



وزارة التعليم العالي

والبحوث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

الموضوع:



أثر التغيير السلوكي على أداء الأفراد في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط DML

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص: التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

إشراف الدكتور:

– الهاشمي مقراني

من إعداد الطالبة

➤ سميرة مراح

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من غمرتني بحبها وحنانها منذ نعومة أظفاري...
إلى التي يلزمني لكتابة مشاعري نحوها أوراق بقدر السماء ومداد بقدر البحر...
إلى التي تعجز أبلغ الكلمات عن وصف أبسط المشاعر نحوها...
إلى عز الحبايب... أمي الغالية.....إلى من ينبض القلب بحبه...
ولي نعمتي وصاحب الفضل في تعليمي...
إلى الذي أنار طريقي بدعواته وعمل المستحيل لأصل إلى هذا المستوى...
إلى سندي في الحياة... أبي العزيز حبا...و وفاء...وتقديرًا.
وإلى نصفي الثاني زوجي العزيز حفظه الله لي.

إلى عناقيد الحب وأغلى ما عندي أخويا *الدكتور البشير و*سفيان
إلى من يسري حبه في عروقي: أخواتي...
وهيبة ، مليكة ، زهية ، صورية ، فاطمة
كما لا أنسى الحفيدة المدللة " نور اليقين "
و إلى كل عائلة " بن مهية "
إلى كل من دعمني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة الطيبة ...
إلى كل من أكن لهم مشاعر الحب والتقدير وممن وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي..

سميرة

تشكرات

الحمد لله الذي هدانا لكتابهِ وفضلنا على سائر
الأمم بأكرم أحبابه حمدا يستجلب المرغوب من رضائه
و يتعطف المخزون من عطائه و يجعلنا من الشاكرين
لنعمه لعارفين لأوليائه الصالحين وآله وصلى الله على سيدنا محمد رسول
المصطفى نبيه المجتبي وعلى آله الطيبين وعلى أصحابه و أمته أجمعين.
من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم
تستطيعوا فادعوا له.

نشكر الله و نحمده حمد كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم و
يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل المشرف الدكتور الهاشمي
مقراني إلى من عرفته بتواضعه وطيبة قلبه الذي ضحى بوقته في سبيل إرشادي
وتوجيهي كما أشكره جزيل الشكر على الثقة التي منحها لي والتي كانت حافز
لإتمام هذا العمل المتواضع إلى كل أساتذة مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم
و الديناميكيات الإجتماعية.

إلى الأخ نايت حسين محمود الذي أكن له أسمى معاني الاحترام والتقدير
إعترافا بمجهوداته الجبارة إلى كل عمال سوناطراك DML بالأغواط كل بإسمه.

سميرة

الفارس

- فهرس

الإهداء	
كلمة شكر	
أ- ب- ج	مقدمة

الصفحة	العنوان
--------	---------

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

7-5	الإشكالية
7	الفرضيات
7	أهداف الدراسة
8-7	أهمية الدراسة
12-8	تحديد المفاهيم
13-12	أسباب إختبار الموضوع
13	صعوبات الدراسة
21-13	الدراسات السابقة
24-22	المقاربة السوسولوجية
29-25	المنهج والتقنيات المتبعة

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

31	تمهيد
32	أولاً: ماهية السلوك التنظيمي
34	تعريف السلوك التنظيمي
35-34	ثانياً : مكونات ومحددات السلوك التنظيمي
42-35	1- التكوين النفسي للفرد
43-42	2- التكوين الإجتماعي للفرد
44-43	3- التكوين الثقافي للفرد
44	ثالثاً: النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي

52-44	1- الجوانب النظرية والجذور التاريخية للسلوك التنظيمي
54-52	رابعاً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم
54	خامساً: آلية تغيير السلوك التنظيمي
56-54	1- سلوك الفرد في المنظمة
62-56	2- التغيير في المنظمة
66-62	3- تغيير السلوك التنظيمي وأهم آلياته
66	سادساً: تغيير سلوك أفراد المنظمة ومراحله
69-66	1- تغيير السلوكي
73-69	2- مراحل التغيير السلوكي
74	3- نمط التغيير سلوك الأفراد
80-57	4- إنعكاسات التغيير السلوكي
81	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

83	تمهيد:
84	أولاً : ماهية ومحددات الأداء
85-84	1- تعريف الأداء
86-85	2- محددات الأداء
87	ثانياً: تقييم الأداء معايير وخطواته
88-87	1- تقييم الأداء
91-88	2- معايير تقييم الأداء
96-91	3- خطواته
96	ثالثاً: طرق وأساليب تقييم الأداء
96	1- أساليب تقييم الأداء
110-96	2- طرق تقييم الأداء
110	رابعاً: أهمية وأهداف تقييم الأداء
113-110	1- أهمية تقييم الأداء
114-113	2- أهداف تقييم الأداء
115	خامساً: صعوبات تقييم الأداء
116-115	1- صعوبات تتعلق بالتقييم
116	2- صعوبات تتعلق بالعوامل البيئية

117	سادسا: علاقة تغيير السلوكي بالأداء
117	1- أداء الأفراد
117	2- تنشيط ومراقبة التغيير السلوكي
118	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

120	تمهيد:
121	أولاً: الروح المعنوية وأهم محدداتها ومظاهرها
122-121	1- تعريف الروح المعنوية
125 -123	2- محددات الروح المعنوية
126-125	3- العوامل التي تساعد على الروح المعنوية
126	4- علاقة الروح المعنوية بالسلوك
127	ثانياً: ماهية الرضا الوظيفي وأهميته ومحدداته
127	1- مفهوم الرضا الوظيفي
128 -127	2- تعريف الرضا الوظيفي
130 -128	3- أهمية الرضا الوظيفي
133 -130	4- محددات الرضا الوظيفي
134	5- علاقة السلوك والأداء بالرضا عن العمل
135	ثالثاً: ماهية الولاء التنظيمي
137 -135	1- مفهوم الولاء التنظيمي
137	2- أبعاد الولاء التنظيمي
138 -137	3- تأثير ظروف العمل على الرضا العاملين عن العمل
142 -138	4- طرق قياس الرضا عن العمل
143	خلاصة الفصل

الفصل الخامس :الدراسة الميدانية

145	تمهيد:
147 -146	أولاً: المجال الزماني للدراسة
152 -147	ثانياً: المجال المكاني للدراسة
181-153	ثالثاً: بيانات الدراسة

188 – 182	 رابعا: عرض نتائج الفرضية الأولى
192 – 189	 خامسا: عرض نتائج الفرضية الثانية
196 – 193	 سادسا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة
198 – 197	 نتائج العامة للدراسة
199	 التوصيات الإقتراحات
202	 الخاتمة
207 – 203	 المراجع
218 – 210	 الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	يوضح مفهوم الإدراك	01
39	يوضح الدافعية و علاقتها بالسلوك	02
41	يوضح عمليات الدوافع عند الأفراد و درجة التشابك بين حاجاتهم	03
67	يوضح دائرة التغير السلوكي	04
73	يوضح مراحل عملية التحول السلوكي للأفراد أثناء التغير	05
75	يوضح آلية التغير السلوكي	06
87	يوضح تقييم الأداء	07
88	يوضح تقييم الأداء	08
92	خطوات عملية تقييم الأداء	09
94	يوضح مصادر الحصول على بيانات الأداء	10
114	يوضح أهداف تقييم الأداء	11
131	يوضح عامل الرضا العام	12
149	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	13

فهرس الج-داول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحديد مصادر الإحساس بالرضا.....	134
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.....	153
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العالية.....	154
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.....	155
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي.....	156
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل.....	157
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.....	158
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.....	159
09	يوضح الخضوع لعملية التكوين.....	160
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب المعرفة بعملية التكوين.....	161
11	يوضح مدة ومكان عملية التكوين.....	162
12	يوضح المسؤول عن التكوين وتفضيل المسؤول عنه.....	163
13	يوضح درجة إستعاب المعلومات والمشاركة في إتخاذ القرارات.....	164
14	يوضح حالة عدم إستعاب أمور التكوين.....	166
15	يوضح طبيعة الأفراد القائمين في التكوين.....	167
16	يوضح فاعلية عملية التكوين.....	168
17	يوضح الرغبة في التكوين.....	169
18	يوضح الوثوق بالمكونين.....	170
19	يوضح علاقة التكوين بالضغوطات.....	171
20	يوضح توزيع المبحوثين حسب التكوين والمنصب.....	172
21	يوضح توزيع المبحوثين حسب التكوين والترقية.....	173
22	يوضح توزيع المبحوثين حسب تشجيع التكوين.....	174
23	يوضح توزيع المبحوثين حسب المواقف السلبية من التكوين.....	175
24	يوضح أهداف التكوين.....	176
25	يوضح إمكانيات تحسين الأداء غير التكوين.....	177
26	يوضح تأثير التكوين على الأداء.....	178
27	يوضح علاقة التكوين بالرضا عن العمل.....	179
28	يوضح توزيع المبحوثين حسب معدل تقديم الشكوى والتغيب بدون سبب.....	180
29	يوضح توزيع المبحوثين حسب طلب النقل من مكان العمل وفرص مغادرة مكان العمل.....	181

182	 يوضح العلاقة بين الخضوع للتكوين والأقدمية في العمل	30
184	 توزيع المبحوثين حسب الخضوع للتكوين والجنس	31
185	 يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وطبيعة العمل	32
186	 يوضح العلاقة بين فاعلية التكوين و القائمين به	33
187	 يوضح العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار ودرجة إستيعاب المعلومات	34
189	 يوضح العلاقة بين الرغبة في التكوين والوثوق بالمكونين	35
190	 يوضح العلاقة بين الترقية وتشجيع العملية التكوينية	36
191	 يوضح العلاقة بين الضغوطات وإتخاذ المواقف السلبية	37
193	 يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل وضوح أهداف التكوين	38
194	 يوضح العلاقة بين تقديم شكاوي والتغيب	39
195	 يوضح العلاقة بين طلب نقل من مكان العمل وفرص مغادرة مكان العمل	40

تشكل المنظمة وحدة إجتماعية هادفة ترمي إلى تحقيق التقدم والتطور الأمر الذي جعلها تكسب وزنا جوهريا صارت تحتله في كل ميادين البحث إذا أصبحت موضع إهتمام الدرسين والباحثين وكل منهم يحاول تركيز ضوء بحثه من المنظورة الإيديولوجي محاولين بذلك التعرف على أهم مدخلاتها وكذا تتبع أهم مراحل تطورها. وباعتبار التغيير والتطوير التنظيمي سمة أساسية للمنظمات الناجحة تسعى هذه الأخيرة إلى مواكبته وتتبع جل خطواته حتى تضمن مسابرة على الوجه المطلوب الأمر الموهون.

بإنتهاج جل التغيرات سوء على المستوى الداخلي أو الخارجي وهو ما يرتبط بشكل أو بآخر بالعاملين كونهم المستهدف الأول من عملية التغيير وبالتالي نجاح العملية التغيرية مرهون بضرورة تفهم سلوكهم الفردي والجماعي حتى ترسم معالم نجاحها وتخدم أهدافها إلى أن معدل النجاح يكون حسب مدى تحقيق الوظائف والمهام الموكلة إليها أي نسبة الأداء هذا الأخير الذي يتغير معدل فعاليته بتأثير عوامل عدة من أبرزها التغيير السلوكي إذا تنبثق أهمية دراستنا هذه في محاولة الإلمام بموضوع التغيير السلوكي المطبق في مؤسسة لها وزن جوهري على مستوى مجتمعنا المحلي وكذا المستوى الوطني ، التعرف على أهم الإنعكسات وردود الأفعال المصاحبة لتغيير السلوكي وماها من تأثير على الأداء سواء إيجابيا أو سلبيا حيث إنطلقنا من إشكالية إنتهت بتساؤلات التالية ما هي آليات التغيير السلوكي وهل له تأثير على الأداء؟

ما هي المكانيزمات التغيير السلوكي ، وأخيرا كيف يؤثر التغيير السلوكي على الأداء؟

وبعد إختبار الفرضيات على المستوى الميداني توصلنا إلى النتائج التالية:

- يشكل التكوين آلية لتغيير سلوك الأفراد وهو يخضع لعدة معايير.
- توجد علاقة بين المكانيزمات المطبقة وفاعلية العملية التكوينية بحيث كلما توفرت هذه الآليات تأخذ فاعلية العملية التكوينية شكل إيجابي والعكس ، أداء الأفراد يتأثر بسير العملية التكوينية ويتجلى ذلك من خلال الأنماط السلوكية المتحصل عليها نتيجة ذلك وتتجسد في إتخاذ مواقف المؤيدة مثل الرغبة في التكوين وتشجيعه وتحقيق أهدافه الخ.

حيث توصلنا في الأخير إلى عدة نتائج من أهمها وجود رضا وظيفي لدى عمال مؤسسة الصيانة سوناطراك وهذا ما إنعكس إيجابيا في تخفيض معدل الشكاوي لدى العمال وكذا إرتفاع الروح المعنوية الذي ترجم في التقليل من معدل الغياب عند العمال ، كما توصلنا إلى وجود مؤشر حاسم أكثر دلالة على تحقيق وتفعيل العملية التكوينية ألا وهو مؤشر الولاء التنظيمي.

Résumé

Constituent l'organisation et de l'unité sociale, afin d'atteindre le progrès et le développement qui leur faire gagner du poids substantielle est devenu occupé dans tous les domaines de la recherche, si elles font l'objet de cours d'intérêt et des chercheurs dont chacun essaie de focaliser la lumière de ses recherches dans la perspective d'idéologique tellement d'identifier les apports les plus importants, ainsi que le suivi des étapes les plus importantes du développement.

Comme le changement organisationnel et le développement d'une caractéristique essentielle du succès des organisations qui cherchent à ce dernier de suivre et de garder trace de la plupart de son déménagement pour assurer ces hypothésés correctement.

Poursuivant changements gel mauvaises à internes ou externes qui est lié travailleurs plus ou moins étant la première cible du processus de changement et de succès de la variabilité du processus dépend de la nécessité de comprendre le comportement individuel et collectif décrit même le succès et visent des objectifs que le taux de succès est la mesure dans laquelle les emplois et les tâches qui lui sont confiées tout rapport de performance de ce taux changements efficacité récente est influencée par plusieurs facteurs, notamment le changement de comportement si importance croissante de cette étude dans un changement de sujet tentative de familiarité comportementale appliquée dans un établissement avec un poids sensiblement au niveau de la communauté locale ainsi qu'au niveau national, identifier le plus important et les réactions associées à comportementale L'effet de richesse sur la performance, qu'elle soit positive ou négative, que nous avons quitté la problématique s'est terminée par des questions suivantes quels sont les mécanismes de changement de comportement et de savoir si un impact sur les performances?

Qu'est-ce mécanisme hangement de comportement, et enfin comment il affecte le changement de comportement sur la performance?

Après avoir tester des hypothèses sur le terrain, nous avons atteint les conclusions suivantes constituent mécanisme de configuration pour modifier le comportement des individus et est soumis à plusieurs critères.

- Il existe une relation entre évaluation formative processus mécanismes applicable et efficace pour chaque fois que possible ces mécanismes prendre des mesures efficaces sous forme de formation pratique positive et vice versa, la performance des individus touchés par la conduite de l'évaluation formative opération et se manifeste à travers des schémas comportementaux résultat obtenu est reflétée dans les positions prennent appui de cette volonté dans la configuration et à encourager et à atteindre ses objectifs etc.

Où que nous avons dans les résultats des dernières années de la plus importante et il ya la satisfaction au travail des travailleurs d'entretien institution Sonatrach et cela se reflète positivement dans la réduction du taux de plaintes des travailleurs ainsi que le moral élevé qui a été traduit dans la réduction de l'absentéisme quand des travailleurs, comme nous l'avons atteint un indicateur critique de plus indicative atteindre et activer le processus de formation n'est pas un indicateur de la loyauté envers l'organisation.

المقدمة

المقدمة :

يشهد مجتمعنا الحالي مزيج من المنظمات المتعددة و المختلفة تنوع حسب أحجامها و مهامها و طبيعة عملها إذ تسعى هذه الأخيرة إلى توفير و تحقيق أهم الخدمات لأفراد المجتمع ، وهي عبارة عن هيكل لنظام إجتماعي يتكون من جماعات و أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها و بمعنى آخر فإن التنظيمات تتكون من هياكل لوحدة إجتماعية تضم أشخاصا أو جماعات عمل يتعاونون معا لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها من أجل الربح¹ ، و ذلك بإعتبارها وحدات هادفة ترمي إلى تحقيق التقدم و التطور ونظرا لأهمية البالغة التي تحتلها هذه الأخيرة جعلها بالمقابل تكسب وزن جوهريا صارت تحتله في كل ميادين البحث إذ أصبحت موضع الإهتمام الدارسين والباحثين فكل منهم يحاول أن يبرز أهم الركائز التي تقوم عليها هذه الأخيرة و ذلك بتسليط ضوء الدراسة والبحث على أهم مدخلاتها و كذا تتبع أهم مراحل تطورها كونها تمثل نسقا مفتوحا تؤثر و تتأثر بالوسط الخارجي فهي بشكل أو بآخر تسعى لمسايرة و مواكبة جل التغيرات والتطورات سواء على المستوى الداخلي (داخل المنظمة أو خارجها لأن المحيط الخارجي يتضمن بدوره المنافسين الموردين المستهلكين... الخ و هو في تغيير دائم الأمر الذي يتوجب على المنظم أن تساير هذا التغير و تتعامل معه بمرونة و هذا ما يستدعي بالضرورة إحداث جملة من التغييرات على مستواها و هذا ما يصطلح على تسميته بالتغير التنظيمي و التطوير التنظيمي و يقصد به ذلك التغير الموجه و المقصود والهادف و الواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات وهو كذلك التغير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة و تقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه المنظمة بقصد حلها للمشاكل و تجديدها و تغييرها لممارستها الإدارية و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة.²

¹ -جيرالد جيرنيرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 ، ص 26 .
² - زيد منير عبودي ، إدارة التغير و التطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2010 ، ص 21.

