



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الانسانية الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية ببلدية الرباح - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

سالم يعقوب

إعداد الطالبتين:

- رانيا كعوانة

- رحمة عوين

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	د. رابح بن عيسلي
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	د. شوقي مرابط
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر - ب -	د. سالم يعقوب

السنة الجامعية: 2020/2021



الشكر و العرفان

الشكر لله أولا و له الحمد الكثير على نعمته هذه و على توفيقه لنا

كما نتقدم بالشكر العميق و امتنان إلى الأستاذ: سالم يعقوب أولا على قبوله بالإشراف على مذكرتنا و ثانيا على جهده في المساعدة و التوجيه، طيلة فترة البحث لك منا كل الامتنان جزاك الله عنا كل خير .

إلى كل من مدنا بتوجيه أو معلومة أو تجربة، أساتذتنا في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل و نخص بالذكر أستاذنا الفاضل: شوقي مرابط على كل نصيحة و تحفيز و توجيه و مساعدة لنا و لزملائنا

كما نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير و أطيب التقدير والعرفان إلى كل من أمد لنا يد العون لإتمام هذه الدراسة و إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جامعة حمة لخضر بالوادي من مديرتها إلى حارسها

و إلى كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية من العميد إلى كل الموظفين

على كل المجهودات المبذولة في توفير الجو الملائم للدراسة .

الإهداء

إلى نبع الحنان **ماما** التي كانت لنا الداعم الأول والآخر

طيلة مسيرتنا الدراسية

إلى الغالي **بابا** أطل الله في عمره و حفظه من كل شر، وزوجته .

إلى اخوتي واخواتي إلى زوجي **وليد** وكل عائلته

إلى زوجة اخي وبناته وأزواج اخواتي وأولادهم كل واحد بإسمه

إلى صديقات العمر **رجاء لبنة**

إلى كل زملائي وزميلاتي في التخصص وخارج التخصص

أخص بالذكر **رحمة ع رحمة ت إلهام**

إلى صديقتي التي كانت لي أكثر من أخت طيلة الأربع سنوات الأخيرة

مريم مرزوق

أهدي هذا العمل المتواضع

وانبأ

الإهداء

بسم كل من قال تشجع، ومن العلم تشبع، وفي دروب الصواب أنبع

أما بعد:

بتوفيق من الله لا مني، وحفظه لي من كل سوء يصيبني.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من سقاها وحماها والدي الأعزاء حفظهما الله لي. إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب... إلى معنى الحنان والتفاني... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... **أمي حبيبتي** نزيهة.

إلى من أحمل اسمه و بكل فخر... إلى من علمني كيف يحيا الإنسان بعزة وكرامة... إلى رمز الرجولة والتضحية **أبي الغالي مسعود** إلى القلوب الطاهرة الرقيقة إلى رياحين حياتي أخوتي وأخواتي. إلى من يملونني دائما بدعائهم جدتاي بنات الغالي وجدي أطل الله عمرهم ومتعمهم بموفور الصحة والعافية. إلى صديقتي وزميلتي في هذا العمل صاحبة القلب الطيب **رانيا**، وإلى كل من جمعتني بهم مقاعد الدراسة.

أخيرا فائق الشكر والتقدير إلى كل من قدم لنا نصيحة ومد لنا يد العون في إنجاز

هذا البحث، فجزاكم الله خير الجزاء.

رحمة

ملخص الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بموضوع التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية ببلدية الرباح، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 50 استبانة في البلدية محل الدراسة و استرجع منها 45 استمارة، كما استخدمنا أسلوب المقابلة والملاحظة كلما أتاحت لنا الفرصة أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع العاملين في بلدية الرباح في الوادي وبعد جمع البيانات تم تحليلها بعد حساب التكرارات و النسب، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-إن التغيير المطبق في بلدية الرباح هو تغيير جزئي و متمثل في تطوير تكنولوجيا و التغيير في الهيكل التنظيمي.

- إن الإمكانيات التكنولوجية كالإعلام الآلي و البرمجيات التي تمتلكها البلدية تتسم بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في تحسين الأداء.

-يساعد الهيكل التنظيمي المرن عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، أداء العاملين، التطوير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الإمكانيات التكنولوجية، الإعلام الآلي، البرمجيات.

Summary of the study in English language:

This study focused on the topic of organizational change and its role in improving the performance of employees, through a field study in the municipality of Al-Rabah, and in order to achieve the objectives of the study, 50 questionnaires were distributed in the municipality under study and 45 questionnaires were retrieved from them. We also used the interview and observation methods whenever we had the opportunity. The population of the study was represented by all workers in the municipality of Al-Rabah in the valley, and after collecting the data, it was analyzed after calculating the frequencies and ratios, as the study reached the following results:

- The change applied in Al-Rabah municipality is a partial change represented in technological development and change in the organizational structure.
- The technological capabilities such as automated information and software owned by the municipality are highly efficient for the success of the organizational change process in improving performance.
- Flexible organizational structure helps the organizational change process in improving employee performance

Key words: organizational change, employee performance, technological development, organizational structure, technological capabilities, computer information, software.

فهرس المحتويات

أ.....	الشكر وعرفان.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	ملخص الدراسة:.....
ه.....	Summary of the study in English language.....
ح.....	فهرس الجداول:.....
ي.....	فهرس الأشكال:.....
ل.....	فهرس الملاحق:.....
ن.....	مقدمة.....
ف.....	الفصل الأول:.....
ف.....	الإطار العام للدراسة.....
16.....	تمهيد:.....
17.....	أولاً: إشكالية الدراسة.....
18.....	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
19.....	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
19.....	رابعاً: أهداف الدراسة.....
20.....	خامساً: أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة.....
20.....	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....
22.....	سابعاً: الدراسات السابقة.....
25.....	ثامناً: صعوبات الدراسة.....
26.....	خلاصة:.....
27.....	الفصل الثاني:.....
27.....	مدخل للتغيير التنظيمي.....
28.....	تمهيد:.....
29.....	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي.....
30.....	ثانياً: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.....
33.....	ثالثاً: أسباب التغيير التنظيمي.....
34.....	رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي.....
36.....	خامساً: مقاومة التغيير.....
41.....	خلاصة:.....
43.....	الفصل الثالث :.....

43.....	مدخل لسوسيولوجيا أداء العاملين .
44.....	تمهيد :
45.....	أولاً: مفهوم أداء العاملين.....
46.....	ثانياً: محددات أداء العاملين.....
47.....	ثالثاً: عناصر أداء العاملين.....
48.....	رابعاً: أنواع أداء العاملين.....
48.....	خامساً: علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بأداء العاملين.....
51.....	خلاصة :
53.....	الفصل الرابع:.....
53.....	الإطار المنهجي و تحليل بيانات الدراسة.....
54.....	تمهيد :
55.....	أولاً : تقديم المؤسسة محل الدراسة .
58.....	ثانياً :الإطار المنهجي للدراسة.....
62.....	ثالثاً :تحليل محاور الاستبيان.....
85.....	رابعاً: النتائج العامة للدراسة.....
88.....	خلاصة :
90.....	خاتمة.....
92.....	قائمة المراجع :
97.....	الملاحق :

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جنس عينة الدراسة	62
02	سن عينة الدراسة	63
03	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	64
04	سنوات الخبرة لعينة الدراسة	65
05	إجابات العاملين للعبارة رقم (05)	66
06	إجابات العاملين للعبارة رقم (60)	67
07	إجابات العاملين للعبارة رقم (07)	68
08	إجابات العاملين للعبارة رقم 08	69
09	إجابات العاملين للعبارة رقم (09)	70
10	إجابات العاملين للعبارة رقم (10)	71
11	إجابات العاملين للعبارة رقم (11)	72
12	إجابات العاملين للعبارة رقم (12)	73
13	إجابات العاملين للعبارة رقم (13)	74
14	إجابات العاملين للعبارة رقم (14)	75
15	إجابات العاملين للعبارة رقم (15)	76
16	إجابات العاملين للعبارة رقم (16)	77
17	إجابات العاملين للعبارة رقم (17)	78

79	إجابات العاملين للعبارة رقم (18)	18
80	إجابات العاملين للعبارة رقم (19)	19
81	إجابات العاملين للعبارة رقم (20)	20
82	إجابات العاملين للعبارة رقم (21)	21
83	إجابات العاملين للعبارة رقم (22)	22
84	إجابات العاملين للعبارة رقم (23)	23

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين .	49
02	التنظيم الهيكلي للبلدية	57
03	جنس عينة الدراسة	62
04	سن عينة الدراسة	63
05	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	64
06	سنوات الخبرة لعينة الدراسة	65
07	تمثيل بياني للعبارة رقم 05	66
08	تمثيل بياني للعبارة رقم 06	67
09	تمثيل بياني للعبارة رقم 07	68
10	تمثيل بياني للعبارة رقم 08	69
11	تمثيل بياني للعبارة رقم 09	70
12	تمثيل بياني للعبارة رقم 10	71
13	تمثيل بياني للعبارة رقم 11	72
14	تمثيل بياني للعبارة رقم 12	73
15	تمثيل بياني للعبارة رقم 13	74
16	تمثيل بياني للعبارة رقم 14	75
17	تمثيل بياني للعبارة رقم 15	76

77	تمثيل بياني للعبارة رقم 16	18
78	تمثيل بياني للعبارة رقم 17	19
79	تمثيل بياني للعبارة رقم 18	20
80	تمثيل بياني للعبارة رقم 19	21
81	تمثيل بياني للعبارة رقم 20	22
82	تمثيل بياني للعبارة رقم 21	23
83	تمثيل بياني للعبارة رقم 22	24
84	تمثيل بياني للعبارة رقم 23	25

فهرس الملاحق:

رقم	الملاحق	صفحة
01	قائمة أسماء المحكمين	97
02	استبيان التحكيم	98
03	الاستبيان النهائي	102

مقدمة

مقدمة:

إن للتغيرات سريعة الحدوث التي شهدها العالم، أثر البارز على المنظمات، سواء منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية. فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية تحتم عليها بين الحين والآخر القيام بالعديد من الإجراءات و تحسينات لتحديث أنظمتها بهدف تحسين أدائها و وصولها للهدف المنشود.

ونظرا لإدراك المنظمات الحكومية كالمجالات أن التغيير هو الاختيار الأمثل لأي منظمة بحكم ارتباطها مع البيئة الخارجية و الداخلية، فقد تطور و تزايد دورها على نطاق واسع، بهدف تقديم خدماتها بأقل مجهود مادي أو معنوي للمواطن، لأهميتها في تسهيل أمور الحياة و تنظيمها، وهذا بفضل التحديثات الحاصلة فيها، كالتغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي و كذلك التطوير التكنولوجي و إدخال البرمجيات التي تسهل على العامل خدمة المواطن، و بالتالي تساعد على تحسين أدائهم.

ومن هذا المنطلق تمحورت دراستنا حول موضوع دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين ببلدية الرباح، بهدف معرفة الدور الذي يقدمه التغيير التنظيمي لتحسين الأداء، ولتحقيق ذلك جاءت خطة الموضوع على النحو التالي :

قسم البحث إلى جانبين الأول نظري و الآخر ميداني حيث احتوى الجانب النظري على ثلاثة فصول :

الفصل الأول: تناولنا فيه تقديم الفصل التمهيدي من خلال عرض الإشكالية والفرضيات أهمية الدراسة و أهدافها و أسباب ودوافع اختيار الموضوع، وتحديد مفاهيم الدراسة وكذلك الدراسات السابقة، وفي الأخير ذكرنا الصعوبات التي تعرضنا لها خلال إجراء هذه الدراسة .

أما الفصل الثاني فقد تضمن مدخل للتغيير التنظيمي من خلال مفهومه، وأهميته و أهدافه وأسبابه، وكذلك أنواعه، وفي الأخير تطرقنا إلى عنصر مقاومة التغيير .

وتضمن الفصل الثالث مدخل لسوسيولوجيا أداء العاملين حيث احتوى على مفهوم الأداء ومحدداته وعناصره، و أنواعه وفي الخير تطرقنا إلى علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بأداء العاملين .

أما الجانب الميداني :فقد خصص لدراسة العلمية وتحليل البيانات المتحصل عليها .

الفصل الرابع : تضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة و كذلك الإطار المنهجي للدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى تحليل محاور الاستبيان، وصولا إلى النتائج العامة للدراسة، خاتمة تلي هذا الفصل .

وفي الأخير أرفقت هذه الدراسة بقائمة المراجع التي أنهينا بها دراستنا إضافة إلى بعض الملاحق .

وفي الختام نتبين أهمية الدراسة و أثرها الإيجابي عل تحسين أداء العمال في البلدية .

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة .

ثالثاً: أهمية الدراسة .

رابعاً: أهداف الدراسة .

خامساً: أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم لدراسة .

سابعاً: الدراسات السابقة .

ثامناً: صعوبات الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

من المتعارف عليه أن الدراسات السوسيولوجية تتطرق دائما من حسن اختيار موضوع الدراسة، الذي تصاغ له الإشكالية بأسلوب منطقي ليتوصل صاحب البحث في الأخير إلى طرح تساؤل الانطلاق الذي يسعى إلى الإجابة عبر البحث بكل وسائله، ثم تحليلها و تفسيرها، مع تحديد مبررات اختياره موضوع هذه الدراسة، تبيان أهميتها و الهدف منها، بالإضافة إلى الوقوف على الدراسات السابقة و التي تعتبر مغذي غير مباشر للدراسة الحالية، كل هذه الخطوات و غيرها سيحاول هذا الفصل تتبعها وذلك بغرض أن تكون الأساس الذي تبنى عليه باقي الفصول .

أولاً: إشكالية الدراسة

إن التطورات السريعة التي ظهرت في عصرنا الراهن داخل التنظيمات من تطور تكنولوجي وغيرها، والتي تعد سمة رئيسية في العملية التنظيمية للمؤسسات الحديثة، مما أثر على المؤسسات وجعلها تواكب هذه التطورات، من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الفاعلية والكفاءة و المؤسسة الجزائرية هي أحد المؤسسات التي نجدها في الآونة الأخيرة تعمل على مواكبة هذه التطورات ومختلف أشكالها، وما تشهده الإدارة المحلية كبلديات و الدوائر و الولاية أحد أهم المؤسسات القريبة للمواطن التي يحتاجها بشكل دوري إن لم نقل بشكل يومي لضروريات التي يحتاجها في ظل الوثائق العديدة، ما أجبرت على التقليل من تلك الوثائق التي يتسنى للمواطن الجزائري التقليل من تلك الوثائق و العراقيل البيروقراطية التي شهدتها و مازالت تشهدها مؤسساتنا الجزائرية و هو ما يلوم الولوج نحو التغيير التنظيمي بكل أشكاله و هذا ما يراه الباحثين و المختصين، فهو أحد أهم مجالات و اهتمامات الممارسين المختصين والخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء فقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والرؤساء والعاملين في كافة مستوياتهم التنظيمية البحث عن كيفية التعايش مع متطلبات المحيط واللجوء إلى استراتيجيات التطوير والتغيير، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي و الأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام و استجابة لعوامل التغيير المستمرة ..

ومنه تبرز أهمية وضرورة التغيير التنظيمي و إلزاميته للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة و مستجدة ومتطورة، وهو يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة، وهذا ما يستوجب على المنظمات والأفراد التكيف مع هذا التغيير ..

كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات التي قد تؤدي إلى تحسين الأداء فجوهر عملية التغيير وغرضها الأساسي هو تحسين الأداء وفي هذه الدراسة قمنا بالتركيز على أثر التغيير التنظيمي على تحسين أداء العاملين، فالأداء بالنسبة للعامل يمثل مدى إنجاز الفرد لمختلف العمال والمهام المكلف بها، إلا أن هناك عدة مؤثرات و عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمدة في المنظمة و ظروف العمل المادية، وهذا الأمر يستوجب على المنظمة القيام بعملية تقييم لأداء عاملها من خلال عملية تقييم الأداء يمكن التوصل إلى نتائج هامة

تساعد على التعرف على الأشخاص الذين لديهم أداء متميز مقارنة بزملائهم في العمل و بالتالي مكافأتهم أو ترقيتهم على أدائهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، و أيضا على الأشخاص الذين لديهم أداء متدني مقارنة بزملائهم زمن ثم اتخاذ الإجراءات والحلول اللازمة التي من شأنها رفع و تحسين الأداء، ولهذا يجب أن تتم عملية تقييم الأداء وفقا لأسس و مبادئ واضحة وعادلة بعيدا عن التحيزات و الاعتبارات الشخصية حتى تكون هناك عدالة في منح الترقيات و المكافآت، كما يكون هناك تحديد واضح للاحتياجات التدريبية و أهم أنواع برامج التدريب اللازمة لتحسين الأداء وهنا تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة لتحسين الأداء و رفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمؤسسة فمن خلال عملية التغيير التنظيمي يمكن للمنظمة الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي لتحسين أداء الأفراد من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

التساؤل العام :

-كيف يساهم التغيير التنظيمي في تحسين أداء عاملين بلدية الريح ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هو واقع التغيير التنظيمي في البلدية ؟

-هل للعامل التكنولوجي دور في تحسين أداء العاملين في البلدية؟

-هل يوجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و تحسين أداء العاملين في البلدية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

1.الفرضية الرئيسية :

-للتغيير التنظيمي دور في عملية تحسين الأداء لدى عمال البلدية.

2.الفرضيات الفرعية :

-عدم تطبيق البلدية للتغيير التنظيمي لوجود مقاومة لهذا التغيير من طرف العمال.

- للعامل التكنولوجي دور كبير في عملية التغيير التنظيمي نحو تحسين الأداء في البلدية.

-توجد علاقة وطيدة بين الهيكل التنظيمي و تحسين أداء العاملين في البلدية.

ثالثا: أهمية الدراسة .

- إن التغيير يمكن المنظمة من مواكبة كل ما هو جديد ومتطور ، وذلك باستحداث أساليب وطرق عمل متطورة و أكثر فاعلية الأمر الذي يساعد على التخلي عن الأعمال الروتينية ومواكبة آخر التطورات.

-محاولة التوصل إلى حقيقة أن التغييرات المفروضة من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

-تحليل واقع التغيير وتقديم مقترحات اللازمة للاستفادة منه في مجالاته المختلفة .

-التغلب عن مشاكل التغيير بتعزيز و تطوير الأداء .

