



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

قسم علم النفس والأرطوفونيا

كلية العلوم الاجتماعية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات

الإنتاجية العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة بتيميتال للإنجاز عنابة

إشراف الأستاذ:

غيات بوفلجة

من إعداد الطالب:

سالمي سمير

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
أحمد تيغزة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة وهران 2
غيات بوفلجة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2
قويدري بشاوي مليكة	أستاذ محاضر – أ-	مناقشة	جامعة وهران 2
فاصلة الهادي	أستاذ محاضر – أ-	مناقشا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2017-2018

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ
حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

[الرعد: 11]



الأقرب

إلى روح أبي رحمه الله ، دعائي لك ما حييت.

إلى من أوصانا ربنا ببرها ، الوالدة أطل الله في عمرها ، طاعة ورضوانا وطمعا في الجنة التي
تحت قدميها .

إلى زوجتي الحبيبة، التي كانت ولا زالت لي سندا و ذخرا في كل موقف وفي كل حين ، فجزاها الله
عني كل خير .

إلى بناتي ، ملهياتي رعاكن الله وجعلكن ذرية سالحة .

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

شكرتكم

لله الحمد أولا وأخرا ظاهرا وباطنا، على نعمائه وآلائه وتوفيقه ، سبحانه يجعل العسير يسيرا (إن مع العسر يسرا إن مع العسر يسرا).

إلى كل الأساتذة الكرام أبدأ بمن علمني حرف "أ" الأستاذ إبراهيم عثمان وصولا إلى من علموني كيف أرى الأشياء على غير ما تبدو عليه . فجزاكم الله عني وعن كل طلبة العلم ألف خير. وجعلنا من صدقاتكم الجارية .

والشكر موصول الى أساتذتي في آخر دفعة من الماجستير في جامعة وهران تخصص "التنمية البشرية وفعاليات الأداء" ، وعلى رأسهم فضيلة الأستاذ الدكتور بوفلجة غياث ، الذي تكرم عليّ بالإشراف على هذه المذكرة. والأستاذ الدكتور أحمد تغزة عميد الإحصاء في الوطن العربي ، والدكتورة بزاید نجاه ، والدكتور سليمان بشير ، والدكتورة شعبان.

كما أتقد بجزيل الشكر إلى الأساتذة المحكمين والى أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا البحث .



التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة بتيमितال للإنجاز عناية

الملخص

تتناول الدراسة الحالية " أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية " إذ يحظى موضوعي التغيير التنظيمي والأداء باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة الحديثة نسبيا، والتي لها تأثير كبير في مستقبل المنظمات، لذا ظهرت الحاجة لهذا البحث الذي يهدف إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي الذي يمس الجانب البشري عبر إبعاده (التكوين ، التوظيف ، أساليب الاتصال ،تقييم الأداء ، العلاقات الإنسانية ، الحوافز المادية والمعنوية ونمط الإشراف) في تحسين أداء العاملين ، وذلك من خلال فرضية رئيسية تفرعت عنها سبعة فرضيات جزئية لمعرفة الأثر بين متغيرات البحث عبر عدد من الوسائل الإحصائية واستخدم الاستبيان الذي خضع إلى اختبار الصدق والثبات لقياس وجمع البيانات من عينة البحث المكونة من 160 عامل .

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها :

سجلت النتائج الإحصائية أن جميع علاقات التأثير كانت جميعها ذات دلالة ، مما يشير إلى أهمية التغيير التنظيمي في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة . واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها : زيادة الاهتمام بالتكوين من ناحية النوع وعدم التركيز على الكم و الاهتمام أكثر بالحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر على تحسين الأداء وكذلك تحسين أساليب الاتصال بما يناسب مستوى العاملين الذين هم في غالبيتهم من العمال التنفيذيين وأيضا اللجوء إلى التوظيف الداخلي عوض الخارجي.

كلمات مفتاحية : التغيير التنظيمي، الأداء، المؤسسات الإنتاجية العمومية .



**« Le changement organisationnel et son effet sur la performance des employés dans les entreprises productives publiques algériennes »
Une étude sur le terrain au niveau de l'entreprise BATIMETAL réalisation
Annaba**

Résumé :

La recherche actuelle porte sur « L'effet du changement organisationnel sur la performance des employés dans les entreprises productives publiques algériennes ». Le changement organisationnel attire une grande attention vu son importance et son actualité, en plus de son impact significatif sur l'avenir des organisations, ce qui est l'objectif de cette recherche, qui vise à déterminer l'effet du changement organisationnel qui touche le facteur humain par ses dimensions: **la formation, le recrutement, les méthodes de communication, l'évaluation de la performance, les relations humaines, les incitations morales et matérielles et le modèle de supervision** sur l'amélioration de la performance des employés.

Utilisant une hypothèse principale et sept hypothèses secondaires pour détecter l'effet entre les variables de la recherche par un certain nombre de méthodes statistiques. Un questionnaire a été soumis à l'épreuve de validité et de la fiabilité comme un outil pour mesurer et recueillir des données à partir d'un échantillon constitué de 160 travailleurs.

La recherche a révélé un ensemble de résultats et recommandations, notamment :

Les résultats statistiques prouvent que toutes les relations d'effet étaient significatives, ce qui indique l'importance du changement organisationnel qui vise le facteur humain pour influencer la performance des employés dans l'organisation. L'étude a conclu une série de recommandations citons : accorder beaucoup plus d'importance à la qualité de la formation et ne pas se concentrer sur la quantité et s'occuper en plus par les incitations matérielles et morales en raison de son impact sur l'amélioration des performances, ainsi que les méthodes de communication en prenant en considération le niveau des travailleurs, qui sont en majorité des exécuteurs. Ainsi le recours au recrutement interne plutôt que l'externe .

Mots clés : changement organisationnel, performance, entreprises productives publiques



« Organizational change and its effect on employee performance in Algerian public productive enterprises» A field study at the enterprise level BATIMETAL realization Annaba .

Abstract :

Current research focuses on "The *effect* of organizational change on the performance of employees in Algerian public-sector productive enterprises". Organizational change attracts great attention given its importance and timeliness in addition to its significant impact on the future of organizations, which is the objective of this research, which seeks to determine the impact of organizational change that affects the factor Human resources by its dimensions: training, recruitment, communication methods, performance evaluation, human relations, moral and material incentives, and the supervisory model on improving employee performance.

Using a main hypothesis and seven secondary hypotheses to detect the impact between the variables of the search by a number of statistical methods. A questionnaire was subjected to the validity and reliability test as a tool for measuring and collecting data from a sample of 160 workers.

The research revealed a set of results and recommendations, including:

The statistical results show that all impact relationships were significant, indicating the importance of organizational change that targets the human factor to influence employee performance in the organization. The study concluded a series of recommendations: to give greater importance to the quality of training and not to concentrate on quantity and to deal more with material and moral incentives because of its impact on Performance improvement, as well as communication methods taking into consideration the level of workers, who are mostly executors. Thus the use of internal recruitment rather than external.

Key words : Organizational change, performance, public productive enterprises



محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر و عرفان
ج	ملخص البحث باللغة العربية
د	ملخص البحث باللغة الفرنسية
هـ	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
و	محتويات البحث
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
الفصل الأول تقديم البحث	
05	مشكلة الدراسة
06	فرضيات الدراسة
07	أهمية الدراسة
07	أهداف البحث
09	متغيرات الدراسة
09	المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث
الفصل الثاني : التغيير التنظيمي	
12	تمهيد
12	تعريف التغيير التنظيمي
14	أسباب التغيير التنظيمي :
18	نماذج إدارة التغيير التنظيمي :
18	نموذج كيرت لوين
21	نموذج دافنت
21	نموذج غياث

23	أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة
25	مجالات التغيير التنظيمي
29	أنواع التغيير التنظيمي .
33	إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي
36	مقاومة التغيير التنظيمي
39	كيفية نحدُّ من مقاومة التغيير
42	عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
47	تمهيد :
47	مفهوم الأداء الوظيفي
49	مكونات الأداء الوظيفي
50	مظاهر الأداء الوظيفي
51	محددات الأداء الوظيفي
43	معايير الأداء الوظيفي
55	العوامل المؤثرة في أداء العاملين
59	معوقات الأداء الوظيفي
60	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
63	آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي
65	وظائف تقييم الأداء
65	مراحل تقييم الأداء الوظيفي
67	طرق تقييم الأداء الوظيفي
72	أهداف تقييم الأداء الوظيفي
73	من يقوم بتقييم أداء العاملين
76	المعوقات التي يواجهها تقييم الأداء
78	خلاصة الفصل
الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
81	الدراسة الاستطلاعية
81	منهج الدراسة
82	حدود الدراسة

82	مجتمع الدراسة
82	التعريف بمؤسسة الدراسة
97	أداة الدراسة الاستطلاعية
100	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
102	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
111	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
113	أساليب المعالجة الإحصائية
114	خلاصة الفصل
الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	
116	عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
136	اختبار فرضيات البحث
الفصل السادس مناقشة النتائج وتفسيرها	
147	- مناقشة النتائج وتفسيرها
165	التوصيات
168	خاتمة
169	قائمة المراجع
173	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	شكل يوضح نموذج البحث	1
11	شكل يوضح القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	2
14	شكل يوضح نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	3
16	نموذج "دافت" (Daft) للتغيير التنظيمي	4
17	نموذج مراحل التدخل الفعال من أجل التغيير لغيث	5
49	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	6
47	يوضح معايير الأداء	7
57	آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي	8
68	يمثل اهداف تقييم اداء العاملين	9
70	شكل يوضح من يقوم بعملية تقييم الأداء	10
77	شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيمتال للإنجاز	11
82	شكل يمثل دائرة نسبية للنسب المئوية حسب النوع	12
83	شكل يمثل رسم بياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	13
84	رسم بياني يبين الخبرة المهنية لمجتمع البحث	14
85	رسم بياني توضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التوزيع السوسيو-مهني	15
86	رسم بياني يمثل عدد العمال الذي غادروا المؤسسة خلال سنة 2016	16
87	دائرة نسبية تمثل العمل حسب نوع عقد العمال	17
88	يمثل نسب الحوادث بحسب مكان الإصابة لسنة 2016	18

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	ص
1	طرق معالجة مقاومة التغيير	35
2	يبين متوسط أجول عمال المؤسسة	80
3	معيان منحة النقل الممنوحة	84
4	يبين المخالفات التأديبية للسنتين 2015-2016	89
5	يبين نوع الشكاوى وعددها للسنتين 2015-2016	90
6	جدول يوضح قيمة إعطاء الأوزان لإجابات العينة	93
7	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري العمر والنوع	95
8	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	95
9	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	96
10	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	96
11	يوضح قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير الحاصل في التكوين والدرجة الكلية للبعد.	98
12	يوضح قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير الحاصل في التوظيف والدرجة الكلية للبعد	99
13	يوضح قيم معاملات الارتباط لبعد التغيير الحاصل في أساليب الاتصال وأثره على الأداء والدرجة الكلية للبعد	100
14	يوضح قيم معاملات الارتباط لبعد التغيير الحاصل في تقييم الأداء وأثره على الأداء والدرجة الكلية للبعد	101
15	يوضح قيم معاملات الارتباط لبعد التغيير الحاصل في العلاقات الإنسانية وأثره على الأداء والدرجة الكلية للبعد	101
16	يوضح قيم معاملات الارتباط لبعد التغيير الحاصل في الحوافز المادية والمعنوية وأثره على الأداء والدرجة الكلية للبعد	102
17	يوضح قيم معاملات الارتباط لبعد التغيير في نمط الإشراف والدرجة الكلية للبعد	103
18	يوضح قيم معاملات الارتباط لعبارات متغير أداء العاملين والدرجة الكلية للمحور	104
19	يوضح عدد الفقرات لكل بعد يعد حذف الفقرات الغير دالة	105
20	(يبين معاملات ثبات أبعاد الاستبانة	106
21	يبين نتائج توزيع الاستبيان	107
22	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	107

107	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	23
108	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	24
108	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	25
111	يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات التغيير الذي يمس التكوين	26
113	(يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات التغيير الحاصل في التوظيف	27
115	يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي الحاصل في أساليب الاتصال	28
117	يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي الحاصل في تقييم الأداء داخل المؤسسة	29
120	يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغاير والتنظيمي الحاصل بالعلاقات الإنسانية	30
123	يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات بعد - الحوافز المادية والمعنوية	31
126	يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الخاص بنمط الإشراف	32
129	يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير الخاص بالأداء	33
134	خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد التكوين في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة.	34
136	خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد التوظيف في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة	35
138	خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد أساليب الاتصال في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة	36
140	خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد تقييم الأداء في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة	37
142	خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد العلاقات الإنسانية في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة	38
144	خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد الحوافز في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة	39
146	خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد نمط الإشراف في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة.	40
148	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير محور التغيير التنظيمي في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة.	41
149	خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة.	42

*Il y' a ceux qui voient les choses telles
qu'elles sont et se demandent pourquoi ?
il y a ceux qui imaginent les choses
telles qu'elles pourraient être
et se disent... pourquoi pas ?*

George Bernard SHAW (1856-1950)

Critique et essayiste irlandais, récipiendaire du prix Nobel de littérature en 1925

المقدمة العامة للبحث :

لم يعد موضوع التغيير التنظيمي موضوعا تلجأ إليه المنظمات عند الضرورة فح سري، وإنما أصبح محورا أساسيا في إستراتيجياتها لتحقيق أهدافها ، وذلك من منطلق " أن التغيير التنظيمي أصبح في أيامنا هو القاعدة والاستقرار هو الاستثناء " . كما ذكر بن عبد الله عن (Vandangeon)(1998) (Lotfi Ben Abdalah,2007,133) .

حيث تعيش المنظمات اليوم في محيط مليء بالعوامل التي من شأنها أن تهدد بقائها، ككثرة المنافسين والتغيير المستمر في نوعية الزبائن ، والنقلة الكبيرة في وسائل الإشهار، والتكنولوجيا المتقدمة في وسائل الإنتاج ، وغيرها من العوامل، يجعل من لا يسارها يحكم على نفسه بالفناء . وفي هذا السياق، تذكر عديد من الدراسات العجز الكبير التي وصلت إليه المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية سواء من ناحية طريقة التسيير أو مسايرة الشركات الخاصة، أو حتى محاولة إيجاد التوازن المالي بل إن معظمها عاجزة عن تسديد ديونها تجاه البنوك . (ZAID,CHERTOUK,2015 :2)

ورغم وعي المسيرين إلى ضرورة تغيير كثير من الطرق والممارسات والتي أصبحت وكأنها في حكم العرف، إلا أن كثيرا منهم يتحججون بأن الاختلالات التي تؤثر على أعمالهم ومؤسساتهم ... تعود بالأساس إلى الافتقار إلى فعالية الموارد البشرية المتاحة لديهم، والسؤال المطروح هنا، إذا

كان هذا هو الحال، لماذا تكون الموارد البشرية للمؤسسات في هذه الحالة الذهنية؟ هل هذا مسجل في

حمضهم النووي (ADN).؟ قطعا لا. Lamiri.A(14-12-2015)

ويبقى الأمل موجودا فلقد نجح البعض في حين فشل آخرون ، وهذا يعني أن نجاح المؤسسات

العمومية مرهون بمدى قدرة قادتها وعمالها على حمل التحدي حتى يغيروا الصورة النمطية السيئة
الصيقة بها ، ولن يتأتى ذلك إلا عبر التأقلم ومواكبة التحولات الكبيرة في المحيط الداخلي والخارجي
للمؤسسات ، وخاصة في ظل تراجع أسعار النفط وتخلي الدولة كلية عن تمويل المؤسسات المفلسة .

وعلى هذا الأساس تناول الباحث مشكل تبني المؤسسات الإنتاجية العمومية للتغيير التنظيمي

كخيار إستراتيجي ، يولي الجانب البشري الأهمية القصوى من خلال التغيير التنظيمي للوصول الى

أكبر قدر من الفعالية من خلال الأثر الذي يحدثه في تحسين أداء المورد البشري. وقد تناول الباحث

في هذه الدراسة إشكالية تأثير التغيير التنظيمي عبر أبعاده التي تمس الجانب البشري في أداء العاملين

في مؤسسة باتيمتال للإنجاز بعنابة .

وذلك عبر تناول الفصول التالية :

الفصل الأول : تناول تقديم البحث من خلال تحديد الإشكالية وصياغة فرضيات البحث، زيادة على

دواعي اختيار البحث ، ثم أهميته و أهدافه وأخير المفاهيم الإجرائية للبحث .

الفصل الثاني : تناول التغيير التنظيمي من خلال التطرق إلى : تعريفاته ،أسبابه، نماذجه، أهميته،

مجالاته، أنواعه، إستراتيجياته، مقاومة التغيير التنظيمي، كيفية الحد من مقاومته وأخيرا عوامل نجاحه

فخاتمة للفصل

الفصل الثالث : وتناول الأداء التنظيمي من خلال النقاط التالية :مفهومه، مكوناته، مظاهره، محدداته،

معايره، العوامل المؤثرة فيه، معوقاته، مفهوم تقييم الأداء، آليات تقييم الأداء، وظائف تقييم الأداء،

مراحل تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، من يقوم بتقييم الأداء، المعوقات التي يواجهها تقييم الأداء ، وختم الفصل بخاتمة .

الفصل الرابع : وتناول الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، وهذا من خلال التطرق إلى:

الدراسة الاستطلاعية التي تناول فيها الباحث أهم السجلات الرسمية ومقابلة عدد من العمال للتعرف على مجتمع البحث ، وكيفية إعداد وبناء أداة البحث والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة الأساسية. وأخير أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

الفصل الخامس : خصص هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة والتعليق عليها .

الفصل السادس : جاء هذا الفصل الذي خصص لتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها ومقارنتها بعدد من

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. ثم خرج الباحث بتقديم التوصيات والإسهامات العلمية.

الفصل الأول

تقديم البحث

1- مشكلة الدراسة :

إن المتتبع لأداء المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية اليوم يجد أنها تعاني من نقص كبير في جميع الجوانب، سواء كانت بشرية (نوعية)، تقنية، تنظيمية، وأن حصتها في الأسواق الوطنية بدأت تتلاشى شيئاً فشيئاً جراء منافسة القطاع الخاص، حتى أن كثيراً منها أفلست ولجأت إلى تسريح العاملين بها وبيع ما بقي من معداتها حتى تستطيع دفع ما أمكن من ديونها.

في إطار هذا السياق لجأت مؤسسة باتيمتال للإنجاز بعناية بدراسة العوامل التي من شأنها أن تبقى حصتها في السوق بالتركيز على التغيير الذي يمس المورد البشري لأنه هو المعنى والمنفذ للتغيير التنظيمي من خلال إجراء تغييرات جوهرية في عدة أبعاد تمس بصفة مباشرة العاملين والتي من شأنها إحداث تأثير واضح في أدائهم، وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة مرافقة التغيير الحاصل حالياً ورؤية ما إذا فعلاً حدث تغيير في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي :

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي الذي يمس العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز بعناية على أدائهم ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكوين على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز-عناية-؟
- 2- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التوظيف على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز-عناية-؟
- 3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في أساليب الاتصال على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز-عناية-؟
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التقييم على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز-عناية-؟

5- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في العلاقات الإنسانية على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة -؟

6- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة -؟

7- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في نمط الإشراف على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة - ؟

2- فرضيات الدراسة :

سيحاول الطالب انطلاقاً من تساؤلات الدراسة صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي الذي يمس العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز بعنابة في أدائهم .

وينفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكوين على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة - .

الفرضية الجزئية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التوظيف على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة - .

الفرضية الجزئية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في أساليب الاتصال على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة - .

الفرضية الجزئية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التقييم على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة - .

الفرضية الجزئية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في العلاقات الإنسانية على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة .

الفرضية الجزئية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة - .

الفرضية الجزئية السابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في نمط الإشراف على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة -

3- أهمية الدراسة :

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين :

الأهمية العلمية : تبرز الأهمية من حيوية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء بالمؤسسات الإنتاجية العمومية وتناوله المحدود في أدبيات الدراسات التي تطرقت له في الجزائر، بحسب علم الباحث، ويأمل أن تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة الحاصلة بالدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع والتي لم تعط التغيير الذي يمس الجانب البشري حقه من الدراسة والبحث، كما تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما سوف تمثله من إضافة للتراكم المعرفي .

الأهمية العملية : الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يأمل الباحث في أن تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالتغيير التنظيمي الذي يمس الجانب البشري ونشر ثقافته لتساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية .

4- أهداف البحث:

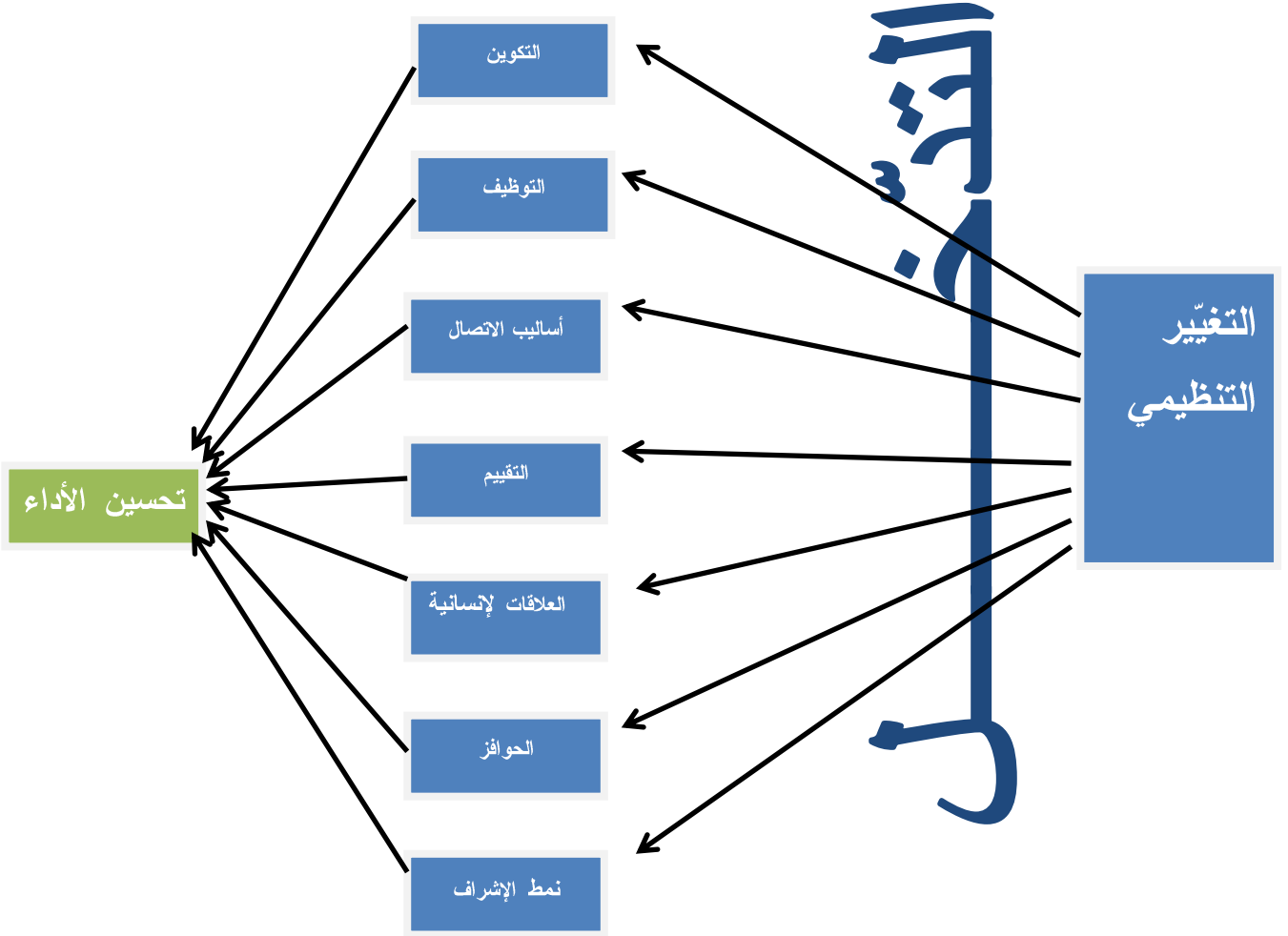
يهدف هذا البحث إلى مجموعة من الأهداف هي:

أ - التعرف على تأثير التغيير التنظيمي بأبعاده التي تمس الجانب البشري، ودوره في التأثير على أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

ب - توضيح منهجيات التغيير التنظيمي والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء .

د - معرفة حجم وشكل مقاومة التغيير التنظيمي وأسباب ذلك.

هـ - التعرف على خصائص التغيير التنظيمي بغية بث روح التعاون والانسجام داخل المؤسسة.



شكل رقم (01) يوضح نموذج البحث

5-منهجية البحث:

اتبع الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يمتاز بدراسته للواقع أو الظاهرة كما هي موجودة ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر و يمكن من خلاله الوصول إلي استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع الملموس.

6- متغيرات الدراسة :

- 1- المتغيرات المستقلة : التغيير التنظيمي الذي يمس الجانب البشري بأبعاده - (التكوين ، التوظيف، أساليب الاتصال ، التقييم ، العلاقات الإنسانية ، الحوافز المادية والمعنوية ، نمط الإشراف).
- 2- المتغيرات التابعة: تشمل الدراسة على متغير تابع وحيد هو أداء العاملين.

7- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث :

التعريف الإجرائي للمصطلحات المستخدمة في البحث هي :

- 1- التغيير التنظيمي :التغيير التنظيمي هو تقصّي النقائص الظاهرة والخفية للمنظمات مبني على دراسة عميقة للظروف الداخلية والخارجية يقوم به خبراء من داخل أو خارج المنظمة ، وذلك بغية التأقلم مع التطورات الواقعة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية من أجل الانتقال من وضع إلى وضع أحسن منه بغية تحقيق أهدافها بأكثر فعالية ، وذلك بالتركيز على التغيير الذي يمس الجانب البشري .

- 2- أداء المورد البشري : هو مجموعة من الممارسات والمهام التي يزاولها العامل وفقاً للطرق والإجراءات المحددة للعمل في المنظمة والتي يكون من خلالها مخرجات تعود على المنظمة بالمنفعة والتي تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

3- المؤسسة الإنتاجية العمومية : هي كيان اقتصادى ذات مسمى معلوم ومكان معلوم يبنى على أساس العلاقات و التبادلات بين مختلف الأجزاء المكونة له، ويضبطه التنظيم في تسيير شؤونه، هدفه تقديم خدمات سلعية أو خدماتية ، وهو تابع للدولة مقيد بقوانينها في التسيير .

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي

تمهيد: يتوقف نجاح أي منظمة في عصرنا الحالي على قدرتها على مسايرة التغيرات المتوالية التي تمس جميع جوانب المنظمة. وقدرتها أيضا على التنبؤ وتوقع التغييرات المستقبلية.

فبدون عملية التغيير تبقى المنظمات في حالة جمود بينما تتقدم وبسرعة باقي المنظمات التي تتبنى التغيير الدائم والمتواصل، ويكون التغيير التنظيمي فعالا إذا لم يكن وليد رد فعل ارتجالي غير مدروس، بل يكون وفق رؤيا بعيدة المدى مبنية وفق حدود وأهداف مسطرة سلفا وبذلك يكون التغيير التنظيمي الوسيلة الوحيدة لبقاء واستمرارية المنظمة ولتحصل على مكانة لها في السوق.

1. تعريف التغيير لغويا:

حسب المعجم الوسيط "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه " (مصطفى، 1989: 688)

2. التغيير اصطلاحا :

يعرف التغيير حسب عرفه سعيد يس عامر بأنه: "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار" (عامر، 2000: 255)

تعريف التغيير التنظيمي اصطلاحا: تطرق عدة باحثين إلى مفهوم التغيير التنظيمي لأمسين جوانب مختلفة انطلاقا من الخلفية العلمية لكل باحث، وفيما يلي نذكر أهمها.

" هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها و التأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات " (الخصيري، 2003: 16)

ويعرفه "إيفانكو" (Ivanko) بأنه "مصطلح يستخدم لوصف عملية التحول التي تمر بها الشركة من خلالها وتتمثل بإعادة توجيه وإعادة هيكلة الإدارة، الاندماج أو الاستحواذ أو تطوير أهداف وغايات جديدة للشركة" (Ivanko, 2012: 187)

وبحسب خروفة هو : " قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد، بما يعكس تعديلا

جوهريا على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية " (خروفة، 2010: 7)

ويعرفه حماد بأنه : " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة

إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل " (حماد، 2011: 386)

أما دودين فيعرفه بأنه " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية فعالية التنظيم من

خلال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية. "

(دودين، 2012: 18)

ويرى عقيلي بأنه " نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي

تتكون منها المنظمة، من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي تحدث داخلها أو

خارجها في البيئة التي في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، وتطوير نفسها

والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية " (عقيلي، 2013: 356)

وذهب العوامة إلى تعريفه بأنه " انتقال كمّي أو نوعي من مرحلة أو وضع لآخر، ويتضمن

ذلك تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة " (العوامة، 2013

: 285)

ويذكر محمد نويقا عن (Biriote) التعريف التالي « هو نموذج ديناميكي يخلق فرقا في

المنظمة بين الزمن T والزمن T+1 » (NOUIGA, 2003: 86)

ويعرفه " كارنال" (Carnall) بأنه "يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل

المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل (Carnall, 1986: 740). "

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن التغيير التنظيمي هو نسق منظم من الجهود البشرية لإرساء نظم وأشكال جديدة من النظم والعلاقات وبأنه يعني تبني فكرة أو سلوكا جديدا مغايرا لما كان مألوفاً، وبأنه يشمل جزء أو المنظمة بأكملها ويدار من القمة.

3. أسباب التغيير التنظيمي:

تتأثر المنظمة بعدد من العوامل مما يحتم عليها اللجوء إلى التغيير لمواجهة تلك العوامل محاولة إعادة الاتزان، وترجع أسباب اللجوء إلى التغيير لعدة عوامل تختلف من منظمة إلى أخرى، و ذلك يُقدر بما تملكه تلك المنظمات من قدرات وإمكانات تساعدها على سرعة التأقلم لمواجهة تلك التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

و تصنف على هذا الأساس أسباب التغيير التنظيمي عموماً إلى أسباب داخلية خاصة بالمنظمة وأخرى خارجية لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة.

وقد ذكر الطجم (2009) مفصلاً هذه الأسباب :

1.3. الضغوط الداخلية: تأتي الضغوط الداخلية للتغيير من داخل التنظيم نفسه، مثل:

- عدم الرضا عن طريقة الأداء أو مستوى الخدمة المقدم.
- الرغبة في تحسين الكفاءة التنظيمية.
- الحاجة لمواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- وجود بطالة طبقية في التنظيم والحاجة إلى إعادة التدريب.

2.3. الضغوط الخارجية : تأتي هذه الضغوط من مصادر خارج التنظيم وتلعب دورا مؤثرا، وهذه

العناصر لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تكون متعارضة فمثلا قد تتعارض عوامل تكنولوجية مع

عوامل اقتصادية"، أو عوامل تكنولوجية مع عوامل بيئية، ومن أمثلة الضغوط الخارجية :

أ- التغيير الاقتصادي : يؤثر هذا العامل بصورة فعالة على نشاط المنظمات في كل المجالات،

فالتغيير في السياسات الاقتصادية أو سياسات الإنفاق أو سياسات التصدير والاستيراد وكذلك

الأسعار العالمية للبتروول، كلها عوامل تؤثر على نشاطات التنظيم.

ب- التغيير الاجتماعي : لقد أصبح مؤشر توقعات طالبي الخدمة من المنظمات في اتجاه تصاعدي،

وهذا ما جعل المنظمات تميل إلى مقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شخصية. (الطجم، 2009:

24-23)

أما " ستيفن روبنز " (Stephen P. Robbins) (1983) فيرى أن هناك أسبابا داخلية أو

خارجية أو كلاهما تساهم في إحداث التغيير يمكن تناولها كما يلي :

3.3. أهم القوى الداخلية:

- تدني معنويات العاملين.

-حدوث أزمة داخلية طارئة، و تدني الأرباح.

- إدخال أجهزة و معدات جديدة، إثر إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

- قلة القوى العاملة المتخصصة.

-الدمج مع منظمات أخرى.

- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

4.3. أهم القوى الخارجية:

- المنافسة الشديدة للمنظمات الأخرى.

- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة .

- تدخل الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.

- تغييرات سريعة في أسعار المواد ووفرتها .

- حدوث أزمة خارجية طارئة (Stephen P. Robbins,1983 :269)

تجد الإشارة هنا إلى أن العوامل الخارجية تؤثر بصورة أكبر من العوامل الداخلية لصعوبة التنبؤ بها

ومسايرتها، لذلك اهتم الباحثون بأبعاد هذه القوى والتي لخصت أهم مصادر هذه العوامل

الخارجية(رحيم،2010: 06)، وذلك من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (02): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير حسب مصطفى محمود أبو بكر (2001).

1- البيئة الاقتصادية:

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها.

وأيضا تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

2- البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي

والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيباً فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدر لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول.

3- البيئة التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو

واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى م نظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي

تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية).

4- البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات.

5- البيئة الثقافية: حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فتقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات. (في رحيم:2010: 08-09)

4. نماذج إدارة التغيير التنظيمي:

تعددت وتنوعت النماذج الخاصة بنماذج إدارة التغيير التنظيمي وذلك راجع إلى اختلاف الباحثين في نظرتهم إلى تناول هذا الموضوع، وأيضا من خلال خصوصيات كل منظمة زيادة على اختلاف البيئة الداخلية والخارجية، وقد قدمت محاولات كثيرة للكيفية التي يتم بها التغيير التنظيمي. ومن خلال قراءة لكثير من النماذج سنتعرض إلى ثلاثة منها بالتفصيل :

1.4. نموذج "كيرت لوين" (Kurt Lewin):

ومن هذه المحاولات ما قدمه "كيرت لوين" (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروف كل المنظمات، فقد ساعد نموذج " لوين" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات . (قيس،1997: 187)

يصف "ليفن" المنظمة حسب ما ذكره جمال عبد الله (2004) بأنها عبارة عن نظام في حالة جمود من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد. (جمال عبد الله، 2014: 74)

وسنتعرض إلى هذا النموذج بشيء من الشرح من خلال الشكل التالي :

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

الشكل رقم (03): نموذج "ليفن" لمرحل التغيير التنظيمي حسب فيس المؤمن وآخرون (1997)

حسب العطيات (2006) فإن هذه المراحل تفسر كما يلي :

• **مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد):** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب

العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من

الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبيت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لمشكل خفض الأداء.

• **مرحلة التغيير:** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير

المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

• **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):** وهي آخر مراحل التغيير التنظيمي، والغاية المرجوة من

هذه المرحلة هو الوصول إلى وضعية مستقرة بعد أن توصلت المنظمة إلى النتائج المرجوة من التغيير التنظيمي من تغيير في سلوكيات واتجاهات أفراد المنظمة، وخلق ظروف مناسبة للحفاظ على الوضع الجديد والاستمرار فيه بتقديم الحوافز المناسبة لكل فئة، وبذلك تكون لدى خبراء التغيير في المنظمة معلومات مرتدة تمكنهم من تقييم الوضع. (العطيات، 2006: 107)

2.4. نموذج "دافت" (Daft,2008) :

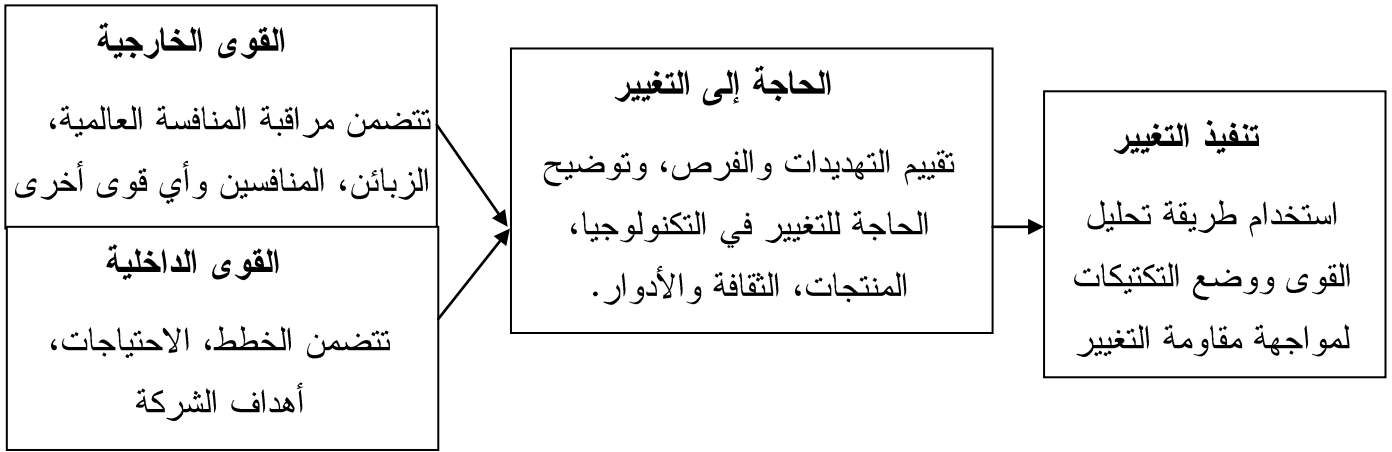
يذكر علي حسون الطائي (2015) أن "دافت" أفترض أن عملية التغيير لا تحدث بسهولة، لكن يمكن أن نسيطر على التغيير من خلال مراقبة الاتجاهات والأنماط والاحتياجات الجديدة، وأن المدراء يستخدمون التغيير المخطط للمساعدة في تنظيم التكيف مع المشاكل الخارجية واستغلال الفرص المتاحة، حيث ميّز "دافت" ثلاثة مراحل هي :

أ- وجود القوى الداخلية والخارجية المسببة لعملية التغيير.