وعلى التدخل من طرف خارجي و تطبيق العلمي للعلوم السلوكية.¹

إذ يعتبر التغيير والتطوير سمة أساسية للمنظمات الناجحة وهو مصحوب بجملة من التغييرات التي تمس

السياسات المالية والأفراد وسلوك العاملين وعليه فالتغيير والتطوير التنظيمي يشمل العاملين و جماعة العمل و

التنظيم.² ، و منه فالتغيير يمس بدرجة الأولى الأفراد العاملين كونهم المرتكز المعتمد في تحديد و رسم معالم نجاح

المنظمة و عليه بات عليها بالضرورة أن تفهم سلوكهم الفردي والجماعي حتى تسير التطور بما يخدم أهدافها إلا أن

معدل النجاح يكون حسب مدى تحقيق الوظائف و المهام الموكلة إليها أي نسبة أداء هـ ذا الأخير الذي يشكل

محصلة و نتاج و ثمرة عمل المنظمة التي وجد ت من أجله إلا أن الأداء يتغير معدل فعاليته و ذلك بتأثير عوامل

عدة نذكر من أبرزها : التغيير السلوكي إذ تنبثق أهمية دراستنا هـ ذه في تحديد تأثير المتغير الأول التغيير السلوكي على

المتغير الثاني ألا و هو الأداء وما هي أهم إنعكاساتها.

وعليه و لمعالجة هـ ذا الموضوع و الإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع خطة بحثية مقسمة إلى خمسة

فصول بحيث تناولنا في:

الفصل الأول: وهو المتعلق بموضوع الدراسة حيث تم تحديد أهداف و أهمية الدراسة ثم تحديد إشكالية البحث

إنطلاقا من العام إلى الخاص وصولا إلى التساؤل المركزي و الأسئلة الجزئية متبوعة بفرضيات الدراسة وهي تمثل

إجابات مؤقتة لأسئلة الجزئية بعدها تم تحديد المفاهيم المتعلقة بعنوان الدراسة تليها أسباب إختيار الموضوع و

صعوبات الدراسة بعد ذلك الدراسات السابقة وأخيرا تحديد أسباب الدراسة ثم إعطاء لمحة عن منهج و أدوات

جمع البيانات.

¹ - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة السابعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 432.

² - أحمد ماهر ، نفس المرجع ، ص 431.

أما في **الفصل الثاني**: تناولنا السلوك التنظيمي و آلية تغييره حيث تضمن هذا الفصل ماهية السلوك التنظيمي وأهم التعاريف لسلوك التنظيمي وكذا مكوناته ومحدداته إضافة إلى النظريات المفسرة للسلوك وكذا علاقته بعلوم وأخيرا تطرقنا إلى آلية تغييره

وفي **الفصل الثالث**: وهو المتعلق بأداء وآلياته حيث تضمن أهم تعاريف المتعلقة بالأداء وكذا التعرف على طرق تقييمه إضافة إلى أهمية وأهداف تقييمه.

في حين **الفصل الرابع**: تم الربط بين متغيرين التغيير السلوكي كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع هذا الربط كون لدوره جملة من الإنعكاسات تمثلت في الولاء التنظيمي - الرضا الوظيفي - الروح المعنوية.

أخير **الفصل الخامس**: وهو المتعلق بدراسة الميدانية حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى أربع نقاط رئيسية تفرعت بدورها إلى نقاط جزئية وتمثلت فيما يلي:

أولاً: تحديد المجال المكاني للدراسة، إذ تضمن التعريف بمديرية الصيانة سونا طراك بالأغواط تحديد هيكلها التنظيمي.

ثانياً: المجال الزماني للدراسة وتضمن الدراسة الإستطلاعية، الدراسة الميدانية.

ثالثاً: متعلق ببيانات الدراسة تم فيها تفريغ وتحليل النتائج والمعطيات وكذا عرض و تحليل البيانات عامة.

رابعا: النتائج العامة للدراسة نتائج الدراسة الميدانية، التوصيات الإقتراحات وأخيرا الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية:

تمثل المؤسسة عاملاً مهماً يؤثر في تكوين و تشكيل نشاطات الحياة المتنوعة بإعتبارها صورة عقلية لجملة النشاطات التي يقوم بها الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وهي حوصلة تفاعل لجملة من الموارد البشرية و المادية و التنظيمية هذه الأخيرة (أي المؤسسة) هي في تغيير و تحويل دائم و ذلك بإعتبار التغيير الثابت الوحيد ، تسعى المؤسسة بصفة أو بأخرى إلى مواكبة جل التغيرات مهما كان نوعها حتى تحافظ على كيانها التنافسي و تسن سمعتها في المجتمع وهي مجبرة في المقابل على تحقيق التوازن و الإستقرار وه و الأمر الذي تصبوا إليه أي مؤسسة إذ تقوم بإدخال جملة من التعديلات و التغيرات على التنظيم ومن المعلوم أن التغيير لا يأتي من الفراغ على حد تعبير فرانس في تعريفه للتغيير التنظيمي بأنه ذلك الجهد الطويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها و تحديد ذاتها من خلال توظيف النظريات و التقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية و تحقيق المشاركة الفرعية و إستعاب الحضارة التنظيمية و إعادة صياغتها و إعتداد البحوث الميدانية و دراسات العمل والإستعانة بخبراء التغيير و التطوير من داخل المنظمة و خارجها لوضع خططها و الإسهام في متابعة تنفيذها¹.

كما أن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو صدام مع القيود و المحددات القائمة و إزالتها و التأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة من العلاقات داخل الكيان التنظيمي صغر أم كبر لذلك هنالك محددات *contrais* و ضوابط تضع قيود على حركة و قدرة قوى التغيير على وضع و إحداث التأثير المستهدف داخل المنظمة و خارجها².

وبالتالي فالتغيير يمس جوانب عديدة ، سواء كانت إستراتيجية تعليمية معقدة و هي المتعلقة بتغيير القيم و الإتجاهات و هياكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة و التغيرات في المجالات

¹ - [www.takweev.com / vb/archive /index .php/t-930.html](http://www.takweev.com/vb/archive/index.php/t-930.html) ,5Avril /2011 – 11 :30.

² - سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد قنديل ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، 2010 ، ص ص 267 ، 268.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية ، كما قد يكون تنمية إدارية تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية ، و حجم الهياكل الإدارية أو يتمثل في تحسين الجهاز الإداري ، و ذلك من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة و نمط العلاقات و الاتصالات فيما بينها و نمط التبعية الإدارية و أخيرا يمكن أن يستهدف أساسا تنظيم جهاز إداري بشكل يحقق أهداف السياسات الإدارية بكفاءة و فعالية من خلال التغيير الشامل في سلوكيات و قيم العاملين بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث التغييرات السلوكية ويثبتها و يعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية ليعتبارها مقومات المناخ الضروري لازم لإنجاح تلك التغييرات.¹

وفي دراستنا هذه سوف نسلط الضوء على التغيير السلوكي للأفراد وماله من جملة انعكاسات تؤثر بدورها على محصول أو نتاج المؤسسة المتمثل في الأداء بالمؤسسة في هـ ذا الصدد مجبورة على تشخيص سلوكيات الأفراد حتى نتكّن بذلك من إرساء قواعد التغيير وبالتالي فتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل من الأمور المهمة التي يجب أخذها في الحسبان حتى يتحقق التوافق و الانسجام بينه و بين العمل و بـ اعتبار الفرد مركب معقد يتأثر بجملة من العوامل لأن محاولة فهم ما يتم في بيئة العمل ليس بالأمر السهل فالسلوك الأفراد يتوقف على عدة أمور منها مقدرة الفرد الجسمانية و الذهنية ومستوى المهارة و الاتجاهات والقيم الدينية و الاجتماعية طبيعة و نوع العمل الذي يمارسه الفرد و البيئة الاجتماعية² ، نمط و أسلوب القيادة ، أما بخصوص المتغيرات ذات التأثير على ممارسات الأفراد ، و فاعلية التنظيم هي الناتجة عن البيئة و التجارب و الممارسات الماضية و الضغوط من الأطراف الخارجية و التشريعات و القوانين والاتفاقات فالتجارب المستخلصة من الخبرة في الماضي القريب و الاتجاهات المنبثقة من التأثير الثقافي و الحضاري.

¹ - محمد الصيرفي ، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، بدون بلد ، 2006 ، ص ص 208 ، 209.

² - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 27.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

و مستوى المهارة للفرد ذات تأثير هام على كفاءته،¹ وبالتالي فالتغيير السلوكي الذي تقوم به المؤسسة

كعملية معقدة و ذلك باعتبار أن التغيير كظاهرة و نتاج يثير كثير من ردود الفعل الإدارية من جانب القوى

المنظمة له و كذا من جانب القوى المقاومة له فكل جديد يجد من يؤيده و يدعمه كما يجد في نفس اللحظة من يقاومه.²

فقد تتخيل أن هنالك أوقات قد يحظى التغيير فيها بمستوى عالي من القبول و أوقات أخرى لا يحظى فيها

بقبول و بصفة عامة فإن التغيير يحظى بالقبول عندما يعتقد العاملون أن المزايا التي يحصلون عليها تفوق تكاليف التي يحتملونها نتيجة للتغيير.³

إذ أن أفعال من يتأثرون بالتغيير قد يتميز بعدم التصديق أو بالقبول أو بغيرها من ردود الأفعال وفي إجمالها

تمثل نوع من المقاومة.⁴

وبالتالي و حسب ما سبق فإن نجاح المؤسسة لعملية التغيير مرهون بمدى معرفة و دراية المؤسسة بمختلف

سلوكات الأفراد حتى تكسب أداء وظيفي يتلاءم و طبيعة و نوعية أهدافها المسطرة و ونحاول من خلال ه ذا

البحث أن نجيب على التساؤل التالي:

¹ - عبد الغفار حنفي ، نفس المرجع ، ص ص 27 ، 28.

² - سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص 268.

³ - جيرالد جرنيرج ، روبرت بارون، مرجع سابق ، ص 795.

⁴ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 13 - 437.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

التساؤل المركزي:

ما هي آليات التغيير السلوكي و هل له تأثير على الأداء ؟

التساؤلات الجزئية:

■ ما هي مكاميزمات التغيير السلوكي؟

كيف يؤثر التغيير السلوكي على الأداء؟

الفرضية العامة:

■ للتغيير السلوكي أثر على أداء الأفراد في المؤسسة.

فرضيات الدراسة الجزئية:

■ لوجود مكاميزمات مدروسة أثر على إحداث التغيير السلوكي.

■ يؤدي التغيير السلوكي إلى مواجهة المؤسسة لأداء غير متوقع.

أهداف الدراسة:

يتجلى هدفنا الرئيسي من خلال هذه الدراسة في محاولة إبراز أهم النقاط الكامنة وراء آلية التغيير السلوكي

المطبقة على إحدى المؤسسات التي تتمتع بوزن جوهري على مستوى مجتمعنا المحلي و كذا التعرف على أهم

الانعكاسات و ردود الأفعال المصاحبة للتغيير السلوكي و ما لها من أثر على الأداء سواء إيجابيا أو سلبيا.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع المتمحور تحت عنوان أثر التغيير السلوكي على أداء الأفراد في المؤسسة في محاولة

الإلمام بواقع التغيير المتبع في مؤسستنا المحلية و تركز على الجانب التغيير السلوكي للأفراد العاملين و كذا محاولة إبراز

مدى فعاليته المتعلقة بالأداء و بذلك تبرز أهمية هذا الموضوع في أهمية التغيير السلوكي في حياة المؤسسات و الأفراد

لما له من تأثير واضح المعالم في خط سير عمل المؤسسة و كذا مستوى الأداء و الإنجاز الأعمال و ضمان

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الإنتاجية العالية وبالتالي تحقيق الفاعلية ونجاعة المؤسسة مرتبطة بصفة أو بأخرى بالسلوك الإبداعي للأفراد العاملين.

تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم المصطلحات العلمية أمراً ضرورياً في البحث العلمي ذلك لأنه يحتاج إلى درجة عالية من الدقة و التحديد كما أنه يستمد أغلب مفاهيمه من لغة الحياة العلمية.¹

قبل الشروع في الكلام عن تحديد المفاهيم نحاول أن نعطي في البداية فكرة و جيزة عن المفاهيم

CONCEPTS و مستوى التجريد.

الإصطلاح العلمي هو الوسيلة الرمزية SYMBOLIQUE التي يستعين بها الناس للتعبير عن المعاني

و الأفكار المختلفة بغية توصيلها لغيره من الناس و لكل إصطلاح مفهوم مرتبط به و تعبر المفاهيم دائماً عن

الصفات المجردة التي تشترك فيها الأشياء والوقائع والحوادث دون أن تعني واقعة أو حادثة بعينه أو شيئاً بذاته.²

فتحديد المفاهيم من أهم الخطوات التي يستند عليها الباحث ب إعتبارها المرشد الذي يجنبه الوقوع في

المتاهات و إذا سنعرض أهم المفاهيم الواردة في دراستنا هذه.

التأثير INFLUENCE :

إن التأثير في المعنى الواسع للكلمة يمكن تعريفه مثل أي شكل للفعل من قبل (أ) المؤثر يمارس بطريقة فعالة

على (ب) المتأثر يعني بالنسبة له القدرة على تبديل فعل (ب) ³ ، كما يعرف بأثر جمع آثار ، و هو علامة أو

رسم مختلف من شيء ما.⁴

¹ - عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، مكتب وهبة ، الطبعة السادسة ، القاهرة ، 1996 ، ص 182 .

² - جمال معنوق ، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، بن مرابط ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2009 ، ص 50.

³ - رنوندون أوف ، بوريكو ، ترجمة سليم حداد ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، لبنان ، 2007 ، ص 116.

⁴ - صبيحي الحمودي ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار الشروق ، بيروت ، بدون سنة ، ص 145 .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

التعريف الإجرائي للتأثير: هو مدى و كيفية المساهمة في تحقيق أمر معين حيث يكون لهذه المساهمة صدى و انعكاسات إيجابية وسلبية.

التغيير:

لقد تعددت مفاهيم التغيير فالبعض يعرفه من زاوية النتائج وآخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والأعراض ومن هنا إن إختلاف الزوايا و إختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم و حدة المفاهيم ومن ثم إختلاف في الرؤية و الفهم و في الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة فمفهوم التغيير الأول لا يزال غامضاً بعيداً عن الوضوح ، فهناك التغيير من حيث المضمون و الشكل و هناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك ومن حيث العلاقات التبادلية و السببية ومن حيث الإتجاه و التأثير وأيضا القابلية لتغيير من حيث مدى المرونة التي تتقبل التغيير فالتغيير صعب الوصف بأنه حالة لما هو عليه من حركة فعالة لا تهدأ ولا تستقر و لكن يمكن و صفه عملية PROCESS تتم بموجبها إحداث تأثيرات و تفاعلات ذاتية ومتبادلة بين الكائن التنظيمي وأجزائه وعناصره وملاحظه بحيث ينجم عنها دافع جديدة يختلف عن ما قبله.¹

فالمفهوم اللغوي:

جاء في المعجم الوسيط غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه يرى كيرت ليون kurtwin إن التغيير هو عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في إتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل و تتضمن إحدى هـ ذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة و تتجه لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها لتصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة و يرى الدكتور سعيد عامر أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستخدمة ناجمة

¹ - سامح عبد المطلب عامر ، علاء سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص 267.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

عن الابتكارات المادية و الفكرية ليحمل في طياته و عودا وأحلام وندم وألام و لبعض الآخر يتلفق الإستعداد النفسي الإنساني و في جمع الأحوال فهو ظاهرة يصعب تجنبها.¹

وأخيرا سنرد التعريف الذي قدمه " FRANCOIS BONEN " والذي يقولون فيه : " هو عبارة عن تغيير في طريق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة ، طريقه توجيههم ، التفاعل في قلب المنظمة ومع محيط العمل ، تقلد وتنفيذ المسؤوليات هذا التغيير الإداري ".²

التعريف الإجرائي للتغيير:

هو مجموعة من الإجراءات تتخذها المنظمة قصد تحقق الفعالية التنظيمية أكثر و كذا تحقيق نتائج أفضل في أسرع وقت و بأقل تكلفة و ذلك في ظل تبنيها لجملة من السياسات المواكبة لجل التغيرات المحيطة.

السلوك :behavoir

من الناحية اللغوية فإن السلوك مصدر سلك طريقا ، و سلك المكان يسلكه و سلوكا و سلوكه غيره و أسلكه إياه.³

السلوك مصطلح يشمل جميع النشاطات المختلفة التي يقوم بها الإنسان قد تكون في صورة التفكير العمل اللعب النشاط الإجتماعي و كذلك الممارسات الناتجة عن العلاقة بمجالات التعلم المختلفة و بالمشكلات و الواجبات و بالمجتمع و بالقيم.⁴

و السلوك كمصطلح علمي لا يشير إلى السلوك البشري فحسب فيمكن أن يستخدم للدلالة على سلوك مختلف أنواع الأحياء و كذا الجمادات فقد يبحث عالم النبات في سلوك النباتات أثناء تعرضها لأشعة الشمس أو البرودة شديدة ، و كذلك يبحث الكيميائي في كيفية سلوك لمدة كيماوية معينة كالماء عند تعرضه لدرجة

¹ - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 206.

² - François BONEN , et autres , **piloter le changement managérial édition liaison** , première édition France ,1992 page 15.

³ - عبد المجيد سيد أحمد منصور ، زكريا أحمد التبريني ، سلوك الإنسان بين الجريمة العدوان الإرساب ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2003 ، ص 27.

⁴ - سمير سعيد حجازي ، مراجعة المادة الفرنسية جالور جيوراداتيو ، معجم المصطلحات الحديثة ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2005 ، ص 25.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الغليان.... فالتغيرات التي تحدث على النبتة و على المادة الكيماوية هي تغييرات سلوكية و بالتالي فالسلوك هو إستجابة (تغيير) أو ردت فعل لمؤثرات خارجية أو داخلية.

أما السلوك الإنساني فهو أي شيء يفعلهُ أو يقوله أو يفكر فيه الإنسان الفرد و غالبا ما يكون نتيجة مثيرات (مؤثرات) خارجية أو داخلية و يتجه الإنسان سلوكه و جهة معينة أملا أن يوصله إلى هدفه أو يقربه منه.¹

السلوك *compattement*:

الأفعال الظاهرة المباشرة و الضمنية كالتفكير أو التأمل الذي يمكن الإستدلال عليه بواسطة ملاحظة الأفعال المباشرة المرتبطة به.²

التعريف الإجرائي للسلوك:

هو مجموعة من التصرفات التي تصدر عن الفرد إستجابة لمجموعة من التنبيهات قد تكون أقوال أفعال - سياسات قرارات - ضغوط.... الخ . تؤدي هذه المثيرات بدورها إلى تعدد الإستجابات التي تصدر عن الفرد أو الجماعة.

