2,20	,610
تتناقش إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء المناسبة.	30	2,00	,643
تتناقش إدارة المؤسسة النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العاملين بكل شفافية.	30	2,17	,648
تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بهدف علاجها.	30	2,13	,730
توفر إدارة المؤسسة التدريب الكافي للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	30	2,43	,728
مهارتي في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية.	30	2,40	,498
قدرتي على انجاز مهامي الوظيفية المناطة بي جيدة.	30	2,37	,556
التزامي بأداء واجباتي الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عالٍ.	30	2,23	,430
قدرتي للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي عالية.	30	2,23	,504
قدرتي على ابتكار طرق جديدة من اجل السرعة في انجاز مهامي الوظيفية كبيرة.	30	2,37	,556
N valide (listwise)	30		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إجمالي	30	2,2600	,23544
N valide (listwise)	30		

الملحق رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		إجمالي	التغيير التنظيمي	الأداء الوظيفي للعاملين
N		30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,2600	2,2267	2,2933
	Ecart-type	,23544	,33476	,23001
	Absolue	,208	,192	,236
Différences les plus extrêmes	Positive	,123	,136	,148
	Négative	-,208	-,192	-,236
	Z de Kolmogorov-Smirnov	1,140	1,050	1,291
Signification asymptotique (bilatérale)		,149	,220	,071

a. La distribution à tester est gaussienne.

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,036 ^a	,001	-,034	,23393	,001	,037	1	28	,849

a. مجالات عملية التغيير التنظيمي. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	,002	1	,002	,037	,849 ^b
Régression					
Résidu	1,532	28	,055		
Total	1,534	29			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي للعاملين

b. مجالات عملية التغيير التنظيمي. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,243	,263	8,532	,000
	مجالات عملية التغيير التنظيمي	,022	,113	,036	,192

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي للعاملين

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,262 ^a	,068	,035	,22592	,068	2,058	1	28	,162

a. Valeurs prédites : (constantes), مدى الاستجابة لعملية التغيير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,105	1	,105	,162 ^b
	Résidu	1,429	28	,051	
	Total	1,534	29		

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي للعاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), مدى الاستجابة لعملية التغيير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,965	,233	8,451	,000
	مدى الاستجابة لعملية التغيير	,141	,098	,262	,162

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي للعاملين

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,602 ^a	,362	,340	,18691	,362	15,915	1	28	,000

a. نتائج عملية التغيير. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression ,556	1	,556	15,915	,000 ^b
	Résidu ,978	28	,035		
	Total 1,534	29			

a. الأداء الوظيفي للعاملين. Variable dépendante :

b. نتائج عملية التغيير. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) 1,595	,178		8,942	,000
	نتائج عملية التغيير ,341	,086	,602	3,989	,000

a. الأداء الوظيفي للعاملين. Variable dépendante :

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,369 ^a	,136	,105	,21760	,136	4,403	1	28	,045

a. Valeurs prédites : (constantes), التغيير_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,208	1	,208	4,403	,045 ^b
1 Résidu	1,326	28	,047		
Total	1,534	29			

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي للعاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), التغيير_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,729	,272		6,365	,000
1 التغيير_التنظيمي	,253	,121	,369	2,098	,045

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي للعاملين

المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمل للبرنامج وكل غياب للتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لإماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