ب- رصد إدارة المنظمة لهذه القوى من حيث تقييم الفرص والتهديدات وتوضيح الحاجة بضرورة التغيير.

ج- تنفيذ التغيير المطلوب من قبل إدارة المنظمة، ويتم التعامل مع القوى كل على حدي حسب

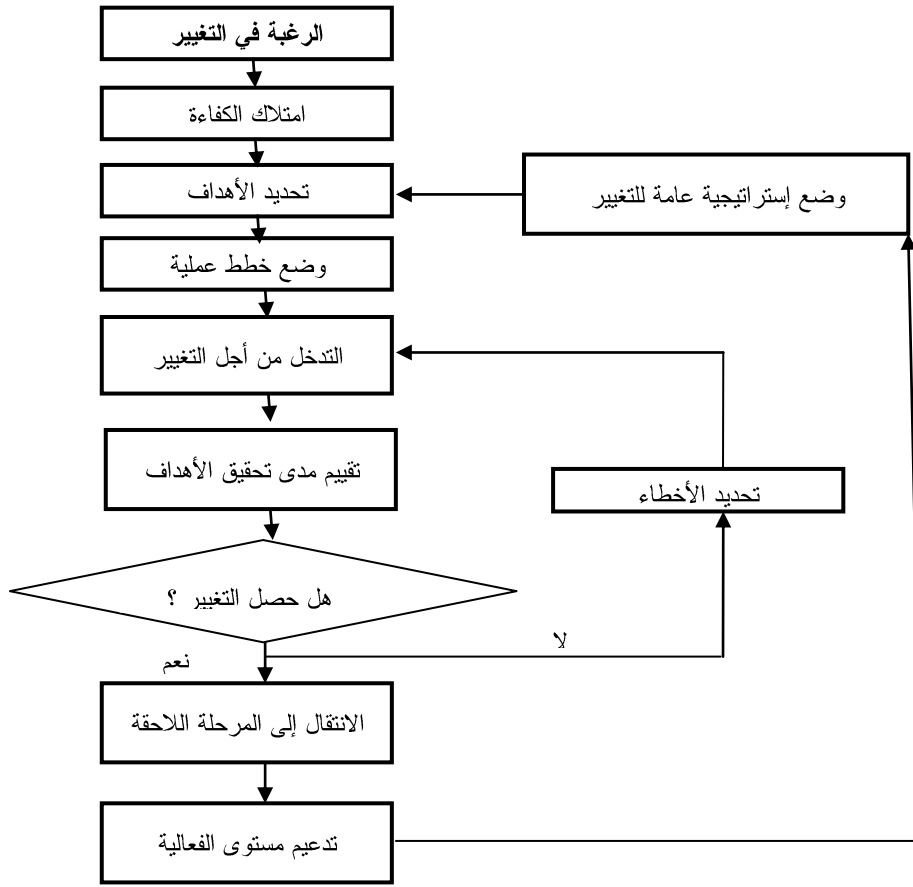
أنماط المدراء. (الطائي،2015: 52)



شكل رقم (4) نموذج "دافت" (Daft) للتغيير التنظيمي حسب علي حسون الطائي (2015)

3.4. نموذج غياث (2010): يرى "غياث" أن تعزيز الممارسات الفعالة تمكن الفرد ومن ثم المنظمة

من تحقيق أهدافها بطريقة مرضية،[وهي الغاية من التغيير التنظيمي] وذلك وفق المخطط التالي :



شكل رقم (5) مراحل التدخل الفعال من أجل التغيير حسب غياث بوفلجة (2010)

من خلال المخطط يشرح غياث (2010) مراحل التدخل الفعال من أجل التغيير التنظيمي وذلك من خلال المراحل التالية :

1. **تحديد الأهداف:** تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة إجرائية مدروسة، بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ.

2. **التخطيط لإنجاز المهام:** إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول إليها غير كاف، إذ لا بدّ من تحديد المراحل والخطوات التي تمرّ بها عمليات الانجاز، مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والتمحيص والاستشارة عند الحاجة.

3. توفير شروط النجاح : قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات، مما يساهم في إنجاز المهمة والاقتصاد في الوقت والجهود المبذولة لتجسيدها.

4. الجِدَّ والإِتقان في الإنجاز : بعد تحديد الهدف، وخطوات إنجازه، وتوفير شروط نجاحه، يجب العمل بجِدَّ وإِتقان لتجسيده دون تكاسل ولا تقاعس، ولا استكانة للمعوقات التي تتعرض عملية الانجاز.

5. تقويم الأداء : عند الانتهاء من الإنجاز، لابد من مرحلة أخيرة وهي تقييم وتقويم الأداء، للتعرف على الايجابيات والسلبيات والنقائص، ومن أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات اللاحقة.(غياث،2010: 168)

5. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة :

للتغيير التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمة على السواء وذلك وفق ما شرحه عرفة سيد سالم (2012):

1.5. "الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد والحياة، وتظهر روح الإنعاش والمقترحات، كما تخفى روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

2.5. تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين، منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة مع ذلك التغيير (التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات).

3.5. إزكاء الرغبة في التغيير : يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب :

-عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

-عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل

-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا

جديدة ومتطورة، إن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية

والذاتية للتغيير التنظيمي. "

4.5. التوافق مع المتغيرات :

إن السرعة الرهيبة للتكنولوجيا، والتكتلات الاقتصادية العالمية، هي من تحدد طرق التأقلم واختيار

أنسب الطرق للتغيير لنوافق ونسائر هذه التحولات، فيجب تعلم كيف ومتى وما هي أنجع الطرق للتغيير

التنظيمي، وذلك بخلق مفاهيم جديدة ومبتكرة، دون هذا لا يمكن التجديد، وتبقى التبعية محتومة إذا كان

ميزان القوى غير متكافئ بين المنظمات. (عرفة، 2012: 20)

أما اللوزي فيرى أن للتغيير التنظيمي أهمية إستراتيجية بالغة وحدد أهميته في ما يلي :

التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

تتمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل

التنظيم.

تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.

ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح

تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه،
والحزم في تنفيذه. (في شتاتحة، 2007)

6. مجالات التغيير التنظيمي:

بحسب محمد عساف (1999) فإن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، واستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية تبادر المنظمة إلى احد أو بعض مجالات التغيير التالية:

1.6. المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، إذ أن لكل منظمة ما يميزها عن غيرها من المنظمات و يهتم أيضا بالأهداف والإستراتيجيات المستقبلية.

1.1.6. تغيير الأهداف والإستراتيجيات :

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة.

2.1.6. تغيير رؤية وفلسفة ورسالة المنظمة:

الرؤية عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب لأي منظمة. ويمكن من خلالها التغيير فهي تلعب دورا أساسيا في جميع مراحل ودورة حياة المنظمة، وهي تبين أسباب وجودها وتحدد حقل أو حقول مجالات عملها، وتحديد الرؤية الجديدة أو التي تم تغييرها بصفة واضحة ومفهومة للجميع من طرف إدارة المنظمة تساهم في توضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه من خلال

عملية التغيير التنظيمي، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع إلى المنظمة للوصول إلى أهدافها بنجاح. (عساف، 1999: 239)

2.6. المدخل البشري:

من جانبه يشير الخضير (2002) إلى أن المورد البشري يعتبر أهم مورد من موارد المنظمة لأنه يمثل العنصر الفاعل والحيوي، بحيث أن نجاح أي تغيير مستهدف داخل المنظمة يقترن مباشرة بمدى تورط أفرادها وكفاءتهم ومدى إسهامهم في إنجاز عملية التغيير، وعليه رفض الأفراد للتغيير سيؤدي حتما إلى عرقلة واستمرارية المنظمة. (خضير، 2002: 196).

وبحسب علي السلمي (1983) إن إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل يقوم على ناحيتين أساسيتين هما :

أ- التغيير المادي للأفراد : من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

ب- التغيير النوعي للأفراد : وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك، من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. (السلمي، 1983: 257)

ويرى علي الشريف (2000) أن إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة يجب أن يركز على

النواحي الإنسانية التالية إذا أريد له النجاح، وذلك من خلال المجالات التالية:

1-المهارات والأداء : ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب-التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج-تدريب العاملين : أي تدريب العاملين الموجودين بهدف تحسين أدائهم من خلال اكتساب مهارات وممارسات جديدة.

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

تعتبر مجالات التغيير في سلوك واتجاهات الأفراد من أصعب مجالات التغيير وأهمها في الوقت نفسه، لأن التعامل هنا مع كائن بشري له مشاعر وأحاسيس وردود أفعال غير متوقعة، أما الآلة فلا تملك من ذلك شيء. وهذا ما يجعل من الأفراد أهم مورد للمنظمات، خاصة إذا كان أفرادها يتمتعون بمهارات عالية، ولا يمكن للمنظمة أن تنجح في تمرير التغيير التنظيمي بدون هؤلاء حتى لو توفرت لها كل الإمكانيات، وأحدث التجهيزات المادية..(الشريف،2000: 130)

أما بالنسبة للتغيير على مستوى الجماعات فيتم ذلك من خلال إعادة تشكيل وتوزيع الأفراد داخل الأقسام والإدارات. وتظهر أهمية جماعات العمل كما يخبر بذلك أحمد ماهر (2000) في الأتي :

أ- جماعة العمل هي الرابط بين أجزاء المنظمة، لأن كل فرد من أفرادها له علاقة ببعض الأفراد في جماعات أخرى. وأيضا كل قائد لجماعة معينة هو عضو في جماعة أخرى أعلى وهكذا.

ب- يتكون داخل الأفراد توقعات عن المنظمة تتمثل في الأجر والحوافز والأمن الوظيفي وغيرها، ويقابله توقعات المنظمة عن الأفراد كالأداء العالي، والولاء وغيرها، وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل أن تعمل على تسهيل الحصول على هذه التوقعات. ويطلق على هذا الوضع ما يسمى (العقد النفسي).

ج- يتم داخل جماعة العمل تعلم مهارات لا يمكن تعلمها خارجها، كمهارة القيادة، التي يتعلمها الفرد داخل المجموعة وتتاح له الفرصة للممارسة لنفوذ وتأثيره على الآخرين وتقبلهم لهذا

الوضع.(ماهر،2000 : 431)

3.6. مدخل الهيكل التنظيمي :

يعرفه عامر الكبيسي (1998) بأنه : "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها " (الكبيسي، 1998 : 18)

ويتكون الهيكل التنظيمي كما يقول جمال عبد الله (2014) من تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال لتغيير الهيكل أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح " إعادة التنظيم"، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من [الهيكل] الوظيفي إلى [الهيكل] المصفوفي.

أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة.. (جمال عبد الله، 2014 : 71-72)

4.6. المدخل التكنولوجي:

يتم من خلال هذا المدخل الاهتمام بطرق العمل وأساليبه لإحداث التغيير، أو على الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء العمل، وأيضا العوامل التنافسية التي فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من التميز عن غيرهم من المنظمات المنافسة (العطية، 2003 : 249).

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان بحسب محمد المحمدي الماضي (2000) يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما :

الاتجاه الأول : وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني : يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. (الماضي، 2000: 49)

وتتبنى المنظمة هذا المدخل لمسايرة التطورات السريعة في التكنولوجيا والتي بات الجاهل بها لا يستطيع أن يجد له مكانا في السوق، ويعتمد هذا المدخل على التغيير في الطرق والوسائل والإجراءات، تظهر تأثيراتها على سلوك الفردي والجماعي، ويحدث ذلك عندما تقوم بإدخال معدات قد تستغني المنظمة من خلالها على عدد من العمال مما يحدث تأثيرا على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

7. أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي فهما دقيقا وعميقا لأنواعه وأشكاله ومراحل تنفيذه، وسنتناول بالتفصيل كل نوع من أنواع التغيير التنظيمي، إذ أن أغلب الباحثين يرون أن هناك عدة

أنواع من أنواع التغيير التنظيمي وكل نوع له خصوصياته وظروف تبنيه من قبل المنظمات، وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي :

بحسب عبد الله بن عبد الغني الطجم (2002) فإنه يمكننا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو العشوائي أو (التلقائي):

1-التغيير المخطط:

يكون هذا النوع من التغيير مقصودا وكخلاصة لخطة موضوعة من طرف المديرين والخبراء نتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ وذلك لإلمامهم بخبايا للمنظمة، وحتى يتسنى لهم وضع خطط بديلة وحلول مناسبة لرفع كفاءة الأداء.

2-التغيير غير المخطط :

يحدث هذا النوع من التغيير عفويا في المنظمات دون قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في آثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعا، لذلك يجب اتخاذ إجراءات سريعة عند حدوثه للتقليل من سلبياته أو تدعيم إيجابياته إن وجدت. (الطجم،2002: 47)

أما محمود سليمان العميان فإنه يرى أنه لو اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

أ- التغيير الشامل: يشمل كل أو معظم المنظمة، ويتطلب مجهودا وتوفير إمكانيات كبيرة وخطة واضحة.

ب- التغيير الجزئي: يمس جانب أو بعض جوانب المنظمة، كتغيير المعدات والآلات، وتبقى خطوة هذا النوع من التغيير أنه ينشئ اختلال في التوازن بين أجزاء المنظمة، فنجد بعضها متطور والأخرى متخلفة، وعادة ما يرافق هذا النوع من التغيير متطلبات مهمة، فتغيير في المعدات يلزمه مرافقة في تكوين الأفراد حتى يتمكنوا من استعمال المعدات الجديدة بفعالية وأيضا إيجاد طرق جديدة للتسويق

والإشهار، فالتغيير الجزئي قد يكون غير فعال في كثير من الأحيان خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعاني مشاكل في طرق التسيير. (العميان، 2004: 350)

أما عبد الباقي صلاح الدين فإنه يرى لو أننا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين:

أ- التغيير المادي: يركز على تغيير الأعمال والأنشطة زيادة على العمل على مسايرة كل ما هو جديد من خلال التغيير التكنولوجي بوسائله المستخدمة بما يتلاءم ونشاطات المنظمة.

ب- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): يهدف إلى محاولة استهداف أنماط سلوكية غير فعالة عن طريق برامج تدريبية، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال. (عبد الباقي، 2003: 362)

بحسب محفوظ أحمد جودة يمكننا تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء.

أ- التغيير التدريجي: يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجيا، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة ومحددة.

ب- التغيير السريع: ويتم مرة واحدة وبسرعة، يسميه البعض بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون به لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز المقاومة، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئيا أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة. (جودة، 2004: 38)

أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة).

أ- التغيير المفروض: يأتي هذا النوع من التغيير ملزماً لأعضاء المنظمة ويكون القرار فيه من قبل الإدارة العليا، ويتوقع لهذا التغيير أن يقابل بالرفض ومحاولة إفشاله.

ب- التغيير بالمشاركة: فيتم بمشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير. (الدوي، شتاتحة، 2010)

(10:

وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

أ- البسيط (السطحي): يعتمد هذا النوع على التدريج في تطبيق خطوات التغيير وفق فترة معلومة ومحددة وبطريقة منظمة، يراعي كثيراً الجانب الإنساني، لذلك نجده ذو فعالية كبيرة إذا طبق على كامل المؤسسة.

ب- التغيير الجذري: يأتي هذا النوع من التغيير فجأة لظرف طارئ، يؤثر في أفراد المنظمة بصورة كبيرة، عادة ما يكون جزئياً يشمل الهيكل التنظيمي، أو بأجزاء معينة من المنظمة.

(الدوي، شتاتحة، 2010: 10)

مما سبق يمكننا أن نستخلص أنه لا يوجد نوع محدد يصلح أن يطبق ويكون صالحاً لكل المنظمات، بل ظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومدى استعداد الأفراد لتقبله وتبنيه والسهر على نجاحه والوقت المناسب لتنفيذه، وأيضاً لطبيعة أفراد تلك المنظمة، فمن المهم أن نراعي كل تلك العوامل لاختيار تطبيق النوع المناسب، ويمكننا أن نستخلص أيضاً أنه ليس بالضرورة نوع واحدة بل يمكننا المزج بين أكثر من واحد لما قد تقتضيه الضرورة والمصلحة.

8. إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي :

إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة ومتأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه ، وعلى أي أساس تم اختيارها ، ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نجد:

1.8. إستراتيجية التغيير البنيوي

إن انتهاء التغيير البنيوي وتبنيه من قبل الإدارة يعتبر مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية ، ويجب مسايرة هذا النوع من التغيير بكثير من العناية، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو يمكن حتى أن يفقدهم وظائفهم في حالة فشله، لأن المنظمة ستصبح شيئا آخر مختلفا تماما لما كانت عليه ، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

1.1.8. إستراتيجية البراعة القيادية:

هذا الأسلوب يكون فعالا عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة وتكون الأوضاع المؤسسة في مستقرة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين بطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب. (العطيات، 2006: 211)

2.1.8. إستراتيجية الإقناع:

عندما تكون المنظمة في أزمة بادية لجميع أفرادها وبالتالي يدركون خطورة الموقف فتكون لهم مقاومة منخفضة إذا عرّض عليهم مشروعا للتغيير يخرجهم من ذلك الموقف، وبالتالي يسهل على القائم على التغيير تمرير مشروعه لأن أفراد المنظمة يقودهم العقل وبالتالي أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله

هذا النوع من الإستراتيجية يقوم على الإيصال الجيد للمعلومات وتبيين أهم المزايا التي ستترجم من

وراء هذا التغيير..(John.R et autre,2002:504).

3.1.8. الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

هذا النوع من الأساليب يكون عادة عندما يبدي أعضاء المنظمة مقاومة شديدة ولا يوجد وقت

كاف لإقناعهم لضرورة ملحة لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، تتضمن هذه الإستراتيجية بعض القسوة

التي لن يتحملها أعضاء المنظمة وبالتالي ستضر بروحهم المعنوية، لكن ضرورة الإسراع في اتخاذ

قرار هام وهو التغيير التنظيمي لإنقاذ المنظمة من أجل البقاء، فهذا النوع هو الأنسب وأكثر حيوية ،

والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية:

✓ يحمل أفكارا تقوم على أن الناس يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما

تجلب لهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر.

✓ - يتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم

باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح

للقائد فيها الفرصة. (العطيات،2006: 212-213)

2.8. إستراتيجية التغيير المتدرج:

من أهم الاستراتيجيات الفعالة في التعامل مع التغيير بحسب العطيات (2006) هي إستراتيجية التغيير

المتدرج، سواء كان التغيير معدا مسبقا أو فرضته الظروف، ويتأثر هذا النوع من الإستراتيجيات بعدة

عوامل، كرغبة العاملين في المنظمة في حدوث التغيير، وقدرتهم على تنفيذه، زيادة على مهارة قائد

التغيير في وضع الخطط الناجحة، زيادة على التشجيع المستمر للإفراد وتدعيم ثقافة المنظمة للتأقلم مع

الوضع القادم، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج لعملي:

1.2.8. إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ أنه لا تكون هناك حالة ملحة داعية للتغيير في الوقت الراهن، زيادة على انخفاض المقاومة، في هذه الحالة يسمح لجميع الأفراد المعنيين بالتغيير أن يكون لهم دور في تحديد ماهية التغيير وطرق تنفيذه، وهذا يجعلهم على علم بكل تفاصيل عملية التغيير ويكون هناك وقت كاف لتحفيزهم وإقناعهم بتنفيذ التغيير المنشود.

2.2.8. إستراتيجية المشاركة المركزة:

عندما تكون الضرورة إلى تغيير ملحة، وتكون درجة مقاومة الأفراد له منخفضة، ولا وقت لقائد التغيير لإشراك الجميع، في هذه الحالة يتبع أسلوب المشاركة التي تركز فقط على الأفراد المهمين والفاعلين داخل المنظمة في إنجاز عملية التغيير، وهم بدورهم يشرحون ويحاولون إقناع باقي أفراد المنظمة. (العطيات، 2006: 210)

3.2.8. إستراتيجية أسلوب الإقناع:

تفترض هذه الإستراتيجية أن أهم عائق يحول دون تحقيق نجاح التغيير هو عدم تحمس أفراد المنظمة لضرورة التغيير، رغم توفر المعلومات الكافية عن التغيير ومبرراته، في هذه الحالة يلجأ قائد التغيير إلى محاولة التغلب على هذه المقاومة بدأً بإزالة المخاوف وتنمية الولاء للمنظمة والتوعية، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته . وتستخدم أساليب متعددة لنجاح هذه الإستراتيجية، كالتدريب الذي يركز على تغيير مواقف الفرد و اتجاهاته (العميان، 2004: 35)

4.2.8. إستراتيجية أسلوب الإكراه:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، بالتالي

يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة (العميان، 2004: 35)

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات وتنوعها، ومهما اختلفت مضامينها فإن لكل إستراتيجية الموقف الداعي إلى تطبيقها، والذي يكون خاص بكل منظمة، كما هو معلوم فإن لكل منظمة خصوصية تميزها عن غيرها، ولا توجد إستراتيجية مميزة عن غيرها. حتى أنه يمكن للمنظمات تطبيق عدة استراتيجيات في نفس الوقت نفسه. والاختيار الأمثل للإستراتيجية المناسبة مع إشراك جميع الفاعلين داخل المنظمة كفيل بأن يرسم معالم نجاح التغيير التنظيمي والحد من مقاومته.

9. مقاومة التغيير التنظيمي:

1.9. مفهوم مقاومة التغيير:

سنحاول بعد أن قمنا بالتعرض إلى أهم جوانب التغيير التنظيمي، التعمق في معالجة أهم عائق يواجه نجاحه، ألا وهو موضوع المقاومة، حيث يُظنّ في كثير من الحالات أن إثارة موضوع التغيير يعني فتح باب عدم الاستقرار وتهديد لمصالح المنتمين إلى المنظمة، ويحتاج الأمر هنا إلى تفهم معنى التغيير وأهميته، وأن الجمود في وضع واحد هو من سيؤدي إلى تهديد استقرار المنظمة. (البلاوي، 1992: 17)

من خلال ما سبق سنأتي إلى التطرق إلى أهم المعاني لمقاومة التغيير وأسبابه وطرق تفاديه والسيطرة عليه.

هناك عدة تعريفات لمقاومة التغيير التنظيمي فيعرفها المؤمن وآخرون بأنها "استجابة عاطفية /سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (المؤمن وآخرون، 1997: 180)

ويعرفها العامري والفوزان نقلا عن "زندر" (Zender) " بأنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور .وينظر إليها العامري والفوزان على أنها" امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع الراهن " (العامري، الفوزان، 1998 : 357).

أما حلواني فقد عرفتها بأنها" تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ويحاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى. (حلواني، 1990: 59).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أن مقاومة التغيير ناتجة عن الخوف من إنتقال الأفراد إلى شيء لم يألفوه وبالتالي توقع حدوث خطر على أمنهم المهني أو فقدان مزايا، وهذا راجع الى عدم تفهم ودراسة بالوضع المقترح عليهم .

2.9. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي : ذكر القريوتي (2008) عدة مسببات داعية لمقاومة التغيير التنظيمي :

-الاعتقاد بأنه سترتب على برنامج التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة.

-تغيير في محتوى الوظيفة.

-تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة.

-المس بمداخل الأفراد، مثل إلغاء العمل الإضافي أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.

-التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.

-التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام.

-التغيير في المعتقدات والقيم السائدة. (القريوتي، 2008: 349)

أما "جوهان" (Johan.R) فإنه يحدد أهم العوامل المسببة للمقاومة التغيير التنظيمي في النقاط التالية :

-الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير

-نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال و الإيضاح من طرف الإدارة.

-الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة و عدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.

-عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة.

-الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة.كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض

الالتزامات.

-نقص مصادر المعلومات، عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول لمعالم

وغامض.

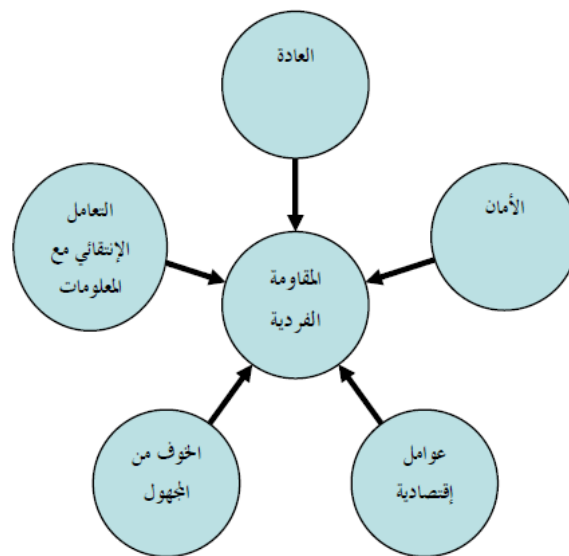
-الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.

(Johan.2002:504)

- مما سبق يتضح لنا أن المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل

المدركات، الشخصيات والحاجات وفيما يلي شكل يوضح خمسة (5) أسباب لمقاومة التغيير من قبل

الأفراد. (العطية،2003: 352)



الشكل رقم: (6) العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير بحسب ماجد العطية (2003)

من خلال قراءة للشكل أعلاه، يمكننا استخلاص الأسباب الفردية للمقاومة، والمتمثلة في العادات التي ألفها الفرد داخل المنظمة وكاستجابة عفوية سيقاوم أية محاولة لتغيير تلك العادات، أما عن الأمان فإنه مرتبط بالخوف من فقدان مزايا يتمتع بها الأفراد داخل المنظمات وأيضا يمكن ملاحظة أن العوامل الاقتصادية لها دور في مقاومة التغيير التنظيمي لما قد يترتب عنها انخفاض في المبيعات أو فقدان جزء من السوق قد تلجأ المنظمة إلى تسريح بعض عمالها لإحداث التوازن داخلها، أما عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو مألوف وهو الإحساس الذي يأتي به التغيير، وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمه الخاص اعتمادا على مدركاته بالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه وبهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخاص.

3.9. كيفية نحد من مقاومة التغيير :

الحد من مقاومة التغيير أمر في غاية الصعوبة إن لم يكن مبني على إدراك القائمين على عملية التغيير بأسبابه وترتيبها وتصنيفها والاستعداد لمواجهته بوضع خطط لكل مانع من إتمام عملية التغيير.

ويجد ر ذكر عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب كما هي مبينة في الجدول أدناه:

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	سلوب
من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم يساعدون في تنفيذه	حيثما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	التعليم والتبليغ
من الممكن أن يكون مضیعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	عندما لا تتوفر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة	المشاركة والارتباط
من الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	التسهيل والدعم
من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة)	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	التفاوض والاتفاق
من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون	من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	حينما تفضل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	المناورة والاستقطاب
ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	الترهيب الصريح والضمني

جدول رقم (1) بطرق معالجة مقاومة التغيير (سيزلاقي وجي والاس، 1993: 562)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك عددا من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير كما ذكرها "سيزلاقي" و "ولاس" وذلك بعرض الأساليب الستة المعروفة والشائعة الاستخدام وتشمل :

1.3.9. التعليم والاتصال: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

2.3.9. المشاركة: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور " بالملكية " الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

3.3.9. التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4.3.9. التفاوض والاتفاق: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

5.3.9. المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

6.3.9. التهيب الصريح والضمني: من الممكن أن يلجأ المديرون - كآخر محاولة - إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

وكما تبين لنا من خلال الجدول السابق طرق معالجة مقاومة التغيير "أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب. (سيزلاقي، ولاس، 1991: 563)

10. عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

نظرا لاحتامية اللجوء إلى التغيير في المنظمات، تمكن كثير من الباحثين من تطوير أبحاثهم واستخدموا في ذلك خبراتهم في مجال التغيير وتمكنهم وقدرتهم الأكاديمية، فقدموا سبل التغلب على مقاومة الأفراد. لأنه لو لم توضع الخطط لمواجهة هذه المقاومة، فأن مصير أي مشروع للتغيير مصيره الفشل.

وقد أكدت دراسة قام بها مكتب الدراسات "م.س. كينيستي" (McKinsey) عام 2008 على حوالي 3199 مدير مؤسسة حين سألهم عن مصير مشاريع التغيير التي قاموا بها أنها لم تساهم بصورة فعالة في تحسين أداء منظماتهم. وأن نسبة الفشل قد بلغت 70% من مجموع مشاريع التغيير. (Soparnot.R,2013:25)

ولتفادي الوقوع في هذا الموقف وجب على قادة التغيير تعلم تقنيات جديدة وبناء علاقات اجتماعية واسعة، زيادة على ذلك وجب عليهم شرح الخطط للمعنيين بعملية التغيير.

وضع الكاتب (Douglas K. Smith) حسب ما ذكره العطييات (2006) عشرة مبادئ لاتباعها المديرين للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي :

- 1- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- 3- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.

4- يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.

5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.

6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساعدة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.

9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل

التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون. (العطيات، 2006: 120)

كما حدد العميان (2002) عوامل أخرى مهمة لنجاح عملية التغيير التنظيمي نذكرها كما يلي :

1- دعم القادة الإداريين وتأييدهم لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية و الوصول إلى النتائج.

- 2- وجود مناخ عمل عام فيه قبول للتغيير ولا يوجد به معارضة.
 - 3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير لديهم مهارات فكرية وإنسانية و فنية لها علاقة بالتغيير، وقد يكون هؤلاء الخبراء من داخل أو خارج المنظمة.
 - 4- إشراك الأفراد العاملين والجماعات الذين يمسهم التغيير في تخطيط ورسم أهداف التغيير وتطبيقه.
 - 5- توضيح الدوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين في المنظمة.
 - 6- توضيح الفوائد المادية والمعنوية الآتية من التغيير للأفراد العاملين.
 - 7- عدم تجاهل وإدراك الدور الذي تؤديه التنظيمات غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد.
 - 8- استعمال الأسلوب العلمي في معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية.
 - 9- معرفة و الكشف عن أسباب المقاومة للتغيير ومراكزه.
 - 10- وجود الموارد البشرية والمادية و الفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تطبيقه وإحداثه.
- (العميان، 2002: 343)

وفي الأخير يبقى أن نقول أن الاجتهادات المقترحة لإنجاح عمليات التغيير تبقى صالحة للبعض بينما لا تصلح للبعض الآخر، وفي الأوطان العربية النامية يكون من العبث لو تبنت طريقة للتغيير التنظيمي غير نابعة من محيطها، وغير مستنبطة من ثقافة أفرادها ومحيطها الاجتماعي والثقافي والسياسي، وهنا يأتي دور النخبة والتي تحمل على عاتقها دور إيجاد الحلول والمقترحات النابعة من دراسة الواقع وتحليل العوامل المتداخلة المؤثرة في إعدام أي محاولة للتغيير، بدأ من أبسط الأشياء (احترام النظافة العامة أو إشارات المرور كمثال) إلى التغيير في طريقة التفكير وتبني رؤية للأشياء كما يجب أن تكون وعدم الاستسلام للواقع، ويبقى التغيير التنظيمي مرهون بالمحيط الذي يطبق فيه، وبالعوامل الدافعة له، ومدى إصرار الأفراد على تنفيذه والإيمان بأنه شيء ممكن .

خاتمة الفصل :

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا لأهم المفاهيم المتعلقة بالتغيير وأهم مراحله ونماذجه ودواعيه وردود فعل الأفراد تجاهه وكيفية تقليلها، وأهمية المورد البشرية في تعزيزه وطرق إنجاحه، وجدنا أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة، وبالتالي الحد من مقاومتهم لأنهم سيعتبرون أنفسهم جزء مهم في عملية التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعتبر موضوع الاداء من اهم المواضيع ذات الاهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات سواء كانت صناعية ام خدماتية وهو مرتبط بالمرجات التي تسعى كل المنظمات لتحقيقها باعتبار ان نجاح اي منظمة مهما كان حجمها يتوقف وبدرجة كبيرة على مستوى كفاءة موردها البشري والذي يدل على كل ما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات وامكانيات والتي تظهر في شكل اعمال ونشاطات داخل المنظمة . ومن اجل معرفة هذه الاعمال والنشاطات تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييم هذا الاداء وهذا من اجل الوقوف على كل من نقاط القوة و تعزيزها ونقاط الضعف وتدعيمها ومنه العمل على وضع استراتيجيات فعالة من اجل تحسين مستوى الاداء وهذا من خلال وضع برامج جديدة وصحيحة في عملية الإختيار والتعيين بالإضافة الى وضع نظام جديد للاجور بما يتناسب مع جهود العاملين وهذا ما يحقق لهم رضاهم الوظيفي .

1. مفهوم الأداء الوظيفي :

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين والمختصين سواء على المستوى الكلي (الدول، الحكومات) او على المستوى الجزئي (المؤسسات ، المنظمات).

وهذا لكون الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني . وقد تولد عن هذا الاهتمام العديد من

الدراسات والبحوث حيث كانت كلها تهدف الى تدقيق مفهومه .

- يعرفه sillamy على انه تحقيق انتاج في العمل، ومن خلاله نستطيع ان نتعرف على قدرات

الفرد في مجال معين.(sillamy ، 1980 ، 504)

- الأداء هو نشاط يؤدي الى نتيجة. وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الاشكال.

(عشوي، 1992 ، 244)

- ويعرف هلال الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي تربط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف. (هلال، 1996 : 11-12)
- كما يعرف الأداء في موسوعة التسيير على انه يتحدد من خلال الثلاثية : الهدف، الوسيلة والنتيجة التي تميز اي مؤسسة، فنحن خلال الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، بحيث نطرح التساؤلات، هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأقل تكلفة، والرابط بين الأهداف والنتائج تطرح اشكالية فعالية المؤسسة، فالمؤسسة ذات الفعالية هي التي تثبت القدرة على تحقيق الاهداف المحددة من طرف مسؤوليها. (Robert le deuff، 1999 : 897)

- ويعرف عاطف محمد عبيد الأداء انه : "النتيجة المتحصل عليها في اي ميدان على، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما، والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". (عبيد عاطف، 1964 :

(13)

- ويعرف نيكولاس بأن الاداء هو ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك . مما جعل البيئة او المحصلة النهائية مختلفة عن ما كانت عليها نتائج ذلك السلوك. (عبد الباري، 2003 : 15)

- ويشير توماس جيلبرت الى مصطلح الأداء حيث يقول بانه لايجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والاداء، ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من اعمال في المنطقة التي يعملون بها، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتاج بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل اي انه مخرج، او نتاج او النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (درة، 1998 : 03 - 04)

- من خلال هذه التعاريف نخلص الى ان هناك تقارب واضح بين الباحثين وتعريفهم للأداء الوظيفي

ومنه فاننا نقترح التعريف التالي هو مجموعة من الممارسات والمهام التي يزاولها العامل وفقا للطرق والإجراءات المحددة للعمل في المنظمة والتي يكون من خلالها مخرجات تعود على المنظمة بالمنفعة تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2. مكونات الأداء الوظيفي:

وهي مجموعة الأنشطة والمهام التي تكوّن العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام ويمكنه تحديد هذه المكونات التي يقاس على اساسها الاداء فيما يلي :

1.2. كمية الجهد : هي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة زمنية

محددة. (حنفي، 1994 : 13)

وتحدد ادارة الموارد البشرية كمية الجهد وكذا المهام والوزاجبات لكل موظف في المنظمة وذلك حخسب مؤهلاته وقدراته العقلية والجسمية والتي تؤهله لشغل المنصب الموكل له .

وينقسم الجهد المبذول إلى ثلاثة اقسام هي الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهد الذهني .

2.2. نوعية الجهد : ويقصد بنوعية الجهد مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة، قد يكون الاداء او

الانجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة، ولذلك فان كمية الانجاز تعتبر مهمة ولكن ليس بقدر ما تهمننا

نوعية الجهد المبذول وجودته وكذلك مستوى الدقة فيه .كما يقصدبه مستوى الدقة والجودة ومطابقته

للمواصفات النوعية، و يندرج تحت هذاالمعيار الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الانتاج

للمواصفات، ودرجة خلو الاداء من الابخاء .درجة الابداع والابتكار في الاداء. (سلطان، 2003:

220) .كما تشير نوعية أداء الفرد بتنفيذ المهام خلال فترة زمنية محدودة ودرجة خلو الاداء من

الابخاء.