رابعا: أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تقديم إطار نظري وفكري لمفهوم التغيير و تأثيره على أداء العاملين من خلال تحقيق الأهداف التالية :

محاولة الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي و أثره في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة .

محاولة التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير .

محاولة إعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير .

محاولة إظهار دور التغيير التنظيمي في حل المشاكل التنظيمية و التسييرية التي تعاني منها المؤسسات مع المساهمة في البحث العلمي لإيجاد حلول معتبرة لهذه المشاكل .

التعرف على أهم الأساليب الفعالة لمواجهة مقاومة التغيير .

محاولة تأكيد أن نجاح عملية التغيير تكون من خلال تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ عملية التغيير .

خامسا: أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة .

-من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي :

1- الأسباب الذاتية :

-الميل الشخصية لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالتجديد والتطوير و تحسين الأداء باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المنظمة من تحقيق الأفضل .

-السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا .

-اهتمام أغلبية الباحثين و اقتصار معظم الدراسات والبحوث على مصادر التغيير التنظيمي بين أرباب العمل والعمال وانعكاساته على الأداء والنتائج المقدم إلى جانب كيفية إدارته داخل المؤسسات .

2- الأسباب الموضوعية : بالنسبة للأسباب الموضوعية يمكننا تلخيصها في ما يلي:

-موضوع التغيير التنظيمي موضوع غني ومتشعب ورغم العديد من الدراسات التي تناولت عن هذا الموضوع مازال هذا الموضوع من المواضيع الحديثة ويمكن التوسع أكثر في دراسته و البحث أكثر فيه.

-محاولة معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لموضوع التغيير التنظيمي .

-توفرا للمادة العلمية حول هذا الموضوع من دراسات أكاديمية ومراجع مما يساعد على عملية البحث العلمي.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

1-التغيير التنظيمي:

حسب روبنسون :التغيير هو عملية مستمرة من التعلم و الاكتشاف، و يحدث التغيير عندما نقوم بتعديل أو تحسين أو إعادة تصميم المنشأة، ويمكن أن يتم على المستوى الكلي أو الشامل للمنشأة.(عبد الرحمان ، 2009، ص226)

التغيير التنظيمي عند سكينز: عرف التغيير التنظيمي على أنه الأسلوب الإداري لتحويل و تبديل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً، يبدو من خلال هذا التعريف أن التغيير هو التحول الذي يطرأ على المنظمة في محاولة من المسؤولين عليها أن يحسنوا في أدائها المتوقع في الفترات القادمة.(سماتي، 2018، ص39)

التغيير التنظيمي يقصد به إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة و في أي عنصر آخر من العمل التنظيمي . (بن يحي، 2015، ص13)

التعريف الإجرائي لتغيير: وهو العملية التي من خلالها يتم تطوير و تحويل المنظمة من حال إلى حال أفضل و أكثر فاعلية و أحسن أداء، والتغيير أمر حتمي و ضروري للمنظمة من أجل الوصول إلى أهدافها المنشودة .

وهو عبارة عن عملية تحدث داخل الإدارة يتم خلالها تطوير في أداء المنظمة و تحسينها.

2-أداء العاملين:

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي يشير إلى درجة إتمام و تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد. (كنان وريان، 2018، ص27)

الأداء هو العمل الذي يؤديه العامل، ومدي تفهمه لدوره و اختصاصه و مدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له. (الشمري، 2009، ص18)

فرق tomas حيث فرق بيت كل من السلوك و الإنجاز و الأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات والمهام المكلفين بها و جميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل كمخرجات نهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز، فهو مجموع السلوك و الإنجاز معاً، وهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً. (الجندي، 2010، ص48)

والأداء هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة و المهام التي ينجزها العامل على الوجه المطلوب.

سابعا: الدراسات السابقة .

●دراسة كنان يوسف و ريان عبد المالك حول " التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية". أجريت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في كل عمال مؤسسة نيميلوغ بالبويرة، وعلى عينة تشمل 30 عامل تم اختيارهم عشوائيا، وقد انطلقت هذه الدراسة من سؤال الإشكالية :ما مدى مساهمة عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية؟ وللإجابة عليها استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-التغيير التنظيمي ضرورة حتمية و أمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاؤها واستمرارها وذلك بسبب التغييرات والتقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات.

-يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير .

-تسعى المنظمة من خلال تبنيها عملية التغيير إلى رفع و تحسين الأداء و محاولة بعث الحداثة و تحقيق النمو و التطور و التجديد في عملياتها حتى تتميز عن منافسيها من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية و حتى تكون المنظمات الرائدة في مجال نشاطها.

●دراسة قرميط زهرة حول "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين"، أجريت هذه الدراسة على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة و لأهمية، هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من موظفين مطاحن براج لولاية المسيلة متكونة من 25موظف .وقد انطلقت هذه الدراسة من سؤال الإشكالية ما هو أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين ؟

وللإجابة عليها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .وقد توصلت إلى مجموع من النتائج :

- ضرورة دعوة العاملين للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير التنظيمي تعتبر أهم الوسائل التي يتعين الاهتمام بها لأن القرار يكون أكثر قبولا و التزاما لمن اشترك في صناعته و اتخاذه و هي أهم سبل معالجته مقاومة التغيير .

-المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي التي تعمل علي التأثير على الأداء فالمنظمة لكي تحقق نجاح التغيير التنظيمي يجب أن تكسب رضا العاملين واستدعائهم لقبوله وتنفيذه .

-يجب على المنظمة النظر للتغيير على أنه عملية مستمرة، فلا تكتفي بمجموعة من البرامج التي تقدمها لعاملها ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية و تبعا للاحتياجات المتجددة .

●دراسة دلال شاك، حول "التغيير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية الإدارية لدى مديري المتوسطات" أجريت هذه الدراسة على 109أستاذ بمتوسطات بلدية أولاد عدي القبالة، وعلى عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية عن طريق الصدفة قوامها (80أستاذًا) وقد انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية : ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والفاعلية الإدارية لدى مديري المتوسطات ؟ وللإجابة عنها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا دالة إحصائيا بين التغيير التنظيمي والفاعلية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات، وهذا راجع إلى التغيير في الفضاء الفيزيقي والمادي والبشري .

عدم وجود فروق دالة إحصائيا على متغير الفاعلية تعزى لعامل الأقدمية .

عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة تعزى لعامل المؤهل العلمي .

●دراسة عبد المالك لبيهي و آخرون، حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية، أجريت هذه الدراسة على عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع الوادي والتي تضم 33 عامل، وعلى عينة 33 عامل، وقد انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟ وللإجابة عنها استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلوا للنتائج التالية :

-يساهم التحفيز الإيجابي من خلال الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين .انطلاقا من تلبية الحاجيات الفزيولوجية للعاملين التي تحقق لديهم الرضا الذي يؤدي إلى الولاء، كما يساهم التحفيز الإيجابي من خلال الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، انطلاقا من تلبية حاجات تحقيق الذات التي ترفع من الروح المعنوية للعمال فهي تحقق نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد.

-عدم ربط التحفيز بحاجيات و رغبات العمال.

-إهمال للحوافز المعنوية الإيجابية رغم أهميتها بنسبة للعمال.

*مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

-إثراء الجانب النظري.

-المساعدة في إتباع المنهج.

-المساعدة في الحصول عن المراجع، حيث أنها توفر مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي و التي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.

-المساعدة تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين.

-إظهار أهمية البحث العلمي المنجز، ويحفز على المواصلة فيه.

ثامنا: صعوبات الدراسة.

-نقص المراجع، فمكتبة الكلية لا تحوي كثيرا من كتب حول التخصص تنظيم عمل وبصفة خاصة التغيير التنظيمي.

- مصاحبة مع نقص المراجع في مكتبة الكلية اضطررنا إلى الانتقال الى مكتبة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية وعلوم التسيير وكذلك التوجه الى المكاتب الخارجية وبالتالي تحملنا عدة تكاليف.

-فترة كورونا و الاجراءات المطبقة من قبل الجامعة كغلق القاعات وغيرها

خلاصة :

عالجنا من خلال الفصل الأول كل ما يتعلق بتحديد موضوع الدراسة بدءا بإشكالية الدراسة التي تدور حول مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين في البلدية و الدور الذي يقوم به، وعرجنا على أهمية الموضوع وأسباب اختياره و أهداف البحث فيه .

ثم قدمنا الفرضيات التي نتوقع من خلالها كشف غموض حول الدور الذي يقدمه التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، وقد عرجنا كذلك على تحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة.

لننتهي بعرض الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها و التي تدور حول كل متغير على حدى لموضوع دراستنا.

الفصل الثاني:

مدخل للتغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

ثانياً: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أسباب التغيير التنظيمي

رابعاً : أنواع التغيير التنظيمي.

خامساً: مقاومة التغيير التنظيمي.

خلاصة

تمهيد :

في هذا الفصل تطرقنا إلى أهم عناصر التغيير التنظيمي وحاولنا الإلمام بكل ما يتعلق به حيث يعتبر التغيير من أهم ملامح العصر الحديث، فهو حقيقة حتمية، والمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل تغييرات بيئية تتسم بالقيم سواء كانت هذه التغييرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية، وسواءً محلية أو عالمية وغالبًا ما تمارس هذه التغييرات البيئية ضغوطا كبيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها مما يدفعها إلى ضرورة التغيير حتى تستطيع التكيف مع المناخ البيئي بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، مع العلم أن هذا التغيير قد يكون كلي أو جزئي، مخططا أو فجائيا بحيث يمكن أن يركز على الأفراد أو المجموعات أو على قسم معين أو عدة أقسام داخل المنظمة أو المنظمة ككل.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي لغة :

أن التغيير في اللغة العربية هو اسم مشتق من الفعل "غيّر" و "غير الشيء" أي بدله و جعله على غير ما كان عليه و غير الأمر : أي حوله وتغير الشيء عن حاله .

(سماتي، 2018، ص37)

التعريف الاصطلاحي :

التغيير هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة والتغيير عملية لازمة وضرورية طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع . (توايتية، 2016، ص20)

التغيير التنظيمي هو مجموعة الإجراءات و الخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو أي عنصر آخر من عناصر التنظيم (معتر، 2014، ص23)

وهو العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك مع الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة . (أحمد محمد مختار، 2014، ص49)

التعريف الإجرائي:

ويمكن تعريفه بأنه تلك العملية التي يمكن أن تبذل باستمرار لتطوير المؤسسة سعياً وراء رفع الأداء، عن طريق التعديل في الهياكل التنظيمية لمواكبة متطلبات التغيير، وتبسيط نظم العمل و إجراءاته مع محاولة تنمية السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين، و تحقيق بيئة العمل التي تؤثر على الجهاز الإداري و تتأثر به، و ذلك بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية و ما ينجم عنه من تحسين الأداء .

ثانيا: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي

1-أهمية التغيير التنظيمي : (سماتي، 2018، ص44)

1-1-أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال :

-تشجيع فرق العمل و تحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي .

-التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات .

-تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت .

-إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة .

-إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكمجماعات و تشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات .

-زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها .

-مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب و المساهمة في إنجاحه .

1-2- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة :

-ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف .

-تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها .

-تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.

-التموقع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها .

-زيادة ثقة الزبائن و العملاء في المنظمة .

1-3- أهمية التغيير بالنسبة للمجتمع :

-توفير حاجيات مناسبة للمجتمع و بأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات .

-تحقيق الرقي الاجتماعي و تحسين ظروف المعيشة .

و من أهمية التغيير التنظيمي أيضا نذكر: (توايتة، 2016، ص24)

***الحفاظ على الحيوية الفاعلة :** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات و المنظمات و الدول.

***تنمية القدرة على الابتكار:** يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و في الشكل و في المضمون.

إزكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء .

التوافق مع متغيرات الحياة حيث يعمل التغيير التنظيمي على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة .

التعامل مع الأحوال الطارئة و هي الأحوال التي تحدث للمنظمة أثناء عملها و تستدعي التحسب و التخطيط لها مثل التغيير .

***الحصول على المزايا التنافسية:** أي قدرة المنظمة على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة.

التشجيع على الكفاءة و السرعة و التطور .

التجديد في مكان العمل في الوسائل و المهارات و ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف .

2-أهداف التغيير التنظيمي : (فضل الله علي، 2019، ص ص 102-103)

يهدف التغيير التنظيمي إلى إحداث تكيف مع البيئة بشقيها الداخلي والخارجي لمواجهة تغيرات متوقعة و تغيرات غير متوقعة، أو من أجل التطوير التنظيمي أو من أجل الاثنين معا .

أي أن التغيير يهدف إلى تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها مع الفحص المستمر لنمو أو تدهور المنظمة و الفرص المحيطة بها، مع زيادة الثقة و الاحترام و التفاعل للأفراد و القدرة على مواجهة مشاكلهم، و تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري و رغبة فيه بمعنى أن التغيير التنظيمي يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظمة و تطوير سلوكيات لأفراد العاملين فيها.

كما يهدف التغيير التنظيمي أيضا إلى : (دهنون، 2019، ص ص 12-13)

زيادة قدرة المنظمة على التطور و البقاء و الاستمرارية.

زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة و زيادة درجة ولائهم و انتمائهم لها .

تكوين فريق إداري أكثر كفاءة و تقبلا لتغيير و تنمية معارف و مهارات العاملين و تحسين أنماطهم السلوكية .

تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل و ديناميكية الجماعة داخل المنظمة .

زيارة فهم عملية الاتصال و أساليب القيادة و القضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية و أهمية الجماعة.

كما أوضح (brawn/harvey 2006) أهداف برامج التغيير التنظيمي كما يلي :

(محمد ضمير ياغي، 2015، ص 17)

- زيادة الإنتاجية من خلال تبني أساليب تواكب التطورات في البيئة .
- تحسين درجة الاستجابة إلى طلبات العملاء واحتياجاتهم .
- تحسين درجة المستوى التنافسي في السوق من خلال فاعلية العمليات و كفاءتها .

- زيادة درجة انخراط العاملين و مشاركتهم في تطوير أعمال المنظمة .
- تنمية الروح المعنوية وروح الجماعة و تطوير مهارات العاملين و تحسين درجة ولائهم و انتمائهم.
- تطوير المهارات الإدارية و البرامج الملائمة لتحول المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع جديد .

ثالثاً: أسباب التغيير التنظيمي (خلف السكارنة، 2009، ص 65-67)

يحدث التغيير نتيجة إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية نذكر منها:

1-الأسباب الداخلية: يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل من الأسباب الخارجية و تتمثل فيما يلي:

أ-وعي و إدراك المديرون للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة و إدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد .

ب- زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال. وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

ج-نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، و استراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو و التطور و بالتالي تأقلم المنظمة مع تطورات الحاصلة على مستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي .

1- الأسباب الخارجية : و هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة و بيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية :

أ- التطور التكنولوجي : إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير و ذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية و زيادة الإنتاجية تحسين النوعية.

ب- التغيير في ظروف السوق : إن النمو الاستهلاكي و الرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة و بقائها

بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير و تطوير مجال أنشطتها و إحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين و تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المتنامية.

ت- ازدياد حدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية و المتمثلة أساسا في الأسعار و إنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة ك إدخال التكنولوجيا الحديثة و استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية و الذي كان مقتصرا في الماضي على عدد محدود من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل العالم تقريبا، وفي هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات. كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعات السيارات.

رابعا: أنواع التغيير التنظيمي (ماهر، 2014، صص 16-18)

1- حسب مدى التغطية:

أ. تغيير كلي : وهو يشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو الأفراد، وهو بهذا الشكل عبارة عن التغيير الكلي، إن اللجوء إلى الخصخصة، أو الاندماج، أو جودة الشاملة هو مثال للتطوير الكل.

ب. تغيير جزئي: وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة، وهو بهذا الشكل يمثل التغيير الجزئي، فمحاولة تدريب العاملين في إحدى إجراء حركة تنقلات داخل إدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التغيير الجزئي.

2-حسب ما يتم تغطيته :

أ. كل منظمة: مثل الاندماج، و الاستحواذ، وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة و إدارة الجودة الكلية.

ب. إدارة أو قسم: حينما تعاني إحدى إدارات فشلا (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كليا، فقد يعاد تنظيمها، أو دمجها، أو تنشيط فرق العمل فيها .

ت. مصنع : بسبب فشل أو حريق أو كارثة يعاد النظر في النظر في المصنع من كافة جوانبه حيث يعاد بناؤه، أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته، أو غلقه للأبد.

ث. أفراد: كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين و تعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقية، و النقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد .

3-حسب درجة الهيكلة:

أ. تغيير هيكلي : أي محدد الشكل، و محدد النتائج، ومحدد في التدخلات، وفي باقي عناصر التطوير، أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات، وموزعة في مستوياتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية، وميزانيات للطرق.

ب. تغيير عفوي: هو تطوير بسبب النشوء و الارتقاء و النمو الطبيعي للفرد، ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة، ولتحمس بعض المسؤولين، وبشكل غير رسمي تقريبا.

4-حسب سرعة التطوير:

أ. تغيير تدريجي: وهو تطور بطئ وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج و التعلم و الخبرة .

ب. تغيير فجائي وفوري : وهو تطور سريع و متلاحق و فجائي، و يرى البعض أن لطمة على الوجه تفيق المنظمة و تعيدها إلى مسارها مرة أخرى، و إن التطوير البطيء قد يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور و إحداث ارتباكات، و انه يجب تفويت الفرصة عليهم .

5- حسب الشكل أو المضمون :

أ-تغيير شكلي: ويهتم بالإجراءات و الشكل، حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها و تنفيذها بشكل سليم .

فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي، ويبقى الحال كما هو عليه .

ب-تغيير في المضمون : ويهتم بالأهداف والنتائج و المشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، و يتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، و يتابعون تنفيذها يجعل موكله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

وهناك نوعان آخران للتغيير التنظيمي هما : (خلف السكارنة، 2009، ص64)

- التغيير المخطط :يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة و محددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين و محسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية و على أساس تفكير و تقدير لتكلفة التغيير و متطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى .
- التغيير الغير مخطط أو العشوائي :هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة و ضارة .

