

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

### أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية للمستشفيات- بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
خان أحلام

إعداد الطالب(ة):  
سعيد وليد

#### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مهني أشواق	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	قحموش إيمان	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أكرمني وأتم نعمته علي ورعاني بعونه وتوفيقه لإنجاز هذه

## المذكرة

ألف شكر وتقدير لأستاذتي الفاضلة الدكتورة " خان أحلام " التي تكرمت بالإشراف علي

وتعهديتني طيلة مدة تأطير هذه الدراسة بتوجيهاتها القيمة وتشجيعها لي على إتمامها

والشكر موصول أيضا لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في مساعدتي لإتمام هذا العمل

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بإثراء هذا العمل

# الاهداء

بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض ولا في السماء وهو السميع العليم وأشكره

على كل شيء

الى كل من يسعى لراحتنا وضمان مستقبلنا

الى عائلتي الكبيرة والصغيرة وخاصة زوجتي وأولادي

الى كل من وضعوا في الثقة التامة التي أرجو أن أكون محل ثقتهم وأفتخر بهم

الى كل أصدقائي ومن ساهم في رفع معنوياتي في المعرفة

## الملخص:

جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على أثر التغيير التنظيمي الممثل بكل من التغيير البشري، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في المهام على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات لولاية بسكرة. ولغرض الوصول الى أهداف البحث، تم وضع استبانة لاختبار فرضيات الدراسة، أين تم توزيعها على 45 موظفا، كما اعتمدنا على البرنامج الاحصائي SPSS في تفرغ البيانات وتحليلها. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة المبحوثة، وانتهى البحث بمجموعة من المقترحات أهمها: العمل على اشراك موظفي المؤسسة في عمليات التغيير، وكذا اشراك المديرين في مختلف مراحل اعداد الخطط التغييرية وضمهم للهيئات واللجان المشكلة لهذا الغرض.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، التغيير البشري، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا،

التغيير في المهام، الأداء الوظيفي

**Abstract:**

Current research focuses on the impact of organizational change on job performance as an important topic. And modern which have a great impact in the future of the products, came this study to identify the relationship between organizational change and dimensions of change human change in organizational structure, change in technology, change in the tasks on the functionality of the institution of the central pharmacy of the hospitals of the mandate of Biskra. For the purpose of reaching the research objectives, it was developed a questionnaire to test the hypotheses of the study as we selected a sample of 45 employees consisting of both the director and heads of sections and staff, as we relied on the software of statistical SPSS in data dump and analysis that allows analysis of the impact of organizational change on job performance, where research has shown that there is a relationship link and impact of meaning between the dimensions of organizational change and job performance at the level of institution the respondents, and the search is over a set of proposals, which the light of the results obtained from the most important : Organizations must next make comprehensive changes include the restructuring and the necessity of creating workers to accept the idea of change through the development of information managers about the strategic changes planned, coordinating among managers and employees in the administrative levels of the whole of the discussion and exchange of views, involving employees in the change because of the drink in action be more interested and enthusiastic committed and motivated in the implementation of the task, to explain to the managers in the various stages of the preparation of plans of change and representation in bodies and committees formed for this purpose in order to increase the level of cognitive development.

**Keywords :**Organizational change - Human change - Change in organizational structure - Change in tasks - Change in technology- functionality

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	نموذج الدراسة	01
26	مستويات التغيير التنظيمي	02
34	نموذج دافت Daft	03
36	خصائص إدارة التغيير	04
57	الهيكل التنظيمي للصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة	05

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	60
02	مقياس ليكارتللكم على إجابات الأفراد	63
03	نتائج معاملات التّبات والصدق	65
04	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير البشري	67
05	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	68
06	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في المهام	69
07	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في التكنولوجيا	70
08	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أداء المهام	71
09	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأداء السياقي	72
10	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	74
11	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين.	75
12	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمّية النسبية لإجابات أفراد عيّنة البحث عن عبارات التغيير التنظيمي	76

80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء الوظيفي	13
83	مصفوفة الارتباط بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي	14
85	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	15
86	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة.	16
87	اختبار أثر التغيير البشري على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	17
89	اختبار أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	18
90	اختبار أثر التغيير في المهام على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	19
91	اختبار أثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	20

## خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب وأساليب التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: مستويات التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: أبعاد التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير داخل المنظمة

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي

## خطة الدراسة

---

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء

المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء

المبحث الثالث: التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

المطلب الأول: أثر التغيير البشري على الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أثر التغيير في المهام على الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: أثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة

المبحث الأول: تقديم عام للصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة

المطلب الأول: التعريف بالصيدلية المركزية للمستشفيات

المطلب الثاني: تقديم الصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة-

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

## خطة الدراسة

---

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث الاستبانة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل فقرات التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

المطلب الثاني: قوة العلاقة بين المتغيرين

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

الخاتمة:

# مقدمة

مقدمة:

إن التطورات السريعة التي يشهدها العالم من تغييرات اقتصادية ، وضعت المنظمات أمام تحديات كثيرة للبقاء، مما دفعها إلى تبني تغييرات عدة لمسايرتها أعطى للتغيير مكانة هامة في نشاطات المنظمة، فالحاجة للتغيير في المنظمات تبدو أكبر بسبب ارتباطها الوثيق ببيئتها، كما تسعى المنظمات مهما تعددت أنشطتها ومهما اختلفت أنواعها إلى محاولة المواكبة والتكيف مع الأوضاع والمستجدات العالمية، وذلك من خلال إحداث مختلف عمليات التغيير، والبحث عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الأداء، وهذا ما يتطلب المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر البشرية.

وقد أصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهودا متواصلة وتؤمن الإمكانيات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير على أنه المفتاح لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا، وتزايد الاهتمام بمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، فأصبحت عملية التغيير التنظيمي من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، إذ أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من المنظمات التي لا تعمل على ذلك. وبما أن التغيير التنظيمي منهج حديث وأساسي في المنظمة فهو مرتبط بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية فيه.

كما تزايد الاهتمام بمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الأمر الذي اقتضى التركيز على الأداء الوظيفي الذي يعطي صورة تضمن الوصول الى الأهداف المراد تحقيقها، فزيادة المنافسة للمنظمات أصبحت كلها دوافع تفرض على المنظمة حسن استغلال المورد البشري واستغلال الفرص المتاحة والطاقات الموجودة في المنظمة، وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم الأداء.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن نجاح المنظمات مرهون بدرجة عالية بتحقيق أهدافها، وهذا لا يتم إلا بتحقيق متطلبات النجاح والتي ترتبط أساسا بالموارد البشرية سواء بالأفكار التي تحملها أو بمختلف ممارساتها المهنية، والتي تظهر بشكل ملموس يعبر عنه في علم الإدارة بالأداء الوظيفي الجيد، ولذلك فإن جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها وتطوير أساليبها لحل هذه المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بها... سوف ينصب في النهاية على أداء المنظمة والذي سبق وأوضحنا أنه مرتبط أساسا بالموارد البشرية، بشكل أكثر وضوحا بالأداء الوظيفي، وبناء على ذلك نقوم بطرح إشكالية بحثنا من خلال التساؤل التالي:

**ما هو أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو أثر التغيير البشري على الأداء الوظيفي بمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة؟
- ما هو أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة؟
- ما هو أثر التغيير في المهام على الأداء الوظيفي بمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة؟
- ما هو أثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي بمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة؟

## 2- الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

• دراسة ياسر لطيف خلف ، دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية

لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات ، مجلة

العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الفلوجة ، العدد 99 ، المجلد 23 ، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي ، في شركة أيرث

لنك العراق ، حيث اتضح أن كلما كان التغيير فعالا كلما كان له دور في تخفيف الصراع داخل المنظمة ،

وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة اجراء التغييرات التنظيمية من خلال مواكبة التطورات

الخارجية لضمان انسيابية عمل الموظفين بعيدا عن الصراعات المحتملة ، والحد من تأثيرات الصراع

التنظيمي بين أفراد الشركة المبحوثة من خلال بناء البرامج التطويرية لجميع العاملين في الشركة

• دراسة حمزة محمد الجبوري، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في

المنظمة-دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد الخيم، الكلية التقنية

الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد8، بغداد، 2017.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة والتأثير وقوته بين كل من إدارة التغيير التنظيمي

والرضا الوظيفي على مستوى معمل بغداد(الخيم) ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين

أبعاد إدارة التغيير التنظيمي (الحفاظ على الحيوية الفاعلة، تنمية القدرات على الابتكار، انكفاء الرغبة في

التطور، التوافق مع متغيرات الحياة، الوصول إلى أعلى درجة من القوة) وبين أبعاد الرضا الوظيفي لدى

العاملين) الرضا عن الأجر وفرص الترقية، الرضا عن محتوى ومهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستعمال الفرد لقدراته، الرضا عن الاشراف وجماعة العمل والرضا عن ساعات وظروف العمل)

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

• دراسة عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية،

دراسة ميدانية لمركب الرافعات بقسنطينة مذكرة للحصول على متطلبات شهادة ماجستير علوم

التسيير جامعة منتوري قسنطينة سنة 2008

وقد هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه على مستوى المؤسسة محل الدراسة لا يوجد نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا توجد الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، إضافة لعدم وجود اهتمام من طرف الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، ولا الممارسات الخاصة بتخطيط أدائهم.

• دراسة خالد احمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية

الرسمية من وجهة نظر رؤساء، جامعة دمشق المجلد 27 العدد الثاني 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية مرتفعا، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعود للمتغيرات الشخصية. وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية

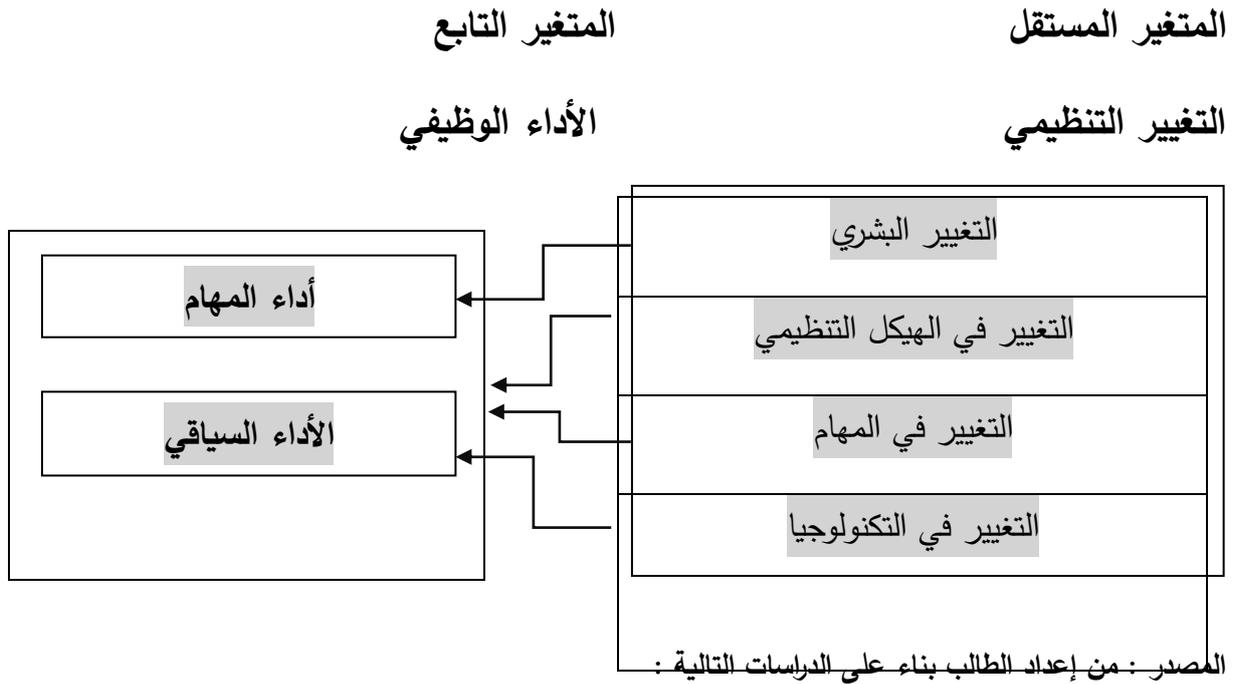
فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

### 3- نموذج وفرضيات الدراسة:

#### أولاً-نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة فيما يلي :

#### الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



- أ. تلا عاصم فائق ، انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية

والإدارية ، العراق ، العدد 103 ، المجلد 24 ، سنة 2018.

- أ. سنية كاظم تركي ، أ بشرى عبد إبراهيم ، أ موفق صادق رسن ، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق، العدد 20 ، سنة 2015

### ثانيا-فرضيات الدراسة:

بناء على النموذج السابق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بمجالاته الأربعة

(التغيير البشري - التغيير في الهيكل التنظيمي - التغيير في المهام - التغيير في التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.

وتتدرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير البشري على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.

#### 4- أهداف وأهمية الدراسة:

##### أولاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في توضيح أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة، وتحت هذا الهدف تندرج الأهداف التالية:

- التعرف على أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.
- التعرف على أثر التغيير البشري على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.
- التعرف على أثر التغيير في المهام على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.
- التعرف على أثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة.

##### ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة، التي تنظر إليه على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة ، كما يمكن ادراك أهمية الدراسة من خلال زيادة المعارف والمعلومات في مجال التغيير التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للمنظمة.

#### 5- المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، والتي تتطلب تحديد واضح لمتغيرات الدراسة وجمع البيانات واستخلاص النتائج، ومن ثمة تحليل معطيات الدراسة باستخدام برنامج spss لتحليل نتائج الاستبيان

## 6- حدود البحث:

لبحثنا حدود نوجزها فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: إن التغيير التنظيمي له أثر على الأداء الوظيفي في المنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنه لهذا تم اختيار هذا الموضوع لدراستنا.
- الحدود الزمانية: امتدت دراستنا من بداية شهر فيفري 2020 الى غاية شهر ماي.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بالصيدلية المركزية للمستشفيات لولاية بسكرة

الفصل الأول

الإطار النظري

للتغيير التنظيمي

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

---

يعتبر التغيير من أهم ملامح العصر الحديث، فهو حقيقة تبرز على مختلف الأصعدة. والمنظمات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع فهي تعمل في ظل تغيرات بيئية سواء كانت هذه التغيرات الاقتصادية محلية أو عالمية وغالبا ما تمارس هذه التغيرات البيئية ضغوطات كبيرة على المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها مما يدفعها إلى ضرورة التغيير حتى تستطيع التكيف مع المناخ البيئي بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، مع العلم أن هذا التغيير قد يكون كبيرا أو بسيطا، مخططا أو فجائيا، ويمكن أن يركز على الأفراد أو المجموعات أو على قسم معين أو عدة أقسام داخل المنظمة ، وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
- المبحث الثالث: مقاومة التغيير داخل المنظمة

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي

إن التغيير أمر حتمي وضروري في المنظمة، لأنه عملية مستمرة ومتجددة وبذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء في الحياة بطبيعتها المتجددة والمتغيرة التي يفرض عليها التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فالعالم اليوم سريع في كافة المجالات.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

بادئ ذي بدء يجدر القول انه لا يمكن التعميم والتكهن بمدى أو وقت أو حدود معينة لعمليات التغيير التي تنظم منظمات الأعمال، لا توجد حدود معينة للتغيير التنظيمي، فهو تغيير قد ينظم المنظمة بكاملها بل وقد يمتد أثر التغيير الذي يتم داخل منظمة ما إلى منظمات وأطراف من خارج المنظمة، وقد يكون محدودا بالدرجة التي تجعل بعض الوحدات والإدارات بالمنظمة يعيدون عن آثار ونتائج هذا التغيير.

على هذا يصعب تحديد إطار مفاهيمي محدد لعملية التغيير التنظيمي، وقد يصعب تعريف جامع للتغيير التنظيمي، ومع ذلك نجد تعريفا شاملا للتغيير التنظيمي مفاده أن التغيير التنظيمي هو إحداث شيء جديد لنظام متكامل للحماس المخطط. (مختار، 2014، صفحة 49)

ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتي يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة. (مختار، 2014، صفحة 49)

فالتغيير التنظيمي عملية موجهة ومقصودة تسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (المعاني، 2013، صفحة 96)

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

كذلك يقصد بالتغيير التنظيمي إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة ، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله . (المعاني، 2013، صفحة 97)

ويقدم French&Bell تعريفا للتغيير التنظيمي على انه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي، وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها ، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها .(دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، 2011، صفحة 7،8)

كما ينظر للتغيير التنظيمي على أنه تغيير للوضع الراهن، يحصل باستمرار وقد يكون تغييرا في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وفي حالات عديدة بسبب التغيير الخارجي تغييرا داخليا.(الرحيم، 2007) والتغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق قد تنجم عن تأثيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو مخرجاتها أما التغيير التنظيمي فهو موجه ومقصود يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال الى حالة طبيعية أكثر قدرة على حل المشكلات. (محمد د.، 2009، صفحة 100)

اعتبارا لكل ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على انه عملية حتمية تتطلب الإعداد المسبق وتظافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي أي الواقع والوضع المستهدف أي المأمول وبالتالي إحداث تقدم في الجوانب البشرية، الهيكلية، التكنولوجية بدل تقادمها.

### المطلب الثاني: أسباب وأساليب التغيير التنظيمي

#### أولاً: أسباب التغيير التنظيمي:

يمكن إجمالاً لأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية:  
(Couard, 2005, pp. 15-16)

#### 1- الأسباب الاجتماعية والسياسية:

إن ما يسود المجتمع من نزاعات أو اتجاهات اجتماعية وسياسية والتي تمس كل فرد من المجتمعات الصغيرة والكبيرة، أسهمت بشكل مضطرب، وخاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعية المرتكزة على النزعة الفردية والنظرة الجماعية، ولا شك أن العمل يتأثر بهذه النزاعات، والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرون والقادة مجاراة ومتابعة التغييرات المثمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها

#### 2- الأسباب الاقتصادية:

إن التغييرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر، حيث أصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جداً أو ببطء شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية مما قد يؤدي إلى التغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها.

#### 3- الأسباب التكنولوجية أو التقنية:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء ، وتتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم وبشكل سريع جداً، لان تقنية المعلومات أصبحت جزء من الاتجاه الهادف إلى انجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر ، وبناء على ذلك يعمل المديرون وقادة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

العمل على استخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء ، وإتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي

وهذه الأسباب مجتمعة قد يكون سببها داخليا أي داخل المنظمة أو قد يكون خارجيا تقوم به برغبتنا أو مفروضا علينا بسبب الظروف المحيطة.

### ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا نستطيع أن نميز بين

التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير

الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة. وتكمن الخطورة في

التغيير الجزئي أنه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة

وأخرى لا، مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج الى تغيير

في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العمال وغير ذلك.

2- التغيير المادي والمعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل

التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي مثل النفسي والاجتماعي. على سبيل المثال نجد

المنظمات لديها معدات وأجهزة جديدة، ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية

وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

3- التغيير السريع والبطيء: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والسريع، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الطرف. (عرفة، 2011، الصفحات 91-92)

4- التغيير المتدرج: هو التغيير الذي يفهم به الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت إلا أنه قد يشويه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في هذه العملية عدد من الأفراد هذه العملية قد تكتسب أهمية كبيرة إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير.

5- التغيير الجذري (المتطرف): يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة وكمثال لإحداث تغيير شامل في استراتيجية المنظمة لدخول أسواق جديدة. وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها غالباً ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة. (النمران، 2006، الصفحات 105-106)

### المطلب الثالث: مستويات التغيير التنظيمي

يعتقد الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار Argyris وBennis و Beckhard ضرورة أن يصدر التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو المستوى الموظفين التنفيذيين وفي الجهة المقابلة ينادي آخر وبأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير ، وبين الرأيين وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي :

1- التغيير من الأعلى إلى الأسفل :وفقاً لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى سياسات التغيير التنظيمي ، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية ، ويصبح هذا المنهج عادة في

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي ، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته ، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية ، ولكن ما يعاب عليه انه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل ، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير ، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول . (بومدين، صفحة 64)

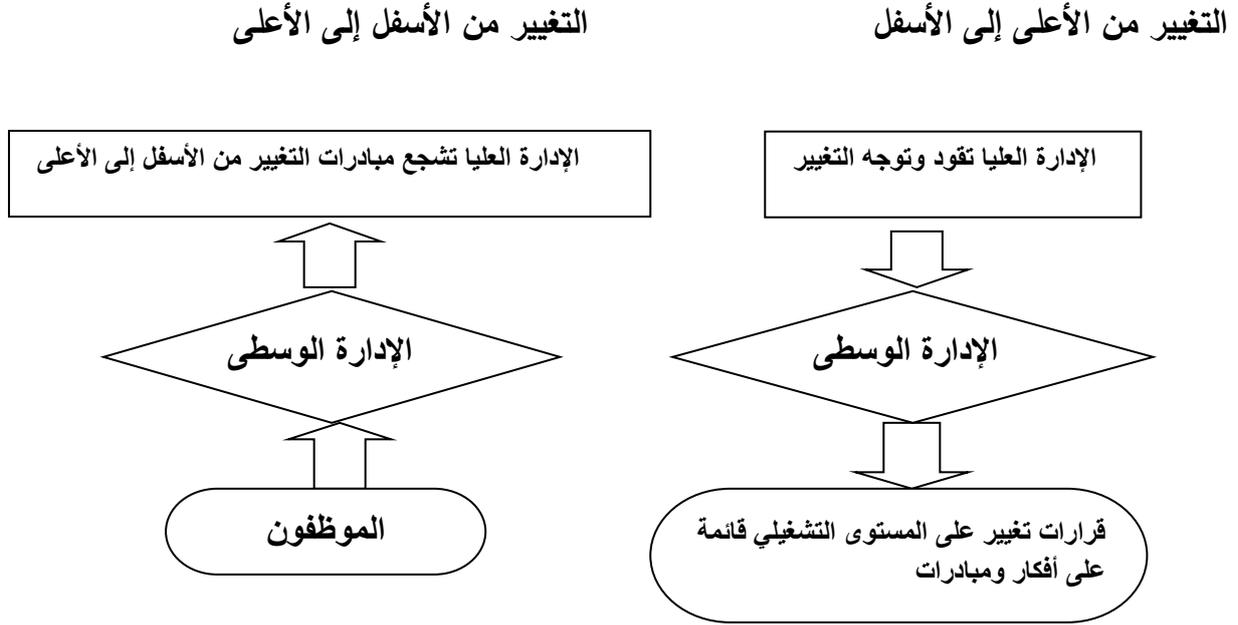
**2- التغيير من الأسفل إلى الأعلى:** يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل. (بلوط، 2005، صفحة 351)

**3- المنهج المتكامل:** يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما إن هناك نظاما لمكافحة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بان الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته. (بومدين، 2006، صفحة 65)

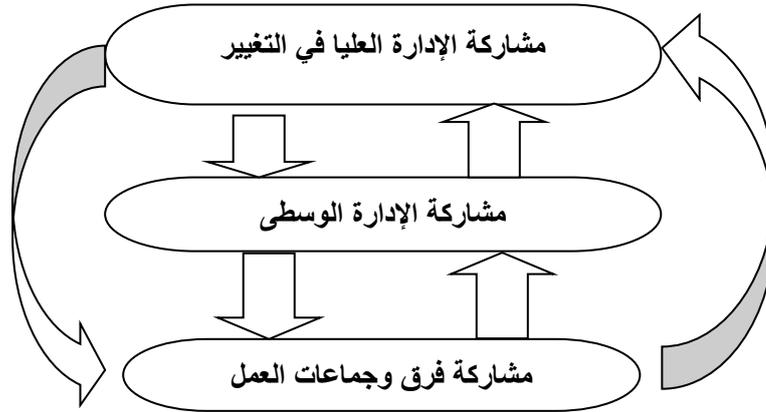
ويمكن توضيح مستويات التغيير التنظيمي المذكورة أعلاه من خلال الشكل التالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الشكل رقم (02) : مستويات التغيير التنظيمي



المنهج المتكامل



المصدر: (بلكبير، 2006، صفحة 66)

المطلب الرابع: أبعاد التغيير التنظيمي

اتفق اغلب الكتاب والباحثين أن التغيير التنظيمي يركز على أربعة أبعاد تعتبر المجالات الرئيسية للتغيير

نوضحها فيما يلي: (خلف، 2017، الصفحات 281-282)

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### أولاً-التغيير في الموارد البشرية:

أن التغيير في الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين يجري بالتركيز على تغيير الاتجاهات والمهارات والتوقعات والسلوك وقدرات العاملين، أو باتجاه أهداف مرغوبة للمنظمة، فعند تغير الثقافة التنظيمية، الهيكل، أو التكنولوجيا يجب عدم اغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية، وأن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بعين الاعتبار تغير الموارد البشرية، كما ان التغيرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل. وتجدر الإشارة هنا بأن كل جهود التغيير التنظيمي تضم بصورة مباشرة أو غير مباشرة الموجودات البشرية للمنظمة، وأن الشرط الضروري للتغيير الفاعل والدائم هو التغيير للموارد البشرية وسوف تفشل كل من المهمة والهيكل والتكنولوجيا كلياً إذا لم تكن الموارد البشرية متقبلة للتغيير.(ناجي،

2015، صفحة 54)

### ثانياً-التغيير في الهيكل التنظيمي:

توجه المنظمة إلى التغيير في المستويات الإشراقية وكذلك التغيرات في مجال الإدارة الاستراتيجية والسياسات ونظم الأجور وعلاقات العمل واليات التنسيق ونظم المعلومات والرقابة التي تحددها الإدارة العليا، حيث يكون هناك تداخل بين تلك المتغيرات. وان أي تغير في أحد هذه المجموعات أو العناصر السابقة يؤدي إلى حدوث حصول تغيرات في المتغيرات الأخرى، أي إن التغيير في تصميم الفعاليات الأساسية مصحوبا بالتغيير في التكنولوجيا والتغيير في تصميم العمليات يتطلب عادة تعديلات في الهياكل المتضمنة تغييراً في أنماط السلطة والاتصال والأفراد، وبالتالي تستلزم التغيرات الثلاثة تغيرات في المعرفة وسلوكيات العاملين.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

**ثالثا-التغيير في التكنولوجيا:** يشمل التغيير التكنولوجي تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب أو الأدوات الجديدة أو أشكال جديدة من الأتمتة ،ويتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء. والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

### **رابعا-التغيير في المهام:**

يحصل التغيير في المهام عند حدوث التغيير في فعالية او عمل ما بسبب استخدام تكنولوجيا متطورة أوأي تغييرات في بيئة المنظمة سواء داخلية أو خارجية ، وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتحديد المهام والوظائف أو تكوين فرق العمل أو تصميم أوإعادة تصميم الوظائف، إذ تهتم بطبيعة العمل نفسه فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ، وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل وقد يتطلب التغيير في تصميم العمليات دمج وتقليص مهام متكررة أو غير ذات فائدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة. من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نرى أن ابعاد التغيير التنظيمي مترابطة، وعلى المنظمة اخذ احتياطاتها عند إقرارها في التغيير اذ يجب مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة آنفا. وبالرغم من أهمية كل بعد من هذه الابعاد إلا أن أهم هذه الابعاد هو الجانب البشري الذي يؤدي دورا كبيرا على كل المستويات إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة.

### المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

إذا كان التغيير لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار، فإن إدارة التغيير ماهي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

لقد وردت العديد من المفاهيم لبلورة مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، اذ يرى العالم الإداري " ستيف سميث" (Stevesmith) أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك، وهذا بإتباع أساليب عملية لتعزيز التعبير عن " كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا ، وفعالية لإحداث التغيير المطلوب بقصد خدمة الأهداف المنشودة. (قريشي، 2020، صفحة 107).

ويرى لعطيات (2006) أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة ( بشرية، قانونية ، مادية ، وزمنية ) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي الى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات ، وبأقصر وقت وقل جهد وتكلفة . (قريشي، 2020، صفحة 107).

كما تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية الفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (نبيل، 2011، صفحة 45).

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ويقصد بإدارة التغيير التنظيمي كذلك تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهي خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها، وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من الطرف الخارجي، فضلاً عن تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة. (جبوري، 2017، صفحة 254)

كما أن وضع المنظمات من حيث البناء، والدوافع، والضغوط يختلف عما كان عليه سابقاً، أي إن المنظمة تصبح أكثر اتساعاً، وأقل هرمية. فمنظمات اليوم لم تعد تحتل أن تكون بعيدة عن تطورات المستقبل وتلاطم أمواج التغيير. والتغيير في الإدارة ليست عملية عشوائية تتم بناء على افتراضات فردية، بل هي عملية دقيقة مدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلى كفاءة إنتاجية أفضل. وبصورة عامة فقد تتطلب إدارة التغيير من القائد إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات، أو تصحيح طرق العمل أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات، أو إعادة بناء هيكلية التنظيم. (جبوري، 2017، صفحة 254)

### المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

تطرق الكثير من الباحثين والمفكرين لتوضيح كيفية التغيير، ومراحل وخطوات عملية التغيير التنظيمي. وقد قدموا عدة نماذج في ذلك لعل من أهمها ما يلي:

### 1- نموذج دافت (Daft)

افتترض دافت أن عملية التغيير لا تحدث بسهولة، ولكن أن نسيطر على التغيير ، من خلال مراقبة الاتجاهات والأنماط والاحتياجات الجديدة ، وان المدراء يستخدمون التغيير المخطط للمساعدة في تنظيم التكيف مع المشاكل الخارجية واستغلال الفرص المتاحة. حيث ميز دافت ثلاثة مراحل للتغيير وهي:

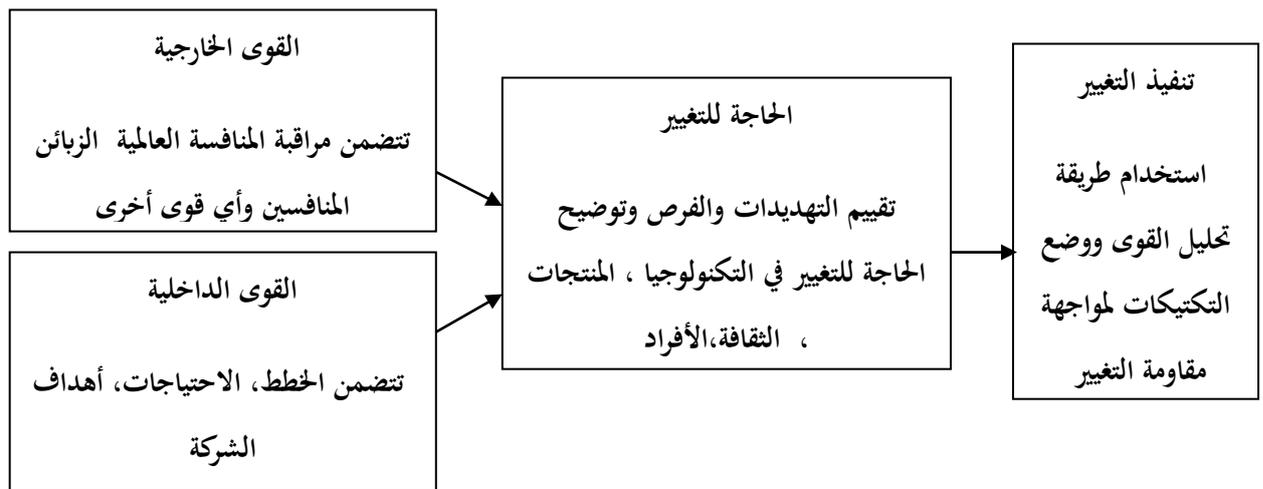
- وجود القوى الداخلية والخارجية المسببة لعملية التغيير

- رصد ادارة المنظمة لهذه القوى من حيث تقييم الفرص والتهديدات وتوضيح الحاجة لضرورة للتغيير

- تنفيذ التغيير المطلوب من قبل ادارة المنظمة، ويتم التعامل مع القوى كل على حدي حسب انماط المدراء .

ويمكن توضيح نموذج دافت (Daft) في الشكل التالي: (الطائي، 2015، صفحة 52)

### الشكل رقم (03) لنموذج دافت (Daft)



المصدر: (الطائي، 2015، صفحة 52)

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

2- نموذج ايفن سيفن: يعتبر ايفن سيفن وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من

الخطوات المرتبطة بتسلسل منطقي وهي كالآتي:

- قوة التغيير: وهي أقوى مسببات التغيير الداخلية والخارجية.
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجاتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، وبهذا تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من الاستراتيجيات الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة.
- تعريف المحددات (الظروف المفيدة): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة، وتعد الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير. (عامر، 2001، صفحة 23)

### المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ولكي يتمكن قادة التغيير في المنظمات من القيام بالتغيير المطلوب. وأهم هذه الخصائص نذكر:

- 1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

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

4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل.

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، وهذا من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاحهما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8- الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

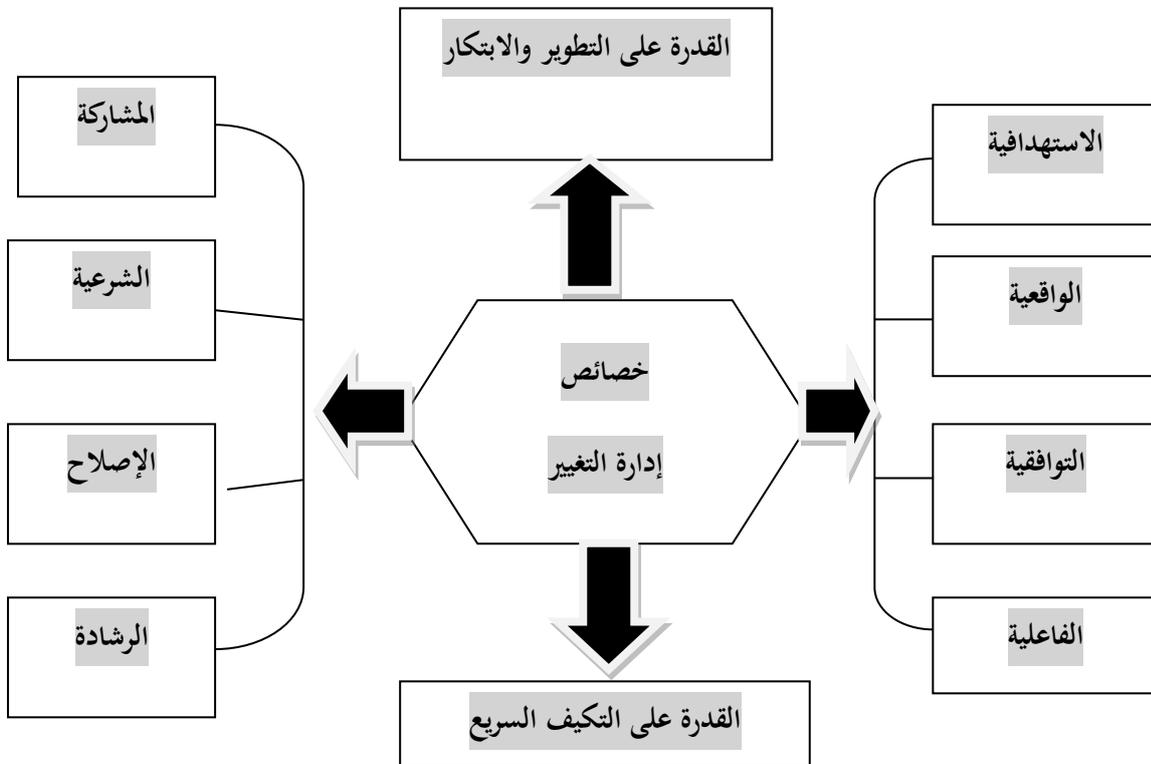
## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

9- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية افصل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، ومنه فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10- القدرة: على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما كبيرا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة والتحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة . (قرشي، 2020، الصفحات 110-111-112)

ويمكن توضيح مختلف الخصائص السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) خصائص إدارة التغيير



المصدر: (قرشي، 2020، صفحة 112).

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير من قبل الأفراد أمراً طبيعياً، يعرف بأنه استجابة عاطفية سلوكية نحو خطر حقيقي أو متوقع يهدد الأسلوب الحالي، وبالتالي فإن مقاومة العاملين للتغيير هو أمر حتمي ، والانسان بطبيعته يميل الى مقاومة التغيير خوفاً من أن يسبب له التغيير الازعاج الداخلي.

#### المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

تعد إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على الإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا فإن الرد الطبيعي على التغيير في اغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لان الناس يرون فيه تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم.

وهو بهذا المفهوم لا يحمل للأفراد العاملين سوى الأضرار بما يسود في أوساطهم حالياً من قيم ومعتقدات أصبحت بمثابة عادة رتيبة تستهوي العديد منهم لقبولها والانسجام معها ، ولذلك فأى تغيير بشأنها يمثل تحدياً للأفراد أو الجماعات العاملة، وهكذا فإن مقاومة الأفراد للتغيير قد تكون قائمة على أساس مخطط وعقلاني كما يمكن أن تكون غير عقلانية وغير مخططة. (محمد، 2009، صفحة 100)

وتعد إدارة التغيير من اصعب الأمور التي على الإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو ان العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فإن الرد الطبيعي على التغيير في اغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لان العاملين يرون فيه تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة، ويخشون أن يمس مصالحهم. (محمد د.،

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

2009، صفحة 100) ولذلك فأي تغيير بشأنها يمثل تحدياً للأفراد أو الجماعات العاملة. وهكذا فإن مقاومة الأفراد للتغيير قد تكون قائمة على أساس مخطط وعقلاني كما يمكن أن تكون غير عقلانية وغير مخططة. (محمد د.، 2009، صفحة 101)

### المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير (الكواز، 2008، صفحة 215، 216، 217)

هنا كأسباب عديدة قد تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي قسم منها ناشئ عن الفرد ذاته والقسم الآخر ناشئ عن الجماعة وهنا كأسباب مصدرها المنظمة وهي كما يلي:

-المصادر الفردية لمقاومة التغيير: من بين هذه المصادر نجد قلة فهم أهداف التغيير ونتائجه، القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير، الخوف من فقدان المركز الوظيفي أو السلطة التي يملكها جاري التغيير ، . عدم التمكن من الاندماج والتكيف مع التغيير، صعوبة تغيير العادات التي اكتسبها الفرد ،تحديد التغيير للعلاقات الاجتماعية القائمة ، قواعد سلوك الجماعة وصعوبة التحلل منها ، وهنا أن مقاومة الفرد أما أن تكون لأسباب أساسية نفسية استناداً إلى أحاسيس الفرد واتجاهاته أو لأسباب اجتماعية على أساس قيم ومصالح جماعة العمل .وكالاتي:

#### 1-الأسباب النفسية لمقاومة الفرد للتغيير:

-الخوف من المجهول :إن مفاجأة العاملين بالتغيير دون وجود معلومات كافية لديهم عن طبيعته وستولد شعوراً بالتهديد وعدم الاستعداد له وستزيد من الإشاعات مما يولد مقاومة ضده .