3.2. نمط الانجاز: ونقصد الاسلوب او الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل، وتقاس طريقة الانجاز

و الاسلوب المتبع في القيام بهذه الانشطة حسب نوع الجهد المبذول سواء كان جسما او عقليا .

و يختلف نمط الانجاز حسب طبيعة العمل فقد يتطلب العمل جهدا عضليا لاداء المهام كتحريك الآلات

والاجهزة وهذا يتطلب القيام باعمال يدوية و التي تعد أسلوبا من اساليب انجاز وظائف الهيئة التنفيذية

العمال المنفذين في المنظمة.

وقد يتطلب العمل الاداري جهدا فكريا وهو يشمل الهيئة الوسطى والعليا والتي تاخذ على

عاتقها وظائف مختلفة حسب اهميتها ودرجتها في الهرم الاداري وتتمثل هذه النشاطات في التاثير

والاشراف او التحكم، وكل هذه المهام تتطلب نمط الانجاز خاص حسب الوظيفة التي يشغلها الموظف.

3. مظاهر الأداء الوظيفي:

يعتبر الاداء الجيد للعامل ركيزة اساسية يقوم عليها التنظيم وعادة ما يظهر الاداء في العديدمن

المظاهر نذكر منها:

1.3. رضا العامل عن عمله : دخل الاهتمام بهذ الجانب صمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه

لتحسين انتاجيته الى الدرجة القصوى وذلك من خلال اعطائه الفرصة لابرار قدراته ومهاراته وذلك

من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

وتسدعي معاينة رضا العامل لعمله، عملية رصد او ملاحظة دقيقة للعمل أثناء اداء أعمالهم

وعلى الرغم من ان العملية لها قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة

يصعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين، الا انه يمكن الاعتماد على بعض المؤشرات الداة على

الرضا ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الانتاج .. الخ ومثل هذه المؤشرات يعني في

الأخير اداء أفضل . (عشوي، 1992 : 244)

2.3. التعاون مع الزملاء : ونقصد به وجود تكامل بين جهود العاملين من خلال تعاونهم، وهذا التعاون يساعد على ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

3.3. الرضا الجماعي : ان الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العاملين،

كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الانتاجية فالرضا الجماعي لا يتم الا اذا اعترفت الادارة بجماعة متماسكة. (عويضة، 1996 : 244)

ولا يتم ذلك الا اذا اعترفت الادارة الى هذه الجماعة مهمة اشتراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به . (عويضة، 1996 : 350)

4.3. معدل الانتاج : ويشير هذا المصطلح الى نسبة الانتاج زيادة او نقصان حيث يصبح معدل النتاج

دالا رئيسيا على مستوى الأداء وفي تلك الحالة التي تقوم فيها الادارة باشتراك العمال في ارباح المؤسسة، مما يعني دخلا اضافيا وتلجأ الادارة الى هذ النوع او الاسلوب كمكافئة جماعية لعمال على تظافر جهودهم من اجل رفع مستوى الانتاج. (عشوي، 1992 : 244)

4. محددات الأداء الوظيفي:

يرى محمد عبد الغني هلال ان السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته، الموقف الذي يحدد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية به (هلال، 1997 : 20)

أما محمد زيدان فيرى ان الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد على دافعيتهم ودافعية الأفراد لا يعتمد بصفة عامة الا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما مع الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لاتدفع السلوك.(زيدان، 1984 : 139)

من جهته السلمي يعتبر ان المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، اي ان تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قوة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية . (علي السلمي، 1985 : 27)

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

وهناك رأي يقول بأن الأداء لا يتحدد بناءا على توافر او عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية وهي : الدافعية الفردية ن بيئة العمل، القدرة على أداء العمل . (حنفي، 1994 : 202)

أما احمد صقر عاشور قدم ثلاث محددات أساسية للأداء :

أ- **الجهد المبذول** : ويعكس درجة حماس الفرد لداء عمله، بحيث اذا ما بذل الفرد مجهودا معيننا فهذا لأن هناك دوافع تحفزه للقيام بهذا العمل (الدافعية)

ب- **القدرات والخصائص الفردية** : حيث تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية مجهود المبذولة.

ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : ويقصد به انطباعات الفرد عن الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يجب ان يتخذها ليمارس دوره في المؤسسة بالشكل المطلوب .

وعلى هذا فالأداء يتوقف على مدى قدرات وتأهيل الفرد لأداء عمله كما يتوقف هذا على ما توفره

الظروف وبيئة العمل من مؤهلات لإمكانية تطبيق هذه القدرات في مجال العمل . (عاشور، 2001 :

(125

5. معايير الأداء الوظيفي:

يمكن تعريف معايير الأداء على انها محددات مكتوبة للمستوى الكمي والنوعي والزمن، يتم بواسطة قياس درجة كفاءة العاملين والأجهزة القائمة بتنفيذ الأعمال في ظل ظروف العمل التي يعملون فيها، ومحددات للطريقة التي يقوم بها الأداء عندما لا توجد هناك طرق كمية.

1.5. مفهوم المعيار: يعرف محمد الهادي المعيار " أنه المقياس الذي عن طريقه يمكن لشخص ما الحكم على جودة وملائمة واضباط الأشياء ... ويستخدم التقرير كمية ووزن او قيمة وجودة ومستوى الشيء "

- كما يعرف على " انه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان تصل اليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب" (فرحات، 2000: 87)

- هو عبارة عن مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المنظمة . (الكرخي، 2007: 38)

2.5. مفهوم معايير الأداء :

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف معايير الأداء انها محددات مكتوبة للمستوى الكمي والنوعي والزمني، يتم بواسطة قياس درجة كفاءة العاملين والأجهزة القائمة بتنفيذ الأعمال في ظل ظروف العمل التي يعملون فيها ومحددات للطريقة التي يقوم بها الأداء عندما لا توجد طرق كمية .

فالهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على اي تذبذب او تغيير في مستوى الأداء وذلك لتصحيح السلبيات و اوجه القصور واعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول الى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره ورتتخصر اهم معايير الأداء فيما يلي. (هلال، 1999: 95).

أ- الجودة : ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها "تونر ارتور" (Tenner Arthur) استراتيجية عمل اساسية تساهم في تقديم السلع وخدمات ترضى بشكل كبير العمل في الداخل والخارج ، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

(Tenner , 1992 :310)

ب- الكمية : يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب ان لا يتعدى قدرات وامكانيات الافراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراب وقد يؤدي الى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدا مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات .(هلال، 1999 :99-100).

ج- الوقت : يعتبر الوقت مورد حساس من موارد الإدارة، لا يمكن للمنظمة التحكم فيه إلا من خلال حسن الإدارة وتعد إدارة الوقت مهارة اساسية من مهارات المدير الفعال، يستطيع عن طريقه توجيه سلوك الافراد العاملين لإنجاز الأعمال وتحقيق النتائج ولأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

وترجع اهمية الوقت الى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد او التعويض فهو رأس مال وليس دخلا، مما يحتم أهمية استغلاله .الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي الى غير رجعة " فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن " ويعد احد خمسة موارد اساسية في إدارة الأعمال وهي : (المواد - المعلومات - الافراد - الموارد المالية).

(الجريسي، 2000 :09)

إن اهمية الوقت ترجع الى كونه من اهم المؤشرات التي يستند عليها في اداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن ان يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو احدهما لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على ان يراعي :

➤ حجم العمل المطلوب انجازه .

➤ عدد العاملين القائمين بانجاز نفس العمل . (هلال، 1999: 101).

د- الإجراءات : هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات

والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة . (هلال، 1999 : 201).

Quality	Q	الجودة
Quantity	q	الكمية
Time	t	الوقت
Process	p	العملية (الإجراءات)

الشكل رقم (07) يوضح معايير الأداء المصدر : (هلال، 1999 : 103)

6. العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على أداء العاملين وهذه العوامل تختلف من حيث

المصدر والتأثير فمنها من تؤثر على العامل بدرجة كبيرة ومنها من لا تؤثر عليه ويمكننا تلخيص

العوامل المؤثرة على أداء العامل في العوامل التالية :

1.6. العوامل الشخصية : وهي العوامل المرتبطة بشخصية العامل، فكل عامل عندما ينضم

لمؤسسة ما يحمل خصائص وصفات شخصية تؤثر على سلوكه من أبرز العوامل الشخصية نجد :

أ- العوامل النفسية : وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عدد من العوامل وهي :

ب- الشخصية : ترتبط عادة شخصية الفرد بعدد من الخصائص , فقد عرفها العلماء على أنها جملة الخصائص الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية المكونة لشخص الفرد , لذلك فقد ازداد الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة .

كما يمكن لشخصية الفرد أن يكون لها التأثير في الجهد ونوعية الأداء وكميته، حيث يشير كل من "ريتشر وهاكمان" (Richard Hackman) إلى أن الشخصية توجه استجابة الموظف للمنظمة، فقد تكون استجابة الشخص ايجابية أم سلبية لنظام الرواتب أو نمط الإشراف أو نظام الاتصالات، درجة التماسك في التنظيم غير الرسمي أو التغيير ما في الوسائل التقنية على خصائص معينة للشخصية كالحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات . (سيزلاقي، ولاس، 1993: 59-60)

ج- الدوافع : إن الدوافع عوامل داخلية تؤثر في أفعال وسلوكيات الفرد وهي التي تحدد سلوكياته، وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل والتي حددها العلماء سواء كانت مكتسبة أو غير مكتسبة والتي يسعى العاملون إلى إشباعها من خلال عملهم , كما أن هذه الدوافع هي التي تدفع إلى أداء عمله بصورة جيدة أو التغيب عنه أو الفشل فيه.

د- التعلم : ويقصد به أي تغيير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة , فالتعلم يتضمن التغيير الذي قد يكن جيدا أو سيئا من وجهة نظر المنظمة , فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها .

هـ- الإدراك: يتعرض الأفراد في المنظمات دوما الى أنواع معقدة ومختلفة من المثيرات الحسية كالأوامر الشفهية ورسائل مكتوبة وألوان وروائح وإشكال وأشياء تلمس وإعلانات الأجهزة العامة وكل هذه العوامل الموجودة في بيئة المنظمة لها تأثير على إدراك العامل بطرق معينة يمكن من خلالها التنبؤ بسلوكيات هؤلاء العمال .(عطية، 2003: 59-68)

و- الانتماء : يحتاج العاملون بصفة مستمرة إلى الدفاء والصدافة في العلاقات العمل فنشوء علاقات المحبة والتعاون المتبادل بين العاملين، ظاهرة عامة في المنظمات وتشير إلى أن الانتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل. (سيزلاقي، ولاس، 1993: 45)

ز- القابلية : ويقصد بها طاقة الفرد لانجاز مهام مختلفة في العمل وتتألف قابلية الفرد لانجاز العمل من القابلة الذهنية وهي المطلوبة لأداء فعاليات فكرية والقابلية البدنية وهي التي تظهر أهميتها في انجاز الأعمال التي تتطلب مهارات أقل ويتم انجازها بموجب معايير محددة مثل الأعمال التي تتطلب القوة البدنية . (عطية، 2003: 45)

ح- العمر : العلاقة بين العمر وأداء العمل كانت من بين القضايا التي تزايد الاهتمام بها في العقد الأخير والسبب يعد لعدة عوامل : من بينها الاعتقاد الشائع أن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر وبغض النظر عن ما إذا كان ذلك صحيح أو خطأ، فالواقع يثبت أنه كلما تقدم الفرد في العمر كلما قل معدل غيابه وذلك حرصا على العمل وعدم التفريط فيه أما عن علاقة العمر بالأداء والإنتاجية فإن الفرد تزداد إنتاجيته بسبب زيادة خبراته هذا من جانب وأما من الجانب الآخر تدهور العمر يؤدي إلى الضعف في الأداء وبناء عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد وإنتاجيته . (ماهر، 2000: 192)

ط- النوع : من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى الرجال، غير أن الواقع يثبتنا أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية ورضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال . (ماهر، 2000: 192)

غير أن الفرق الوحيد هو في معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها عند الرجال وهذا راجع الى بعض العوامل مثل المسؤوليات الاجتماعية للمرأة أكثر من الرجل والاهتمام بالمنزل والابناء .

ك- الحالة الاجتماعية : إن العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا وأقل تركا للعمل وذلك مقارنة بالعامل الأعزب هذا الأمر ينطبق فقط على الرجال، في حين أن المرأة المتزوجة

تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة لكثرة العيابات أكثر من الرجال وكما زاد عدد الأبناء كلما زاد معدل غياب المرأة عن العمل مقارنة بزميلها الرجل .

ل- **مدة الخدمة** : تشير العديد من البحوث والدراسات إلى أنه هناك علاقة بين مدة العمل أو الاقدمية والإنتاجية وأداء العمل فالإنتاجية هي الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين ويمكن القول أن المؤشرات الحديثة تشير لوجود علاقة ايجابية بين الاقدمية والإنتاجية وبذلك فإن مدة الخدمة التي تعبر عنها بالخبرة في العمل يظهر أنها مؤشرا يمكن من خلاله توقع إنتاجية العامل . (عطية، 2003: 44)

2.6. العوامل الخاصة بالعمل : إضافة إلى العوامل الشخصية المذكورة سابقا والتي تؤثر على أداء العاملين هناك عوامل أخرى خاصة بالعمل من شأنها أن يكون لها تأثير على الأداء فتجعل منه مرتفعا أو منخفضا وسنحاول إبراز أهمها :

أ - **الرضا عن العمل** : نظرا لأهمية الرضا عن العمل وتأثيره على العمل أجريت العديد من الدراسات حول الرضا وتأثيره على أداء العاملين وعلى الغياب ودوران العمل وقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن لعدم الرضا تأثير على معدلات دوران العمل والغياب لذلك كلما كان العامل غير راضي بعمله ارتفعت نسبة تغيبه عن العمل وزادت قابليته لترك العمل في المنظمة.(سيزلاقي، ولاس، 1993: 76)

ب - **ضغوط العمل** : هناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوطات والأداء حيث أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم والتي تؤدي إلى زيادة القابلية على العمل والعكس صحيح حيث كلما زادت ضغوط العمل تراجع أداء العامل .(عطية، 2003: 378)

ت - **الإشراف** : إن الإشراف هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبنيتهم ليحسنوا استغلالها وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح والمشرف لديه عدة مهام عليه

القيام بها من بينها إمداد العمال بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية . وكلما كان الإشراف حسن وجيد كلما زاد أداء العامل وتحسن .(عبد الفتاح، عبد الله، 2006: 276-277)

3.6. العوامل التنظيمية : إضافة إلى العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعمل هناك عوامل خاصة بالمؤسسة والتي لها تأثير على أداء العاملين وهذا الذي سنتعرف إليه :

ث - القيادة : إن لقائد المؤسسة تأثير كبير على العاملين وأدائهم وخاصة وان كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعمال الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم فعلى قائد المنظمة أن يتحلى بالنشاط والايجابية لدفع عماله نحو أداء أفضل وأن لا يكتفي بدور المراقب وذلك بتعاون مع الإدارات المختلفة للمنظمة، كما يلعب نمط القيادة دور هام في دفع العاملين نحو العمل وتحسين أدائهم بشكل ملحوظ . (طه، 2005: 44)

ج - تصميم الوظائف : إن الغرض الأساسي من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم للمنصب ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات العامل حتى يتمكن من تحقيق المستوى المطلوب والمرضي في العمل .

ح - نظام الحوافز : إن الحوافز المرتبطة بالعمل تنقسم إلى نوعين هما : الحوافز المادية والحوافز الغير مادية .

خ - الحوافز المادية : هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية كالطعام والملبس والمأوى ومن هذه الحوافز المادية : الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل .

د - الحوافز الغير مادية : فتمثل أساسا في الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة والحاجة إلى التقدير والاحترام . (طلعت، 2007: 89)

7. معوقات الأداء الوظيفي:

هناك عدة عوامل تؤثر على سلوك الفرد وأدائه، وأكثر عوائق الأداء شيوعا هي :

- قلة التسهيلات في العمل و التركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون بين الأفراد ونمط الأشراف السيئ الذي يمكن أن يسبب التوجيه الماضي للجمهور.
- الاستغلال السيئ لقدرات الفرد وكفاءاته الناتج عن قلة التدريب .
- عدم استغلال نظام التحفز وأثره على أداء الفرد.
- عدم توفر الظروف النفسية والأجور المساعدة على الأداء الجيد للفرد.
- الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة، الإضاءة، الضوضاء القويةالخ.(حسن راوية، 2004 : 21)

8. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يستخدم الباحثون العديد الطرق والأساليب العلمية التي تمكنه من الملاحظة المباشرة لكافة المعلومات ذات الصلة بجهود وسلوك من يقيمون ادائهم بإعتباره الوسيلة الوحيدة التي تسمح للمقيمين التأكد من أنشطة العاملين ونتائج ادائهم وفق الأهداف التنظيمية . وقد تعددت تعاريف مفهوم تقييم الأداء ونذكر منها :

- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور. (زهير، 2001 : 87).

- هو نظام رسمي تهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم اداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق العمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم

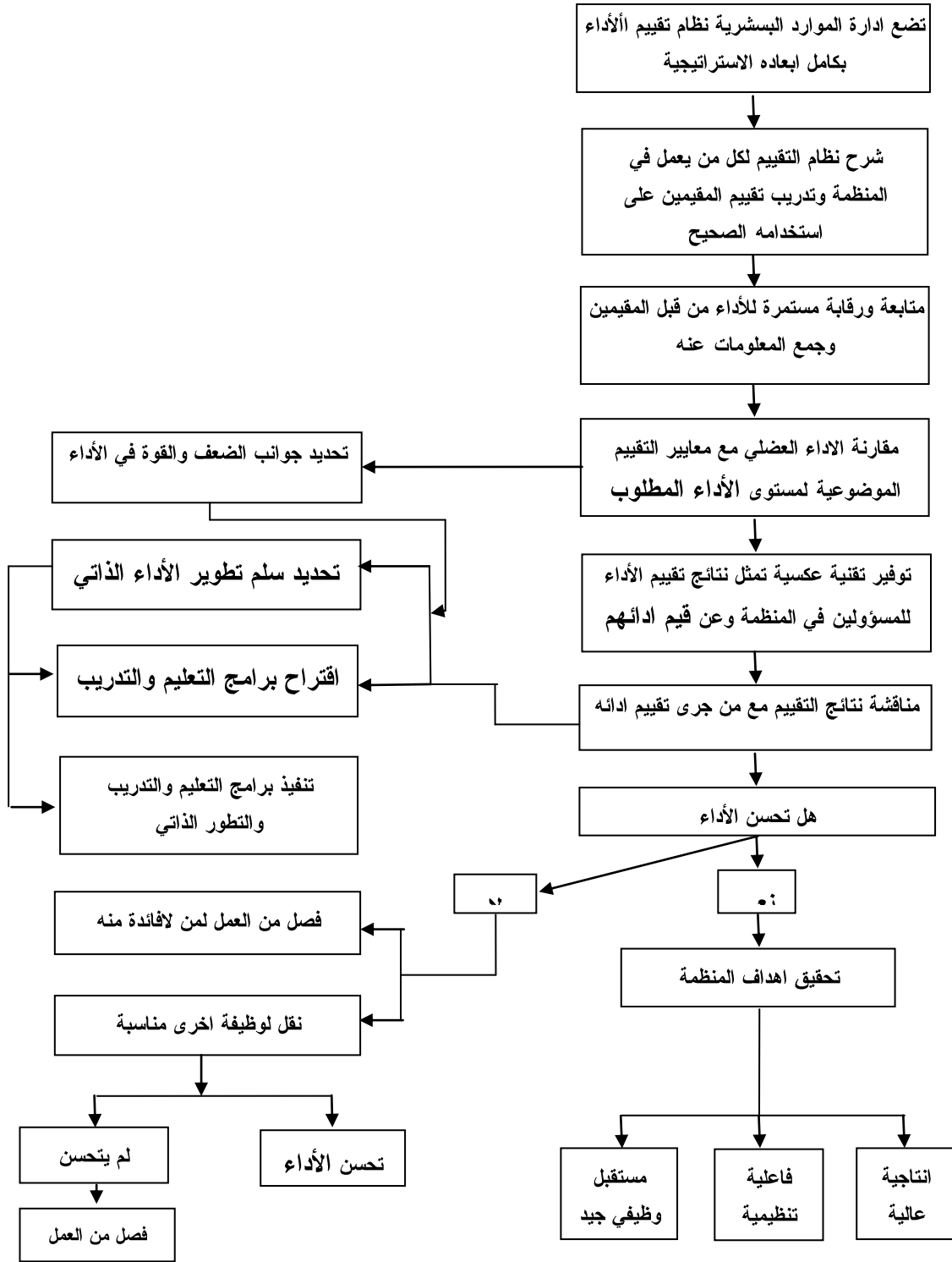
أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستويات الإدارية وصولاً لقاعدته. (عقبلي، 2005: 363)

- هو استعراض دوري ومنظم للأداء في المنظمة بطريقة محسوبة للكشف على نقاط القوة والضعف في الهيكل وأسبابها، وبالتالي إلى رؤية واضحة على صحة هذه المنظمة وكذلك بهدف اتخاذ التدابير اللازمة لتطويرها. وزيادة كفاءة أدائها الكلي على المدى البعيد. (sadeq, 1999:06)

- إذن عملية تقييم أداء الأفراد ماهي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد . من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدميتهم . (مجاهدي، 2002: 71)

- ويعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه : " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين، ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً " (حنفي، قزاز، 1964: 598)

وأستخدم البعض اصطلاح " كفاية العمل " ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين (الأفراد) في انجاز الأعمال التي توكل اليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم في العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في اداء العمل، وأخيراً معاملة زملائهم، ومرؤوسيههم. (شاويش، 1996: 87)



الشكل رقم (08) يوضح : آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي(عقيلي، 2005 :364)

09. شرح آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي:

من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها

وحتى نهايتها كما بيّن ذلك عقيلي (2005) فيما يلي :

تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية .

شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة سواء أكان مقيماً أو مقيماً أداءه، ليدرك الجميع

أهدافه وأبعاده، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له . ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق

نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك

لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية

واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجمعة، مع معايير التقييم المحددة، التي

تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف وجوانب القوة فيه .

يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية،

ويرفعها التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، وترسل نسخة منه إلى كل من جرى تقييم

أدائه ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.

يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيم أدائهم ولذلك لشرح نتائج هذا التقييم وموضحين

فيها جوانب الضعف والقوة في أدائه، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة

مستقبلية على تطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما :

- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه من جرى تقييم أدائه ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه .

- اقتراح برامج تعليم وتدريب وتنمية لعلاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية .

بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج وتطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث مشاكل . أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله عندي لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد .
عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الايجابية على :

- ارتفاع إنتاجية العمل .

- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها .

- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.(عقيلي، 2005 : 365-366).

10. وظائف تقييم الأداء:

1- متابعة تنفيذ الاهداف الاقتصادية للوحدة الانتاجية ,وذلك لتعرف على مدى تحقيق الوحدة للاهداف المحددة لها مسبقا للفترة المحددة استنادا إلى البيانات والاحصائيات التي توفرها الجهة المختصة عن سير النشاط الانتاجي أو الخدماتي في تلك الوحدات .

2. الرقابة على كفاءة الأداء الانتاجي للتأكد من قيام الوحدة الانتاجية بممارسة نشاطاتها، وتنفيذ اهدافها بأعلى درجة الكفاءة، و ذلك بتشخيص الانحرافات واسبابها، والعمل على ازالتها مستقبلا، وهنا يجب التأكد من أن الوحدة قد استخدمت كافة مدخلاتها بأعلى كفاءة ممكنة .

3.تحديد الجهات والمراكز الادارية والمسؤولة على حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ .

4. البحث والتحري عن الحلول والوسائل لمعالجة الانحرافات والاختلافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف. (صقر، 1983:33)

5. قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من التكوين. (بربر، 1997:125)

11. مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر مراحل تقييم الأداء من أهم الخطوات التي يجب مراعاتها بدقة للحصول على تقييم جيد ويمكن إجمال مراحل تقييم الأداء في الخطوات التالية :

1.11. وضع توقعات الأداء : تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء الأفراد، حيث يتم

التعاون فيها بين المنظمة و الأفراد على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .

2.11. مرحلة مراقبة التقييم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي

يعمل بها الفرد (الموظف) و قياسا على المعايير المو 1 وعة مسبقا و من خلال ذلك يمكن إجراء

الاختبارات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل

أفضل، أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصلة و محاولة معالجة تلك الانحرافات لتفاديها مستقبلا .

3.11. تقييم الأداء : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع الأفراد في المنظمة و التعرف على

مستويات الأداء، و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

4.11. التغذية العكسية : يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاوله لكي

يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها عنه و بموجب ما

تحدهه الإدارة من معايير، ذلك أن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين

أدائه المستقبلي و لكي تكون التغذية العكسية نافعة و مفيدة، لا بد أن يفهمها الفرد أي استيعاب

المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية .

5.11. اتخاذ القرارات الإدارية : إن القرارات كثيرة فمنها ما يرتبط بالترقية أو النقل أو التعيين أو

الفصل

6.11. وضع خطط تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثيل الخطوة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء،

حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء،

من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل . (عبد

الباقي، 2000 :304)

نستخلص من هذا أن فعالية تقييم الأداء تتوقف في تحقيق الأهداف المنشودة على وضوح

عناصر التقييم، من خلال ترابطها و تكاملها مع بعضها البعض، لتعبر عند تطبيقها بنجاح عن

الأداء الفعلي للفرد بما يحقق الموضوعية من جهة و العدالة من جهة أخرى، لكل من الموظف والمنظمة .

12. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الطرق لتقييم أداء العمال : الطرق التقليدية و الطرق الحديثة :

1.12. الطرق التقليدية :

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين .
(طه ، 2001 : 358) .

1.1.12. طريقة الترتيب البسيط :

هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء حيث تقوم لجنة التقييم بترتيب كل أعمال في ترتيب تنازلي من أعلى الأعمال قيمتا إلى أقلها قيمة، و بعد أن ينتهي الترتيب تستطيع اللجنة أن تحدد القيمة المالية لكل عمل أو وظيفة، و ذلك عن طريق إعطاء العمل الذي يعلو فيه قيمته من حيث الترتيب قيمة مالية أعلى، و العمل الذي يقل قيمة مالية أقل .

و لعل من أهم عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في المؤسسات التي بها عدد كبير من العمال، بحيث يصعب ترتيبها جميعا تبعا للقيمة النسبية لكل عمل بالمقارنة بغيره .

و هناك عيب آخر لهذه الطريقة هو نقص الموضوعية إلى حد ما، إلا أن هذا العيب يمكن لنا التقليل من شأنه بعلاجه عن طريق استخدام أكثر من عضو في لجنة التقييم، بحيث يؤخذ متوسط آرائهم أو الرأي الذي يتبناه غالبية الأعضاء، او الذي ينتهون إليه عن طريق المناقشة .

أما أهم مزايا هذه الطريقة فهي بساطتها و سهولتها خاصة كلما تضمنت المؤسسة عددا قليلا من

الأعمال. (محمود، 2004، 334)

2.1.12. طريقة المقارنة المزدوجة :

يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، أي يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردية، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، و بذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة و بذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد أعطي له الأفضلية لرفع يحدد رتبته داخل التقييم الكلي .

3.1.12. طريقة التدرج :

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية و يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

4.1.12. طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عددا من الصفات او الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد، و وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء .

5.1.12. طريقة القوائم المرجعية :

يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العمل، و تحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداة الفرد قيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه .

6.1.12. طريقة الاختيار الإجباري :

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة او العبارة التي تكون وصفا للعامل و تتكون كل صفة زوجا من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد أما بالإيجاب او بالسلب .

7.1.12. طريقة المواقف الحرجة :

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها او السيئة ويقصد بالموقف ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه او فشله او مؤشرا لحسن أدائه او قصوره او دليلا على ارتفاع كفايته او انخفاضها .

2.12. الطريقة الحديثة : لنفادي عيوب الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي :

أن طرق التقييم السابقة كانت تستخدم قبل الحرب العالمية الثانية . إلا أن قصور هذه الأخيرة كان سببا للبحث عن طرق أفضل لقياس الأداء ومن بين الطرق الحديثة نذكر:

1.2.12 طريقة الأحداث الحرجة : و يتم التقييم هنا عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها و توصيفها وبالتالي تحديد جملة من الوقائع (التصرفات) التي تؤثر في الأداء إيجابا او سلبا و بشكل مباشر . (عقيلي، 2005، 423)

و عليه فإن هذه الطريقة تقوم على أساس تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب نجاح او فشل المنظمة و هذا ما يتطلب من الرئيس أن يكون قريبا من العامل و يشرف عليه عن قرب و أن يقوم بتسجيل الوقائع في سجل خاص بالموقف وفقا لتواريخ حدوثها. (شاويش 2000 : 97) إضافة على ذلك فان هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند تقييم الأحداث وهي :

- القدرة على تحديد المشكلة موضع الدراسة .
- الخطوات التنفيذية المتبعة لعلاج المشكلة .
- القدرة على تحليل المشكلة و الوصول إلى حلول و بدائل مختلفة .
- درجة التعاون مع القوى العاملة بالمنظمة .
- الربط الجذري بين عنصرى الجودة في نوعية الجهد المبذول و تكلفته .

كما انه عند استخدام هذه الطريقة فانه تصمم استمارة خاصة بها، حيث يطلب من القائم

بالتقييم ان يورد و يشرح و لكل عنصر من العناصر الاداء المهمة وقائع بارزة حصلت خلال السنة

كشفت عن اداء متميز و يملأ المقيم الاستمارة للموظف الذي حصلت معه وقائع حرجة - غير اعتيادية

-(الحسيني، 1992 : 488)

خطوات تطبيق طريقة الاحداث الهامة : يمر استخدام هذه الطريقة بمجموعة من المراحل التي نوجزها

في ما يلي :

- وضع الوظيفة موضع التقييم في صورة أحداث سلوكية .
- تصنيف الأحداث السلوكية إلى عناصر أداة وظيفية .
- تخصيص كل حدث لأكثر عناصر الأداء الوظيفي ملائمة (التعامل مع الزملاء، المبادرة، التحمل، الابتكار... الخ) .
- تدرج الأحداث الهامة على مقياس يتراوح ما بين صفر وحد أقصى .
- ملاحظة الأداء الفعلي للمرؤوسين وتسجيل الأحداث الهامة أول بأول .
- مراجعة أجنده الملاحظات على أداء المرؤوسين عند بدء القيام بالتقييم و استخراج الأحداث الهامة .

- تسجيل الأحداث الحرجة ذات التأثير السلبي او الايجابي في تقرير تقييم الأداء و معدل تكرارها.

- الاجتماع مع المرؤوسين لمناقشة سبل تحسين الأداء مستقبليا.(ثابت، 2001 : 123)

2.2.12. اسلوب الاختيار الاجباري : واستخدمت هذه الطريقة في تقييم اداء ضباط الجيش الامريكي

في نهاية الحرب العالمية الثانية .

و يتم تقييم الاداء بموجبه عن طريق جمع و حصر عدد من العبارات التي تصف اداء الموظف للعمل سواء من الناحية الايجابية او السلبية، وتتكون استمارة التقييم هنا من مجموعة من العبارات مقسمة الى مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على اربعة (04) عبارات فيها :

عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة

عبارتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في الأداء (زهير ثابت، 2001: 121)

ويقوم الرئيس باختيار العبارتين منهما فقط، الاولى تكون اكثر انطباقا على الفرد، اما الثانية فتكون اقل انطباقا عليه و المقيم في هذه الطريقة لا يعرف اي العبارات هي في صالح الفرد، لان اوزان العبارات تكون سرية لا يعرفها القائم بالتقييم وان قيم العبارات منها ما هو ايجابي مخصص للعبارات الايجابية و منها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية و يتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية المعدة سابقا. (عمر وصفي عقيلي، 2005: 424)

3.2.12. طريقة التقارير المكتوبة : وتشبه هذه الطريقة طريقة الاحداث المهمة، الا ان هذه الطريقة

تعتمد على تسجيل جميع الاحداث الهامة وغير الهامة الجوهرية وغير الجوهرية حتى تتسم هذه التقارير بالشمولية والدقة . (نبيل الحسيني، 1992 : 489)

وتقوم هذه الطريقة على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة، يكتب فيها تقريرا يذكر فيه حكمه على اداء مرؤوسيه وانطباعاته و تعليقاته على الاداء ثم تتولى ادارة الموارد البشرية تصنيف الاحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص او عوامل معينة للتقويم.(بربر، 2008: 185)

و يشترط لنجاح هذه الطريقة ان يكون الرئيس يقظا و منتبها لكل ما يتعلق باداء مرؤوسيه

حتى يستطيع ملاحظة موطن القوة و الضعف في الاداء .(ثابت، 2001 : 125)

4.2.12. اسلوب الادارة بالاهداف : وفقا لهذه الطريقة يطلب من كل مرؤوس ان يحدد لنفسه مجموعة

من الاهداف قصيرة المدى و الاساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين ادائه ويحق للرئيس

الاعتراض على الاهداف و الاساليب المحددة من طرف المرؤوس و يجوز له التعديل فيها و بعد فترة

يتقابل الرئيس مع المرؤوس لتقييم مدى كفاءة انجاز الاهداف واقتراح افضل الطرق للاداء المستقبلي .

تعريف O'diorne ان الادارة بالاهداف هي " الطريقة التي يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بتحديد

الاهداف العامة و العمل على تنفيذها " ، ففي هذه الطريقة يواجه العاملون انفسهم ويراقبونها ذاتيا

لتحقيق الاهداف . (اللوزي، 2002: 202)

13. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أهداف منها :

- يساعد التقييم على تعريف الموظفين بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة في تفاديها

في المستقبل، وأيضاً التعرف نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءتهم من وجهة

نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها .

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأفراد على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يعين على الإدارة

اختيار انسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي. (عبد

الباقي، 2000: 304)

- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية .

- تقييم النتائج وتحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات .

- متابعة تنفيذ الأهداف أي تقييم مدى تحقيق الأهداف والالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في

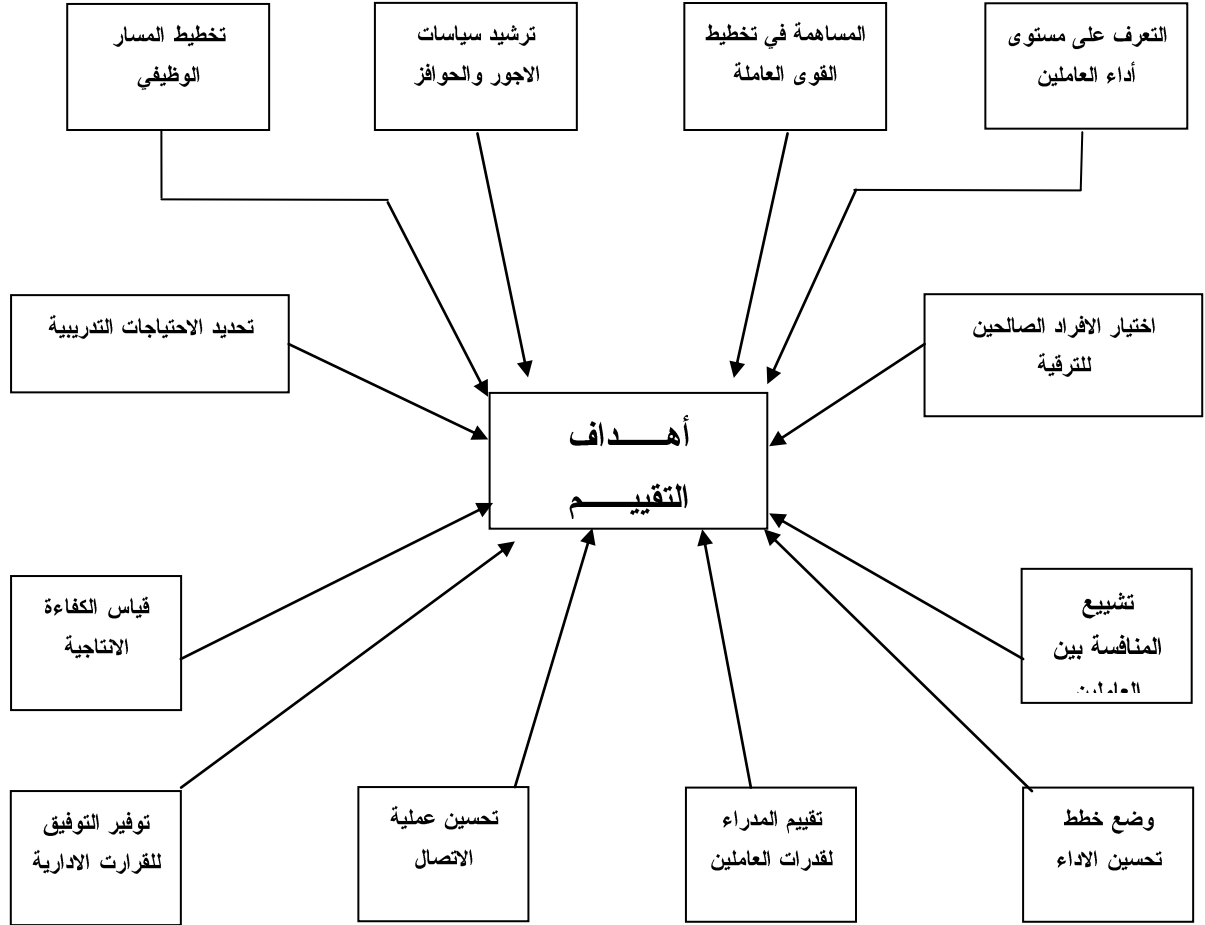
جميع المجالات .