خامسا: مقاومة التغيير

1- مفهوم مقاومة التغيير :

أصبح موضوع التغيير في المنظمات مطلبا أساسيا من متطلبات استمرار و تطوير عملها كما أصبحت عمليات التغيير المختلفة، سواء تلك المرتبطة بإعادة تنظيم وتخفيض أحجام المؤسسات، أو بإدخال التقنيات الجديدة، أو تغيير وسائل وأساليب العمل، وغيرها من العمليات المتنوعة ممارسات تحدث يوميا في المنظمات، وبالتالي لم تعد قيادة التغيير مهارة محتكرة في يد الإدارة العليا فقط، بل المستويات الأدنى بحاجة أيضا إلى أن تتعلم على التحرك السريع من أجل الوصول إلى كفاءة أعلى، وبناء عليه فإن التغيير يعني التحرك من وضع أو حالة إلى حالة أخرى.

ويدرك علماء الإدارة ومفكروها بأن مقاومة التغيير ترتبط بالطبيعة البشرية، وبالتالي فإن هذه المقاومة يمكن أن تحدث في أي مكان و زمان، فالإنسان بطبعه لا يحب تغيير الواقع الذي اعتاد عليه، كما أنه يكره التغيير.

وهذا الموقف له ما يبرره عنده، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها: الخوف من التغيير نفسه، عدم الرغبة في تعلم أمور جديدة تتطلبها عملية التغيير، وكذلك الخوف من فقدان مزايا خاصة كانت متوفرة للموظف أو الإداري، وبناء عليه يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم، كما يمكن تعريفها بأنها ذلك التغيير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه.

إذا تعبر مقاومة التغيير عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، وتشير هنا إلى أن مقاومة التغيير ليست رد فعل سلبي في جميع الأحوال، فقد تكون دافعا للمسؤولين للتفكير في التغيير بشكل معمق، وقد تكون تحذيرا للإدارة العليا بوجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به، وهنا يمكن للإدارة أن تستفيد من مقاومة التغيير من خلال تعديل ما تقوم به والعمل على إصلاح الخلل إن وجد. (جرادات وآخرون، 2013، ص 268)

مقاومة التغيير هي حالة مقابلة القرارات التنظيمية الاستراتيجية بحالات من الكبح و الجمود أو عن طريق الاحتجاجات المختلفة من أجل تعطيل التغيير، وذلك بسبب الخوف من ضياع المصالح و فقدان المركز الوظيفي و معايير سلوك الجماعة و نمط العلاقات الذي تعودت عليه فإدخال تكنولوجيا جديدة أو هيكل تنظيمي جديد يعيد النظر في توزيع الوظائف و المراكز و يقابل بالمقاومة نظرا لحالة الشك أو الخوف، و تكون المقاومة إما علنية أو سرية من خلال تعطيل المهام وتعتمد ارتكاب الأخطاء مع العلم بإمكانية تداركها . (قاسمي، 2011، ص118)

2-أسباب مقاومة التغيير :

- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد المصالح الشخصية .
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي .
- عندما التغيير سريعاً جداً .
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة .
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير . (محمد أكرم حلس، 2012، ص 33)
- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد و أنماط ومعايير العمل .
- ضعف الاتصالات الإدارية.
- الخوف من النتائج، أو الخوف على المصالح الشخصية .
- الخوف من فشل التغيير و التطوير .
- عندما يرتبط التغيير بأعباء و ضغوط عمل كبيرة.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة .(إبراهيم شهاب، 2014، ص 28)

3- كيفية التغلب على مقاومة التغيير: (العطيات، 2006، ص ص 117-118)

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال اشتراك الموظفين و الحصول على تأييدهم لعملية التغيير، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به و امتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة و تطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعا وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة، المختلفة. ويجب الملاحظة أن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل القسم أو المؤسسة، و ذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك. وفي هذا الصدد وجد خبراء الإدارة في مؤسسة developing dimension (DDI) الأمريكية (مؤسسة تطوير الأبعاد الإدارية) بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف من المديرين والعاملين في مشروع الإدارة التفاعلية أن هناك خطوات أساسية تمكن المدير أو المسئول الذي يتولى التغيير، من تقليل مقاومته سميت الخطوات الست للتغلب على مقاومته التغيير و هي :

أ- تقديم جميع المعلومات عن التغيير: ويتم ذلك عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ولما سوف يتم إنجازه، كيف سيكون تأثير التغيير على المؤسسة و الأفراد و مجموعات العمل بشكل محدد .

ب- بيان أثر التغيير على الأفراد : حيث وجد أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المنوي إحداثه بانفتاح و أمانة و تبين كيف سيؤثر التغيير على الأفراد و المجموعات من حيث مزاياه، و سلبياته لأن ذلك يضيف مصداقية كبيرة على الحديث، و يجب أن تكون المعلومات صحيحة و لا تركز على السلبيات كثيرا، لأن ذلك يزيد من فرص المقاومة.

ج- مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير: و يكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير و أن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك، و يجب تفهم شعور الموظفين تجاه التغيير حتى و لو عبروا عن عدم رغبتهم بحدة و عصبية، و هنا يأتي دور الإدارة

بأن تسمع و تتجاوب مع المشاعر و الأسئلة و الاهتمامات، و أن تشارك الجميع في المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان، و يحبز سؤال المتأثرين بالتغيير عما لديهم من أفكار للتغلب على المعوقات، ومع المتأثرين بالتغيير ينصح المدير أخذ ملاحظاتهم باهتمام والإجابة عليها بصدق و أمانة خلال الحديث و العمل على تقديرها و بيان أهميتها لمساعدته لحل مشاكل التغيير ووضع الخطط لذلك.

د- الاتفاق على إحداث التغيير: و في هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة، وقد عرف من خلال النقاش ماذا يحتاج الموظفون للقيام بالأعمال، و كيف يمكنهم مواجهة ذلك، كما تحدد الموارد المتاحة للمساعدة في ذلك مثل (التدريب، الأدوات، و من يستطيع تقديم المساعدة في ذلك).

هـ- تنفيذ التغيير و متابعته: و يكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ماذا يجب على الموظفين وكذلك الإدارة أن يعملوه، و من هم الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب. وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ، لجعل الأمور واضحة بين المديرين و بين من يقومون بذلك، كما يجب تحديد أوقات و تواريخ متابعة الأعمال وذلك لجعل القائمين بعملية التغيير يشعرون بجدية الأمر و أن الإدارة تريد أن ترى التغيير يحصل في المستقبل القريب.

خلاصة:

تسعى كل المنظمات والمؤسسات في جميع المجالات وبكل أنواعها وأحجامها الصغيرة منها أو المتوسطة أو الكبيرة على حد سواء بالعمل على إحداث التغيير من أجل زيادة قدرتها على التكيف مع هذه الأحداث الحاصلة والنهوض بمستوى أداء العاملين، ومن ثم يصبح التغيير التنظيمي عملية ضرورية لضمان وجودها في محيط يسوده جو المنافسة والتطور، حيث يعتبر أيضا عملية مستمرة تحمل دائما التجديد والتطوير، وهو بذلك يتلاءم مع طبيعة والمنطق التي تقوم عليه الحياة، فما كان على الأفراد والمنظمات سوء التكيف مع هذا التغيير و إيجاد الطرق والوسائل لمعايشة وتوجيهه بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثالث :

مدخل لسوسيولوجيا أداء العاملين .

تمهيد

أولاً: مفهوم أداء العاملين.

ثانياً: محددات أداء العاملين.

ثالثاً: عناصر أداء العاملين.

رابعاً: أنواع أداء العاملين.

خامساً: علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بأداء العاملين.

خلاصة

تمهيد :

إن أداء العاملين يعد من القضايا التي تهتم بها جميع المؤسسات، لأنه جزء من أداء المؤسسة، وهو شيء جوهري و هاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام و يكاد يكون الظاهرة الشمولية و العنصر المحوري لأي منظمة، وله انعكاس كبير على قدرة المؤسسة و قابليتها في تحقيق أهدافها، حيث يحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، و بالتالي خصصنا هذا الفصل الذي تناولنا فيه ماهية الأداء و إبراز أنواعه و عناصره المهمة .

أولاً: مفهوم أداء العاملين

لغة : إن أصل اللغوي لكلمة الأداء هو إنجليزي performance وتعني تأدية الإنجاز، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، أو تنفيذ عمل . (جليج، 2006، ص126)

اصطلاحاً: هو جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين و التكنولوجيا العالية و تصميم المهام، وقدرة التنظيم و الأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية.

هو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود و القدرات الضرورية و الوسائل و إدارة الدور و المهارات و الاستعدادات المختلفة .

(قاسيمي، 2011، ص10)

و الأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفرق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية، أما الكفاءة فهي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة في المنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة و الجودة و التكلفة، و أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة . (تكليش، 2015، ص73)

وهو درجة تحقيق و إتمام المهتم المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تدخل الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . (فارسي، 2015، ص7)

التعريف الإجرائي :

فمن خلال ما سبق نستنتج تعريف مبسط لأداء العاملين حيث أنه عبارة عن المهام و الأنشطة الموكلة للعامل و المنظمة و النواتج المحققة من خلال قدراته و مهاراته التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

ثانيا: محددات أداء العاملين

تتمثل محددات أداء المورد البشري فيما يلي :

أ- الجهد : ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
ب- القدرات: هي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة و تنقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة .

ت- إدراك الدور : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد وجود حد من الإلتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال.

(بوشليق، 2015، ص7)

ويرى بعض الباحثين أيضا أن الأداء لا يتحدد فقط بناء على توافر بعض المحددات وإنما هي نتيجة لمصلحة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي :

1-الدافعية الفردية : أي لما لدى الفرد من رغبة وإقبال للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال ما يمتلك الفرد من حماسة وإقبال للعمل، بحيث يتوافق مع ميوله واتجاهاته وأهدافه.

2- مناخ العمل : وهو يمثل بيئة العمل الداخلية وما يمكن أن يشبع حاجاته و رغباته، بحيث تكون بيئة العمل محفزة للفرد وتولد لديه الإحساس بالرضا والسعادة بعد أن يكون حقق أهدافه ورغباته.

3-القدرة على أداء العمل: لا تأتي هذه القدرات إلا بمقدار ما يمتلكه الفرد من خيرات ومهارات ومعرفة بالعمل الذي يقوم به وهذا لا يتكون للفرد إلا من خلال التعليم والتدريب على كيفية أداء العمل لاكتساب المهارات والخيرات... إلخ. (قريط، 2018، ص33)

ثالثا: عناصر أداء العاملين

للأداء عناصر و مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل دعم الأداء الوظيفي للعاملين، وتتمثل هذه العناصر في ما يلي:

● كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الإنجاز ، و يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى للأداء تتمثل في العناصر التالية:

● كفاءات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف،

● متطلبات العمل: و هي تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف،

● بيئة التنظيم: و هي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية، و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال أي التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم و تؤثر على الأداء الفعال و العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية. (زكلال، 2013، ص ص 16-17)

● المعرفة ومتطلبات العاملين: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة المرتبطة بالعاملين.

● نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني و القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل من قبل العاملين والتحرر من الأخطاء.

● المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التقاني والجدية العامل في العمل والقدرة على تحمله المسؤولية وإنجازه الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (قرميط، 2018، ص 32)

رابعاً: أنواع أداء العاملين

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

1. معيار الشمولية: والذي يصنف أداء العاملين إلى نوعين هما

أ-الأداء الكلي: ويقصد به الإنجاز الذي ساهم فيه كل الموظفين داخل المنظمة في تحقيقه.

ب-الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالعمال في الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثلاً أداء عاملي المالية أداء عاملي التموين، أداء عاملي الإنتاج، أداء عاملي التسويق ..الخ.

وينتج عن تفاعل مجموع أداء العمال للأنظمة الفرعية للمنظمة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فإن دراسة الأداء الكلي للعمال بالمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى العمال في مختلف الوظائف، بالإضافة إليه هناك معايير أخرى منها :

2 . معيار الطبيعة : وفيه يتم تصنيف الداء إلى اقتصادي اجتماعي، المالي، التسويقي،

التقني ..إلخ، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي. (مشعلي، 2011، ص4)

خامساً: علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بأداء العاملين.

1-أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين :

يتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو السمات الوظيفية أو عدد العاملين في كل قسم، ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات و الإجراءات.

وقد أشار الخبير الأمريكي "peter drucker" إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي و هي كما يلي :

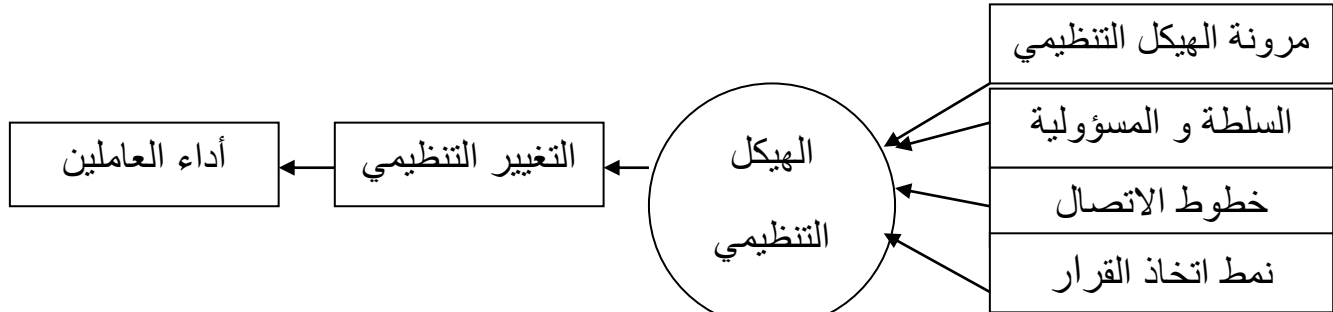
-طريقة تحليل الأنشطة: وتشير هذه الطريقة إلى انه من خلال دراسة و تحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف، يمكن للإدارة التوصل إلى مهام التي يجب القيام بها و تحديد العلاقات فيما بينها و كيفية الربط و التنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.

-طريقة تحليل العلاقات: و تركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة، من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم وبمساهمات الآخرين في المنظمة معهم .

-طريقة تحليل القرارات: و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة و الموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرارات، ونوعية المهام و الأنشطة لتنفيذ ذلك القرار و العلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام . (صبي،2002، ص121)

ويمكن توضيح أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (01): أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين .



المصدر: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2013، 3، ص175.

ومن الشكل نستنتج أنه يشترط في الهيكل التنظيمي أن يكون مرنا و شفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة و أن يستجيب لمتطلبات التغيير و يستمر في تحقيق أهدافه، أما التغيير في الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف، أو لتغيير التكنولوجيا، أو لحفظ التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية ...إلخ.

2: أثر التطور التكنولوجي في المنظمات

لعب التطور التكنولوجي دورا فعالا و مهما في التأثير على نشاط منظمات الأعمال، حيث أن هذا التأثير اختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها الثورة التكنولوجية، و أن هذا الأخير يرجع إلى اختلاف الآلات و المعدات و الأجهزة، ومستوى المعرفة و الإبداع و مدى توفر القوى البشرية القادرة على إدارة استخدام التكنولوجيا وفقا للمستوى الذي تعمل فيه المنظمة، و أن كل مستوى من التكنولوجيا يتطلب إعادة هيكلة أعمالها، بما ينسجم و طبيعة هذا المستوى التكنولوجي، لكي تتمكن من صياغة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف و اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

وبشكل عام يمكن إيجاز أثر التكنولوجيا على المنظمات فيما يلي:

-تسهيل عملية جمع و تحليل المعلومات و التوصل إلى الاستنتاجات .

-ساعدت على إيجاد مخرجات أكثر تطورا و تلبية للحاجات .

-السرعة في إدارة و إنجاز الأعمال.

-ساهمت في تطوير قدرات الأفراد و تعزيزها وجعلهم أكثر قدرة على إنجاز الأعمال.

(الصميدعي وعثمان، 2004، ص ص 26-27)

خلاصة :

لقي موضوع أداء العاملين اهتمام كبير من قبل علماء الاجتماع والباحثين لأنه سلوك إنساني بأوسع معانيه، فقد ركز العلماء على دراسة سلوك الفرد العامل داخل المنظمة باعتباره إنسان قبل كل شيء له قدرات خاصة يتأثر ويؤثر بالآخرين بكل ما يحيط به، لقد تبين أن الاهتمام بالعامل يؤدي لرفع وتحسين أداءه وتطوره وتحقيقه لأهداف المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تسعى لتأثير على أداء العاملين وكسب ولائهم، لكي تحقق المنظمة سياسة التغيير عليها كسب قبول العاملين من خلال توجيه أبعاد التغيير لتحظى بالأداء الأمثل، وفي هذا الفصل قد حاولنا التطرق لهذا المفهوم

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع:

الاطار المنهجي و تحليل بيانات الدراسة

تمهيد

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

ثالثاً: تحليل محاور الاستبيان

رابعاً: النتائج العامة لدراسة

خلاصة

تمهيد :

بعد استعراضنا في الفصل الثاني و الثالث لأهم ما يتعلق بالتغيير التنظيمي وكذلك أداء العاملين من حيث تحديد المفهوم، و أهمية و أنواع، وكذلك أهم العناصر التي تميز كل منهما.

في هذا الفصل سنتطرق إلى الدراسة الميدانية، حيث تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للدراسة ولا يمكن القيام بها دون بناء إطار منهجي لما يسمح بتحديد و تنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها .

أولاً : تقديم المؤسسة محل الدراسة .

1-التعريف مكان التبرص وتأسيسها:

أ- تعريف البلدية: تعد بلدية الرياح هيئة إدارية ذات استقلال مالي وذات شخصية معنوية وتعد جماعة إقليمية بموجب قانون الجماعات المحلية.

ب- تأسيس بلدية الرياح:

لقد تأسست بلدية الرياح في العهد الاستعماري في 1958/12/28م، حيث كانت تابعة لولاية الواحات إلى غاية 1975 ومنذ هذا الأخير أصبحت في التقسيم الإداري الجديد تابعة لولاية بسكرة إلى سنة 1984م ومنذ هذا التاريخ أصبحت تابعة لولاية الوادي.

