



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

التغيير التنظيمي و انعكاسه على اداء العامل
دراسة ميدانية
بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص
علم اجتماع تنظيم و العمل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عليه سماح	الدكتورة	بسكرة	مشرفة

اشراف الدكتورة:
د. عليه سماح

اعداد الطالبة:
مونية معوش

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله وحده الرازق والمنعم علينا بنوره الذي أخرجنا به من ظلمات الجهل إلى نور العلم، ثم إلى أعز مخلوق في دنياي أُمي الغالية حفظها الله وابي الغالي الذي لم يبخل عليا بكل انواع الدعم لإتمام مشواري الدراسي اطال الله عمره وحفضه لنا، وإلى أولئك الذين كانوا سندا لي لإتمام هذا العمل المتواضع.

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة "عليه سماح" التي كان لها الفضل في الإشراف على هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتها القيمة، جزاها الله عنا خير الجزاء. و أتوجه بالشثناء والشكر والعرفان لأولئك الذين لم يبخلوا عنا بتوجيهاتهم كلما احتجنا لذلك.

كما نشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد سواء أساتذة أو أصدقاء، في إنجاز هذا العمل .

المتواضع و نسأل الله عز و جل أن يجعله في ميزان حسناتهم و بارك الله فيهم.

وإلى كل من شجعني

و دعا لي بالتوفيق لإتمام هذا العمل.

معوش مونية

اهداء

اهدي ثمرة عملي هذا:

- ❖ "إلى من جعل لها الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق "أمي الحنون حفظها لي ومتعني بطول عمرها"
- ❖ إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي سهل لي درب الحياة وكان رمزا للعتاء إلى الذي أقتدي بخطواته، عينا سهرت ويدا تعبت حق لك الحصاد أبي العزيز.
- ❖ إلى من تأخذ غلاة امي، اختي سهى اتمنى لها الخير والنجاح في حياتها.☺.
- ❖ إلى اعلی ما املك ،اختي لميس اتمنى لها نجاحا اكثر من نجاحي واراها في اعلى المراتب ☺ اخي اياذ اتمنى له النجاح في مشواره الدراسي يا رب☺،
- ❖ إلى اجمل واغلى من عرفنتي بهم الجامعة وكانت لي صديقة واخت "بوغرارة رانيا" حفضاها الله ورزقها السعادة .لا انسى من وقفو معي في هذا العمل المتواضع صديقتاي "خليل وردة، رشاشي خولة" و زميلي حكيم" جزاهم الله الف خير وفضلهم.
- ❖ إلى من يحملون لقبني و دمي و اصلي اغلى اخوات و صديقات احلى عمات " اسيا و ابناها ادم ونزار" و جهيدة" بوبة" و سمراء و " احلاهم امينة" احبكم يا غاليات.
- ❖ إلى اعز ما املك في عائلتي جدي و جدتي اطال الله في عمرهم و ادام نعمتهم و رضاهم علينا.
- ❖ إلى خالتي امال و اجمل كتاكيت" رودين ، يحي ، زكريا" .
- ❖ إلى خالاتي و ابناهم خاصة توأم روحي اختي سلمى شفاها الله و امتعها بصحة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ا	شكر و عرفان
ب	اهداء
ت-ج	الفهرس
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الاشكال
د-ذ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة	
12-11	اشكالية
12	اهمية الدراسة
12	اسباب الدراسة
13	اهداف الدراسة
17-13	تحديد مفاهيم الدراسة
19-17	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مدخل الى التغيير التنظيمي	
22	تمهيد
24-23	مفهوم التغيير التنظيمي و اهميته
24	اهداف التغيير التنظيمي
25	اسباب و دوافع التغيير التنظيمي
27-25	خصائص و اسس التغيير التنظيمي
28-27	عناصر التغيير التنظيمي و مشكلاته
32-28	انواع و مجالات و مراحل التغيير التنظيمي
37-33	اهم نظريات التغيير التنظيمي و معيقاته
38	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: مدخل الى الأداء الوظيفي
40	تمهيد
42-41	مفهوم الاداء و اهميته
45-43	ابعاد و مكونات الاداء
46-45	عناصر و محددات الاداء
50-46	انواع الاداء و العوامل المؤثرة عليه
52-51	تقييم الاداء مفهومه و اهم خطواته
54-52	اهداف و اهمية تقييم الاداء
56-54	الطرق الاساسية لتقييم الاداء
57	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: عرض و مناقشة و تفسير نتائج الدراسة
59	اولا: الاجراءات المنهجية
62-59	مجالات الدراسة
63-62	منهج الدراسة
64-63	مجتمع الدراسة (عينة الدراسة)
68-65	ادوات جمع البيانات
69-68	الاساليب الاحصائية
88-70	ثانيا: عرض النتائج و مناقشتها
90-89	استنتاج عام
92-91	خاتمة
95-93	قائمة المراجع
109-96	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
68	معامل الثبات و الصدق بطريقة الفا كرونباخ	الجدول رقم 01:
70	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب السن	الجدول رقم 02:
71	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم 03 :
72	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 04 :
73	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم 05:
74	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة	الجدول رقم 06:
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الأول	الجدول رقم 07:
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني	الجدول رقم 08:
83	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثالث	الجدول رقم 09:

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
28	يمثل أنواع التغيير التنظيمي	الشكل رقم 01
32	تسلسل مراحل التغيير في المنظمات	الشكل رقم 02
46	يوضح محددات الاداء	الشكل رقم 03
70	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب السن	الشكل رقم 04
71	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم 05
72	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 06
73	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم 07
74	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة	الشكل رقم 08

مقدمة

العصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية و الاقتصادية و الفكرية و التكنولوجية ، فالعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات و تتنوع اشكال المنافسة ، كما تظهر فوارق في نوعية الاداء المقدم و المنتج المصنع عند الدول .

فالاختلافات الجغرافية و الثروات المادية لم تعد تؤثر على الاعمال ، لان الامكانيات البشرية الخبيرة ذات الفكر المبدع في التغيير الايجابي نحو تحقيق الافضل للمحافظة على المكانة و السيطرة الدولية في اطار المنافسة الجادة والتكتيكية ذات ميكنزمات هادفة الى البناء الاجتماعي داخل المنظمة و خارجها ، أي في مجتمعنا المصغر والمتمثل في المنظمة ، و ذلك حسب الخدمة و المنتج المقدم ، و مجتمعنا المصغر وهم افراد المتلقين لتلك الخدمات و المنتجات ، حيث اصبحت كل مؤسسة و ادارة تواجه موقف جديد و اضحى القيادي امام حالة مفروضة تغيرت فيها القوانين و الاسس الادارية و

المحددات الوظيفية ، لذا اصبح على جميع العاملين بمختلف المنظمات امام موقف الالتزام بالنظام الجديد و العمل بنصوصه مع السير وفق مجريات التغيير لمواكبة ما يحصل داخلها و التأقلم مع تسيير رؤسائها من خلال التطلع على أي تغيير جديد او نص مطروح او بديل في استراتيجية متبعة من اجل امكانية التعامل مع الوضع الجديد و الابتعاد عن الوقوع في الازخام لالتماس فعالية هذا النظام .

فكل ادارة او منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل و صراعات و نزاعات داخلية و خارجية بين عمالها و المتعاملين معها ، و بهذا نسعى الى تبني ما هو جديد و اكثر نفعاً من سابقه ، لذا يعتبر التغيير سمة عصرية و فرض قائم على المنظمات ، يتطلب تضافر الجهودات قصد الاضطلاع بالمهام و الادوار المناسبة في الوقت المناسب و يكون بالانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات و متغيرات العالم الخارجي ، و على المنظمات ان تستجيب للتغييرات بشكل فعال و مخطط يساهم في تذليل المشكلات و معوقات التغيير التنظيمي مع التركيز على المداخل السلوكية في التخطيط و التطبيق في علاج المشكلات القائمة و المتوقعة لدواعي التغيير ، و لهذا تضطر المنظمات الى تبني استراتيجيات و

اتجاهات مميزة لتوكيب ظروف التغيير ، و تتوقف درجة التكيف و التعامل مع التغيير على الاستجابة لأبعاده الفنية و التطبيقية و السلوكية.

و حسب موضوع دراستنا و المتمثل في التغيير التنظيمي و انعكاسه على اداء العامل بالمؤسسة ، فقد خصصنا لبداية الدراسة:

مدخلا منهجيا تناولنا فيه ملخصا للدراسة و اطارا منهجيا للدراسة من اشكالية و اسباب دراسة واهميتها و اهدافها و حددنا مفاهيم الدراسة وركزنا على الدراسات السابقة .
كما ركزنا في الفصل الثاني من الدراسة على الجانب النظري الخاص بالتغيير التنظيمي بعرض مفهومه واهميته و اهدافه و اهميته اسبابه ودوافعه ، خصائصه وأسسه و عناصره و مشكلات التغيير ، انواع و مجالات و مراحل التغيير التنظيمي ، كما تناولنا فيه اهم نظرياته و معيقاته.

و ركزنا في الفصل الثالث من الدراسة على الجانب النظري للأداء الوظيفي والذي عرضنا فيه مفهوم و اهمية الاداء الوظيفي ، ابعاده و مكوناته و اهم عناصره و محدداته ، انواع الاداء و العوامل المؤثرة عليه و ركزنا على تقييم الاداء من مفهومه و اهم خطواته ، اهدافه و اهميته واهم الطرق الاساسية لتقييم الاداء .

ففي الفصل الرابع انتقلنا الى تحديد الاطر المنهجية و الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة من منهج و مجالات الدراسة و طريقة اختيار العينة و ادوات جمع البيانات الميدانية حيث تم جمع البيانات و فرزها و تبويبها و عرضها في جداول مع تحليلها احصائيا و سيسيولوجيا ، ثم تم عرض النتائج ككل ونتيجة العامة .

وأخيرا وضعنا خاتمة هذه الدراسة ثم استعرضنا قائمة المراجع بعدها قائمة الملاحق .

الفصل الاول: الاطار المنهجي

للدراسة

- 1- اشكالية .
- 2- اهمية الدراسة.
- 3- اسباب اختيار الموضوع.
- 4- اهداف الدراسة.
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة .
- 6- الدراسات السابقة .

1- الإشكالية :

يشهد العالم تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف المجالات ، بذلك فرضت على المنظمات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات، تماشياً مع كل الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات، لهذا ظهرت مفاهيم إدارية جديدة بمثابة حلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء و الاستمرار .

لهذا فالتغيير التنظيمي عملية للتحويل من وضع حالي إلى وضع اخر مرغوب فيه وفق خطة تستهدف زيادة فعالية المنظمة و تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يمس عدة جوانب منها الوسائل التكنولوجية و الهيكل التنظيمي وأنماط القيادة وعوامل البيئة الخارجية(الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية) التي لها تأثير على أداء المنظمة.

فالتغيير التنظيمي من أصعب الأمور في التعامل معه بسبب مقاومة العاملين له وبسبب عدم وعيهم بإيجابيات ومزاياه، وبالتالي تعدد الاستراتيجيات التي تتخذها الإدارة من أجل اقتناع العاملين بضرورة التغيير، و وضع أساليب من مقاومتهم وتقلبهم للتغيير.

أما المورد البشري فتنميته وتطويره بات محل الاهتمام، فهو المتأثر الرئيسي جراء التغيير التنظيمي وردود أفعاله إزاءه إذ انه المحور الأساسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المنظمات كافة أثناء التغيير والتطور ورفع مستوى ادائه من اجل تحقيق الاهداف، حيث يأخذ عدة أشكال واتجاهات من بينهما الاهتمام بتهيئة علمية بالإضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة وذلك راجع إلى القناعة الشديدة لكافة المؤسسات بأنه لا يمكن تحقيق النجاح إلا من خلال إحداث التغيير دون التركيز على أداء العاملين من منطلق الحرص على معرفة ظروف العمل داخل المؤسسة.

نظرا لأهمية الدراسة والتي تمس جل المؤسسات في المجتمع فإنها جاءت لتبحث على انعكاس التغيير التنظيمي على أداء العامل ومعرفة مدى التأثير فيما بينهما على ضوء هذا نطرح التساؤل الرئيسي :

التساؤل العام: ما هي انعكاسات التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

- 1 - ما هي انعكاسات التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين ؟
- 2 - ما هي انعكاسات التطور التكنولوجي على أداء العاملين ؟
- 3 - ما هي انعكاسات القيادة الإدارية على أداء العاملين ؟

2- أهمية الدراسة :

يمكن إدراك أهمية الدراسة من خلال دراسة موضوع " التغيير التنظيمي وانعكاسه على الأداء الوظيفي " في أهمية المحاور التي الذي يدور حولهما الموضوع هما:

*التغيير التنظيمي الذي هو انتقال مؤسسة من وضع إلى آخر مرغوب فيه لإحداث تعديلات في الجوانب البشرية . فتولي الأهمية الأكبر لي التغيير في الهيكل التنظيمي الذي يلعب دورا هاما و كبيرا في التغيير في الاداء بالاتجاهين .

*كما يلعب التطور التكنولوجي دورا اساسيا في المؤسسة من حيث الزيادة في الانتاج ، الذي يتم بفعل الزيادة والتحسين في الاداء، فالقيادة الادارية لها اهمية كبيرة من حيث اهتمام الادارة بنوع اشراف و نمط التسير للعمال فكلما كان الاتنين اكثر تسهيل وإنسانية كان الاداء اكثر فعالية .

3-أسباب اختيار الموضوع " الدراسة :

-الميول الشخصية لدراسة مثل هذه المواضيع.

-اهتمام أغلبية الباحثين واقتصار معظم الدراسات والبحوث على مصادر التغيير التنظيمي بين أرباب العمل والعمال وانعكاسات على أداء والإنتاج المقدم إلى جانب كيفية إدارته داخل المؤسسات .

-توافر المادة العلمية حول الموضوع من دراسات أكاديمية ومراجع مما يساعد في عملية البحث.

-محاولة معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي مع أهمية التي توليها المؤسسة لهذا الموضوع.

4- أهداف الدراسة :

تصنف الدراسة إلى :

- معرفة كيف ينعكس التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العامل : فالتغيير في المسؤولين اهم خطوة لتغيير أداء العامل ، و التغيير في مناصب العمل وتداول على منحها للعمال ذو كفاءات تزيد من التغيير و فعالية الاداء . اما التغيير في مناصب و السلطات يزيد من صلاحيات الممنوحة للعمال مما يزيد من أداءهم .

- إبراز أهمية وضرورة الاهتمام بالتطور التكنولوجي ومدى انعكاس هذا الأخير على أداء العاملين ، كفاءة الامكانيات التكنولوجية العالية تسهم في تفعيل الاداء و زيادته ، اما الكفاءة والتدريب للعمال على استخدام الوسائل التكنولوجية ساعد على تحسين الاداء .

- معرفة كيف تنعكس القيادة الادارية على أداء العامل ، فالنمط المعتمد في التعاملات مع العامل يساعد على تحسين الاداء ، و اعتماد اسلوب الاشراف الدوري للعمال ساعد على تحسين و تفعيل الاداء.

5-تحديد المفاهيم الدراسة :

أ - التغيير : حسب لسان العرب لابن منظور التغيير اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على ما كان عليه ، وغير عليه ، الأمر حوله ،وتغيير الشيء عن حاله ،تحول وغيره ،حوله وبدله ،وفي التنزيل العزيز قوله تعالى " ذلك لأنّ الله لم يك مغيرا نعمة انعمها على قوم حتى يغير ما بأنفسهم وإنّ الله سميع عليم " الانفال الآية 53 (ابن منظور أبي فاضل ، 1988)

إصطلاحا :

1 - **علي عبد الوهاب أن :** " التغيير سنة الحياة وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة ،وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير وتتطلب في نفس الوقف إنشاء التغيير وهذه العوامل هي نمو عدد سكان ولزيادة أعداد الأفراد المتاحين للعمل ارتفاع نسبة المتعلمين منهم المثقفين ،وارتفاع معدل النمو والسرعة التطور الاقتصادي ،وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا وتطور الأعمال وتنوع طرقها وراقي أساليبها وأدواتها "

-التغيير عملية ديناميكية ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة مرغوبة أو أكثر ايجابية ، ويتطلب التغيير إتباع طرق وأساليب

- عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات.(سيد سالم عرفة ، 2012 ، ص 68)

ب- التنظيم: هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعها الشخص لنفسه وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم .

-عرفه ريتشارد هو جنس فيرى انه توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة .

ج - التغيير التنظيمي :

-التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ،وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان و الزمان.

-عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ،وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات و ظروف العمل وغيرها ،وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ،للبقاء وللاستمرار والتطور و التميز . (ثابت لدريس، 2003 ، ص36)

-التغيير التنظيمي عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية وخارجية وان المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته (عبد الصمد تواتية ، 2016 ، ص 22)

• المفهوم الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو كل عنصر جديد من نظام أو قرار أو معلم في السلوك الاجتماعي الملاحظ داخل التنظيم قد يؤثر بالشكل الايجابي أو السلبي على الأداء المحقق .فالتغيير في فعالية التنظيمية التي تشكل حيزًا في تحقيق ومضاعفة النتائج المعمول بها وعليها ،كما التغيير في القيادة الإدارية وأنماطها له اثر في جميع زوايا التحكم في طبيعة العمل وكيفية أدائه وفق خطة تفسيرية ثم إصدارها ثم التعامل معها حسب أسلوب القائد الإداري.

إضافة إلى التغييرات التي يشهدها الجانب التكنولوجي في العالم ما على التغيير إلا التماس احد الجوانب التطور التكنولوجي داخل المنظمة.

6-الأداء الوظيفي:

أ - الأداء : قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحدد لأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ونوعيته ونمطه.

-يرتبط مفهوم الأداء بالجهود المبذول من طرف كل فردي في المنظمة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية الكمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به (علي غربي، 2007 ص 130).

الأداء لغة : أصل كلمة الأداء اللغوي هو من اللغة الانجليزية performance وتعني الانجاز تأدية. أو إتمام شيء ما ، عمل نشاط أو تنفيذ عمل.

-الأداء اصطلاحا : الأداء بأنه ناتج الذي يحققه العامل عند قيام بأي عمل من الأعمال في المنظمة (تكليش فاطمة ، 2015 ، ص 73).

- تفاعل سلوك العامل وأن ذلك سلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (تكليش فاطمة ، 2015 ، ص 74).

6-1-الأداء الوظيفي :

- عرفه الكاتب الميلو وبرميلي الأداء على انه : "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ،واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

- الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ،ونقصد به ذلك العامل الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام.

• المفهوم الإجرائي للأداء الوظيفي:

- تحقيق فعالية في عمل من خلال الانجاز الجيد المبني على أساس التحكم في العمليات والاستراتيجيات المخطط مسبقا رغم التغييرات والتحويلات التي تشهدها المؤسسة من طبيعة العلاقات والتصرفات التي تظهر في السلوكيات وبالتالي الأداء المحقق .كما أن التطور التكنولوجي والثقافي الذي

تشهده المؤسسة من قوانين وأنظمة المعمول بها يكون منحاه التحكم في الأداء الجيد وفق المتغيرات المعلنة مسبقاً وهو تحقيق رضا المواطن من خلال تقديم الخدمة وإنتاج والتي يبقى أساسها الأداء الوظيفي الجيد والتي تساعد في الوصول للهدف .