- التأكد من قيام الوحدات بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة. (

الطائي، الفضل، 2006 : 229 - 232)

- تحديد الصعوبات التي يواجهها العامل في عمله وكذا الوسائل المساعدة على مواجهتها. (

ناصر علي، خلف الدليمي، 2009:172)



الشكل رقم (09) : يمثل اهداف تقييم اداء العاملين(ثابت، 2001: 90)

14. من يقوم بتقييم أداء العاملين:

الانسان الناجح في حياته العامة وفي عمله، هو الذي يقيم جوانب الضعف والقوة لديه بشكل موضوعي وحقيقي، تأكيداً لمقولة تيشير " علاجها وتحويلها الى نقاط اجابية لعالمك، وفي المقابل إذا عرفت نقاط القوة لديك وفخمت أسبابها بإمكانك عندئذ تتميتها وتحسينها والاستفادة منها بشكل اكبر

مستقبلا واذا لم تفعل ذلك ومع مرور الزمن سوف تتقادم نفاط القوة هذه وتتحول الى نقاط ليست في صالحك "عقلي، 2005:394)

على ضوء ماسبق سوف نتطرق الى من تتوفر فيهم شروط تقييم الأداء وهم :

1.14. الرئيس المباشر : هو الأكثر شيوعا على اعتبار إن المشرف يكون على دراية كاملة

وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه وبإشكال مباشر ومستمر بهم , كما انه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها .

- وهذه بعض الاعتبارات التي يلتزم بها المشرف في التقييم :

- تبني التقديرات على الأداء العقلي.

- تطبيق المعايير بشكل منتظم على الأداء .

- جمع المعلومات وتحليلها قبل عملية التقديرات والقياس .

- إن يتم الاتصال والمكاشفة حول تتابع القياس وجه بأوجه. (الطاني، والعضل، 2006:

33/230)

2.14. التقييم الذاتي : والذي يقوم بالتقييم هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم وتكون مهمة الرئيس

المباشر لابداء ملاحظاته حول التقييم .

3.14 لتقييم عن طريق الزملاء : ويسمى كذلك التقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بالتقييم كل من

أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري, وقد ادخل تعديل على هذا الأسلوب

بحيث يستخدم حينا إلى حين مع التقييم عن طريق المشرف المباشر. (سنتي، 2002:376)

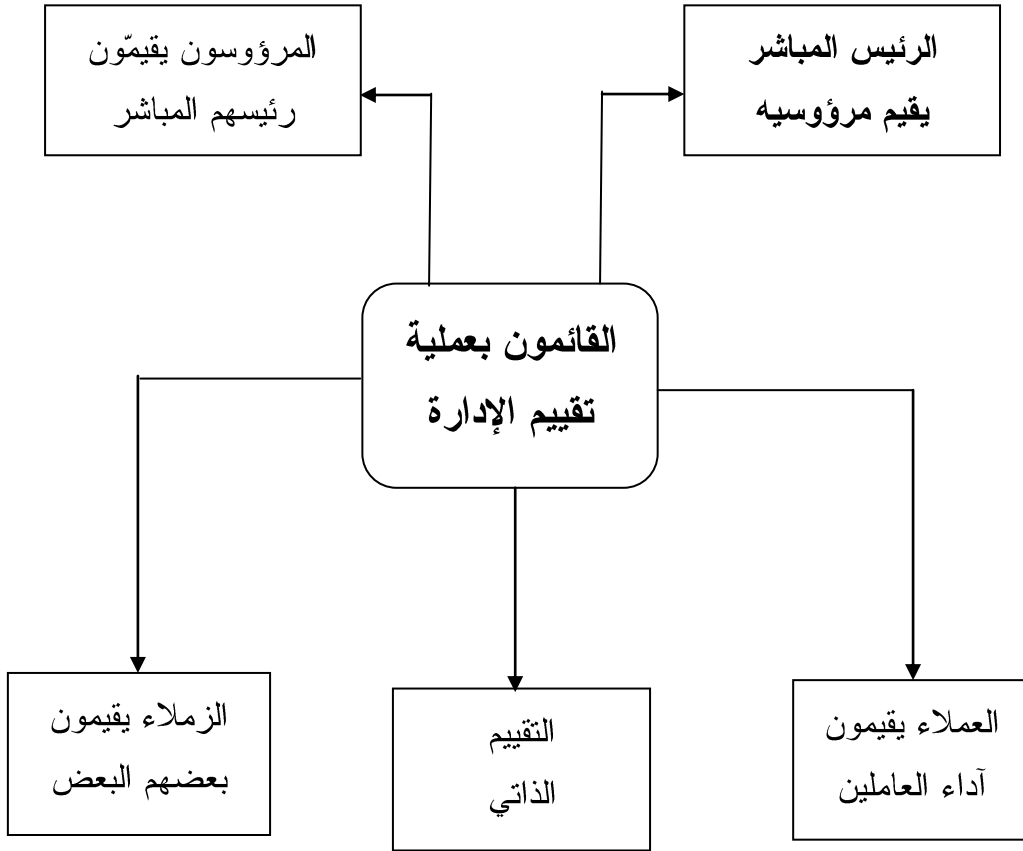
4.14. تقييم المرؤوسين للرئيس :

ويقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل. (شاويش، 2006:104)

5.14. المقيمون في الخارج :

تلجأ المنظمة إلى طلب خبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها للحصول على تقييم حيادي إلا إن هذا الأسلوب مكلف في الجهد والمال والوقت ، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية بسبب عدم الثقة في المشرفين والإنقاص من كفاءتهم ، وتستخدم هذا الأسلوب في تقييم العملاء واتجاه مندوبي المبيعات والموظفين المنظمة المستوى أداء ما وذلك لتدارك نقاط الضعف وحل مشاكل القائمة

(الطائي، الفضل، 2006 :231)



الشكل رقم (10) : يوضح من يقوم بعملية تقييم الأداء (الطائي، الفضل، 2006 :231)

15. المعوقات التي يواجهها تقييم الأداء:

ولو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد على اساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطة إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء .

التحيزات من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها: قد يعطي المقيم احد الأفراد معدلات عالية او منخفضة للعوامل الداخلة في التقييم على اساس الإقتناع بأن تقييم هذا الفرد متفوق او ضعيف بعامل واحد فقط يعطي المقيم إهتماما كبيرا .

فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة, فإن ذلك يدفع المقيم الى منحة درجات عالية في جميع العوامل الأخرى وكذلك العكس صحيح

1.15. التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم :

إذا كان المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد يكون سنة مثلا، الا ان ما يحدث ان يتاثر المشرف الذي يقدم بتقييم تصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم, فإذا كان اداء الأفراد آنذاك جيد فمن المحتمل ان يمنحهم تقديرا مرتفعا حتى ولو كان اداءه قبل ذلك غير مرضيا، كذلك العكس اذ قد يكون اداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فقد يعطي تقييم ضعيف حتى ولو كان اداءه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا .

2.15. التحيزات الشخصية :

وهي ان يتحيز المشرف مع احد او ضد الأفراد لأسباب لاعلاقة لها بالأداء كتحيز بسبب الدين او العرف او الجنس او العائلة التي ينحدر منها الفرد ,وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص

نتائج الأداء الوقوف على حيادية المشرفين , الا ان الإجراء قد لا يمنع التحيز , إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة العليا بصفة التقييم.(مهدي زويلف، 2003: 195)

3.15. الإتجاه الى التقييم بعيدا عن الحقيقة :

وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد مرتفعة , فيما يأتي تقييم البقية بدرجة منخفضة (مهدي زويلف 2003: 196) و كان من الطبيعي ان يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب ان يؤديه الفرد و بصورة واقعية و كما يقوم بعض المشرفين بتقييم لحالات بعض الأفراد على الآخرين تحسبا من نقل المجدين وبقاء المتخلفين تحت إشرافه .

اضافة الى ماسبق يمكن إجمال عشرة اسباب تعيق عملية تقييم الأداء وهي :

- نقص المعلومات المتوفرة لدى المقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم .
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الإهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الإستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي او الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحية للتقييم .
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول ادائهم.
- حدودية المناقشات والحوار لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- استخدام لغة غامضة أو غير دقيقة في عملية التقييم.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل و الذي يرتبط بشكل مباشر بموضوع البحث، ان نبين مفهوم الاداء الوظيفي كمتغير تابع في دراستنا و دوره في المنظمة وهذه من خلال الاحاطة بجميع حيثياته من جهة و تبيان اهميته بالنسبة للفرد في المنظمة من جهة اخرى، ثم استعرضنا اسس تقييم الاداء و اهميته بالنسبة للمنظمة كونه يساهم في الحفاظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين و بالتالي الحصول على اكبر منافع من اعمالهم .

ان هذه الاهمية التي يحضى بها اداء الموظف هي السبب الرئيسي وراء سعي جميع المنظمات الانتاجية منها و الخدماتية على حد سواء الى العمل على محاولة جني افضل مستويات الاداء و اقصى حدود الفائدة من كل موظف و هذا عن طريق الرفع من كفاءته و تطويره و تدريبه وتحسين مستوى ادائه وهذا ما يسمح للمؤسسة بمواكبة التطورات الحادثة على مستوى المؤسسات المنافسة.

الفصل الرابع
الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

إن نجاح أي عمل علمي ،متوقف بدرجة كبيرة على الإجراءات العلمية والمنهجية ،التي يتم إتباعها من اجل جمع المعلومات والحقائق المرتبطة بمتغيرات موضوع الدراسة وفروضها، وسيتناول الطالب في هذا الفصل منهجية الدراسة و إجراءاتها، حيث سيتم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية و يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه، ويوضح حدود الدراسة ،ويحدد مجتمع الدراسة ، وكيفية اختيار عينة الدراسة كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها الباحث لتحقيق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وأخير يتناول الفصل منهجية الدراسة الميدانية وكيف تم جمع البيانات ويحدد الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناتها .

1- الدراسة الاستطلاعية:

تساعد الدراسة الاستطلاعية الباحث على التعرف عن قرب على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث ومسايرة جميع مراحلها والصعوبات التي ربما تواجهه في تطبيق أدوات بحثه، إضافة إلى أنها تعتبر أساساً جوهرياً لبناء البحث العلمي كله، كونها تساعد الباحث على جمع المعطيات الأولية عن مكان الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذا التعرف على كيفية وأسلوب انتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة.

حيث عايشنا مجتمع الدراسة لسنوات كثيرة حيث يعمل الباحث في المؤسسة كمدير للإدارة والموارد البشرية، مما سهل على الباحث الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث وأيضاً سهولة الاطلاع على السجلات الرسمية حيث قمنا بفحصها على حسب متطلبات بحثنا هذا.

وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من خلال دراسة السجلات الرسمية للمؤسسة.
- التعرف على ظروف الدراسة الأساسية.
- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وهي الاستبيان في دراستنا هذه.

2- منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة بتعريفات متعددة لعل من أشملها التعريف الذي أورده العساف في كتابه بأن منهج البحث العلمي يعني "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (العساف، 1990: 169) فالمنهج الوصفي المسحي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب (العساف، 1990: 191) ونظراً لأن مشكلة الدراسة تتعلق

بالحاضر ، وان دراستها ستتم عن طريق الاستجواب المباشر وكذلك فان الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف عند حد الوصف وبالتالي فان المنهج المناسب هو المنهج الوصفي المسحي ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وبيان خصائصها وحجمها وكذلك جمع المعلومات وتفسيرها .

3- حدود الدراسة

أ- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع على دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية .

الحدود المكانية: مؤسسة باتيمتال للإنجاز بعنابة BATIMETAL Réalisation Annaba.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2016/2017

الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز بعنابة

4-مجتمع الدراسة :

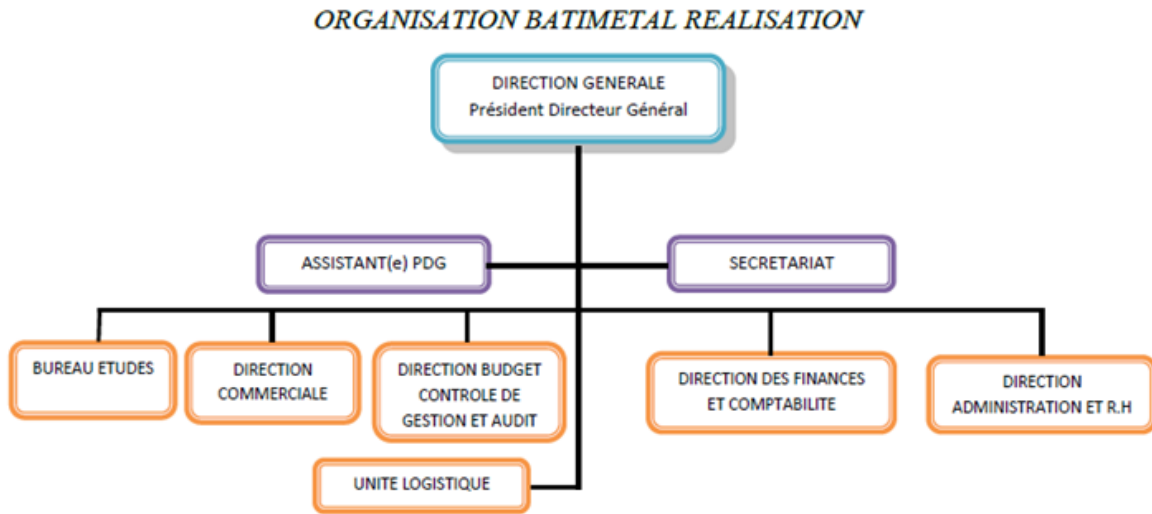
يتكون مجتمع البحث من جميع عمال مؤسسة بتيمتال للإنجاز بعنابة والبالغ عددهم إلى غاية 31 مارس 2017 780 عامل .

5- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

أنشئت مؤسسة باتيمتال للإنجاز في شهر مارس 2008 وهي أحد فروع المجمع الصناعي Groupe BATIMETAL ، مقرها الرئيس بالجزائر العاصمة وهي تحتوي على مديرات جهوية لجهة الشرق(عنابة) والغرب(وهران) والوسط(الجزائر العاصمة) ، نشاطها الاساسي هو كل ما يخص البناء والاشغال العمومية والري والهياكل المعدنية .

عدد موظفيها الى غاية 2014/12/31 هو 5688 عامل رأس مالها يقدر بي : 1 924 000 000,00 د ج .

وبعد عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية قامت المؤسسة الأم بالاستغناء عن الفروع الغير منتجة وكان عددها 16 فرعا ، و استقلت في أواخر سنة 2015 المديرية الجهوية لجهة الشرق عن المؤسسة الام ماليا وتسييرا . لتصبح تسميتها وحدة باتيمتال للانجاز . وهي مكونة من عدة مديريات كما بينه مخطط الهيكل التنظيمي والذي نوجز في التعريف بكل جزء من أجزائه كما يلي :



شكل رقم (11) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيمتال للإنجاز

- المديرية العامة : ويشرف عليها الرئيس المدير العام والذي يشغل في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة ، مهامه يحددها القانون الداخلي للمؤسسة ، أهمها اتخاذ القرارات والدعوة الى الاجتماعات الرسمية الطارئة ، الإشراف على كل العمليات المتعلقة بالانتاج والتسيير والتوجيه

- مستشار الرئيس المدير العام : دوره مساعدة مسؤوله المباشر في القيام بمهامه
- الأمانة (السكرتارية) : يتمثل دورها في كتابة التقارير وتوزيعها وتلقي المكالمات والفاكسات ، والرد على الرسائل الالكترونية ، وتنظيم وترتيب الوارد والصادر ، وتنظيم المواعيد.
- مكتب الدراسات : دوره القيام بدراسة جدوى المشاريع ، والتخطيط لتنفيذها و متابعتها .
- مديرية المحاسبة والمالية : دورها القيام بجميع العمليات المحاسبية للمؤسسات ومراقبة دخول وخروج الاموال من والى البنوك ، ومراقبة عمليات الصرف والتعاملات وموافقتها مع الإجراءات القانونية للمؤسسة .
- المديرية التجارية : ودورها يكمن في التحضير للمناقصات ووضعها على مستوى الجهات المختصة ومتابعتها ، إذ أن معظم مشاريع المؤسسة تخضع الى قانون الصفقات العمومية والذي ينص على وجوب دفع المناقصات والأقل سعرا يفوز بالمشروع ، وتدخل في هذه العملية عدة تقنيات أهمها دراسة السوق من حيث أسعار السلع والخدمات على مدار مدة المشروع .
- مديرية الميزانية ومراقبة التسيير : دورها اعداد الميزانية والتخطيط لها للسنة س+ 1 وتقييم ميزانية السنة س-1، زيادة على مراقبة جميع عمليات التسيير على كافة المستويات ، حيث تقوم بزيارات فجائية على مستوى الوحدات للتفعيل در المراقبة .
- المديرية اللوجيستية : دورها توفير على متطلبات المشاريع من سلع وخدمات بناء على طلبيات قدمت سلفا ، وتهتم أيضا بتسيير جميع عتاد المؤسسة من شاحنات وسيارات وآلات.
- مديرية الادارة والموارد البشرية : تهتم بكل ما هو إداري ، بدءا من ملفات الموظفين الى تسيير رواتبهم زيادة على التخطيط للمشاريع التكوينية ، ومتابعة مسار العمال المهني ، والاستماع الى مشاغلهم وحلها قدر الإمكان . والعلاقة مع الشريك الاجتماعي والهيئات الخارجية مثل الصندوق الوطني للتقاعد والضمان الاجتماعي وبريد الجزائر وغيرها من الهيئات التي تتعامل معها الشركة .

وحتى نتمكن من دراسة جيدة لمجتمع البحث والمتكون من جميع أفراد المؤسسة قيد الدراسة، قمنا بقراءة لجميع السجلات الرسمية للمؤسسة حيث استخلصنا كثيرا من المعلومات تفيد في معرفة خصائص مجتمع البحث، وأهم السجلات التي قمنا بدراستها نذكر:

- دفتر الأجور
- سجل العطل المدفوعة الأجر
- سجل العمال
- سجل العمال الأجانب
- سجل الفحص التقني للمنشآت والتجهيزات الصناعية
- سجل حفظ الصحة والأمن وطب العمل
- سجل حوادث العمل

-سجلات مستحدثة من قبل مديرية الموارد البشرية

- سجل شكاوى العمال
- سجل الاجتماعات مع الشريك الاجتماعي (النقابة)
- سجل الاقتراحات والملاحظات
- سجل المتابعة اليومية لملاحظات رؤساء المصالح

4-1 دفتر الأجور : يحتوي دفتر الأجور على البيانات التالية

- اسم العامل ولقبه

- فترة العمل

- منصب العمل المشغول

- الأجر القاعدي

- العلاوات والتعويضات والزيادات مقابل ساعات العمل الإضافية والاقطاعات القانونية لاسيما المتعلقة ب الضمان الاجتماعي والضرائب .

يمكننا هذا السجل من استخراج معلومات أهمها :

أ- متوسط الأجر القاعدي :

الإطارات السامية	الإطارات	فئة العمال التحكّم	فئة العمل تنفيذيون	الفئة المهنية
44.000 دج	35.000 دج	24.000 دج	21.000 دج	متوسط الأجر القاعدي
58.000 دج	39.200 دج	31.500 دج	28.000 دج	متوسط الأجر الصافي باحساب جميع العلاوات وخصم جميع الاقطاعات

جدول رقم (2) يبين متوسط أجول عمال المؤسسة

يمكن استخلاص من خلال الجدول أن متوسط الأجر الصافي لفئة العمال التنفيذيون و التحكم لا تتجاوز 30.000 دج شهريا وأن متوسط الأجر الصافي لفئة الإطارات والإطارات السامية لا تتجاوز 49.000 دج شهريا ، وهي مبالغ غير مشجعة نظرا لطبيعة العمل الذي يقوم به عمل المؤسسة

4-2 سجل العطل المدفوعة الأجر:

يحتوي سجل العطل المدفوع الأجر على .

- اسم العامل ، تاريخ التوظيف ، عدد أيام العطلة المدفوعة الأجر المكفولة قانونا ، تاريخ الخروج ، تاريخ انتهاء العطلة ، المبلغ المستحق للعامل .

تجدر الإشارة هنا أن عمال قطاع البناء والإشغال العمومية والري ، تابعون فيما يخص العطل المدفوعة الأجر إلى الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية .

يتم احتساب عدد أيام العطلة السنوية بناء على فترة العمل الممتدة من شهر جويلية من السنة (س) إلى شهر جوان من السنة (س+1) وذلك باحتساب 2.5 يوم عن كل شهر (12 شهرا = 2.5 X 30 يوما)

ويتم احتساب الأجرة الخاصة بالعطلة السنوية باحتساب مجموع الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي

للسنة الفارطة مقسوما على 12 شهرا فنحصل على الأجر الخام للعطلة الشهرية

(الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي للسنة الفارطة / 12 = الأجر الخام للعطلة)

يخرج العامل في عطلة إجباريا بقوة القانون إذ أنه لا يسمح أن يعمل 12 شهرا كاملة إلا في ظروف قاهرة وبإذن من مفتش العمل المختص اقليميا .

يراقب مفتش العمل السجل الخاص بالعطل السنوية ويؤشر عليه ، في حالة وجود عمال لم ينالوا حقهم في العطلة السنوية يقوم بتوجيه أعدار كتابي للمؤسسة .

3-4 سجل العمال : يتضمن العناصر التالية

- اسم العامل ولقبه

- النوع

- تاريخ الميلاد

- العنوان

- منصب العمل المشغول

- تاريخ التوظيف

- تاريخ انتهاء علاقة العمل

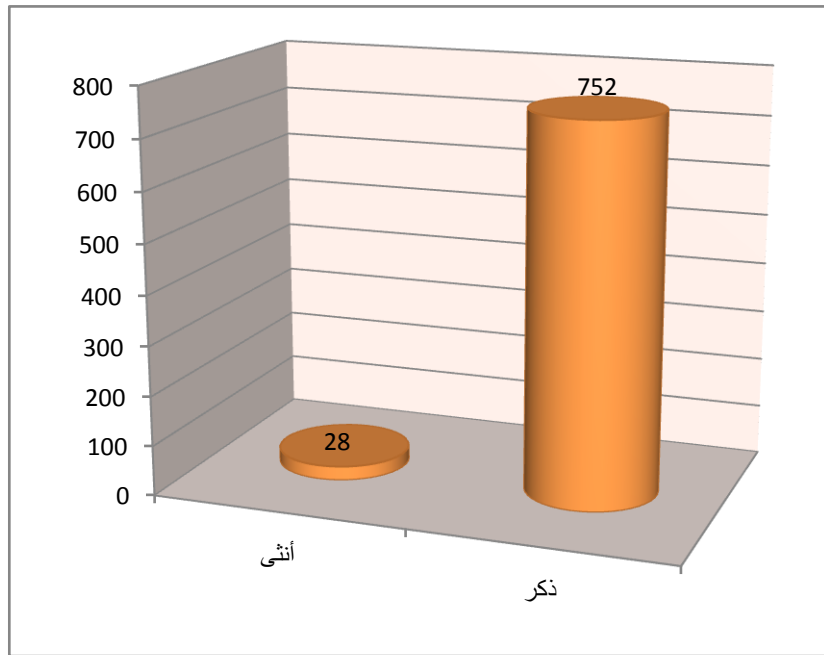
- أسباب انتهاء علاقة العمل

- رقم التسجيل في الضمان الاجتماعي

- طبيعة علاقة العمل

في قراءة متأنية لهذا السجل، والذي قمنا بإدخال كل هذه المعلومات في جهاز الإعلام الآلي، وذلك

لتسهيل عملية تجميع المعلومات، ومن ثم تحليلها، استخلصنا المعلومات التالية:



أ- نوع :

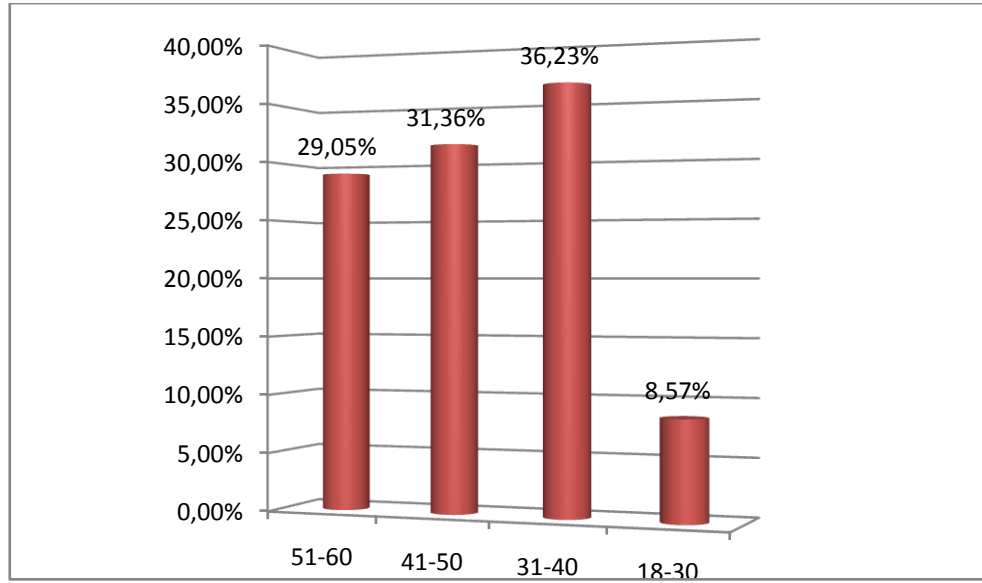
شكل رقم (12) تمثل دائرة نسبية للنسب المئوية حسب النوع

نلاحظ أن النسبة الغالبة من مجتمع البحث هم من الذكور 96 % ، وذلك لطبيعة المؤسسة إذ أن معظم

الأعمال تكون على مستوى الورشات ، أما الإناث فإن النسبة لا تتعدى 4 % معظمهن يعملن في

الإدارة .

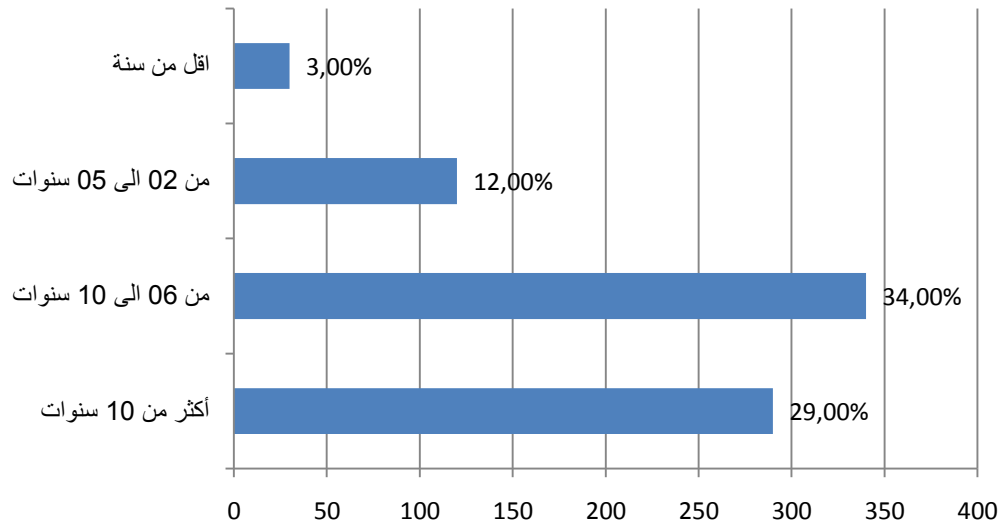
ب- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن :



شكل رقم (13) رسم بياني يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السنّ

في قراءة لمتوسط عُمر جميع عمال المؤسسة إلى غاية 2017/03/31 تبين أنه في حدود 43 سنة، كما يمكن ملاحظة أن نسبة الشباب الذين يساوي أو يقل سنّهم عن 30 سنة لا تتجاوز 8.57 % وهي نسبة ضئيلة جداً، وهذا راجع إلى عزوف الشباب عن العمل في وظائف تتطلب عمل شاق و في ظروف فيزيقية شاقة أيضاً،

ت- تاريخ التوظيف : يمكننا تاريخ التوظيف من معرفة الخبرة المهنية للعمال



شكل رقم (14) رسم بياني يبين الخبرة المهنية لمجتمع البحث

يمكن أن نلاحظ أن العمال الذين يملكون خبرة مهنية أقل من سنة متدنية وذلك راجع إلى قلة حاجة

المؤسسة إلى اليد العاملة، وأن 63 % من مجموع العمال لهم خبرة تزيد عن 06 سنوات

د- العنوان: تمكنا عناوين العمال من معرفة مدى قرب أو بعد المسافة بين إقامتهم و مكان العمل،

وذلك لتحديد سقف منحة النقل وذلك حسب الجدول التالي:

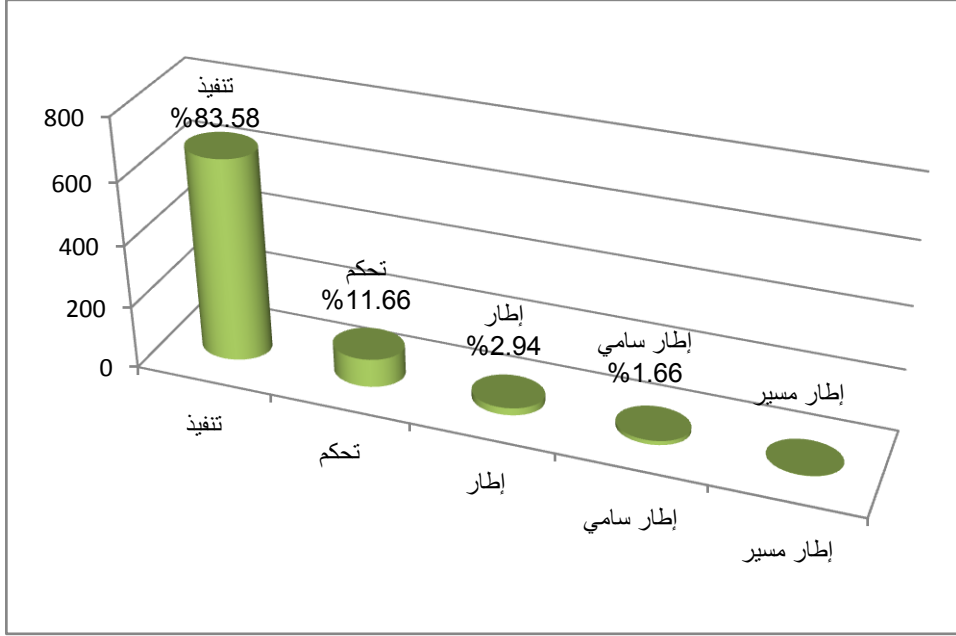
أكثر	من	11	1	ا
من 20 كلم	16 إلى 20	إلى 15 كلم	إلى 10 كلم	لمسافة
2500	1800	1200	900	م
دج	دج	دج	دج	نحة النقل

جدول رقم (15) معيار منحة النقل الممنوحة

وأيضاً تساعد معرفة العناوين عند عملية نقل العمال إلى الورشات ، إذ يراعى المسافة في عملية

توزيع العمال .

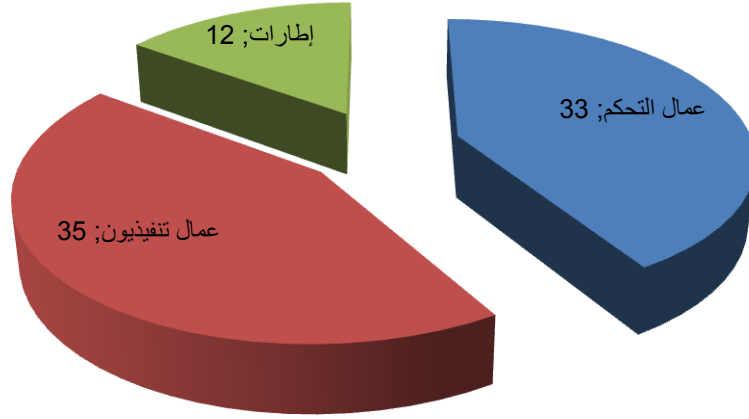
ج-منصب العمل المشغول:



شكل رقم (14) رسم بياني توضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التوزيع السوسيو-مهني

يلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من العمال التنفيذيين بنسبة 83.58% وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي في عمومها هو بناء المنشآت والمباني وتعبيد وتصليح للطرق وبناء الجسور . تليها فئة التحكم بنسبة 11.66% والتي في عمومها متكونة من رؤساء الفرق ورؤساء الورشات وسائقي الآلات الخاصة بتعبيد الطرق والتي تستلزم تحكم خاصا . ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 2.94% وتتكون هذه الفئة من العمال الإداريين والتي في أغلبها هم من الجامعيين ثم من رؤساء الورشات الذين يديرون المشاريع عن قرب . ثم تليها فئة الإطارات السامية المتكونة من رؤساء الدوائر ، ومديري المشاريع والقواعد.

هـ- تاريخ انتهاء علاقة العمل : يُستخلص منها العدد الشهري والسنوي للعمال الذين غادروا المؤسسة.



شكل رقم (15) رسم بياني يمثل عدد العمال الذي غادروا المؤسسة خلال سنة 2016

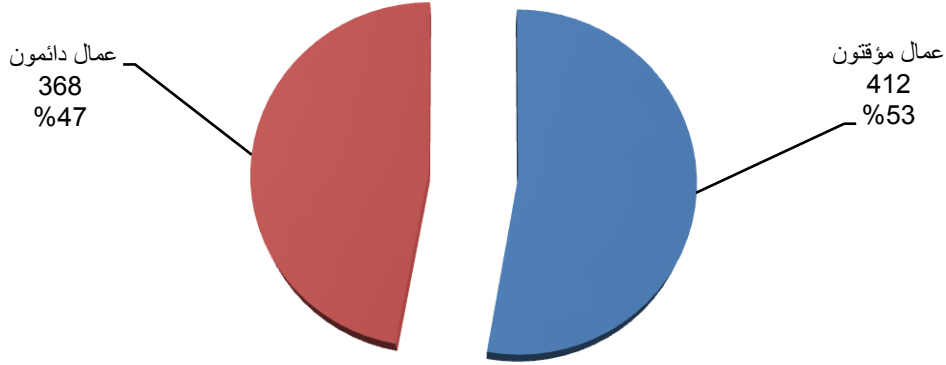
بلغ عدد العمال اللذين غادروا المؤسسة خلال سنة 2016 (80) عاملا أغلبهم على التقاعد المسبق ، مما خلق مشكلا عويصا فيما يخص تعويضهم ، خاصة الإطارات وعمال التحكم واللذين يصعب إيجاد بديلا لهم . وذلك لأن قانون التقاعد الجديد حدد مهلة وضع الملفات إلى غاية 31 ديسمبر 2016 مما جعل العمال الذين يبلغون من العمل 50 سنة وأكثر ولهم عشرون سنة عمل وأكثر يضعون ملفاتهم قبل ذلك التاريخ ، ولقد جرت العملية بسرعة مما لم يمكن المؤسسة من إيجاد بدائل إلى هؤلاء .

و- أسباب انتهاء علاقة العمل : ترجع أسباب انتهاء علاقة العمل عادة إلى ما يلي :

- الخروج على التقاعد .
- وفاة العامل .
- تحويل العامل .
- الاستقالة
- فترة تجريبية غير مجدية

• انتهاء عقد العمل

ي- طبيعة علاقة العمل :



شكل رقم (16) دائرة نسبية تمثل العمل حسب نوع عقد العمال

تم إحصاء 368 عامل يعملون بعقود عمل غير محددة المدة (C.D.I) أي بنسبة 47 % ، أما باقي العمال والمقدر عددهم بـ 412 أي 53% فإنهم يعملون بعقود محددة المدة (C.D.D) ، تتراوح من 03 إلى 12 شهرا في غالبيتها . يمكن أن نستخلص من هذه النسب أن غالبية العمال يعملون بعقود محددة المدة.

