

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالبة: بهاز مروة

بعنوان:

## دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة بمدينة التربة لولاية غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 ماي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	غرداية	دكتور	هواري معراج
مشرفا و مقورا	غرداية	أستاذ	بهاز جيلالي
مناقشا	غرداية	أستاذ	رحماني يوسف

السنة الجامعية: 2016/2017م



# الإهداء

أهدي عملي هذا :

إلى من ربنتي و أنارت دربي و أعانتي بالصلوات و الدعوات إلى صدر الحنون  
و القلب الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية أُمي الحبيبة.

إلى من كلله الله الهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار غلى من أحمل اسمه بكل افتخار والذي  
العزیز.

إلى من شاركوني حلو الزمان ومره فجمعنا بيت واحد جدرانه التعاون والوفاء وسقفه المحبة والاخوة  
إخواتي الغاليات:

ایمان ، زكية، أكرام ، وإلى كل الاهل و الاقارب.

إلى كل من جمعنتي بهم المحبة و الصداقة في دراستي صديقتي الغاليات: أمال ، سارة ، ، زينب وإلى

كل صديقتي الذين لم اذكرهم اليكم جميعا

الشكر والتقدير والاحترام

بهاز مروة

# كلمة الشكر

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس

رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

وأخص بالتقدير والشكر:

إلى أستاذاي الفاضل بهاز الجيلالي

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذه المذكرة وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا

بالمعلومات اللازمة لإتمامها

كذلك أشكر صديقتي قريدة مباركة التي قامت بمساعدتي في اعداد مذكرتي.

كما الشكر الى عمال مديرية التربية و التعليم بولاية غرداية

الملخص:

تهدف الدراسة هذه إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية و كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في مديرية التربية كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية ( العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) على التغيير التنظيمي و أداء العاملين.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 117 عامل في مديرية التربية، تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة فبلغت (60) من موظفين ورؤساء مصالح وموظفون تقنيون) تم استرداد (50) استبانة، كما تم استخدام برنامج ال(SPSS) لتحليل بيانات الدراسة و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، وجود أثر معنوي لمحور التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا) في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة فقط عند المسمى الوظيفي لكل من محور التغيير التنظيمي و أداء العاملين.

توصلت الدراسة بتقديم عدة توصيات تهدف الى تعزيز التغيير التنظيمي في مديرية التربية و تحسين أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي - أداء العاملين - الأداء - التغيير في الأفراد ، التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي.

**Résumé:**

L'étude visait à identifier le rôle du changement organisationnel dans l'amélioration de la performance des employés de la Direction de l'Education pour wilaya de Ghardaia, ainsi que d'identifier la nature de la relation entre le changement organisationnel et la performance des employés de la Direction de l'éducation vise également à déterminer l'ampleur de l'impact des variables personnelles et fonctionnelles (âge, niveau d'instruction, le titre du poste, années de service) sur le changement organisationnel et la performance des employés

L'étude était une approche descriptive suivie et d'atteindre les objectifs du questionnaire d'étude a été conçue comme un outil pour l'étude, la population étudiée de 117 travailleurs de la Direction de l'éducation, le questionnaire distribué à l'échantillon d'étude est élevé à (60) du personnel et des chefs d'intérêts et du personnel technique) ont été récupérés (50) questionnaire, comme l'utilisation du logiciel (SPSS) pour l'analyse des données de l'étude et elle avait atteint un certain nombre de résultats, y compris:

Adoption de l'échantillon d'étude autour de l'axe des individus de changement organisationnel et le niveau de la moyenne, le niveau de performance des employés de l'institution un haut magasin de l'école, il y a une corrélation significative est positive entre relation changement organisationnel et le rendement des employés, il est d'effet significatif à l'axe des dimensions organisationnelles du changement (changement des individus, le changement de technologie) dans la performance des employés.

**Mots-clés:** changement organisationnel – rendement des employés – la performance – changement du personnel, la technologie, le changement dans la structure organisationnelle.

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
III	الإهداء
IV	الشكر
V-VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة العامة
الفصل الاول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي و أداء العاملين	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي و أداء العاملين
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: دراسة حالة بمدينة التربية لولاية غرداية	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: عموميات مديرية التربية بولاية غرداية
53	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
81	الخاتمة
81	النتائج
82	التوصيات
85	المصادر و المراجع
	الملاحق
	الفهرس

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	يوضح توزيع مجتمع الدراسة	01
55	متغيرات الدراسة	02
57	مقياس ليكارت الخماسي	03
57	يوضح مقياس التحليل	04
58	يوضح ثبات قياس الإستبيان	05
58	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.	06
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07
60	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
61	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
62	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	10
63	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	11
64	يوضح تصورات المستجوبين لمحور التغيير التنظيمي مرتبة حسب الأهمية	12
65	متوسطات حسابية و انحرافات معيارية للاجابات مفردات عينة الدراسة حول التغيير في الأفراد مرتبة حسب الأهمية	13
66	متوسطات حسابية و انحرافات معيارية للاجابات مفردات عينة الدراسة حول التغيير في الهيكل التنظيمي مرتبة حسب الأهمية	14
68	متوسطات حسابية و انحرافات معيارية للاجابات مفردات عينة الدراسة حول التغيير في التكنولوجيا مرتبة حسب الأهمية	15
69	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور أداء العاملين مرتبة حسب الأهمية	16
70	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	17
71	يوضح اختبار <b>One- Sample T-Test</b> لمحور التغيير التنظيمي	18
72	يوضح اختبار <b>One- Sample T-Test</b> لمحور أداء العاملين	19
73	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	20
74	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	21



75	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	22
77	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " حول مستوى التغيير التنظيمي	23
78	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " حول مستوى أداء العاملين	24

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	01
31	دورة تقييم أداء العاملين	02
46	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية غرداية	03
48	هيكل لمصلحة البرمجة و المتابعة	04
49	هيكل مصلحة التمدرس والإمتحانات	05
50	هيكل مصلحة الرواتب	06
51	هيكل مصلحة المستخدمين و التفتيش	07
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
60	توزيع أفراد العينة حسب العمر	09
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	11
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	12

# قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الأستاذة المحكمين
02	الاستبيان
04	تسهيل المهمة
03	نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

# المقدمة

## أولاً: توطئة:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، كذلك الافراد هم الذين يعملون على الاستفادة من الامكانيات المتوفرة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة، ايضاً هم من يقوم بالأداء الفعلي لكثير من الاعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

وبذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على تحكّمها و إهتمامها و تطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه و هو العنصر البشري و الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها و لكن لا يكفي للبقاء و الإستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الإهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة كما عملت على انتهاج سياسة أخرى ترتكز على مكافأة العاملين على الأداء .

وتعد مديرية التربية بولاية غرداية من بين المؤسسات العمومية التي تعاني من بعض المشاكل و الصعوبات مما أدى إلى إجراء تغييرات فيها من خلال تنمية الطاقات الإبداعية للارتقاء بجودة الأداء الجيد و المتميز في المؤسسة حيث تشكل مديرية التربية ركيزة أساسية في المجتمع فهي من بين المؤسسات البالغة الأهمية التي تمتلك قيادات متميزة وناجحة قادرة على مسايرة الظروف فهي بدورها تساعد على التقدم و تطور التعليم و التربية و تنظيم

برامج ومسابقات تساهم في التثقيف و الرقي العلمي و المعرفي ممايحسن من جودة التعليم و الخدمات المقدمة التي لها دور فعال في نجاح التعليم و ازدهار المجتمع.

### ثانيا: الإشكالية الرئيسية

و مماسبق فإن الإشكالية الرئيسية التي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة هي:

إلى أي مدى يساهم التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية وذلك من وجهة نظر الموظفين؟

وعليه ينبثق من الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهو واقع التغيير التنظيمي في مديرية التربية لولاية غرداية؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية؟
- 3- ماهي طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي و تحسين أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية طرحنا مجموعة من الفرضيات وهي:

**الفرضية الرئيسية الأولى :** تسعى المؤسسة إلى محاولة إجراء تغييرات تنظيمية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يتميز مستوى أداء العاملين بمستوى عالي أداء في المؤسسة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو حل مشكلة الدراسة الرئيسية وهي : كيف يمكن أن يساهم التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية ؟ كما تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي؛
- التعرف على أبعاد التغيير التنظيمي ؛
- التعرف على واقع التغيير التنظيمي في مديرية التربية بولاية غرداية؛
- التعرف على مستوى أداء العاملين في مديرية التربية بولاية غرداية؛
- معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين؛
- محاولة معرفة أبعاد التغيير التنظيمي التي لها تأثير على أداء العاملين؛
- تقديم التوصيات و النتائج من الدراسة العلمية و التي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى التغيير التنظيمي لدى مؤسسة .

#### خامساً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث فيما يلي:

- يمكن القول أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من خلال تناولنا لموضوعي: التغيير التنظيمي و أداء العاملين و تنبثق أهمية الدراسة في التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية.
- التغيير أصبح ضرورة في كافة المؤسسات نظراً للتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل.
- التغيير التنظيمي مفتاح أساسي لنجاح المنظمة و تميزها.

- على المنظمة النظر إلى التغيير التنظيمي على أنه عملية مستمرة فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المنظمة لعامليها و لكن الامر يتطلب المتابعة و التجديد بصفة دورية و تبعا للاحتياجات المتجددة.
- دعوة المورد البشري للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير تعتبر أهم الوسائل التي يتعين على ادارة الاهتمام بها.

سادسا :حدود الدراسة:حددت الدراسة في المجالات التالية:

- الحدود الموضوعية: تحدد هذه الدراسة بموضوع دور التغيير التنظيمي من خلال أبعاده ( التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا) في تحسين أداء العاملين دراسة في مديرية التربية بولاية غرداية.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة في مديرية التربية لولاية غرداية من خلال إختيار عينة عشوائية من الموظفين .
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية التربية بولاية غرداية .
- الحدود الزمنية: تم القيام بهذه الدراسة في مديرية التربية بولاية غرداية خلال 29 مارس 2017 إلى غاية 10 أفريل 2017.

سابعا: منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

إنطلاقا من طبيعة مشكلة الدراسة و أهدافها و فرضياتها و المعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العاملين في مديرية التربية بولاية غرداية حول مدى مساهمة إعتقاد مفهوم التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين فقد تم إستخدام المنهج الوصفي و تحليلي وقد تم الإعتقاد على:

- الأسلوب النظري: وتم إستخدامه لبناء و صياغة الإطار النظري للدراسة و عرض الأسس الفكرية لكل من التغيير التنظيمي وأداء العاملين، و الذي يعتمد على المراجع المختلفة مثل: الكتب،والرسائل العلمية و الدوريات المتنوعة و البحوث المقدمة إلى الملتقيات و المجالات .
- الأسلوب التطبيقي: و تم إستخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعيا و تحليلها واستخراج النتائج مؤسسة محل الدراسة، من خلال القياس الكمي، و الإجابة على فروض الدراسة و هذا من



خلال تصميم إستبيان تم توزيعه على العاملين في مديرية التربية بولاية غرداية تم تحليل بيانات الإستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 20 .

ثامنا: صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من الصعوبات و من جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي و يمكن حصرها فيما يلي:

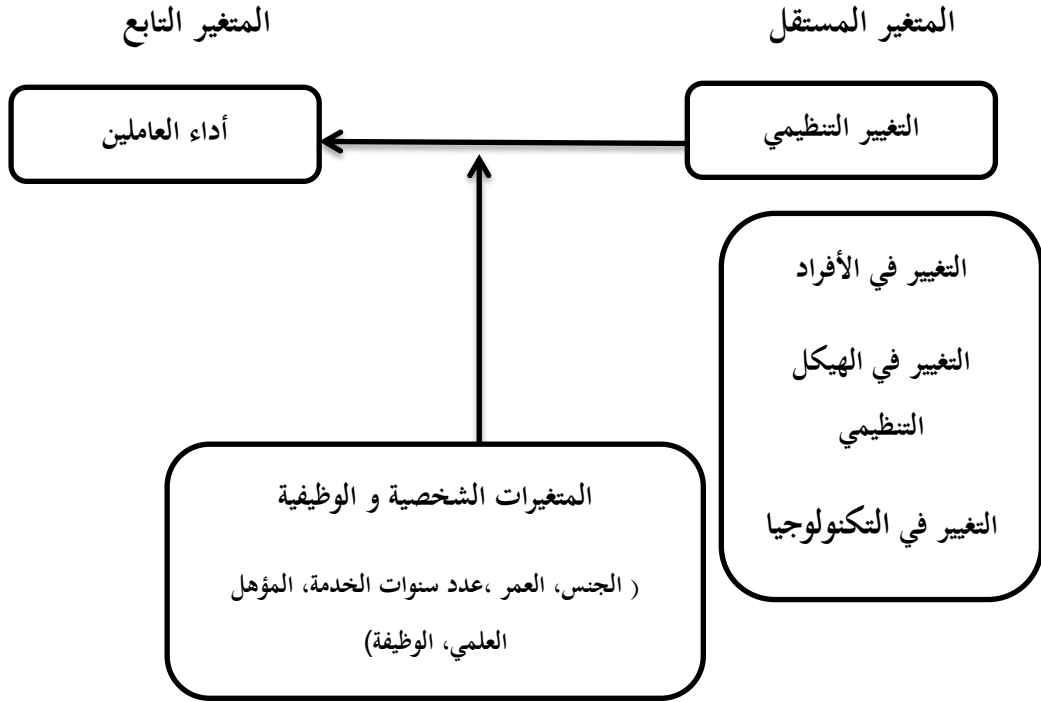
- تعدد المصطلحات في المراجع المعتمدة و لكل باحث وجهة نظر في تحديد التعريف؛
- تطلبت الدراسة إستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ولم تكن الطالبة ملمة بمختلف جوانب هذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة و دراسة بعض المراجع عنه و الإستعانة ببعض المختصين في هذا المجال مما استغرق جهد والوقت أطول.

تاسعا: هيكل الدراسة: لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى شقين ،جزء نظري و الأخر دراسة حالة مؤسسة كما يلي:

**الفصل الأول:** وهو يضم الجانب النظري من الموضوع و الذي يدرس بإختصار المتغيرات المتمثلة في التغيير التنظيمي و أداء العاملين بالإضافة إلى التطرق لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بوضع دراستنا.

**الفصل الثاني:** الدراسة حالة لمديرية التربية لولاية غرداية (نبذة تاريخية حولة مديرية التربية، تعريفها وأهدافها إضافة إلى الهيكل التنظيمي ومهام المديرية وتوضيح كل ما يتصل بالمنهجية المعتمدة في إجراء هذه الدراسة بالإضافة إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة المطروحة وكذا إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج .

عاشرا: نموذج الدراسة:



حادي عشر: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

**1- التغيير:** التغيير يعني التبدل أو التعديل في أحد الانظمة الفرعية من شكل الى آخر ويأخذ أشكال جديدة في المنظمة و سيتجيب له المديرين بأشكال و طرق مختلفة.

**2- التغيير التنظيمي:** إحداث تعديلات في أهداف لإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.

**3- تحسين الأداء:** مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة ،سمات شخصية وخصائص ذاتية تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

**4- تقييم:** تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية، وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين

### تمهيد:

أصبح التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها من أجل ضمان استقرارها ونموها، أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه. وللتعرف أكثر على مفاهيم التغيير التنظيمي وأداء العاملين سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وأداء العاملين.**

**المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة.**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وأداء العاملين

سنتطرق في هذا المبحث الأدبيات النظرية لكل من التغيير التنظيمي وأداء العاملين و العلاقة بينهما، ولهذا فقد تم تقسيم المبحث إلى مطلب، المطلب الأول هو متعلق بعموميات حول مفهوم التغيير التنظيمي، والمطلب الثاني تحت عنوان عموميات حول أداء العاملين ، بينما المطلب الثالث فقد تم إظهار العلاقة بينهما.

### المطلب الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم في هذا المجال بالتغييرات المخططة في المنظمات، ويعتبر التغيير سمة أساسية في المنظمات الناجحة، ذلك أن البيئة التي يعمل فيها التنظيم تتغير مما يتطلب مرونة في التعامل معها.

### الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

#### أولاً: تعريف التغيير

- ✓ يعرف التغيير بأنه مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملاً على استعادة التوازن.<sup>1</sup>
- ✓ التغيير يعني التبديل أو التعديل في أحد الانظمة الفرعية من شكل الى آخر وبأحد أشكال جديدة في المنظمة و سيتجيب له المديرين بأشكال و طرق مختلفة.<sup>2</sup>
- ✓ عرفه حسين ناجي عارف: هو عملية ادخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل و قد يمس التغيير هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها و عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول أجزاء المنظمة ككل أو بعضها و قد يكون سريعاً أو تدريجياً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور خليل عبد الرحمن محمد، أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء المعلمين في المدارس الحكومية و الخاصة الثانوية في مملكة البحرين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال ، جامعة شرق الاوسط 2012-2013، صص 10-11.

<sup>2</sup> نضال حوامدة و صلاح الدين الهيتي ، التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2006، ص7.

<sup>3</sup> حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي ، كلية تدريب عمال وكالة الغوث الدولية، دار العلمية. سنة 2010، ص128.