- الأداء:

سنوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء بإيجاز كما يلي:

التعريف اللغوي للأداء و إرتباطه (علاقته) بالأداء البشري.

حيث يعرف لغة بأنه إنجاز عمل ما.

¹ - سليم إبراهيم الحسينية ، السلوك الإداري و العلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1999 ، ص 85 .

² - سمير سعيد حجازي ، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس و الإجتماع و نظرية المعرفة ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2005 ، ص 206.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

كما يعرف بمدى بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد وبعبارته نظاما شاملا و متكاملا و ديناميكيا ، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (PROCESSUS) و التحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة و الوقت و الجودة.¹

الأداء هو ذلك الأثر الناتج عن جهود مبدولة من طرف الأفراد التي تبدأ بالقدرة و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ننظر إليه على أنه إنتاج لعلاقات متداخلة بين كل من الجهد الناتج عن الفرد و بين قدرته الشخصية و إدراكه للدور أو المهام.²

التعريف الإجرائي للأداء: هو محصلة لجل النشاطات المبدولة من طرف الأفراد في إطار معايير تنظيمية معينة التي تحدد بدورها المهام الموكلة إليهم:

أسباب إختيار الموضوع:

يعتبر موضوع التغيير السلوكي من المواضيع الهامة التي لها إنعكاس و تأثير على أداء العاملين بالمؤسسات و ذلك بإعتبار الأفراد العنصر الأساسي و القاعدة التي تعتمد عليها إنتاجية المؤسسة ، الأمر الذي يجبرها في المقابل ضرورة فهم سلوكياتهم لتفادي العواقب الوخيمة التي تعرقل الأهداف المسطرة كل هذا كون لدينا جملة من الأسباب تنوعت بين ذاتية و موضوعية.

الأسباب الذاتية:

- تسليط الضوء على موضوع يتمحور في إطار التخصص الذي أدرسه تنظيم و ديناميكيات الاجتماعية.
- إهتمامي بموضوع التغيير التطوير التنظيمي ومحاولة معرفة كل ما يصاحبهما من إنعكاسات سواء إيجابية أو سلبية.

¹ - إلهام بجاوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الأسمنت عين التوتة ، العدد الخامس مجلة الباحث. 05 ، باتنة ، 2007 ، ص 46 .

² - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 216.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الأسباب الموضوعية:

- إيضاح تأثير التغير السلوكي على أداء الأفراد في مؤسسة لها وزن جوهري في مجتمعنا ألا وهي سوناطراك.
- محاولة التعرف على طبيعة و آلية التغير المطبقة في مؤسستنا المحلية و كيفية تأثيرها على الأداء .
- ليعتبار موضوع التغير من مواضيع الساعة التي تناولها عدة باحثين من زوايا و جوانب مختلفة.

صعوبات الدراسة:

من المعلوم أن أي باحث خلال قيامه ببحثه يتلقى صعوبات أيا ك ان نوعها الأمر الذي يؤدي إلى تطلب مجهودا أكبر.

عرقل مسار بحثي ه ذا إستغراق وقت كبير في مجال الدراسة الإستكشافية وذلك قصد التأكد من إجراء الدراسة الميدانية ، الأمر الذي تطلب مني إجراء عدة مقابلات مع المسؤولين قصد التحقق من ممارسة المؤسسة لهذا النوع من التغيير إضافة إلى ذلك .وجود صعوبة في التحاور مع إطارات المؤسسة وذلك بحكم طبيعة المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم .وبالتالي صعوبة الحصول على معلومات .

الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إستطلاع يتضمن مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة الواردة في دراسات أو بحوث أنجزت في زمن معين سابقا قبل الدراسة الحالية ولها علاقة عضوية بمتغيرات الدراسة.¹

وهي مجمل الأعمال العلمية التي لها صلة بموضوع البحث المراد دراسته من طرف الباحث ، وقد تكون علاقة هذه الدراسات بالعمل الذي نحن بصدد إنجازه ، علاقة مباشرة أو غير مباشرة ممكن أن نجد مثلا دراسات لها صلة مباشرة و بصفة كلية مع موضوع عملنا ، أو نجد دراسات لها مثلا ركن أو فرع من فروعها بل موضوع الذي نحن بصدد إنجازه هناك نوعان من الدراسات الممكن الإعتماد عليها في التأطير النظري للبحوث وهي:

¹ - فوزي غرابية وآخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2002 ، ص 29 .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أ- الدراسات الحرة وهي الكتب و المخطوطات و المقالات.

ب- الدراسات الأكاديمية (الجامعية) و تتمثل في الرسائل الجامعية المعدة في إطار إعداد مذكرات

الماجستير ، أطروحات الدكتوراه و لهذا الدراسات المعمقة.¹

أولاً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة للباحث مبارك بنيه ضامن العنزي بعنوان التغير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين دراسة مسحية

على العاملين في إدارة مرور الرياض : لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية .

جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا ، بتاريخ 2004 ، بحيث إنطلق الباحث من الإشكالية التالية:

مشكلة البحث إنحصرت لتعريف على الأسباب التي أدت إلى التغير و بيان مدى العلاقة بين التغير

التنظيمي و أداء العاملين بها وبيان أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على موقف العاملين من التغير التنظيمي.

إنتهت هذه الإشكالية بتساؤلات و فروض البحث التالية:

1 -ما الأسباب التي أدت إلى التغير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية الأمن الشامل إلى الإدارة

العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ؟

2 -ما موقف العاملين نحو التغير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية الأمن الشامل إلى الإدارة العامة

للمرور (إدارة المرور الرياض)؟

3 -ما علاقة التغير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض؟

¹ - جمال معنوق ، مرجع سابق ، ص 58.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

4 -هل هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور و إدارة مرور الرياض بإختلاف العمر السنوات الخبرة ، الرتبة ، المستوى الدراسي ، عدد الدورات التدريبية.

منهج البحث:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وسبب الإختيار أن من أهم خصائصه أو سماته يسعى إلى جمع البيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد بهدف وصف الظاهرة بشكل تفصيلي دقيق ومقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم إختيارها للتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1 -من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدورات الأمنية الأمن الشامل إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي وتطوير نظم ، إجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حاليا و ضعف عمليات الضبط المروري في ظل إستخدام برنامج لدورات الأمنية و عدم و وضوح المهام في ظل إستخدام برنامج الدورات الأمنية.
- 2 -أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع القدرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.
- 3 -أشارت النتائج إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية الأمن الشامل إلى الإدارة العامة للمرور قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين.
- 4 -أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب المتغير العمر الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية 40 سنة فما فوق ، وجود فروق بين المستوى

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة لصالح المؤهلات العليا (ماجستير ، دكتوراه). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث صلاح بن فالح عبد الله البلوي تحت عنوان **إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي**، لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية قسم العلوم الإدارية ، سنة 2005 ، حيث إنطلق الباحث من إشكالية إنتهت بتساؤل التالي:

ما هي إتجاهات في هيئة الطيران المدني بجدة نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها لشخصية إعتبارية ذات إستقلال مالي وإداري؟

إنتهى هذا السؤال بتساؤلات الجزئية التالية.

1 - ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات إستقلاإداري و مالي؟
2 - ما هي وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا و الحقوق المكتسبة و المتوقعة بعده ذا التغيير التنظيمي ؟

3 - ما المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي ؟

4 - إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية (العمر ،

المستوى التعليمي ، المرتبة ، طبيعة العمل ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية).

منهج البحث:

المنهج المستخدم منهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الإجتماعي والبحث الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وإنما يتضمن قدرا من التغييرات له ذه البيانات و التعرف على خصائص الظاهرة المدروسة.

نتائج الدراسة:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1 - إبراز مسببين لمقاومة التغيير هما عدم ثقة الرئيس المباشر في رؤوسه وعدم معرفة التغيير.

2 - وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من العمر وعدد سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي من جهة

ومقاومة التغيير من جهة أخرى.

3 - وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير.

الدراسة الثالثة: دراسة للباحث فهد بن عثمان الصغير بعنوان **المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في**

الأجهزة الأمنية لنيل شهادة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002 إنطلق الباحث من

إشكالية إنتهت بتساؤلات التالية:

1 - ما هو واقع المناخ التنظيمي السائد في شرطة مدينة الرياض؟

2 - ما هو واقع أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض؟

3 - ما أثر أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض؟

4 - ما علاقة مستوى أداء العاملين بخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب مسحي كما إستخدم الإستبانة كأداة بحث.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج نذكر من أبرزها:

1 -واقع المناخ التنظيمي السائد في شرطة مدينة الرياض كان مرتفعا في جميع محاوره.

2 -أداء مفردات الدراسة كان مرتفعا إذ بلغ الوسيط الحسابي الكلي 3.98.

3 -يوجد تأثير جوهري ل لمناخ التنظيمي (العلاقات - أساليب ، تحسين العمل على مستوى الأداء

الوظيفي لمفردات الدراسة).

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ثانيا: الدراسات الجزائرية

- الدراسة الأولى:

دراسة للباحث قمانه محمد بعنوان الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير دراسة ميدانية لمؤسسة المصنعات و الصمامات الجزائرية بوفال ، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظي م والعمل ، بجامعة الجزائر ، بتاريخ 2004 ، 2005.

بحيث ؟إنطلق الباحث من إشكالية إنتهت بتساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن الحديث عن عملية إحداث وإدارة التغيير في المؤسسة بتجاهل مواقف و إتجاهات المسير من هذه العملية ؟ أو بعبارة أخرى كيف يمكن للسلوك التنظيمي للمسير أن يساهم في تفعيل أو عرقلة عملية إدارة التغيير وتحديد مسار تجسيدها ؟

تبعها بتساؤلات الجزئية التالية:

- ما هي محددات مواقف و ردود أفعال المسير إتجاه إحداث و تبني و إدارة عملية التغيير ؟
- ما هي الدوافع الثقافية التنظيمية التي تجعل السلوك التنظيمي للمسير أكثر معارضة و مقاومة للتغيير؟.
- ما هي الآلية الممكنة إعتمادها حتى يكون السلوك التنظيمي للمسير مساهما في متطلبات التغيير ومساهما في تفعيله؟

و للإجابة على هذه التساؤلات نحاول صياغة الفرضيات الآتية:

- إنطفا من أن الإدارة عملية إنسانية فإنه لمواقف المسيرين بها أهمية قصوى في أي عملية تقوم بها ، ولما كان التغيير يمرس بالدرجة الأولى المسير فإن السلوك و مواقف هذا الأخير تأثيرا مباشرا على مسار تجسيده.
- نتجت عن هذه التساؤلات الفرضيات التالية:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تحدد مواقف وخيارات المسير إتجاه عملية التغيير وفقا لخلفيته الثقافية التنظيمية من جهة و للأغراض

براغماتية من جهة أخرى.

- إن رفض ومقاومة المسير لعملية التغيير مرتبط بمدى خوفه من الإنعكاسات السلبية له هذه العملية على وضعيته الاجتماعية و المهنية.

- ضمان ولاء المسير و تقبله لبرنامج التغيير مرهون بمدى مشاركته في طرح الأفكار و مناقشتها و إتخاذ القرار بشأن هذه العملية.

المنهج المستخدم له هذه الدراسة هو منهج التحليل الكمي يستخدم ه ذا المنهج في وصف الظاهرة المراد دراستها و التعبير عنها سواء كميا أو كيفيا و تجمع المعطيات التي تساهم في ذلك مع إبراز مختلف خصائصها و توضيح إرتباطها و تحليل و تفسير أسبابها بشكل منظم لغرض الوصول إلى إستنتاجات في فهم الواقع و تحقيق أهداف الدراسة.

أما التقنيات المستخدمة : في فهم الواقع و تحقيق أهداف الدراسة نجد الإستمارة والمقابلة حيث إستخدم المقابلة الحرة.

أما بالنسبة لعينة البحث : هنا إقتصار عينة البحث على المسيرين و يعود ذلك إلى الموضوع المدروس إذ قدرت بـ 150 مسير إذ مثلت هذه العينة بنسبة 80 % من مجموع الإطارات المسيرة.

و قد توصل الباحث إلى جملة من النتائج من أهمها:

نتائج الدراسة:

تعتبر الذهنية التي شكلت لدى المسير من خلال تواجد ه اليومى داخل المؤسسة ومعايشته للواقع والتي تمثل مرجعيته الثقافية التنظيمية ، عاملا هاما في تحديد مواقفه إتجاه أي عملية للتغيير يمكن إدخالها على المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ذهنية مسيري المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مبنية على تعزيز النفع الإقتصادي للفرد في إطار العمل ، فالدوافع المادية و المنافع الشخصية للعمال هي أبرز القيم الثقافية التي أصبحت عليها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، و يعود ذلك إلى تدهور الأوضاع الاجتماعية و الإقتصادية للعائلة الجزائرية عموما .

معارضة المسير للتغير يعود إلى خضوعه لسلوكه الفردي المبني على الرغبات و الميولات .

توصل الباحث في الأخير إلى:

أغلبية كبيرة من المسيرين عبروا عن عدم و جود مانع لإحداث التغير و يعود ذلك إلى تحقيق المنفعة الذاتية .

يرى الباحث أن إشترك المسير في عملية إتخاذ القرارات الهامة هي الوسيلة الأفضل و الأنجع حسب المسيرين لتفعيل أي تغير يمكن على المؤسسة .

– الدراسة الثانية:

دراسة للباحثة شامي صليحة بعنوان **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** دراسة حالة أحمد بوقرة بومرداس لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير المنظمات بجامعة أحمد بوقرة بومرداس بتاريخ 2009-2010 .

بحيث إنطلقت الباحثة بإشكالية إنتهت بتساؤل الرئيسي التالي:

– ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين تبعثها تساؤلات الجزئية التالية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره ؟
- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي ؟ وما هي محدداته ؟
- ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين ؟
- قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية :
- الإهتمام بالمناخ التنظيمي هو من بين مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية ، تنظيمية ، إجتماعية وبيئته.
- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

- المنهج المتبع لهذا البحث:

هو المنهج الموجي حيث سمح هذا المنهج بإستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين التي تحققها لهذا الجانب النظري. أما في الجانب التطبيقي فقد إعتمدنا عليه من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة الجزائرية متخذين كنموذج لذلك جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس.

أما بالسنة للتقنيات المستخدمة وعينة البحث ، فقد تم الإعتماد على الإستبيان بجمع البيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين متغيرات الواردة فيه وكذلك المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين المسؤولين والأساتذة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- المقاربة السوسيولوجية:

إن دراستنا هذه تنطلق من قناعة أنه عذر الإلمام بكل جوانب الإشكال المطروح والكشف عن حقائقه الاجتماعية بطريقة موضوعية وشمولية تجعل من نتائجه حقائق أكثر سلامة وصحة وبالإعتماد على نظرية واحدة أو مقارنة منهجية واحدة تحيط بكل زوايا الموضوع بحيث لا تتهيك المعرفة العلمية إلا من خلال إعادة تركيب المعارف إنطلاقاً من نقد مجموعة نظريات متجانسة تستمد منها عناصر مختلفة ومتباينة.¹

ومما سبق و حسب عنوان دراستنا فالمقاربة الآتية لها صلة بموضوع دراستنا.

أولاً: النسقية حسب تالكوت بارسونز:

حيث يرى أن التنظيمات عبارة عن أنساق إجتماعية طبيعية تتكون من وحدات فرعية (أقسام - وظائف - جماعات مهنية)

وهي في نفس الوقت تعتبر وحدات فرعية داخل نسق إجتماعي أكبر (تعليم ، إقتصاد ، سياسة) حيث يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية والمشكلة هنا تتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن بها المحافظة على النمط وإدارة التوتر .

* التنظيمات أنساق فرعية توجد في بنية والمشكلة هنا ما هي الوسائل التي تستعين بها التنظيمات في أن

تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقائها وإستمراره.²

¹ -p.245. B.ernoux , **La sociologie des entreprises** , duseuil .parisi.1999 .

² - علي عبد الرزاق جليبي ، علم الاجتماع التنظيم ، الدار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص ص 74 ، 75 .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ثانيا: التحليل الإستراتيجي لمشال كروزي وفريد بيرغ:

من المنظورات السوسولوجية التي تهتم بالفعل الإجتماعي وتحليل السلوك التنظيمي والتغيير التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات فهو عملية متشابكة ومتراطة بين عدة مخرجات والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول موضوعيات العمل فإنهم ينتجون أفعالا وهي تمثل جل السلوكات الصادرة عن الأفراد وهو مجال اللعب والمناورة بين المشاركين في التنظيم ومجال الحرية الذي يحدده الفاعلين .

وفي ضوء بحثنا هذا إستخدمنا التحليل الإستراتيجي كمنهج بحث لفهم سلوكيات والأفعال الرمزية التي ينتجها الفاعلون في إطار ألعاب الفعل النسقي والمفاهيم الآتية الخاصة بتحليل الإستراتيجي توضح مدى الإرتباط بموضوع دراستنا.

الرهان أو القضايا Enjeu:

و هي التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجية إتجاه الآخرين وهي تمثل التغيير المطبق.

أما الفاعل L'acteur :

ففاعل يكون إما فردا أو مجموعة وهو الذي يحدده الفعل بإعتبار أن له شكل من أشكال النفوذ والسيطرة والتأثير يستطيع به تحريك أو إستعمال موارد ضائعة في التنظيم وعلى كلا فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل لا يكون تحريك كبير ولا أهداف كبيرة وحسب موضوع بحثنا هي التي تمثل في مجملها السلوكات الصادرة من أفراد (الفاعلين)¹.

¹ - عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي ، مجلة جامعة دمشق ، مج 27 ، العدد الأول + الثاني ، 2011 ، ص 1.

السلطة Le pouvoir:

حسب برتراند رزسل 1939 "تعني إنتاج آثار مرجوة"

أما كورزيه فهي علاقة تبادلية وليست ممنوحة (Ahributive) أي أنه لا يمكن أن نقول أن شخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا.