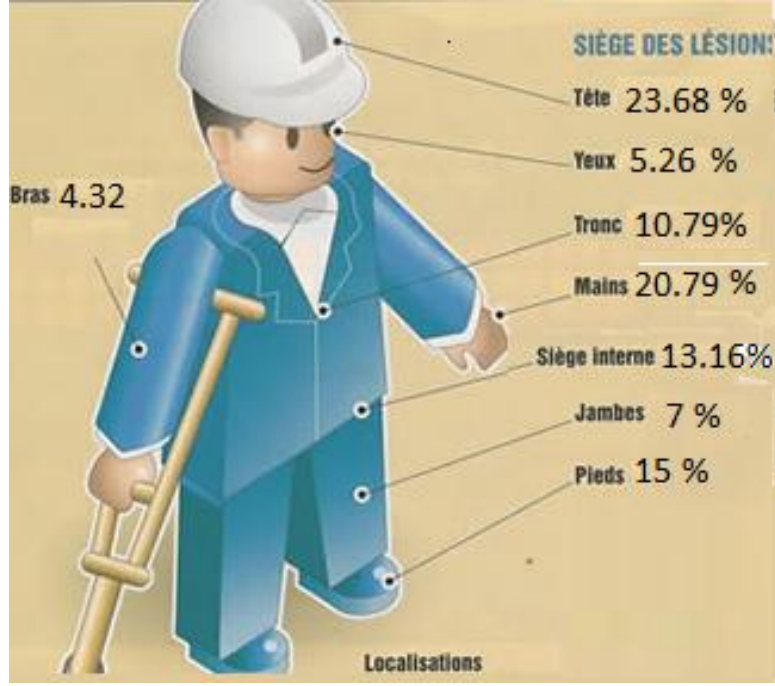
4-4 سجل حوادث العمل :

يحتوي هذا السجل على المعلومات التالية :

- اسم العمل ضحية الحادث ولقبه وعمره
- تاريخ وقوع الحادث وساعته ومكانه
- الإصابات المترتبة
- أسباب الحادث وظروفه

• مدة العجز عن العمل المحتملة

أحصت المؤسسة خلال سنة 2016 (38) حادث عمل وهي نسبة أقل من سنة 2015 (83) حادث عمل ، وهذا راجع إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتقليل عدد حوادث العمل إلى الحد الأدنى ، ويمكننا من خلال القراءة في السجل الخاص بحوادث العمل استخلاص النتائج التالية :



شكل رقم (17) يمثل نسب الحوادث بحسب مكان الإصابة لسنة 2016

يمكن ملاحظة أن غالبية الإصابات مست الرأس والأيدي بالدرجة الأولى ثم الأرجل ثم الحوض وتفسيرا لهذه النتائج يمكن القول أن معظم العمال هم من التنفيذيون ويعملون بالأيدي ويتقلون داخل الورشات لذلك فهم معرضون إلى حوادث كثيرة ، وذلك راجع إلى عدم مراعاة العمال لشروط الأمن والوقاية ، رغم توفير جميع معدات السلامة المهنية من خوذاة وأحذية خاصة بالورشات وأربطة تستعمل أثناء العمل في الأماكن العالية . ورغم ذلك فإن نسبة الحوادث انخفضت إلى النصف مقارنة بسنة 2015 وهذا راجع إلى تكليف أعوان متخصصون في الأمن والسلامة المهنية، دورهم هو مراقبة لصيقة في الورشات لمدى احترام شروط الأمن والنظافة داخل الورشات .

4-5 سجل اللجنة الاستشارية للسمع : وهو سجل خاص تسجل فيه جلسات الاستماع عند حدوث أخطاء مهنية من الدرجة الثالثة أو الرابعة ، يستدعى فيه المعني والشهود ، وتتكون اللجنة من ممثلين عن الإدارة وممثلين عن العمال ، تنتهي اللجنة باقتراح درجة العقوبة ، ويرجع الفصل في العقوبة إلى مدير المؤسسة المخول قانوناً بذلك .

وعند قراءة في هذا السجل، لاحظنا تدني المخالفات من الدرجة الثالثة والرابعة مقارنة بسنة 2015 كما يلي:

السنة المرجعية	مخالفات من الدرجة 3	مخالفات من الدرجة 4
2015	8	4
2016	4	1

جدول رقم (04) يبين المخالفات التأديبية للسنتين 2015-2016

وهي أعداد قليلة مقارنة بعدد العمال الإجمالي ، وهذا يفسر مدى الاستقرار داخل المؤسسة والجو الاخوي بين العمال ، زيادة على الخبرة الكبيرة لغالبية العمال مما يجعلهم يتفادون الوقوع في أخطاء جسيمة أثناء العمل .

أما ما يخص المخالفات من الدرجة 1 و 2 فإن المسؤول المباشر يقوم بكتابة التقرير مع الشهود إن أمكن ثم يقدمه إلى مدير الإدارة الذي يقترح الدرجة و العقوبة المناسبة للعامل فإن كانت من الدرجة 1 فإن العقوبة تكون من إنذار شفهي تصل إلى وقف عن العمل مدة ثلاث أيام .

أما إذا كانت العقوبة من الدرجة 2 فإن العقوبة تبدأ من وقف عن العمل من 04 إلى 08 أيام

4-6 سجلات مستحدثة من قبل مديرية الموارد البشرية :

• سجل شكاوى العمال

- سجل الاجتماعات مع الشريك الاجتماعي (النقابة)
- سجل الاقتراحات والملاحظات
- سجل المتابعة اليومية لملاحظات رؤساء المصالحون

4-6-1 تفسير نتائج تفريغ السجلات:

سجلنا انخفاض في عدد الشكاوى الخاصة بالعمال في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 والتي يمكن

تلخيصها وترتيبها فيما يلي :

عددتها 2016	عددتها 2015	نوع الشكاوى
126	224	شكاوى متعلقة بأخطاء في حساب الرواتب
13	52	شكاوى متعلقة بظروف العمل الفيزيائية
38	77	شكاوى متعلقة بهيئات خارجية (ضمان اجتماعي
29	62	شكاوى متعلقة بالعلاقات مع المسؤولين المباشرين
55	102	شكاوى متعلقة بالشريك الاجتماعي

جدول رقم (05) يبين نوع الشكاوى وعددتها للسنتين 2015-2016

4-6-2 سجل الاجتماعات مع الشريك الاجتماعي (النقابة) :

تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع الشريك الاجتماعي بغية مناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل

والعمال ، وذلك كمحاولة استباقية لعدم تفاقم الأوضاع مستقبلا .

-مما سبق نلاحظ الانخفاض المحسوس لشكاوى العمال وهذا راجع إلى الجدية في معالجة المشاكل

ومحاولة بقدر الإمكان من طرف مسؤولي الشركة لإيجاد حلول لها .

4-6-3 سجل الاقتراحات والملاحظات : وضعت مديرية الإدارة والموارد البشرية كل مستوى كامل

الورشات سجلات خاصة تدون فيه كل الاقتراحات والملاحظات الخاصة بالعمل ، وفي كثير من الأحيان تكون اقتراحات ذات قيمة يتم تنفيذها واستغلالها من طرف مسؤولي الورشات.

4-6-3 سجل المتابعة اليومية لملاحظات رؤساء المصالح : تدون ملاحظات رؤساء المصالح

والورشات ، و يتم تحليلها من طرف المديرين المكلفين بالورشات والمصالح .

5- أداة الدراسة الاستطلاعية :

تمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة ،وقد قام الباحث بتصميمها بعد الاطلاع على

أدبيات الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن خلال

الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث في مختلف ورشات المؤسسة وكذلك بعد المقابلات مع

الزملاء من العمال واستطلاع آرائهم حول التغيير الحاصل في المؤسسة وعن أهم الأبعاد التي من

شأنها التأثير في أدائهم وذلك بتوجيه أسئلة حول جميع الأبعاد الخاصة بالتغيير المتعلق بالجانب

البشري بالإضافة إلى خبرة الباحث في العمل بالمؤسسة والملاحظات والمعلومات التي يمتلكها الباحث

نتيجة المعاشة اليومية للعمال كل هذه العوامل ساعدت في بناء أداة الدراسة .

ونظرا لاختيار الباحث أداة الاستبيان لكي تكون أداة لدراسته فسوف يقوم الباحث بوصف

شامل لمراحل بنائها وأهدافها وتعليماتها ومجالاتها وكيف تم حساب صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها

على أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

1.5. مراحل بناء الاستبيان:

قبل وصول الاستبيان إلى صورتها النهائية فقد مرت بالمراحل التالية:

1-تحديد البيانات التي سوف تجمع بواسطة الاستبيان تبعا لأسئلة الدراسة.

2-تحديد طريقة وشكل الاستبيان .

3-تحديد نوع المعيار الذي يحدد نوع الإجابة في الاستبيان .

4-عرض الاستبيان على الدكتور المشرف على الدراسة لإبداء رأيه وملاحظاته في وضع الاستبيان وتعديلها بناء على ملاحظاته .

5-عرض الاستبيان على عدد من أساتذة الجامعات ذوي خبرة والرئيس المدير العام للمؤسسة لإبداء

أرائهم وملاحظاتهم في وضع الاستبيان وتعديلها بناء على ما أوردوه . أنظر ملحق رقم (01)

6-إجراء اختبار الثبات عليها بتوزيعها على عينة استطلاعية تتكون من 30 فردا .

7-كتابة الاستبيان في صورته النهائية ثم مراجعته و طبعه وتوزيعه .

6-2 أهداف الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الوسائل المساعدة على جمع البيانات التي تساهم في تحقيق النتائج التي تتوقعها الدراسة، لذا قام الباحث بتصميم هذه الاستبيان (اعتمادا على دراسات سابقة) والذي يهدف إلى توضيح هدف الدراسة ومغزاها من خلال الحصول على إجابات لتساؤلات الدراسة.

6-3 صياغة أسئلة الاستبيان:

لقد التزم الطالب بقواعد كتابة الاستبيان وذلك نظرا لأهمية نوع المعلومات التي يحرص الباحث على أن تكون كافية وشاملة لجميع جوانب المشكلة ويمكن الاعتماد عليها والوثوق بها فكان الاستبيان موجز بقدر الإمكان ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم وقد تم الابتعاد عن الكلمات الصعبة أثناء كتابة أسئلة

الاستبيان. وقد تم جمع فقرات الاستبيان اعتمادا على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت

الموضوع والتي تحوي نماذج من استبيانات معدة لقياس أثر وعلاقة التغيير التنظيمي في الأداء

كاستبيان: " مبارك بنيه ضامن العنزى " (2004) حول التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين.

دراسة مسحية على المعلمين في إدارة مرور الرياض. واستبيان "علاوي عبد الفتاح" (2013) حول أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة شركة "سونلغاز" وحدة الاغواط. واستبيان "يوسف عبد عطية بحر" (2009) حول واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. واستبيان "عزيون زهية" (2007) حول التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة .

زيادة على ما سلف استفاد الباحث من خبرته الشخصية من خلال احتكاكه بالمؤسسات العمومية مما ساعده على اختيار نوعية الأسئلة المقترحة.

وقد كانت نوعية الأسئلة من النوع المغلق الذي يتطلب الإجابة بالإشارة إلى ما يناسب، والاختيار من متعدد، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد الدراسة على كل محاورها ويحدد المبحوث الإجابة على كل عبارة بالاختيار من خمس إجابات وهي : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما بالنسبة لمتغير التغيير التنظيمي ونفس الشيء بالنسبة لمتغير الأداء ، وقد حدد لها القيم على التوالي:

الاتجاه / السلم	مؤقتة بشدة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة بشدة
اتجاه موجب	5	4	3	2	1
اتجاه سالب	1	2	3	4	5

4-6 مجالات الاستبيان:

طبعت الاستبيان في صورتها النهائية في 06 صفحات ومجموع أسئلتها 57 سؤالا وقد قسمت إلى

أربعة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لتقديم الاستبيان والغرض منها شرح مبسط عن مضمونها وكيفية الإجابة على الأسئلة المطروحة.

الجزء الثاني: البيانات الأولية والغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بالمبحوث، وقد تمثل هذا الجزء في 04 أسئلة عن الخبرة المهنية في العمل، العمر، الصنف المهني و المستوى التعليمي .

الجزء الثالث: متغير التغيير التنظيمي ويحتوي على سبعة أبعاد :

البعد الأول الخاص بالتكوين : من الفقرة 01 إلى 06

البعد الثاني الخاص بالتوظيف : من الفقرة 07 إلى 12

البعد الثالث الخاص بأساليب الاتصال : من من الفقرة 13 إلى 18

البعد الرابع الخاص بتقييم أداء العمال : من الفقرة 19 إلى 24

البعد الخامس الخاص بالعلاقات الانسانية : من الفقرة 25 إلى 30

البعد السادس الخاص بالحوافز المادية والمعنوية : من الفقرة 31 إلى 36

البعد السابع الخاص بنمط الاشراف : من الفقرة 37 إلى 42

الجزء الرابع : خاص بمتغير الاداء ويشمل على 15 سؤالاً. من الفقرة 43 إلى 57

7. خصائص العينة الدراسة الاستطلاعية :

لقد تم تطبيق الاستمارة على عينة استطلاعية تقدر ب 30 فرداً من مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة، وفيما سيلي سنتناول خصائص هذه العينة الاستطلاعية .

تتمثل خصائص عينة البحث في: العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي

-- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

النوع		السن
إناث	ذكور	
3	3	30-20
1	10	40-31
1	8	50-41
0	3	60-51

الجدول رقم (7) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري العمر والنوع .

يلاحظ من خلال الجدول أن أعمار عينة البحث غالبيتها تزيد عن 31 سنة وأن أقل نسبة هي أقل من 30 سنة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
العدد	3	18	7	2

الجدول رقم (8) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن معظم أفراد العينة هم من فئة المتوسط والابتدائي والثانوي وأن أقل نسبة هي من فئة الجامعيين.

- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	تجربة
3	9	11	7	العدد

الجدول رقم (9) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن معظم أفراد العينة ذوي خبرة كبيرة وأن أقل عدد هم من ذوي خبرة أقل من 05 سنوات.

المسمى الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار
العدد	19	08	03

الجدول رقم (10) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

يمكن ملاحظة من خلال الرسم البياني أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة الاستطلاعية هي فئة أعوان التنفيذ تليها فئة أعوان التحكم .

8- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

صدق الاستبيان:

يعني صدق الاستبيان التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ا ومفرداتها من ثانياً ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ، 1997 : 179) قد قام الطالب الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال:

أ- صدق المحكمين

لتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرض الاستبيان بصورتها المبدئية على عدد من السادة المحكمين هم :

-أ/ الدكتور : كربوش رمضان (جامعة عنابة)

-أ/ الدكتور : لعريط بشير (جامعة عنابة)

- الدكتورة : بزايد نجاه (جامعة وهران)

- الدكتور : لرقم عز الدين (جامعة عنابة)

- الدكتور : بومنقار مراد (جامعة عنابة)

- السيد : بن عبد السلام رابح (رئيس مدير عام شركة باتيمتال للإنجاز)

وقد قام السادة المحكمون بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبيان والحكم على

درجة ملائمة الفقرات ومناسبتها من حيث الانتماء للمجال التي وضعت فيه وصياغتها اللغوية وقد تم

اخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بتوجيهات من الأستاذ المشرف على الرسالة وذلك للوصول إلى

الصورة النهائية للاستلانة وقد تم إجراء بعض التعديلات والمتمثلة في ما يلي:

✓التعديل في صياغة بعض العبارات

✓حذف بعض الكلمات

✓حذف بعض العبارات وتقليص الاستثمارة وذلك من اجل مراعاة طول المقياس وكذلك تشجيع

العمال على التعاون وتجنب الملل الذي يصيب العامل إذا كان ملء المقياس يتطلب مدة زمنية كبيرة

ويوضح الملحق رقم (01) الاستثمارة في صورتها الأولية والملحق رقم (02) يوضح الاستثمارة في

صورتها النهائية.

ب- الاتساق الداخلي:

ويعني الصدق أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، أي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات

الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معامل الارتباط كما يلي:

البعد الأول: التكوين

البعد الخاص بالتكوين	المعنوية	معامل سبيرامان	العبرة
	.000	.897**	تحرص إدارة المؤسسة على التكوين المستمر للعاملين
	.000	.737**	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أهداف المؤسسة
	.290	.200	البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين
	.022	.417*	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين
	.004	.509**	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية
	.000	.756**	يتم الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة

** دالة عند المستوى (0.05) * دالة عند المستوى (0.01)

جدول رقم (11) يوضح قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير الحاصل في التكوين والدرجة الكلية للبعد.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف التغيير في التكوين والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.417) و(0.897)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي لجميع عبارات المحور ، باستثناء العبارة رقم 03 التي هي غير دالة إحصائياً بقيمة (0.290) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي تحذف هذه العبارة .

البعد الثاني : التوظيف

البعد الخاص بالتوظيف	المعنوية	معامل سبيرامان	العبرة
	.000	.938**	تقوم المؤسسة باختيار العمال الجدد بناء على الكفاءة
	.000	.932**	تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بكل شفافية
	.033	.390*	أنا راض عن الوظيفة التي أشغلها
	.036	.385*	تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الداخلي
	.003	.529**	تقوم المؤسسة باختبارات تجريبية عند التوظيف

	عملية التوظيف لا تراعي احتياجات المؤسسة	.889**	.000
--	---	--------	------

** دالة عند المستوى (0.05) * دالة عند المستوى (0.01)

جدول رقم (12) يوضح قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير الحاصل في التوظيف والدرجة الكلية للبعد.

يتضح من أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف التغيير في التوظيف وأثره في أداء العاملين بمؤسسة بتيمتال للانجاز بعناية والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.385) و(0.938)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي لجميع عبارات البعد .

البعد الثالث : أساليب الاتصال

	المعنى	معامل سبيرامان	العبارة
البعد الخاص بأساليب الإتصال	.000	.812**	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات
	.001	.575**	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعمال
	.323	.187	هناك اجتماعات غير رسمية بيني وبين زملائي لمناقشة الأعمال اليومية
	.006	.492**	يهتم رئيسي بالأراء التي أقدمها
	.000	.612**	طبيعة المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة
	.000	.682**	يهتم رئيسي بالأراء التي أقدمها

** دالة عند المستوى (0.05) * دالة عند المستوى (0.01)

جدول رقم (13) يوضح قيم معاملات الارتباط لبعد التغيير الحاصل في أساليب الاتصال وأثره على الأداء والدرجة الكلية للبعد

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف التغيير في أساليب الاتصال وأثره في أداء العاملين بمؤسسة بتيمتال للانجاز بعناية والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.492) و(0.812)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي لجميع عبارات البعد . ، باستثناء العبارة رقم 15 التي هي غير دالة إحصائياً بقيمة (0.323) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي تحذف هذه العبارة .

البعد الرابع : تقييم الأداء

المعنوية	معامل سبيرامان	العبارة
.000	.921**	يطلعني رئيسي بنتائج تقييم أدائي
.000	.908**	أنا على علم بمعايير تقييم أدائي
.000	.864**	تقييم أدائي يتناسب مع الجهد الذي أبذله
.031	.394*	التقييم الجيد لأدائي يجعلني أبذل جهدا أكبر
.000	.831**	تخضع عملية تقييم الأداء إلى مزاج مسؤولي المباشر
.000	.880**	تقييم الأداء يهدف إلى تصحيح الأخطاء وانحرافات الأداء دون تصيدها فقط

** دالة عند المستوى (0.05) * دالة عند المستوى (0.01)

جدول رقم (14) يوضح قيم معاملات الارتباط لبعد التغيير الحاصل في تقييم الأداء وأثره على الأداء والدرجة الكلية للبعد

يتضح من الجدول رقم () أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف

التغيير في تقييم الأداء وأثره في أداء العاملين بمؤسسة بتمتال للانجاز بعناية والدرجة الكلية لجميع

عبارات البعد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة

وتتراوح بين (0.394) و(0.921)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي لجميع عبارات البعد .

البعد الخامس : العلاقات الإنسانية

المعنوية	معامل سبيرامان	العبارة
.000	.839**	يُوجد جو من الألفة والإخاء بين العاملين في المؤسسة
.000	.769**	علاقة المسؤولين بالعمال يسودها الاحترام المتبادل
.000	.644*	يُوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة
.001	.583**	المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون
.000	.756**	يُهيئني مسؤولي المباشر لتقبل أي تغيير في مؤسستنا

	أشعر بالراحة النفسية أثناء التواجد في العم	.829**	.000
--	--	--------	------

** دالة عند المستوى (0.05) * دالة عند المستوى (0.01)

جدول رقم (15) يوضح قيم معاملات الارتباط لبعث التغيير الحاصل في العلاقات الإنسانية وأثره على الأداء والدرجة الكلية للبعث

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف التغيير في العلاقات الإنسانية وأثره في أداء العاملين بمؤسسة بتمثال للانجاز بعناية والدرجة الكلية لجميع عبارات البعث جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.583) و(0.839)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي لجميع عبارات البعث .

البعث السادس: الحوافز المادية والمعنوية

	العبارة	معامل سبيرامان	المعنوية
البعث الخاص بالحوافز المادية	تُقدم حوافز مادية ومعنوية كلما تحققت الأهداف المسطرة	.893**	.000
	تُوجد فرص متكافئة للترقية لكل العاملين بالمؤسسة	.860**	.000
	يُشعري مسؤولي المباشر بأنني عنصر مُهم في مؤسستنا	.695**	.000
	تُشجع المؤسسة العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	.582**	.001
	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العمال للعمل أكثر	.620**	.000
	تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل	.927**	.000

** دالة عند المستوى (0.05) * دالة عند المستوى (0.01)

جدول رقم (16) يوضح قيم معاملات الارتباط لبعث التغيير الحاصل في الحوافز المادية والمعنوية وأثره على الأداء والدرجة الكلية للبعث

يتضح من الجدول رقم () أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف التغيير في الحوافز المادية والمعنوية وأثره في أداء العاملين والدرجة الكلية لجميع عبارات البعث جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.582) و(0.927)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي لجميع عبارات البعث .

البعد السابع: نمط الإشراف

المعنوية	معامل سبيرامان	العبرة
.000	.847**	يُشاركني مسؤولي المباشر في القرارات المتعلقة بالعمل
.000	.847**	يمتاز مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته
.000	.747**	يُشجع مسؤولي المباشر السلوك الإيجابي عند العاملين
.000	.679**	يُساعد مسؤولي المباشر العاملين في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل
.009	.467**	مسؤولي المباشر يترك لي هامش من الحرية لأداء عملي
.000	.811**	يعمل زملائي في العمل بجهد أكبر بحضور المسؤول المباشر

** دالة عند المستوى (0.05)

جدول رقم (1.16) يوضح قيم معاملات الارتباط لبعد التغيير في نمط الإشراف والدرجة الكلية للبعد

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف التغيير في نمط الإشراف وأثره في أداء العاملين والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.467) و(0.847)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي لجميع عبارات البعد .

المتغير الخاص بالأداء

المعنوية	معامل سبيرامان	العبرة
.000	.743**	يُحافظ العمال على الالتزام بأوقات العمل
.012	.451*	يؤدي العمال الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
.036	.384*	يبذل العمال الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
.000	.712**	تتوفر لدى العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها
.808	.046	زملائي في العمل لا تهمهم مصلحة الشركة
.109	.299	زملائي في الشركة يكثر من التغيب

.000	.745**	يُحافظ زملائي على آلات ومعدات العمل
.039	.379*	يُبْلِغُ زملائي المسؤول المباشر في حال وجود خطأ في الأعمال
.000	.743**	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي
.008	.473**	أملك القدرة والمهارة للتكيف مع الحالات الطارئة
.033	.390*	يعالج الاداء المنخفض بإجراءات سلبية
.161	.262	لا اجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم إلى آخر
.019	.426*	تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
.109	.299	يساهم العاملون في تحقيق الاهداف الموضوعة
.000	.686**	يعمل العاملون بالمؤسسة بحماسة واندفاع كبيرين

** دالة عند المستوى (0.05) * دالة عند المستوى (0.01)

جدول رقم (17) يوضح قيم معاملات الارتباط لعبارة متغير أداء العاملين والدرجة الكلية للمحور

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف أداء العاملين والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.379) و(0.745)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي لجميع عبارات البعد . باستثناء العبارات 47 ، 48 ، 54 ، 56 التي جاءت غير دالة عند المستوى 0.05 وبالتالي تم حذفها .

وبذلك يصبح عدد العبارات المحذوفة يساوي 06 عبارات ، ويصبح الاستبيان في شكله النهائي يحوي

51 فقرة مقسمة كتالي:

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
05 (من 01 الى 05)	التكوين	التنظيمي التغير
06	التوظيف	
05	أساليب الاتصال	

06	تقييم الأداء
06	العلاقات الإنسانية
06	الحوافز المادية والمعنوية
06	نمط الإشراف
11	الأداء

جدول رقم (18) يوضح عدد الفقرات لكل بعد بعد حذف الفقرات الغير دالة

ج- الثبات : تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل "ألفا كرونباخ" (Alpha

Cronbach) لكل محور من محاور الدراسة والاستبانة ككل باستعمال برنامج الاحصاء Spss النسخة

20 وأظهرت النتائج التالية :

معامل ألفا كرونباخ	ثابت محاور الاستبانة
0.825	ثبات محور التغيير التنظيمي بأبعاده
0.887	ثبات محور أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
0.838	ثبات الاستبانة ككل

جدول رقم (19) يبين معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

يوضح جدول قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا

كرونباخ للمحور الأول وهي (0.825) حيث إنها قيمة عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية

الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني

وهي (0.887) وهي قيمة عالية أيضاً مما يؤكد على ثبات عالي لهذا المحور أيضاً .

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.838) وهي قيمة عالية ونستنتج أنه يمكننا

الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

ثانيا: إجراءات تطبيق أداة الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان .قام الطالب الباحث بتوزيع الاستبيان وذلك بمساعدة الشريك الاجتماعي (نقابة المؤسسة) على عمال المؤسسة في مختلف الورشات . حيث شرحنا للنقابة المغزى من الاستمارة حتى يستطيعوا بدورهم شرحها للعمال ، وذلك لما يحظون من ثقة لديهم.

أولا. عينة الدراسة الأساسية : لقد تم اختيار عينة الدراسة الأساسية من مجتمع البحث عدد 180 فردا من مختلف المصالح والرشات الداخلية والداخلية وعمال الفترات الليلية، وذلك بطريقة عشوائية، وكانت نتائج عملية التوزيع كما هي مبينة في الجدول أدناه:

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستعانة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصحيحة
180	175	15	160
المجموع			

جدول رقم (20): يبين نتائج توزيع الاستبيان

1.توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	30-20 سنة	40-31	50-41	60-51 سنة
العدد	15	52	49	44
النسبة	9.37%	32.5%	30.62%	27.5%

جدول رقم (21) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

يلاحظ من خلال الجدول أن أعمار عينة البحث غالبيتها تزيد عن 31 سنة وأن اقل نسبة 27.5% هي أقل من 30 سنة وهذا راجع الى عزوف فئة الشباب في العمل بمؤسسات البناء.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
العدد	42	65	38	15
النسبة	26.25%	40.62%	23.75%	9.37%

(22) توزيع أفراد

جدول رقم

عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن معظم أفراد العينة هم من فئة المستوى المتوسط والابتدائي والثانوي وأن أقل نسبة هي من فئة الجامعيين ، وهذا راجع الى طبيعة المستوى السوسيواجتماعي للعمال بالمؤسسة

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
العدد	32	44	52	43
النسبة %	20.00	27.50	32.50	26.88

جدول رقم (23) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن معظم أفراد العينة ذوي خبرة كبيرة وأن 20 % فقط من مجموع عينة البحث هم من ذوي خبرة أقل من 05 سنوات ، وهذا يدل على قلة عملية التوظيف في المؤسسة ،

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار
العدد	91	56	13
النسبة %	57	35	8

جدول رقم (24) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

يمكن ملاحظة من خلال الجدول أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة الاستطلاعية هي فئة أعوان التنفيذ تليها فئة أعوان التحكم ثم الإطارات وهذا راجع إلى طبيعة الأشغال التي تتميز بها الشركة .

9. أساليب المعالجة الإحصائية :

- النسب المئوية والتي تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار ووصف بيانات متغيرات الدراسة.
- - المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى تماثل واعتدال صفات أو سلوكيات أفراد العينة .
- - الانحرافات المعيارية لتعرف على مدى انحرافات استجابات أفراد عينة البحث لكل بارة من عبارات متغيرات البحث ، ولكل جزء من الأجزاء الرئيسية عن متوسطها الحسابي .
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.
- - معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- - تحليل الانحدار البسيط : وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة .

خلاصة الفصل : لقد تعرض الباحث في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، والتي

تحوي الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية ، حيث ثبت أن أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على

قدر كبير من الصدق والثبات وهو ما يؤكد على أن الأداة صالحة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

الحالية وأنه يمكن الوثوق في نتائجها ، وسيتم في الفصل القادم عرض وتفسير النتائج زيادة على

الحكم على صحة الفرضيات من عدمها .

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد تعرض الباحث في الفصل السابق إلى إجراءات الدراسة الميدانية ، سيقوم الباحث من خلال هذا الفصل بعرض نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) وأيضاً إجابات العينة حول متغير الأداء .

أولاً : عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الأبعاد وقد تم الاعتماد على المعيار التالي:

إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من 1 إلى 2.5 كان ضعيفا

إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من 2.5 إلى 3.5 كان متوسطا .

إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من 3.5 إلى 5 كان قويا .

1 - نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على البعد الأول- التكوين- :

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					العبارات	
			موافق تماما	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق تماما		
1	3.49	1.013	35	32	64	25	00	ف	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين
			22.4	20.5	41	16	00	%	
2	3.30	1.452	12	36	24	72	12	ع	يتم الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة
			7.7	23.1	15.4	46.2	7.7	%	
3	2.77	1.124	44	42	7	43	20	ع	تحرص إدارة

			28.2	26.9	4.5	27.6	12.8	%	المؤسسة على التكوين المستمر للعاملين
4	2.67	1.097	12	28	24	80	12	ع	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أهداف المؤسسة
			7.7	17.9	15.4	51.3	7.7	%	
5	2.55	1.256	18	20	21	68	29	ع	المؤسسة تقيم البرامج التدريبية بشكل دوري
			11.5	12.8	13.5	43.6	18.6	%	
	2.95	1.1884	الدرجة الكلية للتغير في التكوين بالمؤسسة						

جدول رقم (25) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات التغيير الذي يمس التكوين .

- تظهر النتائج في الجدول أعلاه في الإجابة عن الفقرة "" ، أن 16 % فقط لم يوافقوا على أن البرامج التكوينية تؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين وأن 41 % كانوا محايدين حول هذه الإجابة مما يعني عدم وضوح المغزى من العملية التكوينية لديهم ، وأن الأغلبية الباقية 42.9 % وافقوا على هذه العبارة جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.49 والانحراف المعياري 1.013 مما يدل على أن العمال المستجوبون يوافقون فعلاً أن البرامج التدريبية تؤدي إلى التغيير في سلوكهم نحو الأحسن .

- تأتي عبارة يتم الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.30 وبانحراف معياري 1.013 حيث أن المؤسسة تلجأ لمكونين من خارج المؤسسة ولا يتم الاستعانة بذوي الخبرة من داخل المؤسسة .

- تأتي العبارة تحرص المؤسسة على التكوين المستمر للعاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.77 وبانحراف معياري 1.124 إذ يلاحظ أن أغلبية المستجوبين يوافقون على هذه العبارة بنسبة 55.1 % في حين 44.1 % لا يوافقون على هذه العبارة وهذا يفسر أن هذه النسبة لم تستند بعد من البرامج التكوينية .

- أما العبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أهداف المؤسسة فنجد أن الأغلبية المطلقة لا يوافقون على هذه العبارة بنسبة 59 % في حين نجد أن 25.6 % يوافقون على هذه العبارة مما يدل أن المؤسسة تقوم بالعملية التكوينية دون خطة موازية لأهداف مسطرة مسبقا .

- في حين نجد العبارة " المؤسسة تقيم البرامج التكوينية بصفة مستمرة تأتي في المرتبة الأخيرة إذ أن أغلبية العينة لا يوافقون على هذه العبارة بنسبة 62.2 % وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بالتكوين دون تتبع مخرجاته وهذا ما وقفنا عليه عند مقابلتنا مع رؤساء الورشات ..

مما سبق يمكن أن نلاحظ أن الدرجة الكلية لبعده التغيير الحاصل في التكوين داخل المؤسسة كان

متوسطا وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الكلي المقدر بـ : 2.95 والانحراف المعياري 1.188 الدال على التشتت العالي حول إجابات هذا البعد .

2 - نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على البعد الثاني- التوظيف :

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					العبارات
			موافقة تامة	موافقة	متوسط	معارضة	معارضة تامة	
1	3.72	1.034	34	75	18	27	2	أنا راض عن طريقة توظيفي
			21.8	48.1	11.5	17.3	1.3	
2	3.35	1.304	38	37	41	22	18	تقوم المؤسسة باختبارات تجريبية عند التوظيف
			24.4	23.7	26.3	14.1	11.5	
3	3.03	1.570	42	25	26	21	42	تقوم المؤسسة باختيار العمال الجدد بناء على الكفاءة
			26.9	16	16.7	13.5	26.9	
4	2.99	1.275	27	26	39	46	18	تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بكل شفافية
			17.3	16.7	25	29.5	11.5	

5	2.79	1.179	9	42	39	40	26	ع	عملية التوظيف لا تراعي احتياجات المؤسسة
			5.8	26.9	25	25.6	16.7	%	
6	2.69	1.001	00	53	10	85	8	ع	تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الداخلي
			00	34	6.4	54.5	5.1	%	
	3.09	1.22	الدرجة الكلية لبعء التغيير في التوظيف						

جدول رقم (26) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات التغيير الحاصل في التوظيف

تظهر النتائج أن أغلبية العينة المستجوبة وافقت على عبارة أن راض عن طريقة توظيفي بنسبة تقارب 70% بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.304، ويرجع ذلك أن أغلبية العمال تم استدعاؤهم بعد حل شركة BATIGEC وذلك لما لهم من خبرة ودراية مسبقة بطبيعة الأشغال الخاصة بالبناء والإشغال العمومية .

تم تليها عبارة أن المؤسسة تقوم باختبارات تجريبية عند التوظيف بمتوسط حسابي 3.35 وهذا ما يسمى الفترة التجريبية وتختلف هذه الفترة من صنف إلى آخر ،

أما عبارة ان المؤسسة تقوم باختيار العمال الجدد بناء على الكفاءة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.99 ، وذلك أن الشركة في عرضها للعمل الموجه للوكالة الوطنية للتشغيل "ANEM" تشترط بعض المعايير والشروط في المتقدم إلى العمل والتي يجب أن تراها خاصة في مهن التحكم كسائقي الشاحنات وآلات الاشغال العمومية .

تأتي عبارة " تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بكل شفافية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.99 وبنسبة مؤوية تقدر 32 % ، ويرجع الباحث ذلك إلى عدم معرفة العمال المسبقة بعملية التوظيف مما يجعلهم يعتقدون في عدم شفافية العملية التوظيفية . وهذا يجعلهم يعتقدون أن المحسوبية هي السائدة.

أما "عبارة عملية التوظيف لا تراعي احتياجات المؤسسة" وهي عبارة ذات اتجاه سالب ، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.79 وبنسبة مؤوية تزيد عن 32 % وإجابات محايدة تساوي 25 % من

مجموع الإجابات .ويرجع ذلك الى طلب رؤساء الورشات المزيد من العمال دون النظر الى ما تتوفر للمؤسسة من عمال في ورشات أخرى .

أما عبارة تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الداخلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.69 وذلك أن المؤسسة في اغلب الاحيان تلجأ إلى التوظيف الخارجي لعدم درايتها بما يملكه العمال من مهارات غير التي يشغلونها . وهذا ما يجعل من الضروري العمل على تكوين قاعدة بيانات لجميع العمال أو ما يعرف اصطلاحاً بـ " خزان الموارد البشرية " بحيث يمكن للمؤسسة اللجوء اليه عند الحاجة إلى التوظيف أو حتى الترقية .

مما سبق يمكن أن نلاحظ أن الدرجة الكلية لبعده التغيير الخاص بالتوظيف داخل المؤسسة كان متوسطاً وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الكلي المقدر بـ : 3.09 .

3 - نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على البعد الثالث- أساليب الإتصال :

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					العبارات
			مؤقتة تماماً	مؤقتة	إلى حد ما	بدرجة قليلة	بدرجة كبيرة	
1	3.78	1.007	33	85	10	26	2	طبيعة المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة
			21.2	54.5	6.4	16.7	1.3	
2	3.27	1.074	21	53	29	53	00	الترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية سهل عليّ فهم محتوى الاتصالات المكتوبة
			13.5	34	18.6	34	00	
3	3.03	1.379	31	33	26	42	24	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات
			19.9	21.2	16.7	26.9	15.4	
4	2.99	1.298	21	45	24	44	22	يهتم رئيسي بالأراء التي أقدمها
			13.5	28.8	15.4	28.2	14.1	

5	2.95	1.179	23	22	48	50	13	ع	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعمال
			14.7	14.1	30.8	32.1	8.3	%	
	3.20	1.187	الدرجة الكلية لبعء التغيير اساليب الاتصال						

جدول رقم (27) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغوىر التنظىمي الحاصل في اساليب الاتصال

- جاءت عبارة أن طبيعة المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.78 وذلك يرجع أن المسؤولين المباشرين للعمال يعرفون جيدا لغة العمال وبالتالي هم على دراية بطرق إيصال المعلومات التي تكون غالبا تعليمات وأوامر .