7- الهيكل التنظيمي:

- عرفه Robbins بانه "كيفية توزيع المهام و الواجبات ، و المسؤول الذي يتبع له كل موظف ، و ادوات التنسيق و الرسمية .(سناء حسن عثمان صالح 2017 ص) .

عرفه القريوتي "على انه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، و تحديد الادوار الرئيسة للعاملين، و تبيين نظام تبادل المعلومات ، و تحديد اليات التنسيق ، و انماط التفاعل اللازمة بين الاقسام المختلفة فيها.(صفاء حسن محمد رضوان، 2015، ص6).

8- القيادة الإدارية:

عرفها ريتشارد تشستر "على انها السمة التي تميز سلوك القائد الفرد (القائد) و بواسطتها يوجد الافراد و انشطتهم وفق الجهود التنظيمية .(محمد احمد فياض و اخرون، 2010، ص 130).

9- التطور التكنولوجي : " التكنولوجيا "

- التكنولوجيا كعمليات "التطبيق النظامي لمعرفة العلمية أو معرفة منظمة من اجل أغراض علمية " .

- التكنولوجيا كنواتج" تعني الادوات و الاجهزة و المواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية".

(محمود محمد الحيلة ، ص 23).

10- المؤسسة :

-تعتبر إما كعميل اقتصادي ،كهيكل عضوي وكنظام أو منظومة

-في اعتبارها المؤسسة كعميل اقتصادي : يعني النشاط الذي تؤديه ذو طابع صناعي أو تجاري أو مالي ،وتؤدي عملية الإنتاج ،التمويل ،البيع ،التوزيع ،التمويل و غيرها .

فباعتبارها هيكل عضوي ، فيعني احتوائها على العنصر البشري المتمثل في مستخدمين موزعين على أقسام ومصالح لها علاقات متكاملة.

- باعتبارها المؤسسة كنظام ، لكونها وحدة متكاملة تركز على علاقات وتبادلات بين أجزائها و مكوناتها . (سعيد اوكيل ، 1992 ، ص 1)

وباعتبارها منظومة ، هنا لا ينحصر التعريف إلا على المجال الاقتصادي بل يتعدى إلى مجالات أخرى كالإدارة ، التربية ، الصحة ، الخدمات ... الخ

11- الانعكاس :

في اللغة : من الفعل انعكس أي ارتد ، وفي العلم تعريف الانعكاس يختلف من علمٍ لآخر ، ففي علم الفيزياء الانعكاس هو سقوط الموجات الصادرة من المصدر على سطح فاصل بين وسطين مختلفين كالهواء والماء أو الهواء والزجاج وغيرها . (www.mawdoo3.com) .

العامل " الموظف " :

- الموظف العام هو كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام (د . خليل احمد خليل ، 1984 ، ص 293)

هذا التعريف عام للموظف الذي يعمل في قطاع العام ، وينسب له منصب عمل دائم تسييره الدولة او من يمثلها كالمديرين .

- أما بالنسبة لمفهوم موظفي الإدارة يعني به " جميع العاملين الذين يعملون في إحدى المنشأة ... ويقال : توظيف أي شل الوظائف وخاصة الإدارية بالأعداد والمهارات البشرية المناسبة (د . احمد زكي بدوي ، 1978 ، ص 407)

وينسب مفهوم موظفي الإدارة ، للأفراد الذين يؤدون عملا داخل منظمة مات ، ويستلون وظائف خاصة الإدارية منها

وعليه نستخلص : الموظف هو الشخص الذي ينسب له عملا دائما يؤدي مهام إدارية في منظمة ما تديرها الدولة " .

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى قريمط زهرة ، اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين دراسة حالة مطاحن براح ولاية المسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكي محند اولحاج-البويرة-، 2017.

إشكالية الدراسة:

تناولت الدراسة حول اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين ، ومنه كانت فرضيات الدراسة كالتالي :

- 1- التغيير يسعى لزيادة الفعالية التنظيمية في المنظمة ككل.
- 2 - للاتصال دور في نجاح عملية التغيير التنظيمي و تحسين اداء العاملين .
- 3 حتمية التغيير التنظيمي تساعد رفع مستوى اداء العاملين لمؤسسة مطاحن براح.

المنهج المستخدم : اتبعت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات البحث : استعملت الباحثة أدوات البحث التالية:

الاستمارة" استبيان"

العينة : أخذت عينة:

- عشوائية بسيطة.

نتائج الدراسة :

- المنظمات اليت تسعى لتحقيق النجاح هي اليت تعمل على التأثيري على الأداء فالمنظمة لكي تحقق جناح التغيير التنظيمي جيب أن تكسب رضا العاملين واستدعائهم لقبوله وتنفيذه.

- - يعتبر الهيكل التنظيمي المرن القادر على تطوير أداء العاملين، من خلال تغيير تنظيمها أو صالحيتها ... الخ، وللهيكل التنظيمي الجامد تاثير سلبي على قدرة المنظمة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال إعاقة القدرات الإبداعية وكفاءة الاتصال مما يقلل من أداء العاملين.

الدراسة الثانية:

شقة مسعودة ،التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFORحاسي مسعود "،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني - تخصص إدارة أعمال ،كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2016.

إشكالية الدراسة :

تناولت الدراسة حول :علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين البشرية ومنه كانت أسئلة الدراسة كالتالي:

- 1 - كيف يؤثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتقريب ؟
- 2 - ما واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتقريب ؟
- 3 - ما نوع التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة الوطنية للتقريب ؟
- 4 - ما مستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتقريب ؟

منهج البحث في الدراسة:

-اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج: الوصفي بعينة استقراء الجانب النظري للموضوع وفهم محتوياته وتحليل أبعاده.

-أما جانب التطبيقي اعتمدت منهج دراسة الحالة.

أدوات البحث في هذه الدراسة : استعملت الأدوات التالية:

-المقابلة ، الملاحظة.

العينة ومجتمع الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة فقد اعتمدت على : العينة الميسرة.

نتائج الدراسة:

يعطي العمال في إجاباتهم نحو ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ممارسة متوسطة ،وهذا ما لم تحققه الفرضية الأولى.

التغيير الهيكلي: هو الأكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة ،وذلك ما اثبت صحة الفرضية الثانية.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات علاقة إحصائية بين عملية التغيير وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .هو ثبت صحة الفرضية الرابعة .

الفصل الثاني : مدخل الى

التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي.
- 2- اهمية و اهداف التغيير التنظيمي.
- 3- اسباب و دوافع التغيير التنظيمي.
- 4- خصائص و اسس التغيير التنظيمي.
- 5- عناصر التغيير التنظيمي و مشكلاته.
- 6- انواع و مجالات و مراحل التغير التنظيمي.
- 7- اهم نظريات التغيير التنظيمي و معيقاته.

خلاصة

تمهيد

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أنواع التغيير في المنظمات 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 واتجاهاتهم أو الإجراءات المنظمةة وتقنياتها المستخدمة والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاءم دائم بين تنظيم المنظمة وتغيرات المحيط ومن خلال هذا الفصل سنحاول التركيز على الجانب النظري للتغيير التنظيمي وذلك بعرضه على الشكل التالي:

-مدخل إلى التغيير التنظيمي.

-أهدافه وأهميته.

-خصائصه وأساسه /أسبابه.

-أنواع ومجالات ومراحله.

-عناصر ومشكلات وعوامل التغيير.

نظرياته.

1- مفهوم التغيير والتنظيم

حسب لسان العرب لابن منظور التغيير اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر حوله ،وتغير الشيء عن حاله :تحول وغير ؛حوله وبدله ،وفي التنزيل العزيز قوله تعالى: " و ذلك بأنّ الله لم يك مغيرا نعمة انعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم و إنّ الله سميع عليم" الانفال/ الآية 53.

قال ثعلب حتى يبدلوا ما أمرهم الله ،ويقال غَيَّرَ عليه الأمر بمعنى حوله ،وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت ،والمغير الذي يغير على غيره أدواته ليخفف عنه ويرحه (ابن منظور أبي الفضل ، 1968 ، ص 68)

اصطلاحاً : يرى عبد الوهاب أن " التغيير سنة الحياة وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة ،وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير وتتطلب في نفس الوقت وإنشاء التغيير وهذه العوامل هي نمو عدد السكان و ازدياد أعداد الأفراد المتاحين للعمل ارتفاع نسبة المتعلقين منهم والمتقنين وارتفاع معدل النمو وسرعة التطور الاقتصادي ،وتقد العلوم والفنون والتكنولوجيا وتطور الأعمال وتنوع طرقها ورقى أساليبها و أدواتها .(عبد الوهاب ، 1996 ، ص 205)

-كما يعرف بأنه " عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ،وينصف على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو الإجراءات وظروف العمل وغيرها .وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .للبقاء والاستقرار والتطور والتميز " (ثابت إدريس ، 2003 ، ص 36)

2-أهمية التغيير التنظيمي واهدافه**2-1-أهمية التغيير التنظيمي:**

- تتبع أهمية التغيير من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال :
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول .
- تنمية القدرة على الابتكار : يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في أساليب وفي الشكل وفي المضمون
- ازكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء (تومي ميلود ، 2010 ، ص 04)
- التوافق مع متغيرات الحياة حيث يعمل التغيير التنظيمي على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة

- التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور .
- الحصول على المزايا التنافسية ،أي قدرة المنظمة على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة.
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من اجل التحكم في التكاليف

2-2 أهداف التغيير التنظيمي :

- عملية التغيير التنظيمي عملية مدروسة وذات أهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي :
- زيادة قدرة المنظمة على التطوير والبقاء والاستمرارية ،وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة.
 - زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
 - إحداث تعديل في هياكل المؤسسة و سلوكيات أفرادها و ذلك من اجل التكيف مع المحيط وضمان استمرارية وتطوير المؤسسة.
 - تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل الجماعة داخل التنظيم و إرساء قواعد الثقة بين الأفراد (محمد مختار ،حسين محمد ،2014 ، ص 76)
 - إيجاد أفضل الأساليب للتعرف على أساليب الصراعات و القضاء عليها و زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة .
 - الارتقاء بمستوى الأداء و تحقيق عالي من دافعية و درجة عالية من التعاون ،و خفض الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع.

3-أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

إنّ التغيير التنظيمي لا يحدث عشوائيًا ، و إنما هناك عدّة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى إحداث التغيير .

أ - أسباب هيكلية : وتشمل التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل و خطوط السلطة والمسؤولية ،وتحديد العلاقات بين الوظائف والتنسيق بين وحدات وأجزاء التنظيم المختلفة.

ب - أسباب إدارية : يؤثر أسلوب العمل في المنظمة وفلسفة إدارتها على أدائها و أي تغيير في هذا الأسلوب أو الفلسفة يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة.

ج - أسباب نفسية : يعتبر المورد البشري نجاح التنظيم في تحقيق أهدافها ، لذا فإنّ أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين ، أو في دوافعهم للعمل و في أنماط سلوكهم و اتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على عالية التنظيم في تحقيق أهدافه (مبارك منية ضامن الغنزي، 2004)

د - التغيير في أهداف المنظمة : يعد سببًا جوهريًا لما له من بعد على كافة مراحل التخطيط و التنفيذ لذا يجب أن يكون الهدف مفهومًا لدى جميع الأفراد العاملين.

هـ - أسباب بيئية : هذه الأسباب تظهر بسبب تفاعل المنظمة مع متغيرات البيئة إيجابًا أو سلبيًا و تحليل البيئة من حيث نقاط القوة و الضعف أو الفرص و التهديد و التركيز مهم في هذه التغيرات الإدارية.

و - أسباب تقنية وتكنولوجية : لاشك أن إدخال التكنولوجيا المتطورة يحتاج إلى إدخال تغييرات تنظيمية مناسبة

4- خصائص وأسس التغيير التنظيمي :**4-1 خصائص التغيير التنظيمي:**

من خلال التعاريف السابقة وبيان أسباب التغيير التنظيمي وتحديد أهم أهدافه يمكن إبراز خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي :

1-التغيير عملية مستمرة : فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد و المنظمات دون استثناء ، لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير ، وإن جعلوا تنظيمهم أكثر مرونة ، بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة ، و إحداث التغييرات في المنظمات على نطاق

كبير لا يمكن اعتبارها حدثًا واحدًا ، بل هو عملية مستمرة لأنّ التغيير من حولنا مستمر ؛ هو بهذا يرتبط بعنصر الزمن ، و من ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .

2- التغيير عمل مخطط : كي يحقق التغيير التنظيمي هذه لابد أن يكون عمله منظمًا و يقوم أساسا على التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة و تحقيق أهداف محددة (**ضامن العنزي** ،... 2004)

3- التغيير عملية شاملة : التغيير التنظيمي يتعامل مع المنظمة على أنّها نظامًا متكاملًا فهو عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها .

4- التغيير مسؤولية إدارية : يعتبر التغيير التنظيمي من مهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا التي تتخذ القرارات ، و تشرف على التنفيذ حتى مستوى الإدارة الدنيا التي تقوم بالتنفيذ .

5- التغيير عملية تهدف إلى تحسن فعالية التنظيم : هو عملية هادفة تؤدي في نهاية المطاف إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و اقل جهد وتكلفة وهي اقصر وقت ؟

6- التغيير عملية تشاركيه :

يحتاج التغيير إلى التفاعل الايجابي من خلال المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع القائمين به .

4-2 أسس التغيير التنظيمي : توجد عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، ومن هذه الأسس ما يلي :

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير. وأن يخطط لنتائج المرجو تحقيقها. و يتعرف على بدأ المشكلة و أسباب بقائها.

- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير ، و الأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه وموافقته ، و اتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير ، و أثر دوافعه على الآخرين ، فالمسؤول لا يستطيع ان يتحرر من تحيزاته و أن يكون موضوعيا، إلا إذا كانت قيمته و دوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق.

- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد، و التي تدعم التغيير أو تقاومه ، حيث يتركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعوقة للتغيير . (ضامن العنزي، 2014)

- التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير ، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية اللازمة لتقديمها من اجل دعم الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات ، حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه. (كنان يوسف ، ريان عبد المالك ، 2017 ، ص 5 / 6)

5 - عناصر التغيير التنظيمي ومشكلاته :

1-5 عناصر التغيير التنظيمي :

- الأفراد : يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر التغيير ، و يتم التغيير هنا في دوافع وشخصيات قدرات أفراد المؤسسة.

- جماعات العمل : كالأقسام و الإدارات ، و تعتبر حلقة وصل بين الأفراد و منتجاته و بين إدارة المؤسسة من ناحية أخرى ، و هي المصدر الأساسي لتنمية المهارات.

- التنظيم : و يشمل الأنشطة و مهام العمل و الوظائف و الأقسام و الإدارات و يعتبر التنظيم مثال للعلاقات و مثل للاتصال و المعلومات.

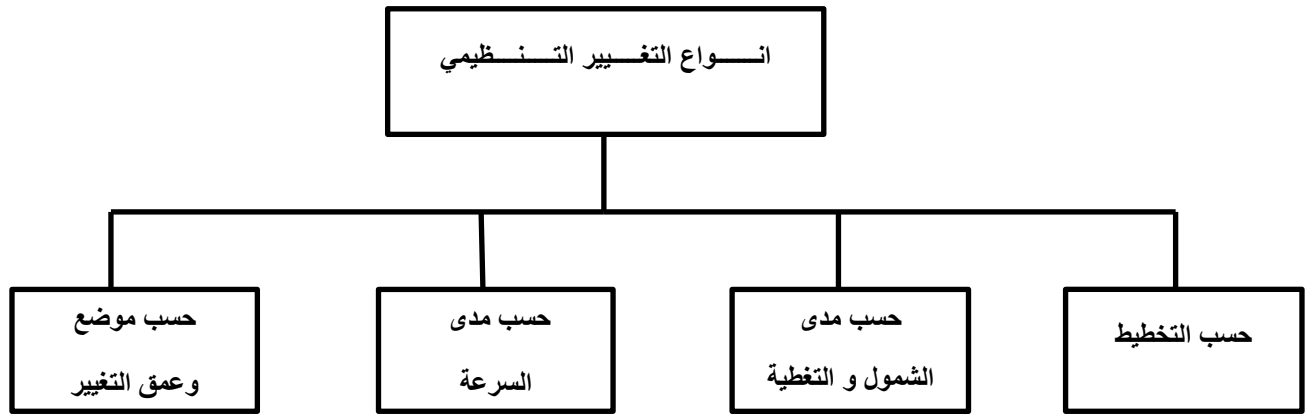
2-5 المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي :

- تصادف عملية التغيير التنظيمي العديد من المشكلات تحول دون تحقيق النتائج المراد الوصول إليها ، وهذا راجع إلى:

- عدم فهم وإدراك التغيير وجهل العاملين بالنتائج المراد التوصل إليها .
- اعتقاد العاملين أن التغيير يشكل تهديدا لمصالحهم الذاتية و الشخصية .
- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد والعاملين ورغباتهم .
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام داخل المنظمة الإدارية.

عدم اشتراك الأفراد المتأثرين بالتغيير وتجاهل تقليد وأنماط ومعايير العمل (عبد الصمد تواتية ، 2015 ، 31/30)

الشكل رقم (1) : يمثل أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة

6- أنواع ومجالات ومراحل التغيير التنظيمي :

6-1 أنواع التغيير التنظيمي :

يتعين على القائمين بعملية التغيير فهم طبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه ،من اجل القيام بكافة الإجراءات وتحديد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه وهنا نميز عدة تصنيفات وضعت من اجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فنجد :

- إذا اعتمدت التخطيط معيارًا لاستطاعتنا أن نميز بين التغيير المخطط و التغيير الغير مخطط.

أ - التغيير المخطط : يمثل التغيير الذي بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها . فالتغيير المخطط يتطلب فهماً و إدراكا كاملين لبيئة المنظمة و الشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد و الهياكل و التكنولوجيا. لتحقيق الفعالية و الكفاءة . و يتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية و بالمشكلات التي تواجه المنظمة ، و اتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير (العلمي سمية ، 2016 ، ص 28).

وهناك من يطلق عليه التغيير الذاتي يستمد دوافعه ومحفزاته من عوامل داخلية خاصة بل المنظمة تجعله مدركا لنقاط القوة و الضعف و هو ما يمكن التغيير ، الوصول إلى التغييرات المطلوبة و نجاحها.

ب - التغيير الغير مخطط : يمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية ، و بدون تدخل الإنسان ، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة ، و يحدث نتيجة التطور و النمو الطبيعي في المنظمة كإزدياد عمر العمال... الخ.