أما فيما يخص الطاقم الإداري والمهني فهو متكون من 247 عامل يسهرون على تلبية جميع الحاجيات للمواطنين كما تساهم البلدية بصورة فعالة في تسيير الموارد البشرية وتقوم كذلك بتوفير الجو الملائم للمواطنين، حيث تعمل على توفير شروط المصلحة العامة للموظفين وتجسيدها ميدانياً.

ويقع مقر بلدية الرياح جنوب مقر ولاية الوادي بحوالي 10 كلم يحدها من الشمال شارع ومن الجنوب طريق مقابل خزينة البلدية ومفتشية الضرائب ومن الشرق طريق بلدي مقابل قاعة متعددة الرياضات ومن الغرب سكنات خواص، حيث تبلغ مساحة مقر البلدية حوالي 8964 م².

للبلدية أهداف كثيرة في مختلف المجالات كالمساعدة على ترقية برامج السكن والمشاركة فيها والمراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء والشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها، كما تتحمل مسؤولية حماية التراث العمراني كالمحافظة على الآثار نظراً لقيمتها التاريخية وغيرها، تقدم البلدية في حدود إمكانياتها مساعدات خاصة بقطاع الشبيبة والرياضة والثقافة وترقية الجمعيات الخاصة بها كما تشارك في صيانة المساجد والمدارس القرآنية الموجودة في ترابها.

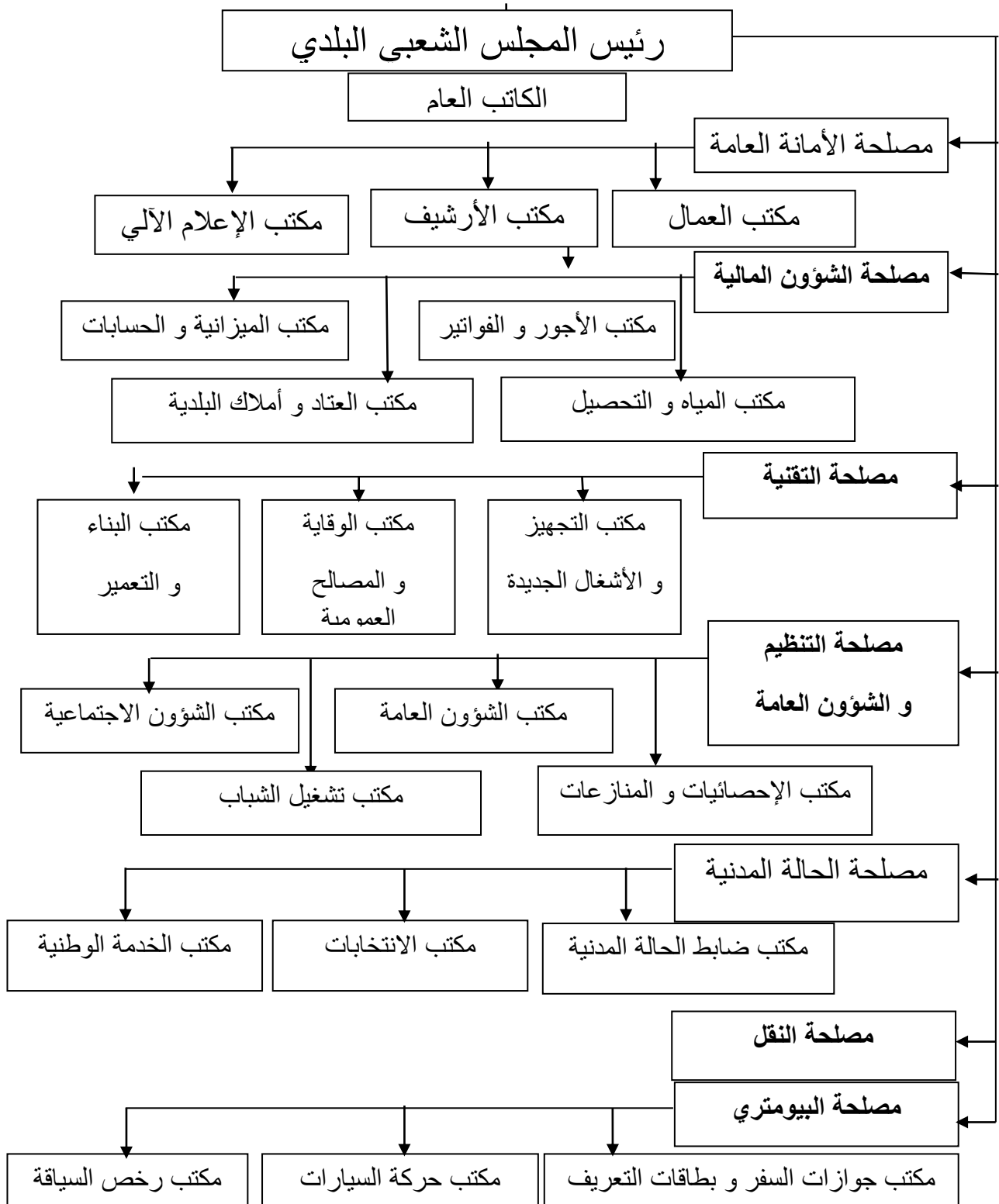
ج-عدد الموظفين الإداريين والمهنيين:

ومن أجل السير الحسن لمصالح البلدية يقوم جهاز كامل يتكون من مجموعة من موظفين يسهرون على التكفل بانشغالات مواطني البلدية حيث يتكون الطاقم الإداري والمهني للبلدية من 247 عامل كفؤا موزعين كآآتي :

- 73موظف إداري.

- 174عامل مهني.

2- الشكل رقم 02: يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية الرباح .



المصدر: مستخرج من مصلحة المستخدمين بالبلدية بتاريخ 15 أفريل 2021.

ثانيا :الإطار المنهجي للدراسة

مهما اختلف موضوع الدراسة المتناولة يتطلب إجراءات منهجية يتبعها أي باحث للوصول إلى نتائج عملية إيجابية تعكس الإجابة عن الإشكالية المطروحة حول موضوع دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، و إن نجاح أي دراسة يعتمد وصولها إلى الحالة النهائية و يمكنها من معرفة مختلف النتائج لذا تسعى للوصول إليها فمن خلال هذا العنصر سيتم التطرق إليها .

منهج و مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

إن لكل دراسة منهج أو مناهج عديدة تعد ضرورة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث و الدراسات ليتمكن الباحث من الوصول إلى وصف دقيق للنتائج باختبار عينة من مجتمع كبير و إخضاعها لعملية البحث .

أ- المنهج المستخدم في الدراسة :

تعد عملية جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، إذ أن قيمة البحوث و أهميتها ترتبطان ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي نتبعه في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث، لذا توصلنا إلى استخدام المنهج الوصفي بغية وصف و تحليل التغيرات التنظيمية و دورها في تحسين أداء العاملين، من خلال الكشف علة الدور الذي يؤديه متغير التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، وكذلك بهدف وصف الحقيقة الاجتماعية و تصويرها، كما تهدف إلى التعرف عن أهم ما يميز الظاهرة أو سمات موقف معين و تحديده والانعكاسات التي قد تؤديه، و في إطار ذلك تم الاعتماد على أسلوب البحث الوصفي.

ب-حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية و زمنية، تظهر في ما يلي :

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين ببلدية الرياح .
- الحدود المكانية: تركزت الدراسة على بلدية الرياح، الواقعة في دائرة الرياح ولاية الوادي.

- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة من خلال تصميم الاستبيان و تحكيمه و توزيعه و جمع البيانات وتحليلها و تفسيرها خلال الموسم الجامعي 2021/2020.

ج-عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي أفراد مجتمع الدراسة، ففي دراستنا قمنا باختيار العينة البسيطة العشوائية(يتميز هذا الصنف من العينات بنوع من السهولة في استخراجها، حيث نسحب مباشرة من قاعدة السبر العناصر التي تشكل العينة العشوائية البسيطة بإعطاء لكل فرد فرصة متساوية للظهور في العينة). (سبعون، 2012، ص140)

فهي تقدر ب45 مفردة وتمثل 18.21 % من إجمالي مجتمع الدراسة حيث يتكون هذا الأخير من 247 عامل، و هي تتكون من عمال بلدية الرياح، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 45 استبيان من مجموع 50 الموزع صالحة لتحليل والباقي تم إلغاؤها لعدم اكتمال البيانات ومن ما لم يتم الإجابة عنها تماما .

2-أدوات جمع البيانات:

نظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها و المنهج المتبع في الدراسة -المنهج الوصفي التحليلي- و بناءا على مختلف الإمكانيات المادية تم اختيار مجموعة من الأدوات، لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهما التغيير التنظيمي و أداء العاملين، والمتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة .

أ-الاستبيان :

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، يعرف بأنه "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ". (زرواتي، 2012، ص172)

حيث قمنا باستعمال الاستبيان كوسيلة بحث للكشف عن رأي العاملين حول التغيير التنظيمي و الأداء ولقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة قدرت ب(23) سؤالاً كانت على النحو التالي:

المحور الأول: يحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية.

المحور الثاني: يحتوي على أسئلة حول متغير التغيير التنظيمي وهذا الأخير فكك إلى بعدين .

البعد الأول: الهيكل التنظيمي.

البعد الثاني: التطوير التكنولوجي.

المحور الثالث: يحتوي على أسئلة حول متغير الأداء.

ب-المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسة لجمع المعلومات و البيانات وهي "عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية "

(زرواتي، 2012، ص199)

و قد قمنا بإجراء مقابلة مع كل من رئيس مصلحة المستخدمين، و كذلك مع عدد من العمال وهذا لمعرفة وجهة نظرهم حول التغييرات التنظيمية المطبق في المؤسسة محل الدراسة، تضمنت هذه المقابلة أسئلة دعمت أسئلة الاستبيان .

ج-الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة لجمع المعلومات، إذ تعرف بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث، و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها " بأسلوب علمي منظم و مخطط وهادف، ولقد استخدمت الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التنظيم و تطبيق التغييرات التنظيمية و الأنظمة المقررة فيها، وهذا لتوضيح العناصر التي لم يتطرق إليها كل من الاستبيان والمقابلة

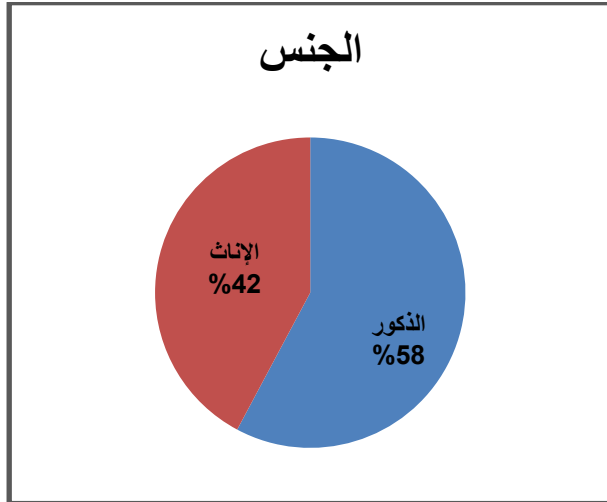
ثالثا :تحليل محاور الاستبيان.

أ-تحليل محور البيانات الشخصية.

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (01):جنس عينة الدراسة

الشكل رقم (03): جنس عينة الدراسة



الجنس	التكرار	النسبة %
الذكور	26	57.8
الإناث	19	42.2
المجموع	45	100

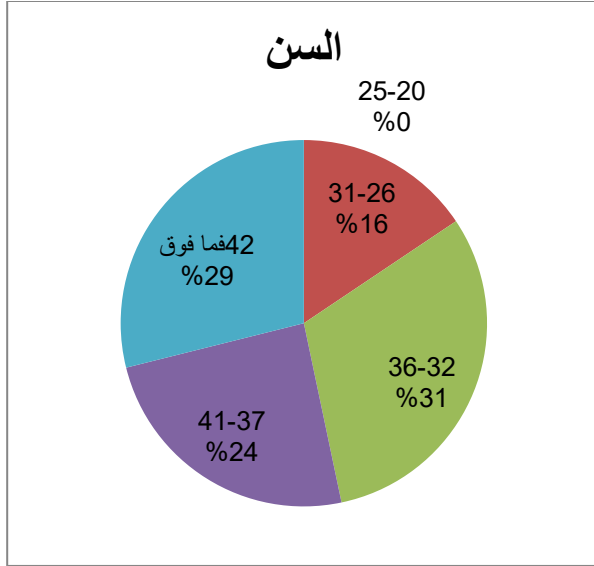
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تقدر نسبة الذكور بـ 57.8%، بينما نسبة الإناث تقدر بـ 42.2%، وهذا راجع لأولويات البلدية في توظيف الذكور بكثرة وكذلك في بعض الأحيان لا تمتلك الإناث رضا وظيفي وذلك بسبب قيم و معايير المجتمع خاصة أن البلدية محل الدراسة منطقة محافظة و متمسكة بهذه القيم .

2-توزيع أفراد العينة حسب السن .

الجدول رقم (02): سن عينة الدراسة

الشكل رقم (04): سن عينة الدراسة.



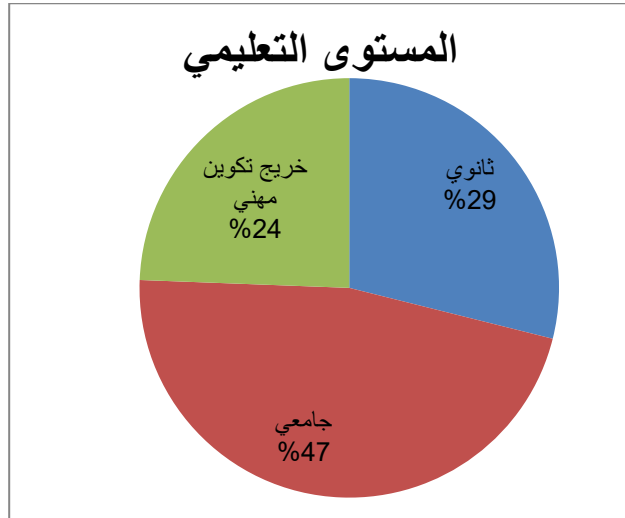
السن	التكرار	النسبة %
25-20	0	0
31-26	7	15.6
36-32	14	31.1
41-37	11	24.4
42 فما فوق	13	28.9
المجموع	45	100

لمصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن الفئة العمرية (36-32) تمثل أعلى نسبة من الأفراد تقدر بـ 31.1%، ثم تليها الفئة العمرية (42 فما فوق) بنسبة تقدر بـ 28.9%، وتليها الفئة العمرية (41-37) بنسبة 24.4%، بينما تقدر نسبة الفئة العمرية (31-26) بـ 15.5%، في حين تمثل الفئة العمرية (25-20) أضعف نسبة و تقدر بـ 0%، وهذا ما يدل على سياسة التشييب التي تتبعها البلدية في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية، يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين .بسبب الفارق في السن و اختلاف ذهنية الجيلين (وهذا ما اثبتته الدراسة السابقة دراسة كنان يوسف و ريان عبد المالك).

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (03): المستوى التعليمي للعينة الشكل رقم (05): التمثيل البياني لمستوى التعليمي للعينة



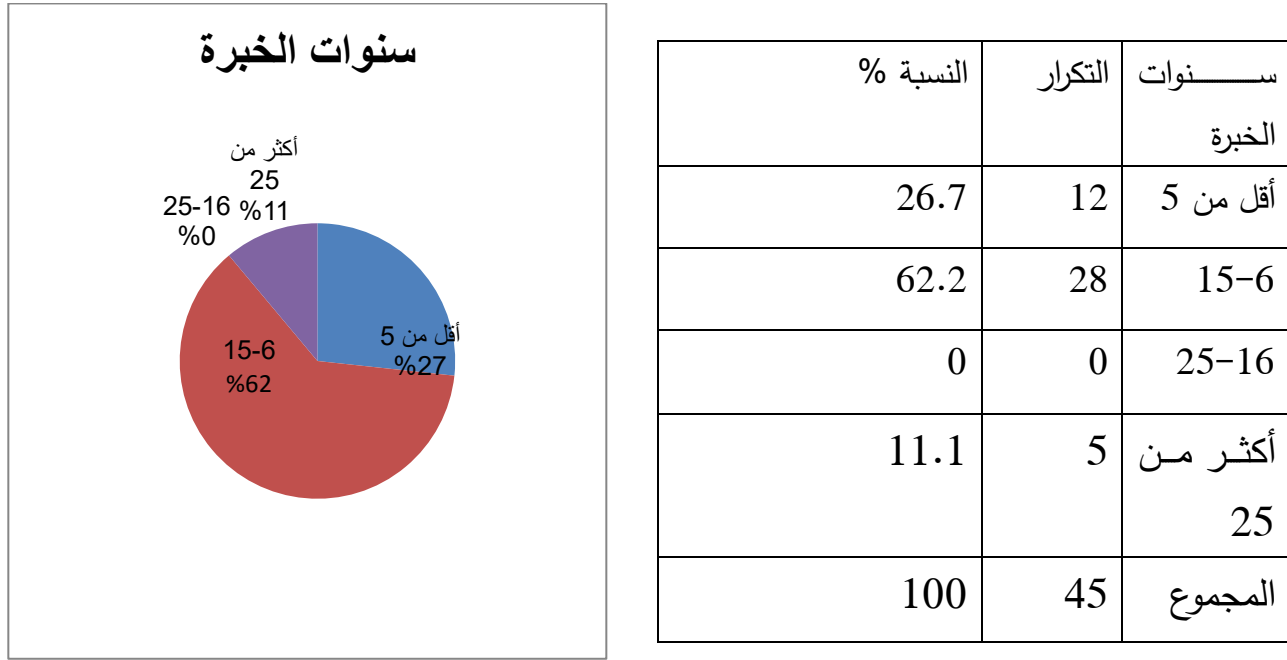
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	13	28.9
جامعي	21	46.7
خريج تكوين مهني	11	24.4
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (03): والتمثيل البياني نلاحظ أن أغلبية عمال البلدية خريجي الجامعة بنسبة 46.7%، ثم تليها بنسبة 28.9% من لديهم مستوى ثانوي، ثم خريجي التكوين المهني بنسبة 24.4%، وهذا يدل على أن البلدية توظف و تحتاج إلى أشخاص متحصلين عن شهادات جامعية ويمتلكون كفاءات و القدرة على التسيير بشكل جيد .

4-توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

الجدول رقم (04):سنوات الخبرة لعينة الدراسة. الشكل رقم (06): التمثيل البياني لسنوات الخبرة لعينة الدراسة .