- جاءت عبارة الترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية سهل علي فهم محتوى الاتصالات المكتوبة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.27 وذلك أن اللغة الفرنسية هي التي كانت سائدة في التعاملات في المؤسسة ، دون الأخذ بعين الاعتبار بمستوى العمال اللذين هم في غالبيتهم من ذوي المستوى المحدود وذلك ما زاد في تأويل المراسلات الصادرة من الإدارة ، وعليه لجأت هذه الأخيرة إلى الكتابة باللغة العربية حتى يفهم الجميع .

- أما عبارة " أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.03 وذلك راجع إلى أن الإدارة تحرص على إيصال المعلومات إلى كافة مستويات السلم الإداري .

جاءت عبارة إن رئيسي يهتم بالآراء التي اقدمها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.99 وذلك راجع إلى كون ليس جميع الآراء التي يقدمها العمال قابلة للتطبيق . ويعتقد رؤساء الورشات أن الآراء المقترحة فيما يخص توزيع الاعمال والحصول على المواد الأولية وكيفية ترتيبها حسب الأولوية هي في الغالب ما يقترحه العمال ، وبالتالي كل ما يخص التخطيط لعمل الورشات هو من اختصاص القائد.

جاءت عبارة وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعمال في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.95

واجابات محايدة تزيد عن 30 % هذا يوحي إلى مشكل في عملية الاتصال بين الرئيس المباشر

والمرؤوس .

مما سبق يمكن أن نلاحظ أن الدرجة الكلية لبعء التغيير الحاصل في اساليب الاتصال داخل المؤسسة

كان متوسطا وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الكلي المقدر بـ : 3.20 .

1-4 نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على البعد الرابع- تقييم الأداء- :

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					العبارات
			موافقة تماما	موافقة	محايد	غير موافقة	غير موافقة تماما	
1	4.04	.872	44	92	2	18	00	التقييم الجيد لأدائي يجعلني أبذل جهدا أكبر
			28.2	59	1.3	11.5	00	
2	3.08	1.313	28	41	17	55	15	تقييم أدائي يتناسب مع الجهد الذي أبذله
			17.9	26.3	10.9	35.3	9.6	
3	2.91	1.074	10	48	21	72	5	تقييم الأداء يهدف إلى تصحيح الأخطاء وانحرافات الأداء دون تحديدها فقط
			6.4	30.8	13.5	46.2	3.2	
4	2.91	1.241	20	38	21	62	15	أنا على علم بمعايير تقييم أدائي
			12.8	24.4	13.5	39.7	9.6	
5	2.83	1.131	10	75	13	48	10	تخضع عملية تقييم الأداء إلى مزاج مسؤولي المباشر
			6.4	48.1	8.3	30.8	6.4	
6	2.79	1.343	23	27	32	43	31	يطلعني رئيسي بنتائج تقييم أدائي
			14.7	17.3	20.5	27.6	19.9	

جدول رقم (28) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغىىر التنظىىمى الحاصل في تقييم الأداء داخل المؤسسة

نلاحظ حسب نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لبعء تقييم الأداء كان محصورا بين (2.79 و 4.04) وقيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعء هي 3.09 وبانحراف معياري 1.16، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه متوسط .

جاءت عبارة التقييم الجيد لأدائي يجعلني أبذل جهدا أكبر في المرتبة الأولى من حيث الموافقة حيث زادت النسبة 87 % بمتوسط حسابي عالي مقدر ب 4.04 بانحراف معياري 0.87 يدل قلة التشتت لهذه العبارة . ونلاحظ أن 11.5 % فقط أجابوا بأنهم لا يوافقون على هذه العبارة ، و 1.03 % فقط اختاروا الحياد ، ونستخلص من هذه النتيجة نقطة مهمة هي دور التقييم الجيد المبني على معايير علمية محددة وواضحة في تحسين أداء العمال والتأثير في مردوهم .

- تأتي عبارة " تقييم أدائي يتناسب مع الجهد الذي أبذله " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.08 ويلاحظ أن 44.5 % من أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة في حين 10.9 % من أفراد العينة كانوا محايدين تجاه هذه العبارة ، و 44.9 % لم يوافقوا على هذه العبارة . يلاحظ تقارب في إجابات العينة من حيث الموافقة وعدم الموافقة وهذا راجع إلى كما يراه الباحث الى عدم وضوح معايير تقييم الأداء وجهل العامل بها ، حيث عادة ما يعرف العامل نقطة تقييم أدائه عندما تأتيه في كشف الراتب ، لكن تفاصيل التقييط و السلم الذي يعتمد عليه في عملية التقييم، تبقى كلها مجهولة بالنسبة للعامل .

- تأتي عبارة " تقييم الأداء يهدف إلى تصحيح الأخطاء وانحرافات الأداء دون تحديدها فقط " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.91 ، ويلاحظ أن النسبة الغالبة أي أكثر من 49 % لا يوافقون على هذه العبارة، وأن 37 % يوافقون عليها، مما يوحي أن أفراد العينة متعارضون في نظرهم الى

الهدف من عملية التقييم ، حيث تعتقد الأغلبية أن تحديد الأخطاء هو المعيار في تقييم الأداء ، كما ترى النسبة الأخرى أن فعلا تقييم الأداء يهدف الى تصحيح الأخطاء والتعلم منها، من خلال دراسة أسبابه وتعلم طرق الوقاية منه حتى لا يتكرر.

- أما عبارة " أنا على علم بمعايير تقييم أدائي " فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.91 وكانت غالبية عينة الدراسة لم توافق على هذه العبارة بنسبة مئوية تزيد عن 49 % أي ما يقارب نصف عينة الدراسة وهذا ما أكدته إجابات العينة في مضمون العبارات السابقة، مما يؤكد غياب معايير واضحة في عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

- جاءت عبارة " تخضع عملية تقييم الأداء إلى مزاج مسؤولي المباشر " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري 1.13، حيث يلاحظ أن أكثر من 54 % يوافقون على هذه العبارة ، وأن 36 % لا يوافقون عليها في حين أن 8 % من عينة الدراسة أجابت بالحياد على هذه العبارة، وهذا يعني أن العامل ليس راض على طريقة التقييم ، إذ أنه يعتقد أن مزاج رئيسه المباشر هو معيار التقييم ، وهذا ما يؤكد مرة أخرى غياب آليات التقييم الجيد في المؤسسة ،

- وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة " بطلعني رئيسي بنتائج تقييم أدائي " بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 1.34، ويلاحظ أن 47.5 % من مجموع عينة الدراسة لم يوافقوا على هذه العبارة ، وهذا ما أكدته مقابلاتنا مع عديد من العمال ، إذ فعلا يقوم المسؤول المباشر لا يقوم بإطلاع العامل على نتيجة أدائه أو دون إعطائه تفصيل ذلك التقييم، أي دون ذكر الايجابيات أو السلبيات في طريقة أداء العمل، وبالتالي لا يستطيع العامل أن يعرف نظرة مسؤوله له. أما أكثر من 32 % من عينة الدراسة فقد وافقوا على هذه العبارة .

1-5 نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على البعد الخامس -العلاقات الإنسانية- .

الترتيب	المتوسط	الانحراف	الاستجابات	العبارات
---------	---------	----------	------------	----------

	الحسابي	المعياري	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1	3.39	1.237	28	63	21	30	14	عدد	يُوجد جو من الألفة والإخاء بين العاملين في المؤسسة
			17.9	40.4	13.5	19.2	9	%	
2	3.13	1.243	20	59	10	55	12	ع	الإدارة العليا تناقش مع العمال التغيير في مؤسستنا
			12.8	37.8	6.4	35.3	7.7	%	
3	3.12	1.199	23	39	42	38	14	ع	علاقة المسؤولين بالعمال يسودها الاحترام المتبادل
			14.7	25	26.9	24.4	9	%	
4	2.84	1.006	5	37	58	40	16	ع	يُوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة
			3.2	23.7	37.2	25.6	10.3	%	
5	2.75	1.232	5	52	34	29	36	ع	أشعر بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
			3.2	33.3	21.8	18.6	23.1	%	
6	2.54	1.277	15	25	26	53	37	ع	المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون
			9.6	16	16.7	34	23.7	%	
	2.96	1.199	الدرجة الكلية لبعدها التغيير في العلاقات الإنسانية						

جدول رقم (29) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي الحاصل بالعلاقات الإنسانية

نلاحظ حسب نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها العلاقات الإنسانية كان محصورا بين (2.54 و 3.39) وقيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعدها هي 2.96 وانحراف معياري 1.19، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه متوسط .

توضح النتائج أن عبارة "يوجد جو من الألفة والإخاء بين العاملين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.23، إذ يلاحظ أن الأغلبية المطلقة أي أكثر من 58% من مجموع عينة الدراسة وافقوا على هذه العبارة، مما يوحي بمدى ترابط العلاقات الإنسانية بين

العمال داخل الشركة ، وهذا ما لا حضناه عند قراءتنا لسجل العقوبات ، إذا لا حظنا تدني نسبة لصراعات الفردية بين العمال بنسبة كبيرة ، وهذا راجع إلى العشرة الطويلة للعمال زيادة على حل المشاكل في حينها من قبل الإدارة . والاستماع الى كل الأطراف حتى لا تتفاقم الأوضاع .

- جاءت عبارة الإدارة العليا تناقش مع العمال التغيير في مؤسستنا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.13 وبنسبة أكبر من 50 % وذلك ان الإدارة العليا هيئت العمال نفسيا لتقبل التغيير والذي هو في صالحهم وأنقذ الشركة من الإفلاس .

- جاءت عبارة علاقة المسؤولين بالعمال يسودها الاحترام المتبادل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.12 وذلك راجع إلى تفهم المسؤولين أن التفاهم الجيد مع العمال من شأنه أن يجعلهم يعملون أكثر وينصتون إلى مسؤوليهم ويطبقون أوامرهم .

- جاءت العبارة الدالة على الثقة بين العمال في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط 2.84 ويلاحظ أن الأغلبية الإجابات كانت محايدة وهذا يعني تردد العمال على الإجابة على هذا السؤال .

- جاءت عبارة أشعر بالراحة النفسية أثناء تواجدي في العمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.75 وذلك يرجع إلى طبيعة الأعمال القاسية والظروف المناخية الصعبة التي يعمل فيها العمال وبالتالي فمن الطبيعي أن لا يشعرون براحة نفسية .

- جاءت عبارة المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.54 وبنسبة 57.7 % لا توافق على هذه العبارة ، وهذا راجع إلى عدم رضاء العمال بالأجر الذي يأخذونه مقابل الجهد الذي يبذلونه وهو غير كاف بنظرهم .

6-1 نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على البعد السادس -الحوافز المادية والمعنية-

الترتيب	المتوسط	الانحراف	الاستجابات	العبارات
---------	---------	----------	------------	----------

	الحسابي	المعياري	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1	3.56	1.024	20	81	29	18	8	عدد	تشجع المؤسسة العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل
			12.8	51.9	18.6	11.5	5.1	%	
2	3.08	1.448	23	43	30	44	16	ع	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العمال للعمل أكثر
			14.7	27.6	19.2	28.2	10.3	%	
3	3.03	1.207	15	54	23	48	18	ع	يُشعرني مسؤولي المباشر بأنني عنصر مهم في مؤسستنا
			9.6	34.6	14.7	30.8	10.8	%	
4	2.47	1.024	15	24	30	37	50	ع	تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل
			9.6	15.4	19.2	23.7	32.1	%	
5	2.38	1.249	20	21	21	31	63	ع	توجد فرص متكافئة للترقية لكل العاملين بالمؤسسة
			12.8	13.5	13.5	19.9	40.4	%	
6	2.19	1.336	8	12	31	55	50	ع	تُقدم حوافز مادية ومعنوية كلما تحققت الأهداف المسطرة
			5.1	7.7	19.9	35.3	32.1	%	
	2.78	1.23	الدرجة الكلية لبعء التغيير في						

جدول رقم (30) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات بعد -الحوافز المادية والمعنوية-

نلاحظ حسب نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لبعء الحوافز المادية والمعنوية كان محصوراً بين

(3.56 و 2.19) وقيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعء هي 2.78 وانحراف معياري 1.23، ووفقاً

لمقياس الدراسة فإنه متوسط .

تظهر نتائج تفرغ إجابات عينة الدراسة حول العبارة الأولى " تُشجع المؤسسة العاملين الجدد للتكيف

مع بيئة العمل " بأن الأغلبية وافقت على هذه العبارة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.56 وانحراف معياري

1.02 ، وكانت الاجابات الموافقة للعبارة تزيد عن بنسبة 64 % وأن 16.6 % لم يوافقوا على هذه العبارة، بينما أتخذ البقية 18.6 % موقف الحياد تجاه هذه العبارة ، ويرجع ذلك الى أن أغلبية العمال الجدد هم من فئة التحكم وذلك حسب السجلات الرسمية للمؤسسة وبالتالي توفر المؤسسة الجو المناسب لتساعد هذه الفئة على التأقلم بسرعة في بيئة العمل لتستفيد من إمكانياتهم.

- جاءت عبارة " التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العمال للعمل أكثر " في المرتبة الثانية بحسب ترتيب إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي يقدر 3.08 وانحراف معياري 1.44 ، وكانت الاجابات الموافقة للعبارة تزيد عن بنسبة 42 % وأن 38 % لم يوافقوا على هذه العبارة، بينما أتخذ البقية 19.2 % موقف الحياد تجاه هذه العبارة، ويرجع ذلك أن أغلبية العمال لاحظوا التغيير الحاصل في المؤسسة منذ أن أصبحت مستقلة عن المؤسسة الأم، إذ اتخذ مسؤولو المؤسسة على عاتقهم إحداث تغييرات كثيرة، كان على رأسها الإهتمام بالموارد الأهم في المؤسسة ألا وهو المورد البشري وهو ما يزيدهم في الثقة بأنفسهم ودفعهم لبذل جهد أكثر للحفاظ على المؤسسة ومن ثم الحفاظ على مناصب عملهم .

- أما العبارة " يُشعرنى مسؤولي المباشر بأنني عنصر مُهم في مؤسستنا " فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.03 وانحراف معياري 1.20 ، وكانت الاجابات الموافقة للعبارة تزيد عن بنسبة 44 % وأن 41 % لم يوافقوا على هذه العبارة، بينما أتخذ البقية 14 % ، في قراءة لهذه النتائج أنها تشير الى أهمية هذا الحافز المعنوي والذي يشعر العامل من خلاله أنه جزء مهم من المؤسسة وبأنه يلقي التقدير اللازم من مسؤوليه مما يحفزه على العمل أكثر ، أما اللذين لم يوافقوا على هذه العبارة والذي تعد نسبتهم مرتفعة أيضا ، فإنه وجب على المسؤولين تعميم هذه الثقافة في المؤسسة والمتمثلة في الاهتمام بالحوافز المعنوية لما لها من أهمية نفسية كبيرة.

- جاءت عبارة " تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.47 وانحراف معياري 1.24 ، وكانت الإجابات الموافقة للعبارة لا تزيد عن بنسبة 25 % وأن أكثر من 55 % لم يوافقوا على هذه العبارة، بينما أتخذ البقية 19% الحياد، يمكننا استنتاج من خلال إجابات عينة الدراسة أن الأغلبية لا توافق على أن الترقية تتم بناء على تحسن أداء العامل ، بل ترجع إلى عوامل أخرى كما لا ظنا في العبارة أن المسؤول يقيم بناء على مزاجه، وهذا مؤشر سيئ بالنسبة لفاعلية الأداء داخل المؤسسة ككل . إذ أن العامل يهمل أن يكون تقويم أدائه مبني على نتيجة مجهوده لا إلى مزاج مسؤوله.

- أما عبارة " تُوجد فرص متكافئة للترقية لكل العاملين بالمؤسسة " فجاءت في المرتبة الخامسة بحسب ترتيب إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي يقدر 2.38 وانحراف معياري 1.24، وكانت الإجابات الموافقة للعبارة تقدر بنسبة 25 % وأن 60 % لم يوافقوا على هذه العبارة، بينما أتخذ البقية 13% موقف الحياد تجاه هذه العبارة ، تعتبر هذه الإجابات كمؤشر على عدم رضا العمال على الطريقة التي تنتهجها المؤسسة في عملية الترقية ، إذ أنهم يشعرون بأن هناك إجحاف في حقهم وأنه لا توجد معايير واضحة بالنسبة إليهم فيما يخص طريقة الترقية .

- وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة " تُقدم حوافز مادية ومعنوية كلما تحققت الأهداف المسطرة " بحسب ترتيب إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي يقدر 2.19 وانحراف معياري 1.33، وكانت الإجابات الموافقة للعبارة أقل من 13 % وأن أكثر من 67 % لم يوافقوا على هذه العبارة، بينما أتخذ البقية 19% موقف الحياد تجاه هذه العبارة، وفي قراءة لإجابات عينة الدراسة يتضح جليا أن أهم الاشياء التي تهتم العامل وهي الحوافز المادية والمعنوية تكاد تكون غائبة في ثقافة المؤسسة . وهذا أيضا يعتبر مؤشرا سيئا له مفعوله السلبي على الأداء العام للفرد والجماعة ومن ثم المؤسسة .

7-1 نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على البعد السادس- نمط في الإشراف-

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					العبارات	
			مواقف تعاماً	مواقف رقابة	إفراط	تجاهل	مواقف غير مراقبة		
1	3.53	1.019	8	105	20	8	15	عدد	مسؤولي المباشر يترك لي هامش من الحرية لأداء عملي
			5.1	67.3	12.8	5.1	9.6	%	
2	3.30	1.172	5	99	13	16	23	عـ	يُساعد مسؤولي المباشر العاملين في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل
			3.2	63.5	8.3	10.3	14.7	%	
3	3.22	1.156	5	87	25	16	23	عـ	يُشجع مسؤولي المباشر السلوك الإيجابي عند العاملين
			3.2	55.8	16	10.3	14.7	%	
4	2.63	1.198	00	60	11	52	33	عـ	يعمل زملائي في العمل بجهد أكبر بحضور المسؤول المباشر
			00	38.5	7.1	33.3	21.2	%	
5	2.58	1.245	00	60	11	44	41	عـ	يمتاز مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته
			00	38.5	7.1	28.2	26.3	%	
6	2.52	1.317	10	36	28	33	49	عـ	يُشاركني مسؤولي المباشر في القرارات المتعلقة بالعمل
			6.4	23.1	17.9	21.2	31.4	%	
	2.92	1.184	الدرجة الكلية لبعد التغيير في نمط الإشراف						

جدول رقم (31) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة البعد الخاص بنمط الإشراف

- جاءت عبارة " مسؤولي المباشر يترك لي هامش من الحرية لأداء عملي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.53 وهو متوسط عالي بحسب سلم الدراسة وبنسبة تزيد عن 72 % ممن وافقوا على هذه العبارة وذلك راجع إلى طبيعة العمل إذ أن المسؤول يعطي ماذا يجب أن يُفعل ذلك اليوم ويترك العمال في حرية لأداء عملهم ولكن يبقى يراقبهم من بعيد ويشرف عليهم . وتبين أن ما نسبة 14 % لم يوافقوا على هذه العبارة ، وذلك راجع أن الرقابة اللصيفة لبعض العمال ضرورية لمتابعة الأشغال عن قرب .

- أما عبارة " يُساعد مسؤولي المباشر العاملين في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل " فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر 3.30 وانحراف معياري 1.17، إذا بلغت نسبة المجيبين بالموافقة على هذه العبارة أكثر 65 % وهي نسبة عالية تدل على قرب المسؤول المباشر من العمال ، إذ أن في كثير من الأحيان يكون واحد منه تمت ترقيته وبذلك فهو قريب منهم يعرف مشاكلهم وطريقة عملهم وباستطاعته إعادتهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل .

- جاءت عبارة " يُشجع مسؤولي المباشر السلوك الإيجابي عند العاملين " في المرتبة الثالثة من حيث أن المتوسط الحسابي جاء مساويا 3.22 والانحراف المعياري 1.15 ، كما أن نسبة الذين وافقوا على هذه العبارة تجاوز 58% بينما لم يتجاوز عدد الذين لم يوافقوا على هذه العبارة 25 % . وتدل هذه النتيجة على أن القائد كلما شجع سلوكا ايجابيا للعامل فإنه يدعم ذلك السلوك خاصة إذا كان على الملأ وأمام الجميع، أما إذا لم يهتم بهذا المؤشر الذي يدل على العلاقة بين العامل وبين مسؤوله فإن التأثير سيكون على الأداء مباشرة .

-وبالنسبة لعبارة " يعمل زملائي في العمل بجهد أكبر بحضور المسؤول المباشر " فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 1.19 ، كما يمكن ملاحظة أن أكثر من 54% لم يوافقوا على هذه العبارة وهذا ما أكدته العبارة الأولى وهي أنه يترك لهم مجال للعمل بحرية .

- تأتي عبارة " يمتاز مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته " في المرتبة الخامسة من حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.58 والانحراف المعياري بلغ 1.24 ، كما يمكن ملاحظة أن أغلبية الاجابات كانت غير موافقة على هذه العبارة بنسبة تفوق 54% وهذا يدل على أن المسؤول يمتاز بشيء من الغموض في سلوكه وتصرفاته ، ويرجع ذلك أن المسؤول لا يخرط كثيرا وبصورة مقربة من العمال وهذه هي السياسة السائدة في المؤسسة إذ يتقد أنه بذلك يحافظ على قوته والتي من خلالها يمكنه السيطرة على مجريات العمل .

وأخيرا تأتي عبارة " يُشاركني مسؤولي المباشر في القرارات المتعلقة بالعمل " في المرتبة الأخيرة حيث جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري 1.31 ، حيث عبرت الأغلبية بعدم الموافقة على العبارة وذلك بنسبة تفوق 52 % ، في حين أن 29% وافقوا على هذه العبارة ، مما يشير الى أن القرارات المتعلقة بالعمل راجعة الى المسؤول المباشر وليس للعامل ، إلا في حالات بسيطة ومحدودة وهذا ما وقفنا عليه عند مقابلتنا للمسؤولين عن الورشات.

2- نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول متغير الأداء

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					العبارات
			موافقاً تماماً	موافقاً	لا	غير موافق	غير موافق تماماً	
5	3,12	1,131	17	57	7	75	0	يُحافظ العمال على الالتزام بأوقات العمل
			10.9	36.5	4.5	48.1	0	
10	2,61	1,194	11	31	28	58	28	يؤدي العمال الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
			7.1	19.9	17.9	37.2	17.9	
9	2,95	,976	6	44	50	48	8	يبدل العمال الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
			3.8	28.2	32.1	30.8	5.1	
3	3,17	1,102	19	44	29	62	2	تتوفر لدى العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها
			12.2	28.2	18.6	39.7	1.3	
4	3,13	1,134	23	40	29	62	2	يُحافظ زملائي على آلات ومعدات العمل
			14.7	25.6	18.6	39.7	1.3	
1	3,37	1,131	26	60	15	55	00	يُبَلِّغُ زملائي المسؤول المباشر في حال وجود خطأ في الأعمال
			16.7	38.5	9.6	35.3	00	
6	3,10	1,131	17	57	7	75	00	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي
			10.9	36.5	4.5	48.1	00	
11	2,57	1,260	13	29	28	50	36	أملك القدرة والمهارة للتكيف مع الحالات الطارئة
			8.3	18.6	19.9	32.1	23.1	
2	3,26	,936	6	75	28	47	00	يعالج الاداء المنخفض بإجراءات سلبية
			3.8	48.1	17.9	30.1	00	

8	3,03	,936	10	40	50	56	00	ع	تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
			6.4	25.6	32.1	35.9	00	%	
7	3,07	1,054	17	41	34	64	00	ع	يعمل العاملون بالمؤسسة بحماسة واندفاع كبيرين
			10.9	26.3	21.8	41	00	%	
	3,08	1.08	الدرجة الكلية للمتغير التابع - الأداء في المؤسسة						

جدول رقم (32) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير الخاص بالأداء

3.08 نلاحظ حسب نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المتغير التابع (الأداء) وبتحرف معياري 1.08، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه متوسط .

- وفقاً لترتيب عبارات المحور فإن الفقرة " يُبلِّغُ زملائي المسؤول المباشر في حال وجود خطأ في الأعمال" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.37 بحيث أن أكثر من 55 % من اجابات عينة الدراسة وافقوا على هذه العبارة ، وهذا يدل على حس المسؤولية لدى عمال المؤسسة ، وعدم إهمالهم للأخطاء التي قد تتجرّ عنها أخطاء أكبر ، ويقابل المسؤول تلك المعلومات بكل مرونة، ويحاول أن يعطي جو من الراحة النفسية للعمال حتى يخبروه بما قد لا يراه .

- تأتي عبارة " يعالج الأداء المنخفض بإجراءات سلبية " في الترتيب الثاني بحسب إجابات عينة الدراسة حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على هذه العبارة أكثر من 51 % وهي اغلبيه مطلقة ، بحيث أن الحزم في معالجة الأداء المنخفض وذلك بتسليط عقوبات على الفئة المستهدفة بذلك ، تبدأ العقوبة من التنقيط المنخفض لمنحة المردودية الفردية أو حتى الجماعية . وقد تصل الى عقوبات ردعية أشد . هذا من شأنه يجعل العامل يعمل بأكثر جدية .

- أما عبارة " تتوفر لدى العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها " فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري يقدر ب 1.10 ، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة متقاربة من حيث الموافقة وعدم الموافقة ، بنسبة مئوية في 40 % ورغم أن لكل عامل ورقة

مفصلة عن الوظيفة التي يشغلها (Fiche de poste) وشروط شاغل تلك الوظيفة ومتطلباتها من شروط جسمية ونفسية وتعليمية إلا أن الاعمال توزع في الورشات دون التقيد بهذه الوثيقة بالتالي فإن العامل يبقى في حيرة من تداخل الواقع مع الوثيقة التي تحدد له متطلبات وظيفته.

- جاءت عبارة " يُحافظ زملائي على آلات ومعدات العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري يقدر ب 1.13 وجاءت إجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة متقاربة أيضا في هذه العبارة بنسبة مئوية تقدر 40 % بالنسبة للأفراد الذين يوافقون والذين لا يوافقون على هذه العبارة . وهذا له دلالة على مستوى الورشات فإن كان 40 % يرى أن زملائه لا يحافظون على آلات ومعدات العمل فهذا مؤشر على وجود تسبب كبير وعدم مراقبة من طرف المكلفين بهذه المعدات من رؤساء مخازن الى رؤساء الورشات ، وهذا ما يستدعي التدقيق الجيد عند خروج ودخول المعدات والالات حتى يتحمل كل مسؤوليته .

- أما عبارة " يُحافظ العمال على الالتزام بأوقات العمل " فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.12 وجاءت إجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة متقاربة أيضا في هذه العبارة بنسبة مئوية في حدود 48 % بالنسبة لأفراد العينة الذين يوافقون والذين لا يوافقون على هذه العبارة . وهذا ما يعتبر مؤشرا مقلق ، فتنظيم أوقات العمل داخل الورشات يسوده نوع من الفوضى وغير واضح بالنسبة للعامل، وبالتالي فالحكم على احترام أوقات العمل يكون صعبا، فأحيانا يقوم رئيس ورشة مثلا بالتفاهم مع بعض العمال على اكمال مهمة ما على أن يخرجوا من العمل قبل الساعات القانونية إن هم أكملوا تلك المهمة قبل ذلك ، فيلاحظ بقية زملائهم ذلك ويضنوا أنهم لم يحترموا أوقات العمل ، بالنسبة لمعظم الورشات فقد زودت بألية الحضور الألي والتي من الصعب التلاعب بها .

- بخصوص العبارة " أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي " فجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.10 وانحراف معياري 1.13 ، وجاءت إجابات أفراد العينة متقاربة أيضا على هذه

الفقرة حيث بلغت نسبة الأفراد الذين يوافقون على هذه العبارة 47 % أم نسبة الذين لا يوافقون على هذه الفقرة فإن النسبة بلغت 48% وهي نسب متقاربة أم الذين ظلوا على الحياد فقد بلغت نسبتهم 4.5% ، وهذا مؤشر يدل أن تقريبا نصف عينة البحث تعاني من مشكلات تعيق أدائهم الوظيفي ، ومن أمثلة هذه المعوقات ، الفوضى العارمة وسط الورشات، حيث لاحظنا تبعثر المعدات ، وبقايا الألواح الخشبية وعدم التوزيع الجيد للعمال مما يحدث أحيانا مناوشات وسطهم إثر ضغوط العمل المتزايدة .

- وجاءت الفقرة " يعمل العاملون بالمؤسسة بحماسة واندفاع كبيرين " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري قدره 1.05 ، حيث أجاب أغلبية أفراد العينة أنهم لا يوافقون على هذه العبارة بنسبة مئوية قدرها 41 % مما يعني أن أغلبية العمال يرون أن زملائهم لا يعملون بحماسة داخل المؤسسة ، وهذا ما وقفنا عليه عند ملاحظتنا للطريقة التي ينتهجها العمال في عملهم - وتأتي العبارة " تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء " في المرتبة الثامنة من حيث ترتيب إجابات عينة الدراسة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 0.93 حيث أجابت الأغلبية بنسبة 35.9% بأنهم لا يوافقون على هذه العبارة وهذا راجع إلى نقص الموارد اللازمة في الأسواق وذلك ما يحدث خلافا في وتيرة الانجاز والملاحظ هنا أن نسبة الذين أجابوا بالحياد فاقت 32% .

- جاءت عبارة " يبذل العمال الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة " في المرتبة التاسعة من حيث ترتيب إجابات عينة الدراسة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري قدره 0.97 . حيث أجاب الأغلبية بأنهم لا يوافقون على هذه العبارة بمعنى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن وتيرة العمل والجهد المبذول زيادة على الطريقة الخاطئة في إنجاز العمل هي السائدة في المؤسسة وهذا ما يدعو للقلق بشأن مستقبلها إن لم تتدارك ذلك .

- أما عبارة " يُؤدي العمال الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد " فجاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 2.61 وانحراف معياري قدره 1.19 ، حيث أجاب أغلبية أفراد العينة بأنهم لا يوافقون على هذه العبارة بنسبة تفوق 55% وهذا ما يفسر تأخر معظم المشاريع عن تسليمها في وقتها المحدد .

- وأخيرا جاءت عبارة " أملك القدرة والمهارة للتكيف مع الحالات الطارئة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.57 وانحراف معياري 1.26 ، حيث أجاب أغلبية أفراد العينة بعدم الموافقة على هذه العبارة بنسبة تفوق 55 % حيث لا يملك أغلبية العمال هذه المهارة والتي تكون عادة خاصة بالقادة الذين يملكون القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .

أكدت إجابات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع على تدني مستوى الأداء لدى عمال المؤسسة إذ أن كل العبارات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة وهذا ما يدعو الى العمل على إيجاد طرق لتحسينه من خلال الاهتمام بالموارد البشري من خلال الاهتمام بالعمليات التي من شأنه التأثير في وذلك عبر الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة ، وإعطائه حقه من الرعاية، وتهيئته ليحمل على عاتقه مسؤولية تحسين الاداء في المؤسسات .

ثانيا : اختبار فرضيات البحث

- أعتمد الباحث في إثبات فرضيات البحث على معامل الانحدار البسيط

أولا : الفرضيات الجزئية

1 - الفرضية الجزئية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكوين على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز- عنابة - .

الأداء								التابع
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر2 معامل التحديد	ر	المتغير المستقل
0.02	0.24	2.41	3.08	9.49	0.05	0.06	0.24	التكوين

الجدول رقم (33) خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد التكوين في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة.

تشير قراءة الجدول الى النتائج التالية :

يمثل الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير التغيير الذي مس التكوين على أداء العاملين ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (ر) ومعامل التحديد (ر2) ومعامل التباين الأحادي (ف) للتعرف على معنوية التأثير .

- ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير الذي مس التكوين في

تحسين الأداء ، حيث كانت قيمة ف المحسوبة 9.49 وهي دالة إحصائية ، ومن إشارة معامل β

الموجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.06 وهذا يعني أن

تحسين الأداء يتأثر بنسبة 06 % بالتغيير الحاصل في التكوين وأن 94 % من العوامل المؤثرة في

تحسين الأداء تعود لعوامل أخرى ، أما معامل β فقد بلغت قيمته 0.24 وهذا يعني عند تغيير وحدة

واحدة في بعد التكوين سيكون هناك زيادة بمقدار 24 % من إمكانية تحقيق تحسين الأداء في

المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه تقبل الفرضية الجزئية الأولى بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية للتغيير في التكوين على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز عناية "

2- الفرضية الجزئية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التوظيف على أداء العاملين

بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عناية - .

الأداء							التابع
							المتغير المستقل
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر2 معامل التحديد	ر
0.00	0.42	2.32	5.78	33.42	0.17	0.178	0.42
							التوظيف

الجدول رقم (34) خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد التوظيف في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة.

تشير قراءة الجدول الى النتائج التالية :

يمثل الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير التغيير الذي مس التوظيف على أداء العاملين ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (ر) ومعامل التحديد (ر2) ومعامل التباين الأحادي (ف) للتعرف على معنوية التأثير .

- ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير الذي مس التوظيف في تحسين الأداء ، حيث كانت قيمة ف المحسوبة 33.42 وهي دالة إحصائية ، ومن إشارة معامل β الموجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.17 وهذا يعني أن تحسين الأداء يتأثر بنسبة 17 % بالتغيير الحاصل في التوظيف وأن 83 % من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء تعود لعوامل أخرى ، أما معامل β فقد بلغت قيمته 0.42 وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في بعد التوظيف سيكون هناك زيادة بمقدار 42 % من إمكانية تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه تقبل الفرضية الجزئية الثانية بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التوظيف على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة -"

3- الفرضية الجزئية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في أساليب الاتصال على أداء

العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة - .

الأداء								التابع
								المنغير المستقل
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر2 معامل التحديد	ر	↓
0.00	0.45	1.88	6.32	39.91	0.201	0.206	0.45	أساليب الاتصال

الجدول رقم (35) خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد أساليب الاتصال في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة .

تشير قراءة الجدول الى النتائج التالية :

يمثل الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير التغيير الذي مس أساليب الاتصال في تحسين أداء العاملين ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (ر) ومعامل التحديد (ر2) ومعامل التباين الأحادي (ف) للتعرف على معنوية التأثير .

- ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير الذي مس أساليب الاتصال في تحسين الأداء ، حيث كانت قيمة ف المحسوبة 39.91 وهي دالة إحصائية ، ومن إشارة معامل β الموجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.20 وهذا يعني أن تحسين الأداء يتأثر بنسبة 20 % بالتغيير الحاصل في أساليب الاتصال وأن 80 % من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء تعود لعوامل أخرى ، أما معامل β فقد بلغت قيمته 0.45 وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في بعد أساليب الاتصال سيكون هناك زيادة بمقدار 45 % من إمكانية تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه تقبل الفرضية الجزئية الثالثة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في أساليب الاتصال على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عناية -"

4- الفرضية الجزئية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التقييم على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عناية - .

الأداء								التابع
								المتغير المستقل
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر2 معامل التحديد	ر	↓
0.00	0.54	1.97	7.95	63.20	0.29	0.29	0.54	تقييم الأداء

الجدول رقم (36) خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد تقييم الأداء في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة.

تشير قراءة الجدول الى النتائج التالية :

يمثل الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير التغيير الذي مس تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (ر) ومعامل التحديد (ر2) ومعامل التباين الأحادي (ف) للتعرف على معنوية التأثير .

- ومن خلال ملاحظة الجدول نلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير الذي تقييم الأداء في تحسين الأداء ، حيث كانت قيمة ف المحسوبة 63.20 وهي دالة إحصائية، ومن إشارة معامل β الموجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.29 وهذا يعني أن تحسين الأداء يتأثر بنسبة 29 % بالتغيير الحاصل في تقييم الأداء وأن 71 % من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء تعود لعوامل أخرى ، أما معامل β فقد بلغت قيمته 0.54 وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في بعد تقييم الأداء سيكون هناك زيادة بمقدار 54 % من إمكانية تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه تقبل الفرضية الجزئية الرابعة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التقييم على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز-عنابة-

5- الفرضية الجزئية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في العلاقات الإنسانية على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة .

الأداء								التابع
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر ² معامل التحديد	ر	المتغير المستقل
0.00	0.69	1.50	11.76	138.35	0.47	0.47	0.69	العلاقات الإنسانية

الجدول رقم (37) خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد العلاقات الإنسانية في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة .

تشير قراءة الجدول الى النتائج التالية :

يمثل الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير التغيير الذي مس العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (ر) ومعامل التحديد (ر²) ومعامل التباين الأحادي (ف) للتعرف على معنوية التأثير .

- ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير الذي مس العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء ، حيث كانت قيمة ف المحسوبة 138.35 وهي دالة إحصائية ، ومن إشارة معامل β الموجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.47 وهذا يعني أن تحسين الأداء يتأثر بنسبة 47 % بالتغيير في العلاقات الإنسانية وأن 53 % من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء تعود لعوامل أخرى ، أما معامل β فقد بلغت قيمته 0.69 وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في بعد العلاقات الإنسانية سيكون هناك زيادة بمقدار 69 % من إمكانية تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه تقبل الفرضية الجزئية الخامسة " : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في العلاقات الإنسانية على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة "

6- الفرضية الجزئية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة - .

الأداء								التابع
								المتغير المستقل
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر2 معامل التحديد	ر	↓
0.00	0.45	2.37	6.16	37.94	0.19	0.20	0.45	الحوافز

الجدول رقم (38) خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد الحوافز في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة .

تشير قراءة الجدول الى النتائج التالية :

يمثل الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير بعد الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (ر) ومعامل التحديد (ر2) ومعامل التباين الأحادي (ف) للتعرف على معنوية التأثير .

- ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الحوافز المادية والمعنوية في

تحسين الأداء ، حيث كانت قيمة ف المحسوبة 37.94 وهي دالة إحصائية، ومن إشارة معامل β الموجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.20 وهذا يعني أن تحسين الأداء يتأثر بنسبة 20 % ببعده الحوافز المادية والمعنوية وأن 80 % من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء تعود لعوامل أخرى ، أما معامل β فقد بلغت قيمته 0.45 وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في بعد الحوافز المادية والمعنوية سيكون هناك زيادة بمقدار 45 % من إمكانية تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه تقبل الفرضية الجزئية السادسة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

للتغيير في الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عناية

7- الفرضية الجزئية السابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في نمط الإشراف على أداء

العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عناية

الأداء								التابع
								المتغير المستقل
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر ² معامل التحديد	ر	↓
0.00	0.45	2.23	15.19	39.85	0.20	0.21	0.45	نمط الإشراف

الجدول رقم (39) خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد نمط الإشراف في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة .

تشير قراءة الجدول الى النتائج التالية :

يمثل الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير بعد نمط الإشراف في تحسين أداء العاملين ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (ر) ومعامل التحديد (ر²) ومعامل التباين الأحادي (ف) للتعرف على معنوية التأثير .

- ومن خلال نلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء نمط الإشراف في تحسين الأداء ، حيث كانت قيمة ف المحسوبة 39.85 وهي دالة إحصائياً، ومن إشارة معامل β الموجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² 0.21 وهذا يعني أن تحسين الأداء يتأثر بنسبة 21 % ببعء نمط الإشراف وأن 79 % من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء تعود لعوامل أخرى ، أما معامل β فقد بلغت قيمته 0.45 وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في بعد نمط الإشراف سيكون هناك زيادة بمقدار 45 % من إمكانية تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه تقبل الفرضية الجزئية السابعة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في نمط الإشراف على أداء العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز - عنابة

ثانياً : الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي الذي يمس العاملين بمؤسسة باتيمتال للإنجاز بعنابة في أدائهم.

الأداء								التابع
								المتغير المستقل
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر2 معامل التحديد	ر	↓
0.00	0.65	1.33	6.00	114.11	0.42	0.43	0.65	التغيير التنظيمي بأبعاده

الجدول رقم (40) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير محور التغيير التنظيمي في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة .

تشير قراءة الجدول الى النتائج التالية :

يمثل الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير بعد نمط الأشراف في تحسين أداء العاملين ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (ر) ومعامل التحديد (ر2) ومعامل التباين الأحادي (ف) للتعرف على معنوية التأثير .

- ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور التغيير التنظيمي بأبعاده في

تحسين الأداء ، حيث كانت قيمة ف المحسوبة 6.00 وهي دالة إحصائية، ومن إشارة معامل β الموجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.43 وهذا يعني أن تحسين الأداء يتأثر بنسبة 43 % بالتغيير التنظيمي الذي يمس الجانب البشري وأن 57 % من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء تعود لعوامل أخرى ، أما معامل β فقد بلغت قيمته 0.65 وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في محور التغيير التنظيمي الذي يمس الجانب البشري سيكون هناك زيادة بمقدار 65 % من إمكانية تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه تقبل الفرضية الرئيسية " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي الذي يمس العاملين بمؤسسة باتيمتال للانجاز بعناية في أدائهم .

- محصلة عامة لفروض البحث بحسب أهمية كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي :

الأداء								التابع
مستوى الدلالة	بيتا β	الثابت α	ت	ف	ر المصححة	ر2 معامل التحديد	ر	المتغيرات المستقلة
0.00	0.69	1.50	11.76	138.35	0.47	0.47	0.69	العلاقات الإنسانية
0.00	0.54	1.97	7.95	63.20	0.29	0.29	0.54	تقييم الأداء
0.00	0.45	1.88	6.32	39.91	0.20	0.21	0.454	أساليب الاتصال
0.00	0.45	2.23	15.19	39.85	0.20	0.21	0.45	نمط الإشراف
0.00	0.45	2.37	6.16	37.94	0.19	0.20	0.45	الحوافز
0.00	0.42	2.32	5.78	33.42	0.17	0.17	0.42	التوظيف
0.02	0.24	2.41	3.08	9.49	0.05	0.06	0.24	التكوين
0.00	0.65	1.33	6.00	114.11	0.42	0.43	0.64	الإبعاد مجتمعة

الجدول رقم (41) خلاصة نتائج تحليل الاحتمال البسيط لتأثير أبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين بمؤسسة الدراسة.

الفصل السادس
مناقشة نتائج الدراسة
وأهم التوصيات

تمهيد : بعد عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث ، سيقوم الباحث من خلال هذا الفصل بمناقشة النتائج وتحليلها على ضوء الدراسات السابقة والتي بلغ عددها (17) دراسة و التي تناولت موضوع البحث.

أولاً. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيم بأبعاده في أداء العاملين وهذا ما أكدته معامل التحديد R^2 حيث بلغت قوة التأثير 43 % ، وهي دلالة قوية على مدى أهمية التغيير التنظيمي الذي يمس الجانب البشري وتأثيره المباشر في تحسين قدرة وفعالية الأداء داخل المنظمات ، وتكمن هذه القدرة التأثيرية في الإلمام بجميع الجوانب التغييرية التي تمس الجانب البشري، وجعلها محورا رئيسيا لأي عملية تغيير تنظيمي ، لأن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمنظمات.

✓ وتتفق هذه النتيجة مع ما وصل إليه عوني فتحي خليل عبيد (2009) في دراسة بعنوان " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية -دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها : وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وقد ركز الباحث في تناوله لبعدهم الأفراد على الجوانب التالية: التدريب ، التحفيز، نمط الإشراف والعلاقات الإنسانية. وقد خرج الباحث بتوصيات أهمها :

1. ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية.

2. ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات.

3. ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي

يبدله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

✓ وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصلت إليه العمري وفاء (2015) في دراسة بعنوان " دور

التغير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية". دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل

الكهربائية بسكرة. وهدفت هذه الدراسة غالى الكشف عن التحولات التي طرأت على المحيط العام

للمؤسسات و إبرازها بغية إعادة إصلاح هذه المؤسسات بما يواكب التغير المستجد و المساهمة في النمو

الاقتصادي بشكل عام.

و انطلقت هذه الدراسة من إشكالية كان محورها يدور حول هل للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين

بالمؤسسة الصناعية، وافترضت الباحثة عدة فرضيات كان أهمها: ما مساهمة التغير التنظيمي في

تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية؟

وقد توصلت الباحثة إلى إثبات صحة هذه الفرضية بأن هناك زيادة في مستوى التحكم في الأداء بعد

التغيير الحاصل على كيفية التكوين و الترقية بدرجة موجبة و هو ما يؤكده المتوسط الحسابي المرجح

للعبارات الدالة على الدرجة الكلية لزيادة مستوى الأداء بعد التغيير الحاصل على كيفية التكوين و الترقية و

المقدر ب 2,6811 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة

السابقة و المقدر ب 0,15961

وأخيرا خرجت الباحثة بعدة توصيات كان أهمها : الاهتمام بالعنصر البشري هو الطريق الوحيد

للمنافسة و تحقيق الريادة، و عليه فعند قيام المؤسسة بعملية التغيير على المستوى المالي و المادي، يجب

أن تضع ضمن برنامجها التغييرية الجانب البشري- الإنساني في الحسبان خاصة الاهتمام بالعامل بمراعاة

احتياجاته و متطلباته بكل عدالة و في إطاره الاهتمام بكل التفاصيل التي تمهد بإمداده المزيد من العمل و إعطاء الأحسن.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية

1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

أظهرت نتائج الفرضية الأولى على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التكوين في أداء العاملين وهذا ما أكده معامل التحديد R2 حيث بلغت قوة التأثير 05 % ، ورغم دلالة النتيجة إحصائيا إلا أنه يمكن أن نلاحظ ضعف قوة تأثير بَعء التكوين على الأداء، وهذا مؤشر قوي على أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا للعملية التكوينية رغم أهميتها ولا تعتبره استثمارا ، ولقد لاحظ الباحث أن أغلب الوسائل المستعملة في العمل بالورشات هي إرث من الشركة المحلة BATIGEC وأن تجديدها يتطلب أموالا طائلة لا تستطيع الشركة أن تتحمل تكاليفه. حيث أن التكوين مرتبط بشكل مباشر بالوسائل المتاحة للعمل وبطرقه.

كيف تتم عملية التكوين بالمؤسسة: يرغم القانون المؤسسات بأن تخصص 1% من المصاريف المخصصة للعمال (Frais du personnel) لتحويلها إلى ميزانية للتكوين، ويجب أن تثبت المؤسسة ذلك بالوثائق والفواتير، وإلا أخذت منها تلك القيمة كضرائب. وهذا ما جعل المؤسسة في كثير من الأحيان تبرمج العمليات التكوينية لتبرير صرف تلك الميزانية ليس إلا دون هدف معلوم أو خطة موصوفة أو إستراتيجية واضحة.

ويتم إعداد المخطط السنوي للتكوين الخاص بالمؤسسة (نظريا) وفق الخطوات التالية:

- إعداد الميزانية المخصصة.

- تحديد الفئات المستهدفة من خلال الاستشارة مع رؤساء المشاريع والورشات.

- تحديد الحاجات التكوينية والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة.

- تحديد دفتر الشروط والتحضير لتقييم المناقصات واختيار أقل العروض التي تتناسب مع دفتر الشروط.

- التعاقد مع الجهة (الجهات) الفائزة بالمناقصات.

- تنفيذ بنود دفتر الشروط ومتابعته من طرف مصلحة التكوين.

- متابعة وتقييم مخرجات التكوين سواء بالتقييم (الساخن) ثم على المدى المتوسط بالتقييم (البارد).

و كما تطرقنا في الدراسة الاستطلاعية فإن أغلب العمال هم من ذوي الخبرة الكبيرة في العمل ومن ذوي المستوى التعليمي المحدود إذ أنهم في غالبيتهم من التنفيذيين ، زيادة على قدم المعدات كما أشرنا سالفا ، فإن من الصعوبة بمكان القيام بعمليات تكوينية لعدد كبير من العمال لتعلم طرق جديدة في العمل لأن ذلك مرتبط بالمعدات المستعملة. تبقى فئة الإطارات وفئة التحكم هي الفئة الغالبة المستفيدة من العمليات التكوينية ، حيث تبرمج دورات تدريبية وذلك بالتعاقد مع مراكز متخصصة سواء كانت خاصة أو عمومية ، حيث تقترح عليها المؤسسة احتياجاتها التدريبية والفئة المستهدفة والوقت اللازم لذلك زيادة على الميزانية المخصصة لكل فئة.

تبقى الإشارة إلى النقص الكبير في المراكز المتخصصة بالتكوين في البناء والأشغال العمومية والتي تتوافق برامجها مع احتياجات المؤسسة.

✓ وتتفق هذه نتيجة هذه الفرضية مع توصلت إليه بوقطف محمود (2013) في دراسة بعنوان التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة عباس لغزور - خنشلة) ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى -التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف. ولقد توصلت إلى النتائج التالية :

- عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف.

- أن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

- للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة

وخرت هذه الدراسة بتوصيات أهمها :

- تعميم عملية التكوين على كل الموظفين و العمال حسب التخصص و المهام و المصالح مما يساهم في تحسين قدرة أدائهم و أداء مؤسساتهم.

✓ كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة طبة سليمان (2014) في دراسة بعنوان : دور التدريب في

تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة " الخزف المنزلي " مغنية ، تعالج هذه الدراسة

موضوع : دور التدريب في تطوير و تنمية أداء الموارد البشرية ، استعرض الباحث من خلالها إلى

أهم المفاهيم الأساسية حول التدريب ، و حاول تحليل العلاقة بين التدريب ودوره في تنمية أداء

الموارد البشرية. وكانت نتيجة البحث مفادها أن إعداد برامج التدريب يجب أن تكون أكثر فاعلية في

تنمية قدرات الأفراد، ومساعدتهم على تطوير قدراتهم الفردية و المهارية في أدائهم لمختلف

الوظائف.

✓ وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما توصل إليه جمال باشا (2012) في دراسة بعنوان "التدريب و

علاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون " وهدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية

التدريب و تقييم الأداء في المنظمات، إضافة إلى إبراز علاقة التدريب بعملية تقييم الأداء و ضرورة

ربط البرامج التدريبية مع نظام تقييم الأداء لضمان مبدأ التنافس القائم على التزام المنظمة بقواعد

التسيير الحديث.

✓ وجاءت نتائج هذه الدراسة موافقة لما تطرقت إليه بودوح غنية (2013) عند تناولها لدراسة

بعنوان 'إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ' دراسة المؤسسة

الاستشفائية ببيسكرة أنموذجا، وكان الهدف من الدراسة تسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل

في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تدعم ما جاءت به الدراسة الحالية ومنها : بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية.

2 : مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

أسفرت نتائج دراسة الفرضية الثانية أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها التوظيف في أداء العاملين وهذا ما أكده معامل التحديد R2 حيث بلغت قوة التأثير 17 % ، مما يؤكد على أهمية عملية التوظيف في التأثير على تحسين الأداء داخل المؤسسة ، وتعتمد المنظمات على هذا البعد في تحديد نوعية الأفراد المنتمين إليها ، وذلك من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على تحديد الأشخاص المناسبين لكل وظيفة ، ووضع معايير انتقائهم ومتابعتهم في الفترة التجريبية والاستمرار في تكوينهم. فمن خلال عملية التوظيف يكون هناك توفر نوعي للأفراد وبالتالي يسهل تنفيذ برامج التغيير لأجل تحسين الأداء. ولا يجب أن تدخل معايير غير علمية في عملية التوظيف، كالمحسوبية ، وتشغيل من ليست المؤسسة في حاجة إليهم (البطالة المقننة) ، لأن هذه العوامل من شأنها أن تحدث بلبلة داخل المنظمات.

كيف تتم عملية التوظيف داخل المؤسسات الإنتاجية العمومية:

تتم عملية التوظيف في المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية ، بناء على توفر الأشغال، حيث يبدي المسؤولون احتياجاتهم من الأفراد بناء على فترة المشروع وحجمه، ثم ترسل طلبات العمل إلى الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) المخولة قانوناً لتكون وسيطاً لأي عملية توظيف ، إذ لا يسمح بالتوظيف المباشر من طرف الشركات. تعطى المعايير والشروط وكذا عدد المناصب المطلوبة من طرف

الشركة، ثم تقوم الوكالة في أجل لا يتعدى 05 أيام بإرسال 03 مرشحين عن كل منصب ، ثم تكوّن لجنة متخصصة لاختيار أفضل المرشحين بناء على دراسة الملفات والمقابلات الشخصية للمرشحين. في حالة عدم تقديم الوكالة للمرشحين خلال تلك الفترة ، يكون من حق الشركة اقتراح مرشح من طرفها. هذا هو الإجراء المعمول به.

✓ وقد جاءت نتيجة دراسة الفرضية الثانية موافقة لسياق ما توصل إليه عبد الله عثمان (2011)

في دراسة حول سياسة التوظيف وأثرها في أداء الشركات ، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج كان أهمها:

• تم الإعلان عن الوظائف عبر وسائل الإعلام المختلفة.

• لا يتم الاختيار بناءً على مبدأ العدالة والشفافية.

• يتم الاختيار داخل الشركة وفقاً للعلاقات الشخصية.

كما توصل الباحث إلى جملة من التوصيات كان أهمها: - نوصي بأن الإعلان عن الوظائف عبر

وسائل الإعلام المختلفة تأخذ فترة كافية. - يجب أن تقوم سياسة التوظيف على مبدأ العدالة والشفافية .

- يجب أن لا يتم الاختيار وفقاً للعلاقات الشخصية إنما يكون على حسب أب المؤهل العلمي. - إعادة

النظر في الشروط والمؤهلات اللازمة للالتحاق بالعمل في الشركة.

واستخلص الباحث أن هذه العوامل من شأنها التأثير على فعالية التوظيف ومن ثم على الأداء.

✓ كما انفتحت نتيجة دراسة الفرضية الثانية مع ما جاءت به كل من نصير ماجد حبيب ، أ.م.د

زينب عبد الرزاق عبود (2016) في دراسة بعنوان " تأثير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في

الأداء التنظيمي " دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الهيئة العامة لأنواء الجوية والرصد

الزلزالي " وكان الغرض من البحث هو تسليط الضوء على مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد

البشرية والأداء التنظيمي وقيلس العلاقة التأثريتي بين أبعادهم الأساسيتي التي تم تحديدها بما يتلاءم مع

المنظمة عنية البحث ، وإلى تفهيم مدى فهم المنظمة المبحوثة وإدراك ه الأبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشري ومستوى تنفيها ، وتحديد أبعاد متغيري البحث ومن ثم تشخيص أي من هذه الأبعاد له أهميته لرفع مستوى الأداء التنظيمي.

وخرج الباحثان بنتائج تتوافق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة في شقه المتعلق بالتوظيف نذكر أهمها:
- تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والمتمثلة بالاستقطاب والاختيار والتعيين وبين الأداء التنظيمي ، وهذا يوضح الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الأبعاد في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

- حصول بُعد التعيين على أعلى درجة ارتباط مع الرضا الوظيفي والإبداع، وهذا يؤكد الدور المهم الذي تلعبه عمليات التعيين على تحسين مستويات الرضا الوظيفي إذا ما تمت ممارسة هذه العمليات بشكل يلبي حاجة المنظمة من مهارات بشرية وحسب التغيرات البيئية.

- يلي التعيين من حيث قوة ارتباطه مع الأداء التنظيمي، بُعد الاختيار والذي جاء بالمرتبة الثانية، حيث أكد الأفراد المبحوثين على الدور المهم الذي يلعبه الاختيار في تحسين مستوى الأداء التنظيمي

✓ كما انفتحت نتائج الدراسة الخاصة ببُعد التوظيف مع ما توصل إليه " ليون بارتان" (Léon Bertin NOMI BILOY) (2014) من خلال دراسة عنونت : "الاستعانة بمصادر خارجية للتوظيف والأداء الاقتصادي للمنظمات شبه الحكومية: حالة سونارا". (Externalisation du recrutement et performance économique des entreprises parapubliques: cas de la Sonara) وكان الباحث طوال بحثه يحاول أن يجيب على الإشكال القائل: كيف يعتبر الاستعانة بمصادر خارجية للتوظيف عاملا حاسما في تحسين الأداء الاقتصادي في سونارا"

وللإجابة على هذا السؤال عرض فرضيات للبحث والتمحيص وهي :

-الفرضية الرئيسية : إن التعاقد الخارجي مع شركة -سونارا- في مجال التوظيف يؤثر على كفاءة وفعالية الشركة، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي.

-الفرضية الثانوية الأولى: الاستعانة بمصادر خارجية للتوظيف هي العملية التي تهدف إلى توظيف الأحسن في المستقبل للشركة. وبالتالي، فإن هذا النشاط يحسن الأداء الاقتصادي لأنه يحسن عملية التوظيف، التي تحقق مكاسب في الجودة لأنها تتمتع بالشفافية الكاملة.

· الفرضية الثانوية الثانية: الكفاءة هي تحقيق النتائج بتكاليف أقل، وتساهم عملية الاستعانة بمصادر خارجية في الاختيار المسبق للمرشحين لشغل الوظائف في الربحية الاقتصادية للمنظمة، لأنها تقلل من التكاليف وتسمح للشركة بتوفير الموارد.

-الفرضية الثانوية الثالثة: الاستعانة بمصادر خارجية للتوظيف هي وسيلة مميزة للتنافسية داخل الشركة. ونتيجة لذلك، فإنه يعزز الأداء الاقتصادي لأنه أداة لخفض التكاليف، وتحسين نوعية الخدمات من خلال نوعية الموظفين.

وقد استعمل الباحث منهج دراسة الوثائق والمقابلة مع عينة مكونة من 20 عاملا من مختلف الرتب وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد فرضيات.

وخرج الباحث بتوصيات أهمها أن الخطأ في توظيف غير المؤهلين قد ينتج عنه خسائر معتبرة

وخاصة في هذا النوع من الشركات (شركة بترول) ، فقد تسحب منهم شهادات المطابقة (Iso 9001

v2008) أو تفقد جزء من زبائنهم إن لم تقد خدمات عالية الجودة ، ولن يكون ذلك ممكنا إلا إذا

توفرت للشركة موارد بشرية مؤهلة لتحمل على عاتقها رسم صورة تنافسية للشركة.

3 : مناقشة نتائج الفرضية الثالثة : أسفرت نتائج دراسة الفرضية الثالثة أن هناك تأثير إيجابي ذو

دلالة إحصائية لبعد التوظيف في أداء العاملين وهذا ما أكده معامل التحديد R2 حيث بلغت قوة التأثير

21 % ، مما يؤكد على أهمية عملية الاتصال داخل المؤسسة في التأثير على تحسين الأداء داخل

المؤسسة ، إذا يعتبر الاتصال هو الجهاز العصبي لأي مؤسسة ، ويعتبر الاتصال داخل المنظمات هو الوسيلة المثلى لتبادل المعلومات سواء بين العمال أو بين الإدارة والعمال ، وأي خل فيه سنجر عنه خلل في التوازن الكلي للمنظمة ، فتكثر الإشاعات ونقل الثقة.

✓ وجاءت هذه النتيجة موافقة لما توصلت إليه موساوي حليلة (2015) في دراسة حول دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر. دراسة حالة بلدية تاشة زوفاة ولاية عين الدفلى .حيث هدفت هذه الدراسة الى أبرز أهمية الاتصال التنظيمي ودوره الفاعل في التأثير على تحسين الأداء في المنظمة محل الدراسة ، من خلال طرح الإشكالية التالية ما مدى مساهمة الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية.؟ وقد طرحت الباحثة للإجابة على هذا التساؤل مجموعة من الفرضيات كان أهمها :

- يساهم الاتصال المؤسساتي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة من خلال وفرة التكنولوجيا الحديثة للاتصال.

-تؤثر معوقات الاتصال المؤسساتي على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

فجاءت نتائج لنتبت فرضيات الدراسة كالتالي :

توصلنا من خلال الفرضية الثانية والتي تفترض بأن الاتصال المؤسساتي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة من خلال وفرة التكنولوجيا الحديثة للاتصال ،أنها تحققت لأن توفر التكنولوجيا وتقنيات الحديثة في المؤسسة يسهل على العاملين أداء واجبهم وأعمالهم بسرعة وفاعلية وبالتالي يرفع أدائهم الوظيفي مما يحقق أهداف المؤسسة. وتأكدت نتيجة الفرضية الثانية أيضا ، وكخلاصة استنتجت الباحثة بأنه بدون وجود اتصال فعال في المؤسسة لا يمكن أن يرتفع الأداء.

✓ وتتفق نتيجة دراستنا مع ما جاءت به معموري صورية (2017) في دراستها التي هدفت إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع -

الشلف- ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمديرية التوزيع و البالغ عددهم 759 موظف ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته تكونت من 55 فقرة ، تم توزيع 304 استبانته ، وتم استرجاع 230 استبانته صالحة للتحليل وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماع .توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيا لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعة (الاتصال غير الرسمي ، فعالية العنصر البشري ، فعالية الوسيلة الاتصالية ، فعالية المعلومة) على أحداث التغيير التنظيمي وبالتالي التأثير على الأداء العام لهديرية التوزيع بالشلف، و قد أوصت الدراسة بتفعيل دور اتصالات التغيير و الاهتمام بالاتصالات الغير رسمية و بفعالية الوسيلة الاتصالية في جميع مراحل أحداث التغيير التنظيمي.

4 : مناقشة نتائج الفرضية الرابعة : أظهرت نتائج الفرضية الرابعة على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم الأداء في أداء العاملين وهذا ما أكده معامل التحديد R2 حيث بلغت قوة التأثير 29 % ، وهذا نظرا لأهمية التقييم بالنسبة للعامل فهو يعتبره مرآة نتيجة جهوده ، وأي خلل في هذه العملية قد يكون له بعد سلبي في أداء المنظمة ككل.

✓ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه دهينة لطفي (2014) في دراسة بعنوان " أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على عملية تقييم الأداء وإجراءات القيام بها، إضافة إلى بناء معايير سليمة وموضوعية للوصول إلى نتائج صادقة وحقيقية، ذلك أن هذه العملية تعتبر أساسية ونجاحها يقود إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية .اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB) ، حيث شكلت نسبة 15% من عدد العاملين من مختلف المستويات الإدارية، كما استخدم برنامج SPSS الإحصائي في تحليل

البيانات ، و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الالتزام بمعايير تقييم الأداء ونجاح عملية التقييم ككل، وذلك ما يقود إلى الوصول إلى نتائج وبيانات تؤثر إيجابا في سير باقي وظائف إدارة الموارد البشرية وترفع من كفاءتها وبالتالي تحسين أداء العاملين .وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات بهدف تعزيز الالتزام بمعايير تقييم الأداء وتطوير عملية التقييم، لعل أهمها إشراك العاملين في وضع معايير التقييم وذلك ما يعطيها شرعية أكثر ومصداقية أكبر بين العاملين، إضافة إلى ضرورة تنوع المعايير بين الكمية والسلوكية حتى يكون التقييم ذو أبعاد مختلفة وأكثر كفاءة

5 : مناقشة نتائج الفرضية الخامسة : أظهرت نتائج الفرضية الخامسة على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الإنسانية في أداء العاملين وهذا ما أكده معامل التحديد R2 حيث بلغت قوة التأثير 47 % وهو بذلك يحتل المرتبة الأولى من حي قوة التأثير وهذا ما يعزز الأهمية الكبيرة للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة سواء بين العمال أو بين المسؤولين والعمال. فهي التي تحدد الجو العام داخل المنظمة وهي التي تحدد الاستقرار والأمن الوظيفي ، والاهتمام الجيد بالعلاقات الإنسانية من شأنه أن ينجح أي محاولة للتغيير ويهيئ العاملين لتقبله ما دام هناك جو من الثقة بينهم وبين مسؤوليهم. إن الجو المريح داخل العمل يقلل الضغوط ويشعر بالراحة وبالتالي يبذل العامل أقصى ما لديه. ويعتبر مؤشر العلاقات الإنسانية من بين أهم المؤشرات الأخرى.

✓ وتتفق هذه النتيجة مع جاءت به منال بن عبد الحميد (2011) في دراسة في بعنوان " العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي " دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة.

لقد انطلقت الباحثة من أساس أن ال عامل أساس نجاح أي منظمه ، من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة ، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى رفع

الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي. وبشكل عام حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي : هل للعلاقات الإنسانية وطرق تحسينها دور ايجابي في تحسين الأداء المنظمي للمنظمة موضوع الدراسة ؟ وتوصل الباحث إلى مجموعه من الاستنتاجات أهمها :- اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على إن للعلاقات الإنسانية أهمية ودور في رفع الأداء المنظمي للشركة المبحوثة* .أشرت معطيات الدراسة التطبيقية بوجود علاقة تأثير للعلاقات الإنسانية على الأداء المنظمي للشركة المبحوثة .وبناء على الاستنتاجات فقد اقترحت الدراسة مجموعه من التوصيات :- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة. الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لما لها من دور ايجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين.

✓ وجاءت نتيجة هذه الدراسة موافقة لما توصل اليه العيفة محمد (2015) وذلك عند تناوله لدراسة بعنوان " أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية : المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة "، حيث اهتم هذه الدراسة بإبراز أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وبالتحديد في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وقد تم الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عناصر مجتمع الدراسة المقدر بـ 1141 من الموظفين والعمال. توصلت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، رغم أن مستوى العلاقات الإنسانية في المركب ضعيف، كما أفادت الدراسة بأن غالبية المبحوثين يرون بأن الانتماء القبلي والإقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين في المركب، الأمر الذي أدى إلى ظهور التكتلات والمجموعات غير الرسمية المبنية على أساس قبلي، وهي سبب كافي لنشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات، الأمر الذي يجعل العلاقات الإنسانية متوترة وغير سوية. إلا أن هذه الصراعات لا تؤثر على حجم الإنتاج كون المصنع يعمل بطاقة إنتاجية محددة يوميا.

6. مناقشة نتائج الفرضية السادسة : أظهرت نتائج الفرضية السادسة على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين وهذا ما أكدته معامل التحديد R2 حيث بلغت قوة التأثير 20 % ، وهذا ما يفسر الأهمية البالغة للحوافز المادية والمعنوية على التأثير بصورة مباشرة على أداء العاملين، وفهم يعتبرون ذلك بمثابة المقابل للجهد الذي يبذلونه ، ويتوقعون أن يكون مساوياً له ، وهكذا تصبح العلاقات الإنسانية داخل المنظمات سلاح ذو حدين ، فإما أنه يساهم في رفع مستوى الأداء عن طريق الثقة المكتسبة بين جميع الأفراد أن أنه يصبح أهم عائق بالنسبة للمنظمة لأنه يخلف عدم استقرار داخلها وتكثر المشاكل والصراعات الفرجية والجماعية داخلها. مما يولد جو غير ملائم للعمل.

✓ وجاءت نتيجة هذه الفرضية موافقة ما جاءت به عباس نادية عثمان (2006) عند تناولها لبحث بعنوان : الحوافز الإدارية وإثرها على أداء العاملين دراسة حالة محلية شرق النيل هدف بحثها إلى دراسة نظام الحوافز المادية والمعنوية وبعث الرضا الوظيفي للعاملين ، ودراسة مستوى الأداء واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة مشكلة نظام الحوافز. وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن مشكلة البحث : " إلى أي مدى يؤثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على كل من الرضا الوظيفي ومستوى الأداء؟ وللإجابة على هذا السؤال وضعت الباحثة الفرضيات الآتية : الفرضية الأولى أشارت إلى أن الحوافز المادية تؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى أداء العاملين . أما الفرضية الثانية أشارت إلى أن الحوافز المادية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي . والفرضية الثالثة أشارت إلى أن نظام الحوافز المعنوية يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء ، إما الفرضية الرابعة أشارت إلى أن الحوافز المعنوية تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل إيجابي.

استخدمت الباحثة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث هي الاستبانة . و توصلت

الدراسة إلى النتائج التالية :

- الحوافز المادية والمعنوية هي التي تساعد على رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

- الراتب الذي يحصل عليه العامل غير كافي.

- معظم العاملين غير مقتنعين بالإجراءات المتبعة في منح الحوافز وكذلك بالترقيات المتاحة لهم.

-العلاقات الإنسانية والاجتماعية الجيدة بين العاملين مع بعضهم وبين مرؤوسيهـم .تزيد من أدائهم.

واقترحت جملة من التوصيات أهمها : إعادة النظر في راتب العاملين، والاهتمام بسياسية التحفيز

المادية والمعنوية. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي ترتبط بسياسة الحوافر . الاهتمام بتوقية

أداء العامل عبر الدورات التدريبية . ووضع برنامج واضح وعادل للترقيات . الاهتمام بالعلاقات

الإنسانية والاجتماعية بين العاملين . تحسين بيئة العمل. وإجراء لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين

لمعرفة مزايا وعيوب الحوافر وتطويرها.

7. مناقشة نتائج الفرضية السابعة : أظهرت نتائج الفرضية السابعة على أن هناك تأثير إيجابي ذو

دلالة إحصائية لبعء نمط الإشراف في أداء العاملين وهذا ما أكده معامل التحديد R2 حيث بلغت قوة

التأثير 21 % ، ويدل ذلك على الأهمية البالغة لنمط الإشراف الذي يتبعه القادة وتأثير ذلك على

العاملين ومن ثم على أدائهم. وتظهر أهمية نمط الإشراف في كونه همزة وصل بين كل العناصر

المكونة للتنظيم وقد تعدد الدراسات التي شملت دور نمط الإشراف وتأثيره وعلاقته بالأداء التنظيمي ،

وقد استطاع الباحث الاطلاع على بعضها ، ونذكر

✓ دراسة سميرة بن عبد الملك (2010) التي جاءت دراستها موافقة لنتيجة هذه الفرضية وذلك

من خلال دراسة بعنوان : أثر الإشراف التربوي على أداء معلمات التربية وانعكاسه على التربية

الفنية في المرحلة المتوسطة للبنات بمكة المكرمة.

وهدفت الدراسة إلى ال تعرف على مفهوم الإشراف التربوي وأثره على أداء معلمة التربية الفنية

بالمرحلة المتوسطة لتعليم البنات بمكة المكرمة وقراها، وما يواجه المشرفة والمعلمة من

معوقات تحول دون أداء مهامها على الوجه الأكمل . التعرف على كيفية قيام المشرفة

التربوية بمساعدة المعلمة على تحقيق أهداف المادة وتطوير طرق تدريسها، وتزويدها بالمفاهيم الجيدة لتقويم المادة والتلميذات .إلقاء الضوء على أهمية الوسائل والأجهزة التعليمية لمادة التربية الفنية وتوفير المناخ الصالح لعملية التعلم بتوجيهات المشرفة التربوية ومعاونة إدارة المدرسة وإدارة التعليم- تطوير الأساليب المتبعة في متابعة المعلمة نحو أداء جيد ونتاج مثمر، وتدعيم مسئوليتها كمعلمة ووظيفتها كمربية.

واستخدمت الباحثة المنهج التحليل الوصفي لمناسبته لفروض الدراسة ، وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج كان أهمها.

- عدم توافر المناخ المناسب داخل المدرسة يؤثر على عملية التعلم ويعيق كلاً من المشرفة التربوية ومعلمة التربية الفنية عن أداء مهامها على الوجه الأكمل.

- عدم توافر بعض الخامات والأدوات والوسائل التعليمية يعوق عملية التعلم وتأخر تطوير طريقة التدريس.

✓ كما جاءت نتيجة هذه الفرضية موافقة باشر اهيل (2010) في دراسته بعنوان " أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال"

حيث انطلق الباحث من طرح مشكلة البحث في طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء ، وهل المنظمة التي تملك القيادة المميزة تختلف في الأداء عن باقي المنظمات ؟ ، وهل هناك أثر واضح يُحدثه القائد في رفع أداء العاملين وزيادة. وقد هداف البحث إلى :

- وضوح مدى تأثير مصداقية القيادة على أداء المنظمة ، وعلاقة هذه المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة.

- توضيح مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء المنظمة ، وعلاقة هذه المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة.

- توضيح مدى تأثير الولاء التنظيمي على أداء المنظمة ، وعلاقة هذه المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة. . وأفترض الباحث بأنه :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصداقية قيادة المنظمة وزيادة الإنتاجية لدى العاملين (مستوى أداء العاملين في المنظمة).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية لدى العاملين (مستوى أداء العاملين في المنظمة).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية لدى العاملين (مستوى أداء العاملين في المنظمة).

وجاءت أهم النتائج كما يلي :

1. لم يكن هناك اهتماماً واضحاً وكافياً لمفهوم الثقة ، فالأفراد لا يتقنون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة.

2. هناك قصور وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة ، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة.

3. تتميز القيادة وبشكل واضح وكبير في رؤيتها ، فهناك رؤية وأهداف واضحة للمنظمة مكتوبة ومعروفة لدى الجميع ، وهذا عامل مهم لكسب ولاء العاملين.

4. تميّزت المنظمة خلال السنوات الثلاث الأخيرة في جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، وهذا مؤشر أداء رائع لدى المنظمة.

وجاءت أهم التوصيات على النحو التالي :

1-على قيادة المنظمة أن تقوم بعمل بعض البرامج في محاولة منها لإعادة الثقة التي ضعفت.

2- على قيادة المنظمة إعادة النظام الخاص بالترقيات وزيادة الرواتب ، فحرص على وضع نظام واضح وجيد وفعال ، ويكون مبني على أسس واضحة ومعلومة لدى الجميع

3 - لى قيادة المنظمة أن تحرص على تطبيق معايير العدالة ، فتكون عادلة في القضايا المتعلقة بالأجور وزيادة الرواتب والترقيات

4 - على قيادة المنظمة أن تحرص على مفهوم الاستماع، تطبيق الاستماع النشط للأفراد العاملين ، وأن لا يكون الاستماع من أجل الرد ، بل من أجل الفهم لوجهات النظر.

التوصيات :

أولا التوصيات العملية:

بناء على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الخروج بتوصيات للمؤسسة محل الدراسة خاصة وللمؤسسات الإنتاجية العمومية عامة.