-العادة : إننا وصفنا بشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة إذ لا نأخذ بنظر الاعتبار المدى الكامل من الخيارات لمئات القرارات التي علينا اتخاذها يومياً.

-الأمان : الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير، لأنها تهدد شعورهم بالأمان.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

-عوامل اقتصادية :هي التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل إذ أن تغيير مهمات أو روتيننا لعمل يؤدي إلى التخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم لتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهمات سابقه.

-التعامل الانتقائي مع المعلومات:الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم إنهم يسمعون ما يرغبون سماعه ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص

2-الأسباب الاجتماعية لمقاومة الفرد للتغيير: يعد التغيير تهديدا للتحالفات أو العلاقات القائمة،تعارضاً لتغيير مع قيم الجماعة، محدودية وضيق النظرة ، ثبوت مصالح الأفراد والرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية القائمة.

3-المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير: قد يبقى نظام المكافآت على وضعه الحالي ،التنافس والصراع بين الأقسام قد يؤدي إلى قلة التعاون الطوعي ، التكاليف غير المستغلة في قرارات التغيير السابقة كما قد يكون المناخ التنظيمي السائد سببا للمقاومة ضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير ، فشلا لمنظمة في محاولات التغيير السابقة ، جمود الهيكل التنظيمي .

### المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

هناك جملة من الأساليب من المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير ومن أهمها : (قريشي، 2020، الصفحات 104-105-106)

1- التعليم والاتصال : يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف على منطق التغيير ، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال ، فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة ، وتم توضيح أي سوء فهم ، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة ، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة ، أو المذكرات ، أو التقارير ، أو اللقاء

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الجماعي . ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال ، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية ، وإذا لم تتوفر هذه الشروط ، فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة .

2- المشاركة : يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه وبذلك ، وقبل إدخال التغيير ، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في هذه العملية ، وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة ، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم ، والحصول على التزامهم ، وتحسين نوعية قرار التغيير ، ولكن مقابل هذه المزايا فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة باتخاذ قرار التغيير ، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة ، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة .

3-التسهيل والدعم: يمكن لمستشار التغيير تقديم دعم كبير لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف ومن مساوئ هذا الأسلوب ،أنه يستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

4-المفاوضات: وهي الطرق الأكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم في دعم مشاريع التغيير. فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية المحتملة نتيجة التغيير، فإنه يفترض على الإدارة أن تعتمد على برنامج للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف وفوائد التغيير.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

5- المناورة والكسب: تشير إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات غير المرغوب فيها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة على أساليب المناورة. إما الكسب فهو أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير. حيث أن طلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير. إن كلا من المناورة والكسب هي طرق غير مكلفة نسبيا وسهلة الحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذ أما أدرك الهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير. وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض، فإن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض مصداقية القادة المسؤولين عن التغيير إلى الصفر.

6- الإكبار: هو الأسلوب الأخير الذي تلجأ إليه الإدارة لتقليل المقاومة، ويشتمل هذا الأسلوب على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومي التغيير وإكبارهم على قبوله كواقع حال.

### خلاصة الفصل:

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهوم التغيير، ولكن الأكد انه لا يمثل حدثا بل سيرورة وله عدة أسباب منها ما هو داخلي مرتبط بالمنظمة وأسباب أخرى خارجية عنها، وفي كلتا الحالتين مفروض عليها التصرف في الاتجاه الصحيح لتضمن البقاء والاستمرار.

لذا فإن التغيير كان ولازال محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة في الفترة الأخيرة، حيث تعددت أشكاله فمنها ما يحدث بمبادرة من إدارة المنظمة او يأتي كرد فعل للضغوط المفروضة عليها، مع العلم أنه لا توجد طريقة مثلى لتسيير التغيير، ولكن الأكد اننا نسير ظروف حدوثه أي تسيير القدرة على التغيير ومن ثم فان عملية تسيير التغيير تكون مستمرة.

ومن بين المحددات التنظيمية المتأثرة بعملية التغيير في المنظمات نجد الأداء الوظيفي والذي يشكل محور الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

للأداء الوظيفي

### تمهيد:

تؤمن الإدارة الحديثة بأن نجاح المنظمة مرهونا بتحقيق أهدافها وأن مواردها البشرية هما الوسيلة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وحتى تزدهر وتتطور المنظمة فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلا بناءا وفعالا لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة ، ولديهم أيضا الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة ، ويتوافر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الانتاجية ويشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة والولاء لها ويتأكد ذلك بأهمية سعي المنظمة للبقاء والمحافظة على قوة عاملة مستقرة ، وتقوية جهود أعضائها بطريقة ايجابية وبناءة ، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية للأداء الوظيفي .

من هذا المنطلق سنقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومنتزيدة في المنظمات، لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها من حيث سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة الى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد داخل المنظمة، كونه يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها ، ويبين توماس جلبرت(Thomas Gilbert) مصطلح الأداء بأنه يختلف عن السلوك والانتجاز وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه مخرج أو نتاج ، أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانتجاز ، إذا هو مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا .(جبار، 2018، صفحة 1414) .

ويعكس مفهوم الأداء كلا من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الوسائل والأدوات التي تتطلبها تلك الأهداف، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل حينذاك يتحقق الغرض منه، أما إذا لم يكن الأداء مناسباً حينها يتطلب استخدام وسائل وطرق جديدة لتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم لإنجاز العمل المطلوب.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

وعندما يدخل الفرد لمهنة معينة فإن عليه أن يكيف نفسه لها وقد يحدث بعض التغييرات البسيطة عليها بما تتناسبه، لأننا بالطبيعة لسنا مهيين لمهنة واحدة بعينها دون غيرها. (جبار، 2018، صفحة 1414).

كما أن الأداء الوظيفي يعتمد على الجهد ومقدار الإسهام الذي يقدمه الفرد في انجاز المهمة وهذا الإسهام يكون على شكل طاقة فكرية أو بدنية، أما الإمكانيات فتعني مقدار ما يتمتع به الشخص من صفات لغرض انجاز الوظيفة، كما أنها لا تتغير كثيرا في المدى الزمني القصير ولكنها تتغير في المدى الزمني الطويل. (جبار، صفحة 1414).

ويعرف الأداء بأنه العلاقة بين الجهد والإمكانيات وإدراك الأدوار الواجب القيام بها، وبالتالي يعد توصيف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد المتأثر بإمكانياته وسماته وإدراكه بشكل عام لطبيعة الدور الذي يقوم به فهو درجة تحقيق وتمام المهام المكونة للوظيفة، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباتها. (معيوف، 2017، صفحة 227)

### المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن توضيح أنواع الأداء الوظيفي فيما يلي: (رسن س.، 2015، صفحة 08).

1-أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبيضاء والخدمات وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2-الأداء السياقي: وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، هذه السلوكيات تسهم في تشكيل كلا من الثقافة، المناخ التنظيمي، الأداء هنا

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ليس دورا إضافيا وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الطرف الذي يجري فيه معالجة العمليات.

### المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي بشكل عام من عدة عناصر يمكن توضيحها فيما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والفنية والخلفية العامة التي يمتلكها الشخص عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

2- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء المهنية

3- حجم العمل: وتشمل كمية العمل المطلوب انجازه في الظروف العادية

4- المثابرة: ويتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في الوقت المناسب، ومعرفة إن كان هناك حاجة للإشراف والتوجيه.

كما يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر وهي: (راشد، 2017، صفحة 209)

- الموظف: من حيث ما يملكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع
- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وماتقدمه من فرص عمل فيها تحدي ومتعة وتحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

• الموقف: حسب ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ

العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهياكل التنظيمية.

بينما أكد باحثون آخرون على أن عناصر الأداء الوظيفي تكون مما يأتي:

### 1- القابلية على العمل:

وهي الخواص والمميزات الأساسية المترابطة والتي تعمل على تعزيز أداء الفرد الذي يتمتع بالمؤهلات والمهارات والقدرة الأساسية لأداء المهام التي تتطلبها وظيفة معينة يكون مستوى أدائه متوافقا مع المعايير المحددة وبالعكس ، كما ويمكن تحسين قابلية الفرد من خلال البرامج التدريبية والتطويرية .

### 2- الرغبة في الأداء:

وتعني استمالة الفرد للإتيان بسلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه تحقيق الهدف الذي رسمته إدارة المنظمة ويمكن تحسينها بالتحفيز .

### 3- فرصة الأداء:

تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لأجل انجاز المهمات الموكلة اليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

### المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

يتحدد الأداء الوظيفي من خلال تفاعل ثلاث مكونات أساسية هي:

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

1 - الدافعية التي يمتلكها الفرد: وهي رغبة الفرد للعمل وتظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل.

2- مناخ العمل: ويتمثل بالبيئة الداخلية للمنظمة التي تشمل السياسة والأنظمة الموضوعية فيها، وكذلك البيئة الخارجية والتي تتأثر بشكل مباشر بالبيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

3- القدرة على أداء العمل: وهذه القدرة تمثل مهارة الفرد التي حصلها بالتعليم والتدريب والخبرة السابقة المتعلقة بالعمل.

كما يلخص كلا من بورتولولر (Porter & lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية وهي :

1- الجهد المبذول: وهو الذي يوضح درجة دافعية الفرد لأداء العمل.

2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: هي التي تحدد درجة أدائه وجهده المبذول.

3- معرفة الفرد لدوره الوظيفي ومعرفته للسلوك والنشاطات الصادرة منه والتي يسلكها في عمله والكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة . (جبار، 2018، صفحة 1414) .

### المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي

إن مفهوم إدارة الأداء من الموضوعات الرئيسية بل الأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات تشعباً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم إدارة الأداء.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

إن مصطلح إدارة الأداء مقتبس من أدبيات الإدارة والذي تبنته المنظمات في بداية السبعينات ولكنها لم تصبح عملية معترف بها حتى النصف الأخير من الثمانينات إذ ينظر الى إدارة الأداء كظاهرة جديدة بالكامل في بعض الشركات وفي شركات أخرى لا زالت تقارن مع نظام التقدير المعروف تقليدياً بالتقويم، أين تطورت من التركيز على تقويم الأداء فقط الى التركيز على تطوير الموظفين بالكامل. كما يرى بعض من الباحثين بان إدارة الأداء منهج إستراتيجي متكامل لتقديم النجاح المتواصل للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرة الفرق والمساهمات الفردية، وأن إدارة الأداء هي واحدة من الركائز الأساسية لممارسة الموارد البشرية سواء كانت كبيرة او صغيرة أو معقدة. وإدارة الأداء هي شرط ومفتاح النجاح إذا كانت لديك عدد من الموظفين. ويعد مفهوم إدارة الأداء جديد نسبياً في إدارة الموارد البشرية، كما انه يعد أحد الأدوات التي يمكن أن تعزز أداء المنظمات العامة. (ابراهيم، 2017، صفحة 227)

ويقصد بإدارة الأداء أنها الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، وتعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمات الإدارية الى تحقيقها . (الغامدي، 2017، صفحة 12)

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء

تعد عملية إدارة الأداء عملية هادفة، تسعى الى تنمية المنظمة وتحسين مخرجاتها بصورة عامة، وذلك في إطار ثلاثة أنواع رئيسية من الأهداف التي هي كالاتي:(الغامدي، 2017، صفحة 15)

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### 1- أهداف استراتيجية:

حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع استراتيجيات موضع التنفيذ.

### 2- أهداف إدارية:

حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.

### 3- أهداف تنموية:

المقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجته من الأساس. وعليه فإن تكامل الأهداف السابقة يؤكد أهمية عملية إدارة الأداء لجميع الإدارات، كما أنها تصب في صالح العاملين والمنظمة. .

### المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء

يمكن توضيح عمليات إدارة الأداء فيما يلي: (القيسي، 2017، الصفحات 228-229)

#### 1- تخطيط الأداء:

يعد التخطيط المرحلة الأولى من دورة عملية نظام إدارة الأداء، ويوفر الأساس لعملية فعالة ويساعد على تشجيع الالتزام والتفاهم من خلال ربط عمل الموظف مع أهداف المنظمة. ويعرف تخطيط

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

الأداء بانه وضع الأهداف والمعايير التي ترتبط باستراتيجية المنظمة وخطط التطوير الرئيسية في الأداء، ويعرف أيضا بكونه التوافق بين الأهداف والامكانيات المطلوبة، وتمييز السلوك المطلوب من المنظمة.

### 2- تقييم الأداء:

اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم تقييم الأداء وذلك حسب توجهات كل منهم، إذ عرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة ، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم ، صالحا أو فاسدا ، ناجحا أو فاشلا، وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل . كما عرف كذلك بأنه عملية يمكن من خلالها معرفة أداء الموظف في العمل ووضع خطة مثالية لتحسين أدائه. ان مصطلح تقييم الأداء يعني بشكل عام المقابلة السنوية التي تجري بين المدير والموظف لمناقشة الأداء الوظيفي للفرد خلال الاثني عشرة شهرا الماضية، وتجميع خطط عمل لتشجيع تحسين الأداء، وفي مرحلة تقييم الأداء فان كلا من الموظف والمدير هما الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء وبيان إلى أي مدى تم تحقيق النتائج المطلوبة أو لم يتم تحقيقها.

### 3- تحسين وتطوير الأداء:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود الى أي عنصر من عناصر الأداء. ونستطيع ان نفرق هنا بين التحسين والتطوير، فالتحسين يحاول علاج العيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، بينما يتجه التطوير الى ابتكار وإدخال مستويات جديدة الى أداء الموظف لم تكن موجودة لديه من قبل.

### 4- التغذية العكسية:

يمكن تعريف التغذية العكسية بأنها العملية التي من خلالها تزود المديرين والموظفين بمعلومات تقويم الأداء واعطائهم الفرصة ليفكروا مليا في أدائهم وتطوير الخطط المستقبلية مع الموظفين

### 5- مراجعة ومراقبة الأداء:

إن مراجعة ومراقبة الأداء هي مقارنة اتجاهاته ومستوياته أولا بأول بالمستويات المخططة ، ومن ثم تحدد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف وهي مايعبر عنها " فجوة الأداء " والتي تمثل مشكلات لا تريد الإدارة لها ان توجد أو تستمر .

## المبحث الثالث: التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

ان من الضروري اشراك كافة الأفراد بالمنظمة من المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية في أي تغيير تنوي المنظمة احداثه، لان اشراكهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته المختلفة التي بدورها تتحول الى واقع عملي ملموس، يكون له أثر على الأداء الوظيفي .

### المطلب الأول: أثر التغيير البشري على الأداء الوظيفي

إن التغيير البشري من حيث الاتجاهات والمهارات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، قد يؤثر على الأداء الوظيفي، علما أن التغيير البشري مفتاح لتحسين أداء الفرد داخل المنظمة، فهذا التأثير على الأداء الوظيفي له عدة توجهات في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل في المنظمة. وعملية التغيير للمورد البشري تتضمن الأنشطة التي من خلالها تنتج عنها عدة محاور من بينها

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

استثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير ليحصل العاملين على مهارات وقدرات جديدة قصد تحسين أدائهم.

### المطلب الثاني : أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقق أهداف المنظمة، وقد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة من حيث القرارات التنظيمية، المتعلقة بأبعاد تشمل كل من تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات، وطرق توزيع السلطة أي العمل الفرقي والتعاوني وإجراء تغييرات هرمية في المستويات التنظيمية بما يتناسب مع المحتوى التنظيمي للهيكل التنظيمي وهذا ما يؤدي الى التأثير على الأداء الوظيفي في المنظمة.

### المطلب الثالث: أثر التغيير في المهام على الأداء الوظيفي

يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في فعالية أو عمل ما بسبب استخدام تكنولوجيا متطورة أو تغييرات في بيئة المنظمة سواء داخليا أو خارجيا، وكذلك تكوين فرق عمل أو إعادة تصميم الوظائف. فتلك التغييرات في المهام قد تؤثر على الأداء الوظيفي، مما يمكن القول إن التصميم الجيد للأعمال يؤثر على الأداء الوظيفي وكذلك يحقق رضا أفضل عن العمل في المنظمة.

### المطلب الثالث: أثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي

إن أثر التغيير في التكنولوجيا في المنظمة قد غير نشاط العاملين وطوره من حيث سرعة انجاز العمل وسرعة الاستجابة، وكذلك غيرت بشكل كبير الممارسات الإدارية من خلال تأثيرها على الأداء الوظيفي ، اذ نجد القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في جمع وتحليل المعلومات

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

---

وإيصالها في الوقت المناسب ، اذا توفرت كل هذه الأمور من شأنه على تحقيق الأداء الوظيفي في المنظمة .

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة بتحديد الإطار العام للأداء الوظيفي، ووجدنا عدة مفاهيم مرتبطة بالأداء أهمها أداء المهام، والأداء السياقي. إضافة إلى ذلك يجب على أي منظمة أن تدير أداءها بشكل جيد، لكي تتمكن من إنجاز كافة أعمالها المطلوبة وتحديد الأداء الفعال ومن إعداد برامج لتطويره.

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بالصيدلية

المركزية للمستشفيات بسكرة

**تمهيد:**

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من التغيير التنظيمي وكذا الأداء الوظيفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل الثالث بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة-

حيث سنحاول تحديد أثر التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة- وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنعرض في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال ثلاث مطالب، المطلب الأول يخص التعريف بالمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بشكل عام، المطلب الثاني تقديم الصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة- والمطلب الثالث يخص الهيكل التنظيمي للصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة-

وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المنهجي للبحث من خلال المطالب التالية، المطلب الأول يخص مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ويخص المطلب الثاني مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، ويتعلق المطلب الثالث بصدق وثبات أداة البحث، وأخيرا اختبار التوزيع الطبيعي.

أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات، ويتضمن تحليل فقرات التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المطلب الأول، وقوة العلاقة بين المتغيرين في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث اختبار وتفسير الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام للصيدلية المركزية للمستشفيات ببسكرة

تعد الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد الوطني وخاصة في الجنوب الجزائري، حيث أنها تعمل تحت وصاية وزارة الصحة من تموين وتوزيع الادوية للمستشفيات العمومية والصيدليات الخاصة عبر الناحية الجنوبية من الوطن

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات عامة

أنشئت الصيدلية المركزية للمستشفيات التي تعمل تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في سنة 1994، كما تحتوي وطنيا على خمس فروع موزعة على الولايات التالية الجزائر العاصمة وعنابة ووهران وبشار وبسكرة وستضاف لها أربع ملحقات أخرى جديدة في هذه السنة 2020، بكل من ادرار وتمنراست ورقلة والاعواط.) الجزائرية(2019 ،

ويصل عدد المومنين الصيدلية 190 ممونا، منهم 74 محليين و 116 أجنبي، كما يبلغ عدد زبائنها 1255 زبون من بينهم 584 مؤسسة عمومية و 671 عيادة تابعة للقطاع الخاص.

كما تسهر الصيدلية المركزية للمستشفيات أيضا على توفير مخزون استراتيجي من الأدوية الأساسية، حيث يلجأ إليه عند الضرورة، لاسيما خلال حدوث أزمات كالأوبئة أو الكوارث الطبيعية.

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري وصناعي، حيث تقوم بمهام تخزين وتوزيع المواد الصيدلانية على المؤسسات الاستشفائية العمومية والعيادات الخاصة والمؤسسات الاستشفائية العسكرية والامن الوطني والحماية المدنية ومؤسسات إعادة التربية، يبلغ عدد العمال 104 عامل من مدير ونائب مدير مكلف بالمصالح التجارية، ورؤساء الدوائر ورؤساء المصالح والاداريين وكل من العاملين ، كما هي أحد الملاحق التابعة لوزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات، تقع في

وسط مدينة بسكرة بالمنطقة الصناعية بسكرة طريق طولقة ، يحدّها شمالا مباني عمرانية ومن الشرق محطة النقل البري للمسافرين ، حيث توفر صيدلية المستشفى كميات كبيرة من الادوية يوميا لصالح المرضى في المؤسسة الطبية ، وتقوم بتحضيرها وفقا لجداول الادوية الخاصة بكل مريض ، وترسلها اما عن طريق موظف يسمى " مراسل " بين الأقسام في المستشفيات العادية ، أو باستخدام طريقة نقل آلية الكترونية متطورة يتم استخدامها في المجمعات والمستشفيات الكبيرة .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة-

تحتوي الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة على ثلاث دوائر وستة مصالح بالإضافة إلى مكتب المدير ونائب مدير مكلف بالمصالح التجارية، وهناك ثلاث دوائر تتفرع منهم مجموعة من المصالح وهي كالتالي: كما هو موضح في الشكل رقم (05)

1- مصلحة البيع: وهي المصلحة المستقبلية تأتي تحت دائرة التجارة فهي تحت تكليف نائب مدير مكلف بالمصالح التجارية.

2- مصلحة الصفقات: التي تخضع للقانون الخاص بالمؤسسة من الادارة والمتعاقدين

3- مصلحة التحصيل: تحصيل الغرامات والمصاريف القضائية في الاجراءات الجزائية

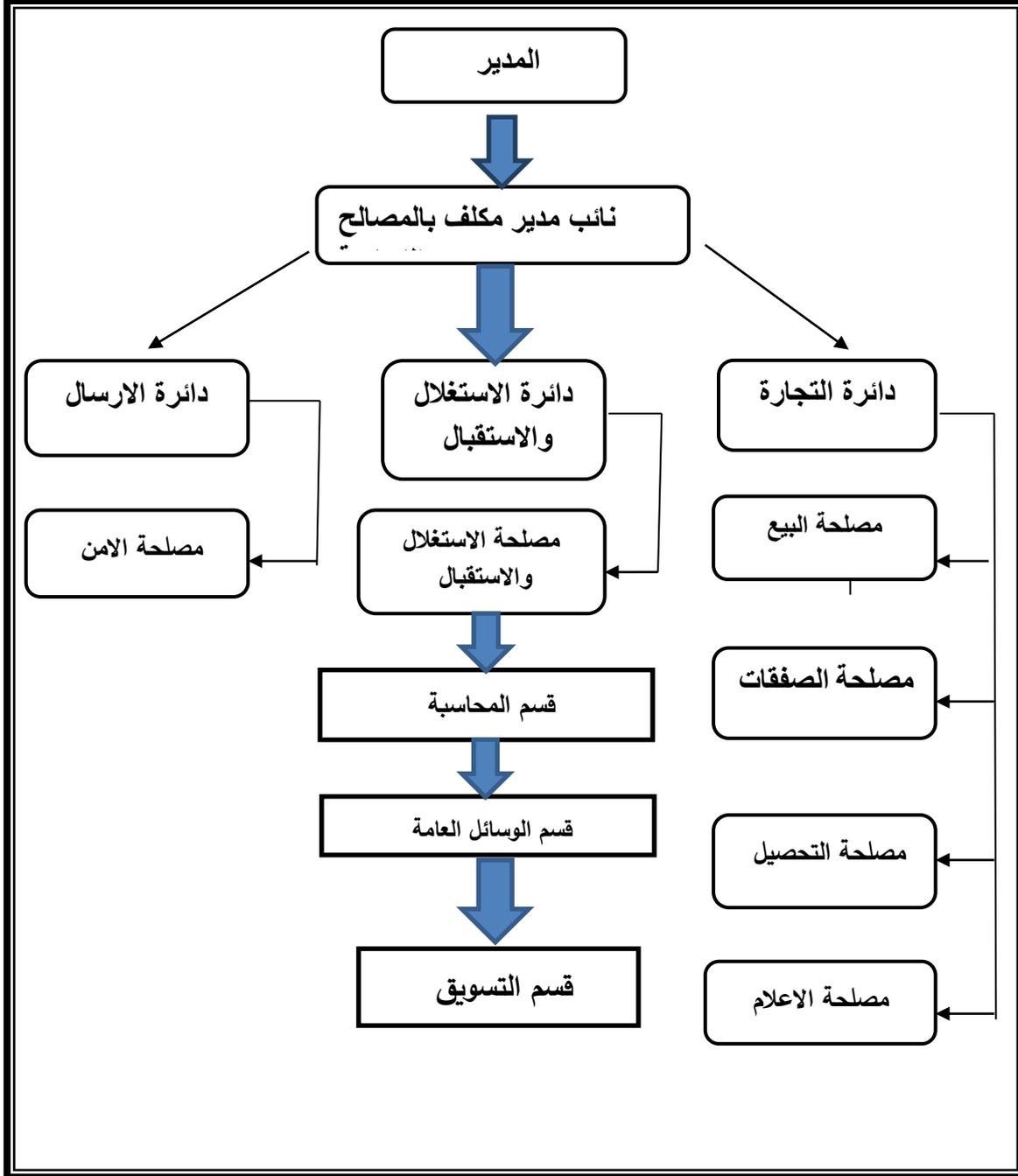
4- مصلحة الاستغلال والاستقبال: والتي تتضمن كل من المحاسبة والوسائل العامة والتسويق.