- ✓ كما ينظر إلى التغيير تحرك ديناميكي باتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي ، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراد و جماعات من خارج المنظمة أو من داخلها أو من كلاهما معا.<sup>1</sup>
- ✓ التغيير هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التغيير و مواكبة التطور و تمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.<sup>2</sup>

### ثانياً: تعريف التغيير التنظيمي

- ✓ لقد تباينت التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي " فالتغيير *changement* بصفة عامة هو الانتقال من حالة الى حالة أخرى تكون عادة منشودة"<sup>3</sup>
- ✓ عرفه ( Jones ) بأنه " هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها" وأيضاً يعرف التغيير التنظيمي هو " إحداث تعديلات في أهداف لإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"<sup>4</sup>
- ✓ التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>5</sup>
- ✓ يعرف التغيير التنظيمي على أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و احداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية و الخارجية و يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الانساني للتغيير التنظيمي و يحدده فيه بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي وهي البعد التكنولوجي و البعد الهيكلي.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نضال حوامدة مرجع سبق ذكره ، ص 7.

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2011، ص 31.

<sup>3</sup> بلعور سليمان ، مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010 ص 02.

<sup>4</sup> تيقاوي العربي، مداخلة بعنوان دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكاري للمنظمات الحديثة ، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010 ص 06.

<sup>5</sup> زيد منير عبودي ، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،الاردن عمان، طبعة 2010 ص 21.

<sup>6</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع الاردن - عمان - طبعة 2013 ص 343.

✓ التغيير التنظيمي هو "أي تغيير دائم نسبيا في منظمة بموجب النظام، شرط أن هذا التغيير يمكن ملاحظتها من قبل أعضائها أو الأشخاص الذين ترتبط مع هذا النظام"<sup>1</sup>

✓ التغيير التنظيمي هو "عملية تحول جذرية أو الهياكل والمهارات التي ينقط عملية تطور المنظمات"<sup>2</sup>

لذلك فإن التغيير التنظيمي ببساطة ما هو إلا عملية تحسين وتطوير مخططة تطراً على المنظمة على مستوى معين أو عدة مستويات، تهدف من خلالها لزيادة فعاليتها وضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق الأهداف المرجوة".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية".

### ثالثا: أهمية التغيير التنظيمي

تظهر أهمية التغيير التنظيمي عند العاملين و المؤسسة والعملاء ( الزبائن) و هي على النحو التالي:<sup>3</sup>

**1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:** تظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطالباتهم وما تحققه المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- يريد العاملين وظائف تجدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصياتهم و لكن الأعمال تتجه للبساطة و الروتين وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص أي تنمية و إتساع خبراتهم؛  
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته إلا أن الممارسات الإدارية مازلت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الاهتمامات الأخرى.

<sup>1</sup> Naual hammouti Le changement organisationnel enjeux insuffisances faculte des sciences juridique economiques et sociales universite TBN tofail kenitra P 03. ،

<sup>2</sup> Rim zid comprend le changement organisationnel a travers les emotions mimoirs presente comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires P.20.

<sup>3</sup> مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير ، جامعة أكلي محني بلحاج البويرة 2012-2013 ص 48.

2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في المجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع الثقافات المختلفة ، وقد اطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة ولذلك إحتل العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة.

3- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة: لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين .

#### رابعا: الفرق بين التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي

فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي، وهو عملية الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، حيث أنه قد يشمل العديد من النواحي، كإستراتيجية المنظمة، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، المهام والأنشطة، إتجاهات ومهارات الأفراد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل كما قد يحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من العوامل الخارجية أو الداخلية، كما أنه قد يحصل تلقائيا أو بصورة مخططة، في حين يعتبر التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير، وهو عملية تغيير مخططة ومقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، بالتالي فنحن نطوّر من أجل أن نغيّر أو نغير من خلال المدخل السلوكي ألا وهو التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: التغيير التنظيمي ( خصائصه، أنواعه، أبعاده)

أولا: خصائص التغيير التنظيمي: يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و الاحاطة بجوانبها المختلفة:<sup>2</sup>

1- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن ادارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتوسعي إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.

<sup>1</sup> محمد الحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي "مدخل إسلامي مقارن طبعة الأولى، القاهرة، دار النشر للجامعات، 2000، ص 45.

<sup>2</sup> عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين نظام القديم و نظام Jmd (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، 2007-2008 ص 171.



2- الواقعية: يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها وظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة و تملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل والانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها.

5- المشاركة: تحتاج ادارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في أن واحد فإذا كان القانون في المنظمة يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7- الإصلاح: حتى تنجح ادارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.

8- الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل اداري و بصفة خاصة في ادارة التغيير إذ يخضع كل قرار و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة.

9- القدرة على التطوير و الابتكار: وهي خاصية عملية لازمة في ادارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

### ثانياً: أبعاد التغيير التنظيمي:

يرى كل من ( الخضيرى: 2007 ) ، و(العطيان:2006) ، ( Daft: 2002 ) ،

و ( Daft & Noe: 2001 ) و ( Macmill & Tampoe: 2000 ) أن أبعاد التغيير التنظيمي تنحصر في ثلاثة متغيرات فقط وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- التغيير في الأفراد؛

- التغيير في التكنولوجيا؛

- التغيير في الهيكل.

### 1- التغيير في الأفراد :

إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:

أ- التغيير المادي للأفراد: بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

ب - التغيير النوعي للأفراد: بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية .

إن تغيير الأفراد في المنظمة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها، وتساعد عملية تغيير الأفراد في المنظمة على تطوير قدراتهم وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتهم بكفاءة، وعلى مسئول التغيير أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم، وأنماط شخصيتهم ومشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، وذلك من أجل أن يكون التغيير فعالاً وناجحاً.<sup>2</sup>

### 2- التغيير في التكنولوجيا:

إن ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر بشكل كبير في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير ادخال معدات جديدة وطرق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتصاعد يوماً بعد يوم بشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة، من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية .

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 503.

### 3- التغيير في الهيكل :

هو ذلك التغيير الذي يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة والمسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

ويعني التغيير في الهيكل أيضاً ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الوجبات الضرورية للوظيفة.

#### ثالثاً: أنواع التغيير التنظيمي:

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

#### 1- يشير الكثير من الباحثين الى أن هناك نوعين رئيسيين من أنواع التغيير هما:<sup>1</sup>

أ- **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة و محددة مسبقا ، و يقصد بالتغيير المخطط ذلك الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين و محسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية و على أساس تفكير و تقدير لتكلفة التغيير و متطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ب- **التغيير غير مخطط أو العشوائي:** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات إنفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة و ضارة.

#### 2- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: أما إذا اعتمد درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير

الجزئي والتغيير الشامل:<sup>2</sup>

أ- **التغيير الشامل:** فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

<sup>1</sup> زكريا الدوري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف و عمليات منظمات الاعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، طبعة 2010، ص 37.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 350.

ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك.

### 3- التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً للتصنيف لأمكن التمييز بين:<sup>1</sup>

أ- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاؤها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال

4- التغيير السريع و التغيير البطيء: يكون التغيير التدريجي البطيء عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع و المفاجئ، ولكن اختيار السرعة أحياناً لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف التي حدث التغيير بوجوبها.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث: التغيير التنظيمي (مراحل، أسبابه وأهدافه)

### أولاً: مراحل التغيير التنظيمي:<sup>3</sup>

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 362.

<sup>2</sup> رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان، دار الثقافة، 2011، ص 72.

<sup>3</sup> رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح، مداخله بعنوان التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال (دوافعه، أهدافه ومدخله) ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010، ص 13.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل رقم(01) بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات 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.

الشكل رقم (01): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

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

المصدر: قيس المؤمن وآخرون التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص161

أولاً- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):<sup>1</sup>

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومدبرين بضرورة الحاجة للتغيير، ويطلق على العملية التهيئة بالإذابة حيث يتم تحرير الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير و إذابة الموقف مايلي:

1- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل؛

<sup>1</sup>أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2013، ص437.

2- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير؛  
3- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة؛

4- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة ببعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

#### ثانيا- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام و تطبيقها، أو تحقيقها في الواقع وهنا يجب على المسيرين الوصول إلى ملامسة الأهداف التنظيمية و الموارد البشرية، قيم المؤسسة، التكنولوجيا والهياكل التنظيمية، والقيام بتشخيص دقيق للمشكلة وبعد تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل و المؤثرة على نتائج التغيير، تهتم هذه المرحلة إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها (أو ما يشار إليه بتحديد اهداف التغيير) و تنفيذه من خلال ادوات ووسائل متاحة و محددة، وتنحصر هذه الاهداف في نتائج نهائية مطلوب التوصل إليها مثل : أرقام المبيعات، أرقام الحسابات الختامية، دافعية ورضا العميل، انخفاض نسب الشكاوي ضد المؤسسة، انخفاض نسب الغيابات و التأخير، وفد تنحصر في تحسين أنماط سلوك و تصرفات محددة للأفراد أو الجماعة او المؤسسة مثل مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة، مهارات إتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، مهارة تبسيط الإجراءات و دراسة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيداد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص 391.

### ثالثاً- مرحلة إعادة التجميد (الثبيت) (Refreezing):<sup>1</sup>

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

#### ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي:

يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى:

### 1- الأسباب الخارجية: من أهم التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على المؤسسة وذلك من خلال مايلي:<sup>2</sup>

- القوى السياسية: تغير السياسة العامة للدولة أو وجود تغير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية؛
- القوة الاجتماعية: تغير عادات الموظفين وظهور إهتمامات جديدة، وزيادة اهتمام المؤسسة بالمسائل الاجتماعية؛
- القوة الاقتصادية: العولمة، وارتفاع الأسعار و وسائل الإنتاج، التنافس الشديد بين المؤسسات وغيرها.

### 2- الأسباب الداخلية:

تظهر الحاجة إلى التغيير أيضا عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية وفي إمكانيات وقدرات وأهداف المؤسسة أو عند مواجهة مشكلات داخلية مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات التي

<sup>1</sup> رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات و نماذج و تطبيقات، دار الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005، ص397.

تحدث في البيئة، شيء الذي يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المؤسسة و تتضمن الأسباب الداخلية مايلي:<sup>1</sup>

- تدني الأرباح ؛
- زيادة معدل الدوران الوظيفي؛
- وعي ورؤية المدير للتغيير؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
- الاندماج مع مؤسسات أخرى أو شراء مؤسسات جديدة .

### ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي:

يمكن تحديد أهداف التغيير التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية ؛
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عاليا من الدافعية ودرجة عالية من التعاون؛
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- الحفاظ على حيوية و فعالية المنظمة؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير والتطوير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بدون طبعة، 2007، ص35.

<sup>2</sup> أندرو دي سيزولاقي وحي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص556.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص256.



## المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين

يعتبر الأداء من أهم المؤشرات الأساسية التي من خلالها يمكن التعرف على مدى كفاءة الأفراد العاملين، فقد ارتبط مفهوم الأداء في العديد من الدراسات و البحوث بالموارد البشري بإعتباره مصدر للطاقات و المعلومات و المهارات و القدرات.

### الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

#### أولاً: تحديد مفهومي الكفاءة و الفعالية:<sup>1</sup>

- **الفعالية** : هي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً من الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه في ظل الموارد المتاحة.

- **الكفاءة**: وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

#### ثانياً: تعريف أداء :

✓ **التعريف الأول** : الأداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، و بإعتباره نظاماً متكاملًا و ديناميكياً فإنه يتطلب اتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت و الجودة.<sup>2</sup>

✓ **التعريف الثاني**: يعرف الأداء بأنه: "تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"<sup>3</sup>

كما عرف الأداء بأنه: " الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> YOVON MOUGIN·Reinenter sa demarche processus·developper de nouveaux principes de fonctionnemenet repenser no modes de management et relancer nos performances vers le haut ، p219.

<sup>2</sup> مشطن أم الخير ،أثر الجوائز على أداء العاملين،دراسة ميدانية بمؤسسة ليندغاز الجزائر-وحدة ورقة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير أكاديمي في مسار علوم التسيير ،تخصص تدقيق ومراقبة التسيير،جامعة غرداية 2012-2013، ص46.

<sup>3</sup> توفيق عطية،"الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي"،رسالة ماجستيرإدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،2009،ص43

✓ **التعريف الثالث:** أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

عرف بأنه مدى مساهمة العامل في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ونوعية السلوك والتصرفات التي يبذلها أثناء أداء عملهم.<sup>2</sup>

✓ **التعريف الرابع:** قيام الفرد بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منه عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.<sup>3</sup>

نستنتج من خلال مجموعة التعاريف أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة، سمات شخصية وخصائص ذاتية تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

#### ثالثا: أهمية أداء العاملين:<sup>4</sup>

يحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل المنظمات، بإعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة ككل والدولة، إذا أن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء، عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها وعلى ذلك فإن الأداء على مستوى أي منظمة في مختلف فروعها ونشاطاتها يعد انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا.

ترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ( مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر و التميز الريادة ) ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. وعليه يمكن القول أن الأداء له أهمية بالغة في تحقيق التقدم و الإستقرار للمنظمة، فهو يعتبر مؤشر حقيقي في نجاحها للوصول إلى أهدافها المسطرة .

<sup>1</sup> محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014، ص 07.

<sup>2</sup> سليمان ذهية ، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2012-2013، ص 37.

<sup>3</sup> عاشور أحمد سقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 25.

<sup>4</sup> مشطن أم الخير، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الفرع الثاني : محددات وعناصر الأداء :

أولاً: محددات الأداء:

تمثل محددات الأداء العناصر التالية: الجهد، القدرات، الدور ( المهام):<sup>1</sup>

**1- الجهد:** ويشير إلى الجهد المبذول (طاقة جسمية، عقلية) لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله؛

كلما زاد الجهد المبذول من جانب العامل في عمله و في مؤسسته فمن المفترض أن يزداد أجره، و إذا لم يزداد اجر لن يزداد بزيادة الجهد المبذول من جانب العامل، فقد يؤدي ذلك الى إصابة العامل بالإحباط ومن ثم انخفاض ما يقدمه من جهد للمؤسسة.<sup>2</sup>

**2- القدرة على الأداء:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه؛

**3- الدور أو المهمة:** ويُعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ثانياً: عناصر أداء العاملين:

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:<sup>3</sup>

**1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها؛

**2- نوعية العمل:** و تشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛

**3- كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز؛

<sup>1</sup> رابوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص209.

<sup>2</sup> فايز الزغبي وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، طبعة الاولى، سنة 2000، ص244.

<sup>3</sup> مبارك بنية ضامن الغنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في ادارة المرور رياض ، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير 2004، ص33.

4- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه.

### الفرع الثالث: أنواع الأداء و عوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته، يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع هذا الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقسيمه كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

❖ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة

وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

❖ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

❖ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع.

#### 2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من

<sup>1</sup> إمام عبيد، أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراية حالة مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015-2016، ص 18-19.

الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

### ثانيا: عوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول (Bagt): "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه". ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء، وأخرى تؤدي إلى خفضه فهو يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية ومن أهمها:<sup>1</sup>

- **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق و أساليب العمل، حيث أن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات و رغبات الأفراد

<sup>1</sup> أحلام محمد شواي ، الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي المجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية المجلد 23 العدد4 ، 2012،ص392

## الفرع الرابع: مفهوم تقييم أداء

أولاً: تعريف وأهمية تقييم أداء :

➤ **التعريف الأول:** تقييم الأداء هو "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد /أو جهوده /أو سلوكه.<sup>1</sup>

➤ **التعريف الثاني:** تقييم أداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى و مكانن ضعف المساهمات ، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها ، إذ عرف فيشر تقييم أداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

➤ **التعريف الثالث:** يعرفه صلاح دين عبد الباقي هو هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر و ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>3</sup>

➤ **التعريف الرابع:** وقد نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية، وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

وتهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:<sup>4</sup>

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد؛
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها؛

<sup>1</sup> نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص25.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان طبعة الأولى، سنة 2002، ص360.

<sup>3</sup> سليمان ذهبي، مرجع سبق ذكره ص 39.

<sup>4</sup> منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص 323.

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

**التعريف الخامس:** تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة فإن كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل الى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.<sup>1</sup>

**التعريف السادس:** تقييم أداء هي العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم.<sup>2</sup>

**التعريف السابع:** تقييم أداء الأفراد هو تقييم العاملين من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم، و ذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي و المتوقع للعاملين بمختلف الوظائف و المستويات بالمنظمة، ويمد ذلك لتحديد أوجه القوة و الضعف في الأداء الحالي حتى يتمكن من تدعيم أوجه القوة وإزالة أوجه الضعف وصولاً لتحسين أداء مستقبلاً.<sup>3</sup>

#### ب - أهمية تقييم الأداء:

تهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المؤسسة، المدير والفرد العامل التنفيذي:<sup>4</sup>

#### ✓ أهميتها على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

<sup>1</sup> عبد المليك مرهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، العدد الأول ص 96.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة طبعة الأولى، سنة 2014، ص 125.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة طبعة الثالثة، سنة 2014، ص 21.

<sup>4</sup> أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583> تم الإطلاع عليه بتاريخ (09-02-2017).

✓ أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

✓ أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا .

ثانيا : أهداف تقييم الأداء

أ- أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم تسعى إلى تحقيق أهداف على مستوى المؤسسة، المديرين و أخرى على مستوى العاملين، و يمكن إنجازها كمايلي: <sup>1</sup>

- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد بها؛
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء؛
- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية، النقل و الفصل و المكافئة... الخ؛
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين؛
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.