-أما إذا اعتمد درجة شمول التغيير معيارا لاستطعننا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل :

أ - التغيير الجزئي : يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد تغيير الآلات و الأجهزة و تكمن الخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المنظمة ، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير .

ب - التغيير الشامل: هو تغيير يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

-إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين:

أ - التغيير المادي (اقتصادي وتكنولوجي) : مثل التغيير الهيكلي و التغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي " اختصاصات ومسؤوليات " و التغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم ، أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة (العلمي سمية ، 2016، ص 30/29)

ب - التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي أو فكري) : والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب ، و كمثل نجد أن بعض المنظمات لديها معدات و أجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية ، و هذا يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

- يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء .

أ- التغيير التدريجي : هو تطور بطيء و تراكمي ، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة ، و البناء عليها شيئا فشيئا و هو يشبه النمو الطبيعي للفرد ويتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ.

ب - التغيير السريع : تغيير فجائي و متلاحق ، تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على القوى المعارضة للظهور و إحداث ارتباكات.

- إذا اعتمدت كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فتميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير بالمشاركة .

أ - التغيير المفروض (بالقوة) : تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) و عادة ما تقابل بالرفض و الإحباط و قد تزول مع زوال المسؤولين عليها.

ب - التغيير بالمشاركة : فيتم برضا و مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير و تنفيذه و هو التغيير الذي يصل إلى الأهداف المسطرة و يكون أكثر نجاح و فعالية و هو أكثر استمرارا (علمي سليمة ، 2016، ص 30/ 31)

- وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف نجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري.

أ- التغيير البسيط (السطحي): يكون أحداث هذا النوع في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة ، فنجد أنه يهتم بالجانب الإنساني خاصة ، و يصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية و التطبيق الشامل على كامل المنظمة .

ب - التغيير الجذري : هو تغيير مفاجئ و عارض ، و يستغرق مدة طويلة لأنه عادة ما يشمل على طرق جديدة في العمل و أهداف جديدة و هيكل تنظيمي جديد ، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة ، كما نجده يطبق خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي . (العلمي سمية ، 2016، ص 31)

6-2 مجالات التغيير التنظيمي:

1- المورد البشري : الذي يعتبر حجر الأساس في أي منظمة أعمال ، و يكمن تغيير الأفراد في فهم و إدراك سلوكهم و شخصياتهم و من ثمة العمل على تحسينها بما يتوافق مع أهداف متطلبات المنظمة ، و حتى يتم هذا التغيير على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار شخصية و دوافع و قدرات و اتجاهات و مواقف لأفراد العاملين فيها و محاولة الانسجام هذه الجوانب مع خطط التغيير.

2- الهيكل التنظيمي : يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي ، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه ستترب عنه تغيرات في العلاقات التنظيمية ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض ، أو خلق إدارات جديدة ، أو إلغاء إدارات قائمة من أجل تبسيط الإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات.

3- التقنية المستخدمة : أو الأساليب و الأدوات المستخدمة في تحويل المداخلات إلى المخرجات و عندما نتحدث عن الظروف التقنية في المنظمة فإننا نقصد مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاحة و المستخدمة في بيئة المنظمة . (العلمي سمية ، 2016، ص 31) .

6-3- مراحل التغيير التنظيمي:

اتفق اغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يمرُّ بها إحداث أي تغيير تنظيمي ، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل و التي قام بها " كيرت لوين " و هي كالتالي:

أولاً : مرحلة إذابة الجليد :

و تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد و جماعات العمل في المنظمة من العاملين و أقسام و مديرين بضرورة للتغيير ، و العمل على التخلص من الاتجاهات و القيم و الممارسات و السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما . ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية و القيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة. و من الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة ، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء ، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية و إيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد ، و التواصل إلى عدم جدوى و فاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال ، وإنّ تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل ، و لزيادة هذا التبصر و الوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ، و دراسة تقارير الرقابة و المتابعة بشكل جاد ، و أيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل و عن درجة الرضا ، و تغيير قيم العمل ، و إجراءات العمل و الإنتاج (جمال عبد اله محمد ، 2015، ص74/75).

ثانياً : مرحلة التغيير :

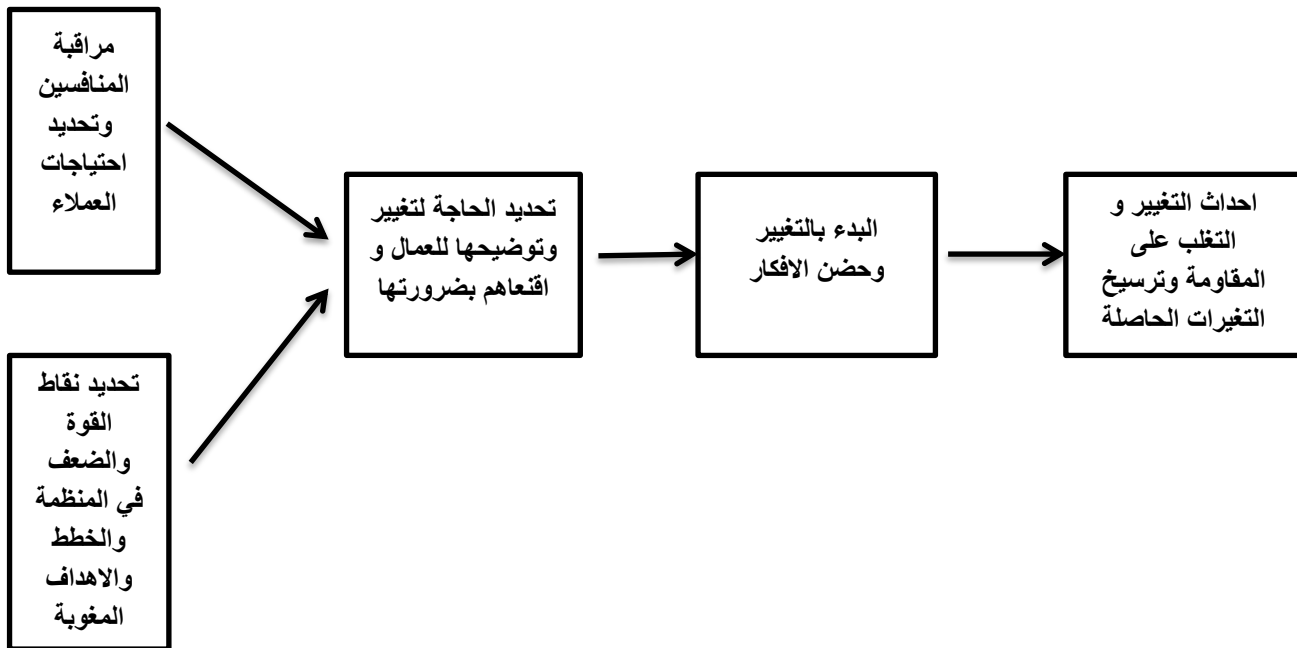
في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار و أساليب و مهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال ، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم ، و في هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل و تغيير في الواجبات و المهام ، و كذلك في التقنيات و الهياكل التنظيمية الموجودة حاليا ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات و معارف جديدة و أساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم و سلوكياتهم و من ثم تحقيق المطلوب ، و يكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية :التغيير في أنماط توزيع السلطة ، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة ، التغيير في العمليات الإدارية ، و في هذه المرحلة يجب الحذر من الأقدام بشكل متسرع في تنفيذ و إحداث التغيير ، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له ، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك و التشويش و عدم الوضوح و بالتالي عرقلة مسار التغيير. (جمال عبد الله محمد ، 2015، ص77).

ثالثاً : مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):

كما بدأت مراحل التغيير لضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة

يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة ،تجميد ما توصل إليه ،أو يمكن القول إن هذه المرحلة يتم التأكيد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في المرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية ،حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره ،عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتاد ،وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة ،وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا (جمال عبد اله محمد ،2015، ص 78 - 79)

الشكل رقم 02: تسلسل مراحل التغيير في المنظمات



المصدر: (علمي سمية،2016،ص35)

7 - أهم نظريات التغيير التنظيمي ومعيقاته :

1-7 نظريات التغيير التنظيمي :

أ - النظرية الكلاسيكية (التقليدية) :

-يرجع أصول هذه المدرسة إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها:

- تايلور (1856 - 1915) إضافة إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين في هذه المدرسة أمثال "فايول" (1841-1925) بهدف إيجاد معايير عملية تعوض النظرية المرتكزة على المحولة والخطأ خاصة وان قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية رجال الأعمال المسيرين وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة واعتبارها احد عوامل نمو المؤسسة ونجاحها لذلك اتجه تايلور إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل تايلور .

- أوضع تايلور في كتابه هذا بان أسلوب التسيير والإدارة المنتج في المصانع الأمريكية والقيام على مبدأ أساسي وهو أنّ المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج كما اعتقد بان الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة ي معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال لهذا وجب تدريب وLaختيار العمال لأداء مهامهم على الفضل الطرق المدروسة عملياً ،ولهذا فان تسيير الإدارة والعمل حسب اعتقاد تايلور يجب أن يكون وفق مبادئ عملية يلخصها فيما يلي :

- تقسيم العمل على أساس التخصص .

- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصنع على أساس عملية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً وكذلك تركه يدرّب نفسه حسب ما يراه .

- وضع نظام للمراقبة وإجراءات توزيع المهام .

- المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمل ما .

- إيجاد تسلسل رتبي بحيث لكل عامل رئيس واحد .

أما بالنسبة إلى " فايول " فبرز مساهمته في كتابه الذي ألفه تحت عنوان (الإدارة العمومية والصناعية) والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة وبالرغم من انه كان يعالج نفس الموضوع مع تايلور حيث كان يركزان على الدور الذي لعبه الإدارة إلا أنّ اختلافهما من زاوية الدراسة

كان وكما عرضنا سابقاً بالنسبة لتايلور هو ركز على دراسة الإدارة في المستويات الدنيا للتنظيم تحليل الوظائف دراسة الحركة والزمن في حين نجد أن "فايول" أو العناية بالعملية التسييرية ذاتها أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا، لأنه اعتبر (الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية في وان نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها مبادئ).

اعتقد "فايول" إن التسيير الجيد يركز على 14 مبدأ استخدمها في حياته العلمية وهي ذات صفة عامة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات لكن لم يطالب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ وإنما اعتبر التطبيق السليم يعتمد على الخبرة والقدرة على الاستيعاب . (سليمة علي بن يحيى ، 2015، ص 109 - 110)

واهم هذه المبادئ :

-تقسيم عمل السلطة والمسؤولية الانضباط وحدة الأمر وحدة التوجيه ،خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة ،المركزية ،تعويض الأفراد.

-حاول " فايول " توسيع نطاق الدراسة لتشمل بناء التنظيم ككل كما انه لا يوجد عدد محدد من المبادئ يمكن إن تطلق عليها مبادئ عدة دراسات قد تعرضت لجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق هذه المدرسة وخاصة التوجه التايلوري في ميدان السلوك التنظيمي ومن أهم الاعتقادات مايلي :

-إن التقييم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتقاهة الأعمال وبالتالي الإحساس بالتقاهة ،مستواهم الاجتماعي وقد اثر هذا الإحساس على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما ادخل بكمية ونوعية الإنتاج وقد بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاع نسب تغيب تسرب العمال الاستقلالية والتذمر أوساط العمل.

-لم يراعي التوجهات التيلورية العلاقات الغير رسمية كالاتصال والتنظيم الغير رسمي بين العمال أنفسهم وبين الإدارة العمال من جهة أخرى بالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمومي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل (سليمة علي بن يحيى ، 2015، ص 111).

ب - مدرسة العلاقات الإنسانية :

- لقد ماتت المؤسسات الصناعة التي تسير وفق المبادئ التيلورية في الولايات المتحدة وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات و الغيابات.

- من أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي اكتشاف التنظيم الغير رسمي الذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فالسلطة الغير رسمية تعد شخصية في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية وطالب أصحاب هذا الاتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة وقد استنتجت مدرسة العلاقات الإنسانية من الدراسات التجريبية بعض المبادئ وهيا كالتالي :

- إن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب ، وإنما هناك دوافع ذات بعد بسيكولوجي.

- يستجيب الفرد للمواقف المختلفة من خلال التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

هي من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي كفاءة في الأداء الوظيفي لوجود إمكانية المساعدة المتبادلة بين العمال في موقف العمل . (سليمة علي بن يحي ، 2015 ، ص 111).

-لقد ركزت هذه المدرسة على الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد وجماعات العمل فان الفعالية في التنظيم مرتبطة ارتباط وثيقا بالحاجات الاجتماعية والفردية للعمال بدلا من ارتباطها بمدى انضمامهم إلى الهيكل الرسمية حيث ركزت هذه المدرسة على التنظيم غير الرسمي مهمله في نفس الوقت التنظيم الرسمي كما أنها تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل إلا بصورة ضعيفة مع المحيط وينظر هنا إلى التنظيم على انه نظام اجتماعي له وظيفتين اجتماعيتين الأولى الوظيفة إنتاجية والثانية وظيفة الحفظ أي إشباع الرغبات الجماعات وأفراد التنظيم ولهذا سلكت منحى سلوكيا متحيزا فقد بينت دراسات (كارثن 1950) بان الروح المعنوية الجيدة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة ذلك أن مردودية الأفراد تكون عالية رغم الرضا (سليمة علي بن يحي ، 2015 ، ص 112).

ج - التيار التكنولوجي :

بالمعنى الدقيق لا يوجد علا وحقيقة المدرسة تكنولوجية كما هي في أدب نظريات التنظيم وإنما مكن استنباط ملامح هذا التصور من خلال الممارسات اليومية والعلمية في التنظيم حيث تؤخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات في طريقة هيكلة وتنظيم المؤسسات ويرى هانت أن مصطلح التكنولوجيا واسع جدا

وعلمي قليلا كمفهوم لذا اقترح استبداله بالنسق التقني والذي يشير إلى مجموعة الأدوات الجماعية المستعملة في الإنتاج والتي يستمخ من خلال دراسة مرونتها الاختيار الممكن للأعضاء وتعقدتها بصفتها نسق وتكنولوجي بالفهم الجيد لهيكل المؤسسة.

أما من ناحية التسيير فإنه حاول تقديم علاج لمشاكل الأداء والمراقبة عن طريق التحكم التقني الدقيق في تصميم البرامج وهكذا إثراء الوظائف عن طريق التطوير التنظيمي وهذا بالاعتماد على المبادئ التالية:

- الاستغلال الأمثل للموارد.

- العقلانية التسييرية.

- الاعتماد على التقنيات المتطورة.

- كما أن هذا التيار طرح العديد من المشاكل منها فصل العمل اليدوي والعمل العقلي من معارف ذكاء ... الذي من العامل معقدا وكذا القضاء على الكثير من العادات في العمل كالتفكير والاتصال وبالتالي خلق لدى الفرد نوع من الإحساس بالرقابة القاهرة ولهذا كان الاعتقاد الكلي على هذا النوع من التصور الفكري التيار التكنولوجي . شيئاً سلبيا وذلك لأسباب التي سبق ذكرها ولذا اتجهت الدراسات للبحث عن إيجاد سبل إلى للتوفيق والتكامل والانسجام بين الفرد الركيزة الأساسية في التنظيم والتقنية كعامل هام وأساسي لزيادة المردودية والفعالية الإنتاجية وذلك لمواجهة التطورات والتغيرات السريعة التي يعرفها المحيط ومحاولة التكيف مع هذه الظروف لخلق مناخ داخلي يتميز بالاستقرار ولهذا ومن اجل ذلك ظهر الاتصال كأداة فعالة لمواجهة مثل هذه التحديات ولذا فان الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في التنظيمات من حي العلاقة بين نظام الاتصال والكفاءة التنظيمية والأداء أدت إلى إبراز الاتصال كأداة للتسيير يظهر دور الفرد في التنظيم ويحقق التفاعل والتلاؤم بين وحدات التنظيم بجميع مستوياته الهرمية وذلك باشتراك الأعضاء في وضع الأهداف في الميدان (سليمة علي بن يحي 2015، ص 112 - 111)

7-2 معيقات التغيير التنظيمي :

قد ينجم عن عملية التغيير التنظيمي معارضة من قبل الموظفين المتأثرين بهذه العملية أو خوفهم من أن تأثر عليهم سلبا هو ما قد يؤدي إلى عرقلة عملية التغيير كما قد تكون المنظمة في حد ذاتها غير مستعدة بعد التغيير أو أنها لم تعطي أهمية لطريقة التنفيذ ،وفيما يلي أهم معيقات التغيير التنظيمي:

أ - المعيقات الفردية :

- الخوف من التغيير لأن مصالحة تصبح مهددة كضياح نفوذه أو مركزة أو احتمال فقدان في الترقية أو بيتعد عن زملائه أو تلحق به خسارة مادية أو معنوية.
- الإنسان عادة يميل إلى المحافظة على الأمر المألوف لأنه يشعر بالطمأنينة والارتياح ولا يحبذ التغيير خوفا من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد أو على التكيف مع التغيير بشكل عام.
- البعض من أفراد المنظمة يرى بان التغيير مفيدا للأقلية أكثر مما يستفيد منه الأكثرية.
- الخوف من تحمل أعباء إضافية ،أو إن التغيير يتطلب منهم مهارات وقدرات جديدة وهم يفقدونها مقابل عوائد اقل.
- الغموض الذي يميز التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والمجال وهذا يدخل الشك في نوايا الأفراد ضد قادة وعملية التغيير نفسها.

ب - المعيقات التنظيمية:

- عدم الاهتمام وعدم الأخذ في الحسبان تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة التي تثبت بان التغيير مفيد للأفراد وللمنظمة.
- تعاقبات والتزامات سابقة بالتزامات مع وزارات العمل والنقابات وغيرها التي قد تفرض عليها التزامات أو إجراءات وقواعد معينة.
- الخوف من التغيير نظرا لفشلها في تجارب سابقة في هذا المجال.

- طريقة تنفيذ وتطبيق التغيير :

- عدم اشتراك الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية.
- عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير ،بسبب عدم إعداد الأفراد لقبول هذه العملية.
- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على عملية التغيير والمنفذين لها .
- سرعة التغيير وعدم إعطائه الوقت الكافي للتكيف (علمي سمية ،2016،ص 37).

خلاصة الفصل:

- من خلال العناصر التي تعرضنا لها سابقا تبين لنا مكانة وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة بحيث نال هذا الموضوع اهتمام الباحثين والمفكرين والمسيرين اعتبروه ضرورة من ضروريات الإدارة وبناء ونمو المنظمات، وينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب نظم المؤسسة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لها.