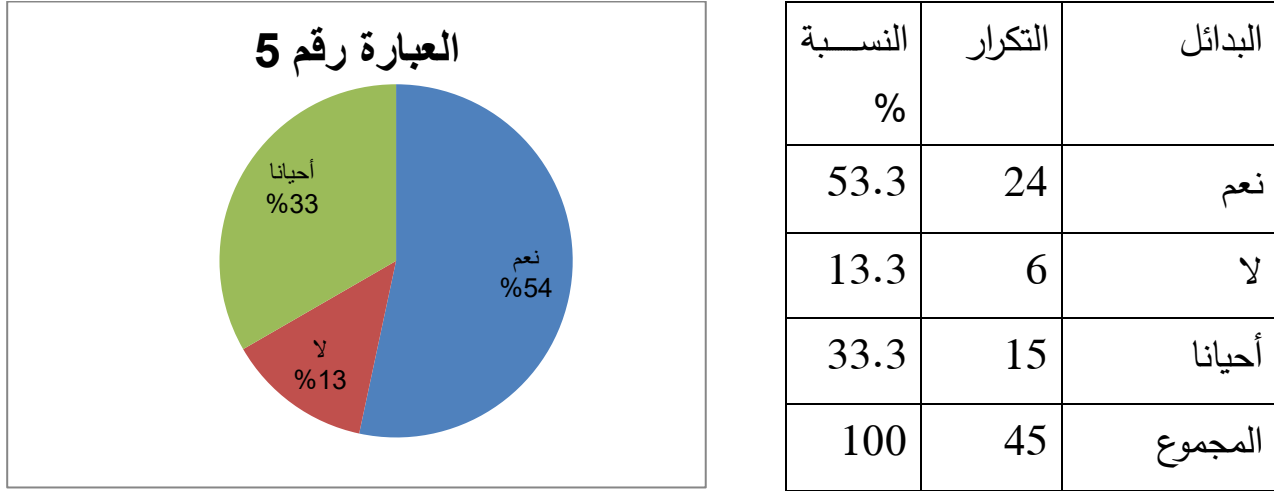
المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الجدول .

من خلال الجدول رقم (04) و التمثيل البياني نلاحظ أن أكبر نسبة تعود للأفراد الذين خبرتهم (15-6) تقدر بـ 62.2%، وتليها نسبة 26.7% تمثل الأفراد الذين خبرتهم (أقل من 5)، ونسبة 11.1% من الأفراد الذين خبرتهم أكثر من 25 سنة. في حين النسبة الأضعف 0% تمثل الأفراد الذين خبرتهم (25-16)، ومنه نستنتج أنه كلما زادة خبرتهم عن 6 سنوات وقلة عن 15 سنة تزداد خبرتهم في وظيفتهم، وكلما زادت عن 15 سنة يصبحون عاجزين عن التقديم و تكون لديهم قدرة أقل على تسيير المواقف الصعبة مثل كيفية التعامل مع المواطنين في حالة الاحتجاج وغير ذلك .

ب- تحليل محور العبارات الخاصة بالتغيير التنظيمي .

1- العبارة رقم (05): تطبق مؤسستكم التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (05): إجابات العاملين عن العبارة رقم (05). الشكل رقم (07): التمثيل البياني للعبارة

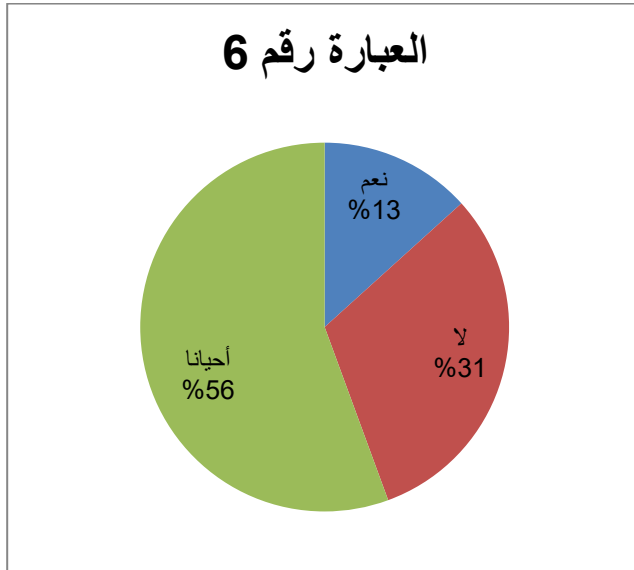


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (5) و التمثيل البياني نلاحظ أن البلدية تطبق التغيير التنظيمي بحيث بلغت نسبة الذين أكدوا على تطبيق البلدية للتغيير ب 53.3%، وهناك من يقول أن البلدية أحيانا ما تطبق التغيير التنظيمي وكانت نسبتهم 33.3%، وهذا يدل أن البلدية تقوم بتحديثات وتحسينات في العملية التنظيمية مما يسهل عليها تسيير العمل بأفضل و أكفئ الطرق.

2- العبارة رقم (06): التغيير التنظيمي المطبق في مؤسستكم تغيير كلي.

الجدول رقم (06): إجابات العاملين عن العبارة رقم (06). الشكل رقم (08): التمثيل البياني للعبارة (06)



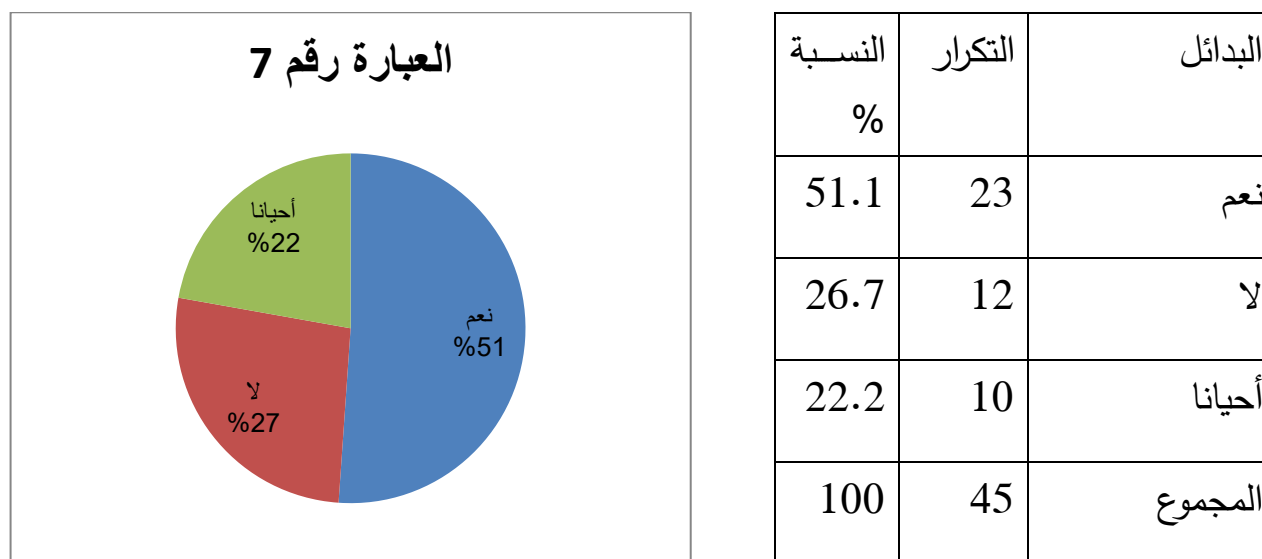
البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	6	13.3
لا	14	31.1
أحيانا	25	55.6
المجموع	45	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (06) والتمثيل البياني كانت نسبة إجابة العمال بأن البلدية لا تطبق التغيير التنظيمي الكلي 31.1% أكثر، مقارنة بـ "نعم" والتي نسبتها 13%، وهذا يعني أن بلدية مثلها مثل أي مؤسسة أخرى تطبق تغيير جزئي مثلا التغيير في الهيكل التنظيمي و تطوير تكنولوجيا، بينما أغلبية العمال يرون أن البلدية أحيانا تطبق التغيير الكلي حيث تقدر بنسبة 55.6%.

3- العبارة رقم (07): يتم إجبار العاملين بقبول التغيير و تهديدهم بالفصل في حالة رفضهم للتغيير.

الجدول رقم (07): إجابات العاملين عن العبارة رقم (07). الشكل رقم (09): التمثيل البياني للعبارة (07)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (7) و التمثيل البياني نلاحظ أن البلدية تستعمل السلطة و النفوذ لإجبار العمال على القبول بالتغيير وهذا ما تؤكد أنه أغلبية العمال أجابوا بنعم عن هذه العبارة بنسبة تقدر بـ 51.1 %، وهذا يدل على أن البلدية تستخدم أسلوب التهديد من أجل التغيير في حالة الرفض.

4- العبارة رقم (08): هل هناك رغبة ملحة من طرفك للتغيير .(في حالة الإجابة ب نعم) كيف ذلك :

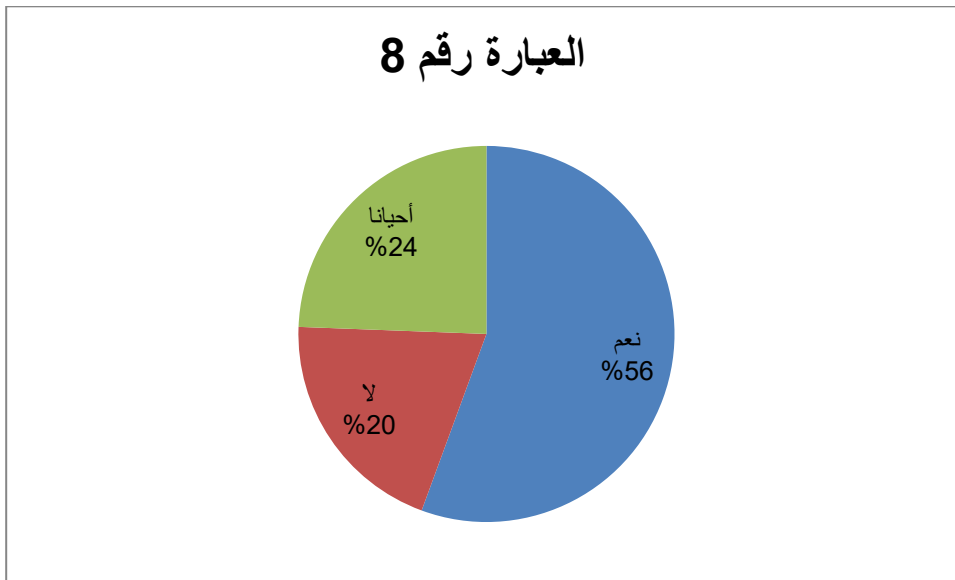
-تغيير طريقة العمل التقليدية -وجود تكنولوجيا تجبرك على مواكبة التغيير .

الجدول رقم (08): إجابات العاملين عن العبارة رقم (08).

النسبة %	التكرار	البدائل
8.9	4	تغيير طريقة العمل التقليدية
37.8	17	وجود تكنولوجيا تجبرك على مواكبة التغيير
8.9	4	معا
20	9	لا
24.4	11	أحيانا
100	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين الطالبات بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (10): التمثيل البياني للعبارة رقم 8.

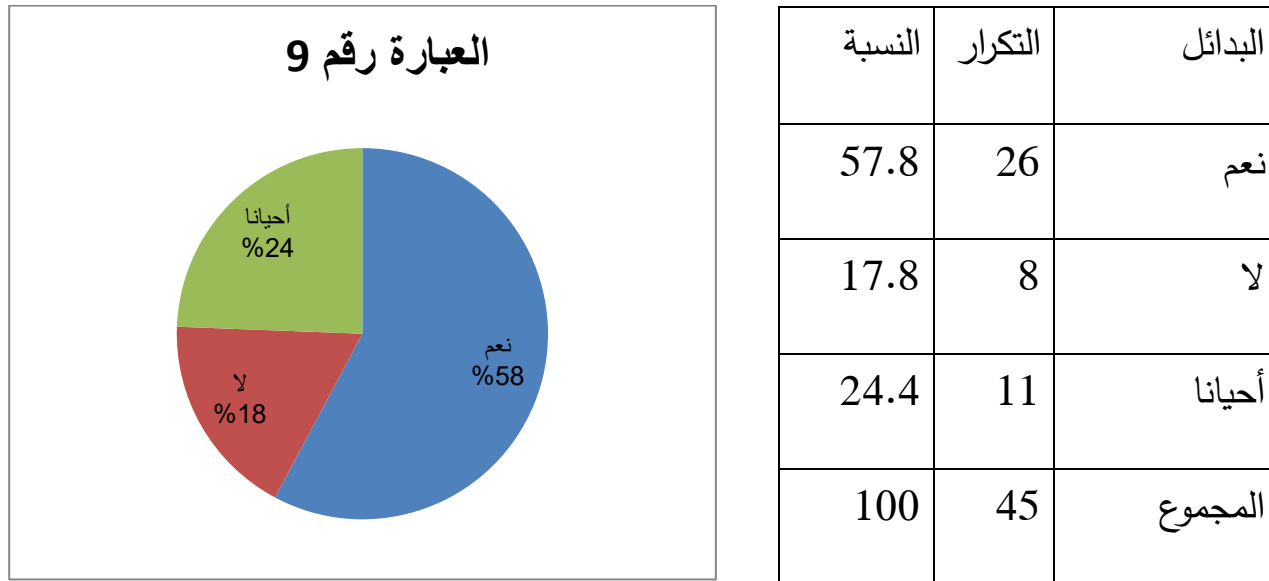


المصدر :من إعداد الطالبتين الطالبات بالاعتماد عن نتائج الجدول .

من خلال الجدول رقم (08) والتمثيل البياني نلاحظ أن هناك رغبة ملحة من طرف العمال للتغيير التنظيمي بنسبة 55.6%، حيث كانت نسبة 8.9 % يرغبون في التغيير طريقة العمل التقليدية، و بنسبة 37.8 % يرون أن وجود التكنولوجيا تجبرهم عن مواكبة التغيير، وهذا يدل على أنه لا توجد مقاومة للتغيير من طرف العمال، وهو ما يساعد المؤسسة على التحسن نحو الأفضل في ظل التغيرات الحاصلة على عصرنة و رقمنة الإدارة الجزائرية، وهو ما تؤكدته الدراسات السابقة حول الموضوع،(دراسة قرميط زهرة).

5-العبارة رقم (09): -تقوم مؤسستكم بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يلاءم متطلبات المنظمة.

الجدول رقم (09): إجابات العاملين عن العبارة رقم (09). **الشكل رقم (11):** التمثيل البياني للعبارة (09)

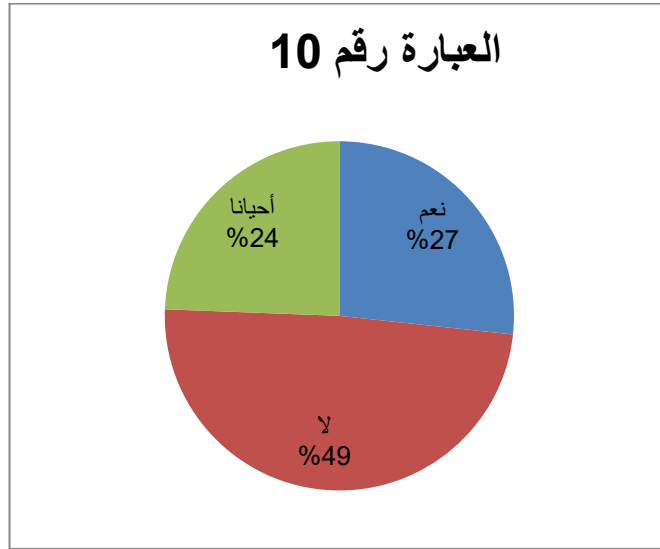


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (09) و التمثيل البياني معظم العمال أكدوا أن البلدية تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يلاءم متطلباتها وهذا ما تثبته النسبة 57.8 %، فالتغيير في الهيكل التنظيمي يكون بموجب مرسوم تنفيذي يمس هياكل كل البلديات على مستوى الوطن كل بلدية حسب متطلباتها، وهذا ما يؤكد أن البلدية تطبق التغيير التنظيمي و أنها مواكبة لما يحدث في البيئة الخارجية .

6- العبارة رقم (10): تقوم مؤسستكم بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية .

الجدول رقم (10): إجابات العاملين عن العبارة رقم (10). الشكل رقم (12): التمثيل البياني للعبارة (10)



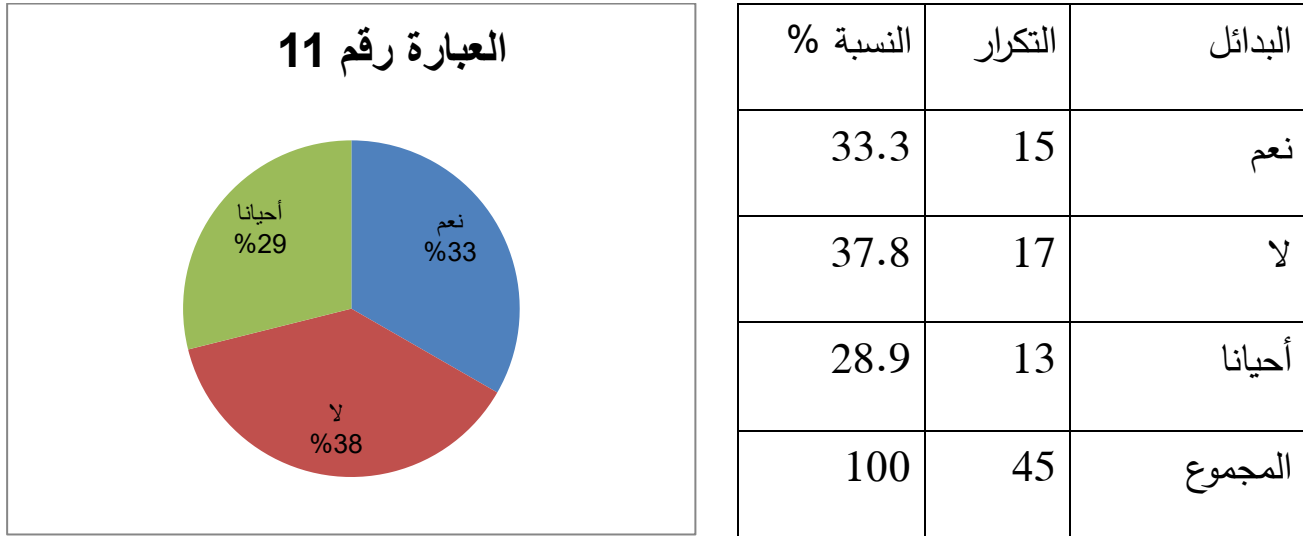
البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	12	26.7
لا	22	48.9
أحيانا	11	24.4
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين الطالبات بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (10) و التمثيل البياني نلاحظ أن البلدية لا تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي بصفة دورية و هذا ما تؤكدته النسبة 48.9% من إجابات المبحوثين، وهذا بسبب مركزية اتخاذ القرار للإحداث التغيير بالتالي فإن البلدية قد تواجه صعوبة التحديث و التجديد الذي يستغرق وقت طويل لدراسته و تطبيقه و تقبله من طرف عمال البلدية الذين كانوا يعملون بنمط معين و ملائم بالنسبة لهم.