<sup>1</sup> عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين، مذكرة استكمال متطلبات حصول على درجة ماجستير في إدارة اعمال، قسم إدارة اعمال، 2009، ص55.



**الفرع الخامس: مراحل تقييم أداء العاملين**

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنيًا على أسس منطقية سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1- وضع توقعات الأداء:**

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

**2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:<sup>2</sup>**

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

**3- تقييم الأداء:**

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

**4- التغذية العكسية:**

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

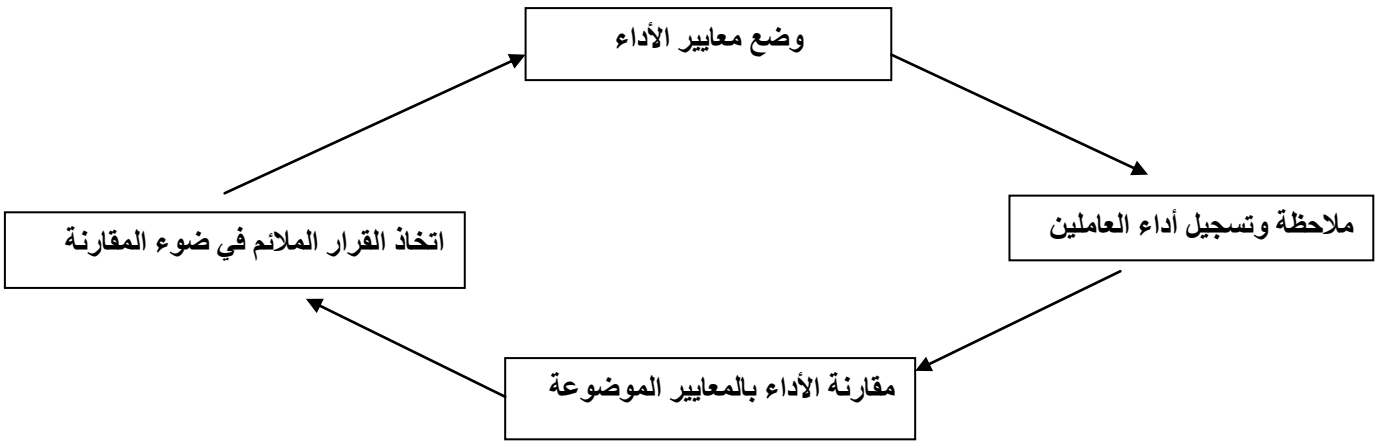
<sup>1</sup> عوني فتحي خليل عبيد، نفس المرجع، ص 57.

<sup>2</sup> مشطن أم الخير، مرجع سبق ذكره ص 50

5- اتخاذ القرارات الإدارية: حيث أن القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل.

6- وضع خطط تطوير الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

شكل رقم 02 : دورة تقييم أداء العاملين



مصدر: عبد الباري إبراهيم الذرة، زهير نعيم القباع، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 264.

### المطلب الثالث: علاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين

يمكن أن تستفيد إدارة المؤسسة من التغيير التنظيمي في تحسين أداء عاملها من الزوايا التالية:<sup>1</sup>  
 أولاً: زاوية إدارة المؤسسة: يستفيد مديرو المؤسسات من بحوث و ممارسات التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المؤسسة و كيفية إدارتها و تغييرها و ذلك أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن المبادئ و المفاهيم و الأدوات و القيم و الافتراضات التي تحدد هوية المؤسسة، وتدعم الأداء في المؤسسة بتهيئة المناخ الداعم له، ويمكن أن تعيق الأداء

<sup>1</sup> رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سولغاز وحدة الأغواط، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد الثاني عشر ص 123.

بوضع العقبات أمام المخاطرة و التغيير و النمو"، و طبيعة التغيير التنظيمي تتمثل في تغيير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم و الفهم ، وهو ما يحقق إندماج الثقافة في السلوكيات.

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

**ثالثا: زاوية الأفراد:** ونعني بها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، ويمثل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة و الإداريين، الفنيين، و المستخدمين، و الموظفين الدائمين و غير الدائمين، و يكون مجال الإهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد و استعدادهم وقدراتهم و معارفهم ومهاراتهم و اتجاهاتهم، قيمهم و يسعى التغيير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال:

**1- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل:** من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ويمكن القول أن التغيير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الإرتباط و الإنسجام بين الأفراد و المؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة و السلطوية ذات نظام البيروقراطي.

**2- تنمية روح الإحساس بالمسؤولية:** يظهر من خلال هذا العنصر أن التغيير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين و مساعديهم، وكذا ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف إمكانية تحقيقها ماديا وبشريا.

**3- تسيير الكفاءات:** يسمح التغيير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات و تقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية و هذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية و طموحات الأفراد، كما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية و الأفراد و الجماعات و العمليات التنظيمية، و كثيرا ما يوافق هذه العمليات دور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله.

➤ إذا هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء و تطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب و

طرق جديدة وتهيئة عمل مناسبة للإنتاج و الإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم، وإنتاج الأعمال بحرة من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

➤ كما يسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الأنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية ، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات أنجاز الأعمال و المهام ،والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل و تزيد معدلاتهم رضاهم الوظيفي وولائهم و انتمائهم، فقد أثبتت تجارب (هوثورن) أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للتطوير التنظيمي، وفي بعض المؤسسات يصيب الروتين المتكرر العاملين بنوع من الإحباط و الملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و ارتفاع دوران العمل، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب و انخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت، و أساليب الإشراف، و تصميم الأعمال، أو تقسيم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية، و قد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية و تدريب العاملين، و لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولاشك أن هذه التغييرات ترفع كفاءة الأداء، و هذا يعكس الأثر الايجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون حال تغيير و تبديل مستمرة، حيث تشكل ضغوط يمكن إدراكها عن طريق التغييرات التقنية و التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ص 125.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

**1- دراسة (العمرى وفاء 2015-2014):** بعنوان دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص الادارة والاعمال جامعة محمد خيضر بسكرة<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. و استهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات ،ثم بلورة الإطار النظري في ضوء هذه التساؤلات وصياغة الفرضيات وقد وزع 92 استمارة استبيان على عينة المبحوثة واسترجعت جميعها 100% و قد استخدم برنامج spss لتحليل البيانات و قد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي :  
-إن النتيجة العامة للدراسة هي التي تؤكد الفرضية العامة و عليه نستنتج أن التغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية وهو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط سيبرمان براون و الدال على وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي و تحقيق التمكين و المقدر ب 0.91 و كذا صدق الفرضية الاولى بنسبة 80% والفرضية الثانية 100%.

يتضح من النتيجة أن التغيير التنظيمي دور كبير في تحقيق التمكين خاصة إذا كان التغيير مخطط له مسبقا أي بوضع استراتيجيات منطقية و مدروسة في ظل الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة خاصة الوسائل المادية و المالية من خلال تستطيع المؤسسة من تنفيذ هذا المخطط لكن الأخذ بالحسبان العامل البشري باعتبار أن العامل هو المنفذ الأول لهذا التغيير و عليه يدخل هو كذلك ضمن المخطط.

**2-دراسة (شتاتحة عائشة 2006-2007):** بعنوان أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل للثقافة دراسة حالة في سونلغاز مديريةية التوزيع الأغواط مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العمرى وفاء، بعنوان دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص الادارة والاعمال جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2014.

<sup>2</sup> شتاتحة عائشة ، أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل للثقافة دراسة حالة في سونلغاز مديريةية التوزيع الأغواط مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2006-2007.

تهدف الدراسة إلى إبراز حتمية التغيير و ضرورته للمنظمة لضمان البقاء و الاستمرار لها ، و الكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير و مقاومته وطرق التغلب عليها و عوامل نجاح التغيير . و إبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير و أهم قضايا التغيير الثقافي و الياته، حيث أخذت عينة من الواقع طبقت التغيير و محاولة كشف الصعوبات و المشاكل و العراقيل التي واجهتها .

تتكون العينة المدروسة من 20% فردا من المجموع الكلي لعدد العمال في سونلغاز مركز التوزيع بالاغواط أي 43 فرد من مختلف المستويات الإدارية ( إطارات سامية عادية أعوان تحكم أعوان تنفيذ)

-توصيات الدراسة: ضرورة إغتنام سونلغاز للميزة التي تمتلكها فيم ما يخص الموارد البشرية والتي تتميز بمستوى عالي و إنضباط و انتشار روح المشاركة بين المشاركة بين الرؤساء والمؤسسين و التفاهم وتوجيه فيما يخص المصالح و اهداف المنظمة، تميز عمال سونلغاز بالحدثة من حيث سنوات العمل القليلة بالتالي سهولة غرس مبادئ و قيم و تركز سونلغاز على توفرها في عملها مايعطي ثقافة متجانسة بالتالي قوية، ضرورة تطوير علاقة المنظمة بالعمال اكتشاف و أسباب وجود فجوة بينهما و محاولة تقليصها بتقرب الادارة أكثر من العمال و محاولة معرفة حاجاتهم و كيفية تنمية الدافعية لديهم .

-نتائج الدراسة في: تدرك سونلغاز أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها لكنها لاتزال تتبع بعض أساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متهدي القرار و التنفيذ، مع استبعاد مشاركة العمال في تخطيط التغيير و اعتماد سلطة الإجبار على قبوله، الاهتمام الواضح بتطوير نظام لتحفيز العمال خاصة من الناحية المعنوية .

3- الدراسة الثالثة: توفيق عطية العجلة(2010) بعنوان: القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة ، جامعة الإسلامية غزة- فلسطين<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى التعرف على القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة، التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة، يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات القطاع غزة من الدرجات (A،A4،B،C) وعددهم 1235 مديرا فقد تم أخذ عينة طبقية قوامها بلغت 370 مفردة من المجتمع وفي تمثل 30% وقد أوصت الدراسة بإنشاء إدارة حاضنة للإبداع وإنشاء ما يسمى بنك الأفكار تكون مسؤولة عن دعم و تشجيع المبدعين المتميزين، ووضع إستراتيجية

<sup>1</sup> توفيق عطية العجلة، القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة ، جامعة الإسلامية غزة- فلسطين2010.

مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و الموهبين و العمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع، العمل على إتباع اللامركزية و تفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتفعيل نظام الحوافز على أسس و معايير مهنية تتضمن التميزو الإبداع ومكافأة المبدعين.

**نتائج الدراسة:** في تتوفر لدى مديرين العاملين بوزارة قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، الأداء الجيد( المهارة المهنية و المعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة و المجالات المرتبطة بها)متوفرة لدى المديرين، أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف و الوزارة معا.

**4- الدراسة الرابعة:** علاوي عبد الفتاح(2013) بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 03، كلية علوم إقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم وإبراز آثار المترتبة عليه و معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد تم استخدام برنامج حزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS و بعد تحليل البيانات كانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة و قابلية التعديل في كل مرة أقدر على التطوير أداء الموارد البشرية ويعود ذلك إلى ان مرونة الهيكل التنظيمي تمكن من استحداث وحدات جديدة، كما تمكن من دمج وحدات مع بعضها او تغيير تنظيميها أو تغيير في صلاحيتها .
- وجهة نظر الموارد البشرية حول طبيعة الهيكل التنظيمي و مهامه تؤثر في قدراتهم على المشاركة و الإبداع
- إن للاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات المرتبطة بالتغيير و نقلها بين العاملين بمختلف مستويات التنظيمية مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم نحو الأداء الجيد
- دعوة المورد البشري للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير تعتبر أهم الوسائل التي يتعين على ادارة الاهتمام بها.

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 03، كلية علوم إقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2013.

التوصيات: ضرورة الاعتماد على الهياكل تنظيمية أكثر مرونة، و الابتعاد عن الهياكل التقليدية .

- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل ،وبعد دراسة البيئة الداخلية و الخارجية دراسة متأنية .

- يجب على المنظمة النظر إلى التغيير التنظيمي على أنه عملية مستمرة فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المنظمة لعامليها و لكن الامر يتطلب المتابعة و التجديد بصفة دورية و تبعا للاحتياجات المتجددة.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة " HEATH BANHAM " ، مقال بعنوان ، **organizational change in Small and medium Enterprises كندا، 2012** (التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)<sup>1</sup> كانت هذه الدراسة بهدف توضيح أن:

ممارسة التغيير يحقق مرونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتوفير مناصب شغل، نظرا لكون ال م ص وم تمثل قرابة 60 إلى 70 بالمئة من فرص العمل في كندا . حيث أثبتت دراسة مسحية لمجموعة من ال م ص وم الكندية والتي توظف ما بين 20 إلى 200 عامل أن تبني التغيير التنظيمي من قبل هذه المؤسسات يعزز مرونتها، وهي الخاصية الأساسية من أجل بقاءها واستمرارها، ما يساهم في خلق فرص العمل والاستثمار.

2-دراسة " Mohemed zain.Noriza " مقال بعنوان: **management of change in SMEs in times of trubulenece** (2013)<sup>2</sup>

جاءت هذه الدراسة لتحديد طبيعة إدارة التغيير في م ص م الماليزية خلال الوقت التي كانت تعاني فيه البلاد من الأزمة الآسيوية ، وتشمل أنواع التغييرات المحققة ( التغيير في الأهداف، قوة العمل، ممارسات العمل و التغيير في الاستراتيجيات و تشير النتائج المتوصل إليها بوضوح إلى أن المؤسسات التي قامت بالعديد من التغييرات تمكنت من الإستجابة للأزمة المالية و عموما م ص م وخاصة الصغيرة منها ردت بشكل جيد على القوى البيئية الداخلية و الخارجية بطرق من شأن قدرتها على البقاء و المنافسة .

<sup>1</sup>Heath banham, oraganizational change in small and midium enterprises, canada, 2012.

<sup>2</sup>Mohamed zain. Norizan, Management of change in SMEs in times of tubulence.international journal of humanities and social science vol 3No 11,june2013.



## 3- دراسة ل: تي جان شو (Tea-Jun cho،2008) بعنوان « An Integrative Model of

Empowerment And Individual Performance Under Conditions Of Organizational Individualism In public Sector Organizations. »<sup>1</sup>

سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل للتمكين و الأداء الفردي ، بحيث تشكلت عينة الدراسة من موظفين بالقطاع العام العاملين من مدينة (City ceoul)، وقد وزعت 400 إستبانة على العاملين لقياس أبعاد التمكين لديهم ، بالإضافة ل 42 مديرا شاركوا في هذا البحث لتقييم أداء الموظفين لسلوكيات الدور الرسمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التمكين النفسي و الهيكلي يؤثران بشكل إيجابي على سلوكيات الدور الرسمي و سلوك المواطنة كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي تؤكد على ضرورة القيام بإختبار الثبات و الصلاحية للمقاييس المعتمدة في هذه الدراسة.

## 4-دراسة james،Samson (2015) بعنوان أثار الحوافز على أداء العاملين :دراسة حالة في

الصناعة المصرفية النيجيرية.<sup>2</sup>

هدف من هذه الدراسة هو التحقيق في مكان الحافز على أداء الموظفين في الصناعة المصرفية النيجيرية. وأجريت الدراسة في منطقة جزيرة لاغوس، ونيجيريا، ويتكون المكان من 5 بنوك مختارة في ذلك الموقع. تم توزيع 80 استبانة على موظفي بنوك مختارة، منها 67 استعادت. استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي مثل المتوسط والانحراف المعياري للإجابة على أول سؤالين بحثيين طرحا في الدراسة. تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار التأثير بين تحفيز الموظف وأداءه، وهو سؤال بحثي ثلاثة (3). واستنادا إلى النتائج، كشفت الدراسة أن الموظفين "في كثير من الأحيان" دوافع بمتوسط حسابي قدره 3.938 ومتوسط الانحراف المعياري 0.93383 أيضا. أداء الشركات المعنية ممتازة بمتوسط قدره 4.12 و الانحراف المعياري 0.85553 وقد بينت النتائج الرئيسية للدراسة بوضوح أن الدافع له تأثير على أداء الموظفين. وتوصي الدراسة بأن تنظر المصارف في استخدام الحوافز والاستراتيجيات التحفيزية الأخرى لتحسين الأداء. وعلى أساس هذه النتائج، يواجه أصحاب العمل تحديا متواصلا لوضع سياسات وإجراءات الأجور التي تمكنهم من اجتذاب موظفيهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وإرضائهم.

<sup>1</sup> Tea Jan Cho And Sue R , Faerman, An Ingrative Approach To Empowerment(construct definition, measurement,and validation), Public Management Review, Vol.12,Issue.1,2010

<sup>2</sup> Samson james motivation and employees performance in the NIGERIAN banking industry، international journal og economics، commerce and management،vol 111، issue ،4april، 2015.

## المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

## 1- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ- الاطلاع على منهج تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- ب- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد المتغيرات البحث الحالي والعينة المناسبة.
- ج- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- د- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي.