- إذا كان التغيير أمرا ضروريا وحتميا وطبيعيا فهو ليس عملا سهلا، إذ أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تعيق نجاحه ولعل من أهمها كيفية تطبيقه التي قد تكون أما غير صحيحة أو متسرعة هو الأمر الذي يؤدي إلى عدم تقبل التغيير من طرف بعض الأشخاص أو الجماعات وهم عادة العاملين غير المدركين لفوائد التغيير، وهو رد فعل طبيعي لأن التغيير يتسبب لهم في خلق وإرباك وتوتر نفسي ويهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة إضافة إلا أن نتائجه غير مؤكدة، فيجب على المنظمة إن تستعد لها بالوسائل والخطط للتغلب على هذه الصعوبات.

الفصل الثالث: مدخل الى

الاداء الوظيفى.

تمهيد.

- 1- مفهوم الاداء و اهميته.
- 2- ابعاد و مكونات الاداء .
- 3- عناصر و محددات الاداء .
- 4- انواع الاداء و العوامل المؤثرة عليه.
- 5- تقييم الاداء مفهومه و اهم خطواته .
- 6- اهداف و اهمية تقييم الاداء .
- 7- الطرق الاساسية لتقييم الاداء .

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء من العناصر الأساسية والضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة و تحقيق أهداف المنظمة ، إذ يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء ، حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة والأداء العام ، لها لذا تهتم كل المنظمات تقريبا بفاعلية أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه و محاولة تجاوز الصعوبات و العراقيل التي تواجه العامل عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة و الاهتمام النفسي و الاجتماعي له ، لتقييم عمله في الأخير بأساليب معينة و غالبا ما يقوم بهذا التقييم الرؤساء بغرض التعريف على كفاءة العاملين و أوجه القصور في الأداء بهدف وضع استراتيجية كفيلة بتطويره وتحسينه.

1- مفهوم الأداء وأهميته :**1-1: مفهوم الأداء:**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤهلات والمراجع ، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام .والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص .وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة من جهة ،وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى .

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وإدارة المؤسسات ، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد ، و إذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ، و يرجع هذا الاختلاف إلي تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين ، في هذا المجال ، و اختلاف أهدافهم المستوحاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013 ،ص 103 - 104) .

بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية و اجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ، و من هنا فانه من غير المنطقي الاقتصار على استخدام النسب و الأرقام فقط في التغيير عن هذا المصطلح و تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي المصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية

(performer) و الذي يعني تؤدي عمل (To perform) و قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية و من اجل إيراد المفهوم بشكل واضح وجلي لا بد من التعرف إلى بالأسس النظرية والمعرفية لمفهوم الأداء من حيث المكونات و المجالات ذات العلاقة (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013 ،ص 104) .

2-1: أهمية الأداء :

تتبلور أهمية الأداء فيما يلي :

1- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، و كذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة

نسبياً في المستقبل ، و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترفيه.

2- غالبًا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد ، و هذا يؤدي إلى الاهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينية

3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فان

العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (فايز عبد الرحمان الفروج

، 2010، ص 44)

2- أبعاد ومكونات الأداء :

1-2: أبعاد الأداء :

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء ،فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ،إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء ،بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق إن الأداء مفهوم شامل ،وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

أ - البعد النظري :

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ، و من ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية. و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية .

و يستنتج مما سبق للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013، ص 108) .

ب - البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم .

لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على الوفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة ، إذا أوفت بحاجات العاملين فيها ، و تتجلى أهمية و دور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ، و من هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات ... الخ (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013 ، ص 109) .

2-2 مكونات الأداء :

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين :الأول الكفاءة والثاني الفعالية ،بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك فانه من المفيد أن تعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي :

أ – الفعالية : Effectiveness

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء فلي المؤسسة ،انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية ،وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية ،فقد اعتبر المفكرون التقليديون إن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة ،وبهذا فان فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها ،وقد عرفها احد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنسيتين

(Vincent 2009)بأنها : " القدرة على تحقيق النشاط " بينما عرفها كل من ولكر وروبرت (Walker & Ruibert)حسب ما أورد امايل (Emile2009) بأنها : "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013 ، ص 109) .

وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية و المؤسسات البحثية و بيوت الخبرة ... الخ . و نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح و سليم ، و ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

و بالتالي بدرجة تحقيق النتائج ، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة و النتائج المتحققة ، و هي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة ، و اعتمادا على ذلك يمكن القول انه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية، و ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل و تقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين ، الأولى نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة و بهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف ، أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013 ، ص 110).

ب - الكفاءة : Efficiency

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية ، المرودية ... الخ و سنعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة ، فقد عرفها كل من ولبريور ، وكبيرتس (wellber et Ruekertsz 2006) بأنها : " قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المداخلات و المخرجات و تقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المداخلات " أما الكفاءة حسب فنسنت (Vincent 2009) فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات ، والنشاط الكفء هو الأقل كلفة ، حيث نستنتج من هذا التعريف إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات ، أي استعمال مداخلات اقل . كما تعر الكفاءة على أنها : " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر . و هناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها : " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل ، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى ، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة ، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المداخلات والمخرجات " (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013 ، ص

(110)

- من هذا التعريف يمكن الاستنتاج إن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد ، و المزج بين عوامل الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة .

كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة ، يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح ، مقابل تدني التكاليف) وهذا يشير إلى إن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤ إذا تطلبت استعمال كمية اكبر من المداخلات مقارنة بكمية اقل من المداخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج ، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن

الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مداخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط ، جودة إدارتها و تنظيمها ... الخ.

- يستنتج من التعاريف التي أوردناها سابقا أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج ، و تدني التكاليف ، بمعنى يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوى احد طرفيها على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة . و تقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المداخلات . (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013 ، ص 111) .

3- عناصر ومحددات الأداء :

3-1:عناصر الأداء :

و تشمل الخصائص و السمات و الإمكانيات و القدرات و المهارات و المؤهلات و الخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله و سلوكه ليتمكن في أداء عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة ، كالإخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون و يتضح من ذلك أن العناصر نوعان :

أ - عناصر شخصية : هي التي تتعلق بشخصية العامل ، كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمامات ... الخ . حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الأغلب السمات الشخصية، وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي ير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.

ب - عناصر الأدائية:

هي التي تتعلق بسلوك و ممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة ، و هي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها ، كالقدرة على اتخاذ القدرات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، و القدرة على حل المشكلات ، التفويض ، التخطيط للعلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ، تحديد الأولويات ، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية ... الخ . (إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013 ، ص 128) .

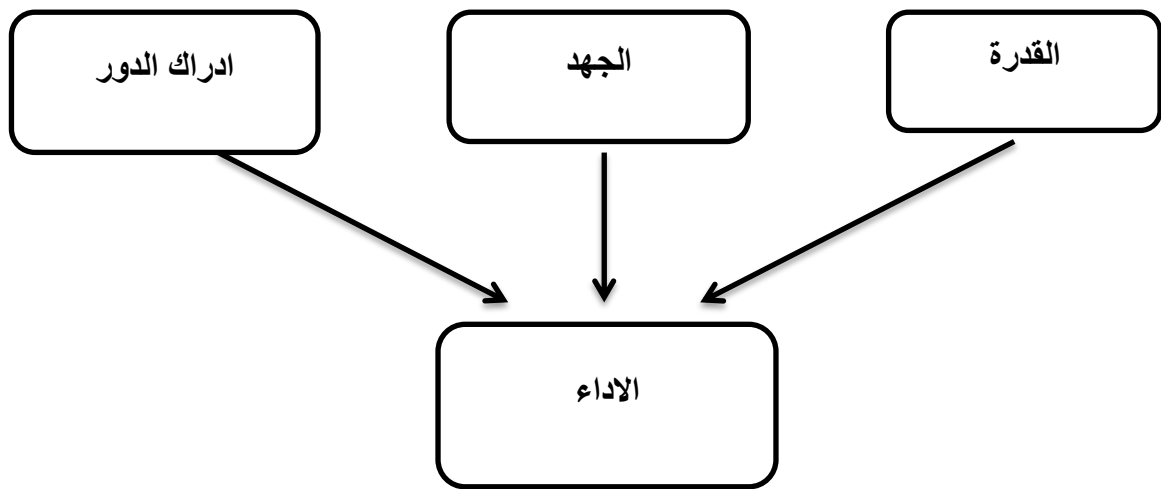
3-2محددات الأداء :

تتمثل محددات الأداء " المورد البشري " فيما يلي :

أ- الجهد : ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- القدرات : وهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة .
ج- إدراك الدور : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم إن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح ، نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال ، والشكل التالي يوضح محددات الأداء الوظيفي.

الشكل 03: يوضح محددات الاداء



المصدر: (كنان يوسف ،ريان عبد الله،2018،ص28).

4- أنواع الاداء والعوامل المؤثرة عليه:

1-4: أنواع الأداء :

هنالك عدة أنواع للأداء يتم تصنيفها وفقاً لعدة معايير يتم إتباعها لتحديد أنواع الأداء وبالتالي نجد:

أولاً: حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:

1-الأداء الكلي : هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة

الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و طرق بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالأستمرارية و الأرباح والنمو ... الخ.

2-الأداء الجزئي : وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى

عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم وعناصر المؤسسة ،حيث يمكن أن ينقسم أداء وظيفة الإنتاج ،أداء وظيفة التسويق (كنان يوسف وريان عبد المالك ، 2018 ،ص 29).

ثانيا : حسب معيار الوظيفة.

يرتبط هذا المعيار بشدة بالمنظمة لأنه هو الذي يحدد النشاطات التي تمارسها المنظمة إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المستندة إلى المنظمة والتي يمكن حصرها في خمس وظائف هي :

1-أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف

الممكنة ،فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها.

2-أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة

للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو القطاع الذي تنتمي إليه ، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3-أداء وظيفة الأفراد : إن تحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في

المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله ويتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال المؤشرات والمعايير التالية :

- عائد الأفراد

- عدد الحادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

- علاقات أرباب العمل والنقابات ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المنظمة

،وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المنظمة لعمالها . (كنان يوسف وريان عبد المالك

(2018، ص30)

- 4- أداء وظيفة التموين : يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقرار عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعمل وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.
- 5- أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفته من خلال المؤشرات المتعلقة بهذه الوظيفة والتي تتمثل في :
- حصة التسويق : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التناسية لمنتج المنظمة.
 - إرضاء العملاء : يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودية المبيعات.

-ثالثا : حسب معيار الطبيعة :

-يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى :

- 1- الأداء الاقتصادي : ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنّبها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها كالإنتاج ،الربح ،القيمة المضاعفة ،رقم الأعمال ،الحصة السوقية ،المردودية ، وتدنيه استخدام مواردها كراس المال ،العمل ،المواد الأولية ،التكنولوجيا ،ويعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة لبلوها.
- 2- الأداء الاجتماعي : في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفرادها أولا وأفراد المجتمع خارجي ثانيا ،وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخيرة وخاصة منها الاقتصادية وفي بعض الأحيان لاغ يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
- 3- الأداء التكنولوجي : يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

4-الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية والتي يمكن من خلالها

أن تتحصل على مزايا تعتبر وسائل لتحقيق أهدافها الأخرى مثل تمويل الحملات الإنتاجية من اجل

إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سياسية لاستغلالهم فيما يخدم مصالح المنظمة (كنان

يوسف وريان عبد المالك ، 2018 ، ص31)

رابعا : حسب معيار المصدر:

و فقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

1-الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة أي انه نتاج ما تملكه المنظمة من

الموارد فهو ينتج أساسا مائلي:

-الأداء البشري : و هو أداء أفراد المنظمة والذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة

وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

-الأداء التقني : و يتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال

-الأداء المالي : و يكمن في فعاليته تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا

تتسبب في إحداثها ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولدها فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتاج الجيدة

التي تتحصل عليها المنظمة كارتقاء سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على المنظمة سواء بالإيجاب

أو السلب .وهذا النوع يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا إذ تعلق الأمر بتغيرات الكمية أين يمكن

قياسها وتحديد أثرها . (كنان يوسف وريان عبد المالك ، 2018 ، ص31).

4 -2العوامل المؤثرة على الأداء :

يتأثر أداء العاملين بجملة متعددة من العوامل المختلفة التي صعب تحديدها أو تميزها والى جانب تعدد

واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك

العوامل الفيزيائية كما إن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء

والبعض الآخر إلى خفضه ،كما أن البعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير

مباشر وبغرض التبسيط يمكننا تقسيمها إلى العاملين وهما كالآتي:

أولاً : العوامل الداخلية:

مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمنظمة وهي متعددة ومتنوعة ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معا ،وحسب الدراسات إن العوامل التي تؤثر على العاملين تتكون من:

1- العنصر البشري : ويعد أهم مورد في المنظمة وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته (**قرميظ زهرة ، 2017، ص35**).

2- الإدارة : إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة ،وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بانجاز أهداف المنظمة ،وهو يقاس بمدى تصدر الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم ،والضغوطات الممارسة من قبل الإدارة العليا.

3- التنظيم : هو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق وان درجة الموازنة في التنظيم وأحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل ،والتوظيف ومنظومة الحوافز ،والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة ،نظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة (**قرميظ زهرة ، 2017، ص36**).

4- طبيعة العمل : تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشالها ومستوى الاشباعات المترتبة عن الوظيفة حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه بالتالي أداؤه.

5- بيئة العمل : او ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك والأداء للعنصر البشري ايجابيا أو سلبيا (**قرميظ زهرة ، 2017، ص36**).

ثانيا : العوامل الخارجية

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة والثقافية والبيئية السياسية والقانونية والبيئة الاقتصادية.

1 - البيئة الاجتماعية والثقافية : تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي ،وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي وتطوير المؤسسات الاجتماعية ،أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه ،وتوضع المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة ،والعلاقات بين الأفراد والعقلانية والمعرفة التقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.

2-البيئة السياسية والقانونية : معنى البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة التي تتصل باستثناء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.

3-البيئة الاقتصادية : وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة مركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك ،إذ تعتبر العوامل أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد (قرميط زهرة ، 2017 ،ص36)

5-تقييم الأداء مفهومه وأهميته :

1-5 مفهوم تقييم الأداء : هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء تقتصر على التعاريف التالية :

-يعرف تقييم الأداء بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.

-كما يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقايضاتها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية.

-عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم ،وتنفذ العملية فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا ،في شتى المجالات. (كنان يوسف وريان عبد المالك ، 2018 ،ص34).

5-2 أهمية تقييم الأداء : تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي :

-يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى الوظائف اعلي من وظائفهم ،كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراتهم.

- إجراءات تعديلات في الرواتب والأجور إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فهي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء، ويمكنني زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها.
- اعتبار مقياس أو معيار مقبولاً ي تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد والتحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.
- ضرورة تقييم أداء العاملين يعد عملية التغيير لمعرفة مدى فعالية ونجاعة هذا التغيير.
- إن من شأن الحواريين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها (قرميط زهرة، 2017، ص38).

6- أهداف تقييم الأداء وأهم معاييرها :

1-6 أهداف تقييم الأداء :

- إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي : المنظمة المدير الفرد العامل
- 1 على مستوى المنظمة : تتمثل أساساً فيما يلي :
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه النظام.
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
 - تقييم برامج وسياسات المنظمة فالنتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات على دقة هذه السياسات.
- 2 على مستوى المديرين : يمكن ذكرها في النقاط التالية :
 - تطور العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
 - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية حتى يمكنهم الي تقييم السليم والموضوعي لأداء تابعيهم (قرميط زهرة، 2017، ص39).

-فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل بالحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم على مشاكلهم وصعوباتهم.

- 3 على مستوى العاملين : من بين هذه الأهداف مايلي :

-تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين ممن خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة هي تحت عملية التقييم.

-تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح لمجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتغيير سلوك وتطوير بيئتهم الوظيفية.

-إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع كان متوقعا منهم.

-يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين هل هو أداء مرضي أو غير مرضي.

-تمثل أداء الاتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم بين الطرفين.

-تعطي معلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة الذي يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المنظمة نفسها (قرميط زهرة، 2017، ص40).

6-2- أهم معايير تقييم الأداء :

-يقصد بمعايير الأداء Perform ance Standar ds الاساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه ، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ،وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح تقويم فيها الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ،وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ،ولابد أن تصاغ هذه المعايير بالمشاركة ،مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيق في التعبير عن الأداء المراد قياسه ،ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

أ - صدق المقياس : Validity أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

ب - ثبات المقياس : Peliability يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا ،أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه ،إن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

ج - التمييز : Discriminaion تعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلاف في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة يميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

د - سهولة استخدام المقياس : Easiness تعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل (اسعد احمد محمد عكاشة ، 2008 ، ص 39).

7 - الطرق الأساسية لتقييم الأداء :

هناك عدة طرق لتقييم الأداء منها :

أولاً : الطرق التقليدية : تعتمد على السمات الشخصية للمرؤوسين اعتمادها على الأهداف الممكنة قياسها ومن بين هذه الطرق نجد :

أ - طريقة الترتيب البسيط : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ،حيث يقوم كل رئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوء .

-ولا يتم الاعتماد هنا على معايير ،وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ،ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم وهذه الطريقة سهلة وبسيطة لكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء ،ومن عيوبها إنها عرضة لتأثير الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل أما مميزاتا إنها تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام (غادة فايزة ،نكحل ثريا ، 2014 ، ص 48)

ب - طريقة التدرج البياني :تعتبر هذه الطريقة من ابسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقاس أداء الموظف هنا معايير محدد مثل نوعية الأداء ،كمية الأداء المعرفة بطبيعة العمل ،المظهر ،التعاون ،وتحدد الدرجات على أساس (1 ... 5) و (1...3) حيث تمثل الرقم (1) اقل درجة في التقييم ،(5) أو (3) اعلي درجة

- ورغم سهولة هذه الطريقة ،وما يعاب على هذه الطريقة إن هذه الصفحات تأخذ درجات متساوية مع بعضها البعض في الوزن أو القيمة ،لا يربط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم وقد لا ترتبط

الخصائص بالوظيفة المرادة تقييمها ومن مميزاتها أنها تعتمد بعض الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبة بالأداء العال ،في بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على نظرتهم الذاتية (احمد الكردي،ص21).

ج - طريقة الوقائع الحرجة : تتم هذه الطريقة باشتراك مجموعة من المختصين في مجال الموارد البشرية واستبعاد احتمال التقييم على أسس بحثه.

- ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى السلوكيات الموظفة أثناء العمل ،ويقوم المدير المباشر لموظف تسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيد" أو "سيئة" في ملف الموظف ،وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعند التطورات الذهنية للقائم على عملية التقييم وتساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد ومن عيوبها تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهام وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهام بنجاحهم وإخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة (احمد الكردي ، ص 23).

د - طريقة الاختيار الإجباري : هي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ،حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية أو سلبية تور المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل واختيار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية تقييم العبارات بعملية التقييم (احمد الكردي ، ص 23).