7- العبارة رقم (11): توزيع المهام وفقا لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (11): إجابات العاملين عن العبارة رقم (11). الشكل رقم (13): التمثيل البياني للعبارة (11)

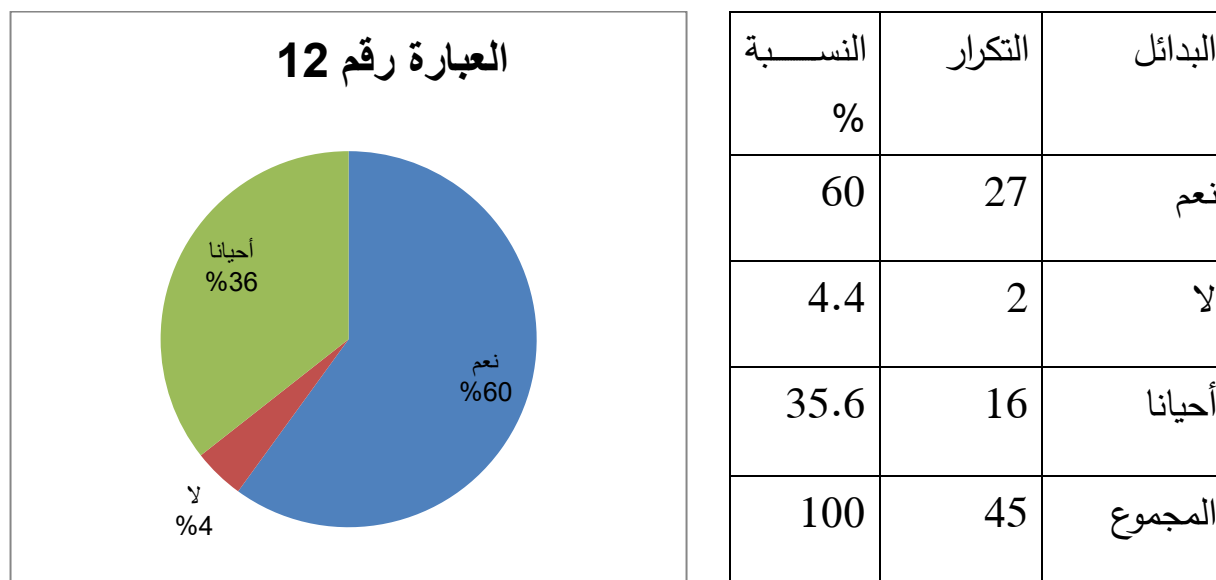


المصدر : من إعداد الطالبتين الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (10) والتمثيل البياني نلاحظ أن معظم العمال يرون أن المهام لا توزع وفق قدرات العاملين في الهيكل التنظيمي بنسبة 37.8%، بينما نسبة 33.3% يرون عكس ذلك ومنه نستنتج أن إدارة البلدية غير عادلة من ناحية توزيع المهام حيث أنها أحيانا تضع الشخص الغير مناسب في المنصب الذي قد يكون هناك من أجدر به منه، و كذلك عدم مراعاة قدرات ومؤهلات العمال داخل بيئة العمل و هذا سبب من الأسباب التي ألزمت العمال على الإجابة ب "لا" في هذا الطرح .

8- العبارة رقم (12): الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين و تطوير أداء العاملين .

الجدول رقم (12): إجابات العاملين عن العبارة رقم (12). الشكل رقم (14): التمثيل البياني للعبارة (12)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (12) والتمثيل البياني نلاحظ أن نسبة 60 % يرون أن الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تطوير و تحسين أداء العاملين في البلدية، مما يدل على قابلية التغيير في الهيكل التنظيمي من قبل العاملين، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل نسبي على إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي للبلدية ويظهر هذا على أداء العاملين في بيئة العمل وينتج عنه نجاح البلدية و تطويرها من الحسن للأحسن.

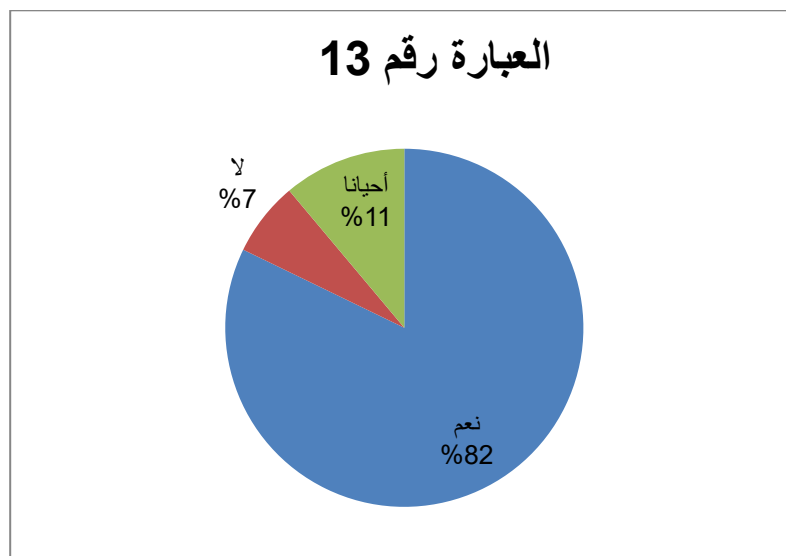
9- العبارة رقم (13): تهتم مؤسساتكم بمواكبة التكنولوجيا. (في حالة الإجابة ب نعم) - ما نوع التكنولوجيا المستخدمة : -برمجيات الإعلام الآلي .-تطبيقات البيومتري. -الانترنت (الريزو) .

الجدول رقم (13): إجابات العاملين على العبارة رقم (13).

النسبة %	التكرار	البدايل
0	0	نعم
13.3	6	تطبيقات البيومتري
4.4	2	الانترنت (الريزو) .
64.4	29	معا
6.7	3	لا
11.1	5	أحيانا
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (15): التمثيل البياني للعبارة رقم (13) .

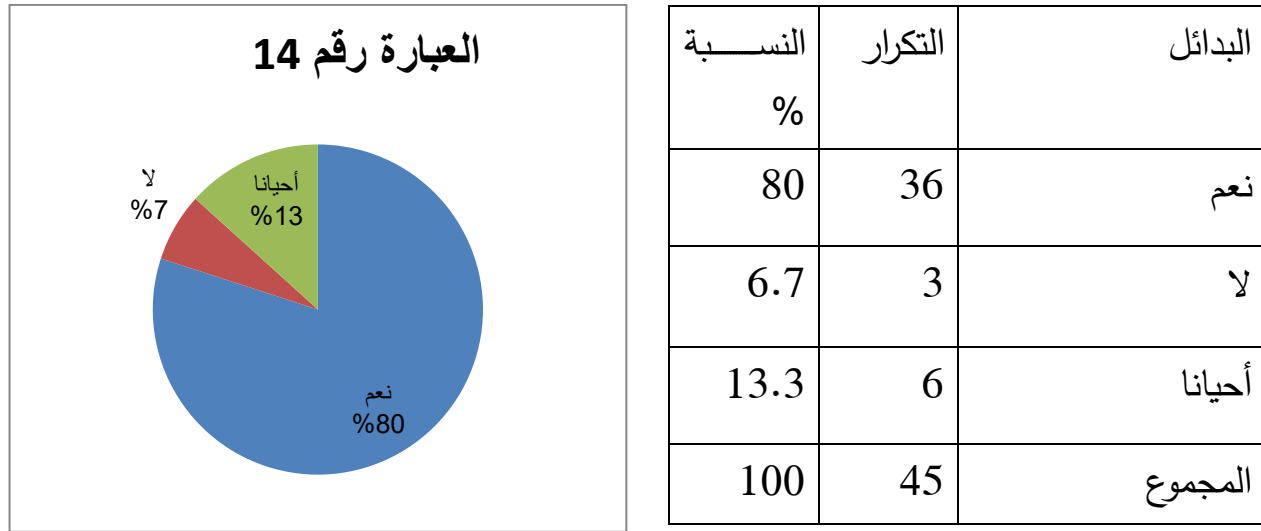


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول .

من خلال الجدول رقم(13) والتمثيل البياني نلاحظ من إجابات العاملين أن البلدية تهتم بمواكبة التكنولوجيا كبرمجيات الإعلام الآلي وتطبيقات البيوميتري والانترنت (الريزو) وهذا بنسبة 82.1%، مما يدل على أن البلدية محل الدراسة مثلها مثل أي بلدية على مستوى الوطن مواكبة لما يحدث من تطورات تكنولوجيا، وهذا ما وفر الجهد على العاملين و المواطنين في حد سواء، وبالتالي قد يساهم هذا التغيير والتطوير في التكنولوجيا في رفع و تحسين أداء العاملين .

10- العبارة رقم (14): -توجد عمليات تطوير مستمر في التكنولوجيا.

الجدول رقم (14): إجابات العاملين عن العبارة رقم (14). الشكل رقم (16): التمثيل البياني للعبارة(14)

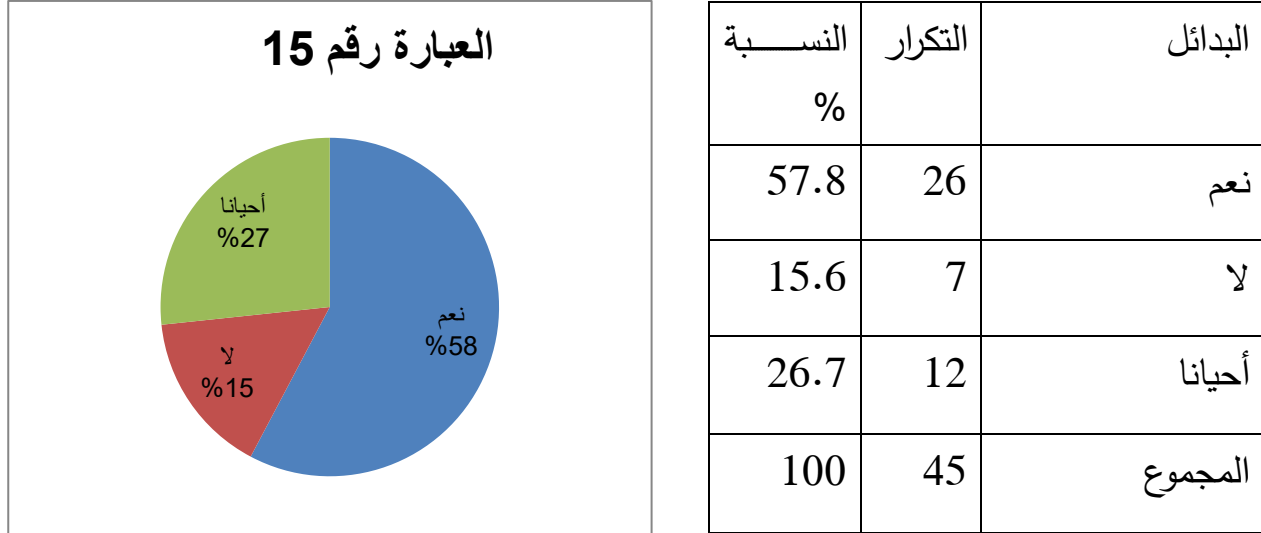


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (14) والتمثيل البياني نلاحظ أن نسبة 80 % من العمال يرون وجود عمليات مستمرة في تطوير التكنولوجيا وهذا ما يؤكد صحة العبارة السابقة، مما يدل أن البلدية مواكبة لتطورات التكنولوجيا الحاصلة في أي مؤسسة عمومية جزائرية، كاستخدام النظام الآلي للأرشفة الذي يكون متوفر تقريبا في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، خدمية أو غيرها، فهذا النظام أو البرنامج يوفر للمؤسسة الكثير من الجهد و الوقت، وعلى غرار هذا النظام هناك العديد من الأنظمة و البرامج و المعدات التكنولوجيا التي تتبناها البلدية من أجل تحقيق أحد أهدافها و هو رفع وتحسين أداء عاملها .

11- العبارة رقم (15): -التطوير التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في مؤسساتكم.

الجدول رقم (15): إجابات العاملين عن العبارة رقم (15). **الشكل رقم (17):** التمثيل البياني للعبارة (15)

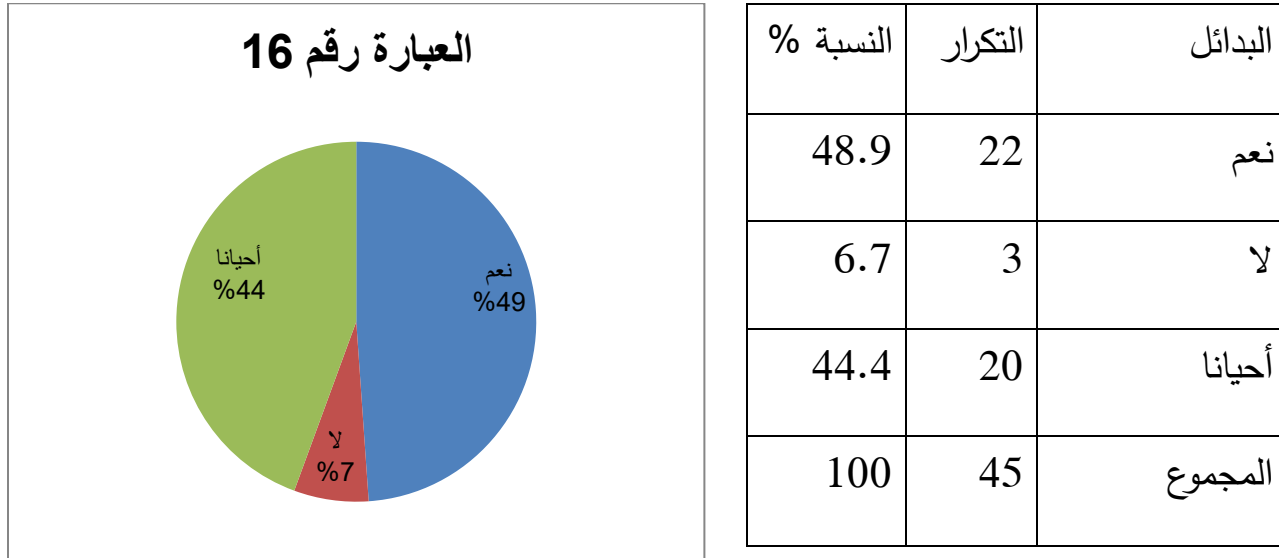


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (15) والتمثيل البياني نلاحظ أن معظم العمال يرون أن التطوير التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في البلدية بنسبة % 57.8، مما يدل أن لتكنولوجيا المعلومات أثر إيجابي على تبني عملية التغيير التنظيمي في البلدية فهي كما ذكرنا سابقا أحد أهم الأساليب التي تساعد العامل في توفير الجهد كما أنها كذلك ترفع من مستوى البلدية وتساهم في تحقيق أهدافها .

12- العبارة رقم (16): -تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في تحسين الأداء .

الجدول رقم (16): إجابات العاملين عن العبارة رقم (16). **الشكل رقم (18):** التمثيل البياني للعبارة رقم (16)



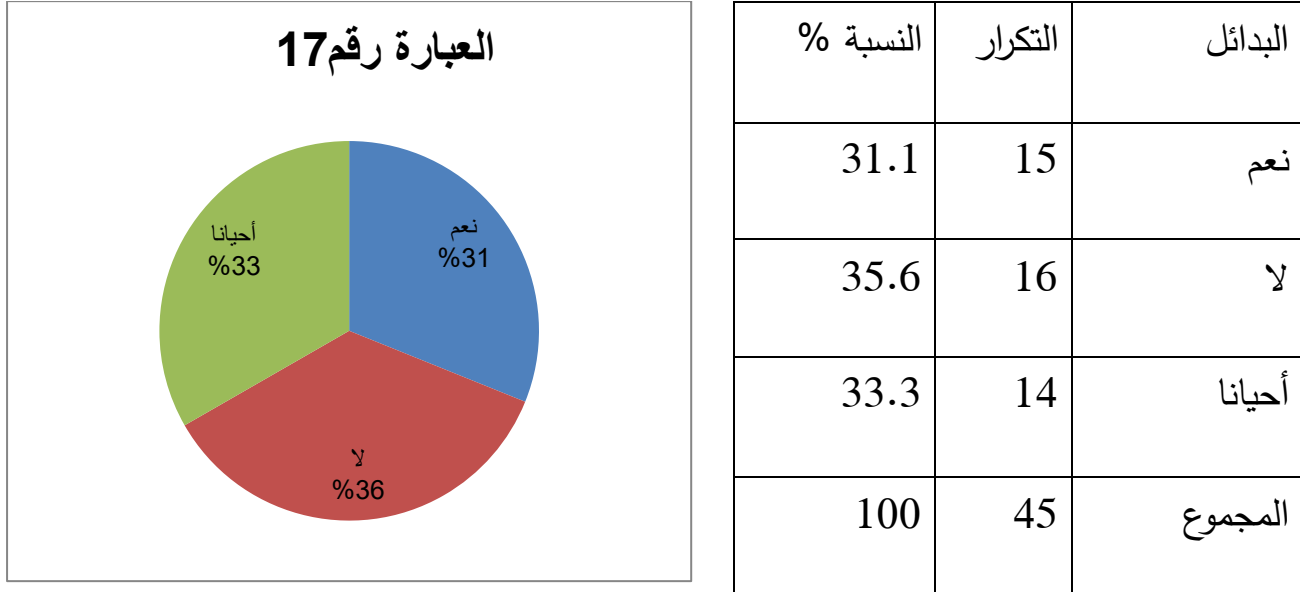
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم(16) والتمثيل البياني نلاحظ أن العمال يرون أن الإمكانيات التكنولوجية تتسم بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي وهذا ما تثبته النسبة 48.9%، مما يدل أن مناخ تنظيمي ملائم من حيث الإمكانيات التكنولوجية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي يساهم في تحسين الأداء ، ومنه نستنتج أن البلدية محل الدراسة لديها إمكانيات تكنولوجية تمكنها من تطوير مستواها .