## 2- أوجه اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

- من خلال عرضنا لدراسات السابقة و التي تتمثل في دراسات عربية و أجنبية و التي تتراوح مداها الزمني من (2007،2008،2010،2011،2012،2013،2015). وقد تم إدراجها حسب البعد الزمني من الأحدث إلى الأقدم، أما أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل في النقاط التالية:
- إختلاف مكان إجراء الدراسة الحالية والعينة المستهدفة عن الدراسات السابقة:
- أجريت دراسة الحالية بمديرية الترية بولاية غرداية أما دراسة العمري وفاء التي تمت في المؤسسة الصناعية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، ودراسة شتاتحة عائشة و علاوي عبد الفتاح التي تمت في المؤسسة الاقتصادية (سونلغاز بمديرية التوزيع الأغواط)، ودراسة توفيق عطية العجلة التي أجريت على مديرين العاملين بوزارة قطاع غزة، فكانت على موظفين جوازات محافظة جدة، أما دراسة هيث بانعام فكانت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكندا وزين محمد أيضا كانت دراسته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن في نيجيريا. أما دراسة جيمس أجريت بصناعة المصرفية في نيجيريا.

- بشكل عام يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة مع أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية ، وأيضاً في تناول الطالبة لبعض المتغيرات التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة مثل التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

## خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري للتغيير التنظيمي الذي يعتبر المتغير المستقل بدراستنا و الذي تم تعريفه أنه: "إحداث تعديلات في أهداف لإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيره " و أداء العاملين الذي يعرف أنه: "هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة"، و دراسة العلاقة بينهما نظرياً، حيث قمنا بمراجعة دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

بعد إستعراضنا في الجانب النظري لمفاهيم ومضامين كل من التغيير التنظيمي وأداء العاملين والعلاقة التي تربط بين كل من المفهومين السابقين نظريا، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني إيجاد تلك العلاقة والأثر بالتطبيق على المؤسسة محل الدراسة أي بمديرية التربية لولاية غرداية وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة من خلال توضيح مضامين العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة ( التغيير التنظيمي، أداء العاملين) من خلال إجراء دراسة حالة بالمؤسسة محل الدراسة.

. وبناءا على ما سبق نحاول من خلال هذا الفصل إستعراض الأتي:

➤ **المبحث الأول:** عموميات حول مديرية التربية بولاية غرداية؛

➤ **المبحث الثاني:** الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات).

### المبحث الأول: عموميات حول مديرية التربية لولاية غرداية

تعد مديرية التربية من بين المؤسسات العمومية بالغة الأهمية في المجتمع و هذا لها دور فعال في الجانب العلمي و المعرفي فهي التي تسهر على تنظيم مسابقات التوظيف و تنظيم الاحتفالات وإحياء الأعياد الوطنية و تقديم تحفيزات للطلبة المتفوقين والاشراف على المدارس بكل أطوارها وهي بذلك تعتبر واحدة من اهم المؤسسات التي يعول عليها في بناء المجتمع والمساهمة في رقي و ازدهار الوطن، وسنحاول من خلال هذا المبحث استعراض النقاط التالية:

- نبذة تاريخية عن المديرية؛
- تعريف مديرية التربية وأهم أهدافها؛
- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية؛
- مهام مديرية التربية؛

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مديرية التربية لولاية غرداية

➤ كان التنظيم المعمول به في بلادنا مباشرة بعد الاستقلال هو نظام مطبق فرنسا حيث كان يركز أساسا على وجود وزارة وحيدة تشرف وتسير جميع مستويات التعليم: التحضيري والثانوي والجامعي، وكان مدير جامعة الجزائر هو نفسه الذي كان يتقلد منصب مدير الأكاديمية أي المشرف على جميع مستويات التعليم في القطر الجزائري آنذاك و كان يوجد على مستوى كل ولاية موظف سامي تابع لوزارة التربية مفتش الأكاديمية المقيم بالعاصمة الولاية، و صارت الأمور على هذا الحال إلى وقت صدور قانون الولاية المتمثل في الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969م.

➤ و نظم المجلس التنفيذي للولاية بمقتضى المرسوم رقم: 83/70 المؤرخ في 12 جوان 1970م ثم بعده بسنة صدر القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 سبتمبر 1971م، وتحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية و الثقافة.

➤ وحسب المرسوم المنظم للمجلس التنفيذي للولاية 83/70 المذكور سابقا صار مدير التربية والثقافة عضوا بحق في هذا مثله، مثل مديري القطاعات الأخرى المتواجدة على مستوى الولاية: مديرية الصحة، مديرية الفلاحة، مديرية التجارة وغيرها من المديريات الأخرى، وإذا تتبعنا مسيرة مديرية التربية نجد مرت بأربع مراحل وهي:

- من 1962م إلى 1971م كانت تدي مفتشية الأكاديمية؛
- من 1971م إلى 1979م كانت تدعى مديرية التربية والثقافة؛
- من 1980م إلى 1986م كانت تدعى قسم استثمار الموارد البشرية؛
- من 1986م إلى اليوم: مديرية التربية.

- وبالرغم من التسميات المتعددة والمختلفة فإن صلاحية هذه الإدارة لم تتغير وكذا صلاحيات الموظف المسؤول عليها وعلى التعليم في الولاية<sup>1</sup>.
- أنشأت مديرية التربية لولاية غارداية ، بعد التقسيم الإداري الذي عرفه التراب الوطني في سنة 1984 انفصلت ولاية غارداية عن ولاية الأغواط بموجب القانون 84\_09 المؤرخ في 4 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي فمن هذا التاريخ أصبحت ولاية غارداية معترف بها السلطات الجزائرية وبجميع فروعها التي من بينها مديرية التربية للولاية التي تشتمل على 9 نيابات وهي<sup>2</sup>:
  - نيابة المديرية للتنظيم التربوي و التخطيط.
  - نيابة المديرية للنشاط الثقافي.
  - نيابة المديرية للبناء.
  - نيابة المديرية للبناءات المدرسية.
  - نيابة المديرية للفتات ( الموظفين حاليا).
  - نيابة المديرية للتكوين.
  - نيابة المديرية للامتحانات.
  - نيابة المديرية للوصاية.
  - نيابة المديرية للمطاعم المدرسية والمنح.
- بينما أصبحت مديرية التربية اليوم تتكون من أربع مصالح تشكل كل النيابات المذكورة سابقا<sup>3</sup>:
  1. مصلحة البرمجة والمتابعة.
  2. مصلحة التمدرس والإمتحانات.
  3. مصلحة المستخدمين والتفتيش.
  4. مصلحة الأجور أضيفت هذه المصلحة في سنة 2002م

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سالم ، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ، الطبعة 2، الجزائر 1994م ، ص 45-46.

<sup>2</sup> إعلان العلمي ، مديرية التربية ، مكتب خلية الإعلام ، 2005.

<sup>3</sup> إيدير رشيدة ، مديرية التربية ، مكتب وثائقي أمين المحفوظات ، غارداية ، 2006.

### الفرع الأول: تعريف مديرية التربية

هي هيئة تربوية تسهر على تنظيم وتطبيق البرامج التربوية لوزارة التربية الوطنية وذلك لتسيير المنظومة التربوية داخل تراب الولاية، حيث يقع مقر مديرية التربية في وسط مدينة غرداية بالمقابل منه مستشفى الأمومة والطفولة قضي بكيير تضم مديرية التربية 117 عامل وتتكون المديرية من الهياكل التالية:

مكتب داخل الولاية، بالإضافة إلى مكتب التربية، وقاعة الاجتماعات بالإضافة إلى الأمانة و ملاحق خارجية تتقدم كالتالي:

-مصلحة البرمجة والمتابعة؛

-مركز التوجيه؛

- مفتشية التغذية المدرسية؛

-مركز التوزيع للمستندات التربوية.

### الفرع الثاني: أهداف مديرية التربية

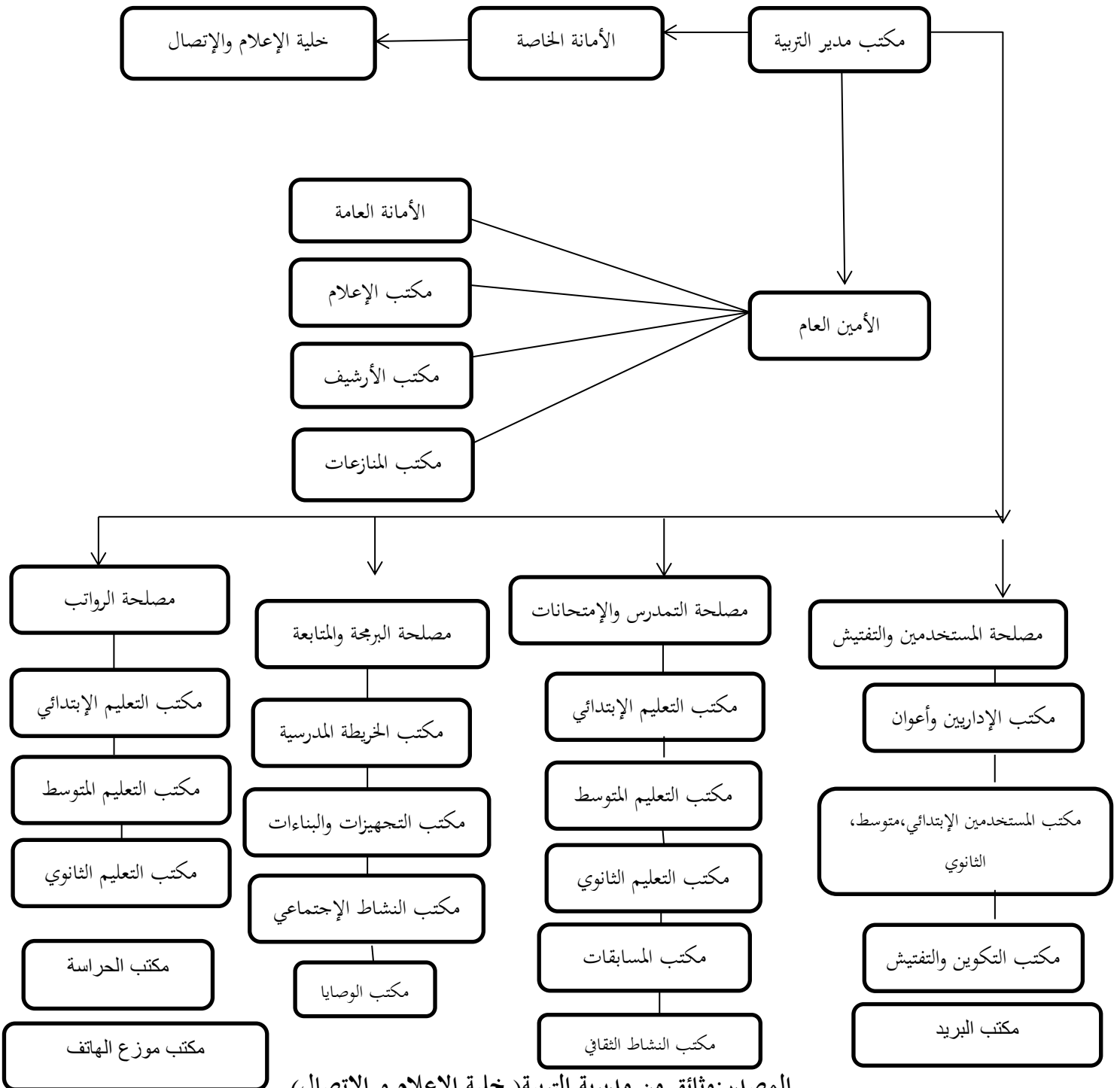
- تحقيق الأهداف الثقافية منها والرياضية؛
- ضمان مستوى التعليمي الجيد للتلاميذ؛
- التوجيه من الميدان الدراسي إلى العلمي؛
- إحياء المناسبات الوطنية؛
- تنظيم المسابقات على مستوى المؤسسات التربوية؛
- السهر على إنشاء مكاتب مدرسية؛
- وضع مواضيع الإمتحانات والتكفل بدفع الأجور الإدارية و التربوية.



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية

سنحاول تقسيم الهيكل التنظيمي لمديرية التربية وهو من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية.



المصدر: وثائق من مديرية التربية (خلية الإعلام و الإتصال)

إن مديرية التربية مكونة من أربعة مصالح وبدورها هذه المصالح من عدة مكاتب وهي كالتالي:

### الفرع الأول: مصلحة البرمجة و المتابعة:

تتكون هذه المصلحة من أربعة مكاتب من بينها:

#### ➤ مكتب الوصاية: من بين أهم المهام التي يقوم بها هذا المكتب وهي:

-دراسة الميزانية الإضافية الخاصة بالمؤسسات التربوية؛

-إنجاز الوضعية الخاصة بالصندوق؛

-متابعة ومراقبة المؤسسات التربوية؛

-تقديرات الرواتب.

#### ➤ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية: من العمليات التي يقوم بها هي:

-ضبط كافة المعطيات الإحصائية؛

-مراقبة المعطيات الإحصائية للتقارير الوجيزة للمؤسسات التربوية وإعداد الحوصلة الإجمالية للولاية لجميع الأطوار؛

- مراقبة المعطيات الإحصائية المقدمة في الإحصاء التربوي لكل مؤسسة.

#### ➤ مكتب البناء والتجهيز: تتمثل مهام المكتب في:

-متابعة برامج الاستثمار في القطاع.

-متابعة تنفيذ برنامج تجهيز المؤسسات.

-السهر على صيانة هياكل وتجهيزات المؤسسات.

#### ➤ مكتب النشاط الاجتماعي: تتمثل مهام المكتب في:

-إعداد ومتابعة برامج الصحة المدرسية.

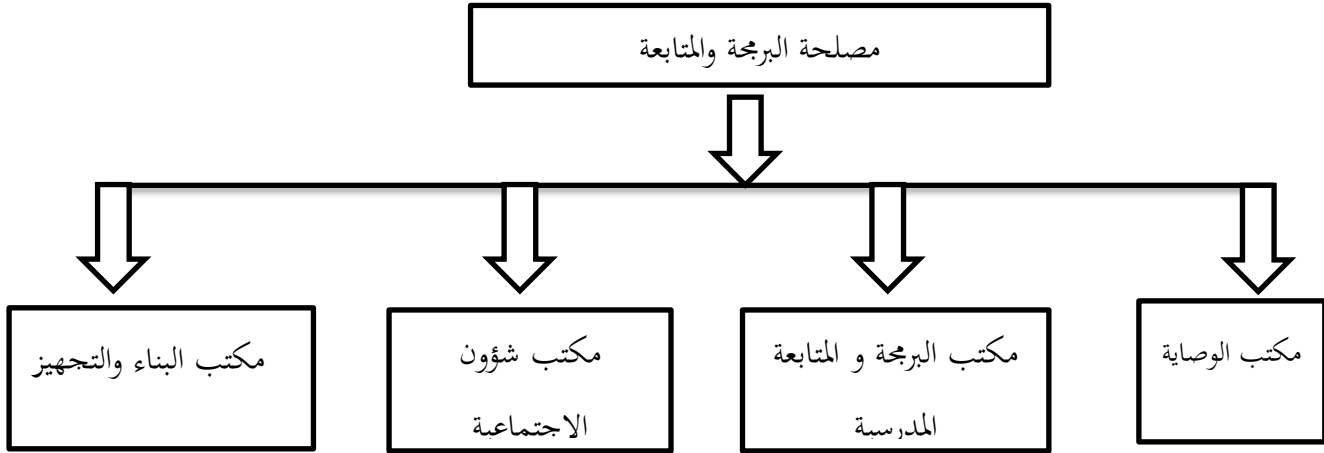
-إعداد الترتيبات الخاصة بأمن المؤسسات وسلامتها.

-متابعة المنح المدرسية وإجراءاتها التطبيقية.

-متابعة ملف السكن المدرسي.

والشكل الموالي يبين مصلحة البرمجة والمتابعة:

الشكل رقم (04): هيكل مصلحة البرمجة والمتابعة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق مديرية التربية

#### الفرع الثاني: مصلحة التمدرس والامتحانات:

➤ مصلحة الدراسة و الامتحانات : تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات، بالمتابعة البيداغوجية للتلاميذ على

مستوى المؤسسات، وتسهر على تأطير الامتحانات المدرسية والمهنية، تضم هذه المصلحة المكاتب التالية:

● مكتب التعليم الأساسي؛

● مكتب التعليم الثانوي؛

● مكتب الامتحانات؛

● مكتب النشاط الثقافي و الرياضي.

حيث تهتم بالنشاط الدراسي طول السنة حيث يقوم بـ:

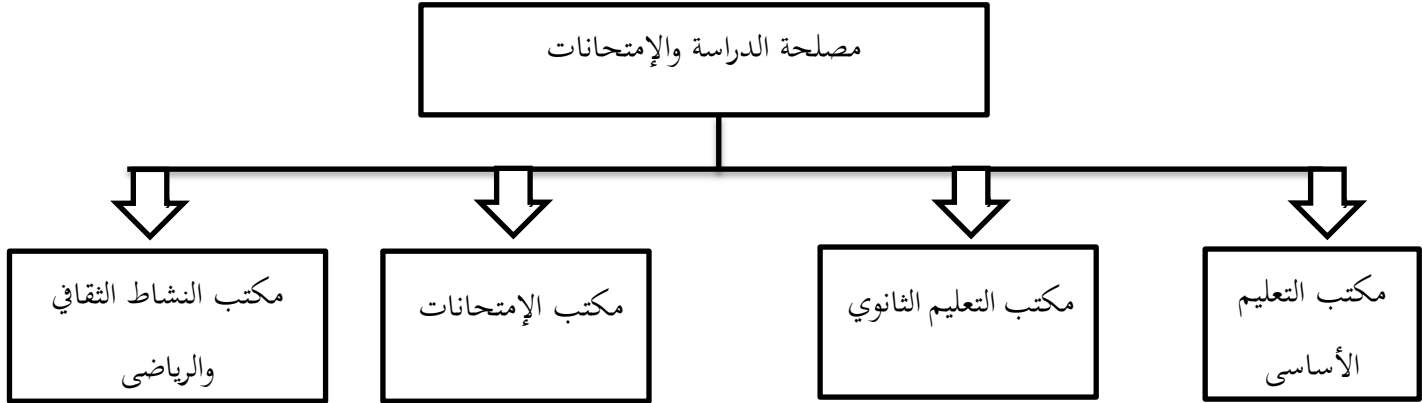
● المشاركة في المهرجانات الوطنية؛

● تنشيط المؤسسات التربوية والمدرسية و مراقبتها؛

● تنشيط كل الأعمال الثقافية والرياضية و مراقبتها.