الأوامر الصادر من الشخص (أ) : فالشخص (ب) له هامش من التحرك وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كالتبادل¹ وبذلك فالسلطة تمثل الإنعكاسات الفاعلين وحسب بحثنا تتجلى في ردود أفعال الأفراد والتي لها صدى مباشر على الأداء.

ثالثا: التفاعلية الرمزية:

يشير مفهومها إلى عملية تفاعل الاجتماعي الذي يكون فيه الفرد على علاقة وإتصال في عقول الآخرين وحجاتهم ورغباتهم الكامنة ووسائلهم في تحقيق أهدافهم ويعرفه أنتوني غيدنز بأنها تعنى بقضايا المتعلقة باللغة والمعنى لأنها كما يرى ميد تتيح لنا الفرصة لنصل إلى مرحلة الوعي الذاتي وندرك ذاتنا ونحس بفردانيتنا كما أنها تمكننا من أن نرى نمط من العلاقات الاجتماعية ولتفسير بعض الملاحظات الخاصة بالإنسان وسلوكه وتفاعله ذلك التفاعل الذي يقوم على إستخدام الرموز التي تتخذ صورا وأشكالا متعددة.²

¹ - عبد القادر خريش ، نفس المرجع ، ص 1.

² - حامد خالد ، المدخل إلى علم الاجتماع ، جسر النشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 122.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- المنهج والتقنيات المتبعة:

1 -المنهج:

لإعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث¹، وهو مجموعة من العمليات تسعى لبلوغ هدف إذ يعتبر الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معينة بعبارة أخرى المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث².

إذ يعتبر الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معينة.³

وبهذا نجد مسعى للباحثين في العلوم الإنسانية و الإجتماعية إذ يتعدد هذا الأخير حسب طبيعة المواضيع المستخدمة في العلم و في دراستنا هذه و حسب طبيعة الموضوع إعتدنا على:

1 1 المنهج الوصفي:

الذي إرتبطت نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالجماليات الإنسانية و مازال الأكثر إستخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن ، إذ يمثل طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة ، إذ أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد درستها و جمع أوصاف و معلومات دقيقة عنها و المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة و يوضح خصائصها أما التعبير الكمي يعطيها و صفا رقميا يوضح مقدار هـ ذه الظاهرة أو حجمها و درجات إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وهو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية و يرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر

¹ - فوزي غرابية و آخرون ، مرجع سابق ، ص 30.

² - مورييس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 98.

³ - فوي غرابية و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 30.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصورها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

-كما أن الدراسات الوصفية تهدف لتقرير خصائص مشكلة معينة و دراسة ظروفها المحيطة بها أي كشف

الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها و تصنيفها

وكشف الإرتباطات بمتغيرات أخرى بهدف وصف ه ذه الظاهرة و صفا دقيقا شاملا من كافة جوانبها و لفت

النظر إلى أبعادها المختلفة و الدراسات الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات و الحقائق بل نتيجة تصنيف ه ذه

الحقائق و تلك البيانات و تحليلها وتعتبر إستخلاص دلالاتها و تحديدها بصورة التي هي عليها كميا و كيفيا

بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها هذا و تفرض الدراسات الوصفية أن هناك قدر موفور من البيانات

عن ظاهرة الدراسة و أن تلك البيانات متاحة من خلال بعض الدراسات التي سبق إجرائه في الميادين المتشابهة.²

-كما يعد هذا المنهج الطريقة التي يسعى من خلالها الباحث إلى جمع البيانات و الحقائق حول الظواهر

الإجتماعية بصفة كيفية QUALITATIVE كما لا تتوقف مهام ه ذا المنهج في جمع الحقائق و البيانات

الكيفية بل يتعدى هذا ليصل إلى التحليل الكيفي الدقيق ثم في الأخير إلى نتائج قابلة لتعميم كما يعد ه ذا المنهج

طريقة يعتمدها الباحث بغية الحصول على معلومات متنوعة و دقيقة تصور الواقع الإجتماعي كما هو و تساهم

بصفة فعالة في تحليل ظواهر هذا الواقع.³

¹ - عمار بوحوش ، محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص 99.

² - محمد شفيق البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 ، ص 108.

³ - جمال معتوق ، مرجع سابق ، ص 120.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

2 - العينة:

إن التعرف على مجتمع البحث و تحديد عناصره من أصعب المراحل التي يتميز بها البحث العلمي فتحديد العناصر التي يدرسها الباحث و ينتقيها من مجتمع البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية تحديد أو صياغة كما أنه يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية وه ذه العناصر تتم بالعينة فالعينة هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة يميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث و التقصي ، يقول ريمو بودون في هذا الصدد "بفضله يمكننا تحديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعطيات المتشابهة من عنصر إلى آخر من مجموعة العناصر ، فيما يسمح ه ذا التشابه بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات.¹

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى إستنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي فالكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي نهتم بدراسته و على ضوء موضوع دراستنا و التي تدور حول "أثر التغيير السلوكي على أداء الأفراد في المؤسسة " في إطار العام لمجتمع البحث وهو عمال مؤسسة الصيانة سونطراك فإن العينة المناسبة هي العينة العشوائية حيث تم إختيار نسبة 25% من المجتمع المكون من 314 فرد بحيث تحصلنا على حجم العينة و المقدّر ب79 فرد و ذلك من خلال

314 ← 100%

← 25%

$$\frac{314 \times 25}{100} = 79 \text{ فرد}$$

¹ - قمانّة محمد ، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ، رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة الجزائر ، 2004 ، 2005 ، ص 18 .

3 -التقنية: إستمارة مقابلة

هو عبارة عن دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة التي يتعرض لها وجهها لوجه بين الباحث و المبحوث بانتقاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه و بين المبحوث أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة، تعتبر أداة ملائمة للحصول على المعلومات و الحقائق مرتبطة بواقع معين و كما تكتسي أهمية كبيرة في جمع البيانات اللازمة لإختبار الفرضيات و لذلك تم إختيار إستمارة مقابلة بغرض ملاحظة أجوبة المبحوثين و لأن أسلوب المقابلة يحقق عدة أهداف من أهداف الدراسة حيث يمكن للباحث بالإضافة إلى توجيهه للأسئلة للمبحوث القيام بإجراء الملاحظة لبعض الجوانب مثل رد فعل العامل و ملاحظه عند إجابته على واقع التغيير السلوكي المطبق في المؤسسة و مدى إرتباطه بالأداء.¹

وعن طريق المقابلة الشخصية يستطيع الباحث التأكد من صحة البيانات و عدم تناقضها مع الواقع أو مع إجابات سابقة و إمكانية مراجعة أفراد البحث إذا إقتضى الأمر وجود الباحث مع المبحوثين يضيف على الباحث أهمية و جدية في نظر المبحوثين ووجوده أيضا يشجع المبحوث على الإستجابة ، كما يستطيع الباحث توضيح أية قضية غامضة في البحث للمبحوثين.²

3-1- تصميم الإستمارة:

بعد جمع المعلومات وإستشارة المشرف والمحكمين تم بناء وتصميم إستمارة تقيس مدى تأثير التغيير السلوكي على الأداء حيث تضمنت الإستمارة 35 سؤالاً موجهها منها 7 أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، السن، الأصل الجغرافي ، الحالة العائلية ،المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الأقدمية في المؤسسة) و27 سؤالاً مقسما إلى ثلاثة محاور حسب طبيعة تساؤلات وفرضيات الدراسة حيث تضمن المحور الأول 11 سؤال وهو المتعلق بآليات التغيير السلوكي المطبق في المؤسسة في حين تضمن المحور الثاني 9 أسئلة وهي المتعلقة

¹ - رشيد زرواني ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004 ، ص111.

² - مسعود بيطام، الملاحظة و المقابلة في البحث السوسولوجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، ص 124.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 7 بالتغيير السلوكي والأداء أما المحور الثالث وهو المتعلق بإنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء تضمن بدوره أسئلة وفي الأخير تركنا سؤال مفتوح لأفراد العينة لإبداء آرائهم من خلال تقديمهم الملاحظات والمقترحات.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

تمهيد.

أولا :ماهية السلوك.

ثانيا: مكونات ومحددات السلوك التنظيمي.

ثالثا: النظريات المفسرة لسلوك التنظيمي.

رابعا:علاقة السلوك بالعلوم.

خامسا:آلية التغيير السلوك التنظيمي.

سادسا: تغيير السلوك في المنظمة ومراحله.

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

تمهيد:

يلعب سلوك الأفراد داخل المنظمة دوراً أساسياً ورئيسياً في تحديد فعاليتها بإعتبارها بؤرة تفاعل فيها مجموعة من التصريفات وهي في مجملها أفعال وردود أفعال صادرة من أفرادها إستجابة منهم للتأثيرات التنظيمية، وكنتيجه حتمية لجملة التغييرات الخارجية والداخلية في كل المجالات (الإقتصادية والإجتماعية والتقنية والسياسية) التي تتأثر بها ، الأمر الذي يتوجب عليها إتخاذ جملة إجراءات تنظيمية والتطويرية حتى تسير هذا التغيير ونجح د أن سلوك الأفراد هو المستهدف الأول في هذه الحالة وذلك بإعتبار السلوك مركب معقد (يعود ذلك إلى إختلافات في الفروق الفردية ، والقدرات الثقافية والمعتقدات والقيم ... الخ) الأمر الذي يجعل تغيير سلوكهم في منتهى التعقد وفي غاية الأهمية ، وهذا ما دلت عليه أدبيات الإدارة إذ إحتلت دراسات السلوك التنظيمي مساحة كبيرة.

أولاً: ماهية السلوك التنظيمي:

1 مفهوم السلوك التنظيمي:

يمكن تعريف السلوك التنظيمي *orgjnizational beharour* بأنه الدراسة المعمقة للعنصر البشري

في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته مع محاولة تغيير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.¹

كما يتعلق بدراسة السلوك وإتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذا تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها.²

2 تعريف السلوك التنظيمي:

يمكن إجهاداً تعريف السلوك بأنه مجموعة من التصرفات المهادفة التي تصدر عن الفرد سواء كانت مدركة أو غير مدركة، طبقاً لهذا التعريف المقترح يمكن التفرقة بين نوعين من السلوك المهادف والسلوك العشوائي أو غير المهادف، فالسلوك المهادف فهو محور الدراسة في هذا المقرر يتميز بعدة خصائص لا تتوافق في كليتها مع السلوك العشوائي وتتمثل هذه الخصائص في:

– الإستمرارية والتكرار: (حيث إستمرارية الإستجابة حتى بعد زوال المثير في كثير من الأحيان وتكراره إذا ثبت نجاحه في الوصول للهدف).

– التنوع والتغيير

– الإلتناء: (حيث ينتهي التصرف بتحقيق الهدف).

– التعديل: (تحسن السلوك أو تعديله من وقت لآخر إذ لزم الأمر).

¹ – طلحت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص 71.

² – كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للطباعة ، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 34.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

- وجود دافع: (سواء فطريا أو مكتسبا يكمن دائما وراء السلوك).
 - القابلية للتدعيم.
 - توافر القصد أو النية: أي أنه سلوك موجه أو مخطط أي أنه ليس سلوكا ميكانيكيا أو يصدر تلقائيا.¹
- نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية، فالأفعال والتصرفات والتغييرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي والسلوك التنظيمي في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن عضو التنظيم في أي موقع كان في محاولاته المثمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة من خلال إستجاباته للتأثيرات التنظيمية الصادرة إليه من عناصر أخرى في المنظمة مثل القادة والرؤساء والمشرفين ، ويمكن التعبير عن السلوك التنظيمي بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم [قبولهم ورفضهم] لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالمنظمة سواء كانت عناصر بشرية أم مادية.²
- كما يعرف السلوك التنظيمي بمجال البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية. وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفاعلية التنظيمية ، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات.³
- ويعرف أيضا كعلم من العلوم الإنسانية: (بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك إتجاهات وأراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيرا تأثير العاملين على تنظيم وكفاءته).

¹ - عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 56.

² - علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 ، ص 249 ، 250.

³ - جيرالد جينزج ، روبرت بارون ، مرجع سابق ، ص 26.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

- فالسلوك التنظيمي: علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل - الوظيفة - العاملين - مكونات التنظيم الإنتاجية- الكفاءة- البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم- السياسات- الاتجاهات- المشاعر وردود الأفعال- التنظيم الرسمي وغير الرسمي ... الخ.¹

ثانيا: مكونات ومحددات السلوك التنظيمي:

بما أن موضع إهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تنظيمية متمثلة بالأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة بالإضافة إلى تقاليد ومعايير جماعة العمل وكذا الأبعاد التنظيمية للبنية الداخلية في المنظمة الإدارية فإننا نخص بالذكر هنا السلوك المكتسب الذي نكون قادرين على فهمه والتحكم به وضبطه وتعديله من خلال فهم عمليات الدوافع والحوافز، وكذا من خلال معرفة وفهم النمط الشخصي للفرد والاتجاهات والميول والإدراك والتفاعل مع جماعة العمل وبيئة العمل، ومن ثم العمل على تعديل هذا السلوك وتطويره، فدراسة السلوك التنظيمي لا تتم إلا من خلال دراسة وفهم الدور الذي يقوم به الأفراد في التنظيم، حيث يتكون السلوك التنظيمي كما أشار هاديت والتامان في كتابه السلوك التنظيمي من مكونات سلوك الفرد المتمثل في طبيعة الفرد والإدراك والاتجاهات والتعلم الشخصي ثم التحفيز وعملياته، ثم النظام المتضمن القيم والأهداف والقدرات والمهارات والخبرات والضغطات وعمليات التكيف.²

¹ - عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003 ، ص 07.

² - موسى اللوزي ، التطوير أساليب ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2003 ، ص 55.

1 - مكونات السلوك:

1 4- التكوين النفسي للفرد:

ويشتمل التكوين النفسي للفرد على أربعة جوانب رئيسية وهي التفكير - الدوافع، الاتجاهات ، و الصفات الشخصية للفرد.

■ التفكير:

إن كل فرد له علامة خاصة به بمعنى أنه يحاول من خلال عمليات التفكير والتي تعبر عن تمثيل الواقع باستخدام الرموز والتصورات أن ينشئ لنفسه عالما خاصا يتضمن ترتيبا للأشياء والمعلومات والأداء بطرق تختلف عن تلك التي يتبعها غيره من الأفراد في أغلب الأحيان: إن عمليات التفكير بما تشمله من إدراك وتخيل وتغيير تمثل محاولات من جانب الفرد لفهم الأشياء والأفكار والأفراد الذي يتضمنهم العالم المحيط به، فإذا أردنا أن نفهم كيف يأتي الإنسان بأفكاره عن الأشياء والأفراد الذين يكونون عالمه التصوري، وإذا فهم المبادئ التي تحكم نشأة وتطور وتفاعل هذه الأفكار، فإننا نكون قد خطونا الخطوة الأولى نحو فهم سلوك الفرد في العالم والذي يصنعه لنفسه، وعلى الرغم من أن عملية التفكير تنعكس غالبا في شكل سلوك ظاهر إلا أنها تحدث داخل الفرد ولا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، ويمكن تقسيم التفكير الإنساني إلى تفكير واقعي وتفكير خيالي ، والتفكير الواقعي يشير إلى ذلك النوع الرشيد من التفكير Rational الذي يقوم على أساس المنطق والتدبير والتحليل السليم للمواقف التي يوجد فيها الفرد، ولا يقوم هذا النوع من التفكير على الحكم السريع القائم على العاطفة، أما التفكير الخيالي فإنه لا يقوم على أساس منطق معين وإنما يتم في الوهم بعيدا عن الواقع ومن أمثلته أحلام اليقظة وتخيل أشياء غير واقعية والمزاج والفكاهة وغيرها من التفكير الخيالي وكلا النوعين من التفكير يقوم بها الفرد السليم نفسيا، ولذلك فإن جانبا من سلوك الفرد يتأثر بتفكيره الواقعي بينما يتأثر الجانب الآخر بتفكيره الخيالي¹ ، ولهذا

¹ - عاطف محمد عبيد، علي شريف ، مذكرات في التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، بدون بلد، 1988، ص 204.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

يعرف الإدراك بالعملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من بيئة خارجية في وقت معين.¹

1-1-1- علاقة التفكير بالشخصية والتعلم:

■ الشخصية:

هي عبارة عن نظم من الاتجاهات والميول والإستعدادات التي تحدد نمط إستجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية، إلا أنها لا تكتمل إلا من خلال عمليات التنشئة الإجتماعية ويمكن تعريف الشخصية بأنها "تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبذله الفرد تجاه بيئته".²

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الدينامي، المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية ، النفسية التي تحدد تميزه، فرديته في تأقلمه مع البيئة وهنا تعريفات مختلفة لمفهوم الشخصية ولا يوجد إتفاق جامع على تعريف دقيق للشخصية ويعود السبب في ذلك إلى أن العلماء عرفوها كل من منظوره، ويرتبط مفهوم الشخصية بالنجاح الذي يحققه الفرد ومدى تأثيره في الآخرين.

والشخصية لها عدة أنماط مختلفة نتيجة تباين و إختلاف الأفراد وهذا ليساعد على إيجاد مجموعات عمل متجانسة وفي إختيار أساليب القيادة والتوجيه والحفر المناسبة لنمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الأفراد وتكليفهم بالأعمال المناسبة لهم.³

■ الإدراك و التعلم:

¹ - محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 76.

² - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 59.

³ - محمد حسن محمد حمادان ، مرجع سابق ، ص 124.

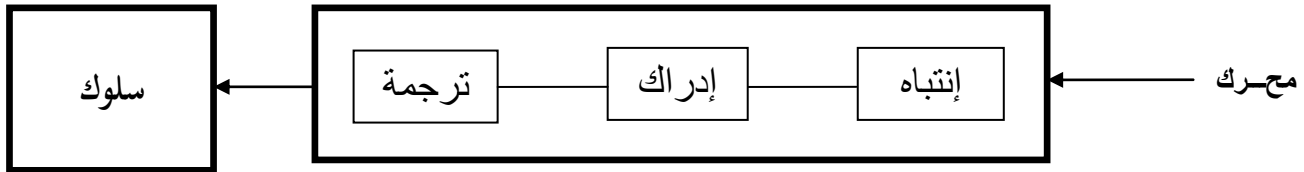
الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

الإدراك هو ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تغييراته و اتجاهاته وتعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته وتتكون العمليات الإدراكية من

ثلاث خطوات هي:

- الوعي أو الإنتباه.
- ترجمة للمنبهات الواردة.
- تحديد الفعل أو السلوك المناسب.¹

شكل رقم : (01) يوضح مفهوم الإدراك



المصدر: موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 60.