ج- تحليل محور العبارات الخاصة بأداء العاملين :

1- العبارة رقم (17): يتم تقييم الأداء بناءا على أسس مرجعية واضحة و عادلة .

الجدول رقم (17): إجابات العاملين على العبارة رقم (17). الشكل رقم (19): التمثيل البياني للعبارة (17)

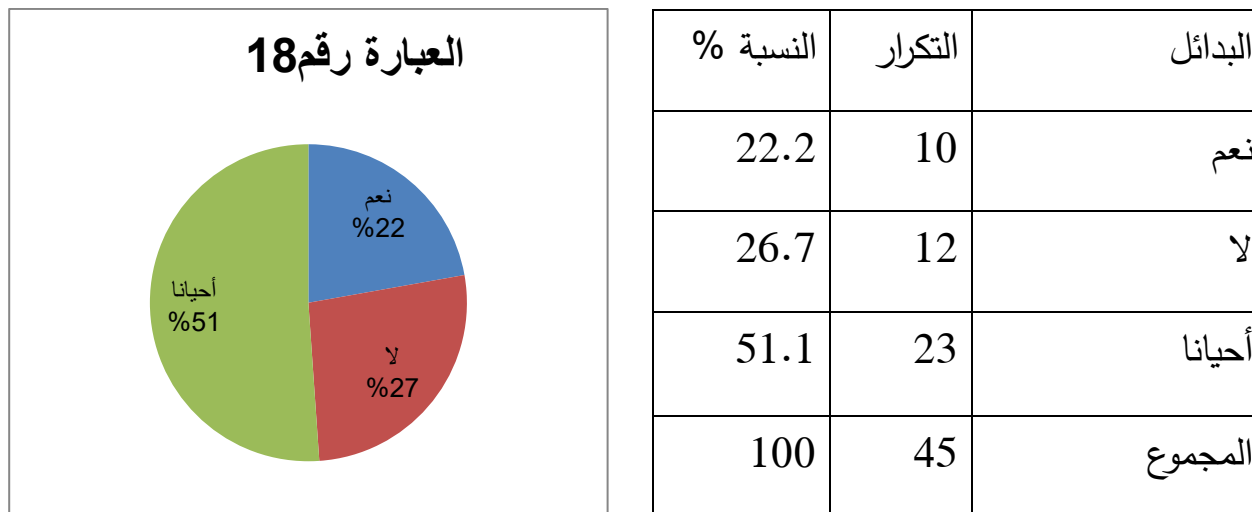


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول (17) و التمثيل البياني نلاحظ أن نسبة 35.6% من العمال يرون أن تقييم الأداء لا يتم بناءا على أسس مرجعية واضحة و عادلة، مما يدل على أن البلدية لا تنتهج معايير واضحة في عملية تقييم الأداء وهذا ما قد يؤثر بشكل غير مباشر على أداء العاملين بالرغم من إمتلاك البلدية لعدة معايير أخرى لها الفضل في تحسين ورفع أدائهم .

2- العبارة رقم (18): تقوم إدارة المنظمة بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد .

الجدول رقم (18): إجابات العاملين على العبارة رقم (18). الشكل رقم (20): التمثيل البياني للعبارة (18)

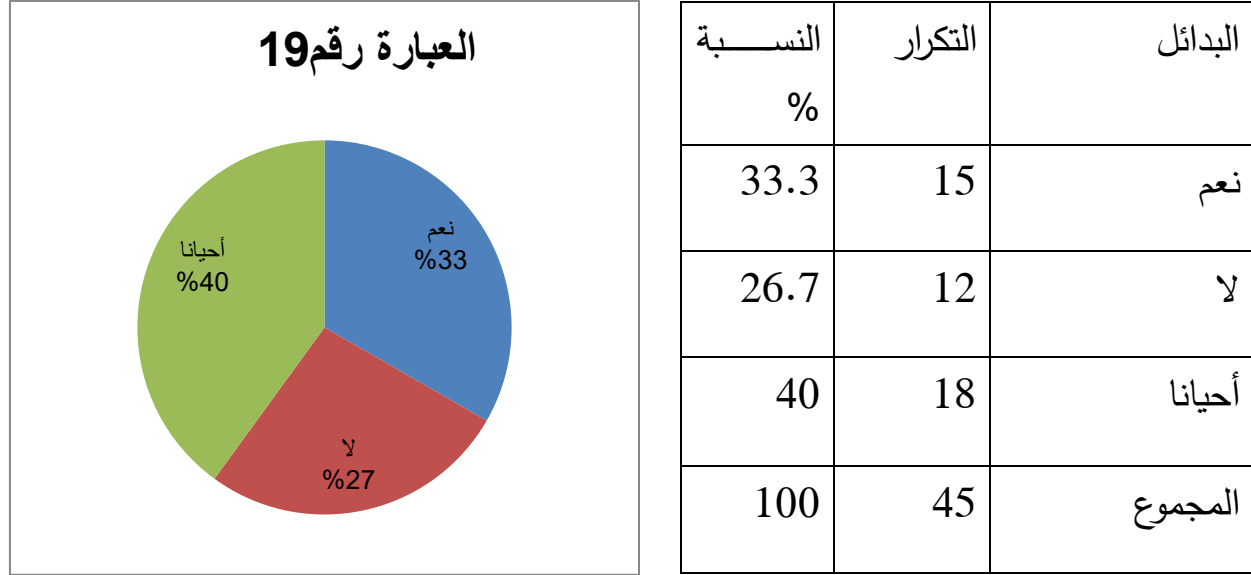


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (18) والتمثيل البياني نلاحظ أن نسب إجابات العمال توزعت كالآتي 22.2% كانت إجاباتهم "بنعم" أي أن إدارة المنظمة تقوم بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد، و 26.7% يرون عكس ذلك، بينما البقية و التي تقدر بنسبتهم ب 51.1% يرون أن البلدية أحيانا تقوم بتقديم المكافآت حسب أدائهم الجيد، وهذا يعني أن البلدية لا تملك نظام مكافآت للعاملين المتميزين وهذا ما يؤكد صحة العبارة السابقة .

3- العبارة رقم (19): البرامج التدريبية المعتمدة في مؤسستكم تؤدي إلى تحسين الأداء.

الجدول رقم (19): إجابات العاملين على العبارة رقم (19). **الشكل رقم (21):** التمثيل البياني للعبارة (19)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول و التمثيل البياني نلاحظ أن نسبة 33.3 % يرون أن البرامج التدريبية المعتمدة في البلدية تؤدي إلى تحسين الأداء، أي أن البرامج التدريبية التي تقوم بها البلدية من تكوينات و تدريبات للعاملين أثر في تحسين أداء العاملين في البلدية.

4- العبارة رقم (20): تقدم مؤسستكم حوافز تشجيعية للعاملين لتحسين أدائهم . (في حالة الإجابة ب نعم)

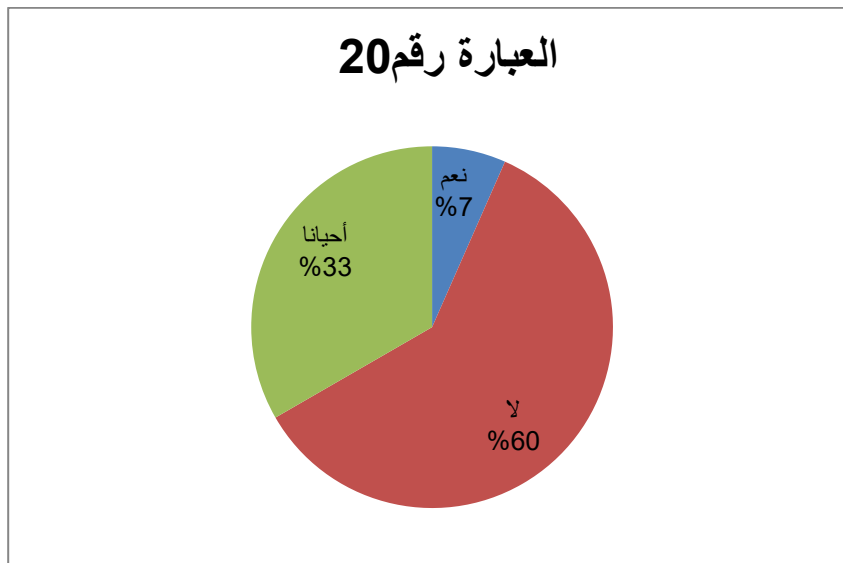
ما هي هذه الحوافز : * مادية *معنوية * معا

الجدول رقم (20): إجابات العاملين على العبارة رقم (20).

النسبة %	التكرار	البدائل
0	0	نعم حوافز مادية
2.2	1	حوافز معنوية
4.4	2	معا
60	27	لا
33.3	15	أحيانا
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (22): التمثيل البياني للعبارة رقم (20) .

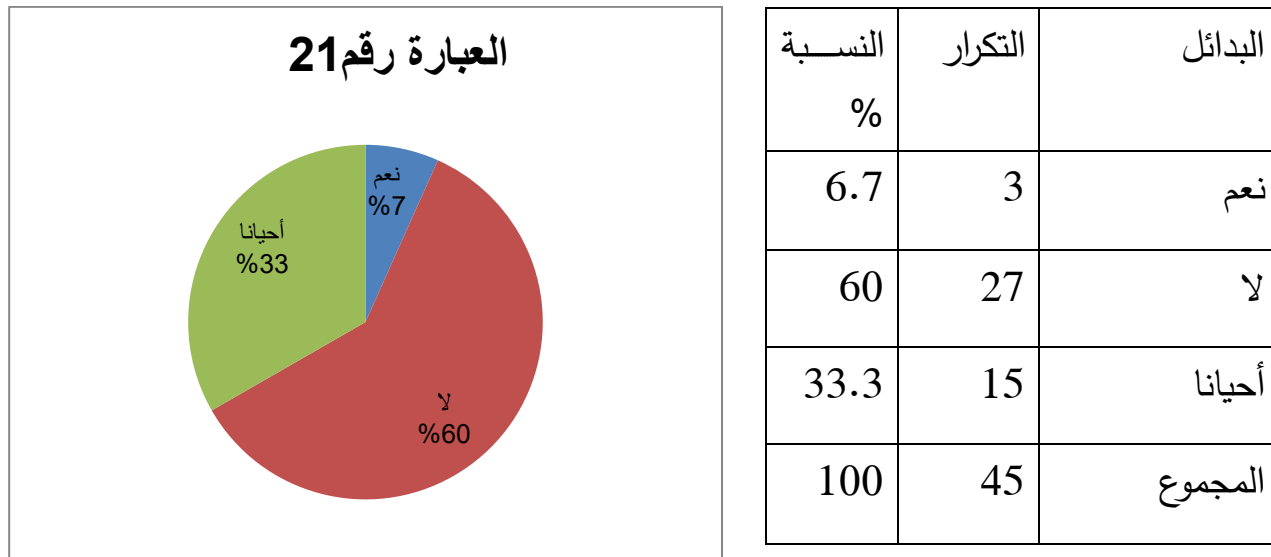


المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الجدول

من خلال الجدول رقم (20) و التمثيل البياني نلاحظ أن نسبة 60% يرون أن مؤسستهم لا تقدم حوافز تشجيعية للعاملين لتحسين أدائهم، بينما نسبة 6.6 % كانت إجاباتهم "بنعم" معظمها كانت حوافز معنوية، مما يثبت صحة العبارة رقم 18 أي أنه لا يوجد نظام مكافآت، فالحوافز المعنوية قد تكون غير مرضية للعاملين لدفعهم لتحسين من مستواهم .

5- العبارة رقم (21): تعمل إدارة المؤسسة على خلق جو ملائم للعمل و تشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى معدلات عالية من الأداء.

الجدول رقم (21): إجابات العاملين عن العبارة رقم (21). **الشكل رقم (22):** التمثيل البياني (21)

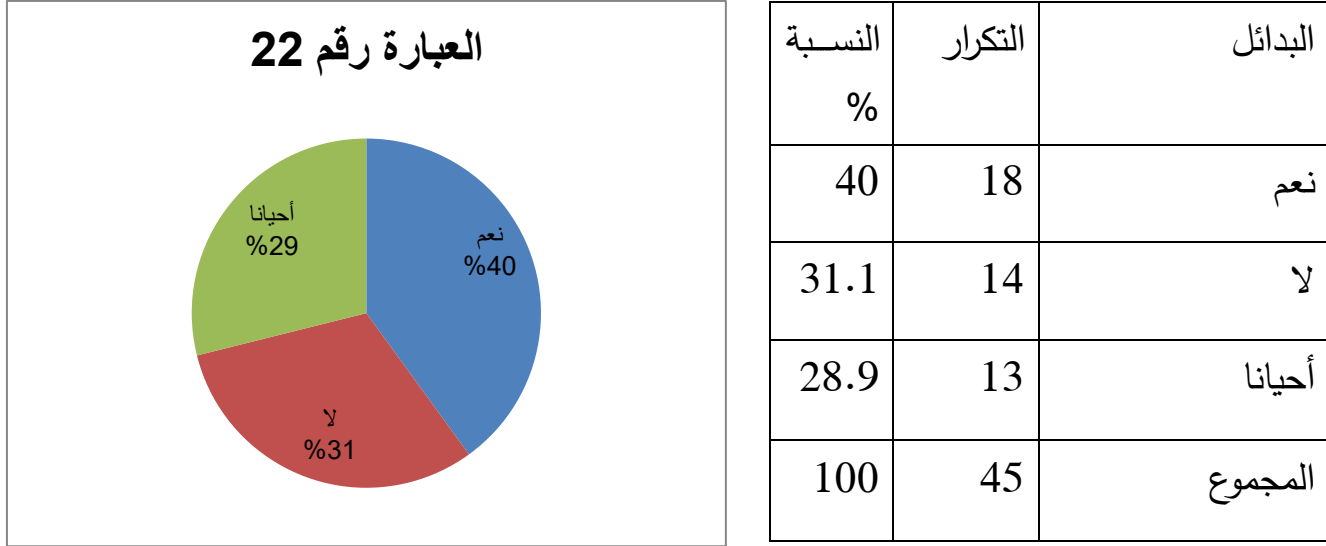


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (21) و التمثيل البياني نلاحظ أن 60 % من العمال يرون أن إدارة المؤسسة لا تعمل على خلق جو ملائم للعمل و تشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى معدلات عالية من الأداء، مما يدل على عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب للعمل وكذلك عدم توفر نظام المكافآت حسب المهارة لخلق روح المنافسة.

6- العبارة رقم (22): تسعى المؤسسة لتحسين أداء العمال .

الجدول رقم (22): إجابات المبحوثين عن العبارة رقم (22). **الشكل رقم (24):** التمثيل البياني للعبارة (22)

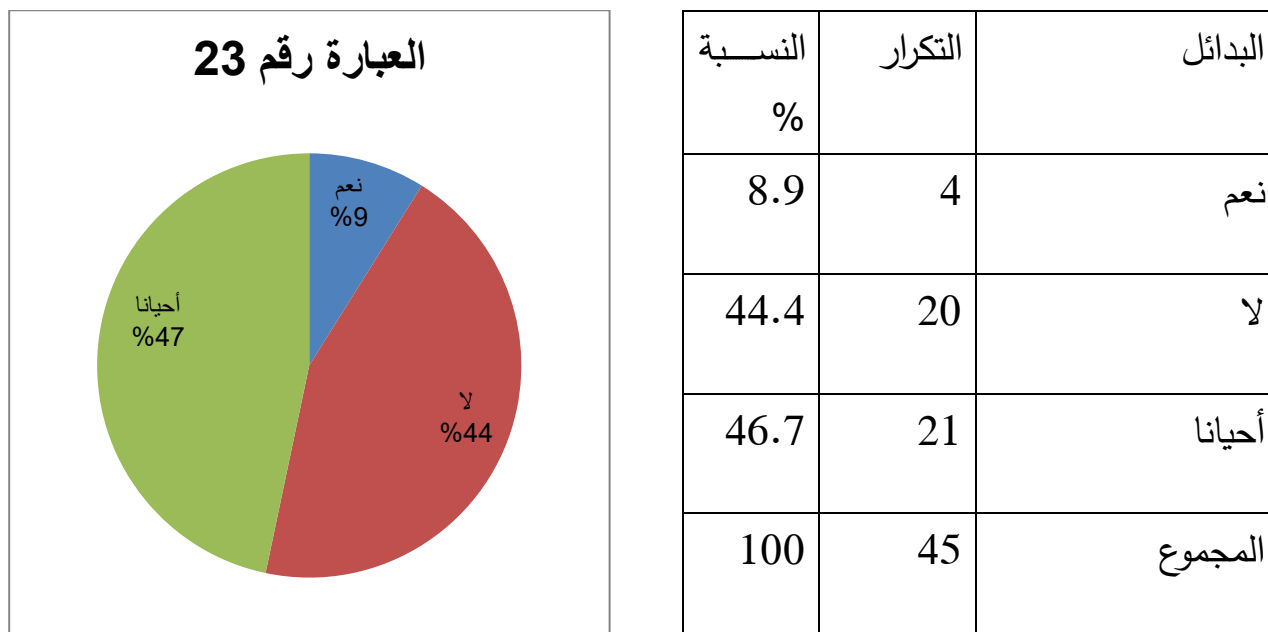


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (22) و التمثيل البياني نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن البلدية تسعى لتحسين أداء العاملين وهذا ما تثبته النسبة المئوية 40%، مما يعني أن البلدية هدفها الوحيد هو تحسين الأداء.

7- العبارة رقم (23): تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله .

الجدول رقم (23): إجابات المبحوثين عن العبارة رقم (23) الشكل رقم (25): التمثيل البياني للعبارة (23)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (23) و التمثيل البياني نلاحظ أن 8.9% من العمال يرون أن المؤسسة تعتمد على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله، بينما نسبة 44.4 % عكس ذلك .

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة في بلدية الرباح كان التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، ولإبراز ذلك تركّز البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- للتغيير التنظيمي دور في عملية تحسين الأداء لدى عمال البلدية.