و الشكل الموالي يوضح مصلحة التمدرس والإمتحانات:

الشكل رقم (05) يبين لنا مصلحة التمدرس والإمتحانات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق مديرية التربية

### الفرع الثالث: مصلحة الرواتب:

➤ أنشأت مصلحة تسيير نفقات المستخدمين على مستوى الولايات للمصالح اللامركزية لمديريات التربية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01-232 المؤرخ في: 09 أوت 2001 والذي يتضمن مركز تسيير الإعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره حيث حددت مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بالأجور أو الراتب.

تتكون هذه المصلحة من أربع مكاتب وهي تهتم بالجانب المادي لمديرية التربية ، من أهم الإنجازات التي حققتها هذه المصلحة :

- التحكم في عملية تقدير الاحتياجات المالية المختلفة الخاصة بالأجور و المنح؛
- التحكم في ضبط تعداد مستخدمي القطاع؛
- تسوية رواتب الموظفين في آجالها المحددة حسب الرزنامة؛
- تسوية مختلف مخلفات موظفي القطاع في السنة المالية الخاصة بهم.

هيكل المصلحة وتوزيع المخطات:

- مكتب أجور التعليم الابتدائي : الإدارة رقم: 01 الفصل: 31.21/01 (معلمو التعليم الابتدائي).
- مكتب أجور التعليم المتوسط: الإدارة رقم: 03 الفصل: 31.21/03 (أساتذة التعليم المتوسط).

- مكتب أجور التعليم الثانوي : الإدارة رقم: 05 الفصل: 31.31/01 ( أساتذة التعليم الثانوي).
- مكتب الإداريين لموظفي جميع الأطوار : ويضم الإدارات التالية على الترتيب:

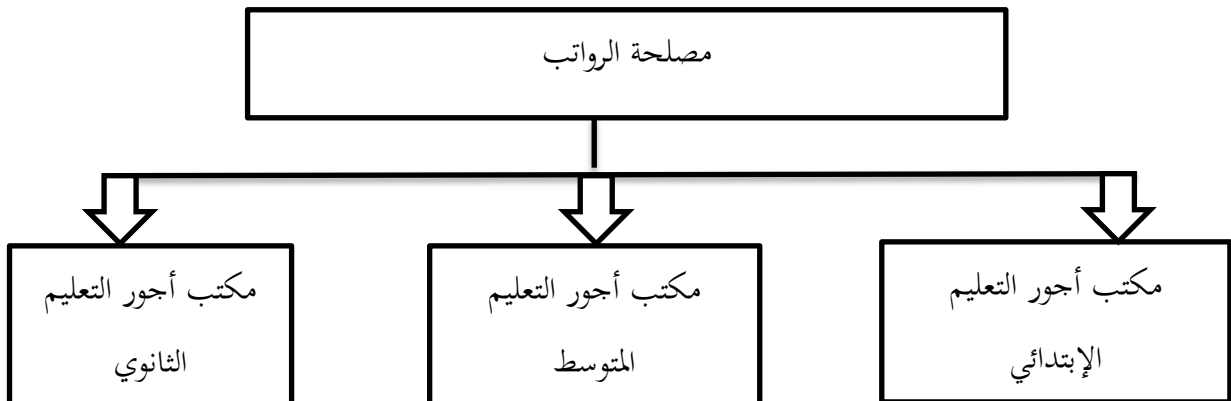
- الإدارة رقم : 02 الفصل: 31.21/02 (إداريو التعليم الابتدائي).
- الإدارة رقم: 04 الفصل: 31.21/04 (إداريو التعليم المتوسط).
- الإدارة رقم: 06 الفصل: 31.31/02 (إداريو التعليم الثانوي).
- الإدارة رقم: 07 الفصل: 31.11 (موظفو مديرية التربية).

#### المهام المختلفة المنحولة للمصلحة:

- التزام و صرف رواتب الموظفين.
- التزام و صرف العمليات الملحقة بالراتب:
- مخلفات الترقيات.
- منحة تحسين الأداء التربوي و التسيري .
- المنح العائلية.
- لساعات الإضافية.
- رواتب المستخلفين على عطل مرضية و مناصب شاغرة.

والشكل الموالي يوضح مصلحة الرواتب:

الشكل رقم (06) يبين لنا هيكل مصلحة الرواتب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق مديرية التربية

الفرع الرابع : مصلحة المستخدمين والتفتيش:

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم المصالح و تضم المكاتب التالية:

1- مكتب الإداريين و أعوان المهنيين:

-أمانة رئيس المكتب.

-مسيرو ملفات المستخدمين.

2-مكتب مستخدمين ( الإبتدائي، المتوسط،الثانوي):

- أمانة رئيس المكتب.

-مسيرو ملفات المستخدمين.

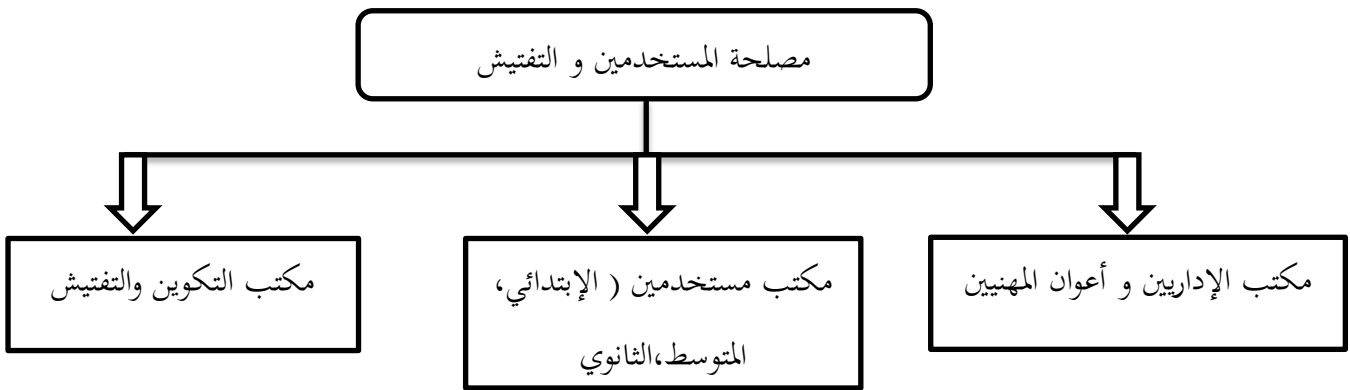
3- مكتب التكوين والتفتيش:

-أمانة رئيس المكتب.

-مسيرو ملفات المستخدمين.

و الشكل الموالي يوضح مصلحة المستخدمين والتفتيش:

الشكل رقم (07) يبين لنا هيكل مصلحة المستخدمين والتفتيش



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: مهام مديرية التربية

تبعاً للمرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 9 يونيو سنة 1990 ولاسيما المادة الثالثة منه: تتولى مديرية التربية الموضوعية تحت سلطة وزير التربية مايلي:

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها.
  - جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير إحتياجات الولاية في ميدان التربية.
  - الإتصال بالمصلحة المعنية.
  - إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها.
  - القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين.
  - تنظيم الإمتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالإتصال مع الهياكل، والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالإمتحانات والمسابقات .
  - تنظيم عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
  - السهر على إحترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع<sup>4</sup>.
- ومن أبرز و أهم مهام المديرية :

- تسعى مديرية التربية إلى إرضاء المواطنين وذلك عن طريق تلبية حاجاته.
- الحفاظ على المستوى العلمي للطلبة عبر كافة المراحل التعليمية.
- إتباع سياسة قانونية تسعى إلى تحقيق جو ملائم يتماشى مع سير مجري التعليم.
- الإهتمام بالطلبة الذين لم ينجحوا في الميدان الدراسي وتوجيههم إلى ميادين العمل والتكوين .
- إيجاد طرق سليمة لحل المشاكل الكائنة على مستوى المؤسسات التعليمية.
- تنصيب وترسيم عمال قطاع التربية وفق الكفاءات والإستحقاقات العالية.
- تغطية حاجيات الثانويات والإكماليات من كتب و أجهزة مدرسية .
- محاولة تسوية أوضاع الأساتذة وتلبية مطالبهم.
- تشجيع الطلبة الناجحين في الدراسة.

<sup>4</sup> وزارة التربية الوطنية ، النشرة الرسمية لوزارة التربية الوطنية: تنظيم مهام الإدارة التعليمية على المستوى المركزي والمحلي ، الجزائر ، 1997، عدد خاص، ص61-60.

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

### المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين ، وقد طبقت هذه الدراسة في مديرية التربية بولاية غرداية و لبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical SPSS (Package for Social Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية التربية لولاية غرداية ونظرا لصعوبة الاتصال بمجتمع الدراسة ككل تم اختبار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي وقد بلغت العينة 60 مفردة من المجتمع الأصلي تتمثل في رؤساء المصالح وبقية الموظفين وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المختارة وكان العائد من الاستبيانات هو 50 استبانة من أصل 60 بنسبة 83.33% وهي نسبة معقولة للقيام بالتحليل .



الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة :

جدول رقم (01): يوضح توزيع مجتمع الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المعتمدة
العدد	60	50	50
النسبة	%100	%83.33	%83.33

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: أداة الدراسة ومصادر المعلومات

لمعالجة جوانب الموضوع والحصول على المعلومات اللازمة تم اللجوء إلى المقابلة و الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وزع على مستوى مديرية التربية ككل من أجل تقصي آراء الباحثين حول دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.

لمعالجة جوانب الموضوع والحصول على المعلومات اللازمة تم اللجوء إلى المقابلة و الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وزع على مستوى مديرية التربية ككل من أجل تقصي آراء الباحثين حول دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.

من خلال ما سبق ذكره نقوم بتفصيل أكثر حول الأداة المستعملة .

**المقابلة:** وتعد أداة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة .حيث استخدمت هذه المقابلة في محاولة جمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، هيكلها التنظيمي ،عدد العمال... الخ ) بالإضافة الى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد العينة.

**الاستبيان:** قمنا بتصميم هذا الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة وقد قسم هذا الاستبيان إلى فقرة تعريفية بموضوع هذه الدراسة والتأكيد على الموظفين بأن معلوماتهم سوف تأخذ لغرض الدراسة فقط ،تليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية ( المتغيرات الشخصية و الوظيفية) للمحيط تتمثل في الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي ،تليها المتغيرات الدراسة التي تنقسم إلى محورين :

- المحور الأول خاص التغيير التنظيمي المكون من 17 عبارة، إذ يحتوي على (03) أبعاد للتغيير التنظيمي، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات : (06) التغيير في الأفراد و(05) فقرات للتغيير في الهيكل التنظيمي، (06) فقرات متعلقة بالتغيير في التكنولوجيا .
  - المحور الثاني خاص بأداء العاملين المكون من 08 عبارات.
  - حيث مَرَّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:
- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

#### الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (02):

الجدول رقم(02): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
التغيير التنظيمي	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار كولومجروف - سمرنوف (1- Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) :لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي و سالب ( عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- ◆ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ( Likert ) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (03) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم(04) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

أ- الصدق الظاهري للأداة:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (04) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ب - ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان .

الجدول رقم (05): يوضح قياس ثبات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
جميع الفقرات الاستبيان	25	0.841

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن عدد العبارات هو 25 وأن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ 0.841 وهو مرتفع وموجب مما يدل على ثبات المقياس وهو معدل يفيد لثبات صدق الدراسة

ج- التوزيع الطبيعي: يمثل الجدول الموالي التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة، والذي من خلاله سنعرف إن كان أفراد عينة الدراسة وعليه نطرح التساؤل التالي، هل تتوزع أفراد عينة الدراسة توزيعاً طبيعياً؟

والجدول التالي يوضح النتائج: الجدول رقم (06) نتائج اختبار كولموجوروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور التغيير التنظيمي	17	1.047	0.223
الثاني	عبارات محور أداء العاملين	08	1.480	0.324

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.047)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.223) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.480)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.324) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) هي قيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

أولاً- تحليل محاور المعلومات الشخصية :

تضمن الاستبيان الموزع 05 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة وبعد جمع الاستبيانات تم تحليل هذه المتغيرات باستخدام أسلوب التكرار والنسب المئوية حيث جاءت النتائج كما يلي:

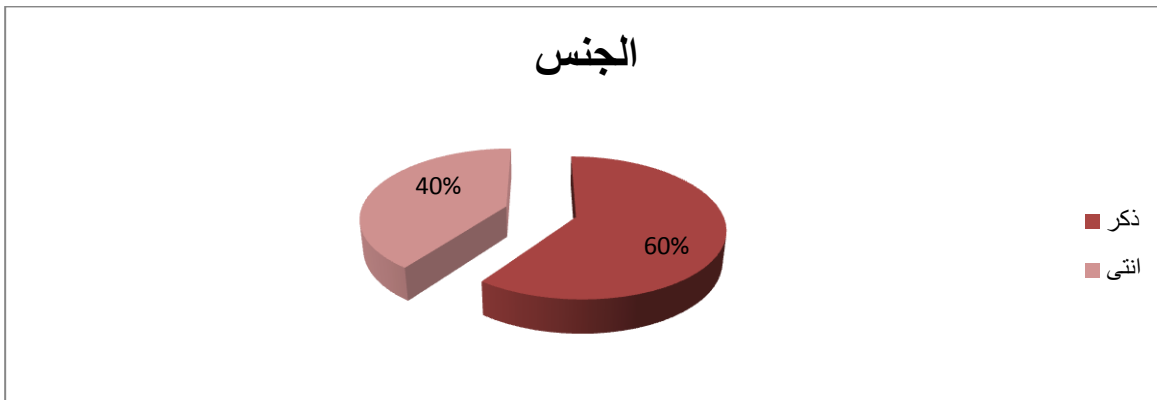
1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	60%
أنثى	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (08) يتضح لنا أن عدد الذكور هو 30 بنسبة 60% أما عدد الإناث هو 20 بنسبة 40% .

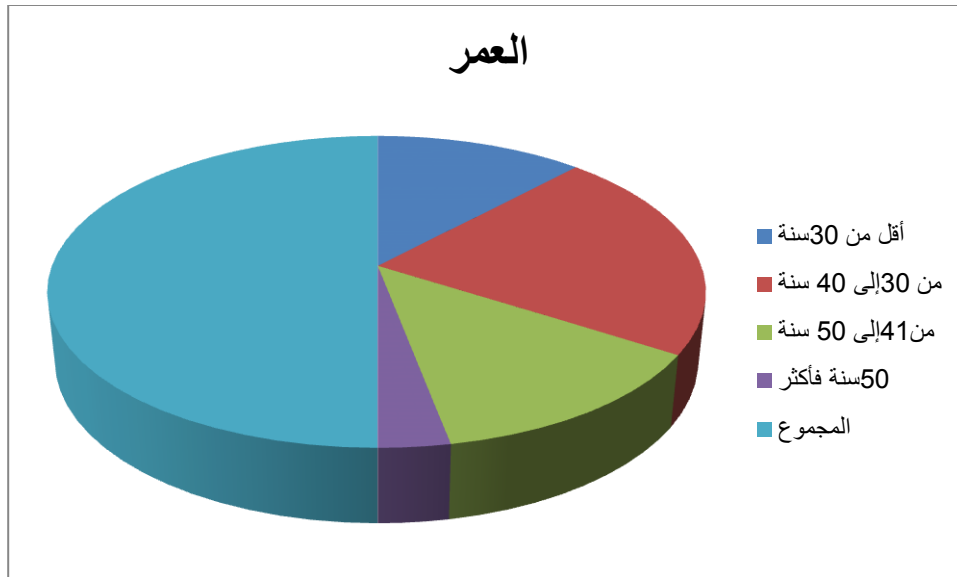
02- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	24%
من 30 إلى 40 سنة	22	44%
من 41 إلى 50 سنة	13	26%
50 سنة فأكثر	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (09) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 44% من إجمالي أفراد العينة المبحوث فيها وتليها الفئة العمرية التي حددت من 41 إلى 50 سنة

والتي تعادل ما نسبته 13% من إجمالي العينة وتأتي بعدها الفئة العمرية التي تمثل أقل من 30 سنة بنسبة 12% وفي الأخير الفئة العمرية 50 فأكثر سنة بنسبة 6%.

03- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
ثانوي فأقل	14	28 %
جامعي	31	62 %
الدراسات العليا	5	10 %
المجموع	50	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) والشكل (10) يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت 62%، وتمثلت في الباحثين الذين لديهم مؤهل علمي جامعي، تليها 28% وتمثلت في الباحثين الذين لديهم مؤهل علمي ثانوي فأقل، وأما النسبة الأخيرة بلغت 5% فكانت لدراسات عليا.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أغلب العاملين في مديرية التربية حاصلين على مستوى جامعي. مما يدل على أن الإداريين والموظفين يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره يساهم في فعالية الموظف ورتبته وأدائه لعمله .