¹ - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 60.

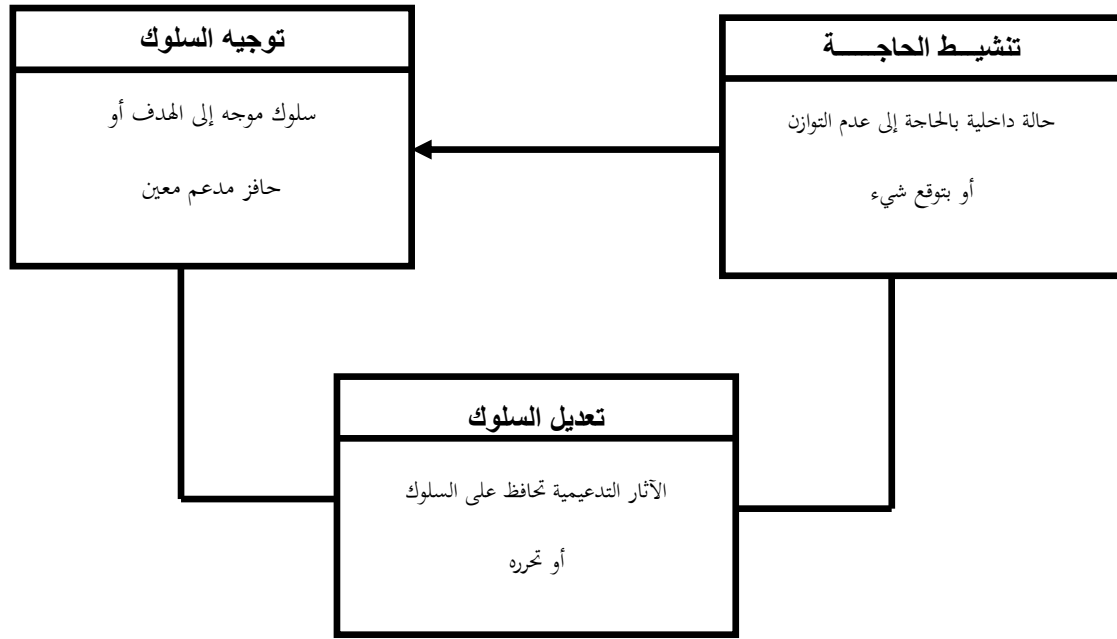
الدوافع:

تساعد الدوافع على إجابة السؤال الأساسي في مجال السلوك الإنساني وهو لماذا «أو ماذا» يدفع الأفراد لأن يقوموا بما يفعلونه؟ والدوافع هي القوة الدافعة التي تحرك الإنسان، وتتمثل في الحاجات والرغبات التي يريد الإنسان إتباعها أو الأمور التي يريد تجنبها والبعد عنها ونقطة البداية في دراسة الدوافع أن تحاول أن تعرف على الحاجة needs التي يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الحاجة نقص أو عجز في شيء ما داخل النظام (الإنسان) وحينما ينشأ هذا النقص أو العجز فانه يكون بداية سلسلة من الأحداث تمثل نوعا من السلوك، مثل هذا السلوك ليس سلوكا عشوائيا ذلك أن الشخص الذي يشعر بحاجة إلى شيء ما يقوم بسلوك عشوائي أو غير موجه وإنما يقوم بأوجه نشاط توجه نحو تحقيق هدف معين ويؤدي تحقيق الهدف إلى إشباع الحاجة لدى الفرد وبالتالي تستكمل عملية الدفع Motivation دورتها بعد أن يكون قد نتج عنها أو صاحبها سلوكا معيناً من الفرد، فالدوافع ينتج سلوك هادف موجه ، وهكذا نجد أن الدوافع تتعلق أساسا بدراسة إتجاه السلوك Directio ودرجة الإصرار عليه Persistence، ومن المهم في محاولة فهمنا للسلوك الإنساني أن نحدد محددات إتجاه السلوك والعوامل التي تحدد درجة الإصرار عليه ويرتبط بدراسة الدوافع أيضا دراسة عمليات القلق Frustration والتصارع Conflit والتأقلم Ajustement أن سلوك الإنسان ليس عادة تحت سيطرة دافع واحد منعزل في وقت معين، ولكن نجد أن هناك العديد من الدوافع التي غالبا ما تكون متصارعة مع بعضها وكلها تعمل في نفس الوقت مؤثرة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك فإن العقبات والموانع Barriers الداخلية والخارجية تقف من الأفراد والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها حتى حينما تكون الأهداف واضحة تماما ومنسجمة مع بعضها. وعليه نقول أن الدافعية تتحدد أساسا من خلال منطلقات هي تنشيط السلوك — توجيه السلوك — تعديل السلوك¹.

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 140.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

الشكل رقم : (02) يوضح الدافعية وعلاقتها بسلوك



المصدر : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 141.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

ونتيجة لأهمية موضوع الدوافع ومحاولة تغييرها بقصد فهم السلوك الوظيفي، ظهرت نظريات عديدة أعطت تفسيرات تساعد الإدارة والمديرين على تفهم سلوك الأفراد وكيفية التحكم فيه ومحاولة ضبطه ومن هذه النظريات، نظرية "ماسلو، ونظرية بورتر ... الخ.¹

وقد عرف (Hoy bmiskel.p96) الدافعية بأنها قوى مركبة تقود الحاجات، التوتر أو العمليات النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه وفي تعريف آخر للدافعية "بأنها سلوك موجه لتحقيق هدف ويعرف (Beach) الدافعية بأنها الإستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة ورغم إختلاف التعاريف إلا أن عملية الدافعية تحتوي على ثلاثة جوانب رئيسية تبحث في

-ما هو المنشط للسلوك الاجتماعي؟

-كيف يمكن توجيه السلوك أو تحويله؟

-كيف يمكن المحافظة على السلوك؟

نستنتج من التعاريف السابقة للدافعية ، أن الدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه بإتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية.²

1-1-2- علاقة الدوافع بللحوافز وأثرها في تكوين السلوك التنظيمي:

الدوافع كما أشرنا إليه سابقا، هي حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماط سلوكية مختلفة، ويزداد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة، أي أن الدافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد وتوجهه في إتجاه معين ونمط سلوكي محدد ويمكن توضيح عمليات الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجاتهم ورغباتهم بالشكل التالي:³

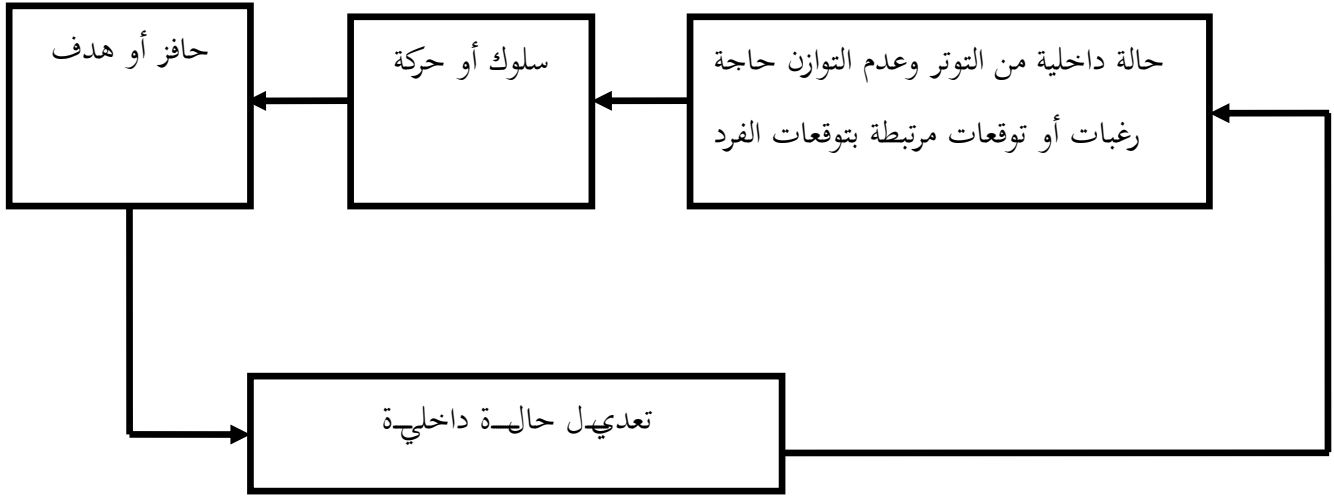
¹ - موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 58.

² - محمد حسن محمد ، محمد حمدا ، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ، ص ص 125،126.

³ - موسى اللوزي ، المرجع نفسه ، ص 58.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

شكل رقم: (03) يوضح عمليات الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجاتهم ورغباتهم



المصدر: موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 58.

- الإتجاهات:

تشير الإتجاهات إلى ميل الفرد لإستجابته إيجابيا أو سلبيا لغيره من الأفراد أو الأشياء أو الأفكار ويمكن تعريف الإتجاهات على أنها النظم الدائمة للتقنيات الموجبة أو السالبة والمشاعر العاطفية وتتكون الإتجاهات من ثلاث عناصر رئيسية هي العنصر الفكري أو العقيدة ، عنصر المشاعر العاطفية، وعنصر الميول وتمثل العنصر الفكري Cognitive Component المعتقدات والآراء التي يحتفظ بها الفرد نحو موضوع ما.¹

1-1-3- علاقة الإتجاهات بالقيم:

تعرف الإتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية ويمكن إعتبار مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم وهي مشاعر إيجابية أو سلبية، لأن الإتجاهات ، كما يرى علماء السلوك تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية عاطفية، وإدراكية وسلوكية، وبالتالي يمكن إعتبار الإتجاهات من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي والوظيفي حيث يأتي الفرد للمنظمة الإدارية وهو يحمل مجموعة من القيم والإتجاهات

¹ - عاطف محمد عبيد ، علي شريف ، مرجع سابق ، ص 210 ، 211.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

والأفكار من بيئته الخاصة وسوف تؤثر بشكل أو بآخر على سلوكه الوظيفي وهنا ك من يعتقد أن الاتجاهات تتكون نتيجة لمرور الفرد أو الأفراد بخبرات وتجارب عملية تتمثل بالنجاح أو الفشل أثناء أو خلال محاولاته السلوكية لإشباع حاجاته ومن هنا نستطيع القول أن بالإمكان تعديل هذه الاتجاهات من خلال التعامل مع عناصر تكوينها وذلك بمساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم دون أن يتعارض هذا الإشباع مع أهداف المنظمة الإدارية أما القيم فهي المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها.¹

1-2- التكوين الاجتماعي للفرد:

إن الفرد يزاول الجزء الأعظم من نشاطاته من خلال العديد من الجماعات ، وبالإشتراك معهم ، فهو عضو في أسرة ويعمل مع جماعة عمل معين سواء كان ذلك في المصنع أو المدرسة أو الوحدة العسكرية أو أي تجمع عمل آخر، كما يزاول هواياته مع "الشلة" أصدقاء وربما عن طريق نادي معين وتقوم هذه الجماعات المختلفة كما هو عند عرض نتائج تجربة هاوثورن ، بالتأثير والضغط على الفرد حتى يتم اشرى سلوكه مع معايير الجماعة وتقاليدها ولذلك يمكن القول أن أنماط السلوك التي يتبعها الفرد تتحدد إلى حد ما بتقاليد وأهداف الجماعات ، خاصة الأولية منها التي تنتمي إليها، ومن ناحية أخرى نجد أن الفرد يؤثر ب دوره في أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها، ولذلك فإن التفاعل بين الفرد والجماعات التي ينتمي إليها يعتبر عاملاً أساسياً في محاولة فهم سلوكه في المواقف المختلفة.

وتدل الدراسات أنه كلما تجمع و إرتبط الأفراد بعضهم ببعض تحت ظروف متعارضة من المعايير الخاصة بالجماعات المختلفة التي يشترك في عضو فيها.²

¹ - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 59.

² - عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص 210، 211.

1-2-1- الجماعات وتأثيرها على سلوك الوظيفي:

تتم غالبية الأنماط السلوكية للأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية في إطار إجتماعي فسلوك الفرد كفرد يختلف عنه عندما يكون هذا الفرد عضو في جماعة العمل بسبب ما تفرضه هذه الجماعة من قيود ومعايير على سلوك الفرد بهدف إتباع أنماط سلوكية دون غيرها في المواقف المختلفة، ويتطلب هذا المفهوم من الإدارة ضرورة تفهم ديناميات جماعات العمل ومعاييرها التي تحدد الأنماط السلوكية لأفرادها ، وبناء على هذا المفهوم نحاول تعديل وتشكيل الإتجاهات السلوكية لدى الأفراد العاملين.¹

إن تعرف ديناميات الجماعة كما يلي:

يقضي الفرد في مكان العمل قدرا كبيرا من يوم العمل في تفاعلات مع غيره من العاملين وينتج عن هذه التفاعلات الكثرة من الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل وإتخاذ القرارات ، ومن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات بصورة جوهرية لذلك تعد دراسة الجماعات ودينامياتها وسيكلوجية القيادة ومحدداتها واحد من أهم المجالات في علم النفس الإجتماعي، ولقد كشفت الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال دراسة الجماعات أن للجماعات تأثيرا واضحا على الفرد وسلوكياته وإتجاهاته ومعتقداته وقيمه.²

1-3- التكوين الثقافي للفرد:

إن المجتمعات تتميز بثقافات تعبر عن أنماط سلوك تعكس تفاعل المجتمع مع البيئة التي يوجد فيها، هذه الأنماط السلوكية تنعكس دون شك على سلوك الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الثقافة ويكفي للتدليل على ذلك أن نذكر الثقافات المختلفة تتميز باستخدام أعضائها لإشارات ورموز مختلفة في التعبير عن أنفسهم، وفي بعض الأحيان نجد أن الأسلوب الذي يستخدمه أعضاء ثقافة معينة للإشارة إلى أمر معين وهو أسلوب مقبول في هذه الثقافة ، قد

¹ - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 61.

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المثير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2005 ، ص 94.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

يعتبر أسلوباً سيئاً في ثقافة أخرى، بل أن نفس السلوك أو التـ صرف قد يحمل معاني متعارضة تماماً في ثقافتين مختلفتين ، بالإضافة إلى ذلك فإن كل ثقافة تتميز بوجود معايير وقواعد وعادات يلتزم بها الأفراد عادة في سلوكهم وتؤثر على تصرفاتهم في المواقف المختلفة ، ومن العناصر الهامة في الثقافة للغة التي يستخدمها الأفراد في الإتصال بعضهم البعض وتبادل الأفكار ونقل التراث الثقافي الخاص بالمجتمع عبر الأجيال ، هذه إذن هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في السلوك الإنساني ، ويتطلب فهم وتغيير السلوك أن نقوم بدراسة وتحليل هذه العوامل فالفرد يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بأساليب تفكيره وإتجاهاته، ودوافعه ورغباته وخصائص شخصية المميّزة ، كما يتأثر بعوامل خارجية ترتبط بتأثير الجماعات التي تنتمي إليها وما تميز به من عادات وتقاليـد وقيم ويحاول الفرد الإلتزام بها في تصرفاته حتى يحافظ على عضويته في هذه الجماعات بالإضافة إلى ذلك فإن الفرد يتأثر بطبيعة الثقافة التي ينشأ وينضج في ظلها والتي يتعلم منها أنماط السلوك والتـ صرف تتغير بها الثقافة وتميزها عن باقي الثقافات إلى حد كبير.¹

ثالث النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي:

1 -الجوانب النظرية والجذور التاريخية للسلوك التنظيمي:

يجد الباحث في السلوك التنظيمي أن له طبيعة معقدة بسببها تتداخل وتشابك مكوناته حيث يؤدي تفاعل عوامل البيئة مع الجوانب المختلفة لكل من التنظيم والأفراد إلى ظهور نشاطات وأنماط سلوكية جديدة تتطلب من الإدارة البحث والدراسة بهدف فهم طبيعة هذا السلوك ، ومحاولة السيطرة عليه ، والتحكم به ويستطيع ذلك من خلال ما تم تقديمه في تعـريف السلوك التنظيمي على أن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك وإتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيـئة على المنظمة وفعاليتها ، ولأهمية السلوك التنظيمي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسيره وفهمه وضبطه وتوجيهه.²

¹ - عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص 212، 213.

² - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 61.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

والمستفسر للتاريخ يجد أن محاولات فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات له جذور تاريخية بعيدة ففي

الحضارة الفرعونية مثلاً، وجد أنه كان هناك إعتراف بينهم بضرورة الإستماع إلى شكوى العاملين ، ولا شك أن الإستماع وحده يكون في أحيان كثيرة علاجاً ولو مؤقتاً لبعض العاملين.

وإذا إطلعت عن التاريخ الإسلامي ستجد أن الحضارة الإسلامية قد إهتمت بالسلوك البشري داخل

المنظمات إهتماماً بالغاً ، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند إتخاذ القرار وهذا ما يسمى حالياً بالمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية كما شجعت الإتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس ، كما أن مفاهيم الإتصال الجيدة كانت لها مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير.

وقد ظهر في القرن السادس عشر نموذج لمحاولة تغيير السلوك الإنساني والتحكم فيه وهو النموذج ميكافيلي

حيث وضع ميكافيلي نظريته القائمة على أن سلوك الناس يتميز بعدم الثقة والشك ، و أن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع.

أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك وقد أودع ميكافيلي نظريته هذه في كتابه

الشهير الأمير، والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية وشرح خلال هذا الكتاب كيف يجب أن يتعرف الأمير الكفء وكان مبدأه الأساسي هو (الغاية تبرر الوسيلة) بمعنى أن أي وسيلة يمكن إستخدامها ولو كانت غير نبيلة أو غير مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل.

وقد أوصى ميكافيلي كتابه بضرورة إستخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة بجانب

إستخدام أساليب القهر والقسوة والشدة والردع والمكافآت والعجيب أن بعض هذه الأساليب لازالت موجودة في

بعض المنظمات إلى يومنا هذا وبخاصة السياسي منها كما من الممكن أن نقول أن العمل السياسي يتبع العديد

من مبادئ ميكافيلي التي أودعها في كتابه منذ ما يقرب من خمسة قرون.¹

¹ - عامر عوض، مرجع سابق ، ص 31 ، 32.