5- مصلحة الاعلام الالي: تعمل على ربط الشبكات المحلية ببعضها مع ضمان حسن استغلال الأجهزة.

6- مصلحة الأمن: وهي المصلحة الخاصة بالأمن في المؤسسة وتأتي تحت المدير أيضا وتتلقى التعليمات منه.

ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة .

الشكل رقم(05) : الهيكل التنظيمي للصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة.



المصدر: وثائق مقدّمة من طرف المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بهذه الدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة- لنتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في أثر التغيير التنظيمي على أنواع الأداء الوظيفي المتمثلة في أداء المهام والأداء السياقي وذلك باستخدام أداة بحث مناسبة كالاستبيان.

**المطلب الأول: منهج البحث، مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص**

### الشخصية

#### أولاً: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، وذلك من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها حيث يعتبر هذا المنهج مناسباً وهو الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظواهر كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، أين يهدف البحث إلى دراسة التغيير التنظيمي وأثره على أبعاد الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة.

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) Spss.V20 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1. مجتمع وعينة البحث:

تعتبر عملية اختيار عينة البحث من خطوات البحث ذاته، والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات التي تشكل مجتمع البحث فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع والتي قدرت ب 104 لكل عمال المؤسسة تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تم أخذ عينة عشوائية تمثلت في مجموعة منالعمال الإداريين والإطارات بالمؤسسة، حيث أن عينة الدراسة قد بلغ عددها (50) فرداً. تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعاً، وذلك عبر

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

زيارات ميدانية، وقد تم استرجاع ما مجمله (47) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (02) استبانات نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (45) استبانة.

### 2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	64.4%
	أنثى	16	35.6%
	المجموع	45	100%
العمر	أقل من 30	30	66.7%
	30-أقل من 40	15	33.3%
	40-أقل من 50	00	00.00%
	50 سنة فأكثر	00	00.00%
	المجموع	45	100%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	06	13.3%
	جامعي	35	77.8%
	دراسات عليا متخصصة	04	8.9%
	المجموع	45	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

28.9%	13	من 01 الى 05 سنوات	سنوات الخبرة
37.8%	17	من 05 الى 10 سنوات	
33.3%	15	أكثر من 10 سنوات	
100%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

يظهر من خلال الجدول رقم (01) أن النسب متفاوتة بين المبحوثين من حيث الجنس، حيث بلغت نسبة الإناث (35.6%) في حين بلغت نسبة الذكور (64.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمنظمة والظروف الاجتماعية، والذي نجد فيه أن الذكور أكثر من الإناث رغم ضرورة تواجدهم وذلك لطبيعة المهام الإدارية في المنظمة.

وبالنسبة للسن : فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة إلى غاية 40 سنة)، حيث الفئة التي اقل من 30 سنة احتلت أعلى نسبة المقدرة ب(66.7%) من عينة الدراسة، مما يدل على أن مؤسسة الصيدلية المركزية للمؤسسات تهتم بالكفاءات الشابة أكثر وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين كل من (30 سنة الى غاية 40 سنة) تحتل أقل نسبة وقدرت ب (33.3%). بالنسبة للمؤسسة تعمل على توظيف الفئة العمرية الأصغر كونها تتمتع بالحركة والسرعة في الاستجابة.

وبالنسبة للمستوى التعليمي :فقد وجد أن أغلب المبحوثين من حاملي شهادة جامعية بنسبة تقدر ب (77.8%)، بينما حاملي مستوى التعليمي أي دراسات العليا متخصصة كانت اقل نسبة في عينة الدراسة وتقدر ب(8.9%)، أما المستوى التعليمي الثانوي كانت تقدر نسبة العينة ب(13.3%)، إذن نلاحظ أن الأغلبية للعينة من المستوى الجامعي نسبة ساحقة، وأن نسبة المستويات التعليمية

بين المبحوثين للتعليم الثانوي والدراسات العليا المتخصصة متوسطة، نتيجة لحاجة المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة علميا أكثر، لأنها تحتاج إلى موارد بشرية واعية ومستوعبة ولها مهارات كافية للعمل.

بالنسبة سنوات الخبرة: لدى المبحوثين نجد أنّ نسبة (37,8%) تتراوح ما بين ( 05 الى غاية 10 سنوات ) وهذا ما يؤكد أن المؤسسة لها الأفراد ذوي الخبرات ، وفيما يخص النسبة التي تقدر ب (33.3%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (أكثر من 10سنوات)وهي فئة متوسطة ، وفي حين نجد أن أقل نسبة هي للأفراد الذين خبرتهم تتراوح ما بين ( 01 الى غاية 05 سنوات ) قد بلغت نسبتهم ب(28,9%) من مجموع أفراد عينة البحث.

**المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.**

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت بشكل أولي، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد إسبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختباره وقياس مدى ملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة.
- تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية، والمتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.
  - الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين
- المحور الأول: خاصب التغيير التنظيمي وأبعاده المختلفة ويتضمن (29) عبارة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

- المحور الثاني: خاص بمتغير الأداء الوظيفي بأبعاده ويتضمّن (16) عبارة.

وقد تمّ الاعتماد في الإجابة على هاته العبارات على مقياس سلم ليكارت الخماسي الذي يتراوح من (1 إلى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

### ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة هذا البحث واختبار صحّة فرضياته، تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) والمتمثلة في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل «التغيير التنظيمي» على المتغير التابع «أداء المورد البشري».

- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": Cronbach's Coefficient Alpha " وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع الأبعاد التي تنتمي إليها.
- معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

#### المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث

#### أولا ثبات الأداة: (Fiability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة، لو كرّر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات «ألفا كرونباخ» Cronbach's Coefficient Alpha، الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التغيير التنظيمي	التغيير البشري	5	0,893
	التغيير في الهيكل التنظيمي	9	0,874
	التغيير في المهام	4	0,836

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

0.978	0,958	8	التغيير التكنولوجي	
0.981	0,964	26	المجموع	
0.730	0.533	6	أداء المهام	الأداء الوظيفي
0.866	0.751	9	الأداء السياقي	
0.856	0.734	15	المجموع	
0.977	0.955	41	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,955) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لعبارات محور التغيير التنظيمي (0.964)، في المقابل ما قيمته (0.734) بالنسبة لعبارات الأداء الوظيفي وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

### ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة الأنواع التالية من الصدق:

#### 1. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0,977) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمتها (0.981) ما يقابلها (0.856) كمعامل صدق لعبارات محور الأداء الوظيفي، بهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. الصدق الذاتي:(صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالب بحساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وسنوضح النتائج المحصل عليها في الجداول الموالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

الجدول رقم(04): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير البشري

الإحصائيات		البعءالفقرات
0,857**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,859**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,906**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,790**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,833**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\* مستوى الدلالة 5%

الجدول رقم (05) : الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,743**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,705**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,569*	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,789**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,513**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,766**	معامل بيرسون	الفقرة 6
0,006	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,612**	معامل بيرسون	الفقرة 7
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,722**	معامل بيرسون	الفقرة 8
0,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
0,902**	معامل بيرسون	الفقرة 9
0.000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 51,3% و 90.2% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا

ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في المهام

الإحصائيات	البعد الفقرات
0,758**	الفقرة 1
.000	
45	
0,921**	الفقرة 2
0,000	
45	
0,764**	الفقرة 3
0,000	
45	
0.866**	الفقرة 4
0,000	
45	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

SPSS

مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 75.8% و 92.1% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا

ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التغيير في المهام .

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في التكنولوجيا

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,934** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,907** 0,007 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0,899** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,829** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,891** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
0,912** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
0,859** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
0,892** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 8

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\* مستوى الدلالة 5%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 82.9% و 93.4% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا

ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا .

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أداء المهام

الإحصائيات		البعدالفقرات
0,420** 0,004 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,627** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0,424** 0,004 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,788** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
713** 0,000 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
0,492** 0,052 45	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 42% و 78,8% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد

أداء المهام.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأداء السياقي

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,449** 0,002 45
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,412** 0,005 45
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,775** 0,000 45
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,810** 0,000 45
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,718** 0,000 45
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,661** 0,000 45
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,450** 0,018 45
الفقرة 8	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,425** 0,137 45
الفقرة 9	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,689** 0,000 45

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 41,2% و 81% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الأداء السياقي.

### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي "بالصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة- "لابدأولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتقلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن:

( Skewness ) يجب أن تكون محصورة بين [ -3 ، 3 ] و (Kurtosis) محصورة بين [ 10 - ، 10 ]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن ( Skewness ) يجب أن تكون محصورة بين [ -1 ، 1 ] و (Kurtosis) محصورة بين [ -3 ، 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتقلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (10): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الأبعاد	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
التغيير البشري	-0.282	0.354	-1.132	0.695
التغيير في الهيكل التنظيمي	-0.289	0.354	-0.939	0.695
التغيير في المهام	0.167	0.354	-1.277	0.695
التغيير في التكنولوجيا	-0.228	0.354	-1.517	0.695
التغيير التنظيمي	0.056	0.354	-1.407	0.695
أداء المهام	0.011	0.354	-0.247	0.695
الأداء السياقي	-0.437	0.354	-0.959	0.695
الأداء الوظيفي	-0.615	0.354	-0.818	0.695

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (10) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $\{-0,437$  و  $0,167\}$  وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين  $\{-1,517$  و  $-0,247$ }. حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين  $(-10,10)$ ، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين  $(-3,3)$ .

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

نتطرق في هذا المبحث إلى كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (11)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري "التغيير التنظيمي" "الاداء الوظيفي"، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة- ، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل التّحديد R square.

جدول رقم (11): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1,79-1
غير موافق	2,59-1,80
موافق نوعا ما	3,39-2,60
موافق	4,19-3,40
موافق بشدة	5-4,20

المصدر: من إعداد الطالب بناء على كيفية حساب المدى وتحديد فئات سلم ليكارت

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بالصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة ؟

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات التغيير التنظيمي:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	التغيير البشري	3.56	0.930	3	موافق
1	تشجع إدارة المنظمة عاملها على إحداث التغيير وفق مداخل إبداعية	3.29	1.392	5	موافق نوعا ما
2	للعاملين في المنظمة القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد	3.73	0,837	2	موافق
3	نمط القيادة في المنظمة يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المطلوب	3.56	1.235	3	موافق
4	تساهم الإدارة العليا في تعديل أو تطوير مهام المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها	3.78	0.850	1	موافق
5	زادت برامج التغيير في المنظمة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم	3.49	1.141	4	موافق
	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.77	0.67	1	موافق
6	تقوم إدارة المنظمة بإعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند إجراء أي تغييرات إستراتيجية	3.71	1.141	8	موافق
7	تجري المنظمة تعديلات في تصميم هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة	3.78	0.876	7	موافق

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

موافق	6	0.850	3.78	يمتاز الهيكل التنظيمي في المنظمة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب	8
موافق	1	0.878	3.96	تسعى الإدارة إلى إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لما له اثر على تحسين العمليات	9
موافق	2	0.863	3.93	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن ومؤهل لإجراء عمليات التغيير لمواكبة التطورات	10
موافق	3	0.889	3.93	تقوم المنظمة بتطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	11
موافق	5	0.912	3.82	تخول الإدارة العليا للمنظمة الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا ( أقسام ، فروع )	12
موافق	4	0.886	3.82	تحدد إدارة المنظمة الأهداف العامة للوحدات الفرعية وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة لتنفيذها	13
موافق نوعا ما	9	1.264	3.24	تعمل المنظمة على التغيير بين فترة وأخرى في الوحدات الإدارية	14
موافق	2	0.85	3.58	التغيير في المهام	
موافق	1	0.824	3.84	تواكب إدارة المنظمة وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والمنتجات لتعزيز فرص نموها	17
موافق	3	1.100	3.53	تعمل المنظمة على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة	18
موافق	2	0.777	3.82	تحدث المنظمة تغييرات جديدة في حجم المسؤوليات	19

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

				والصلاحيات	
20	تقوم المنظمة بتغيير الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملين بشكل دوري	3.16	1.348	4	موافق نوعا ما
	التغيير في التكنولوجيا	3.36	1.03	4	موافق نوعا ما
21	تشجع المنظمة البحث على أفكار جديدة بغية تطوير عملياتها وخدماتها	3.44	1.139	4	موافق
22	تستخدم المنظمة نشاط البحث والتطوير كأداة لمواكبة التغيير	3.36	1.111	6	موافق نوعا ما
23	يعتبر نشاط البحث والتطوير المصدر الاساسي للبيانات	3.42	1.076	5	موافق
24	تركز المنظمة على تطوير الخدمات بدلا من إدخال خدمات جديدة	3.56	0.893	1	موافق
25	تمتلك المنظمة وحدة مخصصة بنشاط البحث والتطوير	2.98	1.559	8	موافق نوعا ما
26	تستطيع المنظمة مواكبة التغييرات التكنولوجية الحاصلة	3.49	1.180	3	موافق
27	تقلل المنظمة من مخاطر تأثيرات التغييرات التكنولوجية	3.49	0.944	2	موافق
28	تتوفر لدى المنظمة تكنولوجية حديثة تساعد على التغيير	3.18	1.353	7	موافق نوعا ما
29	التغيير التنظيمي ككل	3.58	0.77		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

في القراءة الإحصائية للجدول رقم (12) نجد أنّ المبحوثين موافقين على المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي بأبعاده حيث بلغ المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي ككل (3,58) وانحراف معياري قدر ب (0,77)، وهذا يعني أنّ المؤسسة تطبق التغيير التنظيمي، وفي مايلي توضيح تفصيلي للنتائج حسب كل بعد:

**أولا التغيير البشري:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "التغيير البشري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.56) و بانحراف معياري يقدر ب (0,930) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29) و(3.78) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان متجها للموافقة، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التغيير البشري حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة. وهذا ما يدل على أن عملية التغيير التنظيمي مطبقة في المنظمة، حيث تتم عملية التغيير البشري بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة حسب آليات وأساليب محدّدة، وتوسّع المنظمة لاستقطاب الأفراد الذين يملكون قدرات وكفاءات ومهارات ذاتية تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق طموحاتها وأهدافها.