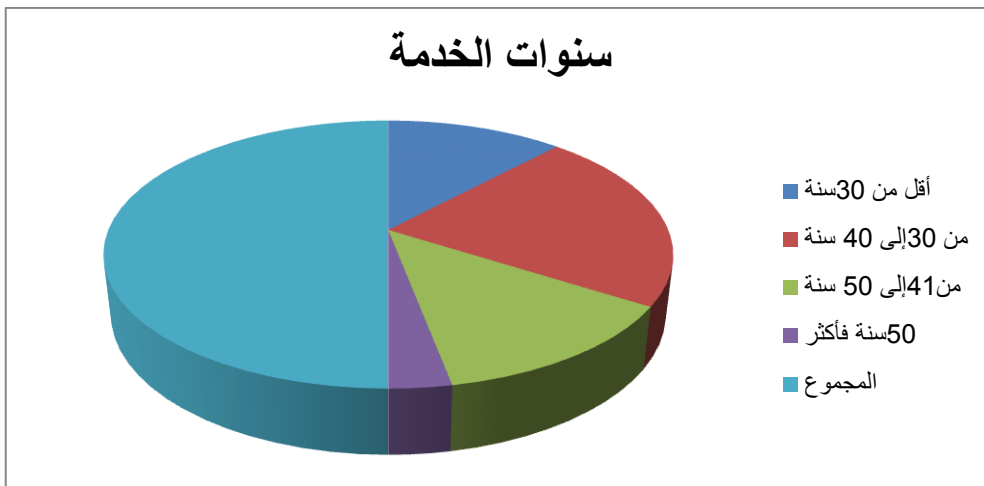
04- توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخدمة: وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم(10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنة	11	22%
من 5 إلى 10 سنوات	18	36%
من 11 إلى 15 سنة	10	20%
أكثر من 15 سنة	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم(11) يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت 36% وكانت بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات ،تليها نسبة 22% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات و من 15 سنة فأكثر ،تليها نسبة 20 % بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة .

ومما سبق نستنتج أن أغلب المبحوثين العاملين ب مديرية التربية تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات .

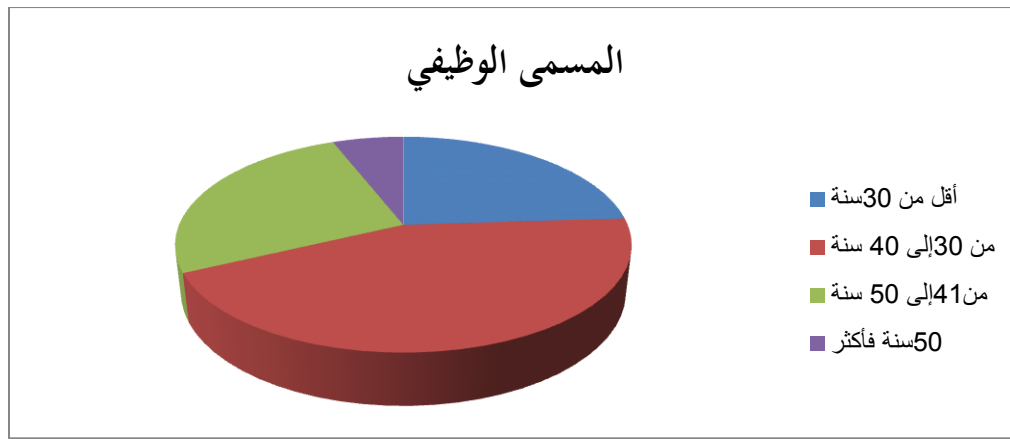
5-توزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي: وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	6	12%
موظف	41	82%
تقني	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج جدول SPSS

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (12) يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت 82% وهي تمثل الموظفين، تليها نسبة 12% والتي تتمثل في رئيس مصلحة، تليها نسبة 6% بالنسبة للموظفون تقنيون.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق التغيير التنظيمي من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الأداء أداء العاملين.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور التغيير التنظيمي

قصد التعرف على التغيير التنظيمي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير ب 03 أبعاد (التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا) .

-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ماهو واقع التغيير التنظيمي في مديرية التربية لولاية غرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح تصورات المستجوبين لمحور التغيير التنظيمي مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
03	متوسط	1.31037	3.4966	التغيير في الأفراد
02	متوسط	1.06791	3.5600	التغيير في الهيكل التنظيمي
01	مرتفع	1.1608	3.7566	التغيير في التكنولوجيا
/	متوسط	1.17969	3.6044	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول التغيير التنظيمي المتمثلة أبعاده في: (التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور التغيير التنظيمي ككل(3.6044)، و الانحراف المعياري (1.17969)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "التغيير في التكنولوجيا" بمتوسط حسابي(3.7566) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "التغيير في الأفراد" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4966)، وهذه النتائج تؤكد أن واقع التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

1- نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بالتغيير التنظيمي:

البعد الأول: التغيير في الأفراد

يعرض الجدول رقم (13) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالتغيير في الأفراد كما يلي :

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التغيير في الأفراد.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	مرتفع	0.98644	3.9200	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في أساليب العمل.	01
4	متوسط	1.41075	3.3600	يستفيد الموظفون بالمؤسسة من الدورات تدريبية التي تراعي احتياجاتهم وكذا التطورات الحديثة.	02
5	متوسط	1.50224	3.2200	تخصص المؤسسة جزءا من ميزانيتها لعملية التحسين المستمر في أداء العاملين.	03
6	متوسط	1.43769	3.1200	يحصل الموظفون بالمؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديم مقترحات للتغيير و التطوير.	04
1	مرتفع	1.06828	3.9600	أمتلك مؤهلات و قدرات تتناسب مع وظائف جديدة في حال تغيير وظيفتي الحالية	05
3	متوسط	1.45686	3.4000	تتم الترقية بهذه الشركة على أساس ما يمتلكه الموظف من مؤهلات و خبرات.	06
/	متوسط	1.31037	3.4966	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول عبارات المتعلقة بـ "التغيير في الأفراد" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (05): "أمتلك مؤهلات و قدرات تتناسب مع وظائف جديدة في حال تغيير وظيفتي الحالية" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.9600) و إنحراف معياري (1.06828)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في أساليب العمل." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.9200) و إنحراف معياري

(0.98644)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (06): " تتم الترقية بهذه الشركة على أساس ما يمتلكه الموظف من مؤهلات و خبرات. " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.4000) و إنحراف معياري (1.45686)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (02) " يستفيد الموظفون بالمؤسسة من الدورات تدريبية التي تراعي احتياجاتهم و كذا التطورات الحديثة. " بمتوسط حسابي بلغ (3.3600) و إنحراف معياري (1.41075)، أما الفقرة (03) " تخصص المؤسسة جزءا من ميزانيتها لعملية التحسين المستمر في أداء العاملين. " فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.2200) و إنحراف معياري (1.50224) وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (04): " يحصل الموظفون بالمؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديم مقترحات للتغيير و التطوير. " بمتوسط حسابي (3.1200) و إنحراف معياري (1.43769)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب التغيير في الأفراد قد جاء متوسطا بنسبة (3.4966) و إنحراف معياري (1.31037) لجميع الفقرات.

#### البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي

يعرض الجدول رقم (14) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على

العبارات الخاصة بالتغيير في الهيكل التنظيمي كما يلي :

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التغيير

#### في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس	3.5000	0.93131	متوسط	4
08	تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	3.6000	1.04978	متوسط	3
09	تعمل المؤسسة على التحديث المستمر للوائح و النظم لتسهيل عملية إجراءات تنفيذ الأعمال	3.8800	0.93982	مرتفع	1
10	يؤدي التغيير في الهيكل إلى وضوح المسؤوليات	3.6200	1.14089	متوسط	2
11	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتعرف على أحدث الممارسات	3.2000	1.27775	متوسط	5

				الإدارية الحديثة وتبنيها
	متوسطة /	1.06791	3.5600	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول بعد التغيير في الهيكل التنظيمي حيث ساهمت الفقرة (09): " تعمل المؤسسة على التحديث المستمر للوائح و النظم لتسهيل عملية إجراءات تنفيذ الأعمال " بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8800) و إنحراف معياري (0.93982) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10): " يؤدي التغيير في الهيكل إلى وضوح المسؤوليات " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.6200) و إنحراف معياري (1.14089) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(08): " تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.6000) و إنحراف معياري (1.04978) ، أما الفقرة (07) " تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس " فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.5000) و إنحراف معياري (0.93131) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (11): " تسعى المؤسسة بشكل دائم لتعرف على أحدث الممارسات الإدارية الحديثة وتبنيها " بمتوسط حسابي (3.2000) و إنحراف معياري (1.27775) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن التغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة المدروسة قد جاء متوسطا بنسبة (3.5600) و إنحراف معياري (1.06791) لجميع الفقرات ما يدل على أن تحقق بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسطا نسبيا وذلك من وجهة أفراد عينة الدراسة.

### البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا

يعرض الجدول رقم (15) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالتغيير في التكنولوجيا كما يلي :

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التغيير في التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	تتابع المؤسسة أحر المستجدات في عالم التكنولوجيا	3.5200	1.24933	متوسط	6

5	متوسط	1.27775	3.6000	تسعى المؤسسة الى تغيير أجهزتها التكنولوجية المستخدمة و تطويرها لتواكب التغييرات	13
4	متوسط	1.22491	3.6400	توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجية للعاملين	14
2	مرتفع	1.10583	3.9600	تستخدم المؤسسة شبكة الحاسوب الأنترنت في المعاملات الداخلية و الخارجية	15
3	مرتفع	1.14927	3.8400	تعمل الادارة على تبسيط في اجراءات العمل استنادا إلى التحديثات التكنولوجية	16
1	مرتفع	0.95810	3.9800	تنسجم التكنولوجية المستخدمة مع متطلبات العمل الحالي	17
/	مرتفع	1.1608	3.7566	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول بعد التغيير في التكنولوجيا" بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (17) " تنسجم التكنولوجية المستخدمة مع متطلبات العمل الحالي " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.9800) و إنحراف معياري (0.95810)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15):" تستخدم المؤسسة شبكة الحاسوب الأنترنت في المعاملات الداخلية و الخارجية " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9600) و إنحراف معياري (1.10583)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرتين رقم(16):" تعمل الادارة على تبسيط في اجراءات العمل استنادا إلى التحديثات التكنولوجية " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.8400) و إنحراف معياري (1.14927) ثم تليها الفقرة رقم (14) " توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجية للعاملين " بمتوسطات حسابية (3.6400) و إنحراف معياري (1.22491)، وجاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة الفقرة (13):" تسعى المؤسسة الى تغيير أجهزتها التكنولوجية المستخدمة و تطويرها لتواكب التغييرات " بمتوسط حسابي (3.6000) و إنحراف معياري (1.27775)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة(12): " ال تتابع المؤسسة أحر المستحدثات في عالم التكنولوجيا " بمتوسط حسابي (3.5200) و إنحراف معياري (1.24933)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن التغيير في التكنولوجيا في المؤسسة المدروسة قد جاء مرتفعا بنسبة (3.7566) و إنحراف

معياري (1.1608) لجميع الفقرات ما يدل على أن تحقق بعد التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة متوسطا نسبيا وذلك من وجهة أفراد عينة الدراسة.

## 2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

قصد التعرف على مستوى أداء العاملين من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: " ما مستوى أداء العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟ "

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
18	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	4.1600	0.93372	مرتفع	4
19	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	4.0800	0.82906	مرتفع	6
20	تتوفر لديك معلومات عن عملك تساعدك على أداءك بصورة جيدة	4.3800	1.02798	مرتفع	2
21	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على عملك	3.8800	1.04276	مرتفع	7
22	قلما أرتكب أخطاء أثناء تأديتي لعملي	3.3200	1.37678	متوسط	8
23	لديك اهتمام كبير بعملك يومي	4.3200	0.74066	مرتفع	3
24	أقترح أفكار جديدة بخصوص عملي	4.1400	1.08816	مرتفع	5
25	أعمل على تعزيز التعاون مع زملائي	4.4600	0.73429	مرتفع	1
	المعدل العام	4.0925	0.97167	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS



يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول مستوى أداء العاملين في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (4.0925)، و الانحراف المعياري له قدر ب (0.97167)، حيث أن كل الفقرات كان مستوى توافرها مرتفعا، فقط الفقرة (22) فكان مدى توافرها متوسطا، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، و كان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (25): "أعمل على تعزيز التعاون مع زملائي" محتلة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته (4.4600)، و إنحراف معياري قيمته (0.73429) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (22): "قلما أرتكب أخطاءا أثناء تأديتي لعملي" بمتوسط حسابي (3.3200) و انحراف معياري قيمته (0.74066)، وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة جاء مرتفعا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (17) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	1.17969	3.6044	التغيير التنظيمي
01	0.97167	4.0925	أداء العاملين
/	1.07568	3.81695	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي لأداء العاملين بلغت نسبته (4.0925) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لتغيير التنظيمي الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.6044).

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بالتغيير التنظيمي و أداء العاملين، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها فقد تم استخدام:

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين التغيير التنظيمي (متغير مستقل) و أداء العاملين (المتغير التابع) .

- استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين .
- استخدام اختبار one way anova لإيجاد الفروق

أولاً - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: تسعى المؤسسة إلى محاولة إجراء تغييرات تنظيمية.

تم إجراء اختبار One- Sample T- Test لبيان هل تسعى المؤسسة إلى محاولة إجراء تغييرات تنظيمية.

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : تسعى المؤسسة إلى محل محاولة إجراء تغييرات تنظيمية.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : لا تسعى المؤسسة إلى محل محاولة إجراء تغييرات تنظيمية.

يوضح الجدول رقم (18) نتائج اختبار One- Sample T- Test لمحور التغيير التنظيمي في مديرية التربية لولاية غرداية :

الجدول رقم (18) يوضح نتائج لإختبار One- Sample T- Test الخاص بمحور التغيير التنظيمي.

#### One- sample statistics

الخطأ المعياري	إنحراف المعياري	متوسط	N	
0.10025	0.70891	3.9500	50	التغيير التنظيمي

#### One- sample Test

		Test value= 3				
95% Confidence Interval of the Difference		mean Difference	Sig	درجة الحرية	t	
Upper 1.1515	Lower 0.7485	0.95000	0.000	49	9.476	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 18 الذي يلخص نتائج One- Sample T- Test على بيانات المحور الأول أن متوسط الحسابي للعبارات محور التغيير التنظيمي يبلغ (3.9500) مما يشير إلى أن توزيع أفراد عينة يؤكد على أن المؤسسة تسعى إلى محاولة إجراء تغييرات تنظيمية، كما يشير الجدول إلى أن انحراف المعياري بلغ (0.70891) وهو

أصغر من المتوسط وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء افراد العينة، في الإجابة على فقرات محور الأول ، كما نلاحظ أن الخطأ المعياري (0.100) و بلغت قيمة t (9.476) أما بالنسبة للقيمة sig (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 و منه نقبل الفرضية الصفرية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 مما يعني تسعى مؤسسة إلى محاولة اجراء تغييرات تنظيمية .

ثانيا - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: يتميز مستوى أداء العاملين بمستوى عالي أداء في المؤسسة.

تم إجراء إختبار One- Sample T- Test لبيان هل يتميز مستوى أداء العاملين بمستوى عالي أداء في المؤسسة.

الفرضية الصفرية H0 : يتميز مستوى أداء العاملين بمستوى عالي أداء في المؤسسة.

الفرضية البديلة H1: لا يتميز مستوى أداء العاملين بمستوى عالي أداء في المؤسسة.

يوضح الجدول رقم(19) نتائج اختبار One- Sample T- Test لمحور أداء العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية.

الجدول رقم(19) يوضح نتائج لإختبار One- Sample T- Test الخاص لمحور أداء العاملين.

#### One- sample statistics

الخطأ المعياري	إنحراف المعياري	متوسط	N	أداء العاملين
0.09677	0.68430	4.3100	50	

#### One- sample Test

		Test value= 3				
95% Confidence Interval of the Difference		mean Difference	Sig	درجة الحرية	T	
Upper 1.5045	Lower 1.1155	1.3100	0.000	49	13.537	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (19) الذي يلخص نتائج One- Sample T- Test على بيانات المحور الثاني أن متوسط الحسابي للعبارات محور أداء العاملين يبلغ (4.3100) مما يشير إلى أن توزيع أفراد عينة يؤكد على أن يتميز مستوى أداء العاملين بمستوى عالي أداء في المؤسسة ، كما يشير الجدول إلى أن انحراف المعياري بلغ (0.684) وهو أصغر من المتوسط وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في أداء افراد العينة، في الإجابة على فقرات محور الثاني ، كما نلاحظ أن الخطأ المعياري (0.096) و بلغت قيمة  $t$  (13.53) أما بالنسبة للقيمة sig (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 و منه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  مما يعني أنه يتميز مستوى أداء العاملين بمستوى عالي أداء في المؤسسة .

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

( $H_0$ ): توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين .

( $H_1$ ): لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين .

- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة إرتباط بين التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط بين التغيير التنظيمي و أداء

العاملين\*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المتغير المستقل: التغيير التنظيمي		المتغير
معامل الارتباط		المتغير التابع: أداء العاملين
0.738	معاملات بيرسون	
0.016	مستوى الدلالة	
50	العدد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,738) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,016) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

#### رابعا- اختبار الفرضية الرئيسية رابعة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

- نتائج التحليل المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ( التغيير في الأفراد، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا) و تحسين أداء العاملين :

للتحقق من أثر بين التغيير التنظيمي ( التغيير في الأفراد، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا) و تحسين أداء العاملين:

تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح

ذلك: الجدول رقم (21) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R <sup>2</sup>	R	
0.019	5.917	48-1	0.33	0.30	0.65235	0.110	0.331	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS .

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α)

من خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد قد بلغ (0.11) أي أن ما نسبته 11% مما يوضح ان التغيير التنظيمي يؤثر على أداء العاملين بنسبة 11 بالمائة كما يوضح معامل الانحدار (ميل الانحدار) الذي بلغ قيمته 0.33 بنسبة 33 بالمائة وبهذا نقبل الفرضية تنص على وجد أثر بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين في مديرية التربية ولاية غرداية.

الجدول رقم (22) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة sig	قيمة T المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	BETA	B <sub>0</sub> (الثابت)	B <sub>1</sub>	أبعاد التغيير التنظيمي
0.003	5.215	0.223	0.500	0.83981	0.135	2.811	0.197	التغيير في الأفراد
0.429	5.251	0.115	0.013	0.82520	-0.115	3.946	-0.138	التغيير في الهيكل
0.002	3.337	0.223	0.500	0.83981	0.223	2.553	0.278	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (22) أثر التغيير التنظيمي بأبعاده في أداء العاملين

حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R

(0.223, 0.115, 0.223) على التوالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد

بلغ (0.500, 0.013, 0.500) على التوالي أي أن بعد التغيير في الأفراد فسر ما نسبته (50%) من التباينات

في المتغير التابع، وبعد التغيير في الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته (1.3%)، وبعد التغيير في التكنولوجيا نسبته

(50%)، وبالتالي فإن التغيير في الأفراد و التكنولوجيا له الأهمية الأعلى في التأثير، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0.135،

0.115، - 0.223) كما أن قيم T المحسوبة هي (5.215, 5.251, 3.337)، وهي قيمة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين

التغيير في الأفراد و تحسين أداء العاملين". في حين نجد أن معامل انحدار التغيير الافراد جاء معنوي من خلال نتائج

الجدول رقم (22) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن التغيير في الافراد يؤثر في أداء

العاملين، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 2.811 + 0.197x_1$$

حيث:

Y: تمثل أداء العاملين

X1: تمثل التغيير في الأفراد

ونرفض الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التغيير في الهيكل التنظيمي و أداء العاملين". إذ أنّ معامل الانحدار التغيير في الهيكل التنظيمي جاء غير معنوي من خلال نتائج الجدول رقم (22) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن التغيير في الهيكل التنظيمي لا يؤثر في أداء العاملين، و بالتالي نرفض الفرضية.

$$Y=3.946-0.138x2$$

حيث:

Y: تمثل أداء العاملين

X2: تمثل التغيير في الهيكل التنظيمي

و يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التغيير في التكنولوجيا و أداء العاملين". إذ أنّ معلمة الانحدار بعد تفويض السلطة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (22) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن التغيير في التكنولوجيا يؤثر في أداء العاملين، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.553+0.278x3$$

حيث:

Y: تمثل أداء العاملين

X3: تمثل التغيير في التكنولوجيا

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية " العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " .

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (23) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي "حول التغيير التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	0.311	3	0.104	0.196	0.899
	-داخل المجموعات	24.314	46	0.529		
	-التباين الكلي	24.62	49			
المؤهل العلمي	-بين المجموعات	0.170	2	0.727	1.590	0.859
	-داخل المجموعات	26.314	47	0.457		
	-التباين الكلي	24.62	49			
الخبرة المهنية	-بين المجموعات	0.300	3	0.100	0.176	0.912
	-داخل المجموعات	26.45	46	0.566		
	-التباين الكلي	26.345	49			
المسمى الوظيفي	-بين المجموعات	3.097	2	1.548	3.380	0.043
	-داخل المجموعات	21.528	47	..458		
	-التباين الكلي	24.625	49			

دال عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي تعزى لـ "المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة sig (0.043) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 .

أما كل من (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) حيث بلغت قيمة sig (0.899،0.912،0.859) وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 ، و منه يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) هو قبول جزئي فقط بالنسبة للمتغير (المسمى الوظيفي) و ترفض بالنسبة للمتغيرات أخرى.



-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (24) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " حول مستوى أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	0.507	3	0.169	0.347	0.792
	-داخل المجموعات	22.438	46	0.488		
	-التباين الكلي	22.945	49			
المؤهل العلمي	-بين المجموعات	1.454	2	0.727	1.590	0.215
	-داخل المجموعات	21.491	47	0.457		
	-التباين الكلي	22.945	49			
سنوات الخدمة	-بين المجموعات	0.513	3	0.171	0.351	0.789
	-داخل المجموعات	22.432	46	0.488		
	-التباين الكلي	22.945	49			
المسمى الوظيفي	-بين المجموعات	4.180	2	2.090	5.234	0.009
	-داخل المجموعات	18.765	47	0.399		
	-التباين الكلي	22.945	49			

دال عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء العاملين تعزى لـ " المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة sig (0.009) وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ، أما كل من (العمر، المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة) حيث بلغت قيمة sig (0.792،0.215،0.789) وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 .

و منه يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) هو قبول جزئي فقط بالنسبة للمتغير ( المسمى الوظيفي) و ترفض بالنسبة للمتغيرات(العمر، المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة).

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الميداني التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية لاختبار فرضيات الدراسة و تحليلها وللوصول الى دور المتغير المستقل التغيير التنظيمي على المتغير التابع أداء العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية تم إتباع طريقة الاستبيان و حساب معامل الارتباط لتحديد هذه العلاقة و عليه توصلت الدراسة إلى أن التغيير في الأفراد و في التكنولوجيا هو الذي يؤثر على تحسين أداء العاملين و هذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة.

الخاتمة

## الخاتمة

بعد التطرق لموضوعنا والمتمثل في دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين توصلنا إلى أن هناك تأثير للتغيير التنظيمي على أداء العاملين، حيث أن هدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء و تطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل كما يسعى التغيير التنظيمي إلى التحسين في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء لأن رفع ثقة العاملين بأنفسهم و تفويضهم سلطات إنجاز الاعمال و المهام و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل و يزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة كما أن إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي و تنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه ستجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه و لأهدافه ونتائجه و للمشكلات التي يمكن أن تحد فعاليته.

وعليه كانت نتائج الدراسة كما يلي:

### ❖ النتائج و التوصيات:

- 1- أن المؤسسة تسعى إلى محاولة إجراء تغييرات تنظيمية.
- 2- وجود مستوى عالي أداء للعاملين بمديرية التربية لولاية غرداية.
- 3- أوضح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة حول محور التغيير التنظيمي بمستوى متوسط ، إذ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التغيير التنظيمي لا تقل عن 3 . والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.6044) إذ كان بعد "التغيير في التكنولوجيا " الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير و بمستوى مرتفع نسبيا، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.7566)، ثم تليه الأبعاد الأخرى حيث أنها تمارس بدرجة متوسطة.
- 04- أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات الباحثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى أداء العاملين بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة ، والذي يؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (4.0925) إذ كان أعمل على تعزيز التعاون مع زملائي الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على متوسط حسابي قدره ( 4.4600 ) .

05- أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين حيث بلغت قوة العلاقة في معامل الارتباط (0.738) وهذا يعني بان التغيير التنظيمي يساهم في تعزيز وتنمية أداء العاملين بالمؤسسة.

06- توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين التغيير في الأفراد و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

07- توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين التغيير في التكنولوجيا و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

08- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

03- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة فقط عند المسمى الوظيفي و مستوى التغيير التنظيمي و عدم وجود فروق عند العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

10- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة فقط عند المسمى الوظيفي و مستوى الأداء الوظيفي و عدم وجود فروق عند العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

### التوصيات:

01- على المدير أن يشرح فوائد التغيير من خلال تزويد الأفراد بمعلومات كافية عن أسباب التغيير و العمل على إشراك العاملين أفراد أو الجماعات ممن سيتأثرون بالتغيير في التعرف على أسبابه و تحديد أهدافه و تخطيط إجراءاته لأن من يشترك في عمل ما يكون أكثر اهتماما وحماسا و إلتزاما و اندفاعا للتنفيذ.

02- على مديرية التربية أن تعمل على عناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي التي تساعد على زيادة أداء العاملين.

03- تحفيز العاملين على التعلم و التطوير الذاتي ، و تكثيف و ترقية العمليات التكوينية للمرؤوسين على تحمل

المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم ، وتصميم البرامج التدريبية ذات الصبغة الإبداعية و الابتكارية التي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية.

- 04- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للتغيير، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات إيجابية للتغيير.
- 05- تقديم حوافز مادية و معنوية لذوي المهارات العالية و الخبرات من أجل دفعهم لتقديم أفضل و الأحدث.
- 06- على مديرية التربية أن تقوم بدورات تدريبية للعمال من أجل زيادة في تحسين أداء العمال.
- 07- ضرورة الاستفادة من نتائج تقويم الأداء في الأنشطة والعمليات الداخلية للشركة مثل: دوران العمل، النقل، التعيين، الاستقطاب، الاحتياجات التدريبية، ومنح الحوافز والعلاوات..

### أفاق الدراسة:

هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيط من مفهوم التغيير التنظيمي و أداء العاملين ، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- 01- دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع في المنظمات الحديثة ؛
- 02- دور التغيير التنظيمي في دعم تنافسية المؤسسة ؛
- 03- إدارة التميز من خلال التغيير التنظيمي ؛

# قائمة المراجع

# المراجع

## المراجع العربية

### الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2013 .
2. أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات و نماذج و تطبيقات، دار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005.
4. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان طبعة الأولى، سنة 2002.
5. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، كلية تدريب عمال وكالة الغوث الدولية، دار العلمية. سنة 2010.
6. حمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع الاردن - عمان - طبعة 2013.
7. حمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة طبعة الثالثة، سنة 2014.
8. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2011.
9. رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان، دار الثقافة، 2011.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.
11. زكريا الدوري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف و عمليات منظمات الاعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، طبعة 2010.
12. زيد منير عبودي، إدارة التغيير و التطوير - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الاردن عمان، طبعة 2010.
13. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد، الطبعة الأولى، سنة 2010.
14. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
15. عاشور أحمد سقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
16. فايز الزغي و آخرون، أساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، طبعة الاولى، سنة 2000.
17. محمد الصيرفي، إدارة التغيير والتطوير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بدون طبعة، 2007.
18. محمد الحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي "مدخل إسلامي مقارنة طبعة الأولى، القاهرة، دار النشر للجامعات، 2000.



19. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دالر وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2000.
20. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة طبعة الأولى، سنة 2014.
21. منير نوري، فريد كورتل، " ادارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، الأردن، 2011.
- المجلات:**
22. أحلام محمد شواي ، الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي المجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية المجلد 23 العدد 4 ، 2012.
23. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.
24. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح ، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد الثاني عشر .
25. عبد المللك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، العدد الأول.
26. نضال حوامدة و صلاح الدين الهيبي ، التغيير التنظيمي : العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة ، المجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة – جمهورية مصر العربية 2006.
- المذكرات:**
27. إلهام عبيد، أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراية حالة مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، قسم علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، جامعة قاصدي مرياح ورقة 2015-2016.
28. توفيق عطية، "الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص43
29. توفيق عطية العجلة، القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة ، جامعة الإسلامية غزة- فلسطين 2010.
30. سليمان ذهيبية ، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرياح ورقة 2012-2013
31. علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 03 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2012-2013.
32. شتاتحة عائشة ، أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل للثقافة دراسة حالة في سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر ، 2006-2007.

33. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين نظام القدم و نظام lmd) ليسانس، ماستر، دكتوراه)، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، 2007-2008 .
34. العمري وفاء، بعنوان دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص الادارة والاعمال جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.
35. عوني فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير و اثرها على اداء العاملين، مذكرة استكمال متطلبات حصول على درجة ماجستير في ادارة اعمال، قسم ادارة اعمال، 2009.
36. مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في ادارة المرور رياض، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير 2004.
37. محجوي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014،
38. مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محي بلحاج البويرة 2012-2013 .
39. مشطن أم الخير، أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة ليندغاز الجزائر-وحدة ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي في مسار علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية 2012-2013 .
40. نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
41. نور خليل عبد الرحمان محمد، أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء المعلمين في المدارس الحكومية و الخاصة الثانوية في مملكة البحرين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة أعمال، جامعة شرق الاوسط 2012-2013.

### الملتقيات و المؤتمرات:

42. بلعور سليمان، مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010.
43. تيقاوي العربي، مداخلة بعنوان دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010.

44. رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح ، مداخلة بعنوان التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال(دوافعه، أهدافه ومداخله) ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البلدة،2010.

### المراجع الأجنبية:

45. Naoual hammouti Le changement organisationnel enjeux insuffisances faculte des sciences juridique economiques et sociales universite TBN tofail kenitira

46 . Tea Jan Cho And Sue R , Faerman, An Ingrative Approach To Empowerment(construct definition, measurement,and validation), Public Management Review, Vol.12,Issue.1,2010

47. Rim zid comprend le changement organisationnel a travers les emotions mimoirs presente comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires .

48. YOVON MOUGIN·Reinenter sa demarche processus·developper de nouveaux principes de fonctionnemenet repenser no modes de management et relancer nos performances vers le haut.

49. Heath banham, oraganizational change in small and midium enterprises, canada, 2012.

50. Mohamed zain. Norizan, Management of change in SMEs in times of tubulence.international journal of humanities and social science vol 3No 11,june2013.

51. Samson james motivation and employees performance in the NIGERIAN banking industry, international journal og economics, commerce and management,vol 111, issue ,4april, 2015.

### مواقع الأنترنت:

60. أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583>.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	إسم الأستاذ المحكم
جامعة غرداية	الأستاذ: طالب أحمد نور الدين
جامعة غرداية	الدكتور: خنيش يوسف
جامعة غرداية	الأستاذة: شرع مريم
جامعة غرداية	الأستاذ: عبادة عبد الرؤوف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

قسم: علوم التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال إستراتيجية

استمارة استبيان حول موضوع : دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية حول موضوع دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الموجه الى الموظفين في مديرية التربية بولاية غرداية الذي نرجو من خلاله التعرف على آرائكم حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان نرجو منكم الاجابة على فقراته بدقة و موضوعية مع العلم ان هذه المعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي.

من إعداد الطالبة: بهاز مروة

التعريفات الإجرائية (تعريف لبعض الكلمات الموجودة بالإستبيان):

- التغيير التنظيمي: هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها.
- أداء العاملين: هو مدى مساهمة العامل في انجاز الاعمال التي توكل اليهم و نوعية السلوك و التصرفات التي يبذلونها أثناء أداء عملهم

أولا: المتغيرات الشخصية:

1-الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

- 4- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا  أخرى
- 5- المسمى الوظيفي: رئيس مصلحة  موظف  تقني  أخرى

## ثانيا: متغيرات الدراسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: التغيير التنظيمي</b>						
<b>أولا: التغيير في الأفراد:</b>						
01	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في أساليب العمل					
02	يستفيد الموظفون بالمؤسسة من الدورات تدريبية التي تراعي احتياجاتهم وكذا التطورات الحديثة					
03	تخصص المؤسسة جزءا من ميزانيتها لعملية التحسين المستمر في أداء العاملين					
04	يحصل الموظفون بالمؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديم مقترحات للتغيير والتطوير					
05	أمتلك مؤهلات و قدرات تتناسب مع وظائف جديدة في حال تغيير وظيفتي الحالية					
06	تتم الترقية بهذه الشركة على أساس ما يمتلكه الموظف من مؤهلات و خبرات					
<b>ثانيا: التغيير في الهيكل التنظيمي</b>						
07	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس					
08	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيميا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة					
09	تعمل المؤسسة على التحديث المستمر للوائح و النظم لتسهيل عملية إجراءات تنفيذ الأعمال					
10	يؤدي التغيير في الهيكل إلى وضوح المسؤوليات					
11	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتعرف على أحدث الممارسات الإدارية الحديثة وتبنيها					
<b>ثالثا: التغيير في التكنولوجيا</b>						
12	تتابع المؤسسة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا					
13	تسعى المؤسسة الى تغيير أجهزتها التكنولوجية المستخدمة و تطويرها لتواكب التغيرات					
14	توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجية للعاملين					
15	تستخدم المؤسسة شبكة الحاسوب الأنترنت في المعاملات الداخلية و الخارجية					

					تعمل الإدارة على تبسيط في إجراءات العمل استنادا إلى التحديات التكنولوجية	16
					تنسجم التكنولوجية المستخدمة مع متطلبات العمل الحالي	17
المحور الثاني: أداء العاملين						
					يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد	18
					يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	19
					تتوفر لديك معلومات عن عملك تساعدك على أداءك بصورة جيدة	20
					لديك القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على عملك	21
					قلما أرتكب أخطاءا أثناء تأديتي لعملي	22
					لديك اهتمام كبير بعملك يومي	23
					أقترح أفكار جديدة بخصوص عملي	24
					أعمل على تعزيز التعاون مع زملائي	25