ثانياً : الطرق الحديثة :

أ - مقياس التدرج الأساسي السلوكي : يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقي التدرج البياني والموافق الحرجة حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقر من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال من مقياس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه لصفاته وسلوكه في العمل بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات المرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لسلوك قد يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم (غادة فايزة، لحل ثريا ،2014، ص 50).

ب - مقياس الملاحظات السلوكية : لا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك العاملين يرتبهم على 5 أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل . (احمد الكري ، ص 22) .

ج - طريقة الإدارة بالأهداف : تعتبر الإدارة بالأهداف من الطرف الشائع وحديثة الاستخدام ، تستخدم كأسلوب لقياس الأداء بالاتفاق بين العامل والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محددة وقياس أداء الموظف بناء على نسبة انجاز هذه الأحداث تتميز بأنها تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي وتهدف إلى تنمية قدرات الفرد وهي تركز على نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتحاشي الاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه إلا أن من أخطاء هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم به الطرق الأخرى على تقييم بعد الأداء ، كما يعاب تركيزها على الفرد أكثر من الجماعة . (غادة فايزة ، لكحل ثريا ، 2014 ، ص 51) .

خلاصة الفصل :

- إن الأداء وتقييم الأداء واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في بحث صغير والتقييم ذاته هو وسيلة وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ومستوى الأداء والانجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منهم ، من خلال برامج تكوين وتطوير من خلال المراقبة والإشراف وإصدار التعليمات الأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء. وتقييم الأداء يجب أن يركز على معايير واضحة ومفهومة ويكون له مرجعين من خلال العمل المؤسسي والتوثيق للإجراءات والقوانين والتعليمات ولوائح العمل ومراجعة وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات الفعالة بين الرئيس والمرؤوس لمزيد من التعاون والتنسيق والعمل كفريق لتحقيق الكفاية الإنتاجية وفي ظروف عمل مواتية تهيئ للموظف بثبت عمل تساعده على تحقيق أعلى معدلات الانجاز الكمي والنوعي .

الفصل الرابع: عرض و مناقشة

و تفسير نتائج الدراسة.

أولاً : الاجراءات المنهجية.

- 1-مجالات الدراسة .
- 2-منهج الدراسة.
- 3-مجتمع البحث " عينة الدراسة".
- 4-ادوات جمع البيانات .
- 5-الاساليب الاحصائية المستعملة.

ثانياً: عرض النتائج و مناقشتها.

- 1-عرض البيانات الشخصية.
- 2-عرض و تحليل النتائج التساؤلات.
- 3-تفسير و مناقشة نتائج التساؤلات.

الاستنتاج العام

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

اولا الاجراءات المنهجية:**1- مجالات الدراسة:****1-1-المجال المكاني:****ا- مؤسسة قديلة للمياه المعدنية:**

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة احدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة اذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، و سنحاول في هذا الجزء نقوم بعرض اهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ انشاءها مروراً بأهميتها و مختلف المهام التي تقوم بها، لنعرج في الاخير لعرض هيكلها التنظيمي.

ب-تقديم للمؤسسة:

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة ،ونظرا للوضعية التي ألت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها ، فانه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم اولا تقديم المراحل التي مرت بها.(ام الخير ربو،2017،ص96).

ج-نشأت المؤسسة:

أنشأت هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

ووفقا للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية وللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات -المؤسسات التابعة للدولة .

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم

الإعلان عن حل وتصفية المؤسسة وبيعها للخواص، بحيث تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 22031400 دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في

2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة"، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 63881م²، حيث أن بناية الإنتاج تتربع على مساحة

4201,1م²، والبناية الخاصة بالتخزين قدرت مساحتها بـ 4320م²، أما البناية الإدارية فقد كانت مساحتها

311م²، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، إذ تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 36000 قارورة/الساعة باشرت المؤسسة نشاطاتها بإنتاج نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1,5 ل والثانية ذات الحجم 0,5، سنة 2004، وبعد سنة 2007. فكانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2ل إلى السوق، وبعدها

أنتجت العبوات ذات الحجم 1ل، 0,33ل، وفي سنة 2010 أنتجت العبوات الخاص بالنوع الرياضي ذات الحجم 0,5ل و 1ل. (ام الخير ربوح، 2017، ص96).

أما عن العلامة التجارية فيدل الاسم بها على اسم المنطقة الواقعة بها المؤسسة، واللون الغالب أو الرئيسي المعتمد من طرفها هو الوردي والأزرق، هذا ويتميز المنتج بعدة صفات وخصائص، وذلك لما يحققه من جودة ونوعية ودرجة اعتمادية وبحصوله على شهادة التميز في مسابقة برشلونة سنة 2006 هذا يعني أنه يحظى بعملية تغليف ذات جودة عالية، بحيث نجد أن الوظائف التقنية للتغليف تتمثل فيما يلي:

1-التوزيع: يتميز غلاف منتج مؤسسة قديلة بأنه يحتوي على مختلف المعلومات التي يعرف بها ويستفيد منها المستهلك

2-الحماية: نجد أن الغلاف الخارجي الذي تعتمد المؤسسة والمتمثل في القارورات المصنوعة من البلاستيك ذو جودة عالية مستورد من مؤسستي FIB،SGT، يحمي المنتج من التعرض إلى أي خطر،

كما أنه في عملية النقل لا يتعرض المنتج لأي خطورة كالكسر والتلف...الخ.

أما عن الوظائف التسويقية لمنتج مؤسسة قديلة والمتمثلة في كل من

3-الخدمة والمعلومة: نجد أن بطاقة الوسم للقاورة تحتوي على مختلف مكونات المنتج، كما تحتوي

على الموقع الالكتروني ورقم هاتف مصلحة المستهلك، وهذا بغرض الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستهلك وتعرفه بالمنتج الذي هو بصدد شراءه

4-جذب الانتباه والتمييز: وذلك من خلال استعمالها ألوان جذابة كاللون الوردى والأزرق، ولها

عبارات خاصة تميز بها منتوجها عن المنتجات الأخرى.

و بالتالي فإننا نجد أن كل العناصر سابقة الذكر تمكن المؤسسة من فرض نفسها في السوق والحصول على مرتبة الريادة. (ام الخير ربوح،2017،ص 97)

2-المجال الزمني:

امتدت دراستنا بشقيها النظري والميداني "التطبيقي" من اواخر شهر نوفمبر 2020 الى غاية اواخر شهر جوان 2021 ، فكانت مرحلة بداية دراستنا بداية بالشق النظري و تجميع اكثر معلومات عن موضوع الدراسة واكبر عدد من المراجع و المصادر ، اما المرحلة الثانية ترتيب ما تم جمعه والتأكد من صحته ثم القيام بجولة استطلاعية للمؤسسة محل الدراسة ، وفي المرحلة اخيرة قمنا في الزيارة الميدانية الرسمية ، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات استبيان لجمع معلومات عن العمال والتحقق من صحة موضوع الدراسة واستغرق حوالي اسبوعين . بعدها قمنا بتحليل المعطيات وتفسيرها و استخلاص نتائج النهائية .

3-المجال البشري:

تبعاً لموضوع الدراسة و الذي يدرس "التغيير التنظيمي و انعكاسه على اداء العامل" حيث كان مجال الدراسة المكاني هو مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، فإن المجال البشري (مجتمع الدراسة) لهذه الدراسة يتكون من عمال الإدارة لبعض مصالح مؤسسة محل الدراسة وهذا لكون الهدف من هذه الدراسة هو كشف دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء العمال و البالغ عددهم 404 عامل في المؤسسة

ككل إلى غاية ماي 2021

❖ طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

ان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء او الشكل الذي يبين مختلف المستويات الادارية والوحدات التنظيمية الرئيسية و الفرعية والوظائف، ويبين اشكال و انواع الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة .

ولتحقق مؤسسة قديلة اهدافها ،تسعى الى تصميم هيكل مرن (اي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئية) يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الاساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفعاليتها، ان محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر و المصالح

هو الاجدر في هذه الحالة، كما ان بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة غاية ماي 2021 .
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس و المرؤوسين.(ام الخير ربوح،2017،ص97).
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.(انظر الملحق 03).

2-منهج الدراسة:

-تختلف المناهج باختلاف المواضيع اذ ان طبيعة موضوع الدراسة تفرض على صاحبه اتباع منهج معين لتحقيق هدف الدراسة و الاجابة على الاسئلة المطروحة لديه باعتبار ان المنهج هوى التنظيم الصحيح لسلسة من الافكار من اجل الكشف عن الحقيقة حيث تكون بها جاهلون ، او من اجل البرهنة عليه للاخرين

حيث تكون بها عارضين ويرى " محمد علي "في هذا الصدد ان المنهج هو" الطريق التي يعتمد عليها الباحث

للحصول على معلومات دقيقة تصور الواقعة الاجتماعية وتسهم في تحليل ظواهر

و بما ان دراستنا تهدف الى التعرف على التغيير التنظيمي و انعكاسه على اداء العامل ، وقد استعنى

بالمنهج الوصفي من اجل تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة

المنهج الوصفي :

يعرف عمار بوحوش المنهج على أنه عبارة عن مسح شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة ، وفي مكان معين، ووقت محدد، بحيث يحاول الباحث كشف ووصف أوضاع القائمة والاستعانة بما يصل إليه في التخطيط للمستقبل.

-أهم ما يميز البحث الوصفي عنايته برصد الحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث رسدا واقعيا دقيقا، ويقود أهمية هذا المنهج إلى أن الوصف يمثل ركنا أساسيا في البحث العلمي، وذلك بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها، بغية الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها الباحث، وإيجاد الحلول للمشكلة التي تعترضه.(د.عليه سماح،2012،ص245)

-يقوم المنهج الوصفي بتشخيص المعطيات وتحليلها وتفسيرها على اعتبار أنه كفاءة في حقيقة الظاهرة، وإبراز خصائصها، ويعرف صلاح الدين شروخ المنهج الوصفي التحليلي فيقول أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوصفية اجتماعية معينة، أو هو طريقة وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.(د. عليه سماح ،2012،ص245).

- بناء على ذلك استخدمنا هذا المنهج من خلال جمعنا للبيانات المراد الحصول عليها من مجتمع البحث، باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة استبيان، ثم قمنا بعد ذلك بتحليل وتفسير البيانات المجتمعة، بهدف الوصول إلى إجابة تتميز بالدقة العلمية و الموضوعية لإشكالية البحث.

4-مجتمع البحث: "عينة الدراسة"

تعتمد البحوث السوسولوجية على استعمال العينات بشكل أساسي ، و ذلك لكونها الطريقة الأكثر اقتصادا في نفقات البحث و قابليته لتنفيذ، فالعينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

و نوع العينة فكانت عينة طبقية، وهي التي في حالات التي يكون فيها مجتمع الدراسة مكونا من طبقات مختلفة ، و من هنا يضع الباحث شروطا معينة لاختيار افراد العينة بحيث تمثل العينة جميع افراد المجتمع المدروس في المجتمع، اي انّ الباحث يختار لكل طبقة و بطريقة عشوائية عددا من المفردات ، يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع. نظرا لاعتمادنا على اختيار عينة ممثلة من كل مستوى(مصلحة) للمجتمع الأصلي ، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها .

تقدير حجم العينة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على اختيار نسبة 50% من المجتمع الكلي ، بالاستعانة بطريقة التوزيع المتساوية لاختيار مفردات كل طبقة .

بما أن المجتمع الإحصائي للبحث و البالغ عدده 80 عامل ينقسم إلى 6 طبقات متباينة الحجم حيث نجد : 14 عامل بمصلحة الموارد البشرية ، 10 عامل بمصلحة التجارة ، 15 عامل بمصلحة دائرة التموين ، 16 عامل بمصلحة دائرة النوعية و النظافة و الأمن الصناعي ، 14 عامل بمصلحة الإدارة العامة، 11 عامل بمصلحة دائرة المحاسبة و المالية .

- فقد تم حساب العينة كما يلي :

1 حجم العينة الكلي :

$$80 \leftarrow 100\%$$

$$س \leftarrow 50\%$$

$$س = 100 / (50 \times 80) = 40 \cong 40 \text{ عامل}$$

2 حجم العينة في كل طبقة :

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

$$\text{عينة مصلحة الموارد البشرية} = 80 / (40 \times 14) = 7 \sim 7 \text{ عمال .}$$

$$\text{عينة مصلحة التجارة} = 5 \text{ عمال .}$$

$$\text{عينة مصلحة دائرة التموين} = 7 \text{ عمال .}$$

- عينة مصلحة دائرة النوعية و النظافة و الأمن الصناعي = 8 عمال.
- عينة مصلحة الإدارة العامة = 7 عمال .
- عينة مصلحة دائرة المحاسبة و المالية = 6 عمال .

3 - أدوات جمع البيانات:

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة. في هذا العنصر سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي استخدمها في إعداد أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان .

-مصادر الأولية لجمع البيانات :تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والمذكرات والرسائل الجامعية التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

1-استمارة استبيان: (اداء الدراسة)

وهي أكثر الأدوات استخداما في جميع البيانات، وهي مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد الظاهرة المدروسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة معينة من الأفراد، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث، وهي مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد جمع المعلومات عنها من المبحوث. و بناءا على ذلك اعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان التي وزعت على عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث تم تطبيق الاستبيان بعد مناقشة

أسئلته مع المشرف ومجموعة من الأساتذة حتى يتماشى مع أغراض الدراسة (د.عليه سماح، 2012، ص246).

ب- بناء استمارة استبيان الاستبيان:

لقد تم بناء استبيان بتقسيمه الى جزئين حيث تضمن الجزء الاول تعريف بموضوع البحث وحث افراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملئه بدقة ، وتناول الجزء الثاني ما يلي :

-المحور الاول: المرسوم ب: بالبيانات الشخصية والتي تمثلت في : "السن ، الجنس والمستوى التعليمي، الخبرة المهنية و نوع الوظيفة".

المحور الثاني: المرسوم ب: انعكاسات التغيير في الهيكل التنظيمي على اداء العاملين واحتوى على 08 اسئلة والتي كانت تعبر على مدى انعكاس التغيير الهيكلي للمؤسسة على اداء العاملين.

المحور الثالث المرسوم ب: انعكاسات التطور التكنولوجي على اداء العاملين واحتوى على 08 اسئلة موجه الى العامل لمعرفة مدى موائمة التكنولوجيا او الامكانيات التكنولوجية على اداء العاملين.

المحور الرابع المرسوم ب: انعكاسات القيادة الادارية على اداء العاملين واحتوى على 08 اسئلة موجه للعاملين لمعرفة مدى انعكاس نمط القيادة المتبع من طرف المسؤولين على اداء العاملين. (الملحق 02).

استخدم لاختيار المقياسين، المقياس الثلاثي نو (3) درجات ، كما هو مبين في الجدول التالي :

توزيع درجات المقياس الثلاثي

الإجابات	موافق	محايد	غير موافق
العبارات	3	2	1

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

و تتم ترجمة درجات هذا المقياس كما يلي :

حساب طول المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة و أدنى قيمة للمجال (3 - 1) و هو مجال بين درجات اختبارات الإجابة للمبحوثين حسب مقياس ليكارث الثلاثي ، فيكون بناء على ذلك طول المدى هو 2.

حساب طول الفئة و الذي يساوي $3/2$ أي (0.66) و بالتالي تكون التقيئة كالاتي :

* (1-1.66) : اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة.

* (2.33-1.67) : إتجاه المبحوثين إيجابي متوسط نحو العبارة ,

* (3-2.34) : إتجاه المبحوثين إيجابي قوي نحو العبارة .

و ذلك وفقا للمعادلة التالية: القيمة العليا للمجال - القيمة الدنيا / عدد المستويات.

$$0.66 = 3/2 = 3/1$$

و من ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و ذلك لتحديد الحد الأعلى للمقياس.

❖ صدق و ثبات استمارة استبيان الاستبيان:

أ-الصدق الظاهري: "صدق المحكمين" صمم الاستبيان في صورته الاولية وتم عرضه على المحكمين للوصول الى الصدق الظاهري، و لقد تناولت اراء المحكمين بعض النصائح حول تقليص او حذف بعض العبارات ، و اقتراح بعض العبارات وقد تم الاخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين و نصائحهم و بناءا عليها قمنا بتعديل الاستبيان، شملت هذه التعديلات العبارات التالية:

المحور الاول (العبارة 01 و العبارة 04 و العبارة 05 و العبارة 06).

المحور الثاني (العبارة 01 و العبارة 03 و العبارة 06 و العبارة 07).

المحور الثالث (العبارة 01 و العبارة 02 و العبارة 03 و العبارة 05).

ب- الثبات الاستبيان : "الفاكرو نباخ":

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرو نباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل اليها:

حساب ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرو نباخ:**الجدول رقم 01: يمثل ثبات الاستبيان**

ألفا كرو نباخ	عدد العناصر
0.705	24

5- الأساليب الإحصائية المستعملة:

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضاً من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة، من استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sciences Social for Package) Statistical في معالجة البيانات إحصائياً قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها،

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- **الإحصاء الوصفي**: والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام

المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات و هدف واعط تحليل تفسيري عن مدى اجابة المبحوثين و العوامل الأكثر تقدير لهم.

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

اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي: النسب المئوية = $\frac{100 \times \text{تكرار المجموع}}{\text{مجموع التكرارات الكلي}}$

2- المتوسط الحسابي: و هو عبارة عن القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن

مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، و بمعنى آخر ان المتوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوم على عددها .

3- الانحراف المعياري: يشير إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها و يساوي مجموع مربع انحرافاتهم

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

مقسوم على عددها

4-معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات الاستمارة. (جهرة حمزة، 2018، ص 58)

- ❖ في هذا الجزء قمنا بعرض الاجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة عرضا تفصيليا من مجالات الدراسة، المنهج المعتمد و العينة واداة جمع البيانات احصائيا .
- ❖ في الفصل الموالي يتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها .

ثانيا: النتائج و مناقشتها

1- عرض النتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم 02: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب السن .