ولتحقق و البرهنة على مدى صحة أو خطأ الفرضية وضعنا ثلاثة فرضيات جزئية و التي حاولنا اختبارها ميدانياً، وقد كشفت الدراسة الميدانية على عدد من النتائج التي تجيبنا على ذلك :

1-نتائج الفرضية الجزئية الأولى: وقد نصت الفرضية الأولى للدراسة على : **عدم تطبيق البلدية للتغيير التنظيمي لوجود مقاومة لهذا من طرف العمال، و بناءاً على البيانات التي تضمنتها الجداول، و حسب آراء المبحوثين فإن :** ما تمثله الجداول (5-6-7) فقد رفضت الفرضية حيث بينت النتائج :

-البلدية تطبق التغيير التنظيمي وهذا ما أثبتته النسبة 53.3% من إجابة المبحوثين على العبارة رقم 5، وهذا يدل على أن البلدية تقوم بتحسينات و تحديثات في العملية التنظيمية مما يسهل عليها تسيير العمل بأفضل و أكفئ الطرق .

-إن التغيير المطبق في بلدية الرباح هو تغيير جزئي و متمثل في تطوير تكنولوجيا و التغيير في الهيكل التنظيمي، وهذا ما أثبتته الدراسة حيث كانت نسبة إجابة المبحوثين على العبارة رقم (02) تقدر بـ 31.1%.

-هناك رغبة ملحة وقبول من طرف العمال للتغيير الذي تطبقه البلدية و هذا ما تثبتته نسبة 55.6% من إجابات العاملين على العبارة رقم (08)، مما يدل على عدم وجود مقاومة للتغيير من طرف العمال.

2-نتائج الفرضية الجزئية الثانية: وقد نصت الفرضية الثانية للدراسة على :-**العامل** **التكنولوجي** دور كبير في عملية التغيير التنظيمي نحو تحسين الأداء، وبناءا على البيانات التي تضمنتها الجداول، و حسب آراء المبحوثين فإن: ما مثلته الجداول (13-14-16) فقد تحققت الفرضية حيث بينت النتائج :

-مواكبة البلدية للتكنولوجيا كبرمجيات الإعلام الآلي و تطبيق البيوميتري و الانترنت، وهذا أثبتته نسبة 82.1% من إجابات أفراد العينة، فهذه البرامج التطبيقات تعمل على رفع و تحسين أداء العاملين .

-وجود عمليات مستمرة في تطوير التكنولوجيا في البلدية، وهذا ما أثبتته النسبة 80 % من إجابات العاملين تساهم في تحسين أداء عاملها .

-إن الإمكانيات التكنولوجية كالأعلام الآلي و البرمجيات التي تمتلكها البلدية تتسم بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، وهذا ما أثبتته النسبة 48.9% من إجابات العاملين، مما يدل على أن المناخ التنظيمي ملائم من حيث الإمكانيات التكنولوجية يساهم في تحسين الأداء.

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: و قد نصت الفرضية الثالثة على:- **توجد علاقة وطيدة بين الهيكل التنظيمي و تحسين أداء العاملين في البلدية.** و بناءا على البيانات التي تضمنها الجدول رقم (12) وحسب آراء المبحوثين، فقد تحققت الفرضية حيث بنيت النتيجة:

-يساعد الهيكل التنظيمي المرن عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، وهذا ما تثبته نسبة 60% من إجابات المبحوثين، مما يدل على قبول العاملين للتغيير في الهيكل التنظيمي وبالتالي تحسين مستواهم.

بعد استخلاص النتائج الجزئية للدراسة و الإجابة على الفرضيات، يمكن الآن الوصول إلى نتيجة عامة للدراسة يمكن من خلالها تلخيص نتائج الجانبين النظري و الميداني و الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة :

-التغيير التنظيمي أمر ضروري في أي مؤسسة فهو يعمل على رفع أدائها.
-للتغيير التنظيمي أهمية بالغة سواء بالنسبة للعمال وذلك من خلال تشجيع فرق العمل و تحسين التعاون بينهم عن طريق نشر روح العمل الجماعي، وكذلك بالنسبة للمنظمة عن طريق التمتع وسط المؤسسات المنافسة لها و فرض مكانتها .

-التغيير التنظيمي يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية .
-من بين معوقات التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التي تعني رفض و امتناع العمال للتغيير الذي تنتهجه المؤسسة .

-يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمة و الذي يجب الاهتمام به بصفة خاصة و العمل على تحسين أدائه باعتباره عنصر هام في المنظمة.

-تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة أداة رقابية على أداء العاملين تمكن المنظمة من تحديد العاملين الذين هم بحاجة للتدريب لتحسين أدائهم كما تمكن من التعرف على العاملين الذين يستحقون الترقية و المكافأة على أدائهم المتميز .

-تقييم الأداء الفردي هو تقييما للأداء الكلي للمنظمة، إذ أنه يكشف نقاط القوة و الضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط و التنظيم و الرقابة و الإشراف.

تحققت فرضيتان جزئية في حين رفضت فرضية واحدة و بالتالي تحققت الفرضية العامة بنسبة 66.7 % .

خلاصة:

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف عن مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين في بلدية الرياح بولاية الوادي، و أين تعرفنا عن نشأتها و لمحة عن هذه البلدية و خدماتها و عدد عمالها ..إلخ، من ثم تطرقنا إلى هيكلها التنظيمي لنقوم بعد ذلك بتوزيع استمارة على عمالها، وعملنا على تفرغها و حساب محتواها، و بعد التحليل توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك دور كبير للتغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين في البلدية، وأن التطوير التكنولوجي والتغيير في الهيكل التنظيمي يساهمان بشكل كبير في تحسين أداء العاملين .

خاتمة

خاتمة

لقد تبين من خلال هذه الدراسة أن التغيير التنظيمي من أهم العمليات الاستراتيجية و متطلبات التقدم والتطور أو أحد مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، كما أن التغيير التنظيمي يهدف إلى بقاء و استمرارية المؤسسات و بالتالي يعمل على تطويرها، كما تطرقنا كذلك إلى إبراز دور التغيير التنظيمي في اتجاهات العاملين بما ينعكس عن الأداء و دوره في تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، و إلزامية رفع الروح المعنوية، كما أن هناك العديد من المشكلات التي تعيق عملية التغيير التنظيمي و التي قد تحد من فعالية برامجهم، وتعتبر مقاومة الأفراد للتغيير من بين المعوقات وهذا يعود لجعل العاملين بأهداف التغيير و نتائجه أو لتأثير المصالح الشخصية الوظيفية، كما أن مقاومة التغيير هي ليست بالضرورة تكون دائما سلبية فهي لديها إيجابيات من بينها، اكتشاف أخطاء التغيير و جوانب القصور فيه، وكذلك مدى تقبل العاملين له، من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في عملية التغيير، من خلال تحمل مسؤولية التغيير، مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير أمر ضروري وهو من صنعهم و بالتالي يعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا :الكتب .

- 1- إبراهيم شهاب، فادية .(2014).*التطوير التنظيمي -القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية* . عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 2- أحمد محمد مختار، حسن محمد.(2014).*إدارة التغيير التنظيمي المصادر و الاستراتيجيات* .مصر الجديدة، القاهرة: الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
- 3-العطيات، محمد بن يوسف النمران .(2006).*إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير -رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين* . عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع .
- 4-توفيق، عبد الرحمان.(2009).*التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج* .القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك .
- 5-جرادات، ناصر وعريقات، أحمد والمعاني، أحمد.(2013).*إدارة التغيير و التطوير* .عمان :إثراء للنشر و التوزيع.
- 6-خلف السكارنة، بلال.(2013).*التطوير التنظيمي و الإداري* .عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع .
- 7-زرواتي، رشيد.(2012).*تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية* .بوزريعة، الجزائر: زاعياش للطباعة و النشر . طبعة مزيدة ومنفتحة .
- 8-سبعون، سعيد.(2012).*الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع* . الجزائر: دار القصبة للنشر . الطبعة الثانية .
- 9- سيد عبد الله، معتز.(2014).*إدارة التغيير التنظيمي -الأسس النظرية و المهارات و التطبيقات العلمية* .مصر: مكتبة لأنجلو المصرية .
- 10- صبحي، العتيبي.(2002).*تطوير الفكر و الأنشطة الادارية* .الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة 1.
- 11- قاسيمي، ناصر.(2011).*دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل* . بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- 12- ماهر، أحمد .(2014). *إدارة التغيير* .الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر .
- 13- محمد ضمين ياغي، إحسان و الخفاجي، نعمة عباس .(2015). *التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن* . عمان :دار الأيام للنشر والتوزيع .
- 14- محمود جاسم، الصميدعي و يوسف ردينة، عثمان .(2004). *تكنولوجيا التسويق* . عمان: دار المناهج للنشر، طبعة 1،

ثانيا: الأطروحات الجامعية .

- 1-الجنيدي، فادي جعفر دياب.(2010). "تقنيات الاتصال الإداري و دوره في تطوير الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، إدارة أعمال، 171 صفحة .
- 2-جليح، الصالح.(2006). "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"،، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، إدارة أعمال.
- 3-سماتي، حاتم .(2018). "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 333 صفحة.
- 4-علاوي، عبد الفتاح .(2012). "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة شركة سونلغاز -وحدة الأغواط"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 350 صفحة.
- 5- علي بن يحي، سليمة .(2016). "التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الإجماع التنظيم و العمل، جامعة الجزائر 2-أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، 448 صفحة.
- 6-فضل الله علي، هويدة.(2019). "إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين"، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 297 صفحة.
- 7-محمد أكرم حلس، صقر .(2012). "دور التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين-دراسة على بلدية غزة".رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة .

8- مشعلي، بلال.(2011). "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال". مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثالثا: المذكرات

1- بوشليق، الأمين .(2014). "دور التكوين في تحسين أداء العاملين". رسالة تدرج ضمن نيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

2- تكليش، فاطمة.(2015). "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية و المشروبات غير الكحولية بالشرفة-". مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 186 صفحة.

3- توايتية، عبد الصمد.(2016). "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 117 صفحة.

4- دهنون، جلول.(2019). "دور الاتصال في التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 67 صفحة.

5- فارسي، صبرينة. (2015). "تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة". رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة الجلالي بونعامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 80 صفحة.

6- قرميط، زهرة.(2018). "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة اكلي أو الحاج، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 81 صفحة .

7- كنان، يوسف و عبد المالك، ريان.(2018). "التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر .جامعة أكلي محند أولحاج .،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 81 صفحة.

8-زكّال، يمينة.(2013). "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة". مذكرة تدرّج ضمن نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

رابعاً: الملتقيات .

1-الشمري، سالم عواد .(2009). "الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثره على الأداء الوظيفي"،ملتقى البحث العلمي .جامعة عبد المالك بن عبد العزيز .

الملاحق

الملاحق :

ملحق رقم : 01

قائمة أسماء المحكمين :

اسم المحكم	الدرجة العلمية	المنصب الحالي
شوقي مرابط	أستاذ محاضر ب -	أستاذ
فيصل بوراس	أستاذ محاضر ب -	أستاذ
خديجة لبيهي	أستاذ محاضر - أ -	أستاذ
يوسف بالنور	أستاذ محاضر - أ -	أستاذ

ملحق رقم :02

استبيان التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علوم اجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم و رحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان "دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المكون من ثلاث محاور و التي يمكن توضيحها كما يلي:

المحور الأول :ويتضمن البيانات الشخصية.

المحور الثاني و يتضمن عدة أسئلة عن التغيير التنظيمي.

المحور الثالث :ويتضمن عدة أسئلة عن أداء العاملين .

وثقة بإمكانياتكم العلمية و سعيا للاستفادة من آرائكم و توجيهاتكم لذا نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبيان و التنبيه على التعديلات التي ترونها مناسبة لتكون أداة القياس أكثر مصداقية.

اسم المحكم	
الدرجة العلمية	
المنصب الحالي	
الإمضاء	

الاستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن : من 20 إلى 25 من 26 إلى 35 36 إلى 40 من 41 فما فوق

3-المستوى التعليمي : ثانوي جامعي

4-سنوات الخبرة : أقل من 5 6 إلى 10 11 إلى 15 16 إلى 20 أكثر من 20

المحور الثاني : التغيير التنظيمي

5-تستخدم الإدارة السلطة على إجبار العاملين على قبول التغيير. نعم لا أحيانا

في حالة الإجابة ب لا ما هو الإجراء المتخذ : العقوبة تغيير المنصب -أخرى

تذكر

6-يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا والعاملين. نعم لا أحيانا

7-يعتقد العاملين بأن التغيير يؤدي إلى الإخلال بالعلاقات الاجتماعية للعاملين. نعم لا أحيانا

8-تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ قرار التغيير. نعم لا أحيانا

- 9-التغيير يعزز رغبتك في تقلد المناصب التوعية. نعم لا أحيانا
- 10-التغيير يحفزك للعمل أكثر. نعم لا أحيانا
- 11-هل هناك رغبة ملحة من طرفك للتغيير. نعم لا أحيانا في حالة الإجابة ب نعم يؤدي إلى : تغيير طريقة العمل التقليدية الملل من طريقة العمل السابقة وجود تكنولوجيا حديثة تجبرك على مواكبة التغيير
- 12-تقوم مؤسستكم بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يلاءم بيئة التغيير. نعم لا أحيانا
- 13-تقوم مؤسستكم بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية. نعم لا أحيانا
- 14-يتم وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي. نعم لا أحيانا
- 15-توزع المهام وفقا لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي نعم لا أحيانا
- 16-يوجد رضا عن الهيكل التنظيمي الحالي نعم لا أحيانا
- 17-يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عملية التغيير التي تنتهجها مؤسستكم . نعم لا أحيانا
- 18-تعمل مؤسستكم على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير. نعم لا أحيانا
- 19-تهتم مؤسستكم بمواكبة التكنولوجيا. نعم لا أحيانا
- 20-توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بمؤسستكم. نعم لا أحيانا
- 21-التطوير التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة. نعم لا أحيانا
- 22-تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي. نعم لا أحيانا

المحور الثالث : الأداء .

- 23-تترم العاملون بأنظمة و قوانين العمل. نعم لا أحيانا
- 24-تقدم مؤسستكم حوافز تشجيعية للعاملين لإرضائهم. نعم لا أحيانا
- في حالة الإجابة ب نعم فيما يتمثل ذلك : حوافز مادية حوافز معنوية معا
- 25-مل إدارة المنظمة على خلق جو ملائم للعمل و تشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى معدلات عالية من الأداء . نعم لا أحيانا
- 26-يتم تقييم الأداء بناءا على أسس مرجعية واضحة و عادلة . نعم لا أحيانا
- 27-تقوم إدارة المنظمة بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد . نعم لا أحيانا
- 28-لبرامج التدريبية المعتمدة في مؤسستكم تؤدي إلى تحسين الأداء . نعم لا أحيانا
- 29-البرامج التدريبية المعتمدة في مؤسستكم تساهم في تغيير سلوكيات العامل ورفع مهاراته . نعم لا أحيانا

ملاحظة المحكمين :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين حسن تعاونكم

ملحق رقم: 03

الاستبيان النهائي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علوم اجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم و رحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد ..

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين أن يتسع وقتكم الثمين بملئها بالدقة و الموضوعية التي تعرفون بها، علما أن هدف هذا الاستبيان هو دراسة دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، وذلك في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، لذا يرجى التفضل بوضع علامة (x) في المربع الأقرب لوجهة نظركم من فقرات الاستبيان، و أود أن نؤكد أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتحاط بالسرية التامة .

شاكرين حسن تعاونكم و اهتمامكم

الطالبتين :

-كعوانة رانيا .

-عوين رحمة .

أسئلة الاستبيان :

-المحور الأول :البيانات الشخصية .

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : 25-20 ☐ 31-26 ☐ 36-32 ☐ 40-36 ☐ 40 فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ متخرج من التكوين . ☐

4-سنوات الخبرة :أقل من 5 ☐ 6-15 ☐ 16-25 ☐ أكثر من 25 ☐

المحور الثاني : التغيير التنظيمي .

5-تطبق مؤسستكم التغيير التنظيمي .
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6-التغيير التنظيمي المطبق في مؤسستكم تغيير كلي . نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(في حالة الإجابة ب لا) ما نوع التغيير

المطبق؟.....

7-يتم إجبار العاملين بقبول التغيير .
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

8-هل هناك رغبة ملحة من طرفك للتغيير . نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(في حالة الإجابة ب نعم) كيف ذلك :

-تغيير طريقة العمل التقليدية ☐ -وجود تكنولوجيا تجبرك على مواكبة التغيير ☐

البعد الأول :الهيكل التنظيمي .

9-تقوم مؤسساتكم بتغير هيكلها التنظيمي وفق ما يلاءم متطلبات المنظمة.

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10-تقوم مؤسساتكم بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية . نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11-توزع المهام وفقا لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12- الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين و تطوير أداء العاملين.

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

البعد الثاني :التطوير التكنولوجي .

13-تهتم مؤسساتكم بمواكبة التكنولوجيا. نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(في حالة الإجابة ب نعم) - ما نوع التكنولوجيا المستخدمة :

-برمجيات ☐ الإعلام الآلي ☐ تطبيقات البيومتری. ☐ الانترنت (الريزو).

14-توجد عمليات تطوير مستمر في التكنولوجيا نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

15-التطوير التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في مؤسساتكم .نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16-تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء

العاملين. نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثالث :أداء العاملين.

17-يتم تقييم الأداء بناءا على أسس مرجعية واضحة و عادلة .

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

18-تقوم إدارة المنظمة بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19-البرامج التدريبية المعتمدة في مؤسستكم تؤدي إلى تحسين الأداء.

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

20-تقدم مؤسستكم حوافز تشجيعية للعاملين لتحسين أدائهم .

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(في حالة الإجابة ب نعم) ما هي هذه الحوافز : - مادية ☐ - معنوية ☐ -معا ☐

21-تعمل إدارة المؤسسة على خلق جو ملائم للعمل و تشجيع المنافسة بين العاملين للوصول

إلى معدلات عالية من الأداء. ☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

22-تسعى المؤسسة لتحسين أداء العمال . نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

23-تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