**ثانيا التغيير في الهيكل التنظيمي:** من خلال الجدول (12) أيضا نلاحظ أن بعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" جاء مرتفعا كذلك ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.77) بانحراف معياري (0.67) وهو بالترتيب الأول حيث ان هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان متجها للموافقة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.24) و(3.96). وهذا ما يفسر أنّ المنظمة تهتم بتغييرات الهيكل التنظيمي بصفة دورية.

**ثالثا التغيير في المهام:** من خلال الجدول (12) أيضا نلاحظ أن بعد "التغيير في المهام" جاء بالترتيب الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.58) بانحراف معياري

(0,85) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان متجها للموافقة، وأن الآراء اتجهت نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16) و(3.84) .

رابعا التغيير في التكنولوجيا: من خلال الجدول (12) أيضا نلاحظ أن بعد " التغيير في التكنولوجيا" جاء في الترتيب الرابع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.36) بانحراف معياري (1.03) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد يتجه نحو الموافقة نوعا ما ،و أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98) و(3.56) .وهذا يدل على أنّ المنظمة تهتمّ بالتغيير التكنولوجي وتستخدم نشاط البحث والتطوير كأداة لمواكبة التغيير.

#### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الأداء الوظيفي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات الأداء الوظيفي .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	الأداء السياقي	4.41	0.313	1	موافق بشدة
1	تقدم يد العون والمساعدة لزملائك لإنجاز أعمالهم	4.58	0.543	1	موافق بشدة
2	أحدثت مع زملائي الآخرين قبل القيام بأي عمل قد يؤثر فيهم	4.36	0.609	4	موافق بشدة
3	تساعد زملائك الآخرين في حل المشكلات المرتبطة بالعمل	4.49	0.506	2	موافق بشدة
4	تشجع الآخرين على تجريب طرق أكثر فاعلية ومبتكرة لإنجاز عملهم	4.29	0.506	5	موافق بشدة
5	تشجع الأفراد المترددين أو غير المنفتحين على إبداء آرائهم في العمل	4.29	0.695	6	موافق بشدة
6	تبدى كل الاحترام والمودة للآخرين في العمل	4.47	0.548	3	موافق بشدة
	أداء المهام	4.18	0.435	2	موافق
7	تتبع قواعد العمل وسياساته وإجراءاته في المنظمة	4.33	0.603	4	موافق بشدة
8	تؤمن بأهداف المنظمة وتعمل على دعمها	3.98	0.783	7	موافق
9	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتك	3.80	1.014	9	موافق
10	يشجعك رؤسائك لانجاز عملك بكفاءة	3.91	1.041	8	موافق

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

11	تقبل الآراء والمقترحات التي تقدمها لرئيسك يشجعك على التجديد في أساليب العمل	4.00	0.905	6	موافق
12	تبذل قصارى جهدك في العمل	4.51	0.506	1	موافق بشدة
13	تشجع الآخرين على اتخاذ القرارات التي تصب في خدمة المنظمة	4.22	0.560	5	موافق بشدة
14	تشعر بالمسؤولية العالية اتجاه انجاز واجباتك	4.49	0.549	2	موافق بشدة
15	لا تشعر بالظلم تجاه كثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل	4.38	0.576	3	موافق بشدة
	الأداء الوظيفي ككل	4.27	0.315		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

في القراءة الإحصائية للجدول رقم (13) نجد أنّ المبحوثين موافقين بشدة على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (4,27) وانحراف معياري قدر ب (0,315)، وهذا يعني أنّ الأداء الوظيفي في المؤسسة جيد، وفي ما يلي توضيح تفصيلي للنتائج حسب كل بعد:

### أولا الأداء السياقي:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعا وفي الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.41) بانحراف معياري (0.313) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ووفقا لمقياس

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان مرتفعاً، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.29) و(4.58). وهذا ما يبين أن موظفي المنظمة محل الدراسة يقدمون مجهودات إضافية في المنظمة وتشجيع بعضهم البعض أثناء العمل والتعاون والثقة المتبادلة .

### ثانياً أداء المهام:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعاً وبالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,18) بانحراف معياري (0,435) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80) و(4.51)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد أداء المهام بالمنظمة حسب مخرجات SPSS أنها اتجاهات آراء موافقة.

### **المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين**

نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة للتغيير التنظيمي مع كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي الذي توّضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): مصفوفة الارتباط بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

		أداء المهام	الأداء السياقي	الاداء الوظيفي
التغيير البشري	معامل الارتباط	0.292**	0,470**	0,505*
	مستوى الدلالة	0,050	0,001	0,000
	العدد	45	45	45
التغيير في الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0,374**	0,589**	0,419**
	مستوى الدلالة	0,011	0,000	0,014
	العدد	45	45	45
التغيير في المهام	معامل الارتباط	0,305**	0,512**	0,544**
	مستوى الدلالة	0,042	0,000	0,000
	العدد	45	45	45
التغيير في التكنولوجيا	معامل الارتباط	0,351*	0,396**	0,444**
	مستوى الدلالة	0,018	0,013	0,002
	العدد	45	45	45
التغيير التنظيمي	معامل الارتباط	0,375*	0,523**	0,582**
	مستوى الدلالة	0,011	0,000	0,000
	العدد	45	45	45

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.v20

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

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

✓ بين الصف الأول أن التغيير البشري له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الأداء

السياقي وأداء المهام ، إذ بلغ معامل الارتباط(0,470) عند مستوى الدلالة (0.001) غير أنه

يبقى ارتباطا متوسطا، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الأداء الوظيفي ذو دلالة إحصائية (0.000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,505) وهو ارتباط متوسط. وهذا ما يوضح أن التغيير البشري له علاقة ارتباط بالأداء الوظيفي وكذلك مجالاته. وايضا بلغ معامل الارتباط (0,292) عند مستوى الدلالة (0.050) غير أنه يبقى ارتباطا متوسطا، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الأداء الوظيفي ذو دلالة إحصائية (0.000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,505) وهو ارتباط متوسط. وهذا ما يوضح أن التغيير البشري له علاقة ارتباط بالأداء الوظيفي

✓ بين الصف الثاني أن التغيير في الهيكل التنظيمي له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الأداء السياقي ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.589) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، ومع أداء المهام ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,011) إذ بلغ معامل الارتباط (0,374) وهو ارتباط ضعيف ومع الأداء الوظيفي ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,014) إذ بلغ معامل الارتباط (0,419) وهو ارتباط متوسط، وهذا ما يدل على أن التغيير في الهيكل التنظيمي لديه ارتباط مع كل من أداء المهام والأداء السياقي والأداء الوظيفي.

✓ بين الصف الثالث أن التغيير في المهام له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0,305) عند مستوى الدلالة (0,042) وهو ارتباط ضعيف، ومع الأداء السياقي علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,512) وهو ارتباط متوسط، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0,544) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,000) وهو ارتباط متوسط كذلك.

✓ بين الصف الرابع أن التغيير في التكنولوجيا له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0,351) عند مستوى الدلالة (0,011)، وهو ارتباط ضعيف، ومع الأداء السياقي له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,003) إذ بلغ معامل الارتباط (0,396) وهو

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

ارتباط ضعيف أيضا، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0,444) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,002) وهو ارتباط متوسط.

بين الصف الخامس أن التغيير التنظيمي له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0,375) عند مستوى الدلالة (0,011)، وهو ارتباط ضعيف، ومع الأداء السياقي له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,523) وهو ارتباط قوي، وكذلك بلغ معامل الارتباط مع الاداء الوظيفي ب (0.582) وهو ارتباط قوي عند مستوى الدلالة (0.000).

### المطلب الرابع: إختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

#### أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في مستوى الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة عند مستوى الدلالة 5%". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.486	1	1.486	22.011	0,000
التباين	2.903	43	0.068		
المجموع الدوري	4.390	44			

معامل التحديد (R<sup>2</sup>)=0.339 معامل الارتباط (R)=0.582

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.011)، وبقيمة احتمالية (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة.

معامل التحديد	معامل الارتباط	المحسوبة	مستوى	(T) المحسوبة	(B)	المتغير
R <sup>2</sup>	(R)	(F)	الدلالة			المستقل
0.339	0.582	22.011	0,000	4.692	0,237	التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (16): يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 22,011 وكذلك قيمة (T) البالغة 4,692 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 58.2%، كما أن متغير التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته 33.9% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة، عند مستوى الدلالة 0.05".

وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي ، وذلك فيما يلي:

### أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير البشري على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة عند مستوى دلالة 0,05".

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): اختبار أثر التغيير البشري على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T)المحسوبة	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
X1						
الأداء الوظيفي	0.171	3.836	0 ,000	14.717	0.505	0.255

مستوى الدلالة (0,05)المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (17) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتغيير البشري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 14.717 وكذلك قيمة (T) البالغة 3.836 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، حيث قدر معامل الارتباط ب (R) 0.505 و (R<sup>2</sup>) 0.255 .

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير البشري على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات-بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05". ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الأفراد الذين لديهم قدرات وإمكانيات عالية يستطيعون أداء مهامهم في المنظمة بكفاءة وفعالية، من خلال إعداد إدارة المنظمة خطة محكمة تمكنها من جذب واستقطاب الأفراد المؤهلين علميا لتولي المهام وذلك لكون المنظمة تعمل دائما على تدريب وإعداد الموظفين ومساعدتهم وذلك لإلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مواهبه وقدراته وميوله واهتماماته التي تمكنه من أداء مهمته بأريحية و تحقيق أهدافه التي خطط لها، والاهتمام بهم لتحسين أدائهم والحفاظ عليهم، وهذا مرتبط بالمهنة التي يشغلونها وينتسبون إليها في المنظمة.

#### ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة- عند مستوى دلالة 0,05".

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال

الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد	معامل الارتباط	المحسوبة	مستوى	المحسوبة	(B)	المتغير المستقل
R2	(R)	(F)	الدلالة	(T)		X2
0.404	0.636	29.197	0.000	5.403	0.296	الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (18) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 29.197 وكذلك قيمة (T) البالغة 5.403 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين حيث أنّ بعد الأداء الوظيفي يفسر من التباين الحاصل في التغيير الهيكل التنظيمي .حيث بلغ معامل الارتباط ب 0.636 وهو قوي وكذلك قيمة (B) والتي قدرت ب0.296 و كذلك قيمة (R2) ب0.404 .

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

### ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام على الأداء الوظيفي للصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة- عند مستوى دلالة 0,05".

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية بسكرة

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر التغيير في المهام على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X3	(B)	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
الأداء الوظيفي	0.202	4.253	0.000	18.091	0.544	0.296

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (19) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتغيير في المهام على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 18.091 وكذلك قيمة (T) البالغة 4.253 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين حيث أنّ بعد الأداء الوظيفي يفسر 29.6% من التباين الحاصل في التغيير المهام. وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بـ 0.544.

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية التغيير في المهام على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن التغيير في المهام لدى المنظمة له علاقة ارتباط مع الاداء الوظيفي، حيث أن التغيير في المهام له علاقة قوية مع الأداء الوظيفي في المنظمة. فان التغيير في المهام عند حدوث تغيير في فعالية أو تغييرات في بيئة المنظمة سواء داخليا أو خارجيا، وكذلك تكوين

فرق عمل أو إعادة تصميم الوظائف فتلك التغييرات في المهام تؤثر على الأداء الوظيفي في المنظمة.

#### رابعاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة- عند مستوى دلالة 0,05".

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): اختبار أثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار

#### الخطي البسيط

المتغير المستقل X4	(B)	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
الأداء الوظيفي	0.136	3.253	0.002	10.580	0.444	0.197

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (20) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 10.580 وكذلك قيمة (T) البالغة 3.253 بمستوى دلالة 0.002 وهو أقل من 0,05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين حيث أن بعد الأداء الوظيفي يفسر 19.7

%من التباين الحاصل في التغيير التكنولوجيا . حيث بلغ معامل الارتباط ب 0.444 و (B) 0.136 .

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن التغيير في التكنولوجيا له اثر على الأداء الوظيفي في المنظمة، من خلال تشجيع إدارة المنظمة البحث عن الأفكار الجديدة من اجل تطوير عملياتها وخدماتها لتحسين الأداء الوظيفي.

## خلاصة الفصل

من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية للمستشفيات-بسكرة واعتمادا على عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة تبين لنا أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي. ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما هو أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالصيدلية المركزية للمستشفيات -بسكرة-. وعند بحث أثر التغيير التنظيمي في مستوى كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي على نحو مستقل لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للتغيير البشري والتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في المهام والتغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي.

الخاصة

### الخاتمة:

ان المنظمات وبمختلف أنواعها وحجمها وطبقا لنظرية النظام المفتوح المتفاعل به مع المحيط الخارجي لذا فهي ليست في حالة السكون و إنما تتغير باستمرار لكي تحقق شرط البقاء والاستمرارية , فالتغيير أصبح جزءا لا يتجزأ من دنيا الأعمال وهذا ما يفسر بتعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه ، وعلى هذا الأساس ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصيدلانية المركزية للمستشفيات بسكرة ، نستنتج أنه لكي يكون للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي يجب لكل العاملين بالمؤسسة معرفة كل مصادر التغيير واشراكهم في بحث ومناقشة الحاجة اليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه ، حيث يساعد ذلك على إزالة مخاوفهم من جهة ، ومن جهة أخرى اشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ، كما يجب توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه ، وكذلك توفير الموارد البشرية التي تهيئ التغيير وتساعد على تنفيذه ، وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للعاملين بالمؤسسة ، وبهذا نضمن نجاح عملية التغيير التنظيمي ويكون لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. كما توصلنا من خلال النتائج التطبيقية التي أجريت على مستوى الصيدلانية المركزية للمستشفيات بسكرة أن هناك علاقة تربط بين المتغيرين التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة ( التغيير البشري ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في المهام ، التغيير في التكنولوجيا )، والأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر للتغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي وهذا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها بواسطة برنامج spss .

وفي الأخير يمكن أن نقدم بعض من التوصيات، حتى يكون للتغيير التنظيمي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لكل المنظمات، والمتمثلة في:

## الخاتمة

---

- على المؤسسة محل الدراسة تشجيع عمالها على الابداع والابتكار واخذ المبادرات بشكل فعال.
- ينبغي على المؤسسة محل الدراسة أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد على الهياكل التنظيمية التي لا تجدي نفعا داخل المنظمة.
- توفير خبراء تغيير يمتلكون مهارات فكرية ترتبط بالتغيير سواء داخل أو خارج المنظمة.
- على المؤسسة محل الدراسة الاعتماد على سياسات جديدة في مجال التعيين والترقيات والتدريب وغيرها.
- على المؤسسة محل الدراسة الاستثمار جيدا في موارد البشرية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### • الكتب :

1. أندرسون, نيجلكينج ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004
2. أنعام الحيايالي ، إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي الجزائر ط1 سنة 2015-
3. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، بيروت ، 2005
4. حسن محمد احمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات مصر، الطبعة الثالثة سنة 2014
5. سعيديس عامر ، الإدارة وتحديات التغييرات ، دار النشر مصر الجديدة ، القاهرة ، 2001
6. سيدس المعرفة، إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن ، ط2 ، 2011
7. علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، ط1 ، سنة 1999
8. فرحان حسن بربخ ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، دار أسامة للنشر والتوزيع سنة 2014
9. محمد قريشي ، التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي ، زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2020
10. محمد يوسف النمران ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع ، مصر ، ط 1 ، سنة 2006
11. ناصر جرادات ، د. احمد عريقات ، احمد المعاني ، ادارة التغيير والتطوير ، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الاردن ، الطبعة الاولى سنة 2013

### • المذكرات والرسائل:

1. بلكبير بومدين ،تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق ، جامعة باجي مختار ، عنابة 2006

## قائمة المراجع

2. ريم بنت عمر بن منصور الشريف, دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي , ماجستير في الإدارة العامة , جامعة الملك عبد العزيز بجدة . السعودية 2013
3. سوفي نبيل, دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي, ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية , جامعة منتوري , قسنطينة 2011
4. صلاح بن فالح عبد الله البلوي ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005
5. عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ماجستير علوم التسيير, جامعة منتوري , قسنطينة 2008
6. ماجد بن جماح بن حامد الغامدي ، مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى ،السعودية ، 2017
7. وفيق حلمي الأغا ، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ,ماجستير إدارة أعمال , جامعة الأزهر , غزة فلسطين 2010

### • المجلات العلمية:

1. ابراهيم, صفا محمد ، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،العدد 92 ،المجلد 22 ، بغداد ، 2017
2. حمزة محمد الجبوري، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة-دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد الخيم، الكلية التقنية الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد8، بغداد، 2017.

3. خالد احمد الصرايرة ,الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء , مجلة جامعة دمشق -المجلد 27 -العدد الأول + الثاني-2011
4. راشد, علي رحمه ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،العدد 98 ،المجلد 23 ، بغداد ، 2017
5. الرحيم, اياد محمود عبدالكريم ، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف ، مجلة التقني المجلد 20 العدد 2 ، 2007
6. سنينة كاظم تركي ، بشرى عبد إبراهيم ، موفق صادق رسن ، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة واسط ، العدد 20 ، 2015
7. شروق كاظم جبار ، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدراءهم ،مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ، جامعة بابل ، العدد 38 ، 2018
8. علي حسون الطائي ، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،جامعة بغداد ، العدد 82 ، المجلد 21 ، 2015
9. فاضل حمد سلمان القيسي، دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 92 ، المجلد 22 ، 2017
10. الكواز, راشد حمد وندنون، دعدي غانم مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية مجلة الرافدين للعلوم الرياضية،المجلد13،العدد43،العراق ، 2008
11. محمد فاضل مصلح ، د. هند محمود معيوف ، الأداء الوظيفي وعلاقته بجودة التدريس ومدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى ، مجلة الفتح كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ديالى ، العدد 72 ، 2017
12. محمد, د.هديلداهي عبدالله,د. بثينة حسين علي، د ضرغام جاسم ، أسبابمقاومة التغييرالتنظيميلبعضالقياداتالاداريةلاتحاداتالرياضيةفيمحافظةنينوي ، مجلة جامعة كركوك ، 2009
13. ناجي,مصطفى ناطق دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، بغداد ، 2015

## قائمة المراجع

---

14. هديل داهي عبد الله ، د . بثينة حسين علي ، د. ضرغام جاسم محمد ، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الادارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى ،مجلة جامعة كركوك ، العدد 02 ، المجلد 04 ، 2009
15. ياسر لطيف خلف، دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الفلوجة ، العدد 99 ، المجلد 23 ، 2017

### • مراجع أجنبية:

Benoit couard,francaismeston,entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement guid (broché) , paris,2005

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي
2	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
4	المطلب الثاني: أسباب وأساليب التغيير التنظيمي
7	المطلب الثالث: مستويات التغيير التنظيمي
9	المطلب الرابع : أبعاد التغيير التنظيمي
11	المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
12	المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير التنظيمي
14	المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
16	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
16	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
17	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير
19	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير
21	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

## فهرس المحتويات

24	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي
25	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
26	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
26	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي
28	المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي
29	المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء
30	المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء
31	المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء
32	المبحث الثالث: التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي
33	المطلب الأول: أثر التغيير البشري على الأداء الوظيفي
33	المطلب الثاني: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
33	المطلب الثالث: أثر التغيير في المهام على الأداء الوظيفي
34	المطلب الرابع: أثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي
34	خلاصة الفصل
37	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة
38	المبحث الأول: تقديم عام للصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة
38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات عامة

## فهرس المحتويات

38	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة-
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
45	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
47	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث الاستبانة
55	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي
62	المطلب الثاني: تحليل فقرات محورا الأداء الوظيفي
65	المطلب الثالث: قوّة العلاقة بين المتغيرين
68	المطلب الرابع: إختبار وتفسير الفرضيات
75	خلاصة الفصل
77	الخاتمة:
	قائمة المراجع
	الملاحق



## الملحق 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبيان بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان (اثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي نتقدم بإجراء دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة ، حيث قمنا بتصميم هذا الاستبيان بهدف التعرف على اثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة .

نرجو منكم التعاون والإسهام في نجاح هذا العمل من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة ونحيطكم علما بان إجاباتكم سيتم التعامل معها بالسرية التامة وسيتم استخدامها فقط في أغراض البحث العلمي وشكرا .

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة الصحيحة

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالب:

خان أحلام

سعيد وليد

السنة الجامعية: 2020/2019

## الملاحق

### أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية:

الخبرة : من 01 إلى 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجنس: ذكر  أنثى

العمر : أقل من 30  30 إلى 40  من 40 إلى 50  50 سنة فأكثر

### المستوى العلمي:

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا متخصصة

### ثانياً التغيير التنظيمي :

التغيير البشري	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق بشدة	غير موافق
01 تشجع إدارة المنظمة عاملها على إحداث التغيير وفق مداخل إبداعية					
02 للعاملين في المنظمة القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد					
03 نمط القيادة في المنظمة يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المطلوب					
04 تساهم الإدارة العليا في تعديل أو تطوير مهام المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها					
05 زادت برامج التغيير في المنظمة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم					
06 تقوم إدارة المنظمة بإعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند إجراء أي تغييرات إستراتيجية					

## الملاحق

					07	تجري المنظمة تعديلات في تصميم هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة
					08	يمتاز الهيكل التنظيمي في المنظمة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب
					09	تسعى الإدارة إلى إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لما له اثر على تحسين العمليات
					10	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن ومؤهل لإجراء عمليات التغيير لمواكبة التطورات
					11	تقوم المنظمة بتطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل
					12	تخول الإدارة العليا للمنظمة الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا ( أقسام ، فروع )
					13	تحدد إدارة المنظمة الأهداف العامة للوحدات الفرعية وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة لتنفيذها
					14	تعمل المنظمة على التغيير بين فترة وأخرى في الوحدات الإدارية
					15	تواكب إدارة المنظمة وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والمنتجات لتعزيز فرص نموها
					16	تعمل المنظمة على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة
					17	تحدث المنظمة تغييرات جديدة في حجم المسؤوليات والصلاحيات
					18	تقوم المنظمة بتغيير الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملين بشكل دوري

## الملاحق

					تشجع المنظمة البحث على أفكار جديدة بغية تطوير عملياتها وخدماتها	19
					تستخدم المنظمة نشاط البحث والتطوير كأداة لمواكبة التغيير	20
					يعتبر نشاط البحث والتطوير المصدر الاساسي للبيانات	21
					تركز المنظمة على تطوير الخدمات بدلا من إدخال خدمات جديدة	22
					تمتلك المنظمة وحدة مخصصة بنشاط البحث والتطوير	23
					تستطيع المنظمة مواكبة التغييرات التكنولوجية الحاصلة	24
					تقلل المنظمة من مخاطر تأثيرات التغييرات التكنولوجية	25
					تتوفر لدى المنظمة تكنولوجية حديثة تساعد على التغيير	26

### ثالثا الأداء الوظيفي :

الأداء السياقي	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
27 تقدم يد العون والمساعدة لزملائك لإنجاز أعمالهم					
28 أتحدث مع زملائي الآخرين قبل القيام بأي عمل قد يؤثر فيهم					
30 تساعد زملائك الآخرين في حل المشكلات المرتبطة بالعمل					
31 تشجع الآخرين على تجريب طرق أكثر فاعلية ومبتكرة لانجاز عملهم					

					32 تشجع الأفراد المترددين أو غير المنفتحين على إبداء آرائهم في العمل
					33 تبدي كل الاحترام والمودة للآخرين في العمل
					34 تتبع قواعد العمل وسياساته وإجراءاته في المنظمة
					35 تؤمن بأهداف المنظمة وتعمل على دعمها
					36 لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتك
					37 يشجعك رؤسائك لإنجاز عملك بكفاءة
					38 تقبل الآراء والمقترحات التي تقدمها لرئيسك يشجعك على التجديد في أساليب العمل
					39 تبذل قصارى جهدك في العمل
					40 تشجع الآخرين على اتخاذ القرارات التي تصب في خدمة المنظمة
					41 تشعر بالمسؤولية العالية اتجاه انجاز واجباتك
					42 لا تشعر بالظلم تجاه كثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل