



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية

**Impact of Organizational Change to Improve the Administrative
Performance of Service Corporations**

(بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم (الرئاسة)

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال

إعداد:

مناهل أحمد يوسف أحمد

إشراف:

أ.د. علي عبدالله الحاكم

1437 - 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال الله تعالى:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ
(

صدق الله العظيم

(سورة الرعد : الآية 11)

الأهداء

إلى روح أمي
الغالية هدى.

الشكر والعرفان

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لاسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة

العلم والمعرفة .

واخص بالشكر أسرة الدراسات العليا لجهودهم العظيمة التي ظلوا يبذلونها في
خدمة العلم والعلماء.

واخص بالشكر أستاذي العالم الجليل أ.د. علي عبدالله الحاكم المشرف على
هذا البحث والذي شملني بعنايته ونصحه وارشاده ولم يبخل علي بعلمه الغزير
والذي اخذت منه الكثير وكان ثمرة ذلك ان خرج هذا البحث بهذه الصورة.

واخص بالشكر العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية
الخرطوم (الرئاسة) لما قدموا من دعم لي في الدراسة الميدانية .
والشكر لكل من ساهم في اخراج هذا البحث بهذه الصورة ولمن قدم لي أي
نوع من انواع المساعدة مني خالص الشكر والتقدير.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية , من خلال دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم (الرئاسة) 2015 وذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم صياغة مجتمع البحث من المدراء والموظفين بالشركة , ولطبيعة الدراسة تم الإعتماد علي الإستبانة كاداءة رئيسة لجمع البيانات وقد تم لاغراض هذا البحث أسلوب العينة العشوائية وتم توزيع (120) استبانة , وقد إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية وتم إختبار الفرض الرئيس والتحقق من صحته ثم جميع الفروض الفرعية.

توصلت هذه الدراسة الي عدة نتائج من أهمها الإتي :-

1- مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلي نجاحه ويقال من مقاومة العاملين له.

2- إلتزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وادخاله علي مراحل تؤثر علي أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة.

3- الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً علي قرارات العاملين.

4- التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري

من أهم توصيات هذه الدراسة:

1- نشر ثقافة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الخدمية لتحسين الأداء الإداري.

2- إتاحة الفرص للعاملين بالشركة للمشاركة في تطبيق مناهج التغيير التنظيمي.

3- وضع هياكل تنظيمية فاعلة تساعد في عملية التغيير التنظيمي.

4- تدريب العاملين بالشركة لإرساء قواعد التغيير التنظيمي بفاعلية وكفاءة عالية وذلك

للوصول الي التحسين الإداري المستمر ليسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة

للعلماء.

Abstract

The study aimed at treating the impact of organizational change on the improvement of managerial performance in service installations, done through the study of the state of the Sudanese Company for Distributing Electricity Ltd. Khartoum State(headquarters) 2015 , using the descriptive analytical method. The research society is comprising the managers and officials of the company. The researcher depended on the questionnaire as a main tool of collecting data, and for the research purposes the random sample method was adopted and (120) copies of the questionnaire were distributed.

The statistical package for the social sciences (SPSS) programme was used for the analysis of data through a group of statistical methods. The - hypothesis was tested and verified and so were the sub main hypotheses

The study arrived at various results, the most important of which are:-

1. Employees participation in planning for organizational change leads to its success and reduces their refusal of it.
2. The commitment of the top leadership to the process of organizational change, beside its gradual application affects the employee's performance to the better in the company.
3. cash incentives such as salaries, allowances and encouraging rewards are

The most influential organization dimensions on employees decisions.

4. Organizational change represents a positive plan for managerial performance improvement.

The main recommendations of the study are:-

1. Spreading organizational change culture in service establishments for the improvement of managerial performance.
2. Providing opportunities for the employees to participate in the application of the methods of organizational change.
3. Compiling effective organization frameworks that help in applying the organizational change.
4. Training the company employees on establishing the principles of organizational change with high efficiency to attain perpetual managerial performance improvement which contributes to raising the quality of services rendered to customers.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
10	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاطار النظري للتغيير التنظيمي	
18	المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي دوافعه، أهدافه، مداخله، ومشاركة العاملين في التغيير.
48	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.
58	المبحث الثالث: مراحل ومصادر التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له.
الفصل الثالث: مفهوم وأهمية وتقويم وتحسين الأداء الإداري	
68	المبحث الأول: مفهوم وأهمية الأداء
97	المبحث الثاني: تقييم الأداء الإداري
119	المبحث الثالث: تحسين الأداء الإداري
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
135	المبحث الاول : نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ولاية الخرطوم (الرئاسة)
140	المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية
158	المبحث الثالث: تحليل البيانات الدراسة
الخاتمة	
203	أولاً: مناقشة النتائج
205	ثانياً: التوصيات
208	قائمة المصادر والمراجع
219	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
141	توزيع محاور الدراسة	(1/4)
142	مقياس درجة الموافقة	(2/4)
144	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية	(3/4)
145	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير	(4/4)
146	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور منهجية التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين	(5/4)
147	نتائج ألفا كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير	(6/4)
148	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور ترسيخ مفاهيم ثقافة التنظيم وتحسين الأداء الإداري	(7/4)
149	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة (مجتمع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء)	(8/4)
151	الاستبيانات الموزعة والمعادة	(9/4)
152	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	(10/4)
153	يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.	(11/4)
154	يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(12/4)
155	يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	(13/4)
159	التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية)	(14/4)
161	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له)	(15/4)
163	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث (مدى نجاح منهجيات التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له)	(16/4)
165	التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (التغيير التنظيمي الفعال والوقت المناسب للتغيير)	(17/4)
167	التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس (ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري)	(18/4)
171	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية	(19/4)
173	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له	(20/4)

175	الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له	(21/4)
177	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير	(22/4)
179	الإحصاء الوصفي لعبارات ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	(23/4)
181	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية	(24/4)
184	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير له	(25/4)
187	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له	(26/4)
189	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير	(27/4)
191	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	(28/4)
195	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري	(29 /4)
196	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	(30/4)
198	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	(31/4)
200	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الوقت المناسب لإجراء التغيير وتحسين الأداء الإداري	(32/4)
201	ملخص لفروض الدراسة	(33/4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	(1/2)
29	انواع التغيير التنظيمي	(2/2)
35	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	(3/2)
76	تحديد أهداف الأداء الكلية والوظيفية	(1/3)
77	التصور العام لجوانب الإدارة الإستراتيجية	(2/3)
79	نموذج جماعة بوسطن Boston Consalty Group	(3/3)
86	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	(4/3)
90	مقارنة بين مستويات الأداء الإداري	(5/3)
115	نقاط التقييم لأداء المؤسسة في ضوء معيار Baldrige للتميز في الأداء	(6/3)
127	دور المقارنة المرجعية	(7/3)
130	العناصر الأساسية لبطاقات الأداء المتوازن:	(8/3)
152	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	(1/4)
153	يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.	(2/4)
154	يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(3/4)
155	يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	(4/4)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
220	الإستبانة	(1)
227	محكمي الإستبانة	(2)

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1 - مقدمة:

انطلاقاً مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية وما تحويه من تحرير للتجارة الدولية وتكوين تكتلات اقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و المنافسة الدولية وغيرها، فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر ، إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، و هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغيرات المناسبة لضمان بقائها واستمراريتها.

وايضا تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات ، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. ولذلك برزت أهمية التغيير التنظيمي ، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال ، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة ، سواء من حيث:

* رؤيتها ورسالتها.

* عملياتها ومهامها.

* هيكلها التنظيمية.

* سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.

والهدف من وراء ذلك هو البحث عن مواكبة ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط. وتشير أدبيات التغيير والتنظيمي إلى التقدم العلمي والتقني الهائل ، وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية، ولذلك تعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة ، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات واستراتيجياتها ولهذا خلقت تحديات تعيشها المنظمات وبالتالي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابتهها بطرق مبدعة ومبتكرة .

فكان التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدها المنظمات لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفه تطوراً فكرياً في عالم الأعمال ، واصبح اعتماده من قبل المنظمات لكي تبديع وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلاً عن النجاح التنافسي في بيئة الأعمال، انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد .

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول و التغيير فى بيئة الاعمال ولذلك علي المنظمات ,السعى الحثيث لإكتساب مزايا تنافسية, تزيد معدلات الإبتكار والنمو الذى أصبح السمة المميزة لهذا العالم و مانتج عنه من حدة المنافسة والتغيير التكنولوجي, وظهور المنافسة المعتمدة على الزمن, جعل منظمات الأعمال فى مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو و الذى يعتمد اساساً على تحقيق التميز فى تقديم منتجات وخدمات تمكنها من ذلك, إضافة الى إمكانية الإندماج فى الإقتصاد العالمى والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغييرات للوصول للتطور والإستدامة.

أن هنالك تغييرات فى النظم ، وفى العلاقات ، وفى الفكر الإنسانى ، منذ أن وجدت البشرية والعالم كله فى حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر ، فى أنماط الحياة ، وفى أشكال الحكم ، وفى السلوك والعادات والتقاليد ... تغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً وقد تهدأ أو تبطأ خطواته أحياناً أخرى , ومن هنا أصبحت قضية التغيير من القضايا المهمة.

ولما كانت أى منشأة أو منظمة لا تعمل فى جزيرة منعزلة ، وإنما تعمل فى مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية معينة ولها تأثير إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال لهذه المنظمة , فإذا كانت هذه العوامل السائدة فى المجتمع مواتية، فإنها تكون بلاشك من عوامل نجاح المنظمة وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت هذه النظم والأوضاع غير مواتية فأنها تكون من عوامل فشل المنظمة، وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التى تسمح للوحدات والمنظمات بتحقيق أهدافها, وبالتالي أصبحت إدارة عملية التغيير التنظيمي من أهم النقاط التى تركز عليها الإدارة المعاصرة. فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير, لذلك فإن المنظمة التى لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغييرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال , مما أوجب على قادة المنظمات إستباق التغيير وقيادته, فالمنظمة التى تكون قادرة على التغيير بوتيرة اسرع من منافسيها هى التى تستطيع ان تتفوق و تتميز وأن تساير التغييرات بشكل فعال , والإدارة الناجحة هى الادارة المبدعة فى إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

ومن أهم سبل نجاح أى منظمة وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة, ولكى تضمن المنظمة ولاء افرادها ينبغى وجود إتفاق بين اهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تعزيز ذلك الولاء بإعتبارها المحرك الأساسى للطاقات والقدرات, فهى تؤثر بالدرجة الأولى على إحداث التغيير التنظيمي فى أداء الموارد البشرية و تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم , ولذلك أن كفاءة الأداء دالة فى قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة , فإن كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسى معتبر فذلك لها منتج ثقافى يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد و تكوين مثل عليا و أشخاص قدوة , ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الاصلية المتمثلة فى تاريخ المنظمة ومؤسسيها مثل التوظيف , الترقية والدوافع واتي تعتبر الركائز الاساسية لبناء ثقافة فعالة .

2- مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة هذا البحث في أن اهم المؤسسات السودانية العاملة فى قطاع الكهرباء بصفة عامة ليس لها منهج إدارى واضح وأن ثقافة التغيير التنظيمى لديها غير مفعلة , مما أدى الى الفشل فى تحقيق معدلات نمو عالية.

وايضاً أدى هذا الواقع الى الفشل فى معالجة كثير من المشاكل الإدارية والإنتاجية التى تعاني منها هذه المؤسسات .

ولذلك سعت الباحثة الى تشخيص ومعرفة أثر التغيير التنظيمى علي تحسين الأداء الإدارى وذلك من خلال اجراء هذه الدراسة التطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة فى الفترة (2015م).

3- تساؤلات الدراسة:

أثارت هذه الدراسة عدة تساؤلات لدي الباحثة تتلخص فى الأتي:

- مامدى تأثير التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ؟
- هل تؤثر الثقافة التنظيمية علي تحسين الاداء بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟
- ما مدي مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟

- كيف يتم تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي والتي بدورها تؤدي الي تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟
- هل نجاح التغيير التنظيمي يؤدي الى أحداث جوهرى فى ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟
- هل يؤثر الوقت المناسب للتغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟

4- أهمية الدراسة :

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين:-

* الأهمية العلمية : تبرز أهمية من حيوية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الاداء بالمؤسسات الخدمية وتناوله المحدود في أدبيات الدراسات التي تطرقت له في السودان , ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الحاصلة بالدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع , كما تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما سوف تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية بنسق المن المعلومات التي توضح أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري .

* الأهمية العملية : الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل الباحث في أن تسهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للإهتمام بالتغيير التنظيمي ونشر ثقافته لتساهم في تحسين الأداء الإداري بالمنظمات بصفة عامة .

5- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الي مجموعة من الأهداف هي :

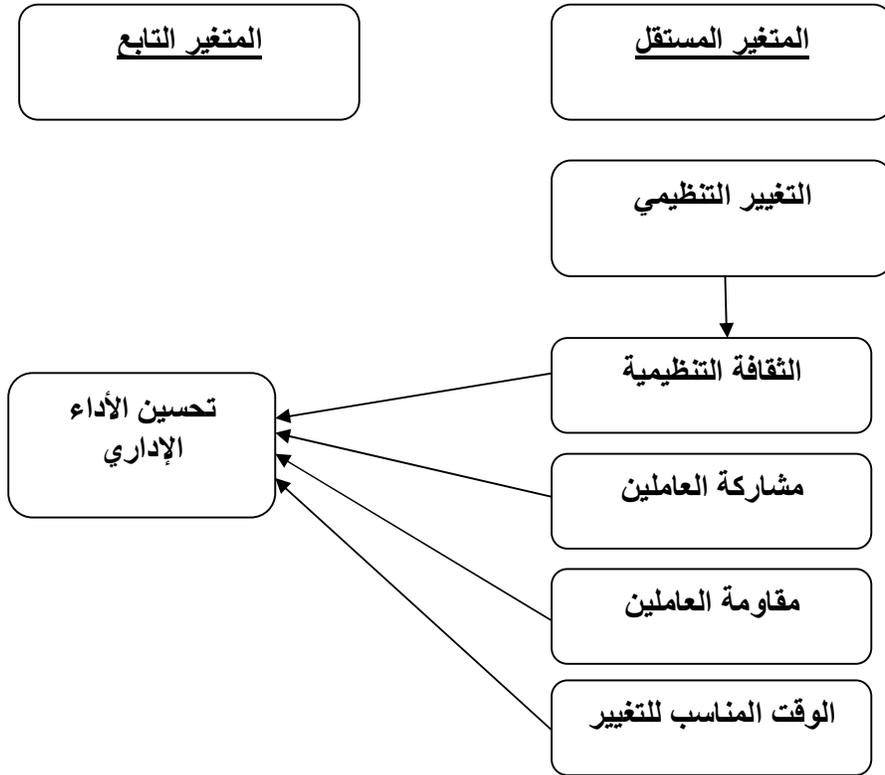
- أ- التعرف علي تأثير أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية ,مقاومة العاملين , مشاركة العاملين ,الوقت المناسب لإجراء التغيير).
- ب- توضيح منهجيات التغيير التنظيمي والتي بدورها تؤدي الي تحسين الأداء الإداري.
- ج- التعرف علي الدور الذي يقوم به التغيير التنظيمي وأثره علي الثقافة التنظيمية.
- د- معرفة حجم وشكل مقاومة التغيير التنظيمي وأسباب ذلك.
- هـ- التعرف علي خصائص التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لبث روح التعاون والانسجام.

6- نموذج الدراسة:

إعتماداً علي ما ورد في الادبيات والدراسات السابقة فإن نموذج الدراسة يستند في تكوينه علي نظرية المنشأة القائمة علي الموارد **Reource Based View** والتي برزت في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي كتيا نافذ في الإدارة الإستراتيجية , والتي تركز إهتمامها علي الجوانب الداخلية للمؤسسة , وفي تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية , أكثر من تركيزها علي البيئة الخارجية , والتي تفسر إن التباين في مستويات (الأداء الإداري) لدي المؤسسات يرجع إلي الإختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة لديها.

وبالتالي فإن نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير إستراتيجيات ترمي إلي تحقيق أداء مميز . وضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها أي منشأة ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها إلي موارد منظورة (مادية) كالمستندات المالية للمنشأة والقسم الثاني موارد غير منظورة (غير مادية) كالقدرات التي تمتلكها المنشأة والإصول التنظيمية .

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثة، 2015م.

7- فروض البحث :

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء .

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء .

ج- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء .

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء .

هـ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء .تأخرت لأغلب

8 - منهجية البحث :

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

9- مصادر جمع البيانات والمعلومات :

المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والمجلات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية والإحصائيات الرسمية والبيانات ذات الصلة والتي تتضمنها الشبكة العنكبوتية .
المصادر الأولية : تتمثل في الأشخاص الذين تتوفر لديهم البيانات والمعلومات ذات الصلة من خلال ممارساتهم وخبراتهم الطويلة في هذا المجال .

10 - أدوات جمع البيانات :

يستخدم الباحث أداة الإستبانة في جمع المعلومات إلي جانب ملاحظات الباحث الشخصية لهذا الغرض .

11 - مجتمع البحث :

يتكون مجتمع هذه الدراسة من المدراء والموظفين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (الرئاسة) ولاية الخرطوم, وعددهم (243) تم تحديد نسبة (50%) حيث بلغ نسبة الاستثمارات الموزعة (120) إستبانة .

12- عينة البحث:

استخدم لاغراض هذا البحث أسلوب العينة العشوائية وهي إحدى العينات الإحتمالية التي إختارها الباحث للحصول علي اراء ومعلومات من مفردات المجتمع موضوع الدراسة.

13- حدود البحث :

أ- الحدود المكانية : تركز نطاق البحث في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (الرئاسة) ولاية الخرطوم.

ب-الحدود الزمانية : الفترة 2015

14- هيكل الدراسة :

يتكون هذا البحث من خمسة فصول، حيث تناول الفصل الأول: أساسيات البحث والدراسات السابقة , الفصل الثاني: التغيير التنظيمي: المبحث الأول مفهوم التغيير التنظيمي, دوافعه , أهدافه , ومداخله , المبحث الثاني الثقافة التنظيمية والمبحث الثالث مراحل ومصادر التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له , الفصل الثالث :الأداء الإداري ويشتمل علي : المبحث الأول مفهوم وأهمية الأداء الإداري , المبحث الثاني تقييم الأداء الإداري والمبحث الثالث تحسين الأداء الإداري , والفصل الرابع : يتكون من : المبحث الأول نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (الرئاسة) , المبحث الثاني منهجية تحليل البيانات , والمبحث الثالث تطبيق أدوات الدراسة , الفصل الخامس : المبحث الأول مناقشة الفرضيات , المبحث الثاني دراسة النتائج , والمبحث الثالث الخاتمة وتشتمل علي مناقشة النتائج , والتوصيات .

15- مصطلحات الدراسة:

التغيير التنظيمي: " هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"¹.

الثقافة التنظيمية: "الثقافة هي التصور التراكمي للطريقة التي تعامل بها المؤسسة الأفراد، والطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم بعضهم بعضاً، تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة، والتي يلحظها الموظفون والبايعون والعملاء بمرور الوقت".

مشاركة العاملين: " وتعني مشاركة كافة العاملين في التخطيط للتغيير ومتابعة طرق تنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته".

الوقت المناسب للتغيير: " يعني إختيار الوقت المناسب والملائم لاجراء التغيير التنظيمي حسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة "

تحسين الأداء الإداري : " يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقاً لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها".

1 ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362

الدراسات السابقة"

دراسة: عفاف محمد عمر العمرابي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، بعنوان أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة، دراسة حالة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية للفترة (1994-2002). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003م:

تتركز مشكلة البحث في محاولة التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع العاملين داخل المنظمة لمقاومة التغيير وما مدى شدة هذه المقاومة؟ وما هو أثر ذلك كله على نمو المنظمة وماذا يمكن عمله لتقليص هذه الأسباب على عملية التغيير التي لأصبحت من حتميات العمل الإداري. وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي و ماهى أهميته بالنسبة لنمو المنظمة.

ولقد أكدت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي له اثر فعال في نمو المنظمة من خلال تغيير وتطوير البيئة التنظيمية للمنظمة خاصة اذا ما كانت بيئة سلبية (غير سليمة) , وايضاً أكدت النتائج حسب عينة البحث أهمية الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد والعوامل التنظيمية الهامة ذات التأثير المباشر على نمو المنظمة. وتوصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

1. إشراك العاملين الى جانب متخذى القرار فى المنظمة فى التخطيط للتغيير، أو مناقشة التغيير معهم من خلال توفير المعلومات حول ما تنوى المنظمة الإقدام عليه قبل القيام به.
2. تحديد مجالات التغيير ومن الأفضل إستخدام الإنسانية , ومداخل القيم والثقافة.

دراسة: محمد جمعة بخيت، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان اثر التنظيم الإداري علي الأداء الامني , دراسة تطبيقية علي الأمن العام بالسودان من الفترة (1984-1994) جامعة النيلين 2003م:

تمثلت مشكلة البحث في أن هنالك تدني في أداء القوي العاملة في جهاز الأمن العام والذي يعزي للخلل الإداري في تنظيم قطاع الامن العام.

هدفت هذه الدراسة الي معرفة التنظيم الإداري لنظام الأمن العام والتعرف علي مدى الرقابة والإشراف علي مختلف الاقسام والوحدات بجهاز الأمن العام وهل هنالك تغيير تنظيمي يحدث لتحسين أدائها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي التاريخي في هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية:

- 1- أن الهيكل التنظيمي الحالي للجهاز لم يعد مناسباً لما هو متوقع من دعم للعملية الأمنية .
 - 2- إن القوي العاملة الموجودة في كافة القسام و الإدارات بجهاز الأمن لا تتناسب وحجم العمل الذي يقوم به.
 - 3- أكدت الدراسة علي أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- وقد اوصت هذه الدراسة بالاتي:

- 1- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بجهاز الأمن العام.
- 2- وضع خطة للقوي العاملة بجهاز الأمن العام لتوزيع معينات التوظيف وتطويرها من خلال التدريب المستمر .
- 3- تحديد واجبات كل موظف وتحديد معايير للأداء ,

دراسة: محمد على مصطفى يوسف، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال، بعنوان تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2005م:

تناولت مشكلة البحث فى التساؤل عن مدى توافق أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية . وكانت هنالك أهداف سعى الباحث لتحقيقها من خلال إنجاز هذه الدراسة تمثلت فى تناول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها وأبعادها ذات الأهمية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة . وكانت هنالك اهداف سعى الباحث لتحقيقها من خلال إنجاز هذه الدراسة تمثلت فى تناول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها وأبعادها ذات الأهمية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

وقد توصل الباحث الى أن هناك تناقض فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالآفراد فبعض الأبعاد لها أهمية كبيرة مثل التوجه نحو الآفراد العاملين والتوجه المستقبلى للعاملين بينما كانت الأهمية متدنية لأبعاد التنمية والتدريب والتعلم . وقد إقترح عدة توصيات من أهمها :

1- أن تعمل الإدارة العليا على دراسة ظاهرة الصراع داخل المنظمة لما تسببه من سلبيات فى العلاقات والأداء .

2- الحرص على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة لزيادة قوتها وترسيخها لدى العاملين

دراسة: غازي محمد حفظ الله، رسالة دكتوراة بعنوان إدارة التغيير ومقاومة التغيير في التحول التقني بالمصارف السودانية للفترة (2000_ 2005) . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2005م.

تمثلت مشكلة الدراسة في البحث في كيفية إدارة التغيير والتحول التقني والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها هذه العملية من تدافع القوى المعارضة للتغيير أو بما يعرف بمقاومة التغيير. وقد كانت أهداف الدراسة متمثلة في التعرف على الإستراتيجيات والسياسات والمناهج الإدارية التي إتبعتها المصارف في عملية التغيير والتحول التقني، بالإضافة على التعرف على المهددات التي قابلت المصارف عند عملية التغيير ومقاومته والوسائل التي إتبعتها للتخفيف من حدة هذه المقاومة.

وخلص الباحث الى نتيجة مفادها أن المصارف السودانية لم تتبع مناهج علمية في إدارتها للتحول التقني الذي حدث بعد العام 2000 برغم إحساسهم باهمية إجراء تغيير إداري وتنظيمي في البيئة الداخلية.

وقد أوصى الباحث بالعمل الجاد لتغيير البيئة الثقافية التي رسخها العمل المصرفي التقليدي الذي إستمر حوالى القرن من الزمان بالمصارف السودانية حتى تحول هذه البيئة لبيئة داعمة ودافعة لجهود وخطط التغيير المستمر الذي أصبح سمة العصر.

دراسة: محمد محي الدين صالح احمد، أثر التغيير التنظيمي علي أداء العاملين في القطاع العام , رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الادارة العامة, دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم في الفترة 2000-2008, جامعة النيلين، 2010م:

تناولت مشكلة الدراسة أثر التغيير التنظيمي علي أداء المؤسسات العامة ومدى تأثير الرضا الوظيفي علي مستوى أداء العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم . هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي الاتي:

1- التعرف علي وجود التغيير التنظيمي بوزارة ليم ولاية التربية والتعليم ولاية الخرطوم واثره علي ادائها.

2- معرفة مدى الرضا الوظيفي تجاه التغيير التنظيمي.

استخدمت في هذه الدراسة المنهج التاريخي التحليلي .

وقد توصل الباحث للنتائج التالية:-

1- تتصف اتجاهات العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم نحو التغيير التنظيمي بالإيجابية.

2- توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

وقد اوصت الدراسة بتبني سياسات التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة و وضع الخطط لتطبيق منهجيات التغيير التنظيمي.

دراسة: سالم عمر، رمقدمة لنيل الدكتوراة في إدارة الاعمال بعنوان أثر التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية علي الاداء بالمصارف , دراسة حالة بنك الخرطوم الرئاسة 2001-2008م, جامعة الزعيم الازهري 2010م:

تمثلت مشكلة الدراسة ان بعض المصارف ليس لديهم ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق اداء مرتفع .

وقد هدفت هذه الدراسة الي تشخيص العلاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية واثريهما علي الاداء.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة: د. سعد بن مرزوق العتيبي , جامعة الملك سعود , الرياض, ضمن ورقة علمية للملتقي الإداري الثالث , وقد اكدت الدراسة علي ان هنالك ارتباط وثيق بين القيادة الفعالة والثقافة في ارساء عملية التغيير التنظيمي واوصت بدور القيادة الصادقة ف رعاية ويجاد بيئة صالحة تتكيف مع التغيير التنظيمي ونشر ثقافته.

دراسة: د. سعيد بن العامر استاذ وخبير العلوم الادارية بالولايات المتحدة الامريكية , ضمن ورقة علمية للمؤتمر السنوي السادس - الإدارة في ظلال التغيير , وقد أضاف الكاتب مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تفيد في التعامل مع خطوات التغيير التنظيمي وركز بصورة هاصة علي مقاومة ضغوط التغيير في ظل السرعة المحلية والعالمية للتغيير وانسجاما مع سمات عالمنا المعاصر وركز علي حتمية الإدارة علي مستوي سرعة التغيير .

دراسة: الباحث السعودي أحمد سالم العامري , في مجلة الإدارة العامة , المجلد السابع والثلاثون العدد الثالث 1997م ,ص 353 بعنوان " مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية , أسبابها وسبل علاجه" توضح هذه الدراسة وتبين كذلك التغييرات التي تلقي مقاومة من قبل القوي العاملة وصولاً إلي تحديد الأساليب التي يمكن أن تستخدمها

الإدارة لمقاومة التغيير لدي العاملين بهدف التخفيف حدتها حتي يمكن الإسراع في تنفيذ برامج وخطط التنمية القومية وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة , وانتهت هذه الدراسة بنتيجة هامة تلخصت فـ] أهمية إشراك العاملين في عملية التغيير منذ بدء إتخاذ القرار حتي التنفيذ ليشعر العاملين بأن التغيير جزء منهم وبالتالي لا يقابل بالمقاومة .

دراسة: رحي الحسن - باحث أردني في مجلة الإدارة العامة الصادرة عن معهد الرياض العدد 27 لعام (1999) بعنوان " التخطيط للتغيير مدخل تنمية الإدارة" يتحدث فيها عن كيف إن نجاح عملية التغيير التنظيمي تتطلب فهماً لعملية التغيير وأنماطه مما يحتم ضرورة إختيار نمط التغيير المناسب للمؤسسة أو المجتمع المعني حسب الإمكانيات المتوفرة والبيئة المادية والاجتماعية , كذلك ناقشت الدراسة تحليل مراحل عملية التغيير , واستراتيجيات التغيير الموجه , ولقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة تلخصت في إن للتغيير التنظيمي مبادئ وأسس وأن من أهم المبادئ , إختيار نمط التغيير الذي يمكن أن يتوافق وطبيعة المؤسسة التي يراد إحداث التغيير فيها , وقد يكون عدم التوافق هذا من الأسباب التي تدعو إلي مقاومة التغيير .

دراسة: الباحث والكاتب السعودي زهير الصباغ (1988) بعنوان " تنمية المنظمة من خلال التغيير التنظيمي المخطط" في مجلة العلوم الإقتصادية . الصادرة في الرياض -العدد الأول ص. 695 تحدث فيها عن كيفية تنمية المنظمة وازدهارها من خلال إحداث التغيير التنظيمي المخطط , كما ناقشت كيفية مقاومة التغيير والتغلب عليه والتي تعتبر إحدى العوائق الرئيسية لحدوث التنمية المرغوبة . ولقد خلصت الدراسة إلي أن تنمية المنظمة مرتبطة إرتباطاً مباشراً بمدى نجاح المنظمة في التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية , وبالتالي في تغيير أنماط السلوك القائم لكي تتناسب مع أوضاع المنظمة الجديدة , وهذا يحدد مدى نجاحها في إستحداث وتطبيق خطة التغيير المقترحة للتطوير .

دراسة: د. إبتسام الحلواني في العدد 67 (1996) بعنوان " التغيير التنظيمي ودوره في التطوير الإداري" في مجلة الإدارة العامة - القاهرة , تحدثت فيها عن التغيير التنظيمي وأنواعه ومدى أهميته , والمداخل المختلفة - خطوات إجرائه , والدور المهم للتغيير في المنظمات وضروريته وحتميته وإستمراريته وناقشت الدراسة كذلك أسباب فشله , ومدى مقاومة العاملين له , ولقد توصلت الي أن من أهم أسباب فشل التغيير التنظيمي عدم مراعاته للبيئة المحيطة بالمنظمة ومحاولة التكيف معها . كما توصلت الي أن عدم مراعاة السلوكيات المختلفة للأفراد العاملين

ومحاولة النظر إليها بعين الإعتبار تعد من أهم أسباب إخفاق التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له .

دراسة: علا الساعدي بعنوان " التغيير التنظيمي المفهوم والأبعاد" نشرت بمجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 20 , العدد 30 (1996) هدفت هذه الدراسة التعرف علي مفهوم التغيير التنظيمي وأنواعه والحاجة إليه والعوامل المؤثرة فيه ولقد خلصت الدراسة الي أن المنظمات تسعى وبشكل مستمر إلي إحداث التغيير إستجابة للتغيرات في البيئة التي تعيش فيها بمختلف أنواعها وأبعادها كالبيئة الإقتصادية , الإجتماعية , السياسية , العلمية والتكنولوجية حيث تقوم بعمل التغيير التنظيمي بطريقة فاعلة تساعد في تحقيق أهدافها .

كما أن هنالك العديد من الدراسات عن التغيير التنظيمي تناولها كتاب الإدارة الغربيين, ترجمت هذه الدراسات بواسطة كتاب عرب أمثال الكاتب موسي سلامة اللوزي والذي إستعرض في مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 العدد 2 (1998) م , ص 343 - بعض هذه الدراسات لبعض الكتاب مثل روزا بيث كانتر (Kanter - 1984) والتي تطرقت الي حاجة المديرين لتوجيه الأفراد خلال عملية التغيير ولقد توصلت إلي أن العلاقة التنظيمية المبنية علي الثقة التنظيمية ما بين المديرين والعاملين هي المفتاح الحقيقي لنجاح التغيير وتخفيف حدة مقاومة العاملين ولقد إستطاعت هذه الدراسة أن تحصر عدة أسباب تؤدي إلي مقاومة العاملين للتغيير وتحديد الوسائل والأدوات التي يمكن أن تستعملها الإدارة في التخفيف من حدة تلك المقاومة مثل مشاركة العاملين في إتخاذ قرار التغيير .

كذلك إستعرض دراسة لهربرت شيبارد (Shepard - 1984) والتي تناولت عدداً من المواضيع التي ينصح فيها قائد التغيير أو إدارة المنظمة المراد التغيير فيها - التفكير فيها عند محاولة إحداث أي نوع من التغيير المؤثر في الأفراد الآخرين وتلك المواضيع مثل البدء من حيث يوجد النظام وإستخدام أسلوب المجموعة لبناء القوة اللازمة و الإبتكار والإبداع في إستحداث أدوات التغيير وتوفير البدائل الجيدة المتعددة وإستغلال الظروف المناسبة لتنفيذ عملية التغيير والوقت المناسب له , ولقد خلصت الدراسة إلي أن تنفيذ التغيير من خلال الفريق الواحد والروح الجماعية هي من أفضل الأدوات لنجاح عملية التغيير التنظيمي وتقليل مقاومته .

لقد قام العديد من الدارسين والباحثين في علم الإدارة بالعديد من الدراسات كما تم إستعراضه في الصفحات السابقة ولقد تناولت معظم هذه الدراسات التغيير التنظيمي ذاته من

حيث معناه وأدواته المستعملة. كما قامت هذه الدراسات بربط بعض المتغيرات المختلفة للأفراد بسلوكياتهم تجاه التغيير مثل الإلتزام العقائدي والإلتزام تجاه المنظمة وغيرها من الإختلافات الفردية التي يمكن أن تساهم في التنبؤ بسلوك الأفراد تجاه تغييرات معينة في مؤسساتهم , وحاولت معظم هذه الدراسات الوقوف علي العقبات والمشاكل التي تواجه قادة التغيير و تؤدي إلي مقاومته لكن الإختصار علي هذه الروابط فيه إهمال للجوانب الأخرى لأهمية التغيير التنظيمي علي المنظمة خاصة في مجال نموها وتقدمها وتحسين أدائها ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة خاصة وأن الدراسات في هذا الموضوع قليلة ونادرة في السودان .

الفصل الثاني

الاطار النظري للتغيير التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي دوافعه، أهدافه، مداخله، ومشاركة العاملين في التغيير.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: مراحل ومصادر التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له.

المبحث الأول

مفهوم التغيير التنظيمي دوافعه، أهدافه، مداخله، ومشاركة العاملين في التغيير

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

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية: ما هي دواعي وأهداف التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة؟ ما هي مراحل ومداخله؟ وما هي التوجهات الجديدة في مجال التغيير التنظيمي المتناسبة وطبيعة التحولات في محيط الأعمال المعاصر؟ تهدف هذه المداخلة إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المؤسسة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط الأعمال، وكذلك تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المؤسسة وهذه التحولات .

I - مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتتنوع مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط ولجراعات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل **غَوَّ**، و**غَوَّجُوهُ** و**وَبَّلَهُ**، **كَأَنَّهُ جَطَّهُ غَوَّ** ما كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مَغْيِرًا نِعْمَةً أَنْعَمَ عَلَيْ قَوْمٍ فَغَيَّرَهُمْ﴾ سورة الانفال، الآية 53.

ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يبلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، و**غَوَّ** عليه الأمر: **حَوَّلَهُ**. أما التنظيم فهو مصدر فعل **تَمَّ** والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم². والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاماً يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة.

وتسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً³.

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي اورد مجموعة من الكتاب عدد من التعريفات كما يلي:

1 أبو الفضل جمال ابن منظور: **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص3325

2 الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: **القاموس المحيظ**، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص346

3 دافيد س ويلسون: **إستراتيجية التغيير**، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى،

1995، ص21

التعريف الأول: التغيير التنظيمي وفقا للسيد |هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"¹.

التعريف الثاني: التغيير التنظيمي يقول ماهر | هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى"².

اما التعريف الثالث: للتغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"³.

التعريف الرابع ينظر للتغيير التنظيمي "كاستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط"⁴.

ومن وجهه نظر دافيد س ويلسون التغيير التنظيمي هو " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"⁵.

يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي

أولا - يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي او عن الوضع الحالي وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويتضمن التغيير جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة،

1 عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص9

2 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص432

3 ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362

4 Jean Pierre et Amassasse Poulot: **Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-** DUNOD, 3ém éditions, paris, 1997, p340

5 Wind,J and Main,Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, kogah page, London, 1999, p18

يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم علي التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

ثانيا - تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها علي أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام اكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير علي أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلي مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

ثالثا - يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

رابعا - أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامسا - يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

سادسا - لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات علي الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

II - دوافع التغيير التنظيمي:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات ...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهيكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مؤلّمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكية)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مخلص منه.

أولاً- الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات ، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية او دوافع التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية¹:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).

1 محمد القربوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 1993) ص234

- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته¹.
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب².

ثانيا - أهداف التغيير التنظيمي:

- لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي³:
- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- إخراج من الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

1 الطيب العمروسي: ((العلامة إرث غربي مخيف))، مجلة الفيصل، العدد 355. فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر، ص 112

2 مصطفى محمود ابوبكر: دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 321

3 أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 544

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
 - زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
 - بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
 - تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
 - يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
 - زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة".

III - مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتيجة عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، أو أسباب تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الأيديولوجية الثقافية .

ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

أولا - القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1/2): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 326

1- البيئة الاقتصادية: زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها¹، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية جميعها يفرض تغييراً إستراتيجياً وهيكلية وثقافية كبيراً، بالإضافة إلى سياسة خصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بـ ردة

1 محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 306

الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تنبئ التغيير كخيار إستراتيجي.

2- البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيباً فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول¹، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييراً موازياً في هياكل قوى العمل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغيير في مناهج التدريب وتغيير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)². ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

1 دوجلاص سميث: إدارة تغيير الأفراد - المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص23

2 رحيب حسين: ((التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم))، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص175

4- البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب علي منتجات المنظمة نتيجة التغير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين ، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل علي إرضائه.

5- البيئة الثقافية: حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فتقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تتعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء¹.

ثانيا - القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، ومكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي²:

1- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

1 علي عبدالله : التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتي الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية

الثالثة، 21-22، الجزائر، 2007، ص4

2 صلاح محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص339

- 2- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- 3- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على الإدارة تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.
- 4- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- 5- **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك ما يلي¹:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
 - التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
 - التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
 - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
 - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جداً لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلى فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة².

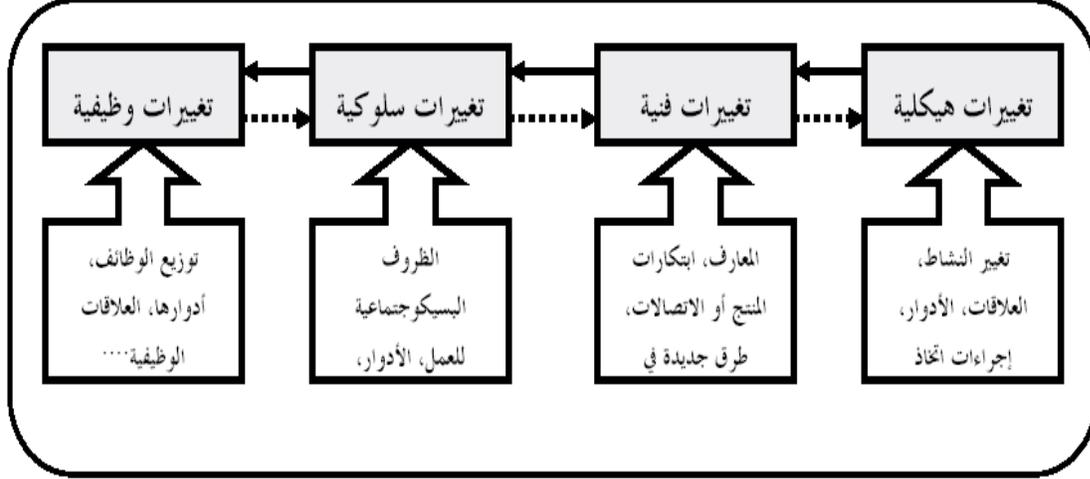
IV- أنواع التغيير التنظيمي:

1 أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 436

2 محمد القريوتي: مرجع سابق، ص 239

حظيت مجالات التغيير بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، ويستعرض هذا الجزء أنواع التغيير المختلفة :

الشكل رقم (2/2): أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية،

1998، ص 330

أولاً- التغيير الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها. وذلك علي النحو التالي:

1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة ينعكس بالضرورة إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة

نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف¹.

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية².

ثانياً - التغيير الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- 1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
 - 2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
- ومن الباحثين وفقاً لعللي الشريف³ من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما³:
- 1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

1 أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص- 480-472.

2 محمود فريد الصحن وآخرون: مرجع سابق، ص318

3 علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130

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

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات¹.

ثالثاً - التغيير الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"²

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"³، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

1 صلاح الدين دسوقي: إدارة التغيير-نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

2 علي الشريف، مرجع سابق، ص322

3 علي الشريف، مرجع سابق، ص329

وحسب ما اوضح الطجم والسواط أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس من التناسق العضوي بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير¹.

رابعاً - التغيير التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

وفي هذا الخصوص يقول الشريف (لا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما²:

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

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على

1 عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي - ((مفاهيم والنظريات والتطبيقات))، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص58

2 محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - ((مدخل إسلامي مقارن))، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص49

نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية¹.

خامسا - التغيير عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، يأتي استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
- رغم محاولة حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار أنواع التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.
- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد النوع الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.
- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظر البعض هو التغيير عن طريق الأفراد.

V - مراحل التغيير التنظيمي:

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

1 علي الشريف: مرجع سابق، ص330

باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات¹.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال نموذج لمراحل التغيير التنظيمي (شكل رقم 3) بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن² والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الشكل رقم (3/2): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

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

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

أولاً - مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

1 قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص197-212

2 نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار

المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص260

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير¹. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

يقول ماهر من الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- 2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والتقليل من القدر أو الحط من القيمة.
- 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- 4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

1 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 46

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

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

ثانياً - مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية¹:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

1 محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، (دار وائل، عمان، الاردن)، 2000، ص 260

في هذه المرحلة يحذر "ليفن2" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثا - مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

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

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

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية¹:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات

1 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص، ص. 466، 467

ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرووسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

ويتضح ان أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجة مفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذلك أهمية الموارد البشرية في تعزيزه ونجاحه، يستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

وفي سبيل إنجاح عملية التغيير بالمنظمة يقترح الآتي:

1- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيميا، هيكليا، أو تكنولوجيا. فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولا الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

2- ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك الفجوات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

3- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

4- على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتدليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد والوعيد.

5- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمؤوسين لتبادل وجهات النظر.

مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي:

ظلت الإدارة حتى الثلث الأخير من القرن الماضي تقوم على المبادئ التقليدية لعلم الإدارة، والتي وضعها رواد المدرسة الكلاسيكية، مثل: تايلور، وفايول، وفورد، ولم تشهد هذه المبادئ مناقشة أو مزاحمة تذكر خلال الفترة الماضية، وبالتحديد منذ نهاية الستينات مع ظهور محاولات وتجارب في عدد من الشركات الصناعية الكبرى في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية (موقع جامعة قطر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية¹).

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أصبح النظر للمؤوسين على أنهم أدوات عمل أمر غير مقبول، بل إنه يجب النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم. لذا من الممكن جداً أن يساهموا من خلال آرائهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها الأفضل، فعملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة، بل هي عملية إنسانية أيضاً، لذا فقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله.

كما أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد.. وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.

1 <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>.

فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة ماري فوليت منذ سنوات عندما قالت : إن دور الأتباع يبدو في غاية الأهمية، ذلك أن الدور يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه¹.

البعد التاريخي لمفهوم المشاركة في الفكر الإداري:

تمثل المشاركة أحد الجذور التاريخية لمفاهيم جودة الحياة الوظيفية، ولقد ظهرت حركة المشاركة من خلال تطور الحركة العمالية، وكيف أنها كانت تواجه معارضة من المديرين في المنظمات، ولذلك تم استخدام النقابات العمالية لتقوم بالضغط على المنظمات عن طريق قيامها بالإضرابات والمفاوضات الجماعية. وقد وفرت العديد من الدول حماية لهذه النقابات، مما دفع بالكثير من المؤسسات لأن ترتاد الجهود المشتركة بين العمال والإدارة .

ولاشك أن مشاركة العمال في أمور تمسهم، يجعلهم يقبلون أنظمة التغيير التنظيمي بسهولة، بل ويشتركون في تنفيذها وإنجاحها، بل ربما يسعون في اقتراحها والسعي إلى تطويرها، طالما أنهم في الصورة، ويشتركون فيها، وينعمون بنتائجها الطيبة وفي هذا الجزء لابد من الإشارة إلى المدارس التي ظهرت في فترة ما بعد الثورة الصناعية؛ لتوضح على وجه الدقة تاريخ ظهور المشاركة².

1) المدرسة الكلاسيكية: وهي عبارة عن مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت

عقب الثورة الصناعية عام 1776م في بريطانيا، ومن أهم نظرياتها:

- أ- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وقد ركز على العمل والإنتاج، وأهمل العنصر البشري.
- ب- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول الذي وضع 14 مبدأً ركز فيها على المديرين وأعمالهم التي تكون في أعلى المستويات الإدارية .
- ج- النظرية البيروقراطية لماكس وبير، وقد ركز فيها على زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية

1 البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد(2008م) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة الثلاثون، العدد 112.

2 الساعدي، علاء (1996م) أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة - مسقط.

ويؤخذ على جميع هذه النظريات إهمالها للجانب الإنساني وتعاملها مع الإنسان كألة جامدة نتيجة لنظرتها المحدودة للعنصر البشري.

(2) المدرسة السلوكية: هذه المدرسة جاءت كرد فعل على افتراضات وآراء المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة، وقد اعتمدت على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، ولم توليه الأهمية اللازمة.

وقد اعتمدت هذه المدرسة على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

أ- نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية التي أجرت عددًا من الدراسات، من أهمها: تجارب هوثورن الشهيرة تحت إشراف (Elton Mayo) في مصانع (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة: وجوب استخدام الأساليب الديمقراطية، والمشاركة في المنظمة .

كما كشفت النتائج عن مجموعة من الإجراءات التي يمكن للقائد اتباعها للتخفيف من تعب وممل الفرد العامل، ومنها: السماح للمرؤوسين بالعمل في

كما كشفت النتائج عن مجموعة من الإجراءات التي يمكن للقائد اتباعها للتخفيف من تعب وممل الفرد العامل، ومنها: السماح للمرؤوسين بالعمل في مجموعات متماسكة لا في وحدات منفصلة ومنعزلة .

ب- (Richard Bernard): الذي رأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون، واهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم و دافعيتهم للعمل، والعمل على تلبية حاجاتهم المختلفة.

ج- (Likert): وقد اهتم بالقيادة وروح الفريق على أسس الدافعية، حيث رأى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات عمل وليس إدارات وأقسام ضمن هيكل تنظيمي، ومما لاشك فيه أن المدرسة السلوكية ركزت كثيرًا على العنصر البشري والجماعة¹ .

1 جرنبرج، جيرالد بارون روبرت (2004م) ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود.إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ.

لقد أسهم تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية في تغيير الافتراضات السلبية عن الأفراد. ونتيجة لذلك أصبحت النظرة للأفراد نظرة إيجابية وأكثر تفاؤلية حيث التركيز على ضرورة تفهم احتياجات ورغبات الأفراد والسعي لإشباعها من خلال بيئة العمل¹.

(3) الإدارة بالأهداف: في العام 1954م نشر شيخ الإداريين (Peter Drucker) كتابه الشهير الأداء الإداري، حيث صاغ تعبير الإدارة بالأهداف، بحيث أصبح التعبير شائعاً ومتداولاً منذ ذلك الحين .

وقد اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المدير والمتقدمين على ضوء اعتبارات من أهمها:

أ - مشاركة العاملين ما أمكن في صنع القرار وتنفيذه.

ب-زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية .

4) نظرية الإدارة اليابانية: إن الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني قد سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة، حيث إنه في أوائل الثمانينات من هذا القرن صدر كتاب بعنوان: النظرية "Z" في الإدارة للكاتب الياباني (William Ouchi) أشار فيه إلى أهمية ثقافة المنظمة في نجاح المنظمات اليابانية نتيجة لتكيفها مع الثقافة السائدة، وقد حدد ثمانى خصائص للمقارنة بين نظرية الإدارة اليابانية التي أطلق عليها "النظرية J" والإدارة الأمريكية التي أطلق عليها "اسم النظرية A" ، ثم اقترح نموذجاً توفيقياً واسماه النظرية "Z" (حريم أ، 2006 : 311) والذي نقل من خلاله عدداً من خصائص الإدارة اليابانية إلى باقي منظمات العالم، ولعل من أهم هذه الخصائص استخدام أسلوب (RINGI) الذي يقوم على المشاركة الجماعية في عمليات اتخاذ القرارات ، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ القرار بالدرجة الأولى. وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية أكثر من قسم، حيث يجتمع المسؤولون عن التنفيذ، ثم يتخذون قراراً جماعياً، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسامه أ لوجه. وما أن يوافق أفراد القسم حتى

1 سميت، دوجلاس ك (2001م) ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء! كيف ؟ المبادئ الاستراتيجية، الرؤى، عشر مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ط1، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

يضع المسؤول عن القسم ختماً بالموافقة، ثم ترفع إلى الإدارات في المستوى الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار، حيث تتم المناقشة مرة أخرى على هذا المستوى أيضاً، وإذا ما تمت الموافقة يقوم المسؤول كذلك بوضع ختم آخر على القرار، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل القرار إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته¹.

بينما في القرارات الروتينية، قد يكتفي بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذ المباشر فقط. وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين أفراد المنظمة. مدرسة مشاركة الإدارة (الإدارة بالمشاركة): تتوقع هذه المدرسة أن أعضاء التنظيم سوف ينجزوا أعمالهم بكفاية عالية عند تكليفهم بذلك، وعند إعطائهم الفرصة لصنع قرارات قد تؤثر فيهم بالمنظمة، فالتركيز هنا على المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في إطار التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والإيمان هنا أن رأيين أفضل من رأي، وهكذا.

ولقد ظهرت تطبيقات عملية في العالم العربي لهذا المدخل، مثل: اشتراك العمال في الإدارة في جمهورية مصر العربية وفي بعض الدول العربية، كما هو الحال في بعض دول العالم الأوروبي الشرقي والاتحاد السوفيتي. وقد حدثت مشكلات معقدة عند تطبيق هذا المدخل لاختلاف مستوى المعرفة والثقافة وسوء فهم الهدف من عملية المشاركة².

(5) الإدارة على المكشوف: تهتم بالعنصر الإنساني وتمكن العاملين من إحداث التغيير الضروري واتخاذ القرارات اللازمة .

مفهوم المشاركة:

تبدو مشاركة العاملين مفهوماً واسعاً ومربناً معقناً ومتعدد الأبعاد ، ويمتد إلى أفق واسع من الممارسات، ويقصد به هنا ممارسة العاملين للتأثير على الكيفية التي يتم فيها تنظيم وتنفيذ عملهم، أما الجوانب التي على الإدارة الاهتمام بها في مشاركة العاملين فهي على مستوى المساهمة، اتخاذ القرار، الاستشارة، والدعم والمساندة .

1 العتيبي، صبحي جبر (2005م) تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد.

2 ماهر، أحمد (2006م) تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية.

كما تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري: دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها؛ ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية¹. وهناك تعريف آخر يرى بأن المشاركة هي اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها².

ويصور لنا دافيد امري (D.Emery) مفهوم المشاركة بقوله : إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه "أمري" دور غير المديرين (non-managers role)³.

ووفق حريم " فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح فيها الأفراد منغمسين ذاتياً في المنظمة، ويريدون رؤيتها ناضجة، ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة يشعرون بأنهم مسؤولون عنه، وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد، ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلاً من العمل ضده " ⁴.

والمشاركة وفق زين الدين , فريد عبد الفتاح "هي نقيض التحيز Partiality ونقل للدلالة على فعالية الفرد، تفاعله فكرياً ونفسياً ووجدانياً مع الجماعة، التي ينتمي إليها انتماءً طبيعياً أو ثقافياً أو اجتماعياً"⁵.

صور وأشكال المشاركة:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية. أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وأما على مستوى

1 كنج، كيجل و أندرسون، نيل (2004م) تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة التغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ.

2 النجار، فريد (2008م) المهن الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، الإسكندرية.

3 كنعان، نواف (2007م)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار الثقافة.

4 حريم، حسن (2003م) إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع.

5 زين الدين، فريد عبد الفتاح (1998م) فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار النشر ، القاهرة ص33.

الجماعة، فتتم المشاركة من خلال الأسلوب التشاوري (consultative) حيث يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة، وتقوم الجماعة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية¹.

ومما سبق نجد أن إستراتيجية المشاركة تتخذ إحدى صورتين:

الصورة الأولى: أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.
الصورة الثانية: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقاً، حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير (موقع جامعة نايف للعلوم الأمنية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي²).

تشخيص العوامل المؤثرة على المشاركة :

إن اختيار أسلوب معين من أساليب المشاركة المشار إليها يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية، مثل: مستوى جودة المشاركة، ومستوى خبرة المدير، وكذلك المرؤوسين، وأهمية التزام المرؤوسين بعملية صناعة، واتخاذ القرار.

ويمكن للمدير تحديد مستوى المشاركة بطرح التساؤلات التالية³:

- 1- مدى أهمية القرار: إلى أي مدى يعتبر هذا القرار مهماً للمشروع، أو المنظمة؟ إذا كان القرار استراتيجياً ومهماً يتدخل المدير بفاعلية كبيرة.
- 2- أهمية الالتزام: إلى أي درجة يكون التزام المرؤوسين بالقرار مهماً؟ إذا كان التنفيذ يتطلب التزاماً عالياً بالمشاركة من قبل المرؤوسين، فإن المدير يجب أن يزوج بالمرؤوسين في عملية صنع القرار.

1 جرنبرج، جيرالد بارون روبرت (2004م) ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود.إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ.

2http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25-Pages/Administrative Sciences.aspx?LettersId=434.

1 Recardo, R. F, "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2, 1995, pg.19.

3- خبرة المدير: ما مستوى خبرة المدير وما مدى علاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا لم تكن لدى المدير خبرة عالية وقدرة ومعلومات كافية ومعرفة فعلية، يسمح بمشاركة أكبر من المرؤوسين لتعويض هذا النقص.

4- احتمال الالتزام من جانب المرؤوسين أو عدم التزامهم بالقرار إذا ما اتخذ القرار بمفرده في حال كون المرؤوسين لا يتأثرون من ناحية الالتزام بالتنفيذ، سواء اتخذ القرار من قبل المدير بمفرده، أو غير ذلك، فإن مشاركتهم بصنع القرار تصبح أقل ضرورة.

5- الدعم المرؤوسين للأهداف: ما مدى الدعم الذي يقدمه المرؤوسون للأهداف التي يسعى القرار للوصول إليها؟ إذا كان المرؤوسون لديهم دعم قليل للأهداف فعلى المدير ألا يتركهم يصنعون القرار بمفردهم، ويرجع ذلك -من وجهة نظر الباحثة- إلى التأثير السلبي الذي ستركه مشاركة مثل هؤلاء المرؤوسين على جودة القرار وكفاءته.

6- خبرة المرؤوسين: ما مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم وعلاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا كان لدى المرؤوسين خبرة عالية مرتبطة بالمشكلة المطروحة فإنه بالإمكان إعطاؤهم مسؤوليات أكبر في صناعة القرار.

7- خبرة الفريق وكفاءته: إلى أي مدى يستطيع المرؤوسون العمل كفريق، وما مدى خبرتهم ومهارتهم في مجال اتخاذ القرار بشكل جماعي؟

إن هذه التساؤلات تساعد المديرين في أن يحددوا مستوى المشاركة المطلوبة، وبالتالي يحققون أفضل النتائج.

الآثار الإيجابية للمشاركة :

يمكن القول - بصفة عامة- بأن العاملين الذين تطولهم أنظمة المشاركة في صنع القرار يشعرون بالرضا والحماس، إلا أن نسبة من يشترك فعلياً في صنع القرارات هي عادة نسبة محدودة، مما يترك باقي العاملين في حالة الاستياء.

لقد استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بالأداء العالي، حيث إن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه إلى المزيد من الولاء والحماس، كما أنه يشارك

العاملين بـصور مختلفة، منها: تحديد الأهداف، وصناعة القرارات، وحل المشكلات، وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية¹.

المبحث الثاني

الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة في مؤسسة ما بأنها ((كيفية التعامل مع الأشياء، فهناك ثقافة موجودة بالفعل داخل المؤسسات ، سواء أكانت واضحة أو غير واضحة، إنها الطريقة التي تتجاوب وتتفاعل تبعاً لطريقة أدائها للأدوار المؤسسية، ولكنها أحياناً قد لا تكون متنسقة مع إنجاز الرؤية المؤسسية ، والمهمة الملقاة على عاتق المؤسسة))².

وتتألف ثقافة المؤسسة من ((مجموعة من الأفكار والقيم الأساسية، التي يحددها ويعبر عنها القادة والمديرون بشكل واضح، ثم يشترك فيها المعنويون في هذه المؤسسة))³ ، وفي مقال له بجريدة وول ستريت جورنال، أعطى "جون أركوهارت" وصفاً يعتبر من أفضل تعريفات ثقافة المؤسسة ، حيث قال: الثقافة هي التصور التراكمي للطريقة التي تعامل بها مؤسسة الأفراد،

1 علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وادارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010، ص61

1 بيتر ف دركر ، ترجمة د. إبراهيم بن على الملحم ، تحديات الإدارة في القرن الواحد وعشرين ، (الرياض، معهد الادارة العامة ، 1425 هـ -2004 م)، ص 77 .

3 ستيف سميث، إدارة التغيير، (القاهرة: دار الوفاء للطباعة)، 2001، ص44.

والطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم بعضهم بعضاً، تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة، والتي يلحظها الموظفون والبايعون والعملاء بمرور الوقت.

يعتمد نجاح إدارة التغيير بشكل رئيسي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة، بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، وصنع بيئة إدارة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بهدف تحسين الاداء.

أهمية ثقافة المنظمة:

تكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي¹:

1- إنها بمثابة دليل للإدارة و العاملين، حيث تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها.

2- إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.

3- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم فرادى، او كما يريدون، و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم، و بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات، و التي تحددها ثقافة المنظمة، و تدريبهم عليها، و تكافؤهم عليها.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، و التميز، و الريادة، و التغلب على المنافسين.

5- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عصباً فعالاً و مؤيداً و مساعداً للمنظمة على تحقيق أهدافها و طموحاتها، و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها، و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم.

1 مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي: المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإلتقان والتميز، الواقع والطموح، (www.qudityconf.com/days1/session1 / présentation/3 ppt)

6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة، لتأكيد السلوك المطلوب .

7- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة ، كالتفاني في العمل و خدمة الآخرين ، و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة ، و الالتزام الحرفي بالرسميات .

8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين ، فا لمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين وتكافئ التطوير و التميز ، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

9- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مؤثراً على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الافضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه ، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير والتغيير .

أنواع ثقافة المنظمة:

هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية ستة أنواع وهي¹:

1. الثقافة التنظيمية البيروقراطية : وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث

يكون العمل منظما و يكون التنسيق بين المصالح والوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام.

2. الثقافة التنظيمية الابداعية : و تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل ، و يتصف افرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

3. الثقافة التنظيمية المساعدة : و تتميز با لصداقة و المساعدة بين العاملين ، فيسود جو الاسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة .

4. ثقافة العمليات : و يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل ، و ليس على النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر و الحيطة بين الافراد و الذين يعملون على حماية انفسهم ، و الفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة و تنظيميا و يهتم بالتفاصيل في عمله.

1 المرجع السابق ذكره ، ص30

5. ثقافة المهمة : تركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف و انجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل ان تحقق افضل النتائج و باقل التكاليف

6. ثقافة الدور : و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الادوار وتهتم بالقواعد والانظمة ، كما انها توفر الامن الوظيفي و الاستمرارية.

وهناك من يعتقد ان ثقافة المنظمة نوعان هما : الثقافة الضعيفة والثقافة القوية فالثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة و لا تحظى بالقبول و الثقة منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات ، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة او مع اهدافها و قيمها .

اما الثقافة القوية فهي¹: التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالقبول من طرف جميع افراد المنظمة و يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد والمعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة .

و الثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و مطالب الاطراف ذوي العلاقة بها ، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التاكيد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها و اهدافها.

مكونات ثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة مما يلي²:

1. القيم المشتركة (الأهداف والاهتمامات الهامة)، التي تشكل السلوك الجماعي، وتبقي فاعلة لفترة طويلة.

2. معايير سلوك الجماعة التنظيمية (الأفعال التي تكافأ أو تعاقب عليها)

1 مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، (الدار الجامعية ، 2005 ، ص312.

2 محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، السعودية: دار المريخ للنشر 2004، ص 305

فرانسيس ماهوني، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: أحمد الخزامي،(عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000م، ص43.

لماذا تستمر؟ لأن أعضاء الجماعة القدامى ينقلونها إلى الأعضاء الجدد، والحقيقة أن القيم المشتركة غير محسوسة ويصعب تغييرها، بينما المعايير تبدو واضحة ويسهل تغييرها.

يقول فرانسيس ماهوني ((سوف تصبح ثقافة المؤسسة أكثر أهمية في القرن القادم، حيث أنه من بين القضايا الرئيسية التي سوف يتعرض لها الأداء الاقتصادي طويل الأجل، عدم تحمل السلوك غير المناسب ومقاومة التغيير، ومع أننا نعتقد أنه من الصعب تغيير الثقافات، إلا أن لها تأثيراً أكثر فاعلية على الأداء.

وان التغيير الثقافي معقد ويأخذ وقتاً ويتطلب قيادة، وتحتاج تلك القيادة إلى رؤية واقعية للسلوكيات والقيم القائمة إذا كان لها أن تنجح في إحداث التغيير المطلوب))

إن الثقافة التي تدفع وتدعم التغيير ليست ابتكاراً فورياً وانجازاً مناسباً لكل شيء، ولكن يجب أن تنمو وتتضح، ويساندها الجميع بالرعاية وإن لكل مؤسسة ثقافتها، سواء أكانت مدروسة بعناية أم ترك لها العنان من تلقاء نفسها¹.

وبدون تأييد قوي لهذه الثقافة تصبح إدارة التغيير مجرد برنامج يتوقع له الفشل، ولذلك فمن الضروري أن تفهم ماهية ثقافة المؤسسة وكيفية إنشائها، وكيف يمكن تعديلها.

وليس من الغريب أن يشعر المشرفون بأنه ليس في وسعهم إلا أقل القليل لسيط نفوذهم المحدود على المديرين للاحداث التغيير، على الرغم من أن التغيير في ليكون مؤثراً يجب أن يأتي من القمة.

لذلك فإن من الأمور الهامة في ادارة التغيير هو التركيز على الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة الشاملة وفي هذا المجال يقول سعيد الشيمي ((إن ثقافة الجودة تقود إلى غرس ثقافة خدمة العميل، سواء أكان عميلاً داخلياً أو عميلاً خارجياً . كما أن للتدريب أهمية في نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة)).

يقول عامراً ((ان افضل طريقة لفهم و تفهم كيفية تحسين التغيير المخطط هي التطبيق الفعلي لعوامل و اعتبارات النجاح ثم عليك بالتفكير في التغيير المخطط محل الاحداث مع استعراض الأسئلة الآتية لتقييم ومعرفة أسباب النجاح في مجهودات التغيير²:

1 المرجع السابق , ص 48 .

2 د. سعيد يس عامر, الإدارة في ظلال التغيير, (مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري , القاهرة: ، 1976)، ص121.

1. ماذا كانت أهم نقاط القوة والإهتمام اثناء التغيير؟ و ماهى القضايا المحيطة بالاستعداد التنظيمى , وماهى التركيبة البشرية اللازمة لإحداث التغيير , وماهى كيفية استخدام المطبقين لإحداث التغيير؟
 2. ماذا كانت أهم نقاط الضعف اثناء التغيير وماهى عوامل النجاح التى لم تؤخذ فى الإعتبار؟ وماهى كيفية استخدام تلك العوامل لتحسين الوضع؟
 3. ماهى أحد أو كل الإعتبارات التى التى تم أخذها فى الحسبان عند إحداث التغيير؟
 - * هل كانت تلك الاعتبارات مقبولة بصفة عامة؟
 - * هل طبقت وفق الجدولة الزمنية؟
 - * هل كانت تكلفة التطبيق فى حدود المعتمد لها؟
 - * هل انجازات التغيير كانت قريبة من الهدف المحدد لها؟
 - 4- باستثناء واعتبار كل من الإستعداد التنظيمى والتركيبة البشرية , إعتبارات النجاح ما الذى يمكن أخذه فى الإعتبار تحسباً للتغيرات المستقبلية ؟
- آليات خلق ثقافة المنظمة ونشرها:**

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الإجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية ، و يتعلمها الأطفال فى البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى ، و كذلك الأمر فى المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً فى خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة فى فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التى يؤمنون بها دوراً كبيراً فى تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون ، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات فى المراحل الأولى لنشوءها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات ، و فرض الرؤية و غرس القيم فى الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التى يمر بها العاملون و التى يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز با عتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا¹ .

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية تتمثل فى الآتي²:

1 محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمى** ، دار وائل للنشر، عمان، 1999م، ص 264
 2 محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة و التنظيم** ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان الأردن ، 2000 ، ص292

1- اختيار العاملين : تعتبر عملية اختيار العاملين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية ، و الخلفيات الثقافية ، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها . فعلمية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفوقون مع قيم المنظمة ، و التي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم . و لعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين ، و الجهات الموظفة ، هو العمل في البنوك التي تتعامل با لفائدة البنكية . إذ بإمكان المرشحين للتعين ، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها ، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك . و لذلك و بسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين ، و لدى البنوك المختلفة ، و الزبائن المحتملين ، تم إنشاء بنوك إسلامية ، لأنها لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعا خاصا من العاملين و العملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل و التعامل . و تحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين ، وهذا الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات العامل و مهاراته ، وعلى قدرته على التطبع و تشرب القيم الثقافية السائدة . كما أنه يعطي العامل فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته بين الواقع العملي ، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة . فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين ؛فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق ، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له .

2- الممارسات الإدارية : رغم أهمية القيم المعلنة ، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح و من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكات التي يتم استنكارها و معاقبة ممارسيها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الإنجازو تتبنى قيم المساءلة و الشفافية . و لكن و من خبرة و واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات ، حيث تتم الترقيات و الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات مع الرؤساء، و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ؛ بل يحصل العكس . إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ؛ و با لتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، و لو لم يكن ذلك بشكل واضح . و

كذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار ؛ إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، و يجري التكتّم على الممارسات الخاطئة ، و يتم تزويق و تلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة و لكن مغايرة لما هو موجود في الواقع . إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات .

3- التنشئة و التطبيع : يلزم لتنشئة الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات و بعد اختيارنا للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب ، فالتدريب هو نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التمشي مع القيم الثقافية السائدة

4- القصص و الطقوس و الرموز : و نعني بالقصص ؛ روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغالب عن المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية أما بالنسبة للرموز فإنها تعزز صورة المنظمة لدي المجتمع و تميزها عن غيرها ، و تخلق شعورا خاصا بهوية الموظف .

التفاعل بين الثقافة و إدارة التغيير:

ينتج عن نشر فلسفة التغيير تغيير جذري في الثقافة و في طريقة أداء العمل في المؤسسات، و ما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية يكون التغيير محورها .
يجب أولاً تفهم الآليات البشرية التي تولد السلوك المرغوب فيه، فلدى كل فرد اعتقادات تتبع من تفكيره الشخصي الخاص به، و تنتبثق من هذه الاعتقادات المواقف، والتي تنتج مفاهيمهم.

كما يجب تعبئة الناس عن طريق الشرح المنطقي، وتعريفهم بأن التغيير سوف يعود عليهم بالنفع، ويحقق احتياجاتهم الخاصة بهم. وعندما يقتنع العاملون، فإنهم يشعرون بأنهم محفزون، ويطورون بعد ذلك موقفاً وسلوكاً إيجابيين تجاه التغيير وهنا يصبح التدريب ضرورياً .
بعد تطوير الرغبة في التغيير، يجب أن يكتسب الناس المعرفة والمهارات التي سوف توفر لهم أدوات تحقيق التغيير. وتسلحهم بالرغبة والمعرفة والمهارات.

ومن أهم فوائد تعزيز ثقافة التغيير في المؤسسة وتقويتها التالي¹:

1. جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المؤسسة واحدة.
2. ربط الجماعات والأفراد داخل المؤسسة مع بعضهم في نسق وروابط واحد واحد، مما يعزز روح الانتماء والولاء للمؤسسة بهدف تحقيق غاية مشتركة لدى الجميع تتمثل في رسالة المؤسسة.
3. تنمية روابط المودة والألفة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات مؤسسة واحدة.
4. تحقيق رسالة المؤسسة بفعالية كبيرة.
5. تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، وجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وذلك نظراً لوجود ضوابط محددة ومشاركة عند جميع متخذي القرارات، حيث إن الغاية بينهم واحدة.

ليس لجميع المنظمات ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع ، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في تدنى أداء العاملين ومنه يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم .

غير أن العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة ويرجع ذلك الى مقاومة التغيير نظراً لعدم إستجابة الثقافة التنظيمية الحالية مع الثقافة الجديدة ، لذلك على المنظمات إدارة مقاومة التغيير من خلال إستعمال مجموعات آليات تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير .

1 ستيفن ستر السد، مرجع سبق ذكره، ص48.

أن كلاً من الثقافة التنظيمية والتغيير قد أرتبطا بروابط قوية لا يمكن فصلها عن بعض، وتقع المناقشات السببية لهذه الروابط في خط مستقيم مفرد الإتجاه وذلك يرجع للإسباب التالية:

- وجود إرتباط قوى بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمى .
- من اجل أحداث تغيير فى الاداء التنظيمى وجب الإهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية .
- المنظمات التى يكتب لها النجاح هى المنظمات التى تولى إهتماماً كبيراً بالآفراد وتتميز باللامركزية و التى تعتبر مصدراً للإبداع والتجديد .

ويرى عمر ((أن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الآفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين وتهيئتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية وأن طريقة ادائهم الحالية غير مرغوبة وأن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير , عندئذ نجد أن كل أفراد المنظمة يسعون لتحقيق الآهداف التى تسعى لأجلها المنظمة))¹.

1 بن عزة محمد الأمين ، " التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة" ، الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ديوان المطبوعات الجامعية ، العدد الثاني ، 2005 ، ص، ص 33- 40 .

المبحث الثالث

مراحل ومصادر التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له

مراحل التغيير:

يبدأ التغيير من وجود مثيرات تؤثر في قوة البناء التنظيمي، ويأخذ هذا التغيير في إحداث تأثيره من خلال مروره في ست مراحل، على النحو الآتي:¹

المرحلة الأولى: الضغط والإثارة، وتبدأ هذه المرحلة بوجود ضغوط هائلة على الإدارة في مستوياتها العليا؛ لتهزّ بنيان المنظمة هزاً قوياً، تجعل المسؤولين في وضع يقبلون به في أن يأخذ التغيير مكانه في التنظيم وفي أنفسهم أيضاً.

المرحلة الثانية: التدخل وإعادة التوجيه، عندما يبدأ الضغط بإثارة قوة البناء **المرحلة**، فإنه يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى تعرّف الإدارة العليا على المشكلة، وتجد تلك الإدارة لها الحل المناسب. وغالباً ما يحاول المديرون أن يأخذوا حلوياً رشيدة، ويلوموا مجموعات العمل، ويُعدوا الملامة عن أنفسهم. لذلك، يبدأ صراع يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى من الخارج، وعلى مستوى الإدارة العليا، التي تقوم بعملية إعادة التوجيه، يجري تشجيع الإدارة العليا في التنظيم على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشكلات الحالية.

المرحلة الثالثة: التشخيص والتعرّف (التمييز)، وتأتي بعد عملية

"الفحص"، والمعايير، وإعادة التوجيه. وعلى مستوى الإدارة العليا، فإن إعادة التوجيه والقضاء على مسببات المشكلة تبدأ بالحركة نحو الأسفل، وبطريقة تدريجية، عبر التنظيم الهرمي، لتصل إلى كافة مستويات التنظيم. 1. ويتم المشاركة فيها لصناعة القرار لتقبل التغيير.

المرحلة الرابعة: الاختراع والالتزام، وفي هذه الحالة يتم تطوير حلول فاعلة، والمحافظة على الالتزام الكامل؛ لتطبيقها.

المرحلة الخامسة: التجريب والبحث، وفي هذه المرحلة لا تكون مصداقية القرارات التي اتُخذت هي الحل النهائي، بل تصبح هذه القرارات جزءاً من

1 الأعرجي، عاصم : دراسات معاصرة في التطوير الإداري، (عمان: دار الفكر للنشر (1995) وص33.

1. قوة التنظيم نفسه، بمعنى أنه لكي يتم تعميمها، ولتصبح نهائية، فهذا أمر يحتاج إلى إثبات، وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات.

2. المرحلة السادسة: التعزيز والقبول، حيث يتم تعزيز القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للاستمرار في التغييرات الفاعلة (كلادة، 1997).¹

التخطيط للتغيير :

تسعى الدول النامية إلى رفع مستوى معيشة شعوبها، وللحاق بركب الدول المتقدمة اقتصادياً. وتتنظر هذه الدول للتعليم، على أنه العامل الأول في زيادة القدرة الإنتاجية؛ عن طريق تكوين رأس المال البشري المدرب، الذي يستطيع إحداث التنمية الاقتصادية. وعلى الرغم من الصعوبة في إيجاد علاقة حسابية بسيطة بين التعليم والتدريب، وزيادة الكفاية الإنتاجية، فقد أخذتها هذه الدول كقضية مسلمة، وعتت هذه العلاقة قائمة ووثيقة، وإن أشد ما يُحتاج إليه، هو المهارة الناتجة عن التعليم والتدريب، ولقد آمنت هذه الدول أن أي زيادة في مخصصات التعليم والذي بدوره يساهم في عملية التغيير التنظيمي، هي في الحقيقة استثمار مريح، سيعود على الدولة في صورة نمو اقتصادي، وهذا هو فحوى نظرية رأس المال البشري.²

1. التكنولوجيا الإدارية: تُعد التكنولوجيا الإدارية من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر، وهي عملية تطبيق المعرفة في الأغراض العملية. ومنها التكنولوجيا الآلية، والتكنولوجيا العقلية، والتكنولوجيا الاجتماعية.

2. الأساليب الإدارية الحديثة: برزت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة في أداء مهماتها وتحسين هذه المهمات وتطويرها، ومنها الإدارة بالأهداف، وأسلوب النظم، وانتشار بحوث العمليات، وأسلوب بيرت، وأسلوب شجرة القرارات.³

1 كلادة، ظاهر محمود: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (عمان: دار زهران، 1997)، ص55.
2 السعود، راتب (1999). دراسة تحليلية في نظرية رأس المال البشري. المؤتمر التربوي العلمي السابع لكلية التربية، جامعة حلوان، مصر، 1999.
3 نشوان، يعقوب، التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين، (غزة: مطبعة المقداد، 2000)، ص18.

وعليه، فلا بدّ قبل الشّروع بعملية التّغيير، من التّخطيط لها. فالتّخطيط أسلوب للتنظيم الاجتماعي وللنشاط الإنساني، وتزداد أهميته في الدول النامية التي تعمل على تنمية مواردها، واقتصادها القومي، والانتقال من مرحلة التخلف إلى مرحلة التقدم. وهذا الانتقال يتطلب إجراء تغييرات عديدة في التنظيم الاجتماعي القائم للإنتاج والاستهلاك. فكثيراً ما يكون من الضروري تحطيم بعض هذه التنظيمات، لتمتكن القوى الاجتماعية القادرة على التّطور من أن تلعب دورها في دفع المجتمع للأمام (البوهي، 1999).¹

تعدّ المقدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإداريّة، بأبعادها المختلفة. فقيادة التغيير تعني قياده الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة . كما تتطلب قياده التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، ومن أبرزها:

1. إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة تسعى لإحداث التغيير، من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير، ومسوغاته.
2. امتلاك المقدرة على المبادرة والإبداع والابتكار؛ لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها.
3. المقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعتها، من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي، وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
4. الارتقاء بمقدرة المؤسسة وأدائها؛ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها، والتعامل معها بإيجابية.

وفي هذا المقام، تتشكّل ملامح دور القيادات الإداريّة في إدارة عمليات التغيير التنظيمي، باعتبار أن تميّز أي نظام ، يمكن أن يعزى إلى تميّز العملية الإداريّة فيه، وتميّز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها، بكفاءة وفاعلية.

والتّغيير هنا لا يمكن إلا أن يتحول إلى تحدّ لتلك القيادات ، بهذا المعنى أو ذلك. ولهذا السبب، وفي هذا الإطار، تمّت الإشارة إلى الجذور الأعمق، التي تدفع بالإنسان إلى

1 البوهي، فاروق : التخطيط التربوي عملياته ومدخله. (الإسكندرية، دار المعرفة)، 1999، ص 135.

مقاومة التغيير، كمدخل لتفهم تلك الجذور، التي تصاغ تعبيراتها في أسباب مقاومة التغيير؛ فيصبح من المهم استيعاب أسباب تلك المقاومة.

وفيما يتصل بميدان التغيير التنظيمي، أيضاً، بين الأدب النظري والتجريبي أن من العوامل الهامة التي تستنعي التغيير فيه، ظاهرة العولمة. ومن أجل إنجاح التغيير، لا بد للقيادة من استيعاب الآثار التي أحدثتها ظاهرة العولمة. وقد ذكر كارنوي¹ أن للعولمة قاعدتين رئيسيتين، هما: المعلوماتية، والتجديد المستمر.

برزت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة في أداء مهماتها وتحسين هذه المهمات وتطويرها، ومنها الإدارة بالأهداف، وأسلوب النظم، وانتشار بحوث العمليات، وأسلوب بيرت، وأسلوب شجرة القرارات² (نشوان، 2000).

وعليه، فلا بد قبل الشروع بعملية التغيير، من التخطيط لها. فالتخطيط أسلوب للتنظيم الاجتماعي وللنشاط الإنساني، وتزداد أهميته في الدول النامية التي تعمل على تنمية مواردها، واقتصادها القومي، والانتقال من مرحلة التخلف إلى مرحلة التقدم. وهذا الانتقال يتطلب إجراء تغييرات عديدة في التنظيم الاجتماعي القائم للإنتاج والاستهلاك. فكثيراً ما يكون من الضروري تحطيم بعض هذه التنظيمات، لتتمكن القوى الاجتماعية القادرة على التطور من أن تلعب دورها في دفع المجتمع³.

يقترح الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات و المراحل التالية:⁴

1. معرفة مصادر التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

1 Carnoy, Martin (1999). Globalization and Educational Reform: what Planners Need to Know. International Institute for Educational Planning. UNESCO, Paris.

2 علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/ 2003، صص 330- 331.

3 البوهي، فاروق: التخطيط التربوي عملياته ومداخله، (الإسكندرية، دار المعرفة، 1999) ص 65

4 عبد الباري الدرة، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 4، 1981، ص 160-165.

2. تقدير الحاجة الى التغيير:

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذى يحدث فى هيكل السوق , والتغيرات التكنولوجية , والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والإتصال . وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمى السائد ونقصد بالمناخ التنظيمى الجو العام المتمثل فى شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور فى المنظمة .

3. تشخيص مشكلات المنظمة :

وذلك من خلال البحث فى المشاكل المتعلقة بأساليب العمل ,التكنولوجيا المستخدمة ,

نسبة:

- الغياب , أو دوران العمل وغيرها من المشاكل .
- التغلب على مقاومة التغيير والمقاومة لها اسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية , سوء فهم آثار التغيير,إحساس العاملين إنهم إستغلوا , متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة , التعود على تأدية العمل بطريقة معينة , الرغبة فى الإستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية .

4. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه .

5. وضع إستراتيجيات التغيير

ويجب الأخذ بعين الإعتبار العناصر التى قد تتأثر بها أجزاء المنظمة و الهيكل التنظيمى (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال , تغيير الصلاحيات و المسؤوليات , تغيير الهيكل التنظيمى , التكنولوجيا والعمل , ندوات تدريبية للقادة الإداريين , تنمية فرق العمل , توظيف جديد (تعديل أساليب الإنتاج , تغيير الآلات والاجهزة , إدخال الأتممه للمنظمة) , القوى البشرية تنفيذ الخطة خلال مدة معينة .

6. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها .

مقاومة التغيير:

اثبتت التجارب والمشاهدات أن الأفراد قد يقاومون التغيير الذى تريد الإدارة إدخاله .وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت تنفيذه , وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة نورد اهمها فيما يلى:¹

1- قد يكون سبب المقاومة الخوف من الجديد المجهول , أو عدم الإستعداد لتحمل مخاطرة مواجهته , أو الخوف من الفشل فى التكيف معه .

2- وقد ترجع المقاومة الى إعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالى أفضل من الوضع المستحدث.

3- كما قد يكون السبب فى المقاومة نقص المعلومات اللازمة , فلا يعرف الأفراد طبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه , وأهم من ذلك نتائج التطبيق و تأثيره عليهم فمثلاً يود الأفراد أن يعرفوا كيف ستتأثر مراكزهم ووظائفهم بالتغيير , وهل ستطلب منهم الإدارة إكتساب مهارات جديدة لكى تتلاءم مع التغيير , وماهى الفوائد التى ستعود عليهم شخصياً مادياً ومعنوياً من هذا التغيير, وتمّ فى هذا الاتجاه, تعريف المقاومة التنظيمية فى طيفٍ أكثر اتساعاً, باعتبارها:²

أ - السلوك التخريبي فى مقاومة التغيير.

ب-الرفض الشامل والتام للتغيير.

وقد ظهرت مقاومة التغيير Change Resistance, تاريخياً, بأشكالٍ مختلفة. وهذه المقاومة موثقة بكثافة, وبشكلٍ جيد, فى تاريخ علاقات العمل, وتتراوح بين العصيان المفتوح والتخريب الحادق, ونُبت تلك المقاومة -فى حينه- على أساسٍ مشروع من خوف العاملين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي والأجور, وفقدان مكان القوة³. ولكن هذه الأشكال اتصلت بشكلٍ

1 د. سعيد يس عامر : الإدارة فى ظل التغيير, مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري, (القاهرة, 1976), ص 205.

2 Celnar, C. (1999). Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change. University of Calvary, Master of Science: Thesis.

3 Barley, S. R "Technology, power and the social organization of work: Towards a pragmatic theory of skilling and deskilling." In N. Diatoms and S. Bacharach (eds.), Research in the Sociology of Organizations, Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press (1988).

رئيس بالعاملين في المستويات الدنيا، وليس على مستوى الإدارات العليا، التي - إذا ما قاومت التغيير - فإنها تقوم بذلك بطرقٍ مختلفةٍ نسبياً ، لأسبابٍ مفهومة.

وينبغي وضع مقاومة التغيير، في هذا السياق، في مكانها الطبيعي من الهرم المربك، الذي يمكن أن يشكل أنموذجاً نظرياً تجريبياً للتغيير والتفاعل معه، سلباً أو إيجاباً . فالتغيير بطبيعته يمثل تحدياً للإنسان والمؤسسة، ولمجمل عملية الانتقال من وضع إلى آخر. وهو، لذلك، أشبه بثورات، أو انقلابات. والانقلاب، كائناً ما كان حجمه أو نوعه، عملية تحمل في ذاتها شكلاً أو آخر من أشكال المغامرة، أو المخاطرة، أمام المجهول. ويقع الإنسان في حرج وتخوف طبيعي، في كثير من الأحيان، ليس لأنه لا يحب التطور دائماً، ولكن لأن الجديد يحمل معه، في الغالب، موجات وتحديات، قد يشعر معها المرء بأنه مهدد، بهذا الشكل أو ذاك، وإلى هذه الدرجة أو تلك، بما لذلك من أبعادٍ وجذورٍ نفسية - اجتماعية، وثقافية، وروحية، واقتصادية، وسياسية أيضاً، بين عوامل أخرى.

وكما هو معروف، فإن مقاومة التغيير تكون بينة مرة، وخفية مرة أخرى. ولما كانت هذه المقاومة هي التي تتسبب في إفشال عملية التغيير، كان لا بد أن يتم التعامل معها بحذر وترويضها، أو القضاء عليها. لذلك نجد أن مقاومة التغيير التنظيمي هي سلوك الفرد الهادف إلى وقاية نفسه، أو حمايتها من آثار تغيير حقيقي أو متصور، وهي سلوك مَظْم، يهدف إلى تأخير تنفيذ التغيير المقترح، أو إعاقته، أو منعه، وتصويره بالعمل السلبي. وعليه، فإن مقاومة التغيير التنظيمي، هي عرقلة التغيير، بهذا الشكل أو ذاك، لأسبابٍ نفسية - اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو اعتبارية، أو ثقافية - روحية.

لا يمكن لقائد منظمة من اجراء اصلاح تنظيمي، وتطوير للعمل إلا من خلال دراسة الواقع، وتعرف السلبيات للتخلص منها، والايجابيات لتعظيمها، ومن ثم وضع خطة عمل للنهوض بالاداء، وهذه العملية بحد ذاتها هي جوهر عملية التغيير. إن دراسة موضوع مقاومة التغيير التنظيمي، وخصوصا في المنظمات الصناعية، يُمكن ان يسهم في ما يلي:¹

1. تسليط الضوء على هذا المتغير السلوكي، الذي بدأ نجمه يسطع منذ نهايات القرن العشرين الماضي، وبدأت جميع الانظمة الادارية بلا استثناء تسعى لاستيعابه،

1 الأعرجي، مرجع سابق ص75.

بغية التغيير ، ومقاومة التغيير، بما يفيد في استنباط الوسائل التي تساعد في كيفية التعامل معه، وتقديم الخطط والبرامج الهادفة إلى زيادة درجة الفاعلية التنظيمية.

2 توفير منظور منهجي، يمكن للقيادات في المنظمات توظيفه في تفهم عمليات التغيير في منظماتهم، بما قد يساهم في الحد من معوقات التغيير، ومعوقات الارتقاء بالفاعلية التنظيمية في مختلف ميادين العمل.

3. محاولة استخلاص أشكال عملية، وإجراءات، مبنية على تحليل منهجي علمي للوقائع؛ استناداً إلى ما تم مسحه من أدب نظري وتجريبي عالج أساليب الحد من مقاومة التغيير، وبالتالي رفع الفاعلية التنظيمية، بما يمكن القادة من إحداث التغيير بسلاسة، ودون دفع أثمان يمكن الحد منها، بما يوفر فرصاً إضافية للارتقاء بالفاعلية التنظيمية لمنظماتها، والتكيف معها، بطريقة تتسم بالمرونة والديناميكية.

أنواع التغيير:

أشار عبدالكريم إلى أن هناك أنواع للتغيير، تتمثل في الآتي¹:

1. **التغيير المخطط له:** ويحدث من أجل أن تُعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة.
2. **التغيير غير المخطط له:** ويتم قسراً عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، كازدياد عمر العمال، وغيرها.
3. **التغيير المفروض:** ويُفرض جبراً على العاملين من جانب الإدارة (السلطة)، وقد يُقابل بالرفض والإحباط.
4. **التغيير بالمشاركة:** ويتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

أما في الميدان التربوي المدرسي، فقد أشار هوبرمان إلى ثلاثة أنواع من التغيير، وهي²:

1. **التغيير المادي:** أي تلك التي تكمل التجهيزات المادية في أكمال العملية الانتاجية.

1 عبد الكريم، يحيى برويات: التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. القاهرة 2007، ص123.

2 كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 1994 ص 321

2. **التغيير في المفاهيم:** وهو الذي يتناول عناصر الثقافة التنظيمية أو طرائق نقل المعلومات أو التقاطها.

3. **التغيير في العلاقات البشرية:** أي في الأدوار والعلاقات المتبادلة بين العاملين.

ولا بدّ من تأكيد أن الصعوبات والعقبات التي تواجهها إدارة التغيير، لا تنحصر فقط في التغيير المخطط له داخليا، وإنما، أيضاً - وربما بشكل أكبر - في التغيير الذي يكون مصدره خارجيا، ويأتي بشكل مفاجئ، وبشكل خاص التغيير الذي لا تكون له مقدمات تنذر بحدوثه، أو توفر نوعاً من الإنذار المبكر، مما يجعل عامل الزمن حرجاً للاستجابة له¹.

مصادر التغيير:

تتمثل مصادر التغيير في إنتاج التجديدات عن طريق إدخال تغييرات ذات طابع ثانوي، كاعتماد هياكل جديدة أو تكنولوجيا أكثر تطوراً، أو إدخال طرائق جديدة في الاختبارات والتشخيص. ويبدو أن ثمة مبدئين يتدخلان في هذا المضمار، وهما:

- **المبدأ الأول** يتعلق بكمية الطاقة الجديدة، أو درجة الضغط الذي يمارس لصالح التغيير بالقياس إلى أحجام النظام الكلية، وضغط البيئة هذا يضطر النظام داخل المنظمة إلى التغيير بسرعة أكبر مما لو كان يسير في ظل الظروف العادية.
- **والمبدأ الثاني** يقول بوجود "عتبة حرجة" شبيهة بنقطة الانطلاق في النمو الاقتصادي التي يتم بلوغها عندما تستثمر نسبة معينة من الدخل القومي، تزيد عن الاستثمارات اللازمة لتمكين السكان من المحافظة على مستوى المعيشة ذاته. ويفترض هذا المفهوم أن على التغيير تخصيص نسبة مئوية معينة من الوقت، ومن الموارد البشرية، والمالية، للنشاطات التحسينية والتطويرية (البحث، والإنتاج، والاختبار)، التي تتخطى العمليات الجارية، وذلك قبل أن يبدأ السياق التراكمي للتجديد في التحرك².

إن الإدارة التي تقود عملية التغيير التنظيمي معنية قبل غيرها، ربما - بإدراك مصادر التغيير ومتطلباته، واستيعاب أبعادها على مستوى الفرد، والوحدة التنظيمية، والمؤسسة من أجل تحقيق أهداف العمليات التجديدية في المنظمة، وهذا يعني التعامل الواعي مع الثقافة السائدة، والموروث، بكل ما لهما، وما عليهما. ويعني ذلك، أيضاً، إعادة بناء معايير الصحة التنظيمية، والتنظيم، والإدارة التنظيمية.

1 كلاب، مرجع سابق

2 هوبرمان، أ. م. **كيف يحدث التغيير في التربية؟**. ترجمة أنطوان خوري، بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلدان العربية، 1974، ص22.

الفصل الثالث

مفهوم وأهمية وتقويم وتحسين الأداء الإداري

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء الإداري

المبحث الثالث: تحسين الأداء الإداري

المبحث الأول

مفهوم وأهمية الأداء

تتعرض العلوم الإجتماعية للعديد من المشكلات المنهجية لعل من أهمها صعوبة وضع تعريف محدد للمفاهيم المستخدمة، فعادة ما يصعب تقديم تعريف شامل جامع لأي مفهوم، وهذا ما ينطبق على مفهوم الأداء الإداري ، ويعتبر تعدد وجهات النظر في فهمه وتحليل أبعاده ومستوياته سبباً في غموضه، إذ أصبح يعد ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، وهذا ما يجعل دراسته أمراً ملحاً، وجعل السعي لتطوير معايير ومؤشرات قياسه أكثر إلحاحاً وذلك من خلال الزوايا العشرة التالي¹:

أولاً: الأداء الإداري:

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي².

يعد الأداء مفهوماً مهماً للمنظمات بشكل عام، إلا أنه لم يتم الإتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد للأداء ، ومع ذلك بقي الإهتمام متصلاً بالمفهوم ومناقشة أبعاده ومستوياته والقواعد الأساسية لقياسه وتقييمه وينطلق الإختلاف حول مفهوم الأداء الإداري ، وصولاً إلى الأداء الإستراتيجي ويمارس من قبل إدارة الإستراتيجية.

الأداء له أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على إنجاز الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

يعرف الأداء بأنه ((تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة))³.

1 المليجي، ابراهيم، الإدارة ومفاهيمها، (مصر: دار المعرفة للنشر والتوزيع، 2000م)، ص150

2 علي عبدالله ، أثر البنية علي أداء المؤسسات العمومية، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم، 2009، ص65

3 اكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، (بيروت : دار ابن حزم، 2002م)، ص21

كما يعرف بأنه: (تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد والجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على إختلاف مستوياتهم وخصائصهم)¹.

أيضاً يعرف بأنه: (قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها)².

كما عرف بأنه: (المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية)³

أيضاً يعرف الأداء بأنه: (عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها ومنتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها)⁴.

أن الأداء هو (المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي يحاول فيها المدبرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة، والأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما أنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها)⁵.

مفهوم الأداء الإداري ذو أبعاد متعددة هي⁶ :-

1. الأداء المالي Financial Performance: وهو مفهوم ضعيف للأداء يركز على إستخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.
2. الأداء المالي والتشغيلي Financial and Operational Performance يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل

1 علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، (القاهرة: دار قباء للنشر، 1998م)، ص20

2 وصفي عبدالكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2011م)، ص ص 77-78

3 المرجع السابق ص78

4 المرجع السابق ص78

5 بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، 2009)، ص 237

6 المرجع السابق ص79

إستخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات. ويركز هذا البعد على المؤشرات مثل الحصة السوقية Market share وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية. 3. الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness يعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء ، وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

ثانياً: تطور مفهوم الأداء الإداري:

من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لا بد من النظر للمفهوم القديم والجديد للأداء.

1/ النظرة القديمة للأداء:

كان الأداء الإقتصادي في السابق من أهم الموضوعات ، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن إنطلاقة نحو الحضارة والرفاه الإجتماعي، والذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققتها البلدان والتي تتعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها. ولهذا كان الإهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لفرديريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هنالك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا أمكن مشاهدة هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن إعتبار النتيجة وحده فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة خاصة بها¹.

2/ النظرة الحديثة للأداء:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات ، و بما تصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمياً والأفضل والأنجح في السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى المستوي الأفضل، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.

وهكذا تطور المفهوم من مدى توافر الموارد إلى الإستعمال الأمثل لهذه الموارد بقصد تحقيق الأهداف المحددة ، ومنه كان التركيز في الأداء على الكفاءة ثم إنتقل إلى الفاعلية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، لكن اليوم أصبح يحمل معنى أوسع ، ويقاس بمدى تأثيره على محيط

1 Norman Stone, The Management and Practice of Public Relation, Macmillan Business, London, 1995, B.g205

الإنسان وحمایته، وبالتالي مراعاة الجانب الإنساني لدي قياس الأداء أصبح من الضروري ومن المحتم. أن النظرة الحديثة للأداء في أي مؤسسة تقتضي وجود إدارة تطلع بالأتي¹:

أ- تحقيق الأهداف: السبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأداء (الأنشطة) الموصلة إلى هذه الأهداف، إذ لا بد من بذل جهود للوصول إلى نتائج.

ب- تخطيط الأداء: ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل حسب التخطيط يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجه للأداء، أي تهيئة وتوجيه الظروف لإمكان الأداء.

ج- تسهيل تحقيق الأداء: لا تستطيع مؤسسة أو الإدارة المعنية أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكتشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب متابعة ومراجعة الأداء وتبين احتمالات النجاح المستهدفة.

د- مراجعة الأداء: حيث تتغير الأوضاع والظروف، وتتبدل الأساليب والتكنولوجيا وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى، وتستحدث أهداف وتطلعات متجددة، فالأمر يقتضي التطوير في الأداء وفقاً لتطور الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار.

هـ- تطوير وتحسين الأداء: ونظراً لإنفتاح الأسواق، وشتداد المنافسة تصبح المحافظة على المركز التنافسي النسبي أمراً صعباً للمؤسسة إن لم تعمل على تحسين أدائها، وتميز منتجاتها للتفوق على المنافسين وإشباع رغبات المستهلكين بشكل يختلف تماماً عن المنافسين.

و- إدارة الأداء: المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتصل بالأداء أنه في أغلب الأحيان يختلف الأداء الفعلي على الأداء المخطط (الأهداف).

ز- فجوة الأداء: لحل هذه المشكلة هناك النموذج الديناميكي لتحسين الأداء، الذي يعتبر من أحدث النماذج وأحسنها لأنه يقوم على التعديل المستمر بدراسة الواقع الحالي للمؤسسة والمواقع المحيط بها، ويتم التركيز على المورد البشري بالتحفيز على الابتكار ولإستثمار

1 محمد محمد ابراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، محل أداري متكامل، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2000)،

القوى الذهنية، واعطاء الصلاحية للإنجاز، والتركيز كذلك بالمقابل على السوق والعملاء والتجديد. للقيام بالتعديل المستمر لا بد من دراسة الواقع الحالي للمؤسسة.

ثالثاً: الفلسفة التي يقوم عليها الأداء الإداري:-

أن الفلسفة الرئيسية التي يقوم عليها الأداء الإداري هي تحديد اهداف المؤسسة و ترجمتها الي خطط عمل تفصيلية يتم من خلالها يتم تحقيق هذه الأهداف في ضوء البعد الإستراتيجي . وان مفهوم الأداء الإداري يستند إلى ايضاً الي فلسفات أهمها¹:

1. إن كل مستوى من مستويات الأداء الإداري هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة. ويوضح ذلك تداخل المستويات الدنيا مع العليا في عمليات الأداء للوصول إلى الأداء الإداري ككل.

2. إن قياس الأداء القائم على الإهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس مع بقية أجزاء الشكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويفودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية إلى الهدم وتشتت الجهود.

3. إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الإختلافات والتدهور في الأجل الطويل.

4. إن إدراك النظرة التكاملية للأداء التنظيمي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول الي المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.

5. إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الإختلاف بل تعني إدراك وجهة الإختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء وإلى تحقيق الإبداع الإداري.

في هذا الخصوص يقول السلمي²((لا شك أن قدرة الإدارة على تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم مؤسسي يمكن المنظمة من الأداء المتميز الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة الآتية:-

1. العمل على إستقرارية وإستمرارية المنظمة في أداء أهدافها.

1 رشاد محمد بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي اداء المؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، 2013، ص 60

2 علي السلمي، ملتقى نماذج الإمتياز الإداري، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007) ص 146

2. العمل على تأقلم وتكييف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.
3. إبتداع وتنمية النظم التي تصيب المنظمة على إكتشاف المتطلبات والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها)).
- إن الفلسفة الرئيسية التي يقوم عليها الأداء الإداري تتضمن أربعة مراحل لا تختلف كثيراً عن نمط التنظيم الإداري المتعارف عليه وذلك حسب ماتصورها يوسف علي النحو التالي¹:
- المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة :**
- يتم تحديد هذه الأهداف في ضوء مهام العمل المكلفة بتحقيقها هذه المؤسسة وفلسفة وطبيعة الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.
- المرحلة الثانية: ترجمة أهداف المؤسسة في خطط تحليلية للأداء :**
- يتم في هذه المرحلة عملية تحويل هذه الأهداف وترجمتها إلى خطط عمل تفصيلية يتم من خلالها التحقق المرحلي لهذه الأهداف في ضوء البعد الإستراتيجي للمؤسسة.
- المرحلة الثالثة: تحديد مراكز المسؤولية الإدارية:**
- يتم تحديد مجالات المسؤولية الإدارية المختلفة التابعة للأنشطة والشخص المسئول عن كل منها وفقاً للمستويات المترتبة المختلفة للجوانب الإدارية داخل المؤسسة.
- المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات قياس الأداء :**
- تشمل مؤشرات قياس الأداء على أربعة مجموعات رئيسية تتضمن مؤشرات الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية وأخيراً مؤشرات قياس مستوى الجودة.

1 محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)،

رابعاً: أهمية الأداء الإداري:

تبرز أهمية الأداء الإداري الإستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الإقتصادية من خلال ما يطلبه التعامل تجاه الموارد الإقتصادية وماتتميز به من ندرة بالنسبة للإحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، لذلك تظهر بإستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الإستغلال الكفوء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية.

و تتمثل أهمية الأداء الإداري في الجوانب الآتية¹:

1. يوفر الأداء الإداري مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها. إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والإستمرار في العمل.
2. إن الأداء الإداري يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
3. يوفر الأداء الإداري معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
4. يظهر الأداء الإداري التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة.
5. يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين أدائها.

1 هاشم محمد السحيم، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009، ص75

6. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والإستغناء عن العناصر غير الكفوة.
7. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط، والعمل على إيجاد نظام مرن وفعال للإتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.
8. توضح عملية الأداء الإداري المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
9. تعكس عملية الأداء الإداري درجة الموائمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

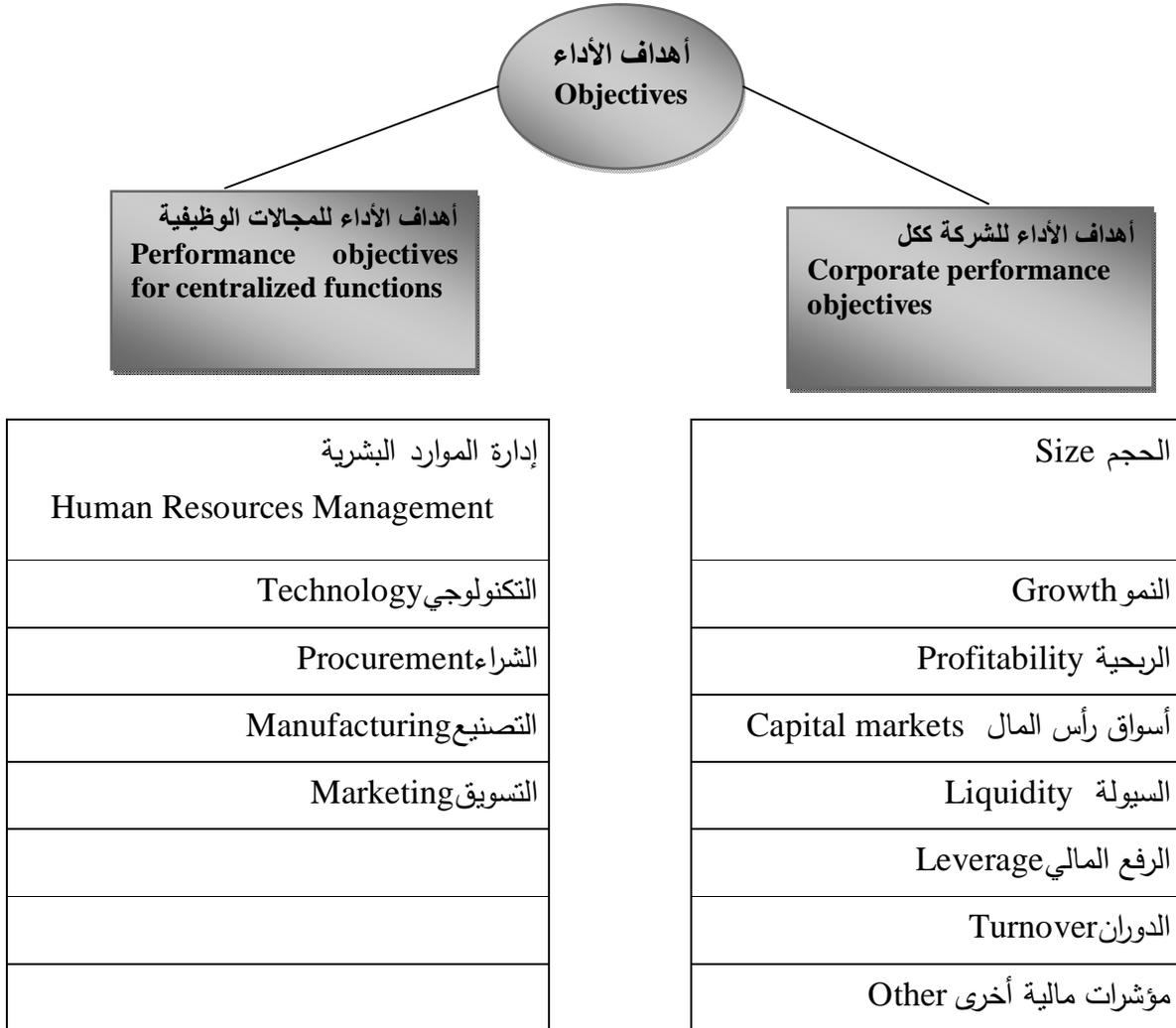
خامساً: أهداف الأداء الإداري:

- أهداف الأداء الإداري التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة يقول القطامين في ذلك الآتي ¹ :
1. الموقف التنافسي في الأسواق. ويعني ذلك رفع في مستويات الجودة بالشكل الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية أمام المنافسين وتفعيل وإستثمار المؤسسة ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من مختلف انحاء العالم.
 2. الإبداع في مجال التكنولوجيا. والمقصود هنا استخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً في مجال الأعمال للوصول للأهداف المنشودة .
 3. إستخدام موارد المؤسسة المالية والمادية. بمعنى الإستخدم الأمثل لهذه الموارد لتحقيق انتاجيه ذات جودة عالية لتتحقق الأرباح .
 4. الإنتاجية.
 5. الربحية.
 6. تطوير القوى البشرية الإدارية والفنية ويشتمل ذلك علي إختيار الموظفين الأكفأ للعمل بالمؤسسة وايضاً الحفاظ عليهم من خلال وضع البرامج والانظمة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين ويجاد البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم الفنية.

1 أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002)،

7. تطوير أداء العاملين الآخرين ويقصد بذلك التطوير المنظم للمعارف والمهارات و الإتجاهات المرتبطة بالأفراد ليقوموا بالأداء الصحيح والمطلوب في الوقت الحالي والمستقبلي
8. المسؤولية الإجتماعية, تجاه ذوي المصلحة, المجتمع, المساهمين, العاملين, الحكومة.
- والشكل (1/3) يبين تحديد أهداف الأداء الكلية والوظيفية.

شكل (1/3): تحديد أهداف الأداء الكلية والوظيفية



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002)، ص168

يلاحظ من خلال الشكل (1/3) أن الأداء الإداري يحقق أهداف المجالات الوظيفية وأهداف المؤسسة ككل.

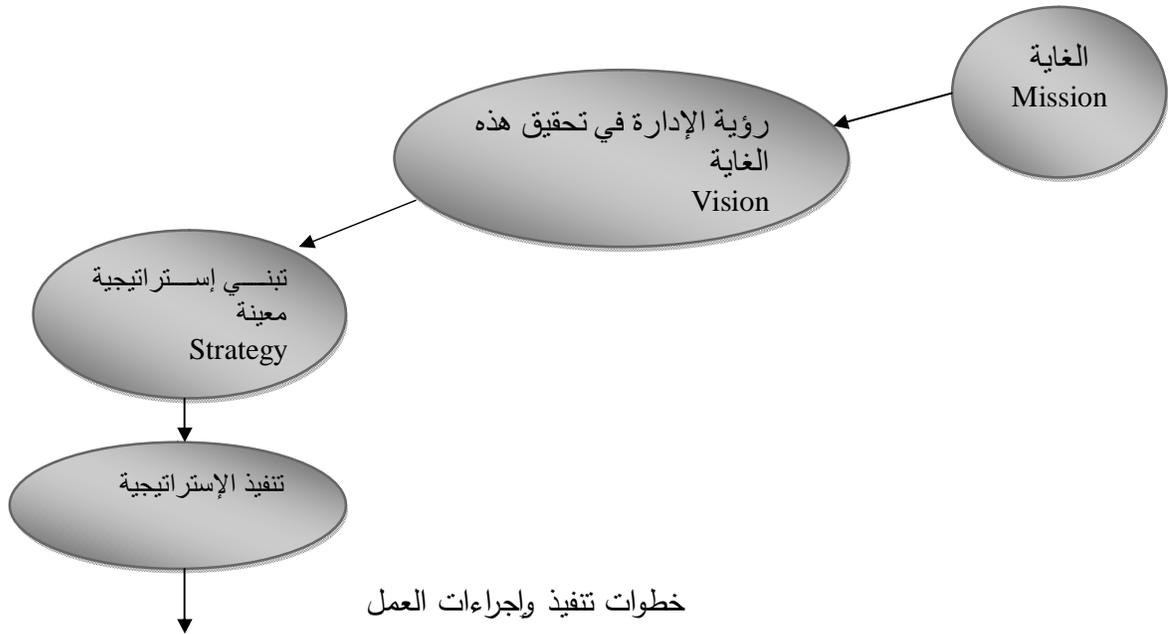
سادساً: المتطلبات الأساسية للأداء الإداري :

يتطلب تطبيق الأداء الإداري توفر أربعة عناصر أساسية لنجاحه وقياسه. ويمكن تناول هذه المتطلبات الأربعة الأساسية للأداء الإداري على النحو التالي¹:

1/ الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة :

تمثل الإدارة الإستراتيجية النشاط الإداري الذي يعمل على تحقيق الغايات الأساسية للمؤسسة وتقوية موقفها أمام المنافسين مع تحقيق الرضا المناسب للعملاء. فمن المعروف أنه في ضوء الرؤية العامة للإدارة العليا للمؤسسة تحدد خطوات معينة لتحقيق هذه الغايات. ولتحقيق تلك الغايات في مواجهة المنافسين وفي التعامل مع العملاء وتحقيق رضاهم مع إدارة المؤسسة يتم تبني مجموعة من الخطط والإجراءات من خلال ممارسة ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل (2/2).

شكل (2/3): التصور العام لجوانب الإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005)، ص 108

1 المرجع السابق، ص 168

يلاحظ من الشكل (2/2) أن تبني فلسفة الإدارة الإستراتيجية مصاحباً لأهمية إستخدام ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي والذي لا ينفصل بأي حال من الأحوال عن هذه الإدارة حتى يمكن ربط الأهداف ذات الأجل القصير مع تلك الخاص بالأجل الطويل في منظومة الأداء عند قيامه على مستوى كل مؤسسة.

تهدف مراحل التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة بشكل نهائي إلى تعظيم صافي الثروة للمساهمين من خلال الآتي¹:

أ- ما هو الموقف الحالي للمؤسسة من حيث تحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بها، وكذلك الفرص المتاحة أمامها، وتحديد أي نوعية من المخاطر تكون معرضة لها. فعلى سبيل المثال المؤسسة التي تقوم بإنتاج مياه غازية إعتياداً على مكونات أو مواد خام محلية بتكلفة منخفضة تمثل هذه المواد الخام عنصراً من عناصر القوة الخاصة بها عن المؤسسة التي تعتمد في صناعتها على مكونات ومواد خام تستورد من الخارج حيث تواجه بخطر تغير سعر الصرف بين العملة المحلية والأجنبية بجانب مشاكل الإستيراد والتخزين وغير ذلك. كما أن المؤسسة التي بها مستوى متقدم من التكنولوجيا يتاح لها فرص التصدير للخارج أو الدخول في تحالفات مع بعض المؤسسات الأخرى محلية وأجنبية، في حين أن المؤسسات ذات التكنولوجيا المتقدمة تواجه خطر تقادم طرق الصناعة واحتمالات الخروج من الأسواق.

ب- إن التعرف على الموقف الحقيقي للمؤسسة هو نقطة البداية لإعداد تخطيط إستراتيجي سليم وإعداد مقاييس للأداء مستقبلاً بشكل دقيق يتفق مع الوضع الحالي القائم وما ترغب بأن تكون عليه مستقبلاً. وعادة يتم إعداد هذا التوصيف من خلال ما يعرف بتحليل SWOT، وهو تحليل يعتمد على دراسة الوضع القائم للمنشأة وتحديد عناصر القوة Strength the Points وعناصر الضعف weakness point ثم تحديد العناصر المحلية بالمنشأة وأخيراً معرفة الفرص المتاحة أمام المنشأة.

ج- ماذا ترغب كمؤسسة أن تكون عليه خلال السنوات القليلة القادمة؟ للإجابة على هذا التساؤل يجب ان تحدد المؤسسة الإطار العام لموقفها ضمن ظروف السوق والبيئة المحيطة بها حيث يتم إستخدام ما يعرف بنموذج جماعة بوسطن والذي يوضح المحور

1 محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 108

الأفقي منه الحصة التسويقية والمحور الرأسي والذي يعبر عن المعدل المتوقع للنمو بالسوق.

والشكل (3/3) يبين نموذج جماعة بوسطن Boston Consalty Group

شكل (3/3): نموذج جماعة بوسطن Boston Consalty Group



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ' 2005)، ص 109

يتبين من الشكل (3/3) أن المؤسسات يجب أن تعمل على الوصول إلى المنطقة التسويقية التي تتمتع فيها بحصة تسويقية أكبر ونمو أعلى في حجم النشاط. فصناعة تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال، المؤسسة التي تعمل بها يكون أمامها فرصة في حالة نجاحها في الحصول على حصة تسويقية أكبر. كما تنمو الصناعة بشكل كبير حيث أن معدلات النمو المتوقع لنشاط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا شك أكبر بكثير في معدلات النمو المتوقع للصناعات التقليدية. ومن ثم أن المؤسسة التي تهدف إلى أن تكون في موقع متميز مثلاً (star) تتبنى إستراتيجية يجب أن تقودها إلى هذا المستوى.

تتميز نقطة الـ DOG بأنها تشتمل على منتجات تتميز ببطء النمو وانخفاض الحصة السوقية، مما يجعلها مولدة ضعيفة للأرباح. أما منطقة (Cash Cow) فهي منتجات ذات حصة سوقية عالية، في حين إن منطقة علامة الإستفهام فتمثل منتجات ذات معدل نمو عال برغم انخفاض حصتها السوقية المحققة.

- كيف تصل تلك المؤسسة إلى ما ترغب في الوصول إليه؟

في هذا الصدد يكون البحث عن آليات العمل والتنفيذ التي تقود المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً. وقد يكون ذلك من خلال تبني آليات للعمل تساعد على

أحداث وفرة في التكلفة مع رفع في مستويات الجودة بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة أمام المنافسين.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة أحد المتطلبات الأساسية والمهمة لتطبيق مفهوم الأداء الإداري والذي يعكس تضافر مجهودات فريق العمل داخل المؤسسة مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المؤسسة ككل في ظل ظروف البيئة الخارجية والمحيط بها.

2/ الشفافية : والمطلب الثاني للأداء هو ما يعرف بالشفافية:

وتعرف ((بأنها حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات إتخاذ القرارات))¹. ولقد تداخلت الكثير والعديد من الآراء حول أهمية عنصر الشفافية وحدودها في مجال تقييم الأداء الإداري. فمن الملاحظ أن العديد من المؤسسات قد تخفي بعض البيانات بدعوى حماية النشاط من المنافسين أو الحفاظ على بعض مواطن القوة التنافسية لها داخل السوق. كما أن البعض الآخر يأخذ الإتجاه المعاكس نحو إظهار إفصاح مضلل للحقائق من حيث مستويات أداء وربحية غير حقيقية تتعكس في تقييم أداء غير سليم لموقف المؤسسة. وقد حدث مثل ذلك في العديد من المؤسسات العالمية والتي قد أصابها الإنهيار المفاجئ بعد عدة سنوات كان يشار لها بأداء مؤسسي متميز. وهذا ما يوضح أن معايير الشفافية خلال عمر تلك المؤسسات كانت غير متوافر، بل كان هنالك غش وتضليل فيما يعرض من بيانات ومعلومات عن مستوى أداء كل مؤسسة².

3/ المساءلة :

من الجوانب المؤثرة على الأداء المساءلة والتي تتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسية وأهمها التعرف على مدى التزام العامل بأداء العمل وفقاً لعقد الإتفاق المبرم معه في ضوء ما كلف به من برامج للتنفيذ³. ولذلك فإن للمساءلة أبعاد ثلاثة تتضمن مدى إتباع العامل للإجراءات واللوائح والقوانين، ومستوى الفاعلية في أداء العامل من حيث التخطيط. والتنسيق وإعداد الموازنة اللازمة لهذا الأداء ثم المساءلة أخيراً عن مدى تحقق أهداف البرامج⁴. وتوجد علاقة إرتباطية قوية بين

1 موسى المدهون، الإستراتيجية الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، (عمان : دار وائل للنشر، 1999)، ص 40

2 المرجع السابق ص 89

3 المرجع السابق ص 110

المساءلة والفساد الإداري، فكلما غابت المساءلة إرتفع عدد حالات الفساد الإداري والعكس صحيح¹.

يتطلب الأمر لنجاح عملية المساءلة وجود وضوح كامل في مضمون الغايات والأهداف من حيث الإطار وعناصر التحقق منها ككل وطبيعة الوسائل الممكن اللجوء لإستخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

أما في حالة عدم وضوح هذه الأهداف والغايات فإنه يجب تحقيق مستوى قوي من المساءلة. وكلما كانت الجهات التي تقوم بالمساءلة ذات إستغلال وحياد كانت هنالك فعالية أكبر لدور هذه الجهات في تحقيق المساءلة الموضوعية. وقد تتم المساءلة من خلال أساليب عديدة منها ما يلي:

- أ- المراجعة المستندية من خلال تدقيق مستندات المؤسسة الخاضعة للمساءلة.
- ب- الرقابة المالية من حيث الإطلاع المستمر على النظم واللوائح المطبقة وفحص النظم المحاسبية والوحدات المستندية.
- ج- فحص الأجهزة الرقابية للقوائم المالية للمؤسسة.

4/ تطوير النظم المحاسبية: اخيراً يتأثر الاداء الإداري بمدي حداثة وتطور النظم المحاسبية

التطور الذي لحق بمناخ وبيئة الصناعة الحديثة إنعكس على الكثير من الملامح على النظم المالية والإدارية والمحاسبية فطبيعة المخرجات من تقارير وبيانات ومؤشرات أداء المؤسسة في ظل التقدم المستمر لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات أدى إلى ظهور النظم المحاسبية التي تتسم بالدقة وسرعة الأداء والميكنة الكاملة لمدخلات ومخرجات النظم مما أدى إلى خفض تكلفة تداول الأوراق والمستندات إلى أدنى حد ممكن، بالإضافة إلى إشباع حاجة المستخدمين للمعلومات المالية والمحاسبية بكل إحتياجاتهم الأساسية. ومن ثم ظهرت العديد من النظم المتقدمة مثل المحاسبة عن الأنشطة والتي يطلق عليها البعض محاسبة تكلفة الأنشطة حيث يتم إدخال بيانات النظام المالي على أساس العلاقة الإرتباطية بين هذه البيانات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. كما يتم توجيه عمليات التحليل للبيانات والتحميل لها على مخرجات كل نشاط

1 محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص111

على حدة. وفي ظل هذا المفهوم للنظام المالي فإنه قد ظهرت أربعة مستويات لتحليل البيانات هي على النحو التالي¹:

أ- مستوى النشاط Activity Level

ب- مستوى المنتج Product Level

ج- مستوى الدقة Batch Level

د- مستوى الوحدة Unit Level

يتضح من هذا التحليل للمستويات المختلفة. إن البيانات داخل النظام المحاسبي تكون متاحة لكل مستوى من هذه المستويات وبشكل تفصيلي حيث يمكن تحديد إجمالي المبالغ التي تم إنفاقها لتنفيذ نشاط معين. كما يمكن تحديد هذه القيم المالية على مستوى كل منتج داخل كل نشاط. فإذا كانت إحدى مؤسسات تكنولوجيا المعلومات تقوم بتصميم برنامج حاسب آلي معين فإن نشاط البحوث والدراسات يمكنه تحديد ما تم إنفاقه تفصيلياً على هذا المنتج في مرحلة التصميم لهذا البرنامج لإخراجه بشكل معين للسوق كما يمكن أيضاً تحديد تكلفة الإنتاج الفعلية لهذا المنتج.

يمكن تحديد تكلفة المنتج على مستوى دفعات الإنتاج وعلى مستوى الوحدة. وفي جميع هذه المستويات فإن تقييم الأداء لمخرجات كل مستوى وارتباطها بأداء المؤسسة ككل يكون له بعد تخطيطي ورقابي واضح وقابل للتنفيذ من خلال توفر حجم ضخم من المعلومات تعمل هذه النظم الحديثة على توفرها.

إن من أهم المؤشرات التي يوفرها هذا النظام الآتي²:

أ- إجمالي الإنفاق من العناصر المختلفة بكل نشاط.

ب- إنتاجية العامل داخل كل نشاط.

ج- مؤشرات العائد والتكلفة والربحية لكل وحدة من كل منتج.

د- مستوى جودة المنتج.

هـ- مؤشرات الكفاءة كعلاقة بين مدخلات ومخرجات كل نشاط.

1 المرجع السابق، ص112

2 المرجع السابق، ص ص114-115

بجانب النظم المحاسبية المتقدمة كنظام محاسبة تكلفة النشاط ظهرت نظم مالية أخرى تعتمد على شبكة المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة، وتم ربط هذه الشبكة ببرنامج التطوير وتحديث المنتج وهو ما عرف تحت إسم مسمى محاسبة تكلفة المواصفات، حيث يتم إيجاد العلاقة بين مجالات الإنفاق التي تحدث لإنتاج منتج أو نشاط. بمعنى أنه قد يتم تقديم خدمة معينة للعميل بمواصفات محددة لكل منها تكلفة، مثل أن تكون مؤسسة مالية (بنك) يتيح إمكانية تقديم خدمات بنكية من خلال شبكة المعلومات الإلكترونية من عمليات سحب أو إضافة أو تحويل، ويتم تحقيق هذه الخدمات للعميل في ضوء مواصفات من حيث سرعة التنفيذ والدقة في تحقيق المعاملة وكيفية إطمئنان العميل لصحة المعاملة، وكيفية حماية حسابات العميل من الإختراق إلكترونياً أثناء التنفيذ. وبالطبع فإن كل هذه الخدمات يعبر عنها بتكلفة محددة لكل نوعية في المواصفات ومن ثم قد يكون من المنطقي محاولة إيجاد العلاقة بين كل مواصفة وعناصر التكلفة والمصروفات المرتبط بها، ثم دراسة مدى قبول العميل لكل منها في ضوء حدود تكلفة مالية معينة وفي ضوء ما ينتجه من خدمات متشابهة، ومن ثم يكون النظام المحاسبي من الدقة بحيث يمكنه تقديم منتج أو خدمة بمواصفات تختلف من عميل لآخر، وبالتالي بسعر وتكلفة تختلف من حالة لأخرى حسب رغبة العميل وبشكل يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل مما ينعكس على تدعيم موقف الأداء الإداري للمنشأة ككل.

كلما كان النظام المحاسبي والمالي واضحاً من حيث الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها وسبل تنفيذها يساعد ذلك في تحقيق قدر أكبر في الإستفادة من مخرجات هذا النظام بما يحقق ويرفع كفاءة تقييم الأداء الخاص بالمؤسسة.

كما أن مرونة النظام من حيث تعدد مستويات التحليل وتوفير قواعد للبيانات ونظم آلية أكثر تقدماً للتعامل مع هذا الحجم الضخم من البيانات يساعد في زيادة وفاعلية هذا النظام كأساس ومتطلب رئيسي لتحقيق التطبيق السليم لأداء المؤسسة.

إن نظم الجودة الشاملة ونظم إدارة التقنيات الحديثة، ونظم الشراء الفوري JIT جميعها في حالة ماسة وأساسية للسرعة والدقة في توفير وإعداد تقارير وطلب عمليات التوريد من الموردين أو التسليم للعملاء ثم قياس عناصر الإيراد والمصروف في كل حالة بشكل يحقق ميزة تنافسية وخدمات المؤسسة بالمقارنة بما هو متاح في السوق من قبل المنافسين¹.

سابعاً: معايير الأداء الإداري :

تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية المنشآت (صناعية، مالية، تجارية، حكومية،...). فقد يكون هدف المنشأة الصناعية زيادة الإنتاج، وقد تسعى مؤسسة حكومية إلى أهداف إجتماعية أو سياسية أو قومية¹. توجد العديد من معايير الأداء، ويمكن تحديد أربعة معايير هي² :

1. معايير زمنية: يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء. ثم إن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.

2. معايير مادية: وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو... وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.

3. معايير مالية: وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو إنحراف يجب إصلاحه وتقويمه بشكل عاجل. وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعية وأرقام ونسب ولحسابات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة.

4. معايير معنوية: هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها (بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نلمسها مادياً)، ولا يوجد إجماع معين أو إتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم ولنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج إلى كثير من الإمكانيات والجهود والخبرات، وتعتمد أغلب مؤسساتنا الإجتماعية والإقتصادية على المعايير الزمنية لإرتباطها بخطط زمنية محددة، وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الأهمية ثم المعايير المالية وأخيراً المعايير المعنوية.

ثامناً: أنواع الأداء الإداري :

1 سليمان خليل الفارس: إدارة الأفراد، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1993)، ص306
2 كمال جعفر المقتي: الرقابة وتقويم الأداء، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991)، ص ص34-35

أنواع الأداء في المنظمة وفق معايير التقييم الأربعة التالية¹ :

1. الأداء وفق معيار المصدر.

2. الأداء وفق معيار الشمولية.

3. الأداء وفق المعيار الوظيفي.

4. الأداء وفق معيار الطبيعة.

كل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المنظمة على النحو التالي:

1/ الأداء وفق معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقييم أداء المنظمة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي، والأداء

الخارجي.

أ. الأداء الداخلي :

يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً من

التوليفة التالية:

I. الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على

صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

II. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.

III. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمنظمة لا

تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في

النتائج الحيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لإنخفاض أسعار المواد

واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

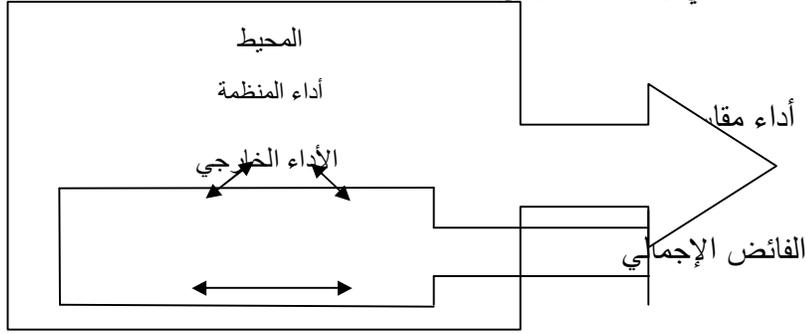
إن هذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر

بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها. ولعل يمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل

(4/3).

1 احسن عبده محمد نعمان، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الربحية بالتطبيق على المنظمات الكويتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي - جامعة أم درمان الإسلامية، 2011، ص 34 .

شكل: (4/3): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: حسن عبده محمد نعمان، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الربحية بالتطبيق على المنظمات الكويتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي - جامعة أم درمان الإسلامية، 2011، ص 34 .

يلاحظ من الشكل (4/3) أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المنظمة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2/ الأداء وفق معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي .

أ. الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المنظمة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية للربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فالمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ب. الأداء الجزئي :

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

3/ الأداء وفق المعيار الوظيفي :-

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن التنظيم هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المنظمة، وهنا ينقسم الأداء حسب الوظائف المستندة إلى المنظمة، التي يمكن حصره في الوظائف الخمسة التالية: المالية، الإنتاج، الأفراد، التسويق، التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية، ويمكن تفصيلهم على النحو التالي¹:

أ- أداء الوظيفة المالية :-

يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

ب- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ج- أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو المنظمة. فضمن استخدام موارد المنظمة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد.

كذلك وجود المنظمة وإستمرارها أو زوالها مرتبطة بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المنظمة فلكي تضمن المنظمة بقاءها يجب أن توظف أصحاب الكفاءة وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييراً فعالاً، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

1 المرجع السابق، ص35

د - أداء وظيفة التمويل:

يتمثل أداء وظيفة التمويل في مدى القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استقلال جديد لأماكن التخزين.

هـ - أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:¹

i. الجو الملائم للإختراع والإبتكار والتجديد.

ii. وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

iii. نسبة وسرعة تحويل الإبتكارات إلى المنظمة.

iv. التنوع وقدرة المنظمة على إرسال منتجات جديدة.

v. درجة التحديث ومواكبة التطور.

و - أداء وظيفة التسويق :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة .

ز - أداء وظيفة العلاقات العامة :

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الإعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، وأخيراً الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة أو الخدمات المقدمة، أما الموظفين فيتحقق الأداء بتوفر أو إيجاد جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة .

5. الأداء وفق معيار الطبيعة :

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المنظمة أهدافها إلى أهداف إقتصادية، أهداف إجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية، إلى غيره من الأهداف، ويمكن تصنيف الأداء إلى¹:

1 المرجع السابق، ص36

أ - الأداء الإقتصادي:

يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الإقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية، وتدني إستخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا).

ب - الأداء الإجتماعي:

الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد لمنظمة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الإقتصادية. الإجتماع مشروط بالإقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي.

إن طبيعة أداء المنظمات الأهلية غير الربحية هو في الأصل أداء إجتماعي مما ينعكس ذلك ويؤثر على وضع التنمية والإقتصاد.

ج - الأداء السياسي:

ينجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، مثال يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات هو تمويل الحملات الإنتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لإستغلالهم فيما بعد لمصالح المؤسسة. إن الهدف من طرح فكرة الأداء المؤسسي هو تقييم الأداء المؤسسي الذي يستهدف قياس النتائج المتحققة في تنفيذ أعمال المنظمة كاملة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك لتأكد من كفاءة وصياغة هذه الأهداف وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة من خلال الحكم على كفاءة الأداء داخل أجهزة المنظمات².

والشكل (5/3) يبين الإختلاف بين الأداء المؤسسي وأداء الوحدات التنظيمي والأداء الفردي.

1 مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001م، ص89

2 عبدالعزيم مخيم وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص9

شكل (5/3): مقارنة بين مستويات الأداء الإداري

الأداء الإداري	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	وجهة المقارنة
المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء السياسة العامة والأهداف الإستراتيجية.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له.	معنى المصطلح
أجهزة الرقابة المركزية الوزارات المعنية أجهزة السلطة التشريعية أجهزة الرقابة التنفيذية أجهزة مهنية مختصة.	الإدارة العليا الرقابة الداخلية	الرئيس المباشر لجنة مختصة	من يقوم بتقييمه؟
الفعالية البيئية الفعالية السياسية القدرة على تحقيق الأهداف في ضوء السياسة العامة.	الفعالية الاقتصادية الفعالية الإدارية	الوقت التكلفة الجودة	موضوعات القياس
درجة القبول الإجتماعي لقرارات المنظمة. درجة الإستقلالية في عمل المنظمة مدى توفر إيدولوجية محددة للعمل مدى التمثيل الإجتماعي في المنظمة	درجة تقييم العمل درجة التخصص درجة المركزية نظم المخرجات فعالية الإتصالات	الوقت المعياري التكلفة المعيارية الأهداف المعيارية	مؤشرات القياس

المصدر: أبو قاعود غازي، دور الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، رسالة دكتوراه

غير منشورة، جامعة النيلين، 2006، ص78

يلاحظ من خلال الشكل (5/3) أنه من الضروري وضع معايير للأداء لكل مستوى من المستويات الثلاثة السابقة بحيث يتم الاسترشاد بها كأساس للتقييم الذاتي وذلك بمقارنة النتائج التي تحقها المنظمة لتلك المعايير.

تاسعاً: أبعاد الأداء الإداري :

للأداء المؤسسي أبعاد متعددة قد تتفاوت تأثيراتها من تنظيم لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وعلى الرغم من عدم وجود إتفاق محدد حول أبعاد الأداء المؤسسي أو أهمية كل بعد، إلا أن

القلة من الدراسات تناولت الأبعاد بشكلها التفصيلي أو أنها عالجتها على نحو متعدد، إن أبعاد الأداء الإداري يمكن أن تقسم إلى ¹:

1. الهيكل التنظيمي:

حظي الهيكل التنظيمي بأهتمام كبير، وقد ركزت جميع نظريات التنظيم على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي باعتباره أداة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة. يعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تبتغيها المنظمة، ويمثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية، كما أنه جسد المؤسسة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.

إن الهيكل التنظيمي بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسئولية في المؤسسة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً، ويتضمن ذلك قنوات إنسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف اللجان والوظائف وغيره، وما يتعلق بالتخطيط هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمؤسسة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، يكون ذلك على حساب إستقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم ².

2. الأنظمة والتعليمات:

تعد الأنظمة والتعليمات أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكيف بين الموظفين بإختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية ولكن إذا أصبحت السياسات التنظيمية عنصر دائم التغير، فإنها تصبح وسيلة إضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة. إضافة إلى ذلك فإن وجود سياسات تنظيمية عادلة ومناسبة، قد يزيد من تصور العاملين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على الإبداع وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المؤسسة. تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد

1 حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، (عمان: دار يافا العلمية، 2001)، ص15

2 ماهر احمد، السلوك التنظيمي، (القاهرة: الدار الجامعية، 2005)، ص99

والإجراءات المتبعة فيها وتحديد صلاحية كل فرد ومسئوليته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب إتباعها لأداء الأعمال المطلوبة وفي الوقت نفسه نجد أن بعض المؤسسات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها¹

3. التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا مورد رئيسياً من موارد المؤسسة وتشكل المادة الأولية لإتخاذ القرارات التي يحتاجها الإداري في أي مستوى كان في المؤسسة.²

العديد من الدراسات والأبحاث ركزت على بناء وتحليل التكنولوجيا لإستخدامها في المؤسسات المختلفة ، وبالرغم من الصعوبات التي تواجهها الدراسات المتعلقة بأثر التكنولوجيا، وما يتطلب ذلك من الإستمرارية في التطوير ، إلا أن ذلك لا يعني تجاهل دراسة هذا الأثر في المؤسسات والمنشآت.

ونظراً لإعتماد المؤسسات على التكنولوجيا من أجل البقاء والتعامل مع العالم الخارجي، والتعامل مع أعضاء المؤسسة داخلياً، فبدون تبادل للمعلومات لا تستطيع المؤسسة التعرف على إحتتمالات التغيير مما يعني التركيز علي خدمات نظم التكنولوجيا والمعلومات.

إن تكنولوجيا المعلومات تزود المؤسسة بما تحتاجه من معلومات لتضمن لها الإستمرارية والبقاء. وهناك علاقة بين إستخدام التكنولوجيا ونوعية العمل في منشأة الأعمال، فبعض الأعمال تستخدم التكنولوجيا بكثافة أكبر من الأعمال الأخرى، حيث تزداد نسبة إستخدام وسائل التكنولوجيا من حاسب آلي وفاكس وانترنت في أنواع معينة من منشآت الأعمال مثل الأعمال الإعلامية والإتصالية. ونشأت عن التكنولوجيا مطالب جديدة لتأهيل العمالة، وطرق حديثة لتدريبهم، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتقييم أدائهم.

4. المركزية:

إن المركزية في مفهومها الصحيح تشير إلى الدرجة التي تتمركز فيها السلطة داخل المؤسسة، حيث أن السلطة تعتبر عنصراً هاماً في أي مؤسسة وبالتالي فإن توزيع هذه السلطة

1 كلاله ظاهر، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (عمان : دار جامعة العلوم التطبيقية، 1997) ص125

2 محمد محمود الترتيبات، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة الدراسات والعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد الأول، 2003م، ص43

داخل المؤسسة لها تأثير مباشر بالنسبة لإنتاجها واتجاهات العاملين نحوها. فكلما قل تفويض السلطة كلما زادت درجة المركزية.

لا توجد تنظيمات مركزية أولاً مركزية في الواقع بدرجة تامة أو مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة المركزية أو اللامركزية التنظيمية نسبية، إذ كلما زاد مجال التصرف بالنسبة للمستويات الإدارية دون الإدارة كلما ارتفعت درجة اللامركزية.

إن اللامركزية تعني تقسيم العمل الإداري وتعيين وظائف محددة للمسؤولين على المستويات الإدارية المختلفة، فكلما أزداد مقدار العمل الإداري الذي يقوم المسئول بتحويله إلى المرؤوسين على المستويات الإدارية المختلفة، كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم في حين أن المركزية هي إحتفاظ المسئول بجزء كبير من العمل الإداري لنفسه¹

5. أداء المؤسسة على مستوى الفرد:

إن المؤسسات الناجحة في حاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الإعتيادية، وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية.

تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والانظمة التي تحكمها، فهناك بعض المؤسسات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها صلاحية كل فرد ومسئوليته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب إتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين يلاحظ أن هنالك بعض المؤسسات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

حيث تنشأ المؤسسة لا بد أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على قدر من البساطة والوضوح حيث أن فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذ أن أهداف المؤسسة غالباً ما تكون غير واضحة، كما أن الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف أحدهما قد يعيق الأهداف الأخرى وإن الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق ممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقاً .

1 احمد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص 98

إن جودة العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، يقوم على إستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود. المؤسسة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معيقة لجودة العمل، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والإستغلاية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحسن الأداء الوظيفي¹.

عاشراً: فجوة الأداء الإداري :

فجوة الأداء تظهر عند مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام، مثال ذلك: نسبة مبيعات مخطط لها من الشركة تفاجأ بإنخفاض النسبة المستهدفة إلى مستويات منخفضة قد تصل إلى 61-81% من النسبة المتوقعة، لذا لا بد من تحديد المظاهر الدالة على وجود الضعف في الأداء أو الإنتاجية، ويجب أن تستدعي هذه المظاهر الإنتباه إلى محاولة علاجها.

لعلاج فجوة الأداء الإداري يجب إختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها وهذه الأهداف ينبغي ان تكون من أهداف المؤسسة الرئيسة، وان الجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا². خطوات معالجة فجوة الأداء الإداري تتمثل فيما يلي³:

1/ تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء بإختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة. يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي، وينتج عن المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق الفجوة، أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى بإستخدام أقل التكاليف،

1 عصفور محمد شاكر, **إصول التنظيم والأساليب**, (جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع, 1984), ص 205

2 المرجع السابق ص 207

3 محمد محمد يوسف, مرجع سبق ذكره, ص ص 97-98

وتحديد الأداء المرغوب فيه ويكون مشتقاً من السياسة الرئيسية الأساسية للمؤسسة وأولوياتها، ومن قواعد عمل المنظمة.

2/ البحث عن المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط، لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3/ إختيار وسيلة المعالجة:

يمكن إختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون هناك عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب إختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ثم تليها، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في إختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

4/ التطبيق:

بعد إختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ويصمم نظاماً للمتابعة، مع محاولة تضمين مفاهيم التغيير المطلوبة في الأعمال اليومية، ومحاولة الإهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

5/ مراقبة الأداء وتقييمه:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في التحسين لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وهذا يعني الحصول على معلومات من التقييم يمكن إستخدامها والإستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.

المبحث الثاني

تقييم الأداء الإداري

التقييم بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم، وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الهدف، ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف¹.

إن تقييم الأداء يجب أن يكون شاملاً لكل مجالات الأداء المختلفة سواء كان أداءً إقتصادياً أو إجتماعياً أو إدارياً. ويجب تقييم الأداء من حيث التنظيم والإمكانات المتاحة من المادية والبشرية، وكذلك تحديد الأهداف ومجالات النشاط، بالإضافة إلى نوع النشاط ودرجة النمو والحجم الإنتاجي والنظام الإقتصادي للمجتمع².

تعتبر عملية تقييم الأداء الإداري عملية تضمن مجموعة مقاييس ومؤشرات قد يكون بعضها مالياً، والآخر غير مالياً، وتهدف عملية تقييم الأداء للمؤسسة إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد أو أقسام أو وحدات داخل المؤسسة وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر له. ولذلك فإن الإتجاه نحو تقييم الأداء الإداري لهذا الكيان أصبح يمثل بعداً جديداً يدخل ضمن إطار أداء العناصر المكونة داخل وخارج المؤسسة والتي تعمل المؤسسة بها ومن خلالها³.

ويتناول هذا المبحث التعرف على عملية تقييم الأداء من خلال الامام بالعناصر الرئيسية والتي تشمل :-

أولاً : مفهوم تقييم الأداء الإداري :

هنالك عدة تعريفات لمفهوم تقييم الأداء الإداري ويمكن الإختصار على مجموعة منها

لإيضاح معناه.

1 دانييل م. ستويل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، تعريب اسعد كامل ألياس، الرياض: مكتبة العبيكة، 2002، ص

170

2 المرجع السابق ص 172

3 هاني العمري، مرجع سبق ذكره، ص 55

يعرف تقييم الأداء بأنه: (تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المنظمة، أو بتعبير آخر يمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً).¹

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو ((مرحلة من مراحل العملية الإدارية يحاول فيها مقارنة الأداء الحالي والفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي إتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة، هي في العادة سنة واحدة)).²

تقييم الأداء هو: ((عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي والفعلي بهدف تقويم الأداء بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء وتفاذي أسباب الأخطاء مستقبلاً)).³

تقييم الأداء هو: ((عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/الفعلي بهدف تقويم الأداء)).⁴

عملية تقييم الأداء هي ((قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء وتفاذي أسباب الأخطاء مستقبلاً)).⁵

1 عبدالعزيز مخيم وآخرون، مرجع سابق، 10

2 المرجع السابق، ص10

3 المرجع السابق، ص11

4 مدحت أبوالنصر، **الأداء الإداري المميز**، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008م)، ص139.

* تقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي/الفعلي، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي/الفعلي. وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء بالمنظمة.

5 توفيق محمد عبد المحسن، **إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيقما وبطاقة القياس المتوازن**، (القاهرة : دار الفكر العربي، 2006م)، ص ص4-5.

ثانياً: نشأة وتطور تقييم الأداء الإداري :

بالرغم من إنتشار مؤشرات الأداء في القطاع العام طوال العقد الماضي، إلا أنه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم تقييم الأداء الإداري، وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الأداء إنتقادات لغرض ومضمون هذه المؤشرات، حيث أن التفسيرات الرئيسية للأداء ضمنية وغير مكتملة.

في فترة الستينات والسبعينات ظهرت كتابات عن الفعالية التنظيمية وتمت طباعتها في كتب ومراجع علم الإجتماع والإدارة¹.

ثالثاً: تطور تقييم الأداء الإداري:

تزايد الإهتمام بقياس وتقييم الأداء الإداري في الحكومة الفدرالية للولايات المتحدة الأمريكية، عندما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية تأخذ بعين الإعتبار عمليات تحليل النظم خلال فترة إدارة الرئيس جون كينيدي، والتي سرعان ما إنتشرت فيها إلى باقي الهيئات الحكومية عندما قامت إدارة الرئيس جونسون بتنفيذ نظام عمل برامج الموازنة التخطيطية.

أصبح الإهتمام بتقييم البرامج منتشراً بدرجة واسعة للغاية في السبعينات، عندما إعترفت الهيئات الحكومية على كافة المستويات بالحاجة لتقييم فعالية البرامج الإجتماعية الأكثر حداثة، وقد شجعت هذه الحركة الهيئات الحكومية على متابعة المقاييس على فترات زمنية محددة، ومراقبة أداء البرامج بمرور الوقت، وعلى ذلك فقد بدأ "هاري وهاتري وزملاؤها" بالمعهد العمراني بالترويج لإستخدام قياسات الأداء، بل وتوفير الإتجاهات الخاصة بكيفية التوصل إلى آليات للقياس وإستخدامها. وقام باحثون آخرون بتطبيق هذا العمل بتعميق أكبر في مجالات برامجية معينة. وقد ركز بعض الباحثون على قياسات الأداء الإداري من حيث أماكن إدخالها في عملية إعداد الميزانية، وقد قامت العديد من الهيئات العامة بتجريب قياس الأداء الإداري لأغراض مختلفة طوال تلك الفترة.

قام عدد من الباحثين في مجال الإدارة العامة بتحديد الإهتمام بتقييم الأداء الإداري في فترة التسعينات، وقد أدت الضغوط من أجل خصخصة الخدمات العامة، والمبادرات التي تهدف إلى السيطرة على الإنفاق، وتفويض العديد من المسئوليات للمستويات الأقل في الهيئات الحكومية إلى تزايد الطلب على جعل الهيئات الحكومية مسئولة في مواجهة الجمهور من جهة،

1 ستيف كوهين، إدارة الجودة الكلية- ترجمة عبدالرحمن هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997، ص15

والجهات التشريعية في الدول من جهة أخرى، وقد بدأ المديرين في استخدام عدد من الأساليب لتقوية قدرة الإدارة، وتضمنت هذه الأساليب عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبرامج تحسين الجودة، وعمليات إعادة هندسة البناء، والأخذ بأفضل الممارسات، وقد أدى النقاء هذه القوى داخلياً وخارجياً إلى النهضة الحالية المتمثلة في الإهتمام بتقييم الأداء المؤسسي والتي عبرت عنها مقالات مثل الجهة الداعية لمراقبة الأداء للعاملين "هولي وهانزي عام 1922م" وقد تناول العديد من أنصار تقييم الأداء هذه المسألة في مقالات، سعت إلى تحديد العقوبات التي أعتزرت القياس الفعال للأداء المؤسسي، وناقشت الإستراتيجيات المثلى للتوصل إلى تنفيذ نظم تقييم صالحة للإستخدام عملياً دون عوائق.

رابعاً: أهمية تقييم الأداء الإداري:

قياس الأداء الإداري أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال لأنه يحقق مجموعة أغراض، تختلف باختلاف الوحدة التي يتم قياس أداءها.

فعلى مستوى المنظمة، يحقق الأداء مجموعة فوائد منها : على سبيل المثال، قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجه، وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لإتخاذ القرارات، وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتوفير الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة الموارد البشرية وبما يكفل تحسين هذه الأنشطة¹ . وعلى مستوى الوحدة التنظيمية، يحقق قياس الأداء عدة فوائد منها، متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية، ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة، وتدعيم عملية الإتصال، وتخطيط القوى العاملة، والكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية وتصويبها، وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها² .

أما على مستوى الفرد، فإن فوائد قياس الأداء تشمل تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة، وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستقلة

1 احمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد76، معهد

الإدارة العامة، مسقط - عمانو مارس 1999، ص32

2 خالد عبدالله الشقري، مدير القرن 21 مهارات إدارة للألفية الجديدة، (عمان: دار وائل للنشر، 2006) ص45

لدى الأفراد، وأشعار الفرد بالمسئولية وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد¹.

إن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للشركات تعود إلى الانتشار السريع والواسع للمعلومات عبر العالم، حيث تركز الشركات على تقييم أدائها والتحسين المستمر، فالشركات ذات الأداء الأفضل هي التي تستطيع البقاء والمنافسة في الأجل الطويل.

يقول حافظ ((ترجع أهمية تقييم أداء الشركات لعدة أسباب هي² :-

1. تقييم أداء الشركة ومستواها في ظل تحقيق الأهداف المنشودة، وعقد مقارنة بين الأداء الحالي للشركة وأدائها في الماضي، ومقارنة الأداء مع الشركات الأخرى، واتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمارات البديلة، وتقييم التغييرات التي يتم إدخالها على الشركة والقاء الضوء على الأجزاء التي تحتاج إلى تطوير الأداء)).

2. ((إن عملية تقييم الأداء تقوم على معايير ومؤشرات تستطيع الإدارة إستخدامها لقياس أنشطتها الأساسية على كافة مستويات المنظمة، كما أن عدم إستخدام هذه المعايير يؤدي إلى صعوبة الحكم على كفاءة المنظمة وفعاليتها)) ويضيف :

3. ((إن التوجه الحديث في إستخدام تقييم الأداء يتمثل بالتركيز على تطوير الأداء أكثر من محاسبة الأداء لهذا فإن الضرورة تقتضي التعرف على عناصر تقييم الأداء، وتشخيص عناصر الأداء وجوانبه المختلفة، وبالتالي تحديد نقاط قوتها والعمل على تطويرها، وجوانب الضعف والعمل على معالجتها))

خامساً: أهداف تقييم الأداء الإداري: -

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقييم الأداء الإداري ، ومن أهمها³ :-

1. المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات الحالية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها، فمن خلال مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد

1 هنداوي محمد حافظ , إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات, (القاهرة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع, 2009), ص51

2 المرجع السابق ص32

3 حسين ناجي عارف, مرجع سبق ذكره, ص28

الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعلياً وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة .

2. إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة .

3. المساهمة في تطوير الأقسام المكونة للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال أسس ومعايير محددة .

4. مساعدة المدير بامداده بما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب مع الاهداف الموضوعه، فمادج التقييم تشمل مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء التي أن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة .

5. خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب .

6. تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء، فلا بد من مواكبة التطور من أجل الإستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضائهم عن تلك الخدمات المقدمة .

سادساً: أساليب تقييم الأداء الإداري :-

يمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء، من زوايا متعددة يكمل بعضها بعضاً، وهذه الأنواع تستند على أسس مختلفة ويمكن عرض أنواع التقييم الأكثر شيوعاً كما يلي (وفقاً لما جاء في لدراسة بدر النور)¹ .

1/ المراجعة، مراقبة التسيير، والدراسات التقييمية:

تتمثل في الآتي :

أ - **المراجعة:** تطبق في مكاتب الخبرة المحاسبية، وتمتد إلى دراسة التنظيم، أو الفعالية الفنية للمصالح، من أجل ترشيد القرارات .

1 بدر النور مدب خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضعية المالية والإقتصادية للمؤسسات ، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين ، ، 2005، ص ص42-43.

ب- **مراقبة التسيير**: هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير، التي بمقتضاها يتحقق التسيير الحسن للموارد ولستعمالها الملائم ، والفعال بقصد تحقيق إستراتيجيات المؤسسة، ومن بين أدواتها نجد المحاسبة العامة التي تقيس الفعالية الداخلية للمؤسسة.

ج- **الدراسات التقييمية**: وتتجز من طرف باحثين وجامعيين، أو مراكز البحوث، وتتعلق بالتقييم الخارجي.

2/ التقييم الداخلي والخارجي:

تتمثل في الآتي وفقاً للجزولي¹ :-

أ. **التقييم الداخلي**: إذا تم التقييم من قبل جماعات من داخل المؤسسة، وعلى بيانات المؤسسة ، أو المشروع، ولغايات معينة يتطلبها المشروع يعتبر التقييم داخلياً، وغالبا ما يهدف إلى خدمة إدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها.

ب. **التقييم الخارجي**: يتم من طرف جهات من خارج المؤسسة ،و يهدف إلى خدمة هذه الجهات، ولتحقيق أهدافها.

أن التقييم الداخلي ليس كافياً، لذلك ينبغي أن يقترن بالتقييم الخارجي، ذي الأهداف والأساليب المختلفة، فهما يكملان بعضهما البعض.

3/ التقييم التحليلي، المتحرك، والمقارن:

تتمثل في الآتي² :-

أ- **التقييم التحليلي**: تسيير كلمة تحليل في اللغة إلى تبسيط الشيء، أو تفكيكه إلى العناصر التي يتكون منها، والتقييم لا يخرج في إطاره العام عن معنى التحليل ويتم إعداد تقييم وضعية المؤسسة ، بإرجاع الفعل المراد تقييمه إلى موضوعه ، من أجل تحليل جميع العناصر الداخلية، والخارجية التي تحدد سلوكات القائمين عليها وتفاعلهم فيما بينهم.

ب- **التقييم المتحرك**: يهتم هذا النوع من التقييم بالعلاقة الموجودة بين الفعل المراد تقييمه، والتنظيم الذي أصدره، فإمكانية الفعل ، والتصرف هي من صلاحيات الجهاز التنظيمي، فالتقييم يكون علمياً إذا إندرج في التنظيم، كمسار ديناميكي نشيط يسمح لرجال الأعمال

1 محجوب الجزولي محجوب، أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة شركة مطاحن سيقا للجلال (2007-2012)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري ، ص61-63

2 المرجع السابق ذكره، ص65

من فهم وتحليل ما يقوم بفعله، من أجل تطابق سير تنظيمهم مع المهام التي أسندت إليهم.

ج- **التقييم المقارن**: يتمثل في قياس آثار فعل ما، مع الأخذ بعين الإعتبار معيار الزمن، أو الوضع المماثل، أو معايير أخرى.

4/ التقييم الإقتصادي، المالي والإجتماعي:

تتمثل في الآتي¹ :-

أ- **التقييم الإقتصادي**: يختص بالأهداف المتمثلة في توزيع الموارد النادرة في البلاد، ومساهمة المؤسسة أو المشروع في النمو الإقتصادي، يهتم عموماً بمعرفة العلاقات المتبادلة بين المشروع المقترح، والمجتمع الذي يقام فيه، من خلال معرفة مدى إستفادة المشروع من المجتمع، أو البيئة التي يتوطن فيها من جهة والفائدة التي يعود بها قيام هذا المشروع على المجتمع من جهة أخرى.

ب- **التقييم المالي**: يهتم بالمظاهر المالية التي تتعلق بالإيرادات، والنفقات الخاصة بالمؤسسة، بإستخدام التحليل المالي، الذي أصبح يساعد في تقييم الأداء ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات عن طريق إشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الإقتصادي، والتي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية، والمالية للمؤسسة وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية، ومصادر أخرى، لكي يتم إستخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد إتخاذ القرارات.

ج- **التقييم الإجتماعي**: يهتم المؤسسات العمومية ذات الأهداف الإجتماعية، والتوزيعية، مثل طريقة توزيع الفائض المحتمل للمؤسسة بين مختلف فئات المجتمع.

سابعاً: الأسس العامة لتقييم الأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها²:-

Umstot ,D Organizational Behavior, West Publishing Co, USA. 1984, Pg305 1
2 دانيال جولمان، ريتشارد بوياتريس، آني ماكي، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم ونتائج، تعريب: أ. عثمان الجبالي المتلوثي، د. بشير احمد سعيد، الرياض: دار المريخ للنشر، 2006، ص 205

1/ تحديد أهداف المنظمة:

لكل منظمة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها.

يتمثل التحديد الدقيق لأهداف المنظمات في ترجمة الهدف العام وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية تعبيراً دقيقاً وبطريقة عملية على أن يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية ومدى ارتباطها بالأهداف القومية.

تحدد أهداف المنظمة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات. فالأوجه الرئيسة لنشاط المنظمة واحدة بغض النظر عن الأهمية النسبية المعطاة لكل هدف من أهداف المنظمة لمتعددة، حيث تتغير تلك الأهمية تبعاً لظروف المجتمع وفلسفته الإجتماعية والإقتصادية. وتتمثل أهداف المنظمة عادة في ¹ :-

أ- الإنتاج والتسويق.

ب- التجديد والإبتكار.

ج- القيمة المضافة.

د- الربحية.

هـ- المسؤولية الإجتماعية.

يجب التنسيق بين الأهداف سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عند التنفيذ.

2/ وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ثم تحديد أوجه إستخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى إستفادة ممكنة من ناحية أخرى.

يقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المشروع لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين ومن خلال الفترة المحددة له، ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعية حتى يمكن من واقع هذه الخطط ووضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.

3/ تحديد مراكز المسؤولية:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة لأداء نشاط معين ولها سلطة إتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفه، وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح إختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز في بعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية لأي نشاط أهميته من عاملين هما¹ :-

أ. إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تحليل ودراسة أداء كل مركز من المراكز العامة في المنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

ب. إذا إختصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فأن تقييم الأداء يشمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الإنحرافات عنها وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4/ تحديد معايير الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوي مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثرها صعوبة في الوقت نفسه. وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المنظمة وبالتالي تعدد المعايير والمؤشرات التي يمكن إستخدامها في تقييم هذه النتائج، ونظراً لإستحالة إستخدام كافة المعايير والمؤشرات المتاحة لذا كان من الضروري إنتقاء المعايير والمؤشرات التي تعبر أصدق تعبير عن مستوي الأداء بالنسبة

1 أحمد محمد موسي، تقييم الأداء الإقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، (دار النهضة العربية، القاهرة 1969م)، ص 643-658

لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمنظمة ككل. وهنا نثار ثلاثة تساؤلات على جانب كبير من الأهمية حول:

أ- ما هي المعايير والمؤشرات التي يمكن إختبار الأداء الفعلي على ضوءها ؟
ب- ما هي معدلات والمعايير والمؤشرات كماً وقيمة بفرض أن المعايير المختارة قابلة للقياس الكمي؟

ج- ما هو نظام الأولويات المتعلق بالمعايير والمؤشرات المختارة؟¹
الإجابة على هذه التساؤلات السابقة تتبلور فيما يلي²:-

أ- تتمثل المشكلة الأساسية المتعلقة بتحديد ماهية المعايير بعدد الأنواع المختلفة من النتائج الفعلية الناتجة عن تنفيذ المنظمة لمسئولياتها، ويزداد هذا التعدد مع إرتفاع المستوي الإداري الذي يتم تقييم أدائه. ومن الضروري في هذا المجال الدقة في إختيار هذه المعايير.

ب- بالنسبة لمعدلات معايير تقييم الأداء قد تمثل هذه المعدلات الهدف المطلوب تحقيقه، أو الحد الأدنى الواجب تحقيقه، أو الحد الأقصى الذي لا يجوز تجاوزه.

ج- من حيث ترتيب المعايير التي تم إختيارها ترتيباً يبين مدى أولوياتها أو أهميتها بفضل إتباع ما يلي:

د- عدم إتخاذ معيار واحد يمكن على أساسه الحكم على مستوي أداء المنظمة حكماً دقيقاً حتى بالنسبة لمراكز المسؤولية التي تزاوّل قدرأً محدداً من النشاط.

هـ- إعطاء كل معيار وزناً بقدر أهميته لتحقيق الهدف، ويلاحظ أن الأهمية النسبية للهدف تتوقف على مدى إرتباطه بأحد أهداف الوحدة الإدارية موضوع التقييم وعلى مدى أهمية هذا الهدف بالنسبة للمجموعة داخل المنظمة.

5/ توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:-

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لإستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة عمليته من

1 المحسن توفيق محمد عبد, إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء,(القاهرة: دار النهضة العربية,1997) ص75

2 المرجع السابق, ص80

الإرتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة ، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها .¹

6/ تصميم نظام معلومات لمتابعة حصر البيانات:

لإنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن إستخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلي النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المنظمة وإعداد التقرير الخاص بذلك.

لنجاح برامج تقييم الأداء الإداري هنالك عدة شروط يجب توافره في هذا الخصوص يقول

حامد:²

1 تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءً عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.

2. أن يتوافر في عنصر التقييم مايلي:

- أ - العمومية: بحيث ينطبق العنصر على أكبر قدر من العاملين.
- ب - إمكانية الملاحظة: بحيث يمكن تقييمه بشكل مادي وملموس.
- ج - إمكانية التمييز: بحيث يمكن التفرقة بين عنصر والأخر، لتجنب التداخل وسوء الفهم بما يؤدي إلي إعطاء نتائج غير صحيحة.
3. الوضوح للأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة، بمراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى.
4. ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكما كانت إتجاهات الإدارة إيجابية نحو عملية التقييم، كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر.
5. لكي تؤدي عملية تقييم الأداء دورها بنجاح، لابد من الإقناع بأهميتها وضرورتها، ولتحقيق ذلك لابد من توافر عدة شروط أهمها:

أ. ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الإنحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلي تحليل ودراسة أسبابها من أجل إقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

1 عمرو حامد، أداء المؤسسات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، دت)، ص ص126-129

2 المرجع السابق، ص129

ب. وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توافر الخصائص الآتية¹:-

- I. الشمول: بمعنى يجب أن يشمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة.
- II. الوضوح والبساطة: بمعنى أن يكون واضحاً للقائمين به يعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال واستخدام أقل عدد من المعايير.
- III. السرعة: بمعنى أن يكون تقييم الأداء حركياً ومستمداً بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها أولاً بأول مع النتائج المستهدفة.

IV. التكامل مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع المختلفة الأخرى من الرقابة في المنظمة.

3. يجب أن توضع أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة في صورة تمكن القائم بالعمل موضوع التقييم من إستخدامها ببساطة حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه وقياس عائد العمل وبذلك تصبح عملية التقييم أساس رقابي إضافي بواسطة الأجهزة الرقابية الأخرى.

((أن التقييم السليم لمنظمات الأعمال العامة منها والخاصة يتطلب وجود مجموعة من

المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم ويضيف نفس المصدر الآتي² :-

1. ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضوع التقييم، ويعد ذلك نابعاً من إختلاف الأنشطة، مما يؤدي إلي واقعية نتائج التقييم وتحقيقه لأهدافه.
2. أن تكون نتائج التقييم أيجابية، بمعنى أن يؤدي إلي تحسين الأداء ورفع الكفاية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

3. الإستمرار في عملية تقييم الأداء بمعنى ألا يقتصر عملية تقييم الأداء على فترة محددة وأنها يجب أن تتم بصفة دورية ومنظمة على فترات ، حتى يمكن الكشف عن الإنحرافات ومواجهتها قبل تشغيلها)).

ثامناً: مجالات تقييم الأداء الإداري :

يشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي بالمنشأة الصناعية أربعة مجالات رئيسية وهي:

أولاً: تقييم الأداء التسويقي: يعرف التسويق بأنه العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى إيجاد نوع من المواءمة بين المنظمة والجهات الخارجية التي تقوم بإستخدام وشراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم إنتاجها أو الفوائد والخدمات التي يقوم

1 | حمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008)، ص111

2 المرجع السابق، ص130

بتقديمها، وهناك أربعة طرق رئيسية يمكن إستخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف التسويقية وتتمثل في ¹ :-

1. تحليل المبيعات: تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعة، وفي هذا الصدد توجد وسيلتان أساسيتان هما:
أ/ تحليل إنحرافات المبيعات: والذي يمكن عن طريقه تحديد مدى الإنحراف بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة ثم تحديد أسباب ذلك الإنحراف.

ب/ التحليل الدقيق للمبيعات: هذه الأداة التحليلية تساعد الادارة في التعرف على السبب الحقيقي في عدم تحقق المبيعات المقدره بتحديد المنتجات المعينة والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمستهدف من المبيعات.

2. تحليل نصيب المشروع من السوق: إذا إرتفع نصيب الشركة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسباً وتوقفاً ملموساً في مواجهة منافسيها أما إذا إنخفض نصيب الشركة من السوق فإن معنى ذلك أنها تخسر جزءاً من نصيبها في السوق نتيجة لتمييز المنافسين وتفوق نظمهم التسويقية.

3. تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات: وهو فحص مقدار النفقات التسويقية وعلاقتها بالمبيعات وذلك للتأكد من أن المنشأة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية، والنسبة الأساسية التي يجب ملاحظتها هي نسبة النفقات التسويقية الى المبيعات، وهي تتألف من عناصر الإنفاق التالية: نفقات القوة البيعية، نفقات الإعلان، تكاليف نشاط المبيعات، تكاليف بحوث التسويق، نفقات إدارة البيع. ووظيفة الإدارة في هذه الحالة هي مراقبة مكونات النفقات التسويقية للتأكد مما إذا كانت نفقات العناصر قد خرجت عن نطاق الرقابة أو السيطرة.

4. التعرف على إتجاهات المستهلك: إن المعايير السابقة تأخذ شكل التحليل الكمي، إلا إن هناك بعض الشركات تفضل وضع نظم أخرى تهدف إلى التعرف على إتجاهات المستهلكين والعملاء، وتقوم هذه الفكرة على الإفتراض القائل بأن التغيير في الإتجاهات يحدث أولاً ثم يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير في سلوك الشراء، وهناك مجموعة من الأساليب أو النظم تقوم الإدارة

1 حيدر محمد صديق قدور، دور الإدارة الاستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م، ص ص19-35

بإستخدامها من أجل التعرف على إتجاهات وآراء المستهلكين أهمها الإستقصاء عن آراء المستهلكين وتحليل الشكاوى.

عند إنحراف الأداء الفعلي بدرجة كبيرة عن الأداء المتوقع فإن إدارة الشركة تقوم بإتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية من أجل تصحيح الوضع أو الموقف القائم مثل خفض تكلفة الإنتاج، خفض الأسعار، خفض تكلفة البيع، تحسين جودة الإنتاج، تقليل تكلفة نقل السلع والخدمات، تخفيض تكلفة العمالة وغيره.

ثانياً: تقييم أداء النظام الإنتاجي: النظام الإنتاجي هو ذلك النظام المعني بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع. وللحكم على كفاءة التشغيل داخل النشاط الإنتاجي يتطلب الأمر القيام بالحكم على كفاءة الأداء داخل الأنشطة المختلفة المكونة للنشاط الإنتاجي، والمؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة النشاط الإنتاجي غالباً ما تتعلق بالجوانب التالية¹ :-

1. المواد الخام: مراقبة جودة المواد الخام والتأكد من مطابقتها تماماً للمواصفات المحددة عند دراسة السوق. ويسترشد المسئولين عن تقييم أداء النظام الإنتاجي بالعديد من المؤشرات منها نسبة الرفض للأسباب المختلفة كعدم الجودة أو عدم المطابقة للمواصفات المحددة أو عدم الوفاء بمواعيد التسليم، الحفاظ على المواد أثناء فترة التخزين، مدى الإسراف في إستخدام الخامات، وجودة الإنتاج.

يتطلب الأمر وجود معدلات أداء لدى المشروع تتم على أساسها عملية القياس لإكتشاف أي إنحراف والعمل على تصحيحه.

2. العمالة: والهدف هنا هو التأكد من أن القوى العاملة داخل المشروع تبذل أقصى طاقة لها في بيئة العمل مما يضمن الإستخدام الأمثل للطاقات وتحقيق جودة المنتجات. وغالبا ما يتم تقييم أداء العمالة داخل النشاط الإنتاجي من خلال المؤشرات التالية: تحديد الوقت المستخدم في الإنتاج، نسبة الغياب و معدل دوران العمل.

1 المرجع السابق ذكره، ص ص36-53

3. الآلات: والهدف هنا هو التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات مما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة، وغالباً ما يتم إستخدام المؤشرات التالية: كفاءة التشغيل القياسية للآلات، نسبة الإنتفاع بالآلات، نسبة الطاقة المتاحة إلى الطاقة القصوى للآلات.

ثالثاً: تقييم النشاط التمويلي: يعرف التمويل بأنه ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالحصول على الأموال وإستخدامها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها الشركة، وفي مجال تقييم النشاط التمويلي تستخدم النسب المالية بنجاح بإعتبارها أهم أدوات التحليل المالي التي تستخدم إما بغرض التحليل القصير الأجل أو التحليل طويل الأجل، ومن أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلي: نسب الربحية، نسب إستخدام الأصول ونسب الحالة المالية (مقياس السيولة)¹.

رابعاً: تقييم أداء العاملين: تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية وهناك العديد من الطرق المتعارف عليها لتقييم الأداء تشمل الطرق التقليدية (بحث الصفات والخصائص، الترتيب، المقارنة الثنائية، والتوزيع الإجباري) والطرق الحديثة (الوقائع الحرجة وقوائم المراجعة)²

تاسعاً: مراحل تقييم الأداء الإداري:-

تتمثل مراحل تقييم الأداء الإداري في الآتي:

1. جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم.
2. قياس الأداء الفعلي.
3. مقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المعياري.
4. دراسة الإنحراف وإصدار الحكم.

عاشراً: مشكلات تقييم الأداء الإداري :

أن تعدد مظاهر النشاط لأي مشروع وتباين إختلاف المشاكل التي تتعرض لها الإدارة يجعل المشكلة الأساسية في موضوع تقييم الأداء على مستوى المنظمة وإتخاذ قرار حاسم بالنسبة للسؤال من أين نبدأ عملية التقييم؟

1 المرجع السابق، ص ص54-72.

2 المرجع السابق، ص ص73-275

ما هي نواحي الأداء التي توضع تحت الملاحظة والتحليل؟ كيف نختار المعايير أو المقاييس لتقييم الأداء.

لا شك أن الوصول إلي طريقة محددة ودقيقة لتقييم الأداء في المشروع ينبغي أن تمر بمراحل متعددة من الدراسة والتجريب حتى نصل إلي طريقة للتقييم تتميز بالصفات الآتية¹:

1. يجب أن تكون طريقة التقييم مرنة، بمعنى قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من المشاريع في الأنواع المتباينة من الأنشطة.

2. يجب أن تكون الطريقة شاملة بمعنى أنها توفر صورة واضحة عن موقف المشروع.

3. يجب أن تعكس الطريقة النواحي الكيفية في الأداء إلي جانب النواحي الكمية.

4. يجب أن تعكس الخطة أو طريقة التقييم الترابط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة.

الحادي عشر: متطلبات نجاح تقييم الأداء الإداري :-

لضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية ، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة ، الذي يساعد على إتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات ، وتحديد المسؤوليات وكذا الإرتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ، ومن هذه الشروط ما يلي² :-

1. أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الإقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات

والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

2. وضوح واقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

3. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ، لأن غياب مثل هذا

النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية

الإنتاجية والإرتفاع بها إلى المستوى المرسوم .

4. أن يتوفر للوحدة الإقتصادية نظاماً فعالاً متكامللاً للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة

لتقييم الأداء ، بحيث تكون إنسيابية المعلومات سريعة ومنظمة ، تساعد المسؤولين على

إختلاف مستوياتهم الإدارية من إتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ،

لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

1 ذكي مكي إسماعيل, إصول الإدارة و التنظيم, ط1, منشورات جامعة السودان المفتوحة, 2006م, ص438

2 مجيد الكرخي, تقويم الأداء باستخدام النسب المالية, (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع, 2007م), ص42

الثاني عشر: نماذج تقييم الأداء الإداري :

توجد العديد من نماذج تقييم الأداء الإداري منها:

1/ نموذج بالدرج لتقييم الأداء الإداري:

يرى هذا النموذج أن عملية التقييم للأداء لمخرجات الأنشطة تستند إلى تقسيم مجالات الأداء للنشاط إلى أربعة محاور أساسية هي ¹ :

- أ- نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
- ب- نتائج الأداء المرتبطة بالجوانب المالية والتسويقية.
- ج- نتائج الأداء الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة.
- د- نتائج أداء مستويات الكفاءة والفاعلية للمؤسسة بما تتضمنه من تميز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد لمدخلات النشاط. لذلك فإن معيار Baldring حدد أربع خصائص أساسية للأداء الإداري هي ² :

- i. أنه يركز المعيار على مخرجات النشاط.
 - ii. يركز المعيار على النتائج وليس النظم المطبقة أو الإجراءات المتبعة حيث إن مثل هذه الجوانب يتوقف إختباره على حجم المؤسسة وطبيعة النشاط.
 - iii. يحافظ المعيار على نظم توصيف المؤسسة بما يحقق إستمرار البعد الشامل للأهداف.
 - iv. يساعد المعيار على التحليل الإداري 5 في ضوء أهداف المؤسسة.
- يحدد معيار Baldring للأداء المتميز للمؤسسة عناصر أو بنود سبعة أساسية. وقد حدد المعيار مقياساً معيناً لكل بند من البنود السبعة الأساسية التي تستكمل المعيار الخاص بتميز الأداء للمؤسسة.

والجدول (6/3) يوضح نقاط التقييم لأداء المؤسسة في ضوء معيار Baldrige للتميز في

الأداء.

1 نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص176
2 Kotter, J. P. and Heskett, J. L, Corporate culture and performance, The Free Press, New York, 1992,pg196.

جدول (6/3): نقاط التقييم لأداء المؤسسة في ضوء معيار Baldrige للتميز في الأداء

الرقم	البند	نقاط البند	النقاط المجمعة للبند
1	القيادة Leadership 1/1 قيادة المؤسسة 2/1 المسؤولية العامة والانتماء	80 40	120
2	التخطيط الإستراتيجي Strategic planning 1/2 تنمية الإستراتيجية 2/2 حدود الوعي بالإستراتيجية	40 45	85
3	مجال السوق للعملاء customer & Market Focus 1/3 المعرفة بالسوق والعمل 2/3 العلاقات مع العملاء ومستوى رضاهم	40 45	85
4	المعلومات والتحليل Information & Analysis 1/4 قياس وتحليل أداء المؤسسة 2/4 إدارة المعلومات	50 40	90
5	مجال الموارد البشرية Human Resource Focus 1/5 نظم العمل 2/5 المستوى العملي للعمال، التدريب، والتطوير 3/5 رضا وراحة العاملين	35 25 25	85
6	إدارة التشغيل Process Management 1/6 مراحل تشغيل المنتج والخدمة 2/6 مراحل النشاط 3/6 مراحل تدعيم وخدمة الأنشطة	45 25 15	85
7	نتائج النشاط Business Results 1/7 نتائج مرتبطة بالعملاء 2/7 نتائج مرتبطة بالسوق والجوانب المالية 3/7 نتائج مرتبطة بالموارد البشرية 4/7 نتائج متعلقة بكفاءة وفاعلية المؤسسة	125 125 80 120	450
	مجموع درجات التقييم		1000

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 177.

يلاحظ أن بند نتائج النشاط قد خصص له 450 درجة من 1000 درجة، بمعنى أنه تقريباً يمثل 50% من المقياس الكلي للمعيار والذي يستند إلى مستوى نتائج النشاط وارتباطه

بالعملاء، السوق، الموارد البشرية وأخيراً بكفاءة وفاعلية المؤسسة في أداء عملها داخل البيئة المحيطة بها.

تضمنت أوراق العمل الصادرة عن برنامج Baldrige للجودة مجموعة مؤشرات للإسترشاد بعملية قياس مستوى الأداء والنتائج المرتبطة بكل حالة على حدة. ويعتبر هذا البرنامج من المحاولات الجادة والحديثة في قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة، بشكل يدخل في تحليله العديد من العوامل المهمة والمؤشرات لقياس هذا الأداء في كل من الأجل القصير والجانب الإستراتيجي

1

2/ نموذج النظام لتقييم الأداء:

لقد عرض ديري (نموذج لنظام تقييم الأداء يشتمل علي عناصر رئيسية ومكوناتها الفرعية علي النحو التالي ² :-

أ- المركز المالي:

- i. إجمالي إيرادات البيع.
- ii. صافي هامش الربح.
- iii. نفقات التشغيل.
- iv. الأصول الجارية.
- v. النقدية.
- vi. الإنفاق الإستثماري.

ب- العمليات

- i. الكميات المشتراه.
- ii. الكميات المعادة بيعها.
- iii. الكميات المنتجة.
- iv. كمية المبيعات / قيمة المبيعات.
- v. الإنفاق الإعلاني.
- vi. عدد الشحنات المنقولة إلي السوق.

1 محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، صص 100-102

2 زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012م)، صص 106-108

- .vii .نسبة السوق الذي تخدمه الشركة.
- .viii .عدد الطلبات الواردة.
- .ix .عدد الطلبات المنفذة.
- .x .عدد الطلبات المرتجعة.

ج- علاقات العمل:

- .i .معدل دوران العمل.
- .ii .نسبة الأفراد في كل مستوي وظيفي.
- .iii .نسبة الأفراد المتاحين للتقدم.
- .iv .الساعات المستغرقة في التدريب.
- .v .معدلات الحوادث وإصابات العمل.
- .vi .منازعات الأفراد.
- .vii .الجزاء الموقعة على الأفراد.

د. الإنتاجية:

- .i .نسبة البضائع المشتراة إلي البضائع المباعة.
- .ii .عدد ساعات العمل المستغرقة لإنتاج وحدة واحدة.
- .iii .عدد الوحدات المنتجة لكل وحدة من الآلات.
- .iv .نفقات الصيانة لكل وحدة إنتاجية.
- .v .كمية الإنتاج بالنسبة لكل عامل.
- .vi .معدل الطاقة المستغلة إلي إجمالي الطاقة المتاحة.
- .vii .نسبة الإعطاء في التشغيل.
- .viii .نسب إعادة التشغيل.

هـ. المركز التنافسي في السوق.

- .i .المناطق الجغرافية التي يتم فيها التسويق.
- .ii .أنواع العملاء الذين يخدمهم المشروع.
- .iii .إعداد العملاء.
- .iv .التغير في حجم السوق.

v. نسبة التغلغل في السوق.

vi. الخصومات الممنوحة بالنسبة للأسعار العادية.

كما يضاف إلي العناصر السابقة ثلاثة عناصر أخرى تتعلق بالعلاقات العامة، العلاقات مع العملاء، والقيادة في أداء الخدمات، وبصفة عامة، فإن تحديد عناصر التقييم الرئيسية وتحليل مكوناتها الفرعية يختلف كما ذكرنا من مشروع إلي آخر، كما أنها قد تتغير في المشروع نفسه من فترة إلي أخرى بحسب الظروف السائدة واهتمامات الإدارة وأهدافها، ومع ذلك فإن عناصر التقييم تتعلق عادة بالمجالات الآتية في المشروع¹ :-

i. الربحية.

ii. الموقف في السوق.

iii. الإنتاجية.

iv. التحديد والتطوير في المنتجات.

v. إتجاهات العاملين والمديرين ومعدلات نموهم.

vi. المسؤولية الإجتماعية للمشروع.

vii. مدى الإستفادة من الموارد المتاحة.

viii. درجة التوازن بين أهداف الأجل القصير والأجل الطويل.

1 المرجع السابق، ص106

المبحث الثالث

تحسين الأداء الإداري

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقاً لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن اساندة التحسين لكل منهم أفكاره الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستويل في هذا الخصوص ((إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الإلتزام جهود التغيير تذوي وتموت¹.

أولاً : أهمية تحسين الأداء الإداري:

تساهم عملية تحسين الأداء الإداري في تحقيق هدف إستخدام الموارد البشرية و المالية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية وإنسانية، كما تستهدف تحقيق أهداف المنظمة الأخرى وتلبية إحتياجات كل العاملين فيها والمتعاملين معها، وبعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المنظمة، وبذلك فإن عملية تحسين الأداء تعتبر عملية مستمرة إنطلاقاً من عاملين هما:⁽²⁾

1. إن الحصول على نتائج عملية تحسين الأداء يستغرق فترة زمنية مما يتطلب دوامها واستمرارها.

2. أن التغيرات السريعة والمتلاحقة الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتطلب إستمرار عملية تحسين الأداء الإداري لزيادة قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة لهذه التغيرات.

تمتد أنشطة تحسين الأداء لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي:

- أ- الأبعاد الإنسانية: وتشمل الإهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع إحتياجاتهم.
- ب- الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الإهتمام بتطوير النواحي التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسئوليات، أنماط القيادة،

1 السرور، ناديا هايل، مقمة في الإبداع الإداري، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2002). ص120

2 محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 107

ونطاق الإشراف، الأجور ونظم الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.

ج- الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء الإداري للمنظمات ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات والإهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الإجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المنظمات والتكاليف الإجتماعية¹.

يتطلب تحسين الأداء الإداري أيضاً ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال ما يلي:

أ- الإستعداد الثقافي: ويقصد به درجة إستعداد المنظمة والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات ورؤية المنظمة، والإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعليم وليس خطراً يهددها.
ب- توفر الموارد المالية والبشرية: حيث لا بد من توفر مهارات التفكير الإستراتيجي والقدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ج- توافر مناخ تسوده الثقة والشفافية والرغبة في التطوير والتحسين المستمر.

د- إقتناع كل من الإدارة والعاملين، بفوائد وأهمية التحسين المستمر للأداء².

نشأة وتطور المداخل الحديثة لتحسين الأداء الإداري :

ترجع بداية الإهتمام العلمي في جهود تحسين الأداء إلى (فردريك تايلور) الذي دعا من خلال نظرية الإدارة العلمية إلى ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والتحول إلى الأساليب العلمية والمنظمة لقياس وإدارة الأداء، والإهتمام بالإختيار العلمي للأفراد وتنمية مهاراتهم، مع التأكيد على أهمية التحديث الدقيق لمسئوليات كل من العاملين والإدارة، ومن ثم يمكن القول بأن دراسة تايلور قد افترضت أن قياس المهام التي يقوم بها العاملون يساهم في توفير المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء، وأن الإهتمام بإختيار الفرد ووضعه في المكان المناسب والتحديد الدقيق يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومع بداية العشرينات من القرن العشرين، ظهرت بعض الكتابات التي تدعو إلى أهمية إصلاح الموازنات العامة، بإعتبارها مدخل إلى تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق الكفاءة الإدارية.

1 جروان، فتحي عبدالرحمن، تعليم التفكير : مفاهيم وتطبيقات، (الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 1999)، ص75

2 محمود، خضير الكاظم، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006)، ص26

أكدت هذه الكتابات على أهمية الأداء المالي للمنظمات العامة، وترشيد استخدام الموارد المالية المتاحة لها، بإعتبارها من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم أداء هذه المنظمات، ولكن يؤخذ على هذه الكتابات عدم إهتمامها بالمؤشرات غير المالية للأداء، ومن ثم يمكن القول بأن هذه الفترة قد شهدت زيادة الإهتمام بكفاءة المنظمات العامة، مع التركيز على بعد واحد فقط من أبعاد الأداء الإداري ، وهو الأداء المالي لهذه المنظمات .

بدأ استخدام مدخل تحليل النظم في عمل وزارة الدفاع الأمريكية خلال عقدي الخمسينات والستينيات، وهو ما أدى إلى ظهور وتطوير نظم موازنة التخطيط والبرمجة التي تم استخدامها في المنظمات العسكرية أولاً¹.

خطوات تحسين الأداء الإداري :

تمر عملية تحسين الأداء الإداري بعدة خطوات كما يلي²:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء بإختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الإختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للإستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الإستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة

1 هوارى سيد، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات الي القرن 21، (القاهرة : مكتبة عين شمس، 1999)، ص130

2 سيد قنديل علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (عمان : مكتبة المجتمع العربي، 2006)، ص150

المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الإعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق:

بعد إختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاماً للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية والإهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب. و بذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن إستخدامها و الإستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

الإتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء الإداري:

بدأ واضحاً في المجالات الإقتصادية والخدمية ومنذ بداية التسعينات الإهتمام الشديد بمحاولة الوصول إلى مستويات متقدمة في مجالات التميز في تقديم الخدمة أو المنتج أو تحقيق الريادة في التكلفة والإهتمام الواضح بتحقيق الهدف الإستراتيجي والخاص بتحقيق رضا العميل، بل إن العديد من المؤسسات أصبحت لا تهتم بإرضاء الوسطاء من تجار الجملة والتجزئة بقدر اهتمامها برضا العميل. فالمؤسسات الضخمة أصبحت تركز على رضا العميل، ففي حالة إقناع العميل بمنتج معين ولصراره على إستخدام هذا المنتج نظراً لجودته المرتفعة وسعره المقبول فإن المؤسسة المنتجة لهذا المنتج تكون في وضع يمكنها من فرض شروطها على الوسطاء من تجار الجملة والتجزئة. فقد لا يزيد هامش ربحيتهم في هذا المنتج عن نسبة 1% أو

2% حيث يضطر التاجر إلى تقديم هذا المنتج ولو بربحية منخفضة نظراً لإقبال المستهلك عليه ولعدم بديل منافس قادر على إقناع المستهلك بعكس ذلك¹.

إن بعض المؤسسات الكبرى في الدول العربية والتي إنتشرت كمؤسسة تابعة لشركات عابرة للقارات أو شركات دولية وأصبحت تقدم منتجات يستخدمها عشرات الملايين من العملاء في الوطن العربي ككل، أصبحت هذه المؤسسات تمنح للتجار الوسطاء أقل هامش ربحية حيث إن الطلب على منتجات المؤسسة، لا يرجع فيه الفضل للموزعين والتجار بل الفضل الأول إلى قدرة المؤسسة على إقناع المستهلك النهائي بجودة وتميز المنتج دون غيره.

إن الإتجاه نحو التميز في الجودة وتطبيق قواعد الجودة العالمية (ISO) بمستوياتها المختلفة) ومحاولة تحقيق الريادة في التكلفة ((تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن))، أصبح من سمات الفترة الحالية لتحسين مستوى الأداء الإداري ، بل إنه أصبحت بعض المؤسسات تقوم بخفض التكلفة بل بزيادة التكلفة في حالة إذا كان التغيير في الإيراد المحقق عن زيادة التكلفة يكون أكبر من مقدار الزيادة التي في هذه التكلفة. ولذلك تنوعت الإستراتيجيات لإخراج المنتج بشكل مختلف ومواصفات دقيقة تنافسية في ضوء البدائل المتاحة بالسوق².

ظهرت في قطاع الخدمات خاصة الحكومية بعض الإتجاهات من حيث جوانب تقييم الأداء الإداري وطبيعة ونوعية المؤشرات الواجب الإفصاح عنها ولستخدامها كأساس لهذا الأداء . ولقد حددت في بعض الحالات أربعة مجموعات أ من مؤشرات الأداء والتي تتضمن مؤشرات الكفاءة والفاعلية، مؤشرات التكلفة، مؤشرات الجودة ومؤشرات المعلومات الخلفية.

كما تتبنى العديد من المؤسسات عملية تحسين وتطوير أسلوب العمل داخل المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لما لهذا المدخل من أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة وتحقيق ما يعرف بالتحسين المستمر داخل المؤسسة. ولقد أصبح هذا المدخل ملازماً ومرتبباً بمدى التزام المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الغاية والأهداف طويلة الأجل الخاصة بها.

إن من بين الإتجاهات المعاصرة في تقييم الأداء الإداري ما عرف بالتقييم المتوازن للأداء، ويمثل إتجاهاً حديثاً في منظومة الأداء الذي يعتمد على عناصر الرؤية المستقبلية

1 محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص117

2 بيتر ج . نورث هاوس، النظرية والتطبيق، تعريب صلاح المعيوف : الرياض : مركز البحوث، 2006، ص193

ومهام العمل المحددة للمؤسسة وكيفية ترجمتها إلى إستراتيجية للمؤسسة. ولقد أتسع مجال التطبيق لهذا الأسلوب علمياً بغرض تقييم الأداء الإداري بما يتناسب والتطور الملحوظ في بيئة الأعمال الحديثة والتي تعمل من خلالها العديد من المؤسسات¹.

أهم المداخل الحديثة في تحسين الأداء الإداري :

1/ المدخل الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من أقدم وأهم وأشهر المداخل في التطوير الإداري، والتي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المؤسسات والشركات في العالم، والناج عن بروز روح التنافس الإقتصادي والسياسي والإجتماعي على المستوى العملي والعلمي.

هذا المدخل بني على فلسفة جديدة للإدارة وللمجتمع بصفة عامة تتلخص في الآتي²:

أن يبذل كل فرد أو مجموعة أفراد أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات وأراء بحيث يكون كل فرد ركيزة أولية في طريق التوصل إلي الأبداع المجتمعي. وتتضمن هذه الفلسفة اربع مراحل أساسية هي:

أ- المرحلة الأولى : الفحص والتفتيش، هدفت هذه المرحلة إلي منع وصول المنتج المعيب إلي العميل.

ب- المرحلة الثانية : تأكيد الجودة حيث يتم دراسة مجموعة أنشطة أثناء التشغيل تستهدف تحقيق خصائص للجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة تأكيد المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحية.

ج- المرحلة الثالثة : ضمان الجودة حيث يتم تطبيق مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن المنتج أو الخدمة سيحقق متطلبات العميل.

د- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة، تطورت نظم الجودة في هذه المرحلة لتشمل مناخ العمل بما في ذلك الإدارة والعمالة ليعملوا سوياً لتحسين وتطوير الجودة.

يعود الفضل في بروز فكرة الجودة الشاملة على مستوي الأداء والإنتاج إلي العالم الأمريكي "والتر يشوران" الذي أسفرت أبحاثه عن تطوير أداة لقياس الأداء والإنتاجية على نحو إحصائي للتعرف على مدى إنحراف الأداء والمنتج عن مبادئ الجودة المقبولة ، وتوصل فيما بعد إلي إبتكار عرف "بدورة شيورات" ذات المراحل الثلاث وهي: المواصفة، الإنتاج، المراقبة،

1 المرجع السابق، ص118

2 موسي غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (بغداد : دار الكتب والوثائق، 1990)، ص333

وتهدف هذه الدورة إلى زيادة جودة المنتج، وفيما بعد أكمل المشوار العالم الأمريكي ديمنج، حيث قام بتحويل دورة شيورات بحيث أصبحت رباعية المراحل وتكونت من (الخطوة،التنفيذ، الدراسة، ، الفعل) وأطلق عليها دوره ديمنج، وبعد ذلك قام بوضع مجموعة من الأفكار تدور عليها فكرة التكامل في المؤسسة كلها، بهدف التوصل إلى منتج جديد.

يرى بعض الكتاب أن أساس فكرة الجودة الشاملة من اليابان وانها وليدة الإبتكار الياباني الذي كان يسمى بـ(دوائر الجودة) ويشار إليه أحياناً بـ(دوائر رقابة الجودة) وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع وجودة العمل⁽¹⁾.

كما ذكر بعض الكتاب بأن الاعتقاد الخاطيء هو أن الجودة الشاملة نظرية إدارية يابانية الأصل بل يجزم الفكر الإداري المعاصر أن الجودة الشاملة نظرية أمريكية المنشأ والهوية وإن تمت وأستوت على سوقها في اليابان.

يذكر بأن "تاجوشي أكاوا" من رواد الجودة اليابانية الذين أسهموا في عملية تحسين أساليب الجودة، ويعتبر من العلماء الذين ركزوا على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية، كما أشتهر بتطوير مدخل لهندسة الجودة الذي يستخدم التصميم التجريبي لتحسين جودة المنتجات بأقل تكلفة وركز على مجموعة نقاط وهي:

- أ- أن المنتجات ذات الجودة العالية هي التي يمكن إنتاجها بشكل منتظم وثابت في الظروف البيئية والتصنيعية والعكس.
- ب- أعتمد على مدخل مرحلة التصميم.
- ج- إعتبار الجودة على أنها مسألة تحسين وتنظيم.
- د- تطوير الطرق لأجل تطبيقها عملياً من قبل المهندسين وليس من قبل الإحصائيين.
- هـ- القوة في السيطرة على العملية.
- و- إعتبار المنتج جيد عند تحمله حدود التحمل.
- ز- الإعتتماد على دالة خسارة الجودة لقياس التكلفة المرتبطة بالجودة الرديئة.

1 هاني العمري، منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية: التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية، (الرياض: المؤتمر الأول للجودة، 2004م)، ص48.

ثم إنتشرت الفكرة بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبحت دوائر الجودة موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه (إدارة الجودة الشاملة) الذي نشأ من خلال تطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجيهات الحديثة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية ولحسب رضا العملاء إنطلاقاً من مبدأ أن الجودة لا تقتصر على مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل تشمل جميع مجالات الأعمال¹.

2/ المدخل الثاني: مدخل المقارنة المرجعية :

تعتبر المقارنة المرجعية من المداخل الإدارية المعاصرة، وقد إستخدمت كتقنية لتطوير الجودة للإستفادة منها في تحسين الأداء الإداري ، وقد تم إستخدام هذا المدخل لأول مرة عام 1979 بواسطة شركة زيروكس، ثم تطور بعد ذلك وأصبح يستخدم على نطاق واسع، سواء في المنظمات الخاصة أو العامة.

يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة لقياس ومقارنة مستوى جودة الخدمات والمنتجات والممارسات في منظمة ما، مع غيرها من المنظمات التي تعتبر رائدة في هذه المجالات، بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أداء هذه المنظمة، ومن ثم تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق العديد من الأهداف منها:

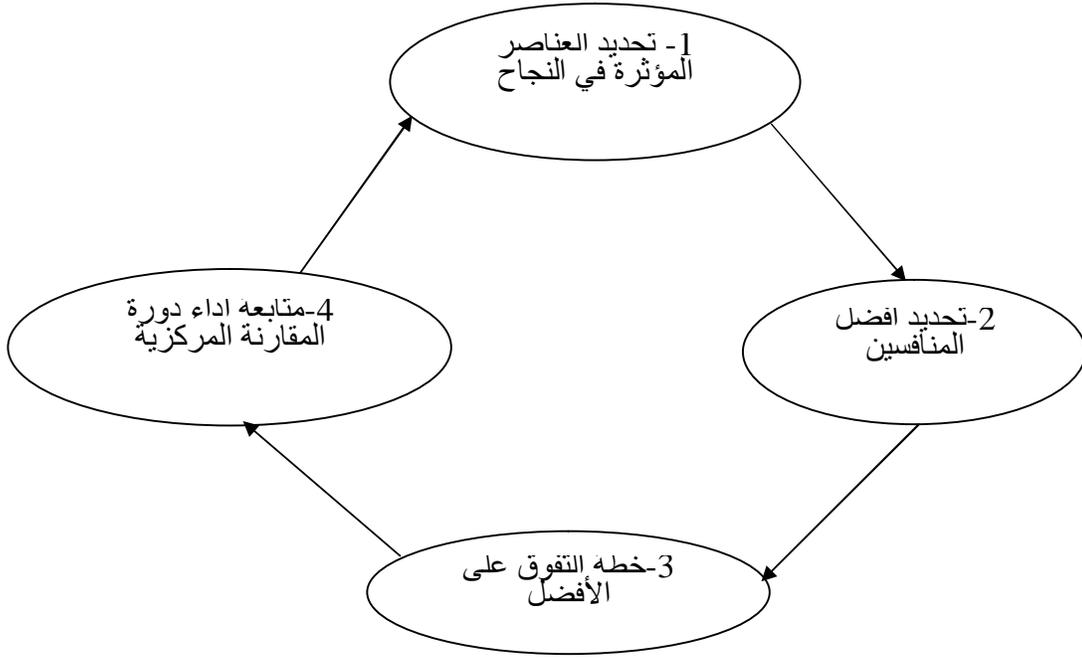
- أ- إجراء تقييم دقيق مستقل لمدى جودة التشغيل، وذلك من خلال تقييم أداء العمليات المشابهة في منظمات مختلفة.
 - ب- توفير المحفز لإحداث تغييرات جزرية من خلال تحسين القدرات الإبداعية والإبتكارية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء.
 - ج- دعم قدرات المنظمة لتقديم الخدمات بأفضل جودة وأقل سعر، وذلك من خلال تطوير كافة العمليات الداخلية، لتصل إلى أعلى مستوى ممكن².
- إن فكرة وتقنية مدخل المقارنة المرجعية تبنى على مايسمى بـ(دورة المقارنة المرجعية)، التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية وهي على الترتيب التالي³:
- أ- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح.

1 W vol.14no2,1995,pg19 Recardo R.F “Over Coming Reastance of Change,National Productivity

2 محمد بهجة جادالله كشك, المنظمات وأسس إدارتها, (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث, 1999), ص 126

3 عطية حسين أفندي, اتجاهات جديدة في الإدارة العامة, (عمان: دار مجدلاوي, 2001), ص ص 71-72

- ب- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين.
- ج- رسم خطة وبرنامج لتحقيق التفوق على الأفضل.
- د- متابعة دورة المقارنة في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يتضمن إستمرارية التحسين والتطوير المتفوق.
- والشكل (7/3) يبين دور المقارنة المرجعية.
- شكل (7/3): دور المقارنة المرجعية**



المصدر: وائل إدريس، ظاهر الغالب، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2009)، ص 125.

3/ المدخل الثالث: مدخل سيجما :

هو من المداخل الإدارية التي تم إستخدامها في تحسين أداء المنظمة ككل، حيث طورته شركة Motorola عام 1987م، وساهم في زيادة إنتاجية العاملين وتحسين مستويات الأداء، وخفض التكاليف، وزيادة درجة رضا العملاء، وانتشر هذا المدخل في التسعينات كأحد أهم الطرق إستخداماً لتحسين أداء العديد من الشركات مما دفع البعض إلى الحديث عن إمكانية إستخدامه في تحسين أداء المنظمات بأنواعها¹.

تمر عملية التحسين وفقاً لهذا المدخل بخمس مراحل هي (التعريف Defining ، والقياس Measuring ، والتحليل Analyzing ، والتحسين Improving ، وأخيراً مرحلة الرقابة Controlling). وتعرف بـ DMAIC

4/ المدخل الرابع: مدخل بطاقة الأداء المتوازن: -

يعتبر مدخل بطاقة الأداء المتوازن من أكثر المداخل الإدارية الحديثة إستخداماً وشيوعاً في تحسين الأداء الإداري ، فهو يُمكن المنظمة من تحديد رؤيتها وإستراتيجيتها وأهدافها وتحويلها إلى أفعال، وزيادة قدرتها على التعلم، كما يساهم في التحديد الدقيق لإحتياجات كل من العاملين والمستفيدين من أنشطة وخدمات المنظمة، ويوفر معلومات عن أنشطة الأعمال الداخلية، والنتائج الخارجية لتحسين الأداء والنتائج، وقد إستخدم مدخل بطاقة الأداء المتوازن للمرة الأولى عام 1992م بواسطة كل من (ديفيد نورتن وروبرت كابيلن). للتغلب على محدودية المداخل التقليدية².

إن هذه البطاقة تتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي توضح العوامل الأساسية والهامة المساعدة على نجاح المنظمة، وقد صممت عناصرها ومحتوياتها بصورة تكمل بعضها البعض في التعبير عن المنظور العام المالي الحالي للمنظمة، وذلك على النحو التالي³:

1 حسن عبده محمد نعمان، مرجع سبق ذكره، ص92

2 Harper,S.C,"Leading Orgonaizational Ghange in The21 Century,Industrial Manegment ,vol 40,1999,pg30

3 حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، (الاردين: دار الحامد، 2003)، ص282

أ/ المنظور المالي :

يركز هذا المنظور على تحقيق متطلبات حاملي الأسهم، فهل تحقق المنظمة عائد على الإستثمار، وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق ما يؤدي إلى زيادة أموال حاملي الأسهم، مع الأخذ في الإعتبار أن النتائج تقاس بإستخدام المؤشرات التالية:

- i. أرباح المنظمة.
- ii. التدفقات النقدية.
- iii. العائد على الإستثمار.
- iv. نصيب السهم من الربح.

ب/ منظور العميل:

يجب أن تسهم المنظمة بتحقيق رغبات عملائها، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة، وتقاس النتائج طبقاً لهذا المنظور بإستخدام المؤشرات التالية:

- i. القدرة على اجتذاب العميل.
- ii. رضا العميل.
- iii. ربحية العميل.
- iv. القدرة على الإحتفاظ بالعميل.
- v. درجة الولاء للمنظمة.

ج/ منظور العمليات الداخلية:

يعمل هذا المنظور على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل، ومن أهم المؤشرات المستخدمة:

- i. عدد المنتجات المعيبة.
- ii. تكلفة فترة الضمان.

د/ منظور التعلم والنمو:

يختصر هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ويهتم هذا المنظور بالإجابة على عدة أسئلة هامة وهي:

- i. كيف تستفيد المنظمة من الأخطاء؟
- ii. هل هنالك تنمية ذاتية داخل المنظمة ؟

iii. ما هي أهم المجالات التي تحتاج إلى تدريب أو تنمية ذاتية؟

iv. ما هي المؤشرات المستخدمة؟.

v. تطوير وتسويق منتجات حديثة.

vi. سلوك وقدرات ومشاركة الموظفين.

والشكل (8/3) يبين العناصر الأساسية لبطاقات الأداء المتوازن.

شكل (8/3): العناصر الأساسية لبطاقات الأداء المتوازن:

المنظور المالي

الأهداف	إذا تم النجاح كيف تبدو المنظمة العامة في أعين المساهمين؟
المقاييس	
الأهداف التفصيلية	
المبادرات	

منظور العملاء:

الأهداف	لتحقيق الرؤية كيف يرى العملاء المنظمة؟
المقاييس	
الأهداف التفصيلية	
المبادرات	

المنظور الداخلي:

الأهداف	لإرضاء العملاء أي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة؟
المقاييس	
الأهداف التفصيلية	
المبادرات	

منظور التعلم والنمو:

الأهداف	لتحقيق الرؤية ما هي مجالات التعلم والتحسين؟
المقاييس	
الأهداف التفصيلية	
المبادرات	

المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص214

هنالك ثلاث جوانب للمقاييس المالية تتمثل في:¹

1. مجالات قياس نمو الدخل Revenue Growth

وتشمل الآتي:

- أ- مبيعات المنشأة وحصتها في السوق.
- ب- عدد المنتجات الجديدة أو الإستخدامات الجديدة للمنتج أو الخدمة الحالية.
- ج- عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة.
- د- عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقدير الخدمات وأنماط التسليم والتسعير.
- هـ- عدد إستراتيجيات التسعير.

2. مجالات قياس تكلفة الإدارة:

وتشمل الآتي:

- أ- الدخل المحقق لكل موظف.
- ب- ما تحقق من إنخفاض في تكلفة وحدة المنتج.
- ج- نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية.

3. مجالات قياس إستخدامات الأصول:

وتشمل الآتي:

- أ- مقدار ما تحقق من إنخفاض المخزون وزيادة معدل دورانه.
- ب- معدل دوران النقدية.
- ج- العائد على رأس المال.
- د- الإنتاجية والكفاية.

يتضح من هذا العرض السابق أن هنالك إرتباطاً منطقياً بين العناصر الأساسية لبطاقات الأداء المتوازن، حيث أن مخرجات كل عنصر تمثل مداخل العنصر التالي، فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل والقادرة عليه، وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على تحسين أداء العمليات الداخلية يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا العملاء، ورضا العملاء بدوره سيساعد في تحسين الأداء المالي.

1 سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص ص214-215

15 المدخل الخامس : مدخل إعادة هندسة الأعمال:

تعرف إعادة الهندسة علي إنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل الجودة, التكلفة, الخدمة, والسرعة وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات بإعادة نظم أعمالها , وقد ظهرت هذه الفكرة في بداية التسعينيات كأساس للبحث في فرضيات إدارية جديدة تناسب القرن الواحد والعشرين¹. وإعادة الهندسة كغيره من المفاهيم الإدارية السائدة اليوم، ظهر كنتاج طبيعي للعديد من التغيرات التي إستوجبت التحول والتطور في المنظومة الإدارية بشكل عام، ويمكن القول بأن مفهوم إعادة الهندسة نشأ في الأصل في إطار علم إدارة الأعمال، ويشتمل على أربعة عناصر أساسية²:

- أ- إعادة التفكير بصورة أساسية.
- ب- إعادة التصميم بصورة نهائية : حيث تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية ومؤقتة.
- ج- نتائج تحسين هائلة : فالهندرة تسعى إلى نتائج هائلة من التحسين في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكفي بالتحسين الطفيف للأداء.
- د- العمليات الرئيسية : وتتميز بتركيزها على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل وأكبر وتحظى بسلسلة من الإجراءات المتعلقة بالعمل إبتداء من العميل وانهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمات.

إن مفهوم إعادة الهندسة له جذور عميقة منذ حوالي مائة عام في الفكر الإداري، إلا أن الإهتمام به كمدخل تطور في 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكان مايكل هامر وجيمس شامبي³ كتابهما الشهير (ضرورة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت ضرورة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوى صريحة واضحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة المنظمات العاملة في العصر الحالي.

1 هنداوي محمد حافظ, مرجع سبق ذكره, ص55

2 المرجع السابق, ص 58

3 مروان احمد, إدارة الصراع والآزمات وضغط العمل والتغيير, (عمان : دار الحامد, 2008), ص152

إرتباط إعادة الهندسة بالتحسين الإداري :

ترتبط إعادة الهندسة بالتحسين الإداري من خلال الآثار الواضحة التي تتركها إعادة الهندسة

علي عمليات التحسين من خلال ما يلي¹:-

- 1- إعادة التفكير في العمل.
- 2- الإحتفاظ بعدد مناسب من العاملين.
- 3- الإستغناء عن القيود الرقابية.
- 4- تقديم الرعاية الصحية الكافية للعاملين.
- 5- إشراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية.
- 6- جعل العاملين والعملاء والموردين جزء من نظام المعلومات الإلكتروني.
- 7- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات.
- 8- الإستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.

1 الدكتور بشار الوليد, مرجع سبق ذكره, ص310

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ولاية
الخرطوم (الرئاسة)

المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات الدراسة

المبحث الاول

نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ولاية الخرطوم (الرئاسة)

عرف السودان صناعة الكهرباء منذ عام 1908م وذلك بتركيب مولد بطاقة 100 كيلو واط وتيار متواصل ثم رفعت الطاقة الي 500 كيلو واط.

في عام 1925 م تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والمواصلات داخل العاصمة القومية وأنشئت شركة النور والطاقة السودانية وتم إستبدال وحدات التوليد القائمة بأخرى بسعة 3000 كيلو واط¹.

في عام 1952م قامت حكومة السودان بشراء جميع أسهم شركة النور والطاقة السودانية مع إستمرار الشركة في إدارة المرفق . في عام 1956م تعاقدت الشركة علي تركيب عدد(4) مولدات بخارية بيري 10و 20 ميقات و تم تركيب وتشغيل اول مولد في عام 1958م , وتم تركيب وتشغيل المحول الثاني والثالث بيري في عام 1960م , ثم أصدرت الحكومة الوطنية قانون الإدارة المركزية للكهرباء والمياه تحت إشراف وزارة الأشغال وبدأ مد خدمات الكهرباء والمياه بالمدن الكبرى بالبلاد .

في عام 1962م تم تشغيل اول محطو مائية لتوليد الكهرباء بخزان سنار بسعة 15 ميقات , ثم بدأت الخطوة الأولى لإنشاء شبكة النيل الأزرق بخط نقل 110 كيلو فولت ليربط بين سنار - مدني - الخرطوم , وفي عام 1963 بلغت الطاقة المولدة بمولدات الإدارة المركزية للكهرباء والمياه 42 ميقات ومحطات وزارة الاشغال 14 ميقات , في عام 1966م صدر قانون الهيئة المركزية للكهرباء والمياه لتحل محل الإدارة المركزية للكهرباء والمياه وتم تكوين أول مجلس إدارة وأصبحت الهيئة تشرف علي كل خدمات الكهرباء والمياه علي نطاق القطر . في عام 1982م تم فصل خدمات الكهرباء والمياه علي نطاق القطر وصدر قانون الهيئة القومية للكهرباء لتشرف علي الشبكة القومية (النيل الأزرق- الشرقية) وتحويل مسئولية الإشراف علي المحطات خارج الشبكة للحكومات الإقليمية علي أن تقوم الهيئة بوضع البرامج والخطط القومية لتنمية الكهرباء بالبلاد وتقديم المساعدات والإستشارات الفنية للأقاليم.

1 دليل وزارة الكهرباء والسود , 2008, ص ص 5-7

كانت الهيئة القومية للكهرباء وحتى مطلع القرن الحالي هي الجهة الوحيدة المحتكرة لصناعة الكهرباء في السودان توليداً وتوزيعاً في ظل إحتكار الدولة لمعظم المؤسسات الخدمية، ولكن إتجهت الدولة أخيراً نحو الخصخصة وفتح باب الإستثمار في مع؟م القطاعات الخدمية من إتصالات وخدمات الكهرباء وغيرها جعل إدارة الهيئة القومية للكهرباء تنتهج منهج آخر في الإدارة يتناسب والمنافسة المتوقعة من المستثمرين الجدد في مجال الكهرباء , فقد بدأت الهيئة في تغيير نظام الإدارة وأنتهجت نظام الإدارة بالجودة الشاملة في منتصف التسعينات من القرن السابق وكذلك تغيير الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع متطلبات أنشطة وأغراض الهيئة.

فقد حققت الهيئة كثير من النجاحات في مجال عملها فنياً ومالياً وادارياً ولك بفضل إنتهاج أساليب ونظم عمل حديثة ومتطورة وانتقلت إلى العمل وفق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من الإتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً عاماً لتطوير المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل , فهو أسلوب شامل للتغيير والتطوير التنظيمي ميني علي خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة تتمثل في خدمة العميل كهدف أساسي لها يتحقق عن طريق العمل الجماعي للتعامل مع المشاكل بمشاركة الجميع لبلوغ رسالة المنظمة. وبما أن الجودة فلسفة تقوم علي إرضاء الزبون بمقابلة متطلباته في المنتج أو الخدمة لذا ينظر اليها دائماً علي أنها تبدأ من الزبون وذلك بمعرفة متطلباته وتنتهي عند مقابلة تلك المتطلبات الحالية والمستقبلية.

ومن مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة المطبقة بالشركة :

1- التركيز علي الزبون :

كلمة الزبون تعني الزبون الداخلي والخارجي .

أ - الزبون الداخلي : هم الموظفين بالمنظمة وقد إهتمت المنظمة بالزبائن الداخليين (العنصر البشري) فعملت علي رفع القدرات من خلال الإهتمام بالمحافظة علي المورد البشري من حيث المرتبات والحوافز وقوانين المنظمة الخاصة بالتعيين والترقيات ومن ثم توزيع استبيان الرضا الوظيفي علي العاملين لقياس درجة الرضا الوظيفي لديهم ومعالجة مشاكل عدم الرضا.

ب - الزبون الخارجي : وهم أساس وجود أي مؤسسة في الوجود , عملت المؤسسة علي تحقيق الرضا بالنسبة لزيائنها من خلال تقديم كل الخدمات المتاحة و العمل علي معرفة الإحتياجات عبر قياس رضا الزبائن مرتين في العام.

2 - العمل في شكل الفريق:

فريق العمل الغرض منه الاستفادة من المهارات الفردية لدي الأشخاص ومن ثم الوصول إلي تلاحق الأفكار, وليتم تحقيق ذلك بادرت المؤسسة إلي تكوين فرق العمل للجودة لرسم العمليات والأنشطة وتحديد العمليات الحرجة (عمليات).

3 - العمليات:

تم رسم العمليات كما تؤدي في أرض الواقع ومن ثم تكون مسألة التحسين لاحقاً.

4 - الوقاية من الأخطار:

عملية التحسين المستمر عملية كبيرة تحمل بين طياتها بعض المصطلحات مثل:

أ. (Correction) ويأتي بعد إنحراف.

ب. (Preventive) ولم يحدث إنحراف ولكن متوقع حدوث إنحراف.

ج. (Improvement) تحسين بدون إنحراف ولا متوقع حدوث إنحراف.

5- قياس النتائج:

(Keys Performance Indecators) هي مؤشرات واضحة لقياس النتائج والأداء من

خلال نقاط القياس لكل عمل.

تطور الهيئة القومية للكهرباء:

بدأ التطور في الهيئة القومية للكهرباء في تحسين بيئة العمل ومناخ العمل :

أ. بيئة العمل:

من المعلوم أن لبيئة العمل أثر فعال في الروح المعنوية للعاملين, فقد كان المبني الذي تشغله رئاسة الهيئة لا يرقى لمرفق ضروري وحيوي مثل الهيئة القومية للكهرباء فهذا المبني أصبح لا يسع القوي العاملة هذا من جانب ومن جانب آخر يرجع تاريخه إلي زمن الإستعمار ولم تشمله إي تجديدات أو تحديث لذا جاء قرار الإدارة العليا بتأهيل المبني وقد إنعكس ذلك علي أداء العاملين وزيادة الإنتاج . لقد صاحب تأهيل المبني تزويده بوسائل الإتصال الضرورية (تلفونات , فاكس) وقد تم ربط كل المكاتب بتلفونات داخلية حتي يتسني للعاملين مع رصفائهم في الأقسام المختلفة لتبادل المعلومات الشئ الذي أدي لسهولة تبادل المعلومات بسهولة ويسر وبذلك توفير الكثير من الوقت والجهد.

ب. مناخ العمل:

إتبع المستوي الإداري (الإدارة العليا - الإدارة الوسطي) سياسة الباب المفتوح مع العاملين الشئ الذي جعل أي فرد من العاملين بإمكانه مقابلة السيد| المدير العام او مدير الإدارة العامة بإدارته في إي شأن يتعلق بسير العمل او طرح مشكلة تواجهه أثناء تأديته لواجبه وهذا بدوره أدى الي كسر الحاجز بين الإدارة والعاملين وخلق روح الفريق الواحد.

الإهتمام بالعنصر البشري:

أدركت الهيئة أن كفاءة المنظمات تعتمد علي حسن إستثمار مواردها وعلي الأخص مواردها البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة إستخدامها فمثلا الإختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله , لهذا جاء إهتمام الهيئة بالموارد البشرية , وقد كان بالهيكل السابق إدارة تسمى إدارة القوي العاملة معنية بإجراءات التعيين وترقية العاملين ولم تكن تحظي بالإهتمام الكافي لذا رأيت الهيئة رفع المستوى الوظيفي لتلك الأدارة فحولتها إلي أدارة عامة سميت بالإدارة العامة للموارد البشرية واصبح للتدريب إدارة خاصة تابعة لإدارة الموارد البشرية وأصبح تلقي الدورات التدريبية واجب أساسي علي كل العاملين. وقد عقدت الهيئة اتفاقيات وبروتوكولات مع كل الدول الأخرى لتدريب العاملين حسب فئاتهم (الإدارية , المالية , الفنية) وقد تم وضع أسس واضحة لإختيار العاملين لشغل الوظائف .

في سبيل تحديث أنظمة العمل في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ورفع الكفاءة و الاستفادة من التقدم العلمي المتاح والنهوض بالعمل سعت إلي الإرتقاء بمستوي التحصيل ورفع كفاءة الأداء وتحسين علاقة الشركة بالزبون لذا قامت بإدخال نظام عدادات الدفع المقدم والذي يعد من أحدث الأنظمة ذات التقنية العالية في عالم العدادات وذلك لتقليل التكلفة التشغيلية للتحصيل, من إصدار فواتير وإيصالات توريد وإيصالات مالية وقراءة وتوزيع عربات للقطع والإعادة.

إستعانت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ببيوتات الخبرة الأجنبية المختلفة في سبيل تطويرها ورفع معدلات الإنتاج الكهربائي , حيث أن الكهرباء أصبحت صناعة في ظل العولمة وكان لابد من البحث عن وسائل التحسين والتطوير لمواكبة التكنولوجيا العاملة في هذا المجال.

انتهجت الشركة مبدأ التحسين المستمر للأعمال فعملت علي تحديث المعلومات وصيانة المعدات وتقليل الفاقد.

أدخلت الشركة الحاسوب في كافة النشاطات وأدخلت نظم شبكات المعلومات وشبكة البريد الإلكتروني العنكبوتية الخاصة بها حيث أصبحت جميع المحطات والأقسام والإدارات التابعة للشركة , بجميع أنحاء السودان مبروطة بشبكة واحدة لسهولة تدفق وتبادل المعلومات في حينها.

يتضح مما تقدم أن التغيير التنظيمي تبلور في فلسفة إدارية متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي تهتم بها جميع المنظمات وهي الجودة في الخدمات ويتم كل ذلك من خلال إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر إحدى منهجيات التغيير الفعالة¹.

1 الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

المبحث الثاني

منهجية إجراء الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية موضحاً " به أدوات قياس الدراسة و منهجية إجراء الدراسة الميدانية وكيفية تنفيذها ووصف لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها بالإضافة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحث خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية كما يلي:

1/ وصف أداة الدراسة

2/تقييم أدوات القياس.

3/تصميم نموذج الدراسة

4/ وصف مجتمع وعينة الدراسة.

5/ خصائص عينة الدراسة

6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وفيما يلي يعرض الباحث بالتفصيل تلك الخطوات:

أولاً- وصف أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات , وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أنه يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات¹.

1 علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية، 2008م) ص 399.

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي¹:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.

4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

وتحقيقاً لهذا الهدف تم تصميم استمارة لدراسة أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الخدمية العاملة في قطاع الكهرباء وذلك بالرجوع إلى أدبيات التغيير التنظيمي والعديد من الدراسات السابقة. وتتألف الاستمارة من قسمين:

القسم الأول:

تم تخصيص هذا القسم للمعلومات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1/ النوع.

2/ المؤهل العلمي.

3/ الوظيفة.

4/ عدد سنوات الخدمة في الشركة.

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم من عدد (33) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي: جدول رقم (1/4) توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
7	7-1	التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية	1
6	11-8	التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له	2
6	19-12	مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي	3
5	24-20	التغيير التنظيمي الفعال والوقت المناسب للتغيير	4
9	33-25	ترسيخ ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	5
33		المجموع	

المصدر: إعداد الباحث، 2015م.

1 سأمحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) ص 192.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2/4).

جدول رقم (2/4) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جدا
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لاأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لاأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث، 2015م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5)/$
 $.5 = (5/15) = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن
الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط
العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

ثانياً تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على
نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية
أو منتظمة، ولاختبار الصدق إحصائياً يتم استخدام التحليل العامل التاكيدى لاختبار إمكانية
تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل
البيانات للهيكل المتوقع. وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة
المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد
العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (81) والتحقق من أن العبارات التي
استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم. وفيما يلي يعرض الباحث نتائج
التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

(1). اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في العلوم الإدارية والإحصاء بهدف تحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس. حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها . واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من خمسون مفردة , وتم اختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس . وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

(2). اختبار الاتساق والثبات الداخلي لعبارات الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس , وقد تم استخدام في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول التالية نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

1- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560. 0.84

المحور الأول: التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية

جدول رقم (3/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور التغيير التنظيمي والثقافة

التنظيمية

ألفا كرنباخ	العبارات
0.88	1/تلجأ الشركة لاجداث تنظيمي من وقت لآخر .
0.88	2/تتأثر الثقافة التنظيمية بأفعال الإدارة المتواصلة والتي يلحظها العاملون والبائعون بمرور الوقت
0.87	3/إن العاملين بالشركة على مستوى من الثقافة والوعي وأدرك مسؤولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي
0.88	4/هنالك معايير متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي
0.88	5/تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إحداث التغيير التنظيمي
0.88	6/يؤثر التزام الإدارة العليا بالتغيير التنظيمي على مستوى أداء العاملين نحو الأفضل
0.89	7/وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تفجير الطاقات والى إحداث التغيير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم
0.89	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث، 2015م.

من الجدول (3/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارة محور (الدراسة الأول) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له

جدول رقم (4/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير

ألفا كرنباخ	العبارات
0.88	1/هنالك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له
0.88	2/اعتقاد الأفراد بان الوضع الحالي بالشركة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي
0.88	3/عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه قد يكون سبب في مقاومته
0.88	4/تعتقد بعض جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي إن التغيير يهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها
0.88	5/إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له
0.89	6/تؤثر البيئة التنظيمية داخل المنظمة على قبول أو عدم قبول التغيير التنظيمي كأداة هامة لنمو المنظمة
0.90	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث، 2015م.

من الجدول (4/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثاني تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: نجاح تطبيق منهجية التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له

جدول رقم (5/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور منهجية التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين

العبارات	ألفا كرنباخ
1/يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه لمواكبة التغيير التنظيمي	0.93
2/تقوم الإدارة العليا بالشركة بتدريب العاملين على أساليب تطبيق التغيير التنظيمي	0.93
3/هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء	0.93
4/ عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي إلى فشل التطبيق	0.93
5/البيئة الداخلية للشركة ساعدت على كفاءة واستدامة التغيير التنظيمي	0.93
6/وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في إحداث عملية التغيير التنظيمي بالشركة	0.93
الإجمالي	0.94

المصدر : إعداد الباحث، 2015م.

من الجدول (5/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: نجاح تطبيق منهجية التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.94) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير

جدول رقم (6/4) نتائج ألفا كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير

ألفا كرنباخ	العبارات
0.92	1/لقد تم إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع
0.91	2/توجد بالشركة بدائل للتغيير متاحة لاختيار البديل الذي يستهوى الغالبية من الأفراد
0.91	3/هنالك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وادخاله على مراحل
0.91	4/تعمل الشركة على اختيار الوقت المناسب للتغيير التنظيمي
0.91	5/توفر الشركة الحوافز - المادية والمعنوية بدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي
0.92	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث، 2015م.

من الجدول (6/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الرابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: ترسيخ مفاهيم ثقافة التنظيم وتحسين الأداء الإداري

جدول رقم (7/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور ترسيخ مفاهيم ثقافة

التنظيم وتحسين الأداء الإداري

ألفا كرنباخ	العبارات
0.82	1/يعتمد نجاح إدارة التغيير التنظيمي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة
0.83	2/تتبنى إدارة الشركة قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي التعاوني والشفافية والمشاركة في أحلال فرق عمل لاقتراح وأجراء التغييرات المناسبة
0.82	3/تعمل الشركة على ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية كدليل للإدارة والعاملين لتحسين الأداء
0.81	4/الثقافة التنظيمية تعتبر الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء الشركة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم
0.83	5/الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة
0.82	6/التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء الشركة
0.80	7/يوجد اعتقاد سائد بالشركة بان التغيير التنظيمي يساهم في تنمية القدرات والابتكار
0.82	8/الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها و مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا علي قرارات الفرد العامل
0.83	9/العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الايجابية في كسب ولاء وانتماء الفرد وتقبله للتغيير التنظيمي
0.83	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث، 2015م.

من الجدول (7/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: ترسيخ مفاهيم ثقافة التنظيم وتحسين الأداء الإداري اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على

مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.83) وهو ثابت مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الخامس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ب/ اختبار الصدق

الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

جدول رقم (8/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة (مجتمع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء)

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرنباخ	الصدق
التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية	7	0.89	0.94
التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له	6	0.90	0.95
مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي	6	0.94	0.97
التغيير التنظيمي الفعال والوقت المناسب للتغيير	5	0.92	0.95
ترسيخ ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	9	0.83	0.91
إجمالي العبارات	33	0.92	0.94

المصدر : إعداد الباحث، 2015م.

من الجدول (8/4) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الصدق لجميع عبارات فروض لكل فرضية على حدا أو على مستوى جميع إبعاد المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي لعبارات محاور الدراسة (0.92) وقيمة الصدق (0.94) وهو ثابت وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً. تصميم نموذج الدراسة

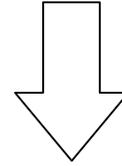
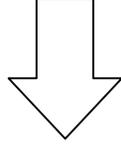
في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. ولقد إستند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على آراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية:-

- 1/ البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.
- 2/ تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (6) محكماً (انظر الملحق رقم 2) للتحقق من بناء النموذج.
- 3/ تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

نموذج الدراسة

المتغير التابع

- المتغير المستقل - التغيير التنظيمي



*المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي تقيس التغيير التنظيمي

وتتكون من أربعة متغيرات فرعية وهي:

- 1/: الثقافة التنظيمية حيث تم قياسها بعدد (7) عبارات.
 - 2/: مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي حيث تم قياسها بعدد (6) عبارات.
 - 3/: مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي حيث تم قياسها بعدد (6) عبارات.
 - 4/: الوقت المناسب للتغيير حيث تم قياسها بعدد (5) عبارات.
- *المتغير التابع: وهو المتغير الذي يقيس الأداء الإداري بالمنشآت الخدمية وتم قياسه بعدد (9) عبارات.

رابعاً "مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من من المدراء والموظفين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء (الرئاسة) وعددهم (243) , تم تحديد نسبة (50%) وفقاً للعينة العشوائية حيث تم توزيع عدد (120) إستبانة على وتم استرجاع (100) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (83.3)%. بيانها كالتالي:-

جدول (9/4)

الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	120	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	100	83.3%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	20	16.7%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	100	83.3%

المصدر : إعداد الباحث، 2015م.

خامساً - تحليل البيانات الأولية

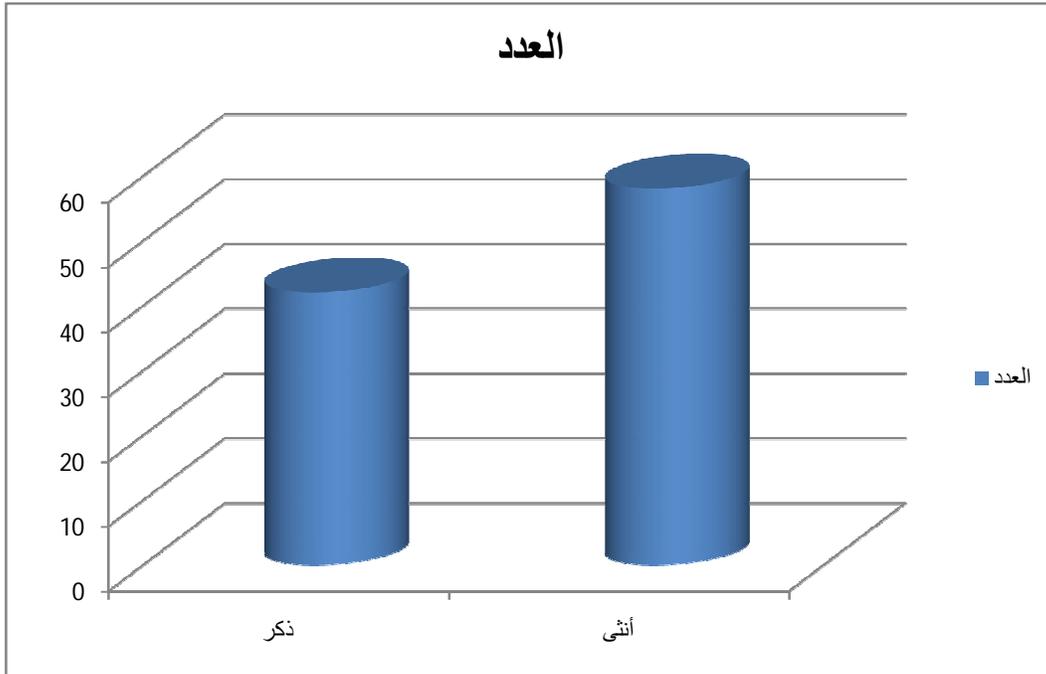
1. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (10/4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	42	42
أنثى	58	58
المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (1/4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع



يتضح من الجدول (10/4) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإناث حيث بلغت نسبتهم (58) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (42) % من إجمالي العينة المبحوثة.

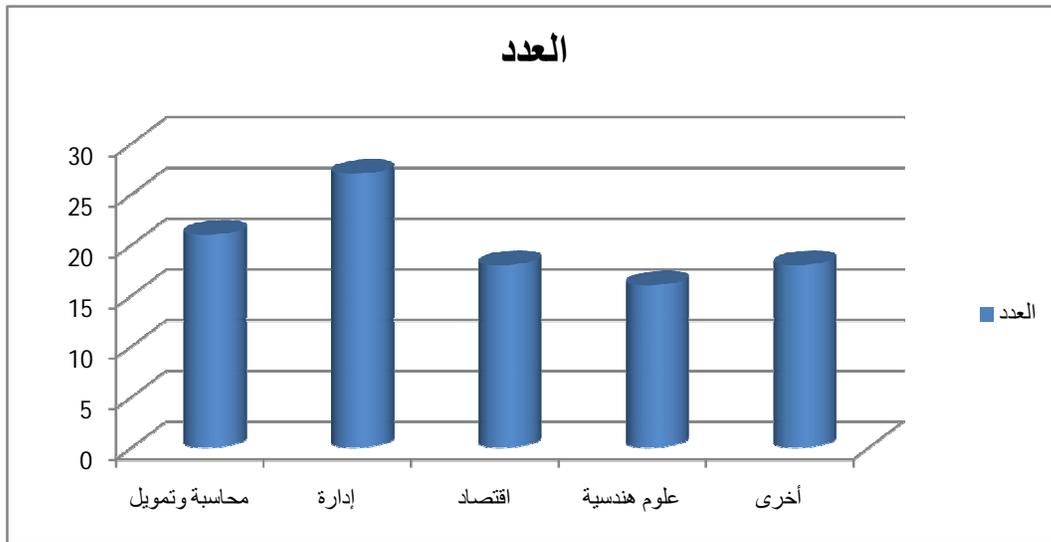
2. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

جدول رقم (11/4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

التخصص العلمي	العدد	النسبة %
محاسبة وتمويل	21	21
إدارة	27	27
اقتصاد	18	18
علوم هندسية	16	16
أخرى	18	18
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (2/4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.



يتضح من الجدول رقم (11/4) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من تخصص الإدارة والمحاسبة والتمويل حيث بلغت نسبتهم (48) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة المتخصصين في الاقتصاد (18) % إما المتخصصين في العلوم الهندسية و التخصصات الأخرى فقد بلغت نسبتهم (34)%. من اجمالي العينة المبحوثة.

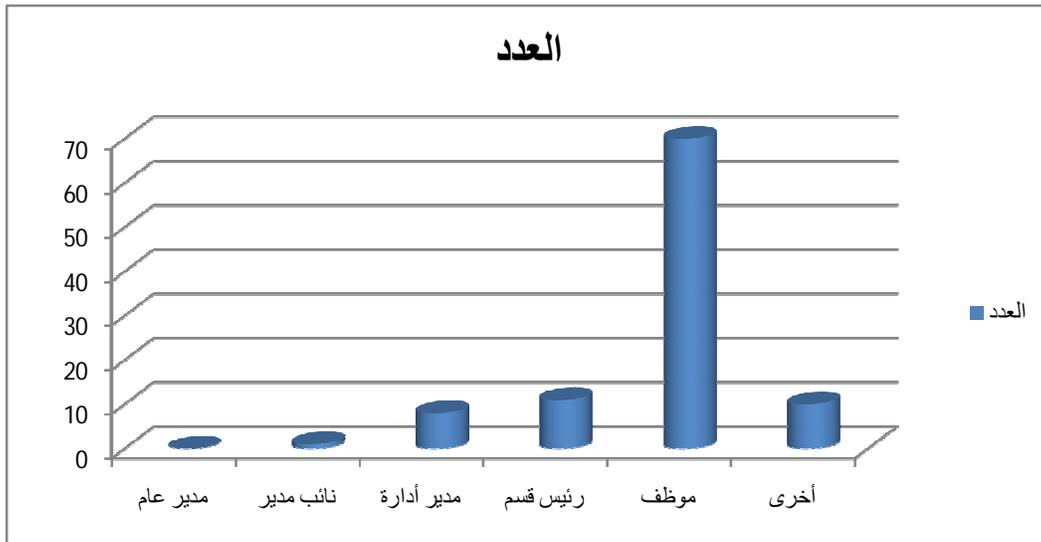
3. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (12/4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير عام	0	0
نائب مدير	1	1
مدير إدارة	8	8
رئيس قسم	11	11
موظف	70	70
أخرى	10	10
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (3/4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



يتضح من الجدول رقم (12/4) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (70) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة مدراء الإدارة ونوابهم في العينة (10) % . إما الوظائف الأخرى فقد بلغت نسبتهم (10)% من اجمالي العينة المبحوثة.

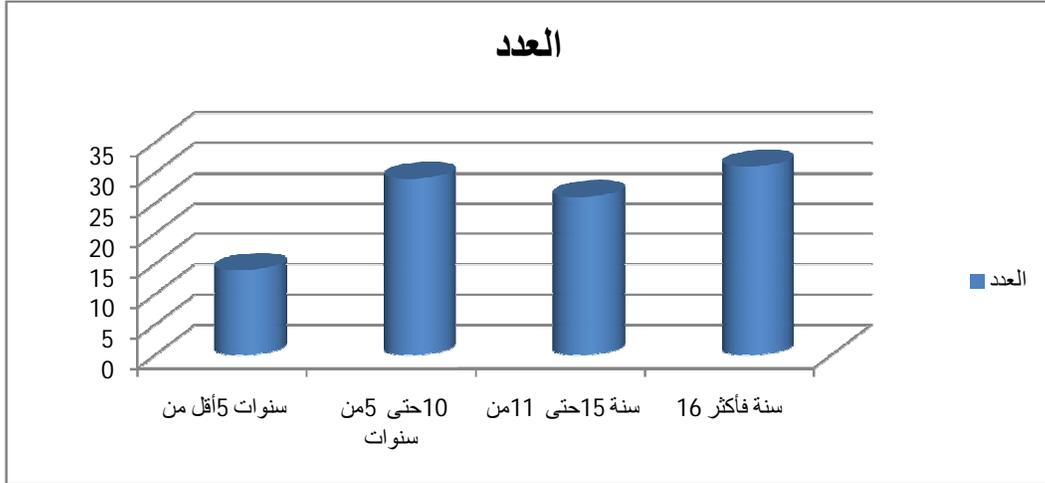
4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (13/4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	14
من 5 حتى 10 سنوات	29	29
من 11 حتى 15 سنة	26	26
16 سنة فأكثر	31	31
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (4/4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (13/4) والشكل أعلاه أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (14) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل من 10) سنة (29) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (26) % كما تضمنت العينة نسبة (31) % من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16 سنة فأكثر) ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (55)%. وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

سادسا" أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) / إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من :

أ/ اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاداً أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(2) / أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفترات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

(3) - تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) للاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغيير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغيير

المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

المبحث الثالث

تحليل البيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة

3/ اختبار (كاى تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3).

أولاً التوزيع التكراري لمحاور الدراسة

المحور الأول: التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

جدول رقم (14/4) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية)

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/تلجأ الشركة لأحداث تنظيمي من وقت لآخر .	36	36	51	51	10	10	1	1	2	2
2/تتأثر الثقافة التنظيمية بأفعال الإدارة المتواصلة والتي يلحظها العاملون والبائعون بمرور الوقت	26	26	63	63	9	9	1	1	1	1
3/إن العاملين بالشركة على مستوى من الثقافة والوعي وأدراك مسؤولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي	31	31	57	57	9	9	2	2	1	1
4/هناك معايير متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي	51	51	35	35	9	9	5	5	0	0
5/تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إحداث التغيير التنظيمي	50	50	40	40	5	5	5	5	0	0
6/يؤثر التزام الإدارة العليا بالتغيير التنظيمي على مستوى أداء العاملين نحو الأفضل	52	52	40	40	3	3	3	3	2	2
7/وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تفجير الطاقات والى إحداث التغيير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم	72	72	22	22	3	3	2	2	1	1
الإجمالي	318	45.4	308	44	48	6.9	19	2.7	7	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (14/4) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تلجأ لاحداث تنظيمي من وقت لآخر) حيث بلغت نسبتهم (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الثقافة التنظيمية تتأثر بأفعال الإدارة المتواصلة والتي يلحظها العاملون والبائعون بمرور الوقت) حيث بلغت نسبتهم (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (إن العاملين بالشركة على مستوى من الثقافة والوعي وأدراك مسؤولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (88) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك معايير متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (86) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تلعب دورا هاما في إحداث التغيير التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التزام الإدارة العليا بالتغيير التنظيمي يؤثر على مستوى أداء العاملين نحو الأفضل) حيث بلغت نسبتهم (92) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تفجير الطاقات وإلى إحداث التغيير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم) حيث بلغت نسبتهم (94) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % .
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية) حيث بلغت نسبتهم (89.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9) % .

المحور الثاني: التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له
جدول رقم (15/4) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (التغيير التنظيمي ومقاومة
العاملين له)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		الإجمالي
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
1/هناك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له	72	72	22	22	3	3	1	1	2
2/اعتقاد الأفراد بان الوضع الحالي بالشركة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي	29	29	55	55	10	10	4	4	2
3/عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه قد يكون سبب في مقاومته	71	71	21	21	6	6	2	2	0
4/تعتقد بعض جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي إن التغيير يهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها	38	38	54	54	6	6	1	1	1
5/إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له	73	73	26	26	1	1	0	0	0
6/تؤثر البيئة التنظيمية داخل المنظمة على قبول أو عدم قبول التغيير التنظيمي كأداة هامة لنمو المنظمة	50	50	48	48	1	1	1	1	0
الإجمالي	333	55.5	226	37.7	27	4.5	9	1.5	0.8

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (15/4) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(هنالك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له)** حيث بلغت نسبتهم (94) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % .
إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي بالشركة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي)** حيث بلغت نسبتهم (84) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه قد يكون سبب في مقاومته)** حيث بلغت نسبتهم (92) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(بعض جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي تعتقد إن التغيير يهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها)** حيث بلغت نسبتهم (92) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له)** حيث بلغت نسبتهم (99) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(البيئة التنظيمية داخل المنظمة تؤثر على قبول أو عدم قبول التغيير التنظيمي كأداة هامة لنمو المنظمة)** حيث بلغت نسبتهم (98) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1) % .
- 7/ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس **(التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له)** حيث بلغت نسبتهم (93.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.3) % .
إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.5) % .

المحور الثالث:

نجاح تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس مدى نجاح منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له

جدول رقم (16/4) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث (مدى نجاح منهجيات التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه لمواكبة التغيير التنظيمي	38	38	38	38	10	10	4	4
2/ تقوم الإدارة العليا بالشركة بتدريب العاملين على أساليب تطبيق التغيير التنظيمي	3	3	62	62	19	19	10	10
3/ هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء	6	6	56	56	27	27	2	2
4/ عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي إلى فشل التطبيق	74	74	23	23	2	2	0	0
5/ البيئة الداخلية للشركة ساعدت على كفاءة واستخدام التغيير التنظيمي	2	2	55	55	33	33	6	6
6/ وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في إحداث عملية التغيير التنظيمي بالشركة	5	5	48	48	20	20	20	20
الإجمالي	128	21.3	282	47	111	18.5	37	6.2

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (16/4) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود بالشركة نظام فعال تم تطبيقه لمواكبة التغيير التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (76) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا بالشركة تقوم بتدريب العاملين على أساليب تطبيق التغيير التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (65) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء) حيث بلغت نسبتهم (62) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي إلى فشل التطبيق) حيث بلغت نسبتهم (97) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البيئة الداخلية للشركة ساعدت على كفاءة واستدامة التغيير التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (57) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في إحداث عملية التغيير التنظيمي بالشركة) حيث بلغت نسبتهم (53) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (27) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (مدى نجاح منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له) حيث بلغت نسبتهم (68.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) % .

المحور الرابع:

التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس التغيير التنظيمي الفعال والوقت المناسب للتغيير
جدول رقم (17/4) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (التغيير التنظيمي الفعال والوقت المناسب للتغيير)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/لقد تم إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع	1	1	44	44	38	38	11	11	6	6
2/توجد بالشركة بدائل للتغيير متاحة لاختيار البديل الذي يستهوى الغالبية من الأفراد	4	4	42	42	40	40	8	8	6	6
3/هنالك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وادخاله على مراحل	2	2	58	58	25	25	7	7	8	8
4/تعمل الشركة على اختيار الوقت المناسب للتغيير التنظيمي	1	1	44	44	37	37	12	12	6	6
5/توفر الشركة الحوافز - المادية والمعنوية بدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي	5	5	37	37	22	22	12	12	24	24
الإجمالي	13	2.6	225	45	162	32.4	50	10	50	10

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (17/4) ما يلي :

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (لقد تم إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع) حيث بلغت نسبتهم (45) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (38) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود بالشركة بدائل للتغيير متاحة لاختيار البديل الذي يستهوى الغالبية من الأفراد) حيث بلغت نسبتهم (46) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (40) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هناك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وداخله على مراحل) حيث بلغت نسبتهم (60) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعمل على اختيار الوقت المناسب للتغيير التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (45) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (37) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة توفر الحوافز - المادية والمعنوية بدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (42) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (التغيير التنظيمي الفعال والوقت المناسب للتغيير) حيث بلغت نسبتهم (47.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (20) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.4) % .

المحور الخامس:

ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس: ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

جدول رقم (18/4) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس (ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/يعتمد نجاح إدارة التغيير التنظيمي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة	70	70	29	29	1	1	0	0
2/تتبنى إدارة الشركة قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي التعاوني والشفافية والمشاركة في أحلال فرق عمل لاقتراح وأجراء التغييرات المناسبة	29	29	55	55	6	6	8	8
3/تعمل الشركة على ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية كدليل للإدارة والعاملين لتحسين الأداء	25	25	59	59	5	5	7	7
4/الثقافة التنظيمية تعتبر الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء الشركة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم	54	54	33	33	8	8	3	3
5/الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة	48	48	43	43	6	6	2	2
6/التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء الشركة	70	70	22	22	5	5	2	2
7/يوجد اعتقاد سائد بالشركة بان التغيير التنظيمي يساهم في تنمية	19	19	71	71	6	6	2	2

القدرات والابتكار										
3	3	1	1	2	2	29	29	65	65	8/الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها و مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا علي قرارات الفرد العامل
1	1	0	0	1	1	30	30	68	68	9/العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الايجابية في كسب ولاء وانتماء الفرد وتقبله للتغيير التنظيمي
1.8	16	2.8	25	4.4	40	41.2	371	49.8	448	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (18/4) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (نجاح إدارة التغيير التنظيمي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية مرنة) حيث بلغت نسبتهم (99) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تتبنى قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي التعاوني والشفافية والمشاركة في أحلال فرق عمل لاقتراح وأجراء التغييرات المناسبة) حيث بلغت نسبتهم (84) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعمل على ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية كدليل للإدارة والعاملين لتحسين الأداء) حيث بلغت نسبتهم (84) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الثقافة التنظيمية تعتبر الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء الشركة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم) حيث بلغت نسبتهم (87)

- % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة)** حيث بلغت نسبتهم (91) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء الشركة)** حيث بلغت نسبتهم (92) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(يوجد اعتقاد سائد بالشركة بان التغيير التنظيمي يساهم في تنمية القدرات والابتكار)** حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها و مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا علي قرارات الفرد العامل)** حيث بلغت نسبتهم (94) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2) % .
9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن **(العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الايجابية في كسب ولاء وانتماء الفرد وتقبله للتغيير التنظيمي)** حيث بلغت نسبتهم (98) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1) % .
- 10/ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور (ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري) حيث بلغت نسبتهم (91) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.4) % .

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

المحور الأول

التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم
جدول رقم (19/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	عالية جداً	%83.6	4.18	0.80	1/تتجأ الشركة لأحداث تنظيمي من وقت لآخر .
7	عالية جداً	%82.4	4.12	0.68	2/تتأثر الثقافة التنظيمية بأفعال الإدارة المتواصلة والتي يلحظها العاملون والبائعون بمرور الوقت
6	عالية جداً	%83	4.15	0.74	3/إن العاملين بالشركة على مستوى من الثقافة والوعي وأدراك مسؤولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي
4	عالية جداً	%86.4	4.32	0.83	4/هنالك معايير متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي
3	عالية جداً	%87	4.35	0.79	5/تتطلب الإدارة العليا دوراً هاماً في إحداث التغيير التنظيمي
2	عالية جداً	%87.4	4.37	0.84	6/يؤثر التزام الإدارة العليا بالتغيير التنظيمي على مستوى أداء العاملين نحو الأفضل
1	عالية جداً	%92.4	4.62	0.73	7/وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تفجير الطاقات والى إحداث التغيير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم
	عالية جداً	%86	4.30	0.77	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (19/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية) هي العبارة (وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تفجير الطاقات والى إحداث التغيير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.62) بانحراف معياري (0.73) وأهمية نسبية (92.4)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يؤثر التزام الإدارة العليا بالتغيير التنظيمي على مستوى أداء العاملين نحو الأفضل) حيث بلغ متوسط العبارة (4.37) بانحراف معياري (0.84) وأهمية نسبية (87.4)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تتأثر الثقافة التنظيمية بأفعال الإدارة المتواصلة والتي يلحظها العاملون والبائعون بمرور الوقت) حيث بلغ متوسط العبارة (4.12) بانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية (82.4)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.30) بانحراف معياري (0.77) وأهمية نسبية (86)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية).

المحور الثاني

التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .
جدول رقم (20/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية جدا	%92.2	4.61	0.77	1/هنالك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له
6	عالية جدا	%81	4.05	0.85	2/اعتقاد الأفراد بان الوضع الحالي بالشركة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي
2	عالية جدا	%92.2	4.61	0.69	3/عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه قد يكون سبب في مقاومته
5	عالية جدا	%85.4	4.27	0.70	4/تعتقد بعض جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي إن التغيير يهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها
1	عالية جدا	%94.2	4.71	0.51	5/إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له
4	عالية جدا	%89.4	4.47	0.57	6/تؤثر البيئة التنظيمية داخل المنظمة على قبول أو عدم قبول التغيير التنظيمي كأداة هامة لنمو المنظمة
	عالية جدا	%89	4.45	0.68	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (20/4) ما يلي :

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له)
- 2/ أهم عبارة من عبارات محور (التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له) هي العبارة (إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.71) بانحراف معياري (0.51) وأهمية نسبية (94.2)% .
تليها في المرتبة الثانية العبارة (عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه قد يكون سبب في مقاومته) حيث بلغ متوسط العبارة (4.61) بانحراف معياري (0.69) وأهمية نسبية (92.2)% .
- 3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (اعتقاد الأفراد بان الوضع الحالي بالشركة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي) حيث بلغ متوسط العبارة (4.05) بانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (81)% .
- 4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.45) بانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية (89)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له).

المحور الثالث

تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم

جدول رقم (21/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي

ومشاركة العاملين له

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	عالية	%79.2	3.96	1.11	1/يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه لمواكبة التغيير التنظيمي
4	متوسطة	%68.4	3.42	1.01	2/تقوم الإدارة العليا بالشركة بتدريب العاملين على أساليب تطبيق التغيير التنظيمي
3	عالية	%71	3.55	0.82	3/هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء
1	عالية جدا	%94	4.70	0.55	4/عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي إلى فشل التطبيق
5	متوسطة	%68.6	3.43	0.85	5/البيئة الداخلية للشركة ساعدت على كفاءة واستدامة التغيير التنظيمي
6	متوسطة	%62.2	3.11	1.24	6/وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في إحداث عملية التغيير التنظيمي بالشركة
	عالية	%73.8	3.69	0.63	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (21/4) ما يلي :

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له).
2/ أهم عبارة من عبارات محور (تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له) هي العبارة (عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي إلى فشل التطبيق) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.70) بانحراف معياري (0.55) وأهمية نسبية (94)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه لمواكبة التغيير التنظيمي) حيث بلغ متوسط العبارة (3.96) بانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (79.2)% .
3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في إحداث عملية التغيير التنظيمي بالشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.11) بانحراف معياري (1.24) وأهمية نسبية (62.2)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.69) بانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (73.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له).

المحور الرابع

التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور التغيير التنظيمي الفعال والوقت المناسب للتغيير وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .
جدول رقم (22/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	متوسطة	64.6%	3.23	0.88	1/لقد تم إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع
2	متوسطة	66%	3.30	0.90	2/توجد بالشركة بدائل للتغيير متاحة لاختيار البديل الذي يستهوى الغالبية من الأفراد
1	متوسطة	67.8%	3.39	0.95	3/هنالك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وادخاله على مراحل
4	متوسطة	64.4%	3.22	0.89	4/تعمل الشركة على اختيار الوقت المناسب للتغيير التنظيمي
5	متوسطة	57.4%	2.87	1.28	5/توفر الشركة الحوافز - المادية والمعنوية بدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي
	متوسطة	64%	3.20	0.98	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (22/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة الخامسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس (التغيير التنظيمي الفعال والوقت المناسب للتغيير).
2/ أهم عبارة من عبارات محور (التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير) هي العبارة (هنالك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وادخاله على مراحل) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (3.39) بانحراف معياري (0.95) وأهمية نسبية (67.8)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (توجد بالشركة بدائل للتغيير متاحة لاختيار البديل الذي يستهوى الغالبية من الأفراد) حيث بلغ متوسط العبارة (3.30) بانحراف معياري (0.90) وأهمية نسبية (66)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (توفر الشركة الحوافز - المادية والمعنوية بدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي) حيث بلغ متوسط العبارة (2.87) بانحراف معياري (1.28) وأهمية نسبية (57.4)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.20) بانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (64)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير).

المحور الخامس

ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارة التي تقيس محور ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (23/4) الإحصاء الوصفي لعبارة ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين

الأداء الإداري

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارة
1	عالية جداً	%93.8	4.69	0.48	1/يعتمد نجاح إدارة التغيير التنظيمي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة
8	عالية جداً	%80.2	4.01	0.92	2/تتبنى إدارة الشركة قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي التعاوني والشفافية والمشاركة في أحلال فرق عمل لاقتراح وأجراء التغييرات المناسبة
9	عالية	%78.8	3.94	0.97	3/تعمل الشركة على ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية كدليل للإدارة والعاملين لتحسين الأداء
6	عالية جداً	%86.8	4.34	0.90	4/الثقافة التنظيمية تعتبر الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء الشركة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم
5	عالية جداً	%87	4.35	0.77	5/الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة
3	عالية جداً	%91.6	4.58	0.76	6/التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء الشركة
7	عالية جداً	%80.6	4.03	0.71	7/يوجد اعتقاد سائد بالشركة بان التغيير التنظيمي يساهم في تنمية القدرات والابتكار
4	عالية جداً	%90.4	4.52	0.84	8/الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها و مكافآت

					تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً على قرارات الفرد العامل
2	عالية جداً	93.6%	4.68	0.61	9/ العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الايجابية في كسب ولاء وانتماء الفرد وتقبله للتغيير التنظيمي
	عالية جداً	87%	4.35	0.77	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (23/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري) 2/ أهم عبارة من عبارات محور (ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري) هي العبارة (يعتمد نجاح إدارة التغيير التنظيمي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.69) بانحراف معياري (0.48) وأهمية نسبية (93.8) % .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (/العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الايجابية في كسب ولاء وانتماء الفرد وتقبله للتغيير التنظيمي) حيث بلغ متوسط العبارة (4.68) بانحراف معياري (0.61) وأهمية نسبية (93.6) % .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تعمل الشركة على ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية كدليل للإدارة والعاملين لتحسين الأداء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.94) بانحراف معياري (0.97) وأهمية نسبية (78.8) % .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.35) بانحراف معياري (0.77) وأهمية نسبية (87)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري).

ثالثاً" اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الفرضية الثالثة.

المحور الأول: التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية

جدول رقم (24/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ تلجأ الشركة لأحداث تنظيمي من وقت لآخر .	100.1	4	11.14	0.000	وجود فروق
2/ تتأثر الثقافة التنظيمية بأفعال الإدارة المتواصلة والتي يلحظها العاملون والبائعون بمرور الوقت	136.4	4	11.14	0.000	وجود فروق
3/ إن العاملين بالشركة على مستوى من الثقافة والوعي وأدارك مسؤولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي	114.8	3	9.48	0.000	وجود فروق
4/ هنالك معايير متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي	57.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
5/ تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إحداث التغيير التنظيمي	66.0	3	9.48	0.000	وجود فروق
6/ يؤثر التزام الإدارة العليا بالتغيير التنظيمي على مستوى أداء العاملين نحو الأفضل	116.3	4	11.14	0.000	وجود فروق
7/ وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تفجير الطاقات وإلى إحداث التغيير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم	184.1	4	11.14	0.000	وجود فروق
الإجمالي	67.5	4	11.14	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (24/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تريبع) للعبارة الأولى (100.1) أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.18) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تلجأ الشركة لاحداث تنظيمي من وقت لآخر).

2. بلغت قيمة (كاي تريبع) للعبارة الثانية (136.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.12) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تتأثر الثقافة التنظيمية بأفعال الإدارة المتواصلة والتي يلحظها العاملون والبائعون بمرور الوقت).

3. بلغت قيمة (كاي تريبع) للعبارة الثالثة (144.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (إن العاملين بالشركة على مستوى من الثقافة والوعي وأدرك مسئولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي).

4. بلغت قيمة (كاي تريبع) للعبارة الرابعة (57.2) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.32) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (هنالك معايير متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي).

5. بلغت قيمة (كاي تريبع) للعبارة الخامسة (66.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.35) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إحداث التغيير التنظيمي).

6. بلغت قيمة (كاي تريبع) للعبارة السادسة (116.3) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.37) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يؤثر التزام الإدارة العليا بالتغيير التنظيمي على مستوى أداء العاملين نحو الأفضل).

7. بلغت قيمة (كاي تريبع) للعبارة السابعة (184.1) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.62)

والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تفجير الطاقات والى إحداث التغيير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم).

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات محور (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية).

المحور الثاني: التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير له

جدول رقم (25/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التغيير التنظيمي ومقاومة

التغيير له

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/هناك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له	184.1	3	9.48	0.000	وجود فروق
2/اعتقاد الأفراد بان الوضع الحالي بالشركة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي	99.3	4	11.14	0.000	وجود فروق
3/عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه قد يكون سبب في مقاومته	120.8	3	9.48	0.000	وجود فروق
4/تعتقد بعض جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي إن التغيير يهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها	119.9	4	11.14	0.000	وجود فروق
5/إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له	80.1	3	9.48	0.000	وجود فروق
6/تؤثر البيئة التنظيمية داخل المنظمة على قبول أو عدم قبول التغيير التنظيمي كأداة هامة لنمو المنظمة	92.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
الإجمالي	67.5	4	11.14	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (25/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (184.1) أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.61) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (هنالك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (99.3) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.05) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (اعتقاد الأفراد بان الوضع الحالي بالشركة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (120.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.61) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه قد يكون سبب في مقاومته).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (119.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.27) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تعتقد بعض جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي إن التغيير يهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (80.1) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.71) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (92.2) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.47) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تؤثر البيئة التنظيمية داخل المنظمة على قبول أو عدم قبول التغيير التنظيمي كأداة هامة لنمو المنظمة).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور (التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير له) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على جميع عبارات محور (التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير له).

المحور الثالث: تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له
جدول رقم (26/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور تطبيق منهجيات التغيير
التنظيمي ومشاركة العاملين له

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه لمواكبة التغيير التنظيمي	55.2	3	9.48	0.000	وجود فروق
2/تقوم الإدارة العليا بالشركة بتدريب العاملين على أساليب تطبيق التغيير التنظيمي	117.5	4	11.14	0.000	وجود فروق
3/هناك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء	99.3	3	9.48	0.000	وجود فروق
4/ عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي إلى فشل التطبيق	140.4	4	11.14	0.000	وجود فروق
5/البيئة الداخلية للشركة ساعدت على كفاءة واستدامة التغيير التنظيمي	108.5	3	9.48	0.000	وجود فروق
6/وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في إحداث عملية التغيير التنظيمي بالشركة	58.9	4	11.14	0.000	وجود فروق
الإجمالي	67.5	4	11.14	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (26/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارات الأولى (55.2) أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.96) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه لمواكبة التغيير التنظيمي).

2. بلغت قيمة (كاى تريبع) للعبارة الثانية (117.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.42) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (تقوم الإدارة العليا بالشركة بتدريب العاملين على أساليب تطبيق التغيير التنظيمي).
3. بلغت قيمة (كاى تريبع) للعبارة الثالثة (99.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.55) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء).
4. بلغت قيمة (كاى تريبع) للعبارة الرابعة (140.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.70) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي إلى فشل التطبيق).
5. بلغت قيمة (كاى تريبع) للعبارة الخامسة (108.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.42) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (البيئة الداخلية للشركة ساعدت على كفاءة واستدامة التغيير التنظيمي).
6. بلغت قيمة (كاى تريبع) للعبارة السادسة (58.9) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في إحداث عملية التغيير التنظيمي بالشركة).
7. بلغت قيمة (كاى تريبع) لجميع عبارات محور (تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على جميع عبارات محور (تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين له).

المحور الرابع: التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير

جدول رقم (27/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/لقد تم إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع	76.9	3	9.48	0.000	وجود فروق
2/توجد بالشركة بدائل للتغيير متاحة لاختيار البديل الذي يستهوى الغالبية من الأفراد	74.0	4	11.14	0.000	وجود فروق
3/هنالك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي ودخاله على مراحل	105.3	3	9.48	0.000	وجود فروق
4/تعمل الشركة على اختيار الوقت المناسب للتغيير التنظيمي	74.3	4	11.14	0.000	وجود فروق
5/توفر الشركة الحوافز - المادية والمعنوية بدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي	29.9	3	9.48	0.000	وجود فروق
الإجمالي		4	11.14	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (27/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبرة الأولى (76.9) أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (3.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبرة (لقد تم إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع).
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبرة الثانية (74.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (3.30) والوسط

- الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (توجد بالشركة بدائل للتغيير متاحة لاختيار البديل الذي يستهوى الغالبية من الأفراد).
3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (105.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.39) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (هنالك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وادخاله على مراحل).
4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (74.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.22) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (تعمل الشركة على اختيار الوقت المناسب للتغيير التنظيمي).
5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (29.9) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.87) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (توفر الشركة الحوافز - المادية والمعنوية بدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي).
6. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات محور (التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على جميع عبارات محور (التغيير التنظيمي والوقت المناسب للتغيير).

المحور الخامس: ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري
جدول رقم (28/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور ترسيخ مفاهيم ثقافة
التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المنوية	الدالة
1/يعتمد نجاح إدارة التغيير التنظيمي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة	72.2	3	9.48	0.000	وجود فروق
2/تتبنى إدارة الشركة قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي التعاوني والشفافية والمشاركة في أحلال فرق عمل لاقتراح وأجراء التغييرات المناسبة	98.5	4	11.14	0.000	وجود فروق
3/تعمل الشركة على ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية كدليل للإدارة والعاملين لتحسين الأداء	109.8	3	9.48	0.000	وجود فروق
4/الثقافة التنظيمية تعتبر الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء الشركة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم	104.1	4	11.14	0.000	وجود فروق
5/الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة	109.7	3	9.48	0.000	وجود فروق
6/التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء الشركة	170.7	4	11.14	0.000	وجود فروق
7/يوجد اعتقاد سائد بالشركة بان التغيير التنظيمي يساهم في تنمية القدرات والابتكار	172.3	4	11.14	0.000	وجود فروق
8/الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها و مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا علي قرارات الفرد العامل	154.0	4	11.14	0.000	وجود فروق
9/العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الايجابية في كسب ولاء وانتماء الفرد وتقبله للتغيير التنظيمي	121.0	4	11.14	0.000	وجود فروق
الإجمالي	67.5	4	11.14	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2015
يتضح من الجدول رقم (28/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (72.2) أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.69) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يعتمد نجاح إدارة التغيير التنظيمي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (98.5) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.01) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تتبنى إدارة الشركة قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي التعاوني والشفافية والمشاركة في أحلال فرق عمل لاقتراح وأجراء التغييرات المناسبة).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (109.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.94) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تعمل الشركة على ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية كدليل للإدارة والعاملين لتحسين الأداء).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (104.1) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.34) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (الثقافة التنظيمية تعتبر الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء الشركة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (109.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.35) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (170.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.58) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء الشركة).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (172.3) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (يوجد اعتقاد سائد بالشركة بان التغيير التنظيمي يساهم في تنمية القدرات والابتكار).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (154.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.52) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها و مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا علي قرارات الفرد العامل).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (121.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.64) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الايجابية في كسب ولاء وانتماء الفرد وتقبله للتغيير التنظيمي).

10. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور (ترسيخ ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الادارى) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على جميع عبارات محور (ترسيخ مفاهيم ثقافة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الادارى).

المبحث الرابع

اختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض . وفروض الدراسة هي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ترايبوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء .

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لأجراء التغيير وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء .

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الاداء الإداري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الاداء الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثلته

(الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 / 29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري

المتغيرات	معاملات	الانحدار	اختبار (T)	مستوى المعنوية
-----------	---------	----------	------------	----------------

		(B)	
	0.000	8.89	0.91
			معامل الارتباط (R) 0.67
			معامل التحديد (R2) 0.45
			F 79.04
			Sig F 0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم (29/4):

1/ هنالك ارتباط طردي بين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67). وقيمة معامل الانحدار (0.91) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (29/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (0.45) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (الثقافة التنظيمية) يؤثر على تحسين الأداء الإداري بنسبة (45)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (55)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.89) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء) يعتبر فرض مقبول

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء
تم صياغة هذا الفرض كما يلي :
الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.
ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثله (مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).
وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:
جدول رقم (30/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
	1.10	8.21	0.000
معامل الارتباط (R)	0.64		
معامل التحديد (R ²)	0.41		
F	67.5		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015م.

يتضح من الجدول رقم (30/4):

1/هنالك ارتباط طردي بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67). وقيمة معامل الانحدار (1.10) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (30/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي) على المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (0.41) وهذه النتيجة تدل على أن متغير مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي يؤثر بنسبة (41%) أما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (59%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) والمتغير المستقل (مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.21) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء
تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل (مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (31/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
	0.93	9.16	0.000
معامل الارتباط (R)	0.68		
معامل التحديد (R ²)	0.46		
F	84.03		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم (31 / 4):

1/هنالك ارتباط طردي بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68). وقيمة معامل الانحدار (0.93) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (31/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (

0.46) وهذه النتيجة تدل على أن متغير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي يؤثر على بنسبة (46%) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (54%).

3. كما ينضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) والمتغير المستقل (مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (9.16) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثله (الوقت المناسب لإجراء التغيير) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (32/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الوقت المناسب لإجراء التغيير وتحسين الأداء الإداري

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
-----------	----------------------	------------	----------------

	0.014	5.87	0.73	
			0.51	معامل الارتباط (R)
			0.26	معامل التحديد (R2)
			34.5	F
			0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم (32/4):

هنالك ارتباط طردي بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.51). وقيمة معامل الانحدار (0.73) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (32/1) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (0.26) وهذه النتيجة تدل على أن متغير الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي يؤثر بنسبة (26)% على بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (74)% .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) والمتغير المستقل (الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.87) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية للكهرباء) يعتبر فرض مقبول.

وفيما يلي ملخص لفروض الدراسة

جدول رقم (33/4) ملخص لفروض الدراسة

الفروض	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرضية
هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري	0.91	8.89	0.000	دعمت
هنالك علاقة بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	1.10	8.21	0.000	دعمت
هنالك علاقة بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	0.93	9.16	0.000	دعمت
هنالك علاقة بين الوقت المناسب للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري	0.73	5.87	0.000	دعمت

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

الخاتمة

ة

وتشتمل على الأتي:

النتائج والتوصيات

أولاً : مناقشة النتائج:

- 1- إن غالبية افراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين (5-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (55%) وهذه النسبة تدل علي نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة علي أسئلة الإستبانة بشكل موضوعي .
- 2- الإدارة العليا بالشركة تتبني وتدعم عملية التغيير التنظيمي , تطابق هذه النتيجة مع دراسة (عفاف العمرابي , 2003) في دراستها : أثر التغيير التنظيمي علي نمو المنظمة والتي تطرقت إلي مدي أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لنمو المنظمة ودور الإدارة العليا في ذلك .
- 3- عدم معرفة العاملين بطبيعة التغيير التنظيمي أو أهدافه , أو نطاقه وطرق تطبيقه يؤدي إلي مقاومته , تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد عبدالله , 2012) بعنوان إدارة التغيير ومقاومة العاملين للتغيير .
- 4- إشراك العاملين في التغيير التنظيمي يؤدي إلي نجاح التغيير والرضا الوظيفي , تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد محي الدين صالح أحمد , 2012) بعنوان : أثر التغيير التنظيمي علي أداء العاملين في القطاع العام , وأكدت الدراسة علي أن هنالك علاقة إرتباطية بين نجاح التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء الإداري .
- 5- وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلي تفجير الطاقات والي إحداث التغيير في إداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم , تطابقت هذه النتيجة مع (سالم عمر , 2010) , بعنوان أثر التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية علي الإداء , وقد أيدت الدراسة علي أن وجود ثقافة تنظيمية قوية وفاعلة يعزز من عملية التغيير التنظيمي بفاعلية وكفاءة كما تؤثر علي أداء العاملين نحو الأفضل .
- 6- هناك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وإدخاله علي مراحل بالشركة والذي بدوره أدي إلي تحسين الأداء الإداري بالشركة , تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (د.سعيد بن عامر , 2011) بعنوان : الإدارة في ظلال التغيير , وقد ركز الباحث علي مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تقي في التعامل مع خطوات التغيير التنظيمي وضرورة إدخاله علي مراحل حتي يستطيع النجاح والحد من مقاومة ضغوط التغيير في ظل السرعة المحلية والعالمية للتغيير .
- 7- عدم وضوح الهياكل التنظيمية بالشركة .
- 8- لا توفر الشركة حوافز مادية ومعنوية مجزية للعاملين .

- 9- تعتقد بعض جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي أن التغيير يهدد مصالحها وفرق بين أعضائها .
- 10- يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه في عملية التغيير التنظيمي وهو نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 11- العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الإيجابية في كسب واندماج الفرد العامل وتقبله للتغيير التنظيمي وعدم مقاومته تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (Shepard ,1984) ولقد خلصت الدراسة إلي أن تنفيذ التغيير التنظيمي من خلال الفريق الواحد والروح الجماعية هي من أفضل الأدوات لنجاح عملية التغيير التنظيمي وتقليل مقاومته.
- 12- الحوافز المادية وملحقاتها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي من أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً علي قرارات العاملين.
- 13- التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري .
- 14- عملية التغيير التنظيمي تقوم علي أساس أن كل عضو في الشركة وعلي أي مستوى يكون مسئولاً عن نشر ثقافة التغيير التنظيمي.
- 15- نجاح تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي يعتمد بصورة أساسية علي تفاعل العاملين داخل الشركة.
- 16- طموح الشركة ومقدرتها علي الإبداع والإبتكار الخلاق تمثل نقطة الإنطلاق الي أفاق التميز وذلك من خلال إجراء التغيير التنظيمي الفعال.

ثانياً: التوصيات:

ويمكن تقسيم التوصيات الي ثلاث أنواع :

التوصيات العامة :

1. إن تطبيق أساليب التغيير التنظيمي ضرورة ملحة لكل المنظمات الانتاجية والخدمية في عالم اليوم الذي يتميز بالتغيرات المتسارعة وشدة المنافسة .
2. علي قيادات المنظمات العليا أن تعي اهمية التغيير التنظيمي.
3. يجب أن يكون تطبيق اساليب التغيير التنظيمي بصورة علمية وتدرجية .
4. علي المنظمات التي بدأت تطبيق التغيير التنظيمي , تبني اسلوب ورش العمل والسمنارات من أجل مناقشة سير التنفيذ والتطبيق و معالجة المعوقات وذلك عن طريق تطبيق نظام حلقات الجودة .
5. إختيار المنظمة الوقت المناسب لإحداث التغيير حسب الظروف المحيطة بها (داخلية أو خارجية)

التوصيات الخاصة:

- 1- إعطاء العاملين بالشركة مساحة كافية للمشاركة في عملية التغيير التنظيمي .
- 2- السعي لأيجاد حلول جذرية للحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وذلك من خلال نشر ثقافة التغيير التنظيمي تدريجيا بالشركة.
- 3- علي الادارة العليا بالشركة نشر ثقافة التغيير التنظيمي .
- 4- وضع ونشر رؤيا واضحة لفلسفة الشركة ومبادئها وأهدافها من عملية التغيير التنظيمي.
- 5- تفعيل دور إدارة الجودة بالشركة وتوجيه اعمالها الخاصة بإجراء التغيير اللازم والتحسين المستمر علي المشاريع بإعتبارها من أهم أدوات التغيير التنظيمي.
- 6- يمكن القول أن التغيير التنظيمي شئ حتمي وذلك من خلال الإهتمام بتدريب العاملين بالشركة علي تطبيق أدوات التغيير التنظيمي للوصول للريادة والإستدامة .
- 7- وضع الهياكل التنظيمية .
- 8- تحفيز العاملين ماديا ومعنويا.

توصيات بدراسات مستقبلية:

- 1- دراسات تتعلق بعلاقة التغيير التنظيمي بتأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9000 من خلال تناولنا لمفاهيم التغيير التنظيمي وأنواعه وضرورته للمؤسسات، وشروط فعاليته وأهدافه إلى جانب مناهجه، وكذا الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى التغيير والقوى المعارضة له (وهي نفسها القوى الدافعة لتطبيق الإيزو 9000) ومقاومة التغيير وأسبابها وطرق علاجها بالإضافة إلى تحديد مفهوم إدارة التغيير والقائمون بعملية التغيير إلى جانب مراحلها وأهم برامجها.
- 2- دراسة أثر الثقافة التنظيمية ورضا العاملين علي نجاح تطبيق التغيير التنظيمي .

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً : المراجع العربية:

1/ الكتب:

- أحمد محمد غنيم, المدخل الياباني للتحسين المستمر, (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, 2008).
- أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب, دار صادر، بيروت، لبنان، 1992م.
- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002).
- أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م).
- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000م.
- أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الإقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، (دار النهضة العربية، القاهرة 1969م).
- الأعرجي، عاصم : دراسات معاصرة في التطوير الإداري، (عمان: دار الفكر للنشر) 1995).
- البوهي، فاروق : التخطيط التربوي عملياته ومداخله، (الإسكندرية، دار المعرفة، 1999).
- اكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، (بيروت : دار أبين حزم، 2002م).
- السرور، ناديا هايل، مقدمة في الإبداع الإداري، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2002).
- العتيبي، صبحي جبر (2005م) تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد.
- النجار، فريد (2008م) المهنة الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987م.
- المحسن توفيق محمد عبد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1997).
- المليجي، ابراهيم، الإدارة ومفاهيمها، (مصر: دار المعرفة للنشر والتوزيع، 2000م)، ص150
- أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991م.
- بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار الزاوية للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، 2009).
- بيتر ج . نورث هاوس، النظرية والتطبيق، تعريب صلاح المعيوف : الرياض : مركز البحوث، 2006م.
- بيتر ف دركر ، ترجمة د. إبراهيم بن علي الملحم ، تحديات الإدارة في القرن الواحد وعشرين ، (الرياض، معهد الادارة العامة ، 1425 هـ -2004 م) .
- توفيق محمد عبد المحسن، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيقما وبطاقة القياس المتوازن، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2006 م) .
- ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- جرنبرج، جيرالد بارون روبرت (2004م) ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود.إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ.
- جروان، فتحي عبدالرحمن، تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات، (الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 1999).
- حريم، حسن (2003م) إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، (الأردن: دار الحامد، 2003).
- حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، (عمان: دار يافا العلمية، 2001).

- خالد عبدالله الشقري, مدبير القرن 21 مهارات إدارية للألفية الجديدة, (عمان: دار وائل للنشر, 2006).
- دافيد س ويلسون: إستراتيجية التغيير, ترجمة تحية سيد عمارة, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, الطبعة الأولى, 1995م.
- دانيال جولمان, ريتشارد بوياتزيس, آني مكي, القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم ونتائج, تعريب: أ.عثمان الجبالي المثلوثي, د.بشير احمد سعيد, الرياض: دار المريخ للنشر, 2006م.
- دوجلاس سميث: إدارة تغيير الأفراد - المبادئ والاستراتيجيات والرؤى, ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي, إيتراك للطباعة والنشر, 2001م.
- ذكي مكي إسماعيل, إصول الإدارة و التنظيم, ط1, منشورات جامعة السودان المفتوحة, 2006م.
- زاهد محمد ديري, الرقابة الإدارية, (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2012م).
- زين الدين, فريد عبد الفتاح (1998م) فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق, دار النشر , القاهرة.
- ستيف سميث, إدارة التغيير, (القاهرة: دار الوفاء للطباعة), 2001م.
- ستيف كوهين, إدارة الجودة الكلية - ترجمة عبدالرحمن هيجان, الرياض: معهد الإدارة العامة, 1997م.
- سعد صادق بحيري, إدارة توازن الأداء, (الإسكندرية: الدار الجامعية, 2003).
- سعيد يس عامر : الإدارة في ظلال التغيير, مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري, (القاهرة, 1976).
- سليمان خليل الفارس: إدارة الأفراد, (دمشق: منشورات جامعة دمشق, 1993).
- سميث, دوجلاس ك (2001م) ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي, إدارة تغيير الأفراد والأداء! كيف ؟ المبادئ الاستراتيجية, الرؤى, عشر مبادئ لتفعيل إدارة التغيير, ط1, إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- سيد قنديل علاء, القيادة الإدارية وإدارة الابتكار, (عمان : مكتبة المجتمع العربي, 2006).

- صلاح الدين دسوقي: إدارة التغيير-نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات
www.ituarabic.org/11thmeeting/doc10.
- صلاح محمد عبدالباقى : السلوك الإنساني في المنظمات, الدار الجامعية, القاهرة , 2000م.
- عبد الكريم، يحيى برويقات: التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. القاهرة 2007م.
- عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي - ((المفاهيم والنظريات والتطبيقات)) دار النوابع للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995م.
- عبدالعزيز مخيم وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000).
- عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000م.
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS.
- عصفور محمد شاكر، إصول التنظيم والأساليب, (جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع, 1984).
- عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، (عمان: دار مجدلاوي، 2001).
- علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010 م.
- علي السلمي، ملتقى نماذج الإمتياز الإداري, (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع, 2007).
- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات, (القاهرة: دار قباء للنشر, 1998م).
- علي الشريف ، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002/ 2003م.
- علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية، 2008م).
- عمرو حامد، أداء المؤسسات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، دت).

- فرانسيس ماهوني، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: أحمد الخزامي، (عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000م).
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 1994م.
- كلادة ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (عمان: دار جامعة العلوم التطبيقية، 1997).
- كلادة، ظاهر محمود: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (عمان: دار زهران، 1997).
- كمال جعفر المفتي: الرقابة وتقييم الأداء، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991).
- كنج، كيجل و أندرسون، نيل (2004م) تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة التغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ.
- كنعان، نواف (2007م)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار الثقافة.
- ماهر احمد، السلوك التنظيمي، (القاهرة: الدار الجامعية، 2005).
- ماهر، أحمد (2006م) تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م).
- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 1993).
- محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - (مدخل إسلامي مقارن) دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000م.
- محمد بهجة جادالله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999).
- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.

- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر، عمان، 1999م.
- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، (دار وائل، عمان، الاردن)، 2000م.
- محمد محمد ابراهيم, إدارة الجودة من المنظور الإداري محل أداري متكامل, (الإسكندرية : الدار الجامعية,2000).
- محمد محمود يوسف، البيد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
- محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، السعودية: دار المريخ للنشر 2004م.
- محمود, خضير الكاظم, إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء, (الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع, 2006).
- مدحت أبوالنصر، الأداء الإداري المميز، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2008م).
- مروان احمد, إدارة الصراع والآزمات وضغط العمل والتغيير, (عمان : دار الحامد, 2008).
- مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، (الدار الجامعية ، 2005م).
- مصطفى محمود ابوبكر: دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2001م.
- موسي المدهون, الإستراتيجية الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري, (عمان : دار وائل للنشر,1999).
- موسي غانم فنجان, الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, (بغداد : دار الكتب والوثائق,,1990).
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003).
- نشوان، يعقوب , التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين , (غزة، مطبعة المقداد2000).

- نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004م.
- نيل م. ستويل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، تعريب اسعد كامل ألياس، الرياض: مكتبة العبيكة، 2002م.
- هاني العمري، منهجية إدارة الجودة الاستراتيجية: التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية، (الرياض: المؤتمر الأول للجودة، 2004م).
- هندواي محمد حافظ ، إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، (القاهرة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2009).
- هوارى سيد، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات الي القرن 21، (القاهرة : مكتبة عين شمس، 1999).
- هوبرمان، أ. م. كيف يحدث التغيير في التربية؟. ترجمة أنطوان خوري، بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلدان العربية، 1974م.
- وصفي عبدالكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2011م).

2/ المجالات العلمية:

- احمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد76، معهد الإدارة العامة، مسقط- عمانو مارس1999م.
- البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد(2008م) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطة عمان، مجلة الإداري، السنة الثلاثون، العدد 112.
- الساعدي، علاء (1996م) أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربح سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط.
- السعود، راتب (1999). دراسة تحليلية في نظرية رأس المال البشري. المؤتمر التربوي العلمي السابع لكلية التربية، جامعة حلوان، مصر، 1999.
- الطيب العمروسي: ((العولمة إرث غربي مخيف))، مجلة الفيصل، العدد355، فبراير2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر.

- بن عزة محمد الأمين، " التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005م.
- رحيم حسين: ((التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم))، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد الباري الدرة، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 4، 1981م.
- علي عبدالله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، 21-22، الجزائر، 2007، ص4
- محمد محمود الترتيبات، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، مجلة الدراسات والعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد الأول، 2003م.
- مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001م، ص89
- مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي: المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز، الواقع والطموح، (www.qudityconf.com/days1/session1 / présentation/3 ppt)

3/ الرسائل العلمية:

- بدر النور مدب خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضعية المالية والإقتصادية للمؤسسات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، 2005م.
- حسن عبده محمد نعمان، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الربحية بالتطبيق على المنظمات الكويتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي - جامعة أم درمان الإسلامية، 2011م.
- حيدر محمد صديق قدور، دور الإدارة الاستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.

- رشاد محمد بدر, أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الصناعية, رسالة دكتوراة غير منشورة, جامعة ام درمان الإسلامية, 2013م.
- سالم عمر, أثر التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية علي الاداء بالمصارف, دراسة حالة بنك الخرطوم الرئاسة 2001-2008م, رسالة مقدمة لنيل الدكتوراة في إدارة الاعمال, جامعة الزعيم الأزهرى, 2010م.
- عفاف محمد عمر العمرابى, أثر التغيير التنظيمى على نمو المنظمة, دراسة حالة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية للفترة (1994-2002), رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2003م.
- غازي محمد حفظ الله, إدارة التغيير ومقاومة التغيير فى التحول التقنى بالمصارف السودانية للفترة (2000_ 2005), رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2005م.
- علي عبدالله , أثر البنية علي أداء المؤسسات العمومية, رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم, 2009م.
- محمد جمعة بخيت, اثر التنظيم الإداري علي الأداء الامني , دراسة تطبيقية علي الأمن العام بالسودان من الفترة (1984-1994), رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة, جامعة النيلين, 2003م.
- محمد على مصطفى يوسف, تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية, رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2005م.
- محمد محي الدين صالح احمد, أثر التغيير التنظيمي علي أداء العاملين في القطاع العام, رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة العامة, دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم في الفترة 2000-2008, جامعة النيلين, 2010م.
- محجوب الجزولي محجوب, أثر الإبتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة شركة مطاحن سيقا للجلال (2007-2012), رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الزعيم الأزهرى.

- هاشم محمد السحيم، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009م.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Barley, S. R "Technology, power and the social organization of work: Towards a pragmatic theory of skilling and deskilling." In N. Diatoms and S. Bacharach (eds.), Research in the Sociology of Organizations, Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press (1988).
- Carnoy, Martin (1999). Globalization and Educational Reform: what Planners Need to Know. International Institute for Educational Planning. UNESCO, Paris.
- Celnar, C. (1999). Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change. University of Calvary, Master of Science: Thesis.
- Harper, S.C, "Leading Orgonaizatinal Gchange in The21 Century, Industrial Manegment ,vol 40,1999.
- <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>.
- <http://www.mep.govsa/home/arabic>. Date: 22/6/2013.
- [http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25-Pages/Administrative Sciences.aspx?LettersId=434](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25-Pages/Administrative%20Sciences.aspx?LettersId=434).
- Jean Pierre et Amassasse Poulot: **Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-** DUNOD, 3ém éditions, paris, 1997.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L, Corporate culture and performance, The Free Press, New York, 1992.

- Norman Stone, The Management and Practice of Public Relation, Macmillan Business, London, 1995.
- Recardo, R. F, "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2, 1995.
- Umstot, D Organizational Behavior, West Publishing Co, USA. 1984.
- W vol.14no2, 1995, pg19 Recardo R.F "Over Coming Resistance of Change, National Productivity
- Wind, J and Main, Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, Kogan Page, London, 1999.

الملاح

ق

جامعة السودان للعد
كلية الدراسات العليا

..... السيد/ السيدة/

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

اضع بين ايديكم هذه الاستبانة المتعلقة بدراسة "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الخدمية - دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ولاية الخرطوم (الرئاسة)" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال. نرجو من سيادتكم كريم تفضلكم بتعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية, فان البيانات التي تقدمونها ذات قيمة واهمية تساهمون بها في اكمال متطلبات البحث, والتي تجد من الباحث كل اهتمام وسوف يتم التعامل بها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة:

مناهل أحمد يوسف أحمد

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1/ النوع :

أنثى

ذكر

2/ المؤهل الاكاديمي :

محاسبة وتمويل إدارة اقتصاد
 علوم هندسية اخرى

3/ الوظيفة :

مدير عام نائب مدير مديرادارة
 رئيس قسم موظف اخرى

4/ سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنة 5-10 سنة 11-15 سنة
 (16 سنة فاكثر)

ثانيا : البيانات الاساسية:

لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة	المحور الأول التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية
					1/ تلجأ الشركة لاحداث تنظيمي من وقت لآخر .
					2/ تتأثر الثقافة التنظيمية بافعال الادارة المتوالصلة والتي يلحظها العاملون والبائعون بمرور الوقت
					3/ ان العاملين بالشركة على

					مستوى من الثقافة والوعي وادارك مسؤولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي
					4/هنالك معايير متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي
					5/تلعب الادارة العليا دورا هاما في احداث التغيير التنظيمي
					6/يؤثر التزام الادارة العليا بالتغيير التنظيمي على مستوى اداء العاملين نحو الافضل
					7/وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي الى تفجير الطاقات والى احداث التغيير فى اداء العاملين وبالتالي تحقيق انتاجية عالية بواسطتهم

لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة	المحور الثانى التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له
					1/هنالك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له
					2/اعتقاد الافراد بان الوضع الحالى بالشركة افضل من الوضع المستحدث يؤدي الى مقاومة التغيير التنظيمي
					3/عدم معرفة الافراد بطبيعة التغيير او اهدافه او نطاقه او طرق تطبيقه قد يكون سبب فى مقاومته

					4/تعتقد بعض جماعات العمل او التنظيم غير الرسمي ان التغيير يهدد مصالحها او يفرق بين اعضائها
					5/اشراك العاملين فى التخطيط للتغيير التنظيمى يقلل من مقاومة العاملين له
					6/تؤثر البيئة التنظيمية داخل المنظمة على قبول او عدم قبول التغيير التنظيمى كأداة هامة لنمو المنظمة

لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة	المحور الثالث نجاح تطبيق منهجيات التغيير التنظيمى ومشاركة العاملين له
					1/يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه لمواكبة التغيير التنظيمى
					2/تقوم الادارة العليا بالشركة بتدريب العاملين على اساليب تطبيق التغيير التنظيمى
					3/هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والادارة العليا مما ادى الى زيادة فعالية الاداء

					4/ عدم مشاركة العاملين فى تطبيق التغيير التنظيمى يودى الى فشل التطبيق
					5/ البيئة الداخلية للشركة ساعدت على كفاءة واستدامة التغيير التنظيمى
					6/ وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت فى احداث عملية التغيير التنظيمى بالشركة

لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة	المحور الرابع التغيير التنظيمى والوقت المناسب للتغيير
					1/ لقد تم امداد الافراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع
					2/ توجد بالشركة بدائل للتغيير متاحة لاختيار البديل الذى يستهوى الغالبية من الافراد
					3/ هنالك تدرج فى تطبيق التغيير التنظيمى وادخاله على مراحل
					4/ تعمل الشركة على اختيار الوقت

					المناسب للتغيير التنظيمي
					5/توفر الشركة الحوافز - المادية والمعنوية بدفع الافراد لقبول التغيير التنظيمي

لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة	المحور الخامس: ترسيخ مفاهيم التغيير التنظيمي وتحسين الاداء الاداري
					يعتمد نجاح ادارة التغيير التنظيمي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة
					تتبنى ادارة الشركة قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي التعاوني والشفافية والمشاركة في احلال فرق عمل لاقتراح وأجراء التغييرات المناسبة
					تعمل الشركة على ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية كدليل للادارة والعاملين لتحسين الاداء

					الثقافة التنظيمية تعتبر الاطار الفكرى الذى يوجه اعضاء الشركة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم
					الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ الي الإجراءات الرسمية أو الصارمة
					التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء الشركة
					يوجد اعتقاد سائد بالشركة بان التغيير التنظيمي يساهم في تنمية القدرات والابتكار
					الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها و مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا علي قرارات الفرد العامل
					العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الأيجابية في كسب ولاء و انتماء الفرد وتقبله للتغيير التنظيمي

ملحق رقم (2)

محكمي الإستبانة

الاسم	الجامعة
أ.د. أحمد إبراهيم أبو سن	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
أ.د. ميرغني عبدالعال حمور	جامعة الخرطوم
د. أحمد موسى إسماعيل	جامعة السودان المفتوحة
د. أحمد علي أحمد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. صلاح الدين محمد حسيب	شركة التأمين الإسلامية
د. طارق الرشيد	جامعة أم درمان الإسلامية