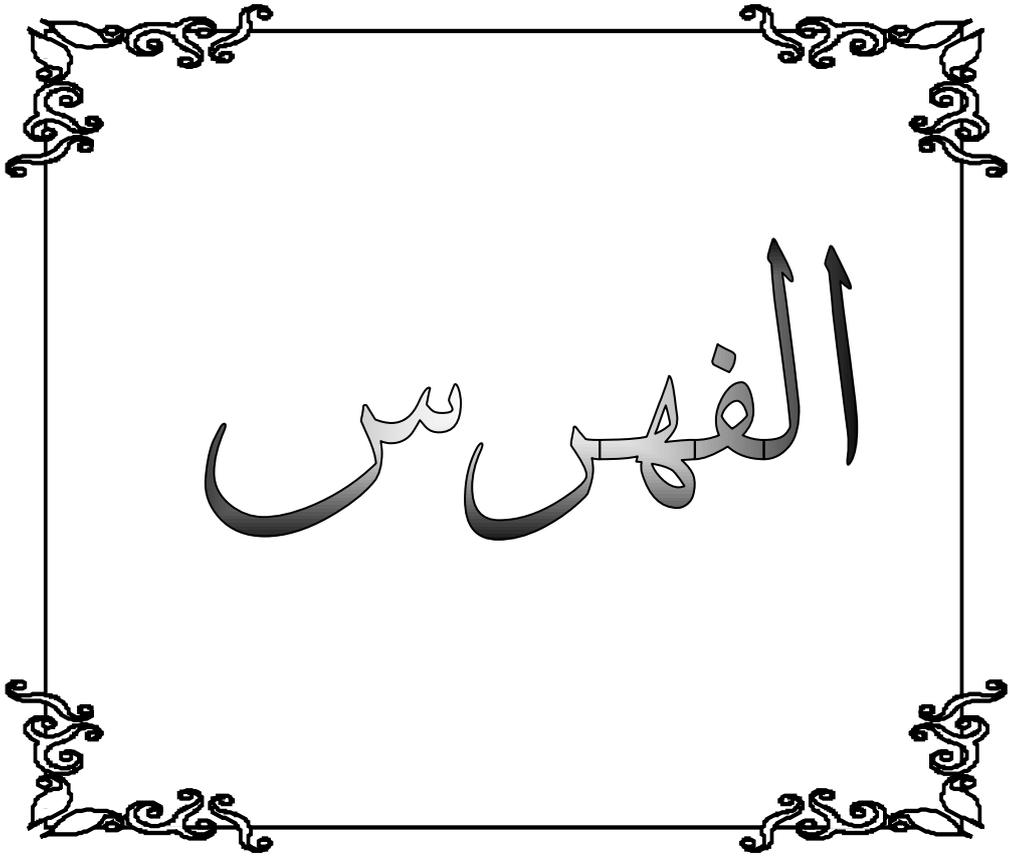
22 جويلية 2018

رئيس القسم

قسم
علوم التسيير
ميريس



ممثل المؤسسة



الصفحة	المحتوى
/	الإهداء
/	شكر وعرفان
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الملاحق
أ/د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: إطار نظري حول التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي
07	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
07	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي
11	ثانياً: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي
15	المطلب الثاني: مستويات التغيير التنظيمي واستراتيجياته
15	ثانياً: مستويات التغيير التنظيمي
15	ثانياً: استراتيجيات التغيير التنظيمي
18	المطلب الثالث: ماهية الأداء الوظيفي
18	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
20	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي و محدداته
21	المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء
21	أولاً: معايير تقييم الأداء الوظيفي
22	ثانياً: عوامل تقييم الأداء الوظيفي
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات العربية للتغيير التنظيمي والأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للتغيير التنظيمي والأداء الوظيفي
33	المطلب الثالث: الدراسات المرتبطة بالمجالات العلمية المتخصصة
39	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات
42	أولاً: نبذة تاريخية
43	ثانياً: أهمية مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق بئر العاتر
43	ثالثاً: دور مؤسسة مناجم الفوسفات - مركب جبل العنق بئر العاتر
44	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
44	أولاً: منهج الدراسة المتبع
44	ثانياً: أدوات جمع البيانات
46	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة واختيار العينة
46	المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة و إجراءاتها
46	أولاً: بناء أداة الدراسة
48	ثانياً: تطبيق أداة الدراسة
48	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية
50	رابعاً: صدق أداة الدراسة
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
51	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة
51	أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
52	ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
53	ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
54	رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
55	خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
56	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
56	أولاً: عرض وتحليل نتائج محور التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
61	ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الثالث: استخلاص نتائج الدراسة
65	المطلب الرابع: استنتاجات الدراسة المتوصل إليها
65	أولاً: اختبار الفرضيات

70	ثانياً: مدى اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة
70	ثالثاً : استنتاجات الدراسة المتوصل اليها
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
81	قائمة الملاحق
/	الفهرس العام