- لقد أحتل بُد التدريب المرتبة الأخير في قوة تأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة ، ومنه وجب على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بالتدريب من منطلق أنه استثمار، وتكوين الأفراد بناء على وعي القادة بضرورة تحسين قدراتهم من خلال تعلم مهارات جديدة، باقتناء معدات وآلات قادرة على العمل بصورة أحسن ، وتبني طرق جديدة في العمل.
- تكليف جهة خارجية بتحديد الاحتياجات التدريبية ومراقبة مخرجاته، لأن المؤسسة أثبتت عدم كفاءتها في ذلك.
- تعديل محتوى الاتفاقيات الجماعية في ما يخص أجر المكوّن الداخلي .
- التوظيف العشوائي سبب البطالة المقننة التي تعاني منها المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تجد طرق لتشغيل العدد الكبير من العمال، كتغيير نظام العمل 1x8 إلى 2x8 وذلك للإسراع في وتيرة الأشغال بالعمل بفريقيين بالتناوب.
- اللجوء إلى التوظيف الداخلي عند الضرورة، وذلك بتهيئة قاعدة بيانات فيها جميع مؤهلات العمال غير التي يشغلونها.
- التغيير الذي حصل في اللغة المستعملة من الفرنسية إلى العربية، أنقص الفجوة في الفهم ، وجعل العامل يفهم جل المراسلات بنفسه دون اللجوء إلى الآخرين الذين عادة ما يؤولون المراسلات .
- على المسؤولين النزول إلى الورشات والاحتكاك بالعمال لما لذلك من تأثير على العلاقات الإنسانية بينهم وزرع جسور الثقة.
- الوضوح والصراحة وعدم المراوغة في الكشف عن الحقائق للعمال يجعلهم يتقون في رؤسائهم.

- الاستماع إلى انشغالات العمال وإعطائها الأولوية في الحل .
- الاجتماع بالشريك الاجتماعي في جلسات دورية لحل المشاكل العالقة دون تركها تتراكم .
- الإعلان عن نتائج تلك الاجتماعات للعمال حتى تسود الشفافية .
- إنشاء دوريات شهرية تكون فيها محصلة لنشاطات الشركة يطلع من خلالها العمال على حال المؤسسة.
- إعادة النظر في كيفية أساليب تقييم الأداء، وإجراء دورات تدريبية للمقيمين، حتى يتعلموا الطريقة الصحيحة في التقييم.
- جعل نظام مراقبة لتقييم رؤساء الورشات للعمال ، من شأنه تعزيز فعالية تقييم الأداء.
- التقييم الجيد يعني الاعتراف بالمجهودات التي يبذلها العامل وبالتالي حصوله على حقه من مكافآت وحوافز .
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي أثبتت الدراسة أهميتها من خلال أنها احتلت صدارة الترتيب في قوة تأثيرها على الأداء، حيث أن الجو المريح داخل المؤسسة من شأنه أن يوفر جو مريح للعمل والتفاوض في حال وجود مشكل. وعليه وجب على المؤسسات أن تعطي هذا البعد حقه من الاهتمام .
- والاهتمام بالجماعات الغير الرسمية لما لها من قوة داخل المؤسسات، وعدم محاولة احتوائها، بل إشراكها من خلال قاداتها الغير رسميين في بعض المشاورات.
- إعطاء الحوافز المادية والمعنوية حقها من الاهتمام، وذلك بمراجعة شبكة الأجور بما يتناسب وإمكانيات الشركة، وإعادة النظر في كيفية إعطاء الحوافز لمن يستحقها ، والكف عن إعطاء المنح للجميع بنفس النسبة ، سواء للمجد أو الكسول .
- خلق مكافآت جماعية تعطى للأفواج الأكثر جدية ونشاطا ، والذين يكملون أعمالهم في وقتها ، من شأن هذا خلق جو من المنافسة بين الجماعات والأفراد .
- الشفافية في توزيع الحوافز من شأنه خلق جو من التنافس.

- . الاختيار الجيد لطبيعة نمط الإشراف المتبع ، وذلك حسب ظروف العمل وطبيعة العامل .
- إعطاء نوع من الحرية دون الرقابة اللصيقة للعامل من شأنه تعزيز الثقة في النفس.
- اعتبار العامل هو أهم مصدر من مصادر الشركة ومعاملته على هذا الأساس .
- الاهتمام الجيد بتحسين الأداء من خلال الاهتمام بأبعاد التغيير التنظيمي الذي يمس الجانب البشري.
- جعل الأداء موازيا لأهداف المؤسسة ، وذلك بوضع خطط محكمة وخارطة طريق لكل مشروع .

ثانيا . التوصيات العلمية :

لاحظ الباحث عند قراءته لبعض الدراسات السابقة ، أن تناول موضوع التغيير التنظيمي من جانب واحد(تخصص واحد) فقط، لن يجد طريقه الى النجاح، وعليه يقترح الباحث إجراء دراسات جماعية لكثير من التخصصات التي تعنى بالتغيير التنظيمي ، كعلم الاجتماع وعلم النفس العمل والتنظيم، والاقتصاد، والإعلام، والعلوم السياسية وغيرها من التخصصات التي تمس التغيير التنظيمي من جانب متخصص، وهذه الطريقة معمول بها في دول كثيرة ، وبطلب من المنظمات التي تلجأ الى القيام بدراسات لحل إشكاليات تعيق أداء المنظمات .

- الاهتمام بالتغيير التنظيمي بأكثر عمق من خلال دراسات ميدانية طويلة المدى وتشمل عدد كبير من المنظمات كل حسب طبيعتها .

- التعاقد مع بعض المنظمات لتطبيق نتائج البحوث الميدانية عليها ، وعدم جعل البحوث وسيلة لنيل درجة علمية وحسب .

- تمكين الباحثين من الحصول على دورات تدريبية لممارسة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، وهنا يأتي دور الجامعات التي لها صلاحية إبرام تلك العقود.

خاتمة البحث :

وفي الأخير وردا على الإشكالية المطروحة في بداية هذا البحث ، فإنه يمكن قول أن المنظمات اليوم تعيش أكثر من أي وقت مضى، في حراك مستمر جراء التغييرات والتحويلات السريعة والعميقة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية معا. هذه العوامل تؤثر في المنظمة دون شك، وبات من الضروري عليها إيجاد ميكانزمات تساعد على التأقلم ومُجارات هذه السرعة .

وليس هناك وسيلة لتحقيق ذلك إلا بالتغيير التنظيمي المستمر والذي تستثمر فيه المنظمات المتقدمة أموالا طائلة حتى تجعل منه حلا لأي طارئ ، ليس من خلال الاهتمام بالجانب المادي فقط بل يجب التركيز بصورة أعمق على الجانب البشري لأنه هو المعني الأول والأخير بعملية التغيير التنظيمي.

والتغيير التنظيمي هو وسيلة المنظمة للبقاء والغاية منه التأقلم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية للنجاح .

ويعود جهل الأفراد بأهداف التغيير التنظيمي أهم المعوقات التي تكون لديهم مقاومة ، تجعل من تحقيق أهدافه عملية معقدة ، لذا وجب إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير التنظيمي ، وتهيئتهم لتقبله وشرح منافعه وإزالة مخاوفهم . وتوريطهم في الاندماج في تنفيذ جميع مراحلها .

والغاية من كل هذا ، الوصول بالمنظمة الى أعلى درجات الفعالية التنظيمية ، لكي تكون قادرة على تحقيق مكانة لها والمحافظة على مساحتها في السوق ، وذلك من خلال تحسين أداء أفرادها عبر التدريب المستمر . ومواكبة التغييرات السريعة في التكنولوجيا بجميع نواحيها .

قائمة المراجع

أولا المراجع بالعربية :

1. القرآن الكريم .
2. إبراهيم ، مصطفى.(1989). المعجم الوسيط. دار الدعوة. اسطنبول
3. إبراهيم شوقي، عبد الحميد. (1998). علم النفس وتكنولوجيا الصناعة. القاهرة : دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع.
4. إبراهيم، ثناء، وفرحات، موسى . (2000) . الرقابة على أداء العاملين . القاهرة: دار الثقافة العلمية.
5. إدريس، ثابت عبد الرحمان. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
6. بربر كامل . (1999) . إدارة القوى العاملة . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسة .
7. البلاوي، حازم.(1992)، التغيير من أجل الاستقرار.(ط1). بيروت : دار الشروق.
8. بوحوش، عمار . (1995) . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
9. ثابت، زهير . (2001) . كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين . القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
10. الجريسي، عبد الرحمان ابن محمد . (2000). إدارة الوقت من منظور إسلامي. الرياض : مكتبة العبيكان .
11. جمال ، عبد الله محمد.(2014). إدارة التغيير والتطوير الإداري.(ط1). عمان.الأردن: دار المعتز .
12. جودة، محفوظ أحمد.(2004). إدارة الجودة الشاملة.(ط1). مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل للنشر .
13. الحاج فانز، محمد علي. (1977) . الصحة النفسية . القاهرة : المكتب الإسلامي .
14. حسان، هشام . (2002) . منهجية البحث العلمي(ط2) . الجزائر : دار النقطة .
15. حسن محمد، عبد الرحمن . (2009) . علم النفس الصناعي . الإسكندرية : مؤسسة رؤية للطبع والنشر .
16. حسن هلال، محمد عبد الغني. (1996) . مهارة إدارة الأداء . القاهرة : مركز تطوير الأداء
17. الحسني ، نبيل.(1992). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع .
18. الحلو ، محمد وفائي . (1999) . علم النفس التربوي ونظرة معاصرة . غزة : مكتبة الأمل للطباعة .
19. حماد، إياد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي . دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد 37 . العدد 4.
20. حنفي ، محمود سليمان . (1994) . السلوك التنظيمي والأداء . القاهرة : دار الجامعات .
21. حنفي، عبد الغفار . (2002) . السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
22. حنفي، عبد الغفارو حسيني ، قزاز . (1996) . السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد . الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
23. خروفة، رغد، يحيى، محمد. (2010). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي. مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 32. العدد 99.
24. خضير كاظم ، حمود. (2002). السلوك التنظيمي.(ط1). عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
25. الخضيرى ،محسن أحمد.(2003) . إدارة التغيير .مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. ط1. دمشق: دار الرضا للمعلومات .
26. الداوي، الشيخ و شتاتحة ،عائشة .(12-13 ماي، 2010). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة سعد دحلب. البلدة
27. درة، عبد الباري إبراهيم . (1998) . تكنولوجيا الأداء البشري مهارة أساسية من مهارات .القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
28. الدردير، عبد المنعم . (2000) . الإحصاء البارمترى واللابارمترى . القاهرة : عالم الكتب.
29. دسوقي، كمال . (1974) . علم النفس ودراسة التوافق . بيروت : دار النهضة .
30. دودين، أحمد يوسف. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الأردن . عمان: اليازوري.
31. راوية ، حسن. (2004) . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية .
32. رحيم ،حسين: التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال:دوافعه.أهدافه ومدخله(12-13/05/2010). الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.. جامعة البلدة .
33. الزبيدي، إبراهيم . (1991). علم النفس الصناعي . بغداد : دار الحكمة للطباعة .
34. زهران، حامد . (1983) . الصحة النفسية والعلاج النفسي . القاهرة : دار علم المكاتب .
35. زيدان، محمد . (1984) . الإشراف والإنتاجية . الرياض : عكاسة للتوزيع والإنتاج
36. سعد، رياض . (2005) . الصحة النفسية للعمال . مصر : دار الكلمة .

37. سلطان محمد ، سعيد أنور . (2003) . السلوك التنظيمي . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
38. السلمي، علي . (1985) . السلوك التنظيمي . القاهرة : مكتبة الغريب .
39. السلمي، علي (1983) :إدارة السلوك الإنساني. القاهرة. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- السماري، عبد الله. (2006) . التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل في الأجهزة الأمنية . رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا .
قسم العلوم الاجتماعية. الرياض. تم استرجاعها بتاريخ 18-06-2017 من الموقع التالي :
- <http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/52935/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D9%8A%20%D9%88%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87%20%D8%A8%D8%B6%D8%BA%D9%88%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AC%D9%87%D8%B2%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%86%D9%8A%D8%A9.pdf?sequence=1>
40. سبزي لافي، اندري ولاس، مارك جي . ترجمة جعفر أبو القاسم . (1993) . السلوك التنظيمي والأداء . السعودية : الإدارة العامة للبحوث . (الكتب الأصلي منشور سنة 1987) .
41. الشافعي ،ماهر . (2002). التوافق المهني للموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية قسم علم النفس. غزة: الجامعة الإسلامية.
42. شاويش مصطفى نجيب . (1996) . إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط1 . عمان : دار الشروق .
43. شاويش، مصطفى نجيب.(2000). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) . ط3. عمان : دار الشروق .
44. شتاتحة ،عائشة.(2007). إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة - سونغاز " مديرية التوزيع بالأغواط: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر
45. صقر، عاشور احمد . (1985) . إدارة القوى العاملة . الإسكندرية : دار المعارف الجامعية .
46. الطائي ، علي حسون. (2015). دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في مركز البحوث والتطوير النفطي . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 21. عدد 82. ص 52. تم استرجاعها بتاريخ 15-05-2017 من الموقع التالي :
<https://iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=100649>
47. الطائي، يوسف حجيبي والفضل ،مؤيد عبد الحسين . (2006) . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل .الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
48. الطجم، عبد الله بن عبد الغني (2002) التطوير التنظيمي. ط3. جدة.السعودية: دار حافظ.
49. الطجم، عبد الله بن عبد الغني .(2009). التطوير التنظيمي. ط5. دار حافظ.
50. طلعت ،إبراهيم لطفي . (2007) . علم اجتماع التنظيم . مصر : دار غريب .
51. طه فرج عبد القادر . (1986) . علم النفس الصناعي التنظيمي. ط1. بيروت : دار النهضة العربية .
52. طه فرج عبد القادر . (1992) . علم النفس الصناعي والتنظيمي . ط2. القاهرة : دار المعارف .
53. طه فرج عبد القادر . (2001) . علم النفس التنظيمي . القاهرة : دار قباء .
54. طه فرج، عبد القادر . (1980) . سيكولوجيات الشخصية المعوقة للإنتاج دراسة نظرية في التوافق المهني والصحة النفسية . القاهرة : مكتبة الخانجي .
55. عاشور احمد صقر . (1983) . إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي . بيروت : دار النهضة العربية .
56. عاطف، محمد عبيد . (1964) . إدارة الأفراد . القاهرة : دار النهضة العربية .
57. عامر ،سعيد يس .(2001) الادارة وتحديات التغيير. مصر: مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الاداري.
58. عامر، سعيد يس. (سبتمبر، 2002) التغيير والإدارة على المكشوف. المؤتمر السنوي الثاني عشر التغيير والإدارة على المكشوف .
59. العامري، احمد والفوزان، ناصر (1998): مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية . أسبابها وسبل علاجها. دورية الإدارة العامة. مجلد37. عدد3.
60. عبد الباقي، صلاح الدين . (2000) . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية.
61. عبد الباقي، صلاح الدين .(2003). السلوك التنظيمي -مدخل تطبيقي معاصر. ط2. الإسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديد
62. عبد الفتاح، محمد و محمد ، عبد الله . (2006) . إدارة الهيئة الاجتماعية . الإسكندرية : المكتب الجامع الحديث .
63. عثمان، فاروق السيد .(2000). قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين. ط1. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر.
64. عرفة ،سيد سالم.(2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير . ط1. عمان. الأردن: الراية للنشر والتوزيع
65. عساف، عبد المعطي محمد. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران
66. عشوي ، مصطفى. (1992) . أسس علم النفس الصناعي . الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية .

67. العطيات، محمد يوسف النمران . (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. ط1.السعودية: دار الحامد.
68. عطية، ماجدة . (2003) . سلوك المنظمة وسلوك الأفراد والجماعة . الأردن : دار الشروق للنشر .
69. العطية، ماجدة.(2003). سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة. عمان. الأردن: دار الشروق.
70. عقيلي ، عمر وصفي. (2013). الإدارة المعاصرة. الأردن. ط2. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع
71. عقيلي ،عمر وصفي . (2005) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
72. علي شريف.(2000). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية
73. العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر
74. العميان، محمود سلمان. (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. عمان. الاردن: دار وائل
75. العوامة ، نائل عبد الحافظ. (2013). الهياكل والأساليب. الأردن . عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
76. عوض، عباس محمود . (1989) . الوجيز في الصحة النفسية.القاهرة : دار المعارف الجامعية .
77. عويضة ،كامل الشيخ محمد . (1992) . علم النفس الصناعي . بيروت : دار الكتب العلمية .
78. غياث، بوفلجة.(2010). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. ط1. الجزائر . دار القدس العربي
79. فهد ،الصغير بن عثمان بن محمد (2002) . المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية : رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
80. القريوتي، محمد قاسم. (2008) نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر . 2008 .
81. القيادات في المؤسسات الشرطة العربية. الرياض : ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية المهارات الادارية للقيادات العليا ومعهد التدريب. أكاديمية نايف للعلوم.تم استرجاعها بتاريخ 12-11-2016 من الموقع التالي : <http://platform.almanhal.com/Files/2/91562>
82. قيس، المؤمن وآخرون.(1997). التنمية الإدارية. عمان : دار زهران للنشر.
83. الكبيسي، عامر.(1998).التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة -التطوير التنظيمي. الدوحة. قطر: مطابع دار الشرق.
84. الكرخي، مجيد.(2007). تقويم الأداء باستخدام النسب المئوية المالية . عمان : درا المناهج .
85. كريم، ناصر وعلي ،احمد و الدليمي، محمد خلف . (2009) . علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل .عمان: دار وائل للنشر .
86. كشرود ،عماد . (1995) . علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث . بن غازي : منشورات جامعية .
87. كينت، هاميلتون . ترجمة السيد عبد الحميد مرسي . (بدون سنة) . أسس التأهيل العلمي . القاهرة : مكتبة النهضة العربية .
88. لواتي، خاتمة.(2013). تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) - د دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR بحاسي مسعود . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح .ورقلة
89. اللوزي، موسى . (2002) . التنظيم وإجراءات العمل . عمان: وائل للطباعة والنشر
90. الماضي، محمد المحمدي.(2000). إستراتيجية التغيير التنظيمي -مدخل إسلامي مقارن . القاهرة. مصر: دار النشر للجامعات.
91. ماهر، احمد . (2013) . السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات . الإسكندرية : الدار الجامعية
92. ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات. ط7. القاهرة: الدار الجامعية.
93. مجاهدي ،الظاهر . (2002) . التدريب المهني وأثره على الأداء. الجزائر : رسالة ماجستير غير منشورة . المركز الجامعي بوزريعة.
94. مجدي احمد، محمد عبد الله . (2005) . علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
95. محمد، شفاء و العزاوي ،محمد علي و الطائي ، أيمن هادي طالب. (2014). مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية . 194-157.
96. مصطفى محمود، ابو بكر . (2004) . الموارد البشرية مدخل التنافسية . الإسكندرية: الدار الجامعية .
97. مصطفى محمود، أبو بكر.(2001) دليل المدير المعاصر - الوظائف- الأدوار. المهارات. الصفات. الإسكندرية : الدار الجامعية..
98. مهدي، حسن زويلف . (2003) . إدارة الأفراد . عمان: دار الصفا للتوزيع والنشر .
99. المير، عبد الرحيم علي (1995) . العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية . الرياض : مجلة معهد الإدارة العامة.
100. نيجل كنج ونيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات. بتوجهة محمود حسن حسني (2004). السعودية: دار المريخ للنشر

المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- Ben Abdallah, Lotfi et Ben Ammar, Zeineb Mamlouk. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes . La Revue des Sciences de Gestion. V4 (n°226-227) p.133.
- 2- Gravits Madlhene . (1933) . méthodes des sciences . paris .
- 3- Johan .R Shermerlorn et autre.(2002), comportement humain et organisation 2eme edition. Canada: village mondiial.
- 4- Lamiri.Abdelhak.(14-12-2015). Quelques repères pour juger de l'efficacité de votre organisation EL WATAN. Tableau de bord.19
- 5- Le Peat jaque . (1977) . cunysaxier introduction a la psychologie de travail partie pratique . France : presse universitaire .
- 6- AHMED, Malika, et CHERTOUK .ZAID. (10-12 juin, 2015) Fluctuation de la relation Etat-entreprises publiques dans les pays en transition. Cas de l'Algérie .Colloque international « la théorie de la régulation à l'épreuve des crises ». Paris
- 7- Richard ,Soparnot,(2013) « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion . V4 (N° 97), p. 25
- 8- Robert le duff . (1999) . Encyclopédie de la gestion et du mangement . paris : édition Dalloz .
- 9- Sadek ,mohamed . (1999) . management des entreprises . Alger : Achore d'imprimés sur les presses .

المراجع باللغة الانجليزية :

- 10- Arkoff ,PL . (1968) . Adjunsment and mental realth .new York : Grow-hill.
- 11- .Ivanko, stefan. (2012),"organizational behavior ", university of Ljubljanaa Slovenia
- 12- Sillamy,N . (1980) . Dictionnaire usuel de psychologie . édition. Bordas .
- 13- Stephen, P. Robbins .(1983),Organization Theory: The Structure and Design of Organizations Englewood Cliffs, N, J.Prentice- Hall, 1983,p.269-272
- 14- Tenner ,Arthur R. (1991) Total Quality Management 1st Edition .Addison Wesley;

الملاحق

تحكيم الاستمارة

البيانات	وضع علامة X في الخانة التي ترونها مناسبة		الرقم	الفقرات	الأبعاد
	مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت لقياسه	مدى ملائمة الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه			
	لا تقيس	تقيس			
					المحور الأول يتعلق بالتغيير الذي يمس الجانب البشري
			01	تحرص إدارة المؤسسة على التكوين المستمر للعاملين	أولاً : التكوين داخل المؤسسة
			02	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أهداف المؤسسة	
			03	البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين	
			04	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين	
			05	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية	
			06	تشجع المؤسسة وتدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	
			01	تقوم المؤسسة باختيار العمال الجدد بناء على الكفاءة	ثانياً- التوظيف داخل المؤسسة
			02	تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بكل شفافية	
			03	أنا راض عن الوظيفة التي أشغلها	
			04	تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الداخلي	

					تقوم المؤسسة باختبارات تجريبية عند التوظيف	05	
					ألاحظ أن عدد العمال أكثر من اللازم	06	
					تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات	01	ثالثا أساليب الاتصال داخل المؤسسة
					وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعمال	02	
					هناك اجتماعات غير رسمية بيني وبين زملائي لمناقشة الأعمال اليومية	03	
					يهتم رئيسي بالأراء التي أقدمها	04	
					طبيعة المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة	05	
					التعبير من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية سهل عليّ فهم محتوى الاتصالات المكتوبة .	06	
					يطلعني رئيسي بنتائج تقييم أدائي	01	رابعاً : تقييم أداء العمال داخل المؤسسة
					أنا على علم بمعايير تقييم أدائي	02	
					تقييم أدائي يتناسب مع الجهد الذي أبذله	03	
					التقييم الجيد لأدائي يجعلني أبذل جهداً أكبر	04	
					تخضع عملية تقييم الأداء الى مزاج مسؤولي المباشر	05	
					تقييم الأداء يهدف الى تصحيح الاطعاء وإنحرافات الأداء دون تصيدها فقط	06	
					يُوجد جو من الألفة والإخاء	01	

					بين العاملين في المؤسسة	خامسا : العلاقات الانسانية داخل المؤسسة
					02 علاقة المسؤولين بالعمال يسودها الاحترام المتبادل	
					03 يُوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة	
					04 المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون	
					05 يُهَيِّئُ مسؤولي المباشر لتقبل أي تغيير في مؤسستنا	
					06 أشعر بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل	
					01 تُقدّم حوافز مادية ومعنوية كلما تحققت الأهداف المسطرة	سادسا - الحوافز المادية والمعنوية المقدمة داخل المؤسسة
					02 تُوجد فرص متكافئة للترقية لكل العاملين بالمؤسسة	
					03 يُشعرني مسؤولي المباشر بأنني عنصر مهم في مؤسستنا	
					04 تُشجع المؤسسة العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	
					05 التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العمال للعمل أكثر	
					06 تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل	
					01 يُشاركني مسؤولي المباشر في القرارات المتعلقة بالعمل	سابعا : نمط الاشراف داخل المؤسسة
					02 يمتاز مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته	
					03 يُشجع مسؤولي المباشر السلوك الإيجابي عند العاملين	

					04	يساعد مسؤولي المباشر العاملين في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل
					05	مسؤولي المباشر يترك لي هامش من الحرية لأداء عملي
					06	يعمل زملائي في العمل بجهد أكبر بحضور المسؤول المباشر
						المحور الثاني : الأداء داخل المؤسسة
					1	يُحافظ العمال على الالتزام بأوقات العمل
					2	يؤدي العمال الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
					3	يبذل العمال الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
					4	تتوفر لدى العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها
					5	زملائي في العمل لا تهتمهم مصلحة الشركة (اتجاه سالِب)
					6	زملائي في الشركة يكثرون التغيب (اتجاه سالِب)
					7	يُحافظ زملائي على آلات ومعدات العمل
					8	يُبلغ زملائي المسؤول المباشر في حال وجود خطأ في الأعمال
					9	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي
					10	أملك القدرة والمهارة للتكيف مع الحالات الطارئة

لأداء داخل المؤسسة

					11	يعالج الاداء المنخفض بإجراءات سلبية
					12	لا اجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم الى آخر
					13	تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
					14	يساهم العاملون في تحقيق الاهداف الموضوعية
					15	يعمل العاملون بالمؤسسة بحماسة واندفاع كبيرين

ملاحظات أخرى :

.....
.....

الاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة الاستطلاعية :

أولا -المعلومات الشخصية:

العمر :

- 30-20 سنة 40-31 50-41 60-51 سنة

المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 05 سنوات من 05-10 سنة من 11-20 أكثر من 20 سنة

المسمى الوظيفي:

- إطار عون تحكم عون تنفيذ

الفقرات					
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
المتغير الأول تعلق بالتغيير الذي يمس العمال					
أولاً - التكوين داخل المؤسسة					
					1 تحرص إدارة المؤسسة على التكوين المستمر للعاملين
					2 يتم انتقاء البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية
					3 البرامج التدريبية تزيد من معارف العاملين
					4 تؤدي برامج التكوين إلى التغيير في سلوك العاملين
					5 المؤسسة تقيّم البرامج التدريبية بشكل دوري
					6 يتم الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الفقرات
ثانياً - التوظيف داخل المؤسسة					
					7 تقوم المؤسسة باختيار العمال الجدد بناء على الكفاءة
					8 تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بكل شفافية
					9 أنا راض عن طريقة توظيفي
					10 تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الداخلي
					11 تقوم المؤسسة باختبارات تجريبية أثناء التوظيف
					12 عملية التوظيف لا تراعي احتياجات المؤسسة (إتجاه سالب؟؟)
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الفقرات
ثالثاً - أساليب الاتصال داخل المؤسسة					
					13 تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات
					14 وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعمال
					15 هناك اجتماعات غير رسمية مع الزملاء لمناقشة الأعمال اليومية
					16 يهتم رئيسي بالأراء التي أقدمها

					17	طبيعة المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة
					18	التغيير (الترجمة) من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية سهل عليّ فهم محتوى الاتصالات المكتوبة .
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الفقرات	
رابعاً - تقييم أداء العمال داخل المؤسسة						
					19	يطلعني رئيسي بنتائج تقييم أدائي
					20	أنا على علم بمعايير تقييم أدائي
					21	تقييم أدائي يتناسب مع الجهد الذي أبذله
					22	التقييم الجيد لأدائي يجعلني أبذل جهداً أكبر
					23	تخضع عملية تقييم الأداء إلى مزاج المسؤول المباشر (إتجاه سالب)
					24	تقييم الأداء يهدف إلى تصحيح الأخطاء وانحرافات الأداء دون تحديدها فقط
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الفقرات	
خامساً - العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة						
					25	يُوجد جو من الألفة والتعاون بين العاملين في المؤسسة
					26	علاقة المسؤولين بالعمال يسودها الاحترام المتبادل
					27	يُوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة
					28	المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون
					29	الإدارة العليا تناقش مع العمال التغيير في مؤسستنا
					30	أشعر بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
سادساً - الحوافز المادية والمعنوية المقدمة داخل المؤسسة						
					31	تُقدم حوافز مادية ومعنوية كلما تحققت الأهداف المسطرة
					32	تُوجد فرص متكافئة للترقية لكل العاملين بالمؤسسة
					33	يُشعرني مسؤولي المباشر بأنني عنصر مُهم في مؤسستنا
					34	تُشجع المؤسسة العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل
					35	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يحفز العمال لبذل مجهود أكبر

					36	تتم عملية الترقية بناء على تحسن الأداء
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		الفتقرات
سابعا - نمط الإشراف داخل المؤسسة						
					37	أشارك المسؤول المباشر في صناعة القرارات المتعلقة بمهامي
					38	يمتاز مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته
					39	يُشجع مسؤولي المباشر السلوك الإيجابي لدى العاملين
					40	يساعد مسؤولي المباشر العاملين في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل
					41	مسؤولي المباشر يترك لي هامش من الحرية لأداء عملي
					42	يعمل زملائي في العمل بجهد أكبر بحضور المسؤول المباشر
المتغير الثاني الأداء داخل المؤسسة						
- الأداء داخل المؤسسة						
					43	يُحافظ العمال على الالتزام بأوقات العمل
					44	يؤدي العمال الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
					45	يبذل العمال الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
					46	تتوفر لدى العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها
					47	زملائي في العمل لا تهمهم مصلحة الشركة (اتجاه سالب)
					48	زملائي في الشركة يكثر من التغيب (اتجاه سالب)
					49	يُحافظ زملائي على آلات ومعدات العمل
					50	يُبليغ زملائي المسؤول المباشر في حال وجود خطأ في الأعمال
					51	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي
					52	أملك القدرة والمهارة للتكيف مع الحالات الطارئة
					53	يعالج الاداء المنخفض بإجراءات سلبية
					54	لا اجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم الى آخر
					55	تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء

					يساهم العاملون في تحقيق الاهداف الموضوعية	56
					يعمل العاملون بالمؤسسة بحماسة واندفاع كبيرين	57

ملاحظات أخرى:

.....
.....

الاستمارة في صورتها النهائية بعد حذف العبارات الغير دالة

أولاً -المعلومات الشخصية:

العمر :

- 30-20 سنة 40-31 50-41 60-51 سنة

المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 05 سنوات من 05-10 سنة من 11-20 أكثر من 20 سنة

المسمى الوظيفي:

- إطار عون تحكم عون تنفيذ

رابعا - تقييم أداء العمال داخل المؤسسة						
					17	يطلعني رئيسي بنتائج تقييم أدائي
					18	أنا على علم بمعايير تقييم أدائي
					19	تقييم أدائي يتناسب مع الجهد الذي أبذله
					20	التقييم الجيد لأدائي يجعلني أبذل جهدا أكبر
					21	تخضع عملية تقييم الأداء إلى مزاج المسؤول المباشر (إتجاه سالب)
					22	تقييم الأداء يهدف إلى تصحيح الأخطاء وانحرافات الأداء دون تحديدها فقط
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الفقرات	
خامسا - العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة						
					23	يُوجد جو من الألفة والتعاون بين العاملين في المؤسسة
					24	علاقة المسؤولين بالعمال يسودها الاحترام المتبادل
					25	يُوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة
					26	المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون
					27	الإدارة العليا تناقش مع العمال التغيير في مؤسستنا
					28	أشعر بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
سادسا - الحوافز المادية والمعنوية المقدمة داخل المؤسسة						
					29	تُقدم حوافز مادية ومعنوية كلما تحققت الأهداف المسطرة
					30	تُوجد فرص متكافئة للترقية لكل العاملين بالمؤسسة
					31	يُشعرنني مسؤولي المباشر بأنني عنصر مُهم في مؤسستنا
					32	تُشجع المؤسسة العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل
					33	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يحفز العمال لبذل مجهود أكبر
					34	تتم عملية الترقية بناء على تحسن الأداء
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الفقرات	
سابعا - نمط الإشراف داخل المؤسسة						
					35	أشارك المسؤول المباشر في صناعة القرارات المتعلقة بمهامي
					36	يمتاز مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته

					يُشجع مسؤولي المباشر السلوك الإيجابي لدى العاملين	37
					يُساعد مسؤولي المباشر العاملين في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل	38
					مسؤولي المباشر يترك لي هامش من الحرية لأداء عملي	39
					يعمل زملائي في العمل بجهد أكبر بحضور المسؤول المباشر	40
المتغير الثاني الأداء داخل المؤسسة						
- الأداء داخل المؤسسة						
					يُحافظ العمال على الالتزام بأوقات العمل	41
					يؤدي العمال الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	42
					يبدل العمال الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	43
					تتوفر لدى العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها	44
					يُحافظ زملائي على آلات ومعدات العمل	45
					يبلغ زملائي المسؤول المباشر في حال وجود خطأ في الأعمال	46
					أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	47
					أملك القدرة والمهارة للتكيف مع الحالات الطارئة	48
					يعالج الاداء المنخفض بإجراءات سلبية	49
					تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	50
					يعمل العاملون بالمؤسسة بحماسة واندفاع كبيرين	51

ملاحظات أخرى:

.....
.....

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,241 ^a	,058	,052	,75658

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. البعد الخاص بالتكوين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,430	1	5,430	9,485	.002 ^b
Résidu	88,152	158	,572		
Total	93,582	159			

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

b. Valeurs prédites : (constantes),
b. البعد الخاص بالتكوين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,413	,227		10,630	,000
البعد الخاص بالتكوين	,193	,063	,241	3,080	,002

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الخاص بالتوظيف ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,422 ^a	,178	,173	,70662

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. البعد الخاص بالتوظيف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16.688	1	16.688	33.421	.000 ^b
Résidu	76.894	158	,499		

Total	93.582	915			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخاص بالتوظيف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.324	.143		16.199	.000
البعد الخاص بالتوظيف	.262	.045	.422	5.781	.000

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الخاص باساليب الاتصال ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.454 ^a	.206	.201	.69468

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخاص باساليب الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19.264	1	19.264	39.918	.000 ^b
Résidu	74.318	815	.483		
Total	93.582	915			

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخاص باساليب الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.884	.198		9.500	.000

البعد الخاص بالساليب الاتصال	.382	.060	.454	6.318	.000
---------------------------------	------	------	------	-------	------

a. المتغير الخاص بالاداء Variable dependante :

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الخاص بتقييم الاداء ^b		Entrée

a. المتغير الخاص بالاداء Variable dependante :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.539 ^a	.291	.286	.65639

a. Valeurs prédites : (constantes),
البعد الخاص بتقييم الاداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	27.231	1	27.231	63.204	.000 ^b
Résidu	66.351	815	.431		
Total	93.582	915			

a. Variable dependante :
المتغير الخاص بالاداء

b. Valeurs prédites : (constantes),
البعد الخاص بتقييم الاداء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.973	.150		13.184	.000
البعد الخاص بتقييم الاداء	.390	.049	.539	7.950	.000

a. Variable dependante :
المتغير الخاص بالاداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
--------	-----------------------	----------------------	---------

1	البعد بالعلاقات الانسانية ^b	Entrée
---	---	--------

a. المتغير الخاص بالاداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.688 ^a	.473	.470	.56578

a. البعد بالعلاقات الانسانية. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	44.285	1	44.285	138.346	.000 ^b
Résidu	49.296	815	.320		
Total	93.582	915			

a. Variable dépendante :

b. البعد بالعلاقات الانسانية. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.502	.142		10.564	.000
البعد بالعلاقات الانسانية	.516	.044	.688	11.762	.000

a. المتغير الخاص بالاداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الخاص بالحوافز ^b		Entrée

a. المتغير الخاص بالاداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.445 ^a	.198	.192	.69826

a. البعد الخاص بالحوافز. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18.496	1	18.496	37.935	.000 ^b
Résidu	75.086	815	.488		
Total	93.582	915			

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخاص بالحوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.373	.129		18.454	.000
البعد الخاص بالحوافز	.307	.050	.445	6.159	.000

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الخاص بنمط الاشراف ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.453 ^a	.206	.200	.69481

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخاص بنمط الاشراف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19.236	1	19.236	39.846	.000 ^b
Résidu	74.345	815	.483		
Total	93.582	915			

a. Variable dépendante : المتغير الخاص بالاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخاص بنمط الاشراف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.229	.147		15.191	.000
البعد الخاص بنمط الإشراف	.333	.053	.453	6.312	.000

a. المتغير الخاص بالاداء. Variable dépendante :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	glob ^a	.	Entrée

a. المتغير الخاص بالاداء. Variable dépendante :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.653 ^a	.426	.422	.59055

a. البعد الخاص بالتغيير التنظيمي (glob). Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	39.874	1	39.874	114.331	.000 ^a
Résidu	53.708	815	.349		
Total	93.582	915			

a. المتغير الخاص بالاداء. Variable dépendante :

b. المتغير الخاص بالتغيير التنظيمي (glob). Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.133	.189		6.006	.000
glob	.096	.009	.653	10.693	.000

a. المتغير الخاص بالاداء. Variable dépendante :