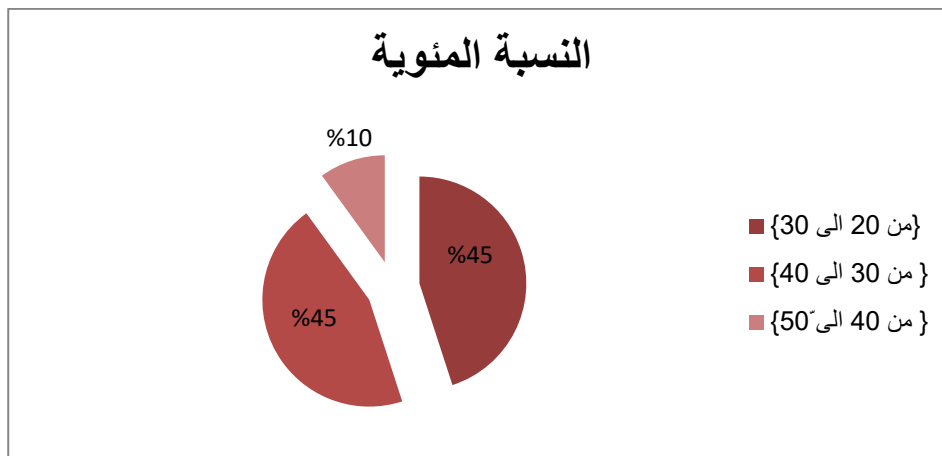
النسبة	التكرار	السن
%45	18	{من 20 الى 30}
%45	18	{من 30 الى 40}
%10	4	{من 40 الى 50}
%100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول 02: الذي يبين توزيع المبحوثين حسب فئات السن ، ان اغلب مفردات البحث تنتمي الى الفئة العمرية (من 20 الى 30 سنة) حيث تمثلت في نسبة 45% من مجتمع البحث ، و تلتها بنفس النسبة 45% الفئة العمرية (من 30 الى 40) . بينما تمثلت ادنى نسبة والتي تمثلت الفئة العمرية (من 40 الى 50) والتي اخذت نسبة 10% .

يرجع السبب في انخفاض الفئة العمرية الاخيرة مقارنة بالفئات الاخرى الى ان المورد البشري بالمؤسسة الذي يزيد عمره عن 40 سنة يتواجد بنسبة قليلة ،كون ان المؤسسة داعمة لفئة الشبابية اكثر من الكهول.

الشكل 04 : توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب السن



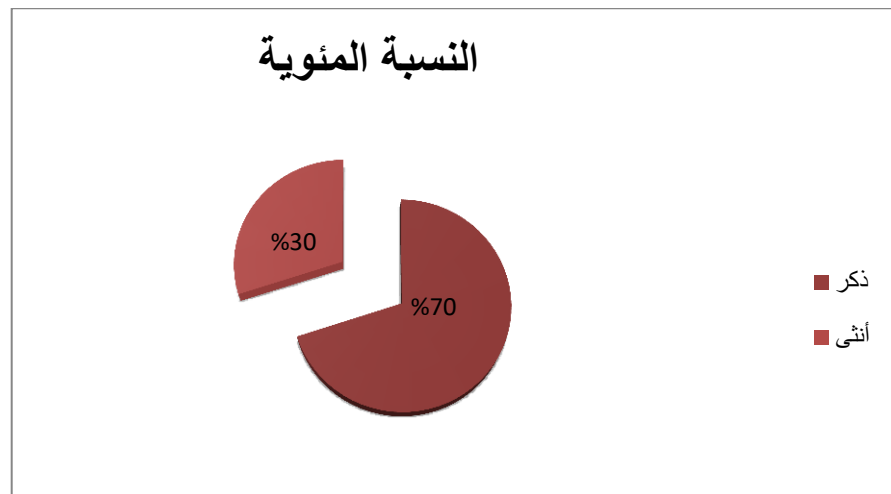
المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول 03: توزيع افراد مجتمع دراسة حسب الجنس.

الجنس	تكرار	نسبة
ذكر	28	%70
انثى	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات.SPSS.

بوضح الجدول 03: توزيع المبحوثين حسي الجنس، وقد مثلت اعلى نسبة فئة الذكور حيث مثلت %70، من مجتمع البحث ، اما نسبة الاناث كانت اقل اذ مثلت %30 من مجتمع البحث. يرجع سبب انخفاض نسبة الاناث الى طبيعة عمل المؤسسة ومكانها تواجدها ، اذ تساعد خصائص المؤسسة على انخراط فئة الذكور وكذلك طبيعة العمل بها،الن طبيعة العمل وظروفه لا تتناسب مع قدرات الجنس النسوي في المؤسسة قيد الدراسة .

الشكل 05: توزيع افراد مجتمع دراسة حسب الجنس .**المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.**

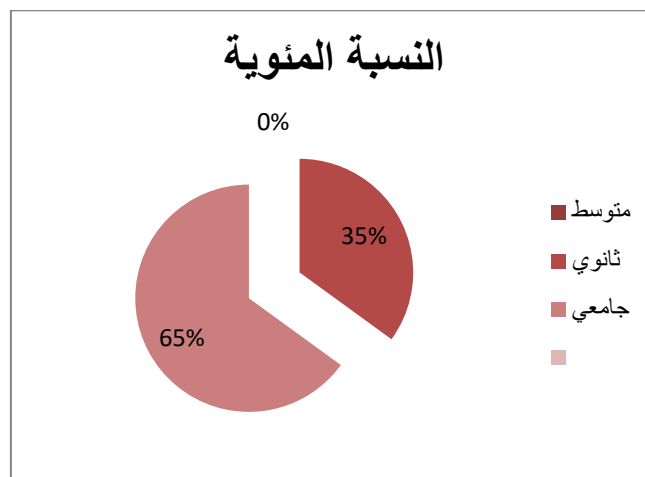
الجدول 04 : توزيع افراد مجتمع حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	تكرار	نسبة
متوسط	0	%0
ثانوي	14	%35
جامعي	26	%65
المجموع	40	%100

المصدر: اعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.

من خلال استعراض الجدول 04: الخاص بتوزيع افراد مجتمع الدراسة يتضح ان ما يفوق نسبة نصف المبحوثين من الموارد البشرية المكونة لهم مستوى جامعي وذلك بنسبة %65 وهذا دال على ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين . وان ما نسبته %35 هم من المستوى الثانوي ، ان مستوى التعليمي المتوسط كانت نسبته %0.

ولعل ان السبب وراء ارتفاع نسبة الجامعيين من الموارد البشرية يعود الى توليهم لمناصب عليا وحساسة ، لكونهم اطارات بحاجة دائمة الى المعارف ومهارات و خبرات جديدة .
اما سبب في انخفاض نسبة الموارد البشرية من مستوى الثانوي نظرا لاحتياجات المؤسسة للعمال لتوليهم مناصب اخرى .

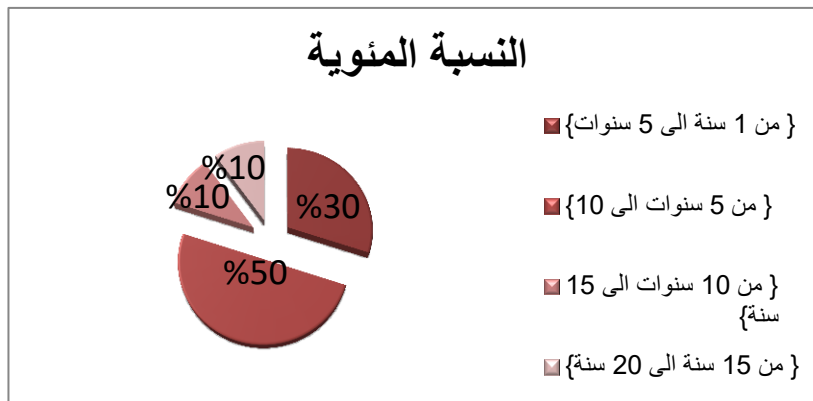
الشكل 06:توزيع افراد مجتمع حسب المستوى الدراسي.**المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.**

الجدول 05: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
30%	12	{ من 1 سنة الى 5 سنوات }
50%	20	{ من 5 سنوات الى 10 }
10%	4	{ من 10 سنوات الى 15 سنة }
10%	4	{ من 15 سنة الى 20 سنة }
100%	40	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم (من 05 إلى 10 سنوات)، و 30% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم (من 1 سنة إلى 5 سنوات)، و 10% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم (من 10 سنوات إلى 15 سنة) و (من 15 سنة إلى 20 سنة) مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تحتفظ بكوادرها لمدة أطول ويوفر لهم كل الحوافز المادية والمعنوية ولذلك لتجنب الاستقالات الجماعية لأدنى فرصة والانتقال إلى مؤسسة أخرى أضف إلى ذلك صعوبة ظروف العمل تعمل المؤسسة كل جهدها للحفاظ بعمالها.

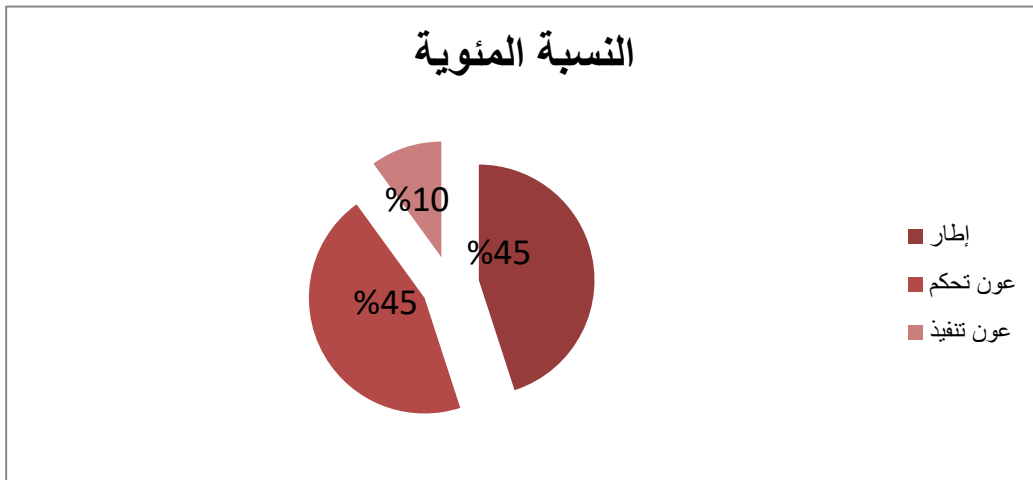
الشكل 07: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية**المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.**

الجدول 06 : توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الحالية
45%	18	إطار
45%	18	عون تحكم
10%	4	عون تنفيذ
100%	40	المجموع

المصدر: اعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم 06: يتبين أن معظم أفراد العينة إطارات بنسبة 45% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 45% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب اعوان تحكم ، في حين كانت نسبة 10 % يشغلون منصب اعوان تنفيذين. الملاحظ من هذه النسب أن المؤسسة قيد الدراسة تلك إطارات بنسبة أقرب مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين هم الذين يمثلون فئة الإطارات.

الشكل 08: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب نوع وظيفة.

2- عرض و تحليل بيانات التساؤلات.

1- عرض و تحليل بيانات التساؤل الاول.

انعكاسات التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العامل								
رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
1ع	التكرار	08	20	12	40	1,9	6	متوسط
	%	20%	50%	30%	100%			
2ع	التكرار	04	18	18	40	1.65	8	ضعيف
	%	10%	45%	45%	100%			
3ع	التكرار	26	08	06	40	2.5	2	قوي
	%	65%	20%	15%	100%			
4ع	التكرار	10	10	20	40	1.75	7	متوسط
	%	25%	25%	50%	100%			
5ع	التكرار	30	06	04	40	2.65	1	قوي
	%	75%	15%	10%	100%			
6ع	التكرار	22	04	14	40	2.2	5	متوسط
	%	55%	10%	35%	100%			
7ع	التكرار	18	12	10	40	2.2	4	متوسط
	%	45%	30%	20%	100%			
8ع	التكرار	24	04	12	40	2.3	3	متوسط
	%	60%	10%	30%	100%			
				الإجمالي				
						2.14	0.85	////////////////////

المصدر : اعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات SPSS.

- انطلاقا من الجدول اعلاه يتضح ان :

✓ العبارة رقم (5) التي مفادها - يساعدني الهيكل التنظيمي المغير على تحسين أدائي في مؤسستي جاءت في الترتيب الأول من حيث انعكاس التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.65) دلالة على اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.65) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدل "موافق" بنسبة 75 % وتليها مباشرة نسبة 15% للبدل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البدل غير موافق بنسبة 10%.

- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين يساعدهم التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين اداءهم.
- ✓ العبارة رقم (03) التي مفادها - تصمم مؤسستي هيكل تنظيمي يعمل على الاستجابة بسرعة في إنجاز عملي - جاءت في الترتيب الثاني من حيث انعكاس التغيير التنظيمي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.5) دلالة على اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.74) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدل "موافق" بنسبة 65 % وتليها مباشرة نسبة 20% للبدل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البدل غير موافق بنسبة 15%.
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين يساعدهم التغيير في الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة على استجابة المبحوثين لإنجاز الاعمال.
- ✓ العبارة رقم (08) التي مفادها - يساعدني الهيكل التنظيمي المرن لمؤسستي على تطوير أدائي - جاءت في الترتيب الثالث من حيث انعكاس التغيير التنظيمي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.3) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.9) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدل "موافق" بنسبة 60% وتليها مباشرة نسبة 10% للبدل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البدل غير موافق بنسبة 30%.
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين الهيكل التنظيمي المرن للمؤسسة يساعد على تفعيل و تطوير الاداء .
- ✓ العبارة رقم (07) التي مفادها - تزداد الصلاحيات المفوضة إلي بعد تحديث الهيكل التنظيمي - جاءت في الترتيب الرابع من حيث انعكاس التغيير التنظيمي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.2) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.81) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدل "موافق" بنسبة 45% وتليها مباشرة نسبة 30% للبدل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البدل غير موافق بنسبة 20% .
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين تزداد صلاحياتهم المفوضة بعد التحديث في الهيكل التنظيمي.
- ✓ العبارة رقم (06) التي مفادها- بعد التغيير في الهيكل تتضح سلطتي في العمل - جاءت في الترتيب الخامس من حيث انعكاس التغيير التنظيمي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب

- (2.2) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.93) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسبة 55% وتليها مباشرة نسبة 10% للبديل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل غير موافق بنسبة 35% .
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين تتضح سلطتهم في العمل بعد التغيير .
- ✓ العبارة رقم (01) التي مفادها - يساعدي التغيير في الهيكل التنظيمي على تحديد مسؤولياتي - جاءت في الترتيب السادس من حيث انعكاس التغيير التنظيمي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.9) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.7) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسبة 20% وتليها مباشرة نسبة 50% للبديل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل غير موافق بنسبة 30% .
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين يساعدهم و يسهل عليهم تحديد مسؤولياتهم داخل المؤسسة.
- ✓ العبارة رقم (04) التي مفادها -أشعر بالرضا على الهيكل التنظيمي بعد تغييره - جاءت في الترتيب السابع من حيث انعكاس التغيير التنظيمي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.75) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.83) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسب, 25 % وتليها مباشرة نسبة 25% للبديل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل غير موافق بنسبة 50%.
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين لا يشعرون بالرضا على التغييرات التي تطرا على الهيكل و مقاومتهم لها .
- ✓ لعبارة رقم (02) التي مفادها - تتحسن وضعيتي في العمل نتيجة التغيير المسؤولين داخل المؤسسة. - جاءت في الترتيب الثامن من حيث انعكاس التغيير التنظيمي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.65) دلالة على اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.65) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسب, 10 % وتليها مباشرة نسبة 45% للبديل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل غير موافق بنسبة 45% .
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين اغلبهم لا تتحسن وضعياتهم في العمل جراء التغيير في المسؤولين داخل المؤسسة .

- وبصفة عامة تبين انّ : المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الاول (انعكاسات التغيير في الهيكل التنظيمي على اداء العاملين) يساوي 2.14 و انحراف معياري قدر ب 0.85 دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط وهذا دال على ان التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يهم و يساعد على تحسين اداء العاملين.

ب- تحليل بيانات التساؤل الثاني.

انعكاسات التطور التكنولوجي على أداء العامل.								
الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	رقم العبارة
قوي	1	0.73	2.6	40	06	04	30	التكرار
				100%	15%	10%	75%	%
متوسط	3	0.98	2.2	40	16	0	24	التكرار
				100%	40%	0%	60%	%
متوسط	6	0.86	1.95	40	16	10	14	التكرار
				100%	40%	25%	35%	%
متوسط	5	0.89	2	40	16	08	16	التكرار
				100%	40%	20%	40%	%
متوسط	8	0.97	1.95	40	20	02	18	التكرار
				100%	50%	5%	45%	%
متوسط	7	0.92	1.95	40	18	06	16	التكرار
				100%	45%	15%	40%	%
متوسط	4	0.84	2	40	14	12	14	التكرار
				100%	35%	30%	35%	%
متوسط	2	0.78	2.3	40	08	12	20	التكرار
				100%	20%	30%	50%	%
////////////////////				0.9	2.12	الإجمالي		

المصدر : اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتضح ان :

- ✓ لعبارة رقم (01) التي مفادها - ساعدتني التكنولوجيا المتاحة على تطوير أدائي .- جاءت في الترتيب الاول من حيث انعكاس التطور التكنولوجي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.6) دلالة على اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.73) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدل "موافق" بنسبة ،75% وتليها مباشرة نسبة 15% للبدل غير موافق ، و بأقل من هذه النسبة جاء البدل محايد بنسبة 10%.
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين تتحسن فعاليتهم واداءهم للعمل جراء التعامل بالتكنولوجيا.

- ✓ لعبارة رقم (08) التي مفادها - استخدامي لوسائل الاتصال الحديثة ساعدني على تفعيل الأداء مع زملائي في العمل .- جاءت في الترتيب الثاني من حيث انعكاس التطور التكنولوجي على أداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.3) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.78) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسبة 50 % وتليها مباشرة نسبة 30% للبديل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل غير موافق بنسبة 20%.
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين استخدامهم للوسائل التكنولوجية " الاتصال " تساعدهم على تفعيل الاداء الجماعي.
- ✓ لعبارة رقم (02) التي مفادها - استخدامي للوسائل المتطورة ساعدني على إنجاز أعمالي بسرعة - جاءت في الترتيب الثالث من حيث انعكاس التطور التكنولوجي على أداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.2) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.78) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسبة 60 % وتليها مباشرة نسبة 0% للبديل محايد ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل غير موافق بنسبة 10%.
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين انجازهم لأعمالهم بشكل كامل وفي اسرع وقت باعتمادهم على الوسائل المتطورة.
- ✓ لعبارة رقم (07) التي مفادها - الوسائل التكنولوجية ساهمة في تحسين أدائي - جاءت في الترتيب الرابع من حيث انعكاس التطور التكنولوجي على أداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.84) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسبة 35% وتليها مباشرة نسبة 35% للبديل غير موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 30%.
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين كانت بين تقبلهم لفكرة ان الوسائل التكنولوجية تحسن اداءهم وعكس ذلك، وهذا راجع لعدم تلقيهم التدريب اللازم للعمل بهذه الوسائل.
- ✓ لعبارة رقم (04) التي مفادها - الوسائل المستخدمة في مؤسستي كافية لأداء عملي بجدية - جاءت في الترتيب الخامس من حيث انعكاس التطور التكنولوجي على أداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف المعياري بلغ (0.89) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة

للبديل "موافق" بنسبة 40% وتليها مباشرة نسبة 40% للبديل غير موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 20%.

- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين كانت اراءهم ان الوسائل المستخدمة في المؤسسة تزيد من اداءهم لمن تلقوا التدريب او لديهم كفاءة او خبرة عكس من بلا يملكون خبرة.