شكرا على التجاوب و التعاون و الإهتمام



## 1- توزيع أفراد عينات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية:

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	60.0	60.0	60.0
Valid انتي	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	12	24.0	24.0	24.0
من 30 سنة إلى 40 سنة	22	44.0	44.0	68.0
Valid من 41 إلى 50 سنة	13	26.0	26.0	94.0
50 سنة فأكثر	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	11	22.0	22.0	22.0
من 5 إلى 10 سنوات	18	36.0	36.0	58.0
Valid من 11 إلى 15 سنة	10	20.0	20.0	78.0
أكثر من 15 سنة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	14	28.0	28.0	28.0
Valid جامعي	31	62.0	62.0	90.0
دراسات عليا	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	6	12.0	12.0	12.0
موظف	41	82.0	82.0	94.0
تقني	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## 2- المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية للتغيير في الأفراد:

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في أساليب العمل	50	1.00	5.00	3.9200	.98644
يستفيد الموظفون بالمؤسسة من الدورات تدريبية التي تراعي احتياجاتهم و كذا التطورات الحديثة	50	1.00	5.00	3.3600	1.41075
تخصص المؤسسة جزءا من ميزانيتها لعملية التحسين المستمر في أداء العاملين	50	1.00	5.00	3.2200	1.50224
يحصل الموظفون بالمؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديم مقترحات للتغيير و التطوير	50	1.00	5.00	3.1200	1.43769
أمتلك مؤهلات و قدرات تتناسب مع وظائف جديدة في حال تغيير وظيفتي الحالية	50	1.00	5.00	3.9600	1.06828
تتم الترقية بهذه الشركة على أساس مايمتلكه الموظف من مؤهلات و خبرات	50	1.00	5.00	3.4000	1.45686
المحور الأول: أبعاد التغيير التنظيمي	50	2.50	5.00	3.9500	.70891
التغيير في الأفراد	50	1.50	5.00	3.6600	.99714
Valid N (listwise)	50				

تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في أساليب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	4	8.0	8.0	10.0
Valid محايد	8	16.0	16.0	26.0
موافق	22	44.0	44.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يستفيد الموظفون بالمؤسسة من الدورات تدريبية التي تراعي احتياجاتهم و كذا التطورات الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	12.0	12.0	12.0
غير موافق	10	20.0	20.0	32.0
Valid محايد	9	18.0	18.0	50.0
موافق	10	20.0	20.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تخصص المؤسسة جزءا من ميزانيتها لعملية التحسين المستمر في أداء العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	20.0	20.0	20.0
غير موافق	8	16.0	16.0	36.0
Valid محايد	6	12.0	12.0	48.0
موافق	13	26.0	26.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يحصل الموظفون بالمؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديم مقترحات للتغيير و التطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	10	20.0	20.0	38.0
Valid محايد	8	16.0	16.0	54.0
موافق	12	24.0	24.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أمتلك مؤهلات و قدرات تتناسب مع وظائف جديدة في حال تغيير وظيفتي الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	4	8.0	8.0	12.0
Valid محايد	5	10.0	10.0	22.0
موافق	22	44.0	44.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تتم الترقيّة بهذه الشركة على أساس مايمتلكه الموظف من مؤهلات و خبرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	5	10.0	10.0	28.0
Valid محايد	7	14.0	14.0	42.0
موافق	15	30.0	30.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## 2- المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي:

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس	50	2.00	5.00	3.5000	.93131
تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	50	1.00	5.00	3.6000	1.04978
تعمل المؤسسة على التحديث المستمر للوائح و النظم لتسهيل عملية إجراءات تنفيذ الأعمال	50	2.00	5.00	3.8800	.93982
يؤدي التغيير في الهيكل إلى وضوح المسؤوليات	50	1.00	5.00	3.6200	1.14089
تسعى المؤسسة بشكل دائم لتعرف على أحدث الممارسات الإدارية الحديثة وتبنيها	50	1.00	5.00	3.2000	1.27775
التغيير في الهيكل التنظيمي	50	2.00	5.00	3.3500	.82220
Valid N (listwise)	50				

## تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في أساليب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	4	8.0	8.0	10.0
محايد	8	16.0	16.0	26.0
موافق	22	44.0	44.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يستفيد الموظفون بالمؤسسة من الدورات تدريبية التي تراعي احتياجاتهم و كذا التطورات الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	12.0	12.0	12.0
غير موافق	10	20.0	20.0	32.0
Valid محايد	9	18.0	18.0	50.0
موافق	10	20.0	20.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تخصص المؤسسة جزءا من ميزانيتها لعملية التحسين المستمر في أداء العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	20.0	20.0	20.0
غير موافق	8	16.0	16.0	36.0
Valid محايد	6	12.0	12.0	48.0
موافق	13	26.0	26.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يحصل الموظفون بالمؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديم مقترحات للتغيير و التطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	10	20.0	20.0	38.0
Valid محايد	8	16.0	16.0	54.0
موافق	12	24.0	24.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## أمتاك مؤهلات و قدرات تتناسب مع وظائف جديدة في حال تغيير وظيفتي الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	4	8.0	8.0	12.0
Valid محايد	5	10.0	10.0	22.0
موافق	22	44.0	44.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## تتم الترقيّة بهذه الشركة على أساس مايمتلكه الموظف من مؤهلات و خبرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	5	10.0	10.0	28.0
Valid محايد	7	14.0	14.0	42.0
موافق	15	30.0	30.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس	50	2.00	5.00	3.5000	.93131
تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	50	1.00	5.00	3.6000	1.04978
تعمل المؤسسة على التحديث المستمر للوائح و النظم لتسهيل عملية إجراءات تنفيذ الأعمال	50	2.00	5.00	3.8800	.93982
يؤدي التغيير في الهيكل إلى وضوح المسؤوليات	50	1.00	5.00	3.6200	1.14089
تسعى المؤسسة بشكل دائم لتعرف على أحدث الممارسات الإدارية الحديثة وتبنيها	50	1.00	5.00	3.2000	1.27775
التغيير في الهيكل التنظيمي	50	2.00	5.00	3.3500	.82220
Valid N (listwise)	50				

## تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	14.0	14.0	14.0
محايد	19	38.0	38.0	52.0
Valid موافق	16	32.0	32.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	5	10.0	10.0	14.0
Valid محايد	14	28.0	28.0	42.0
موافق	19	38.0	38.0	80.0
موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



## تعمل المؤسسة على التحديث المستمر للوائح و النظم لتسهيل عملية إجراءات تنفيذ الأعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
محايد	10	20.0	20.0	30.0
Valid موافق	21	42.0	42.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## يؤدي التغيير في الهيكل إلى وضوح المسؤوليات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	8.0
غير موافق	4	8.0	8.0	16.0
Valid محايد	9	18.0	18.0	34.0
موافق	23	46.0	46.0	80.0
موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## تسعى المؤسسة بشكل دائم لتعرف على أحدث الممارسات الإدارية الحديثة وتبنيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	5	10.0	10.0	26.0
Valid محايد	13	26.0	26.0	52.0
موافق	17	34.0	34.0	86.0
موافق بشدة	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## 3- المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتابع المؤسسة أحر المستجديات في عالم التكنولوجيا	50	1.00	5.00	3.5200	1.24933
تسعى المؤسسة الى تغيير أجهزتها التكنولوجية المستخدمة و تطويرها لتواكب التغييرات	50	1.00	5.00	3.6000	1.27775
توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجية للعاملين	50	1.00	5.00	3.6400	1.22491
تستخدم المؤسسة شبكة الحاسوب الأترونيث في المعاملات الداخلية و الخارجية	50	1.00	5.00	3.9600	1.10583
تعمل الإدارة على تبسيط في اجراءات العمل استنادا إلى التحديثات التكنولوجية	50	1.00	5.00	3.8400	1.14927
تنسجم التكنولوجية المستخدمة مع متطلبات العمل الحالي	50	1.00	5.00	3.9800	.95810
التغيير في التكنولوجيا	50	1.00	5.00	3.7500	.85267
Valid N (listwise)	50				

## تتابع المؤسسة أحر المستجديات في عالم التكنولوجيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	8.0
غير موافق	7	14.0	14.0	22.0
محايد	11	22.0	22.0	44.0
موافق	15	30.0	30.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## تسعى المؤسسة الى تغيير أجهزتها التكنولوجية المستخدمة و تطويرها لتواكب التغييرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	8.0
غير موافق	8	16.0	16.0	24.0
محايد	6	12.0	12.0	36.0
موافق	18	36.0	36.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجية للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	9	18.0	18.0	22.0
محايد	10	20.0	20.0	42.0
موافق	13	26.0	26.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## تستخدم المؤسسة شبكة الحاسوب الأنترنت في المعاملات الداخلية و الخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	2	4.0	4.0	10.0
محايد	7	14.0	14.0	24.0
موافق	20	40.0	40.0	64.0
موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## تعمل الإدارة على تبسيط في إجراءات العمل استنادا إلى التحديثات التكنولوجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	4	8.0	8.0	14.0
محايد	7	14.0	14.0	28.0
موافق	20	40.0	40.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل الحالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	3	6.0	6.0	8.0
محايد	8	16.0	16.0	24.0
موافق	22	44.0	44.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

## 4- المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين:

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يبدل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد	50	1.00	5.00	4.1600	.93372
يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	50	2.00	5.00	4.0800	.82906
تتوفر لديك معلومات عن عمالك	50	1.00	5.00	4.3800	1.02798
تساعدك على أداءك بصورة جيدة	50	2.00	5.00	3.8800	1.04276
لديك القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال اضافية زيادة على عمالك	50	1.00	5.00	3.3200	1.37678
لديك اهتمام كبير بعمالك يومي	50	2.00	5.00	4.3200	.74066
أقترح أفكار جديدة بخصوص عملي	50	1.00	5.00	4.1400	1.08816
أعمل على تعزيز التعاون مع زملائي	50	2.00	5.00	4.4600	.73429
أداء العاملين	50	1.50	5.00	4.3100	.68430
Valid N (listwise)	50				

## يبدل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	3	6.0	6.0	8.0
Valid محايد	3	6.0	6.0	14.0
موافق	23	46.0	46.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.0	6.0	6.0
Valid محايد	6	12.0	12.0	18.0
موافق	25	50.0	50.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## تتوفر لديك معلومات عن عملك تساعدك على أداءك بصورة جيدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	2	4.0	4.0	8.0
Valid محايد	2	4.0	4.0	12.0
موافق	13	26.0	26.0	38.0
موافق بشدة	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## لديك القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	16.0	16.0	16.0
Valid محايد	6	12.0	12.0	28.0
موافق	20	40.0	40.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0

Total	50	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

## قلمما أرتكب أخطاءا أثناء تأديتي لعملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	6	12.0	12.0	28.0
محايد	9	18.0	18.0	46.0
موافق	16	32.0	32.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## لديك اهتمام كبير بعملك يومي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	5	10.0	10.0	12.0
موافق	21	42.0	42.0	54.0
موافق بشدة	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## أقترح أفكار جديدة بخصوص عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	5	10.0	10.0	12.0
محايد	5	10.0	10.0	22.0
موافق	14	28.0	28.0	50.0
موافق بشدة	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## أعمل على تعزيز التعاون مع زملائي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	1	2.0	2.0	6.0
Valid موافق	19	38.0	38.0	44.0
موافق بشدة	28	56.0	56.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## 5- نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات:

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التغيير: الأول المحور التنظيبي	العاملين أداء
N		50	50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.9500	4.3100
	Std. Deviation	.70891	.68430
	Absolute	.148	.209
Most Extreme Differences	Positive	.132	.157
	Negative	-.148-	-.209-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.047	1.480
Asymp. Sig. (2-tailed)		.223	.324

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Case Processing Summary

		N	%
Valid		50	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	.0
Total		50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## 6- يوضح ثبات قياس الإستبيان معامل ألفا كرونباخ:

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	25

## 7- نتائج إختبار معامل إرتباط بيرسون:

		المحور الأول: التغيير التنظيمي	الأفراد في التغيير	التنظيمي الهيكل في التغيير	التكنولوجيا في التغيير	العاملين أداء
المحور الأول: التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	.603**	.101	.544**	.738 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.487	.000	.016
	N	50	50	50	50	50
الأفراد في التغيير	Pearson Correlation	.603**	1	.366**	.270	.835 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.058	.049
	N	50	50	50	50	50
التنظيمي الهيكل في التغيير	Pearson Correlation	.101	.366**	1	.171	.715 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	.487	.009		.235	.026
	N	50	50	50	50	50
التكنولوجيا في التغيير	Pearson Correlation	.544	.270	.171	1	.723 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.058	.235		.020
	N	50	50	50	50	50
العاملين أداء	Pearson Correlation	.738	.835	.715	.723	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.049	.026	.020	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 <sup>a</sup>	.110	.091	.65235

a. Predictors: (Constant), التغيير: الأول المحور,

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.518	1	2.518	5.917	.019 <sup>b</sup>
1 Residual	20.427	48	.426		
Total	22.945	49			

a. Dependent Variable: العاملين أداء

b. Predictors: (Constant), التغيير: الأول المحور



Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.044	.281		3.712	.001
المحور الأول: التغيير التنظيمي	.309	.127	.331	2.433	.019

a. Dependent Variable: أداء العاملين

### 8- نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط:

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الأول: التغيير التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.338 <sup>a</sup>	.114	.096	.67420

a. Predictors: (Constant), أداء العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.807	1	2.807	6.175	.016 <sup>b</sup>
Residual	21.818	48	.455		
Total	24.625	49			

a. Dependent Variable: المحور الأول: التغيير التنظيمي

b. Predictors: (Constant), أداء العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.443	.614		3.978	.000
أداء العاملين	.350	.141	.338	2.485	.016

a. Dependent Variable: المحور الأول: التغيير التنظيمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.135 <sup>a</sup>	.018	.002	.99822

a. Predictors: (Constant), أداء العاملين

التغيير في الأفراد:

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.890	1	.890	.894	0.003 <sup>b</sup>
Residual	47.830	48	.996		
Total	48.720	49			

a. Dependent Variable: التغيير في الأفراد

b. Predictors: (Constant), أداء العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.811	.909		3.092	.000
أداء العاملين	.197	.208	.135	.945	.003

a. Dependent Variable: التغيير في الأفراد

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

## التغيير في الهيكل التنظيمي

a. Dependent Variable: التغيير في الهيكل التنظيمي

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.115 <sup>a</sup>	.013	-.007-	.82520

a. Predictors: (Constant), أداء العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.439	1	.439	.645	.426 <sup>b</sup>
Residual	32.686	48	.681		
Total	33.125	49			

a. Dependent Variable: التغيير في الهيكل التنظيمي

b. Predictors: (Constant), أداء العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.946	.752		5.251	.000
	أداء العاملين	-.138-	.172	-.115-	-.803-	.426

a. Dependent Variable: التغيير في الهيكل التنظيمي

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التغيير في التكنولوجيا

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.223 <sup>a</sup>	.050	.030	.83981

a. Predictors: (Constant), أداء العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.771	1	1.771	2.511	0.002 <sup>b</sup>
Residual	33.854	48	.705		
Total	35.625	49			

a. Dependent Variable: التغيير في التكنولوجيا

b. Predictors: (Constant), أداء العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.553	.765		3.337	.000
أداء العاملين	.278	.175	.223	1.585	.002

a. Dependent Variable: التغيير في التكنولوجيا

## 9- نتائج إختبار التبيان الأحادي :

انوفاً تعزى الى المؤهل العلمى

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول: التغيير التنظيمى	Between Groups	.170	2	.085	.153	.859
	Within Groups	26.175	47	.557		
	Total	26.345	49			
أداء العاملين	Between Groups	1.454	2	.727	1.590	.215
	Within Groups	21.491	47	.457		
	Total	22.945	49			

تعزى الى سنوات الخبرة

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول: التغيير التنظيمى	Between Groups	.300	3	.100	.176	.912
	Within Groups	26.045	46	.566		
	Total	26.345	49			
العاملين أداء	Between Groups	.513	3	.171	.351	.789
	Within Groups	22.432	46	.488		
	Total	22.945	49			

الوظيفة

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول: التغيير التنظيمى	Between Groups	3.097	2	1.548	3.380	.043
	Within Groups	21.528	47	.458		
	Total	24.625	49			
العاملين أداء	Between Groups	4.180	2	2.090	5.234	.009
	Within Groups	18.765	47	.399		
	Total	22.945	49			

**Anova** للعمر

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول: التغيير التنظيمي	Between Groups	.311	3	.104	.196	.899
	Within Groups	24.314	46	.529		
	Total	24.625	49			
العاملين أداء	Between Groups	.507	3	.169	.347	.792
	Within Groups	22.438	46	.488		
	Total	22.945	49			

**10- اختبار One-Sample T- Test لمحور التغيير التنظيمي :****One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول: التغيير التنظيمي	50	3.9500	.70891	.10025

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول: التغيير التنظيمي	9.476	49	.000	.95000	.7485	1.1515

**11- اختبار One-Sample T- Test لمحور أداء العاملين:****One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العاملين أداء	50	4.3100	.68430	.09677

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العاملين أداء	13.537	49	.000	1.31000	1.1155	1.5045

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques ,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الرقم 06/ك.ع.ق.ت.ع.ت.ق.ع.ت. 2017

غرداية في: 07 مارس 2017

إلى السيد: مدير مديرية التربية  
ولاية غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات  
قصد تمكين الطالبة من إثراء مذكرتها.

عنوان المذكرة: دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين  
الطالبة:

01- بهاز مروة

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيس القسم



الأمين العام  
بإحابة بوجمعة



رئيس قسم علوم التسيير  
إبضاء: طالب أحمد