✓ لعبارة رقم (03) التي مفادها - كفاءة الإمكانيات التكنولوجية ساعدت في تغيير أدائي للأفضل - جاءت في الترتيب السادس من حيث انعكاس التطور التكنولوجي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.95) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.86) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل " غير موافق" بنسبة 40% وتليها مباشرة نسبة 35% للبديل موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 25%.

- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين لا يتفوقون على ان الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة ذات كفاءة عالية بحيث تساعد على تحسين اداءهم.

✓ لعبارة رقم (06) التي مفادها - تقوم مؤسستي بفحص الأجهزة التكنولوجية لاستمرار فعالية أدائي - جاءت في السابع من حيث انعكاس التطور التكنولوجي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.95) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.92) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل " غير موافق" بنسبة 45% وتليها مباشرة نسبة 40% للبديل موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 15%.

- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين تصب اراءهم حول عدم قيام المؤسسة بفحص الاجهزة بشكل دوري.

✓ لعبارة رقم (05) التي مفادها - تأقلمي مع التغيير التكنولوجي في مؤسستي واضح من خلال أدائي المهني - جاءت في الثامن من حيث انعكاس التطور التكنولوجي على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.95) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.97) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل " غير موافق" بنسبة 50% وتليها مباشرة نسبة 45% للبديل موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 5%.

- و بصفة عامة تبين أنّ: المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني (انعكاسات التطور التكنولوجي على اداء العاملين) يساوي 2.12 و بانحراف معياري قدر ب 0.9 دلالة على اتجاه المبحوثين المتوسط وهذا دال على ان " التطور التكنولوجي المعتمد في المؤسسة يسهم بصفة محدودة في تحسين اداء العاملين.

ج- تحليل بيانات التساؤل الثالث.

انعكاسات القيادة الإدارية على أداء العامل.								
الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	رقم العبارة
متوسط	2	0.89	2.25	40	12	06	22	التكرار
				100%	30%	15%	55%	%
ضعيف	8	0.81	1.5	40	28	04	08	التكرار
				100%	70%	10%	20%	%
متوسط	3	0.73	2.15	40	08	18	14	التكرار
				100%	20%	45%	35%	%
متوسط	1	0.83	2.25	40	10	10	20	التكرار
				100%	25%	25%	50%	%
متوسط	6	0.89	1.9	40	18	08	14	التكرار
				100%	45%	20%	35%	%
متوسط	5	0.97	2.05	40	18	02	20	التكرار
				100%	45%	5%	50%	%
متوسط	4	0.8	2.4	40	08	08	24	التكرار
				100%	20%	20%	60%	%
متوسط	7	0.96	1.85	40	22	02	16	التكرار
				100%	55%	5%	40%	%
////////////////////				2.04	الإجمالي			

المصدر : اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتضح ان :

✓ لعبارة رقم (04) التي مفادها - يتحسن أدائي من خلال معاملة قيادتي - جاءت في الترتيب الاول من حيث انعكاس القيادة الادارية على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.25) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.83) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسبة ، 50% وتليها مباشرة نسبة 25% للبديل غير موافق ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 25%.

- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت تؤيد فكرة ان المعاملة

- ✓ لعبرة رقم (01) التي مفادها - يحفزني أسلوب الإشراف بمؤسستي مما يزيد من أدائي - جاءت في الترتيب الثاني من حيث انعكاس القيادة الادارية على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.25) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.89) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدال "موافق" بنسبة 55 % وتليها مباشرة نسبة 30% للبدال غير موافق ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 15% .
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين يحفزهم اسلوب اشراف على زيادة اداءهم.
- ✓ لعبرة رقم (03) التي مفادها - تطبق مؤسستي نظام الرقابة الدورية بشكل منظم يؤثر بإيجابية على أدائي - جاءت في الترتيب الثالث من حيث انعكاس القيادة الادارية على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.15) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.73) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدال " محايد" بنسبة 45 % وتليها مباشرة نسبة 35% للبدال موافق ، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل غير موافق بنسبة 20% .
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين يعلقون على ان المؤسسة لا تطبق الرقابة الدورية بشكل منظم ما يؤثر على اداء العاملين.
- ✓ لعبرة رقم (07) التي مفادها - صلاحيات قائدي تسهم في تطوير عملي - جاءت في الترتيب الرابع من حيث انعكاس القيادة الادارية على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.4) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.8) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدال "موافق" بنسبة 60% ، و تليها مباشرة نسبة 20% للبدال غير موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 20% .
- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين تدل على انّ صلاحيات القائد في العمل تزيد من تطوير فعاليات جماعة العمل.
- ✓ لعبرة رقم (06) التي مفادها - تقييم القائد لي يؤدي إلى إتمام عملي بأكمل وجه - جاءت في الترتيب الخامس من حيث انعكاس القيادة الادارية على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (2.05) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.97) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبدال "موافق" بنسبة 50% وتليها مباشرة نسبة 45% للبدال غير موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 5% .

- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين تقييم اداءهم من طرف القائد المعتمد يزيد من كفاءة اداءهم.

✓ لعبارة رقم (05) التي مفادها - تحفزي الرقابة الإدارية على إنجاز مهامي - جاءت في الترتيب السادس من حيث انعكاس القيادة الادارية على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.9) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.89) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل " غير موافق" بنسبة 45% وتليها مباشرة نسبة 35% للبديل موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 20% .

- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين يعتقدون ان الرقابة الادارية تعتبر كنوع من التعقب لأي خطأ والمعاقبة على عكس الاخرين من يعتقدون ان الرقابة تزيد من اداءهم.

✓ لعبارة رقم (08) التي مفادها - قائدي يعمل على توجيهي نحو العمل الجماعي - جاءت في السابع من حيث انعكاس القيادة الادارية على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.85) دلالة على اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.96) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل " غير موافق" بنسبة 55% وتليها مباشرة نسبة 40% للبديل موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 5% .

- وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها ان اكبر نسبة من المبحوثين تصب اراءهم حول عدم تحفيز العمل الجماعي من طرف القائد .

✓ لعبارة رقم (02) التي مفادها - يعتمد قائدي على أسلوب العلاقات الإنسانية في تعامله معي - جاءت في الثامن من حيث انعكاس القيادة الادارية على اداء العاملين بمتوسط حسابي قدر ب (1.5) دلالة على اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة و هذا ما أكده الانحراف معياري بلغ (0.81) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل " غير موافق" بنسبة 70% وتليها مباشرة نسبة 20% للبديل موافق، و بأقل من هذه النسبة جاء البديل محايد بنسبة 10% .

• و بصفة عامة تبين أنّ: المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث (انعكاسات القيادة الادارية على اداء العاملين يساوي 2.0 و بانحراف معياري قدر ب 0.9 ، دلالة على اتجاه مبحوثين متوسط ، و هذا دال على ان القيادة الادارية المعتمدة تحسن اداء العاملين في اغلب الاوقات.

3- تفسير و مناقشة نتائج التساؤلات.

1- تفسير و مناقشة نتائج التساؤل الاول

التساؤل الاول : ما هي انعكاسات التغيير في الهيكل التنظيمي على اداء العاملين؟

- بالاعتماد على كل ما قدمه التراث النظري و الدراسة الميدانية ، و بعد استعراض النتائج الجزئية لواقع التغيير في الهيكل التنظيمي على اداء العاملين.
- وللإجابة على التساؤل المذكور نلخص في نهاية الى تقويم مجموعة من النتائج العامة ، و هذه الاخيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- التغيير الهيكلي الذي يمس المؤسسة ككل وخاصة مصلحة معين من خلال التغيير في المسؤولين من اسباب التحسين والزيادة في فعالية اداء العاملين .
 - المؤسسة تقوم بالتغيير بنفسها دون الاستشارة بخبي خارجي ، وذلك لما يتلاءم ووضعياتها و وضعية عمالها لكي تحقق اغلب اهدافها، كما جاء في دراسة شقة مسعودة التي بينت ان الهيكل التنظيمي يتوافق مع متطلبات العمل وان يتم التغيير بناء على توصيات من ذوي الاختصاص من الاكاديميين
 - يعتبر الهيكل التنظيمي المرن الاقدر على تطوير اداء العاملين ، وذلك من خلا تغيير تنظيماتها او صلاحياتها ...الخ،
 - للهيكل التنظيمي الجامد أثر سلبي على قدرة المنظمة " المؤسسة" على تحقيق اهداف التغيير التنظيمي من خلال اعاقه القدرات الابداعية وكفاءة لاتصال مما يقلل من أداء العاملين.
 - التغيير في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والتغيير في الصلاحيات والتفويض في السلطات لبعض العمال الاكفاء يساعد و يزيد من الاداء العاملين وتطويره.
 - التغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة يَأثر ايجابيا على اداء العاملين.

2- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني

التساؤل الثاني: ما هي انعكاسات التطور التكنولوجي على الاداء العاملين؟

بالاعتماد على كل ما قدمه التراث النظري و الدراسة الميدانية ، و بعد استعراض النتائج الجزئية لواقع التطور التكنولوجي على اداء العاملين.

وللإجابة على التساؤل المذكور نلخص في نهاية الى تقويم مجموعة من النتائج العامة ، و هذه الاخيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التطور التكنولوجي في المؤسسات يساعد على تطوير الاداء لدى العاملين.
- عدم التدريب والتكوين في المجال التطور التكنولوجي وخاصة التعلم على استعمال الوسائل المتطورة لتحسين الاداء.
- مواكبة التأقلم الحاصل في المجال التكنولوجي في العالم الخارجي وذلك بالفحص الدوري للأجهزة المستعملة داخل المؤسسة.
- كفاءة الامكانيات التكنولوجية لا تساعد في تغيير اداء العاملين بالمؤسسة.
- كما جاءت في النظرية التيار التكنولوجي انّ الادوات المستعملة في الانتاج يجب ان يخير لها الاعضاء المتمكنين في استخدامها ، وان التسيير يكون عن طريق مدى تحكم التقني في تصميم واستعمال البرامج.

3- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث

التساؤل الثالث: ما هي انعكاسات القيادة الادارية على اداء العاملين ؟

بالاعتماد على كل ما قدمه التراث النظري و الدراسة الميدانية ، و بعد استعراض النتائج الجزئية لواقع القيادة الادارية على اداء العاملين.

وللإجابة على التساؤل المذكور نلخص في نهاية الى تقويم مجموعة من النتائج العامة ، و هذه الاخيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- القيادة الادارية و باعتمادها على الاساليب الحسنة و الضابطة تساعد على الزيادة في الانضباط والزيادة في الاداء .
- لا علاقة للقيادة الادارية لزيادة تحسين لأداء العاملين بالمؤسسة، بل تعتبر كنوع من المراقبة .
- كذلك التقييم الدائم للعمال و لأدائهم لا يساعد على تحسين اداءهم و لا على زيادة فعالية أداءهم.

الاستنتاج العام:

- بعد عرض نتائج الجداول و تحليلها و تفسيرها خلاصنا الى جملة من النتائج منها :
- من خلال متغير السن تبين ان اغلبية العينة يتراوح سنهم ما بين 20-40 .
 - من خلال متغير الجنس تبين ان اغلب افراد العينة اغلبهم ذكور .
 - من خلال متغير المستوى التعليمي تبين ان اغلب افراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي.
 - من خلال متغير الخبرة المهنية تبين ان اغلب اراد العينة مدة عملهم تتراوح من 05 الى 10 سنوات
 - من خلال متغير نوع الوظيفة فان اغلب افراد العينة يشغلون منصب اطار و عون تحكم .
- ومن هنا تظهر النتائج التالية :
- التغيير الهيكلي الذي يمس المؤسسة ككل وخاصة مصلحة معين من خلال التغيير في المسؤولين
 - من اسباب التحسين والزيادة في فعالية اداء العاملين . فالمؤسسة تقوم بالتغيير بنفسها دون الاستشارة بخبير خارجي ، وذلك لما يتلاءم ووضعياتها و وضعية عمالها لكي تحقق اغلب اهدافها ، اذ يعتبر الهيكل التنظيمي المرن الاقدر على تطوير اداء العاملين ، وذلك من خلا تغيير تنظيماتها او صلاحياتها ...الخ، فالتغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة يآثر ايجابيا على اداء العاملين.
 - التطور التكنولوجي في المؤسسات يساعد على تطوير الاداء لدى العاملين، و التدريب والتكوين في المجال التطور التكنولوجي وخاصة التعلم على استعمال الوسائل المتطورة لتحسين الاداء، فعلى المؤسسة مواكبة التغيير و التطور الخارجي وذلك لمواءمة المصدر و التألق في مجالها ذلك باكتسابها الكفاءة في الامكانيات التكنولوجية لتساعد في تغيير اداء العاملين بالمؤسسة.
 - القيادة الادارية و باعتمادها على الاساليب الحسنة و الضابطة تساعد على الزيادة في الانضباط والزيادة في الاداء ، فلا علاقة للقيادة الادارية لزيادة تحسين لأداء العاملين بالمؤسسة، بل تعتبر كنوع من المراقبة ، كذلك التقييم الدائم للعمال و لأدائهم لا يساعد على تحسين اداءهم و لا على زيادة فعالية أداءهم.
 - ومن هنا يظهر ان التغيير التنظيمي بمختلف ابعاده ينعكس على اداء العاملين بصفة مباشرة .

الاقتراحات "التوصيات":

على ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج البحث نقدم مجموعة من الاقتراحات، التي تأمل من خلالها المساهمة في دفع عجلة التغيري التنظيمي الهادف إلى الرفع من أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل وهي كالتالي :

- ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والابتعاد عن الهياكل المركزية التي تميل الى السلطة وتمركزها بدلا من الانفتاح والمرونة التي تدعم عمليات التغيير
- جيب على المنظمة النظر للتغيير على انه عملية مستمرة، فلا تكتفي بمجموعة من البرامج التي تقدمها لعاملها ، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعا للاحتياجات المتجددة .
- استخدام تكنولوجيا متطورة تساهم في احداث التغيير .
- مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في عملية التغيير .

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص التغيير التنظيمي و انعكاسه على تحسين أداء العامل، يمكن القول أنّ عملية التغيير لها اثر فعال و بارز على اداء الافراد ، فالعنصر البشري يعتبر الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تسيير عملياتها و ادارة مختلف انشطتها و اعمالها و الوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة ، لذلك وجب الاهتمام اكثر بهذا المورد الذي يعد اثن من مملكه المنظمة و ذلك من خلال توفير وتهيئة المناخ المساعد على اداء الاعمال في احسن و تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد داخل المنظمة مما يشعروهم بأهميتهم و يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم ، كما يجب على المنظمة الاستثمار في هذا المورد بما يضمن لها اكتساب كفاءات بشرية قادرة على تحقيق الافضل و تمكين المنظمة من الارتقاء و التطور والتميز عن المنافسين ، ومن خلال ما سبق يمكن القول ان المنظمة باعتمادها على عملية التغيير التنظيمي يكنها تحسين اداء افرادها و رفع مهاراتهم و قدراتهم حتى ترقى للمستوى المطلوب و ذلك من خلال اما احداث تغيير نوعي في سلوك و تصرفات الافراد عن طريق اجراءات و برامج التدريب من اجل تنمية و تحسين اداء العاملين و ادراك مختلف النقائص من ادائهم او التغيير في نظام الحوافز و جعله اكثر ملائمة و توافق مع تطلعات و طموحات الافراد و ايضا التغيير في انماط القيادة التي تهم وتولي الاهتمام بالعاملين و راحتهم و السعي لتكوين كفاءات قادرة على التأثير في الافراد و توجيه جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة. كما تطرقنا في دراستنا الى أنّ التغيير التنظيمي يساعد على تحسين الاداء فالنتائج التي توصلنا اليها ان ابعاد التغيير التنظيمي من تغيير في الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحسين الاداء و توضيح السلطات و الصلاحيات ، اما بعد التطور التكنولوجي الذي يحقق تطوير الاداء في حالة التدريب و التكوين ، اما القيادة الادارية و اعتماد انماطها السهلة و المعتمدة من طرف الرؤساء .

نستطيع ختام موضوعنا بقول أنّ التغيير التنظيمي ينعكس مباشرة على اداء العامل فيتحسن ويتطور اكثر في حالة عدم المقاومة من طرف العمال.

قائمة المراجع

❖ الكتب :

- 1- احمد الكردي، ادارة الاداء الفعال بمنظمات الاعمال.
- 2- ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار الجدير للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 3- تومي ميلود، التغيير التنظيمي، كمدخل لمحيط التغيير، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010.
- 4- ثابت ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2003.
- 5- جمال عبد الله محمد، ادارة التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر و التوزيع، ط1، 2015 .
- 6- خليل احمد خليل، المفاهيم الاساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، 1984.
- 7- سيد سالم عرفة ، اتجاهات الحديثة في ادارة التغيير ، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2012، ص68.
- 8- علي عبد الوهاب، التغيير مناهجه -مقاومته-خطواته ، الادارة في ظل التغيير ، المؤتمر السنوي السادس ، مركز وايد سرفيس، القاهرة ، 1996.
- 9- علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر لنشر والتوزيع ،مصر، ص13، 2007 .
- 10- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2010.
- 11- محمود محمد الحيلة، تكنولوجيا التعليم بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط1، 2010، ص 21.
- 12- محمد مختار، حسن محمد احمد، ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، جمهورية السودان، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2014 ص76.
- 13- محمد احمد فياض و اخرون، مبادئ الادارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن، 2010.

❖ المذكرات و الرسائل الجامعية:

- 1- اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008.
- 2- العلمي سمية، تأثير التغيير التنظيمي على الولاء التنظيمي لموظفي مندوبية الحرس البلدي لولاية ام البواقي ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، تخصص علم اجتماع تنمية، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة العربي بن المهدي -ام البواقي-2016.

- 3- تكليش فاطمة، اثر القيادة الادارية على اداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات غير الكحولية بالشرفة"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محمد اولحاج-البويرة-2015.
- 4- جهرة حمزة ، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي "دراسة حالة على الولاية المنتدبة اولاد جلال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة،2018.
- 5- سليمة علي بن يحي، التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة جزائرية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علم اجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، ابو قاسم سعد الله، 2015.
- 6- سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي و خصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الادارة العامة للمعابر و الحدود ، مذكرة لنيل لشهادة ماجيستر ، عمادة الدراسات العليا جامعة القدس، 2017.
- 7- صفاء حسن محمد رضوان ، اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على ادارة المعرفة، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية عمادة الدراسات العليا، 2015.
- 8- علي الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية "دراسة حالة بلدية بسكرة" اطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2018.
- 9- عبد الصمد تويتية، اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في المكتبات الجامعية "مكتبة الدكتور احمد عورة بجامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية بقسنطينة"، اطروحة لنيل شهادة ماستر تخصص علم مكتبات و المعلومات ، جامعة العربي التبسي -تبسة 2016.
- 10- علية سماح، تكييف المناهج التربوية حسب حاجات المعاقين بصريا "مدرسة طه حسين لصغار المكفوفين -بسكرة- ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم اجتماع ، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012،ص 245.
- 11- غادة فايضة، لكحل ثريا ،علاقات العمل ودورها في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة غرداية، 2014.
- 12- قريمط الزهرة، اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، قسم علم التسيير ، جماعة اكلي محند اولحاج-البويرة-2017.
- 13- كنان يوسف ، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين اداء الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة-2017.

- 14- متيجي فايذة، اثر التطور التكنولوجي على العملية التعليمية عند الطفل، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في اللغة والادب العربي، تخصص دراسات لغوية، جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة-.
- 15- مبارك منيه ضامن، العنزي، التغيير و علاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في ادارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير، تخصص علوم ادارية -جامعة نايف لعلوم الامنية-2004.

❖ المعاجم:

- 1- احمد زكي بدوي ،معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي-فرنسي-عربي-مكتبة لبنان، بيروت،1978.
- 2- ابن منظور ،ابي لسان العرب ،دار بيروت للنشر و التوزيع، المجلد 5 ،1968.

❖ المواقع الالكترونية:

، كتابة من طرف رانيا سنجد ، اخر تحديث 13 جانفي 2016 ، ساعة www.mawdii3.com

16:08

الملاحق

الملحق 01: اسماء اعضاء لجنة التحكيم اداة الدراسة (الاستبيان)

الجامعة	اسم الدكتور المشارك في التحكيم	الرقم
جامعة بسكرة	الاستاذ الدكتور حليلو نبيل	01
جامعة بسكرة	الدكتور شايب ذراع ميدني	02
جامعة بسكرة	الاستاذة الدكتورة زرفة بولقواس	03
جامعة بسكرة	الدكتور عباسي يزيد	04
جامعة بسكرة	الاستاذ الدكتور شعباني عبد المالك	05

الملحق 02: استمارة استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

التغيير التنظيمي وانعكاسه على اداء العاملين

مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-

بسكرة

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي قصد مساعدتنا لانجاز بحثنا هذا كما نرجو أن تكون اجابتم دقيقة قصد التوصل الى نتائج ايجابية

تحت اشراف الاستاذة:

*د/ علية سماح

من إعداد :

*معوش مونية

السنة الجامعي 2021/2020

- رجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة.

البيانات الشخصية:

1- السن:

2- الجنس: ذكر أنثى

3- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي

4- الخبرة المهنية:

5- نوع الوظيفة: اطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الأول: انعكاسات التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العامل.				
الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1	يساعدني التغيير في الهيكل التنظيمي على تحديد مسؤولياتي.			
2	تتحسن وضعيتي في العمل نتيجة التغيير المسؤولين داخل المؤسسة.			
3	تصمم مؤسستي هيكل تنظيمي يعمل على الاستجابة بسرعة في إنجاز عملي			
4	أشعر بالرضا على الهيكل التنظيمي بعد تغييره.			
5	يساعدني الهيكل التنظيمي المغير على تحسين أدائي في مؤسستي			
6	بعد التغيير في الهيكل تتضح سلطتي في العمل.			
7	تزداد الصلاحيات المفوضة إلي بعد تحديث الهيكل التنظيمي.			
8	يساعدني الهيكل التنظيمي المرن لمؤسستي على تطوير أدائي			

المحور الثاني: انعكاسات التطور التكنولوجي على أداء العامل.

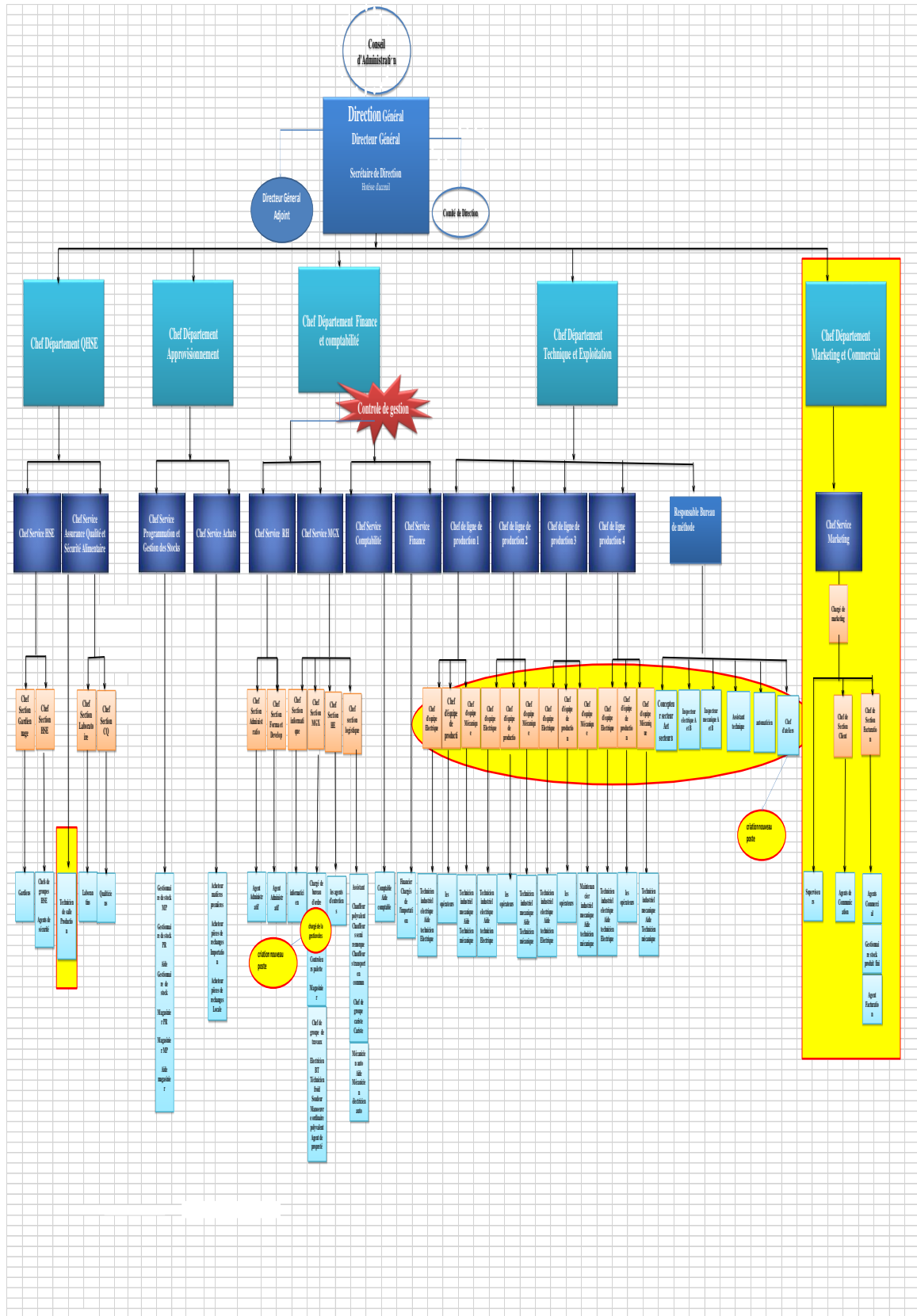
الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1	ساعدتني التكنولوجيا المتاحة على تطوير أدائي.			
2	استخدامي للوسائل المتطورة ساعدني على إنجاز أعمالي بسرعة			
3	كفاءة الإمكانيات التكنولوجية ساعدت في تغيير أدائي للأفضل.			
4	الوسائل المستخدمة في مؤسستي كافية لأداء عملي بجدية			
5	تأقلمي مع التغيير التكنولوجي في مؤسستي واضح من خلال أدائي المهني.			
6	تقوم مؤسستي بفحص الأجهزة التكنولوجية لاستمرار فعالية أدائي.			
7	الوسائل التكنولوجية ساهمة في تحسين أدائي.			
8	استخدامي لوسائل الاتصال الحديثة ساعدني على تفعيل الأداء مع زملائي في العمل.			

المحور الثالث: انعكاسات القيادة الإدارية على أداء العامل.

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1	يحفزني أسلوب الإشراف بمؤسستي مما يزيد من أدائي.			
2	يعتمد قائدي على أسلوب العلاقات الإنسانية في تعامله معي.			
3	تطبق مؤسستي نظام الرقابة الدورية بشكل منظم يؤثر بإيجابية على أدائي.			
4	يتحسن أدائي من خلال معاملة قيادتي.			
5	تحفزني الرقابة الإدارية على إنجاز مهامي			
6	تقييم القائد لي يؤدي إلى إتمام عملي بأكمل وجه.			

			7	صلاحيات قائدي تسهم في تطوير عملي .
			8	قائدي يعمل على توجيهي نحو العمل الجماعي.

الملحق 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.



الملحق 04: بطاقة تقنية لمنتوج المؤسسة



مؤسسة قديلة المياه المعدنية



**SOCIETE GUEDILA DES EAUX MINERALES
NATERELLES (SPA)**

Fiche technique

EAU MINERALE NATURELLE GUEDILA



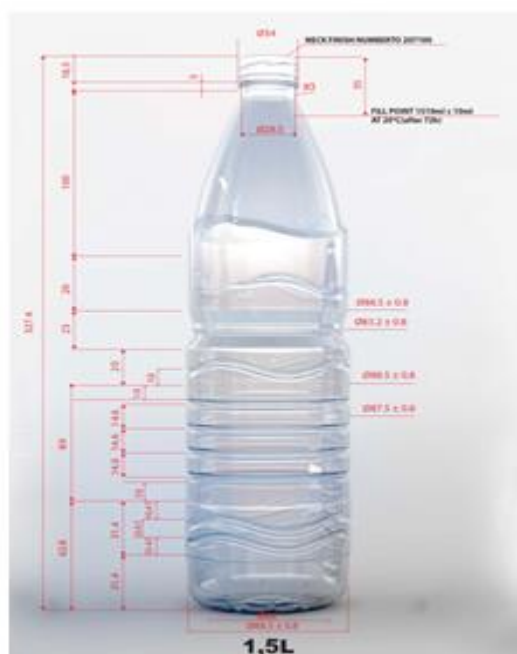
IDENTIFICATION DU PRODUIT

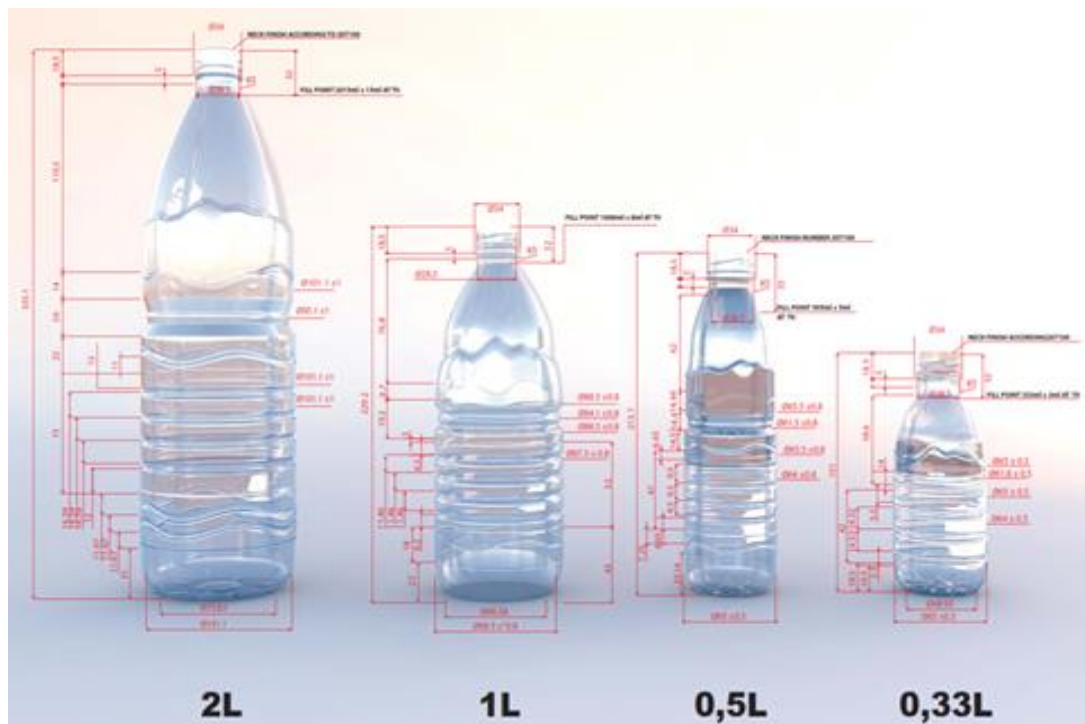
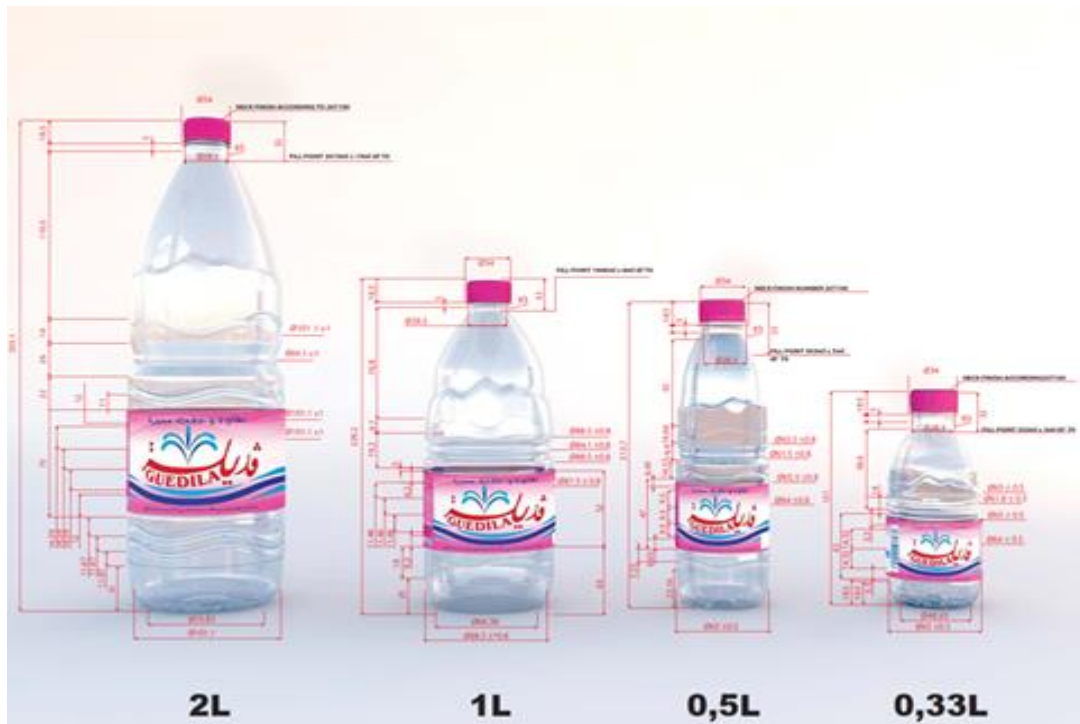
<p><u>Produit:</u> EAU MINERALE NATURELLE</p> <p><u>Marque:</u> GUEDILA</p> <p><u>Gamme:</u> 0,33L; 0,5L; 1L; 1,5L; 2L</p> <p><u>Pays d'origine:</u> ALGERIE</p>	<p><i>L'eau minérale naturelle se caractérise par sa pureté originelle et sa composition parfaitement stable et garantie en minéraux. L'eau minérale Guedila est une marque Algérienne, la société d'embouteillage a été créée en 1984 dans la Wilaya de Biskra. Guedila propose une large gamme de formats pour couvrir toutes les attentes et les besoins des consommateurs. Leader sur le marché Algérien dans le domaine d'embouteillage d'eau minérale.</i></p>
--	--

<i>Caractéristiques techniques</i>	<i>Avantage client</i>
<p><u>Composition minéralogique :</u> Calcium: 78 mg/litre magnésium: 37mg/litre sodium: 29 mg/litre Potassium: 2 mg/litre sulfate: 95 mg/litre Chlorure: 40 mg/litre Nitrate: 4,5 mg/litre Nitrite: <0,01 mg/litre pH: 7,35 mg/litre R.S a 180°C: 564 mg/litre</p>	<p>Les minéraux(ou sels minéraux) sont des éléments essentiels au bon fonctionnement de l'organisme, notre corps a besoin de ces minéraux comme les vitamines, on les trouve naturellement dans les aliments, en quantités variables en fonction de leurs nature et de leur origine. L'eau minérale GUEDILA se caractérise par sa composition équilibrée en sel minéraux, sa pureté et sa légèreté exceptionnelle.</p>
<p><u>Durée de conservation:</u> 01 année après la date de fabrication</p>	<p>Il est indispensable de respecter les conditions de stockage mentionnées sur l'étiquette de produit.</p>
<p><u>Forme du conditionnement :</u> Les bouteilles d'eau minérale sont rassemblées en fardeau de 6 ou 12 bouteilles selon le format.</p>	<p><i>Le fardeau de l'eau minérale GUEDILA peut être rangé facilement. Avec le poignet très pratique, vous pourrez aisément transporter le fardeau et le ranger facilement</i></p>

<p><u>Matière(s) du conditionnement du produit :</u> Emballage en plastique</p>	<p>Notre produit est embouteillé dans des bouteilles en PET, la matière première est vierge.</p>
<p><u>Volume d'eau par fardeau:</u> 0,33 litre; 0,5litre; 01litre; 1,5litre et 02litre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un fardeau de format 0,33L se compose de 12 bouteilles soit un volume total de 3,96 litres. ▪ Un fardeau de format 0,5L se compose de 12 bouteilles soit un volume total de 6 litres. ▪ Un fardeau de format 1L se compose de 06 bouteilles soit un volume total de 6 litres ▪ Un fardeau de format 1,5L se compose de 06 bouteilles soit un volume total de 9 litres ▪ Un fardeau de format 2L se compose de 12 bouteilles soit un volume total de 12 litres









Le bouchon



CLIENT GUEDILA	INFORMATIONS MAQUETTE		MAQUETTE: Label 1.5 L	
	COULEURS	COMPOSER	Mise à jour client	
<p>graphis</p> <p>1000 Avenue de la République - 92000 Nanterre - France Tél: 01 41 39 40 00 - Fax: 01 41 39 40 01</p>	<p>Nom: Guedila</p> <p>Prénom: Guedila</p> <p>Adresse: PC</p> <p>Code postal: 92000</p> <p>Ville: Nanterre</p> <p>Pays: FR</p> <p>Téléphone: 01 41 39 40 00</p> <p>Fax: 01 41 39 40 01</p>	<p>Logo 1: [Image]</p> <p>Logo 2: [Image]</p> <p>Logo 3: [Image]</p> <p>Logo 4: [Image]</p>	<p>Version: 1.0</p> <p>Date: 2023-10-27</p> <p>Client: Guedila</p> <p>Projet: Label 1.5 L</p>	<p>Client: Guedila</p> <p>Projet: Label 1.5 L</p> <p>Date: 2023-10-27</p> <p>Version: 1.0</p>

Les couleurs sont en [couleur] [couleur] [couleur] [couleur] [couleur] [couleur] [couleur] [couleur] [couleur] [couleur]