2 التفكير الإداري المعاصر:

إذا إنتقلنا للكلام حول الفكر الإداري المعاصر سنجد أن أول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة عملية حديثة هي المدرسة الكلاسيكية ، وقد إفتترضت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة وبالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك الغير الرشيد حتما مقضيا ولذا ستجد أن جميع النماذج الخارجة من المدرسة الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوى على العاملين وذلك لمحاولة السيطرة على سلوكهم داخل المنظمة.¹

2-1 النظرية الكلاسيكية (التقليدية):

ظهرت في مطلع القرن العشرين ، وتسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها وتخلفها ، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية ، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله ، وهذا ما دفع البعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة) ويبنى النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية وهي:

تقسيم العمل ، نطاق الإشراف ، التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكلي).

المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة.

ومن أهم رواد هذه النظرية: هنري فايول وفريدريك تايلور ، وماكس ويبر وفيما يلي عرض أهم النماذج النظرية:

2-1-1 نموذج الإدارة العلمية:

إفتراضات هذا النموذج قائمة على إعتبار أن الأفراد كسالى ، أنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية وإنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم وبالتالي ظهرت محاولات رواد هذه المدرسة للسيطرة على

¹ - عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 32.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف ومن خلال الحوافز المالية وتعتبر محاولات فريدريك تايلور هي أول المحاولات المنظمة في هذا المجال، حيث كانت له مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي كان يعمل بها. وقد تبلور الفكر الناتج عن التجارب في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية). وتلت جهود تايلور ما قام به الزوجان فرانك و ليليان جيلبرت بما يسمى دراسة الحركة والوقت، حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمل هو وقت كل حركة ، ثم يحددون بعد ذلك ما هي أنسب حركات عليه أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن.

لقد إعتبر رواد هذه المدرسة أن الإنسان مثله مثل أي مورد آخر من مورد المنظمة من آلات وغيرها وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تعميم وظيفته وتدريبه ، وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاج هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية.

2-1-2 نموذج العملية الإدارية:

ونشأت إفتراضاتها حول السلوك الإنساني مع الإفتراضات التي تبنتها الإدارة العلمية إلا أنها إختلفت معها في الأسلوب الذي يمكن أن تتخذه المنظمة للتحكم في السلوك الإنساني، ف إن كانت الإدارة العلمية قد ركزت على وجود تصميم مثالي أوحد لأداء العمل بجانب الحوافز المادية ، فقد جاءت نظرية العملية الإدارية لتقول أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.¹

¹ - عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 33 ، 34.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

لقد حاولوا رواد هذه النظرية أن يجمعوا على أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف.¹

3-1-2 النظام البيروقراطي (Bureuctay):

المدرسة الاجتماعية وقد افترض رواده أن الناس غير عقلانيين وأنهم إنفعاليون في أدائهم للعمل مما يؤدي إلى جعل الإعتبارات الشخصية سائدة في العمل وجعل الإعتبارات العقلية والموضوعية غير واردة في محيط العمل وقد انعكس ذلك على وضعهم للنموذج البيروقراطي من أجل السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر max weber و Herbet simon من المدرسة الاجتماعية في الإدارة ويعتبر ويبر وهو عالم إجتماع من أشهر رواد الإدارة في بلورة مفهوم البيروقراطية ، وقد إتخذ هذا الإتجاه من خلال ملاحظته لسوء إستخدام المديرين لسلطانهم ، وعدم الإتساق في الأسلوب الإدارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك.²

بني النموذج البيروقراطي على المبادئ التالية : تخصص - تنظيم العمل - التسلسل الرئاسي - نظام القواعد - نظام الإجراءات - نظام من علاقات الغير شخصية - نظام إختيار وترقية العاملين ومن أهم عيوبه تضخم الأعباء الروتينية - شعور العاملين أنهم يعملون كآلات - القضاء على روح المبادرة والإبتكار.³

4-1-2 نظرية العلاقات الإنسانية:

وهي على التصنيف من المدرسة الكلاسيكية افترضت بأن الإنسان مخلوق إجتماعي ، يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين ، و أن أفضل صفة إنسانية إجتماعية هي التعاون وليس التنافس وبالتالي إختلفت سياسات هذه النظرية عن سابقتها في التعامل مع عنصر الشر على سلوكه ، فإتجهت هذه النظرية إلى القيادة

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 31.

² - عامر عوض، مرجع سابق ، ص 34، 35.

³ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 32 ، 33.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

الديمقراطية ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ووضع أنظمة الشكاوى والإقتراحات والرحلات ، والحفلات الإجتماعية ومن العيوب التي قد تتخذ على هذه النظرية أنها أفرطت في الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية ، الأمر الذي قد يعمل في النهاية إلى تذليل العاملين وإفسادهم.¹

ويعتبر " التون مايو " مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو أحد الذين إهتموا مشكلات إجتماعية للحضارة الصناعية ، أشرف على الدراسات التي أجريت في مصانع " هاورثون التابعة لشركة ويسترن إلكتروكس المحدودة في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة 1927 - 1933 ركزت أبحاثه على العلاقة بين جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والفهم والإنتاجات والدافعية ودارة حول العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعامل وقد قام فريق البحث على ملاحظة وإجراء التجارب على جماعات العمل في محاولة لتوضيح أثر الظروف الصعبة والمعاملة من جانب الرؤساء وأثرها على الإنتاجية ولقد تبين من دراسات مايو وزملائه أهمية العلاقات الغير الرسمية في التأثير على سلوك العامل وإنتاجيتهم.²

2-1-5 نظرية العلوم السلوكية (الكلاسيكية الحديثة):

وقد جاءت كردة فعل لنظرية الكلاسيكية ونتيجة للعلوم التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حيث حاول بعض العلماء تطويرها ليتم إستخدام كل الجوانب السلوكية لإعطاء تفسيرات أكثر دقة وشمولا للسلوك الإنساني، ففي حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر جاءت هذه النظرية تعترف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة وتحاول أن تعطي تغيرات أكثر واقعية للسلوك الإنساني لتتمكن من توظيف كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ، وإهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم ، وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ، لكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها ، وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي، لذا إهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم

¹ - عامر عوض، مرجع سابق ، ص ص 41 ، 42.

² - حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 141.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

غير الرسمي كالصداقات بين أعضاء التنظيم الشلة وتأثيراتها على القيادة ومن أهم رواد هذه النظرية شي ستر برنارد - وهربرت سيمون وليكركت ويمكن تجميع آراء رواد هذه النظرية وتلخيصها في المبادئ التالية.

■ يختلف الناس في حاجاته م ، فبعضهم يسيطر عليه الحاجات المادية وبعضهم يسيطر عليه الحاجات الاجتماعية وبعضهم يسيطر عليه الحاجة لتحقيق الذات.

يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين في العمل، وهم حريصون على إبراز طاقاتهم ليشعروا بالنجاح.

يسعى الأفراد لكي يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشر قد تؤدي هذا الشعور بالانضباط الذاتي، ولذلك فالرقابة الغير مباشرة من الإدارة مع إشعار العاملين بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ونشر حالة من الرقابة الذاتية في العمل.¹

■ يتميز العاملون بأن لديهم قدر من الدافعية الذاتية ، والطاقة الداخلية لإنجاز العمل وإتقانه وعلى المنظمة أن تستعمل هذه الطاقة الداخلية وتوظيفها.

■ تتدخل عناصر أخرى في التأثير على سلوك الفرد في عملية ومن أبرزها طريقة الفهم وأسلوب إكتساب السلوك والاتجاهات النفسية والقدرات ، وأسلوب الإتصال بالآخرين والقدرة على القيادة وعلى المدربين أخذ كل هذه الإعتبارات في الحسبان عند توجيه الآخرين.

■ يسعى الأفراد لتحقيق تماثل من أهدافهم وأهداف المنظمة ، ولذلك إن لم يحدث تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، إنطلقت طاقات الفرد النفسية وقدراته الذاتية في العمل.

■ يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى (أو من حضارة لأخرى) وعلى كل ما يمارس من أعماله مع حضارات ودول مختلفة مراعاة هذه الفروق.

¹ - عامر عوض، مرجع سابق ، ص ص 41 ، 42.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

■ يختلف سلوك المثلى في التعرف مع الأفراد على حسب هذه الظروف، ولذلك يختلف النمط القيادي

المفضل على حسب الموقف ، فمثلا يفضل النمط القيادي التسلسلي مع الأفراد المتسبين ، بينما يفضل النمط القيادي الديمقراطي مع الأفراد المنضبطين.¹

وعموما إهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم وأنه يمكن معالجته كوحدة منعزلة ويمكن معالجته كعضو في الجماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف على سلوكهم الحقيقي لذا إهتم أنصار هذه المدرسة بتنظيم الغير رسمي.²

2-1-6 نظرية النظم:

تعد نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم والتي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها مثل النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية والنظرية الموقفية ، وتأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية ، لأن كل منها ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) بإعتبار أن التنظيم نظام مقفل بينما يرى التنظيم في نظرية النظم ، إلى أنه نظام مفتوح ، يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمنا بالإستمرارية التنظيم ، إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة.³

وتتمثل أهمية هذه النظرية في كونها وفرت الإطار العام الذي يربط بين كافة النظريات والأفكار التي تناولت

موضوع التنظيم عندما وضعت جميع المتغيرات من مبادئ وعناصر وعوامل تنظيمية مختلفة التي تناولتها الآراء

السابقة تحت الدراسة والتحليل لإستفادة منها في التوصل إلى مستوى أعمق من المعرفة والفهم لهذه الظاهرة المهمة

¹ - عامر عوض، مرجع سابق ، ص 43.

² -hrpioneers.com / hom.19/09/2012.20:35.

³ - عامر عوض ، نفس مرجع ، ص 44.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

ف عندما يفسر هذه النظرية النظام بإعتباره أجزاء مترابطة فإنها تعتبر أيضا هذه الأجزاء كنظم فرعية sud-

systems يحدد ذاتها ، حيث يتكون كل جزء منها من عناصر وأجزاء تربطها أيضا علاقات مترابطة ومتداخلة.¹

رابعاً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم:

1 العلوم الاجتماعية:

نلاحظ أن التقدم الهائل في مجال العلوم الاجتماعية قد ساهم بدرجة كبيرة في تقدم المعرفة ونموها حول

السلوك التنظيمي، فقد ساعدت هذه العلوم على نمو المعرفة ببعض العمليات الإدارية مثل عملية الاتصالات

وإتخاذ القرارات والقيادة وأسهمت في نظرية التنظيم، إذ نجد:

1 1- علم الاجتماع Sociology:

كان له إسهام كبير في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات حول الجماعات والمجتمع والتنظيم

الاجتماعي للمؤسسات وما ينظمه من تنظيمات رسمية وغير رسمية كما ساعدهم علم الاجتماع على فهم

بناء ووظائف التنظيمات والعلاقة بين التنظيمات المختلفة بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع.²

حيث يدرس العمليات الاجتماعية (التعاون، المنافسة، الصراع)، النظم الاجتماعية (النظام الديني ، النظام

العائلي، النظام الإقتصادي، النظام السياسي، النظام التربوي) ، العلاقات الإنسانية ، التطبيع الاجتماعي التنشئة

الاجتماعية ومؤسساتها.³

1 2- علم النفس Psychology:

في دراساته لسلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات توضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع والإدراك والقيادة

وكيفية إختيار الأفراد ووضعهم في أماكنهم المناسبة، ودراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية ودوافع العمل.

¹ - قيس محمد العبيدي ، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 111.

² - طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق ، ص 72.

³ - عامر عوض، مرجع سابق ، ص 17.

1 3- علم السياسة Politicalscience:

من العلوم الإجتماعية الهامة التي ساعدت على فهم السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات تدور حول ظاهرة القوة Power و اللغة Authority في المجتمع مما ساعد على فهم العلاقات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم .

1 4- علم الاقتصاد Economics:

في فهم السلوك التنظيمي عن طريق إهتمامه بدراسة موارد التنظيم ونظم الإنتاج والتوزيع والإستهلاك ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم.¹

2 العلوم السلوكية:

2-1 علم الإنسان Anthropology:

عند دراسة السلوك التنظيمي لابد من الإعتماد على علم الإنسان الحضاري (ltvralanthropology) في شرح وتغير تأثير الحضاري على سلوك الإنسان وتصرفاته ويعرف الحضارة بأنها جميع الأفكار والأنماط والقيم التي يتعلمها الفرد نتيجة معيشته في مجتمع معين، فالحضارة (أو الثقافة) تملي ما يتعلمه الفرد وكيف عليه أن يتعرف على نمط السلوك ويتبع الباحثون الإجتماعيون أسلوبين للبحث.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق ، ص ص 72، 73.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

■ أسلوب دراسة الإنسان كوحدة كاملة بإعتبار أن الفرد والجماعة والمنشأة والمجتمع والحضارة أجزاء مرتبطة ببعضها بعلاقات وتبادلية.

■ أسلوب المقاربة بين الحضارات حيث أن سلوك المدير في المنشأة أمريكية يختلف عنه سلوك مدير مماثل في منشأة عربية أو فرنسية ، فالفروقات السلوكية بين المدراء عادة ما تعود إلى الإتجاهات الحضارية القائمة في مجتمعات كل منهم.¹

2-2- الإنترولوجيا ومن أهم ما يرتبط بدراسة السلوك:

الثقافة- الأعراف- التراث- القيم والعادات.²

خامسا: آلية التغيري السلوك التنظيمي:

1- سلوك الفرد في المنظمة:

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة ، فسلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل ، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبذل بها الفرد في العمل مثل مجيئه لتوجيهاته ، وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله والنمط والسرعة التي يبذل بها الجهد ، وإتصاله وتفاعله مع زملائه في العمل ، وإستخدامه للأدوات والإمكانات المادية التي تنتجها المنظمة له وكذا إنفعالاته ورضاه أو واستياؤه... الخ.

كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبيده الفرد تكون الأساس فيها . كلما تؤدي المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء ، فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب دور هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل.

فالتصرفات وسلوك الفرد في المنظمة لا تنتج من فراغ فتصرفات وسلوك الفرد مثلما تؤثر في المنظمة فهي

تتأثر أيضا بالمنظمة وبخصائصها وحتى تلك الخصائص الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من حيث قدرته وخبرته

¹ - عامر عوض، مرجع سابق ، ص 17.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سابق ، ص 75.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

ودوافعه ونزعاته ونمط سلوكه وردود فعله ، يمكن للمنظمة أن تمارس قدرا من التأثير عليها من خلال عمليات الانتقاء والاختيار بين الأفراد حال تقدمهم و إلتحاقهم بالعمل في المنظمة مثلما تؤثر من خلال عملية الانتقاء والاختيار للأفراد العاملين ، فيها فهي فضلا على ذلك تؤثر في سلوكهم بما توفره من بيئة وظروف أي بما تحركه وتوجهه إليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط الوظيفة وأنظمة العمل المطبقة ومهام الأداء ومكوناتها ، وأدوات وإمكانيات وموارد الأداء المتاحة ، وأنظمة ومعايير العوائد والحوافز الأجرية وغير الأجرية وكذلك نمط وسلوك التوجيه والإشراف وكذلك مناخ العمل الاجتماعي الذي تنتجها المنظمة ، فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكيف سلوك وصرافات هؤلاء الأفراد.¹

وبالتالي يمكن أن نقول أن السلوك الذي يبذله الفرد في المنظمة هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع

خصائص ظروفه وبيئة العمل في المنظمة ، ويمكننا صياغة هذا في معادلة مبسطة كما يلي:

سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد × خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة .

إن المعادلة السابقة تعني أن التصرافات والإستجابات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا

لخصائصه ولا نتاجا مستقلا لمؤثرات بيئة العمل التي توفرها المنظمة ، فصرافات الفرد وإستجاباته هي نتاج لتفاعل

أثر خصائص الفرد على سلوكه التنظيمي لا يعمل بمعزل عن ظروف بيئة العمل.²

¹ - أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 49.

² - عبد الغفار حنفي؛ إدارة القوى العاملة السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، بدون بلد ، 1982 ، ص ص 46 ، 47.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

إن الإلتزام بالسلوك التنظيمي ضرورة إدارية لا غنى عنها لتحقيق أهداف التنظيم بأعلى درجة على حد سواء ، فلوظيفة الإدارية ليست إلا دورا يلعبه الموظف ويحتم عليه الإلتزام بمقتضيات هذا الدور وتهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى تفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفا أو عاملا ، وذلك ليعتباره إنسانا يحكم لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إداريا وتنظيما ، سواء كان يقوم بهذا العمل منفردا أو عضو في جماعة ذلك أن فهم المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية يساعد في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل ومن المعروف أن سلوك الموظف بمفرده يختلف عن سلوكه عندما يكون عضو في جماعة. فالجماعة أعرافها وقيودها التي تحكم سلوك الفرد وتجعله أحيانا يعطي الأولوية لأهداف الجماعة ومعاييرها على أهدافه ومعايير الذاتية وذلك لما تحققه له العضوية في مثل تلك الجماعات من إشباع لحاجات نفسية و إجتماعية يصعب تحقيقها خارج أطر الجماعة:

وإذ نجد اعتماد تطور المعرفة الإدارية في مجال السلوك الإنساني على تطور العلوم الإجتماعية والإنسانية التي تبحث في سلوك الإنسان كفرد يعمل لوحده وكعضو في جماعة الأمر الذي من شأنه أن يساهم في زيادة فهم سلوك العاملين في التنظيمات الإدارية.¹

2- التغير في المنظمة:

التغير بصفة عامة هو الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى وعادة ما يفترض أن يكون التغير لما هو أحسن من الوضعية السابقة ، ومهما يكن ، فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغير الموجودة.²

¹ - محمد قاسم القويوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص 32-29.

² - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 203.

1- تصنيف التغيير:

- ينقسم التغيير بصفة عامة إلى:
- التغيير المرحلي وهنا يتم تقييم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالسابقة مع الاستفادة من تراكم الآثار الناتجة عن التغيرات المرحلة السابقة بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

- التغيير الجذري ، وهو الذي يستهدف تحقق النتائج المرغوبة من خلال التعامل مع جميع النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة مستخدماً إستراتيجية القوة والقسر بدلا من التفاوض والإقناع.¹

- عوامل نجاح التغيير في المنظمة:

- ولنجاح التغيير في المنظمات يجب إتباع عدد من العوامل أهمها:
- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التغيير والتطوير.
- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الإنسانية الملائمة لإدخال التغيير للمنظمة.
- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج عملية التغيير لتحديد مدى فاعلية خطط التغيير ومشاكلها وجدواها.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 217.

2-1- نموذج تغيير السلوك ناجح:

- أقدم له المشورة والمساعدة لمعالجة مشاكله وتحديد احتياجاته دون إبداء تفصيلات لما يجب أن يقوم به:
- أخبره بصفة عامة السلوك المتوقع منه وأترك له حرية اختيار أفضل البدائل.
- أناقش معه شخصيا أهداف التغيير والإمكانيات المختلفة لإدخاله ثم إشتراك معه في دراسة البدائل لتحديد أكثر ملائمة لإحداث التغيير.
- أحاول تنمية علاقات بالصدقة معه ثم إقتراح عليه وجهة نظري بخصوص التغيير المقترح إحداثه .
- أثبت له أن وجهة نظري سليمة وأذكره إذا إستدعى الأمر. أي صاحب السلطة الإدارية . كما أي المسئول في النهاية عن هذا العمل.¹

¹ - عبد الرحمن توفيق ، مجلة المناهج التدريبية إدارة التغيير ، الطبعة السابعة ، مصر ، 2009 ، ص 33.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

2-3 أسس التغيي داخل المنظمة:

Galipin حالتين في كتابه الجانب الإنساني للتغير الصادر عام 1996 The Human Side of Change عشرة أسس للتغير داخل المنظمات المعاصرة وهي كالتالي:

■ اللوائح والسياسات:

إلغاء اللوائح والسياسات التي تأخذ الأساليب الجديدة ووضع سياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية مع تطوير وثيق المعايير والأسس الواجب إتباعها في التطبيق.

■ الأهداف ومعايير:

تطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغيرات ، مع إيجاد أهداف مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف الحالية.

■ العادات والتقاليد:

إلغاء العادات والسلوكيات التي تلزم العاملين في تطبيق الوسائل القديمة و إستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة وعلى سبيل المثال إستبدال بعض المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة إجتماعات أسبوعية للمدريين.¹

■ التدريب:

■ التخلص من التدريب الذي يؤدي إلى تطبيق الأساليب القديمة و إستبداله بالتدريب الذي يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة.

¹ - مدحت محمد أبو الشعر، إدارة وتنمية الموارد البشرية للإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2007 ، ص ص 98،99.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

■ الإحتفالات والمناسبات:

- إستحداث مناسبات وإحتفالات تؤدي إلى إلزام إستخدام الطرق الجديدة مثل إحتفال توزيع المكافآت على العاملين الذين يحققون الأهداف أو ينجحون في أداء عملية التغير.¹

■ السلوكيات الإدارية:

- تطوير أهداف وأساليب ملازمة لإتباع السلوكيات المرغوبة ، مع توفير البرامج التدريبية لتلك السلوكيات الجديدة في العمل ، وتحديد المكافآت للمدربين الذين يتغيرون ، وربط ترقياتهم بتنفيذ السلوكيات المرغوبة.

■ المكافآت والتقدير:

- التخلص من نظم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب القديمة ، وربط المكافآت بأهداف التغير.

■ وسائل الإتصال:

- إستخدام أساليب ووسائل إتصال جديدة تضمن تطبيق التغير الجديد وجعل الإتصال ذا إتجاهين لمعرفة ردود الأفعال نحو التغير.

■ التأثير المادي:

- إنشاء تأثير مادي محسوس وملمس يعزز التغير المستهدف مثل إعادة تحديد مواقع العاملين وتوزيعهم.

¹ - مدحت محمد أبو الشعر، نفس المرجع ، ص 98،99.

■ هيكل المنظمة:

إعادة تشكيل هيكل المنظمة بما يؤدي إلى تطبيق التغيير.¹

4-2 مجالات التغيير:

حددت دانا بانس رونسيون وجيمس رونسيون ستة مجالات للتغيير في المنظمات هي كالتالي:

1-4-2 الأفراد People:

من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريسي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضا مدى إستعدادهم في التغيير يجب أخذها في الإعتبار.

2-4-2 الهيكل التنظيمي Structure:

من السهل تغييره فهناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن إستخدامها ، حيث يمكن وضع الهيكل وكتابته وفرضه عن طريق القواعد والوظائف وغيرها ، إلا أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم إتفاقه مع ما يحدث بالفعل ، لذلك لابد من إستخدامه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ في الإعتبار التوجيهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل.

3-4-2 المناخ Climate:

يطلق عليه إسم ثقافة وغالبا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المنشأة حيث يمكن أن يمثل عاملا مساعدا ومعيقا لما تبذله من جهود للتغيير.

¹ - مدحت محمد أبو اشعر، نفس المرجع ، ص ص 98 ، 99.

2-4-4 القواعد Rules:

من السهل تغيير القواعد الرسمية غير الواضحة التي تتضمن مناخ المنشأة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالبا ما تكون لها جذور راسخة وقوية ، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في إعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.

2-4-5 التكنولوجيا Technology:

هي كل ما يتم إستخدامه داخل المنشأة ويمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات الإلكترونية وغيرها وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة وغيرها.

2-4-6 النظم System:

هي كافة النظم المتواجدة في المنشأة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظم الإنتاج والأفراد وغيرها تميل هذه النظم إلى الإستقلالية بذاتها بمجرد إقرارها.¹

3- تغيير السلوك التنظيمي وأهم آلياته:

1- تغيير الأفراد:

غالبا ما يعتمد المسؤولون ، بهدف إحداث التغيير التنظيمي ، إلى تغيير بعض الأفراد الذين يشغلون خاصة المراكز الحساسة وغالبا ما يكون هذا التغيير بقرار أو مرسوم ، ويقوم هذا التغيير أساسا ، كما يشير إلى ذلك كريير (1967) على الإعتقاد بأن المنظمة يتحكم فيها بعض الأفراد في مراكز سلطة ، أساسية وأن تغيير هؤلاء الأفراد يؤدي إلى إحداث تغيير جذري في التسيير.

¹ - مدحت محمد أبو الشعر، نفس المرجع ، ص ص 93، 94.

2- تغيير القرارات:

يعتمد هذا الأسلوب المشهور على قيام المسؤول بإصدار قرارات أو مراسيم أو إرسال مذكرات معينة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد في المنظمة. وهذا الإجراء يقوم على تصور ميكانيكي لسلوك الأفراد حيث يعتقد بعض المسؤولين بأن الأفراد يستجيبون بسهولة لقوة السلطة التي تصدر القرار.¹

إن القرارات غالبا ما تؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد إذا كانت مدعمة بقوة ما إلا أن هذا النوع من التغيير يغلب عليه طابع التصنع مما يفقده الفعالية بمرور الزمن أو ب إعتداد حيل و آليات معينة للتهرب من تنفيذ هذه القرارات أو القيام على الأقل بتعطيلها وهذا ما يلاحظ في الإجراءات البيروقراطية خاصة. ومن الافتراضات التي يقوم عليها تناول القرارات تصور تغيير القرار الصادر إذا حدثت أمور معينة أو فقد القرار فعاليته لأسباب معينة وهكذا دواليك: قرار قد يلغي قرار آخر ومرسوما قد يلغي مرسوما آخر.

3- الإعلام:

عندما تكون بعض القضايا غامضة يشوبها الشك وتنتشر حولها الشائعات أو عندما تسود البلبلة والقلق في منظمة ما فإن تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد وذلك كالتوقف عن الإضراب مثلا. ولكن تقديم المعلومات بطريقة عمودية وخاصة ب إعتداد الوسائل المكتوبة لا يحقق التغيير المطلوب وخاصة في أوساط الأميين. ومهما يكن، فلا يمكن الإعتداد الكلي على هذه التقنية إذ قد يتصور بعض المسؤولين بأن المشكلة ناتجة عن نقص في الإعلام بينما الأمر ليس كذلك أو عكسه تماما. لذا ينبغي الإهتمام بموضوع الإعلام في المنظمة و إستخدامه كتقنية مدعمة لمختلف البرامج التي تهدف إلى إحداث تغيير أو تحقيق أهداف ما وذلك بالإعتداد على التقنيات المختلفة للإتصال التنظيمي.

¹ - مصطفى، عشوي، مرجع سابق، ص 208.

4- التدريب:

يتم تدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة أما في عين المكان أو في معاهد ومؤسسات أخرى متخصصة وذلك لتعليم هؤلاء الأفراد مهارات وتقنيات معينة أما لتغيير السلوك التنظيمي أو لأداء المهام الحالية بتقنية أكثر فعالية.⁰

وللأسف ، فإن أغلب برامج التدريب الجارية في مؤسساتنا لا تراعي أساسا إلا الجوانب التقنية في حين أن التدريب على تقنيات القيادة والتسيير مثلا لا تكاد تذكر. ومن التقنيات المرتبطة من بعيد بالتدريب تقنية الاختيار ليستعمل الاختبارات النفسية كتقنية فردية للتغير ولكن هذه التقنية تقوم على إختبارات يصعب الإقتناع بموضوعيتها.¹

5- الإرشاد والعلاج النفسي:

من التطبيقات الجديدة لعلم النفس العيادي فرع يسمى بعلم النفس العيادي التنظيمي ، يهتم هذا الفرع أساسا بدراسة أسباب القلق والحصر التي قد تعيق إقامة علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة مما يؤثر سلبا على نشاط المنظمة ، يقوم هذا التناول أساسا على دراسة الشخصية ومعالجة الإضطرابات العصبية والذهنية لدى بعض الأفراد وإعادة إدماجهم وتكيفهم مع المحيط الداخلي. ولعل فهم الجذور العميقة لبعض الإضطرابات السلوكية لدى بعض الأفراد في المنظمات ومعالجة هذه الإضطرابات قد يؤدي إلى إحداث تغيير نوعي في نشاط المنظمة إذا كان هؤلاء الأفراد يشغلون مراكز حساسة في المنظمة كما أن القيام بالإرشاد النفسي قد يخفف من قلق الكثير ويؤدي إلى إنخفاض التكاليف الطبية وغيرها للمؤسسة والأفراد ، كما أن الإرشاد النفسي قد يخفف من حدة الصراع الذي يعانيه بعض الأفراد بين دوافع وقيم معينة ومن شدة الصراع بين الأفراد والجماعات وخاصة في

¹ - مصطفى، عشوي ، مرجع سابق ، ص 208.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

المنظمات المعقدة . ولإختصار ، فإن هذا التناول ينبغي أن ينظر للفرد في المنظمة كوحدة ذات أبعاد نفسية واجتماعية تتعدى حدود المنظمة وترتبط بمنظمات ومؤسسات أخرى كالأسرة والعائلة والمجتمع ككل.

5-1- المستوى الجماعي:

لقد شغل موضوع ديناميات الجماعات إهتمام كثير من الباحثين وأولو موضوع دراسة جماعات العمل في المنظمات العناية كبيرة من طرف الباحثين السيكلوجيين نتيجة جهود باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية الذين أشاروا أساسا إلى دور الجماعات اللارسمية في تقنين كميهِ الإنتاج وفي وضع معايير سلوكية جماعية قد تضر بالتنظيم الرسمي للعمل. ومن أهم الباحثين الذين أشاروا إلى أهمية دور الجماعة في تغيير السلوك كورت ليفين (1947) وذلك لإعتماد مناقشة المواضيع في إطار جماعي والوصول إلى قرار معين بصفة جماعية .

5-2- التدريب الجماعي (ت.ج):

لم تس عمل تقنية التدريب الجماعي بواسطة جماعة الأقران بهدف التغيير التنظيمي إلا في سنة 1947 تحت إشراف المنظمة الأمريكية المسماة بالمخبر الوطني لتطور الجماعة. وتمثل هذه الطريقة في إلتقاء جماعة من الأشخاص غرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات المناطة لهؤلاء الأشخاص بل يلتقون كأقران متساوين في المكانة والدور. تتكون كل جماعة تدريب (ت.ج) من عشرة إلى خمسة عشر شخصا بالإضافة إلى مدرب واحد أو اثنين ، تلتقي الجماعة مرة واحدة أو مرتين كل يوم في لقاء يدوم من ساعة إلى ساعتين دون أي جدول أعمال أو نظام لتقسيم الأدوار والعمل.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

الهدف من تنظيم هذا النوع من اللقاءات هو تدريب الأفراد في إطار جماعي على تعلم أشياء جديدة عن أنفسهم وعن الآخرين وعن التأثير الذي يمكن أن يمارسه فرد في الآخرين ، يقوم المدرب بملاحظة سلوك أفراد الجماعة الذين يواجهون في البداية موقفا صعبا يتميز بالتقائهم مع أشخاص لا يعرفونهم وبعدم جدولة أي نشاط ودون هيكلية لإدوار الأفراد، هذا الفراغ يدفع أفراد الجماعة إلى محاولة ملئه بنشاط ما مما يسمح بتكوين علاقات جديدة أي نشاط ودون هيكلية لأدوار الأفراد.¹

سادسا: تغيير سلوك أفراد المنظمة ومراحله:

1- التغيير السلوكي:

من أهم مجالات التغيير ، والتي تستهدف العاملين مباشرة ، هو مجال التغيير السلوك ، وتنبع أهمية تغيير السلوك من ضرورة مواكبة سلوك الأفراد مع متطلبات العملية التغييرية ، ولعل أهم هذه المتطلبات هو التحلل الكامل عن السلوكيات السابقة والتي كانت سببا أساسيا لمشكلة المنظمة الحالية والتي إستجوبت التغيير.²

يتم تغيير سلوك العاملين بأدوات مثل التدريب وغيره من الأدوات ، وعملية التدريب ليست بالعملية السهلة والبسيطة ، وإنما تكتنفها بعض الصعوبات العملية والنفسية التي تواجه الأفراد الخاضعين للتدريب.

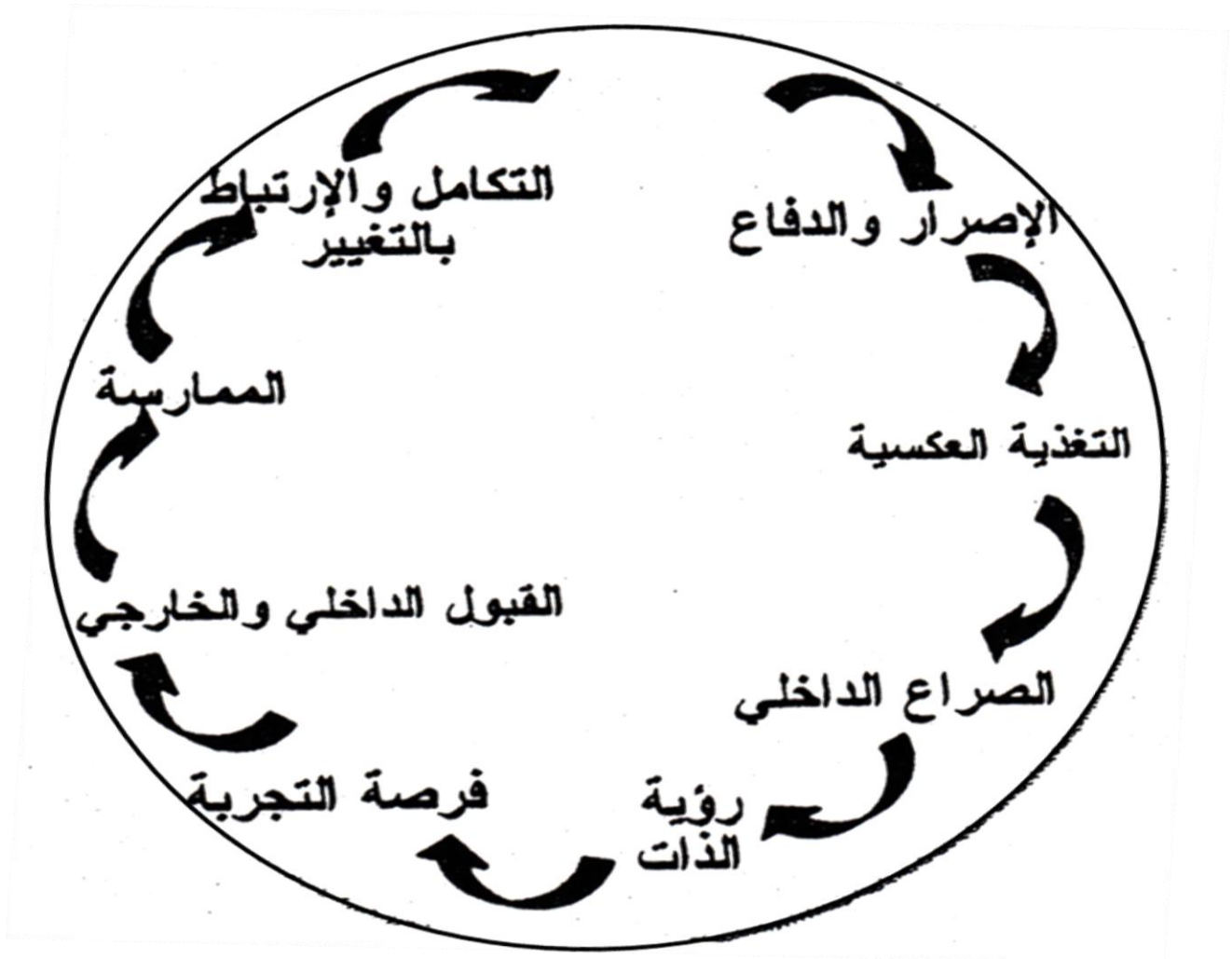
لإحداث التغيير السلوكي للأفراد ، هناك دائرة يمر بها الفرد أثناء العملية التدريبية إبتداء من مرحلة الدفاع عن السلوكيات السابقة وإنتهاء بمرحلة الإنفتاح على السلوكيات الجديدة.

¹ - مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 208.

² - حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الثانية ، مصر ، 2011 ، ص 86.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

شكل رقم : (04) يوضح دائرة التغيير السلوكي



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار ، نفس المرجع ، ص 86.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

■ **الإصرار والدفاع:** يميل الفرد في المواقف الجديدة للدفاع عن سلوكياته السابقة ويفكر كيف شكله أمام الآخرين إذا وافق على تغيير سلوكه وهكذا .

■ **التغذية العكسية:** تتيح التغذية العكسية أن يستفسر الفرد عن كيفية التصرف أمام المواقف الجديدة وكيف يكون هذا السلوك ، وهذا من شأنه أن يخفف من حالة الإصرار والمقاومة السابقة ، ويزيد من قدرة الفرد على تقبل مسؤولية السلوك الجديد .

■ **الصراع الداخلي:** تتيح معلومات التغذية المعلومات الكافية عن الوضع الجديد ، وفي بعض الأحيان قد يربط الفرد بعد إمتلاكه لهذه المعلومات إذا كانت لا تتوافق مع قيمة وإتجاهاته ، وينشأ جراء ذلك صراع داخل الفرد يسمى بالتنافر الإدراكي (عدم توافق إتجاهات الفرد مع السلوكيات المطلوبة) .

■ **رؤية الذات :** في هذه المرحلة يقوم بإدراك حقيقة نفسه مقارنة بما يحمل من قيم و إتجاهات ومقارنة نفسه بالآخرين ، وتساعد هذه الرؤية على التخلي عن بعض القيم والإتجاهات السابقة ، والتي ثبت للفرد عدم جدواها وفعاليتها

■ **التجربة:** حتى يتسنى للفرد قبول تغيير السلوك ، يجب أن تتاح له الفرصة لتجربة السلوك الجديد (تتم التجربة أمام الآخرين أو بدوئهم حسب الحالة) ، وبدون إتاحة فرصة التجربة سيظل الفرد في حالة من الحيرة المستمرة حيال هذا السلوك الجديد.

■ **القبول الداخلي والخارجي:** هذه المرحلة متصلة بمرحلة التجربة ، أثناء التجربة وبعدها يجب أن تلاقي هذه القبول الداخلي من قبل الفرد نفسه وكذلك القبول الخارجي من قبل الأطراف الأخرى التي ترتبط بهذا السلوك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وبعد أن تلاقي هذه التجربة القبول المطلوب يفكر للفرد جدليا في التطبيق الفعلي لهذا التغيير .

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

■ **ممارسة التغيير:** بمعاونة خبير التغيير يقوم الفرد بالبدء في ممارسة التغيير بالشكل المطلوب منه ، والذي يحقق الغرض من هذا التغيير.

■ **التكامل والإرتباط بالتغيير:** لا يكفي أن يقوم الفرد بالتغيير السلوكي ، وإنما يجب ضمان تكامل السلوك الجديد للفرد مع السلوكيات الكلية لأفراد ومجموعات العمل الأخرى ، مع إرتباط الفرد بالتغيير الذي ينتظم المنظمة حتى يكون هذا الفرد قادرا على التكيف مستقبلا مع حاجات التغيير المستقبلية.

■ **الإنفتاح مع الوضع الجديد :** تكتمل فعالية عملية تغيير السلوك عندما يكون الفرد قادرا على الإنفتاح على الآخرين وتقييم سلوكياته وقيمه وإتجاهاته وفق حاجات الأطراف الخارجية بدلا عن الإنغلاق والإنكفاء على حاجاته الشخصية فقط.¹

2- مراحل التغيير السلوكي:

إضافة لما سبق ، فإن هنالك نموذجا بإسم منحى التحول John Fisher's

Transition curve قدمه John Fisher وهو نموذج يشرح خطوات التحول الإنساني وكيف

للفرد أن يتعامل مع التغيير الإنساني الذي يحدث له . هذا النموذج يفيد كثيرا الأفراد ومدراء المنظمات على حد سواء في التعرف بآلية التغيير الإنساني ويقدم للمنظمات المرجعية المناسبة للمساعدة في التعامل مع جميع أوجه التغيير الإنساني بطريقة علمية . تتشكل عملية التحول الإنساني وفق هذا النموذج من تسع مراحل هي :

¹ - حسن محمد أحمد مغار ، نفس المرجع ، ص ص 87 ، 88.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

2-1- مرحلة القلق: وهي تحدث للفرد عندما يدرك أن الأحداث التي تحدث له تأتي من مصادر خارج إطار

تحكمه أو فهمه ، يفشل الفرد في رسم صورة للمستقبل ، وذلك لعدم تملكه للمعلومات الكافية للتصرف ، وهذا ما يجعله في حالة عدم تأكد للتصرف السليم في مثل هذه الأحداث .

2-2- مرحلة السعادة: يسعد الفرد عندما يدرك أن أفكاره ومقترحاته تؤخذ في الاعتبار أو أن أفكاره تتلائم

مع أفكار الآخرين . وتحدث هذه المرحلة كنتيجة لإكمال مستويين من الأحاسيس ، المستوى الأول ، يتمثل في إحساس الفرد بالإرتياح من أن هناك تغييرا يحدث وأن هذا التغيير لن يستمر كما في هو في السابق (بغض النظر عما إذا كانت نتائج التغيير السابق سالبة أم موجبة بالنسبة له) الظاهرة الجديدة هي أن الفرد في هذه المرحلة يبقى في حالة توقع لهذا التغيير ، إلا أنه توقع يشوبه الحماس بدلا عن القلق . المستوى الثاني ، هو الشعور بالرضا عندما تتوافق أحداث التغيير مع كل أو جزء من توقعات هذا الفرد (غالبا ما يتوقع الفرد تحسن الأوضاع القديمة) ، وهو في هذا الوضع يشعر بنجاح توقعاته ويعمل على التكيف مع هذا التغيير بحماس.

2-3- مرحلة الخوف: يحدث الخوف عندما يدرك الفرد أن هنالك تغييرا عرضيا وشيكاً سوف يحدث ، وأن

هذا التغيير سوف يجلب معه تأثيرات سالبة ، وسوف يؤثر على نمطه السلوكي الحالي ، ومبحث الخوف هنا أن هذا الفرد لا يدرك نصيبه من الآثار السالبة المتوقعة .

2-4- مرحلة التهديد: يشعر الفرد بالتهديد عندما يدرك أن التغيير الوشيك سوف يكون له آثار مباشرة

على نمط حياته الشخصي ، ويدرك أن هذا الآثار تفوق قدراته الشخصية ، والتي قد تحدث تغييرا جذريا في خيارته المستقبلية إضافة للتغيير الذي يحدث في نظرة الآخرين لشخصه ويجعله لا يدرك كيف يمكنه من التفاعل مع هذه البيئة الجديدة ، وهي الحالة التي تتعطل معها الأدوات القديمة عن التفاعل في الوقت الذي لم تدخل الأدوات الجديدة بعد العمل .

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

2- 5- مرحلة الإحساس بالذنب: تأتي مرحلة الإحساس بالذنب عندما يعزل الفرد نفسه عن إدراكاته

الشخصية ، وهي مرحلة يستكشف فيها الفرد أدواته الإدراكية والتنبؤية وإدراك عدم صلاحيتها أو عدم قدرتها ، وبالتالي خطأ سلوكياته وتصرفاته الشخصية ، وتأتي حالة الإحساس بالذنب عندما يدرك الفرد آثار سلوكياته الخاطئة التي كان يسلكها في السابق .

2- 6- مرحلة الكتابة: نتيجة لحالة التخبط الذي يعيشها الفرد جراء عدم معرفته بالجديد القادم وبالتصرف

المناسب للبيئة الجديدة التي يعيشها هذا الفرد ، إضافة لعدم توفر الدافعية المناسبة للتواكب مع الوضع الجديد . الإعتراض الخاطيء لهذا الفرد على التغيير يقوده إلى الإحساس بضعف مكانته مع توحده وإحساسه بأنه شخص لا يحمل رسالة واضحة.

2- 7- مرحلة خيبة الأمل: هناك العديد من المخاطر التي قد تحدث للفرد عندما يدرك بأن قيمه وإعتقاداته

وكذلك أهدافه لا تتلائم مع المنظمة التي يعمل فيها ، من هذه المخاطر أن يفقد الفرد دافعيته للعمل ، ومشتت الذهن ، وتدرجيا يتسلل إليه الإحباط الكامل ثم يفقد وظيفته وربما عقله في النهاية ، أو قد يقوده الأمر لتقدم إستقالة من العمل بنفسه (يمكن دمج مرحلة الكتابة ومرحلة الخيبة في مرحلة واحدة تمثلها مرحلة الكتابة).

2- 8- مرحلة الإنكار: يمكن أن يصل الفرد لهذه المرحلة مباشرة بعد حالة القلق التي يعيشها أو قد يؤخرها

لمرحلة متأخرة ، وفي هذه المرحلة يعارض الأفراد أي تغيير يحدث بالمنظمة ويتجاهلون تماما أن هنالك تغييرا يحدث داخل منظمتهم ، وينكرون كذلك آثاره على الأفراد ، وفق هذا الوضع يظل العاملون في ممارسة أعمالهم بالطرق السابقة التي يعرفونها دون أي إهتمام بالتغيير ، ويتجاهلون تماما الأحداث الجديدة والمعلومات التي ترد إليهم عن طريقة العمل الجديد ويخرجون تماما عن خط سير التغيير الذي ينتظم منظمتهم.

2- 9- مرحلة التصرف العدائي: عندما يصّر الفرد في ممارساته الخاطئة بإستمرار أملا في أن تعود عليه

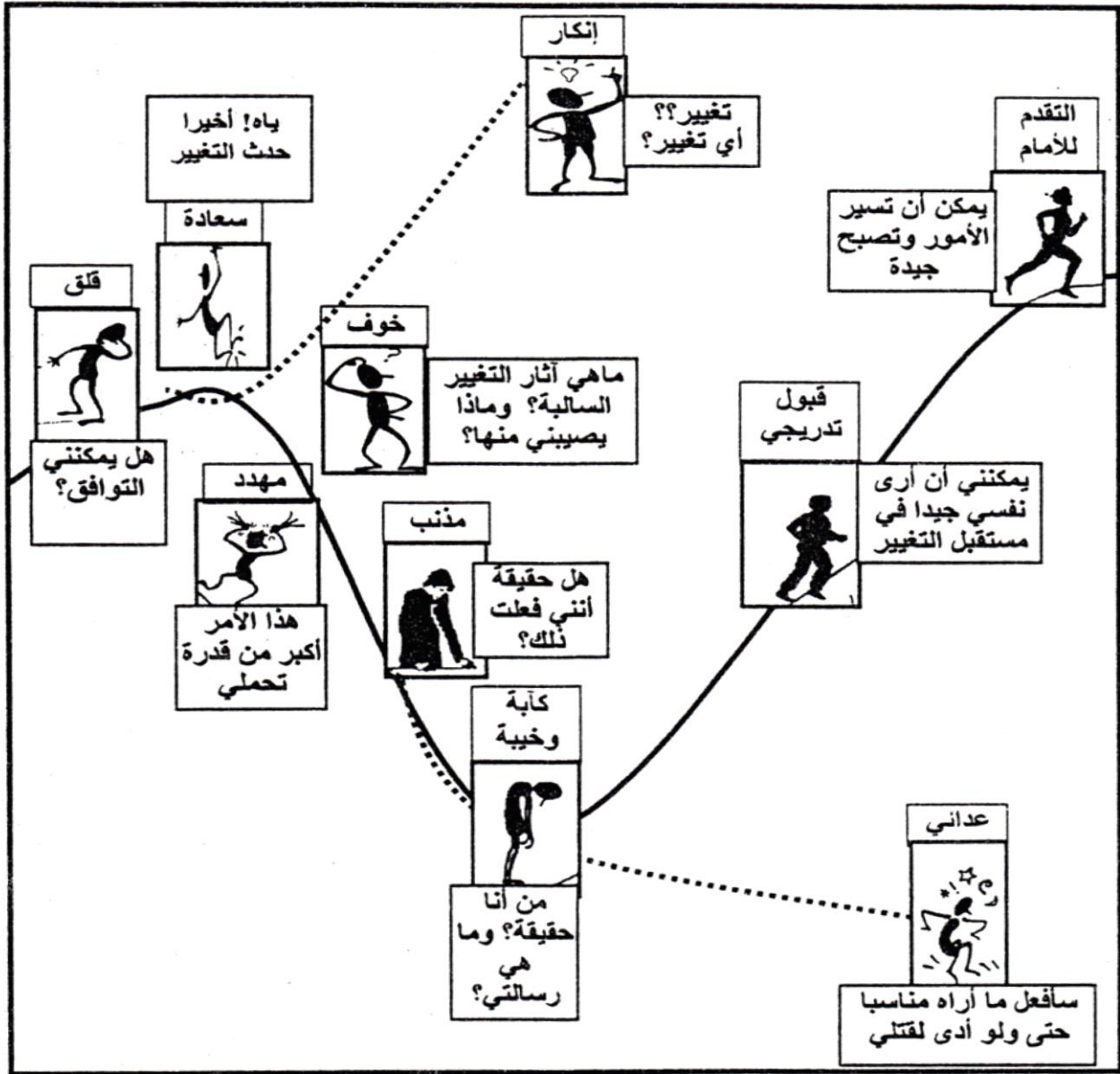
هذه التصرفات بالفائدة ، فإن جميع تصرفاته وعمله سوف يتم تجاهلها حتى ولو كان جزءا منها يدعم الوضع

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

الجديد (وذلك للإقرار بالأخطاء السابقة لهذا الفرد من قبل أفراد المنظمة) ، وهذا ما يقود الفرد إلى الأسوأ ، وهو الإصرار على فعل أشياء يراها الآخرون خاطئة مما قد يؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات العدائية لهذا الشخص ويصبح بذلك خارج إطار التغيير المرسوم.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

شكل رقم: (05) يوضح مراحل عملية التحول السلوكي للأفراد أثناء التغيير

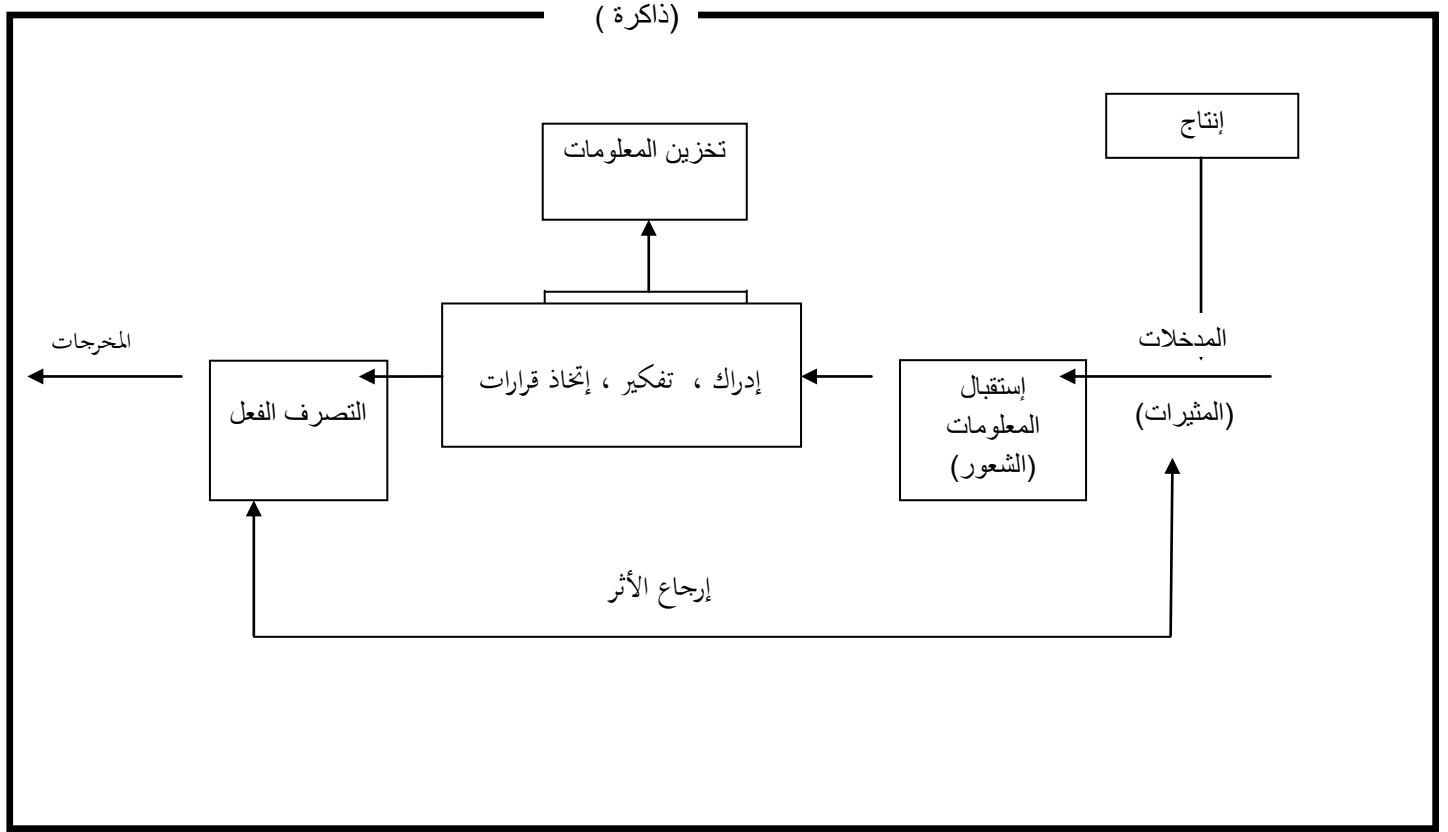


المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار ، نفس المرجع ، ص 92.

3- نمط تغيير سلوك الأفراد: People – Change – Technology type

عمل التغيير وفق هذا النمط يعمل على تغيير سلوكيات أفراد المنظمة ، وهو في هذا يركز جهوده على دافعية ومعنويات العاملين ، ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العاملين وهكذا . والأدوات التي يستخدمها لهذا الغرض عديدة منها : إغناء الوظيفة – الإدارة بالأهداف – تعديل السلوك ، وفق إفتراض أساسي ، مفاده أن تغيير سلوك الأفراد يقود إلى تغيير المنظمة (خاصة إذا تم تغيير سلوك العدد الكافي من العاملين أو تم تغيير سلوكيات الأفراد المؤثرين) .

الشكل رقم : (06) يوضح آلية التغيير السلوكي



المصدر: علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة ، 1989، ص 98.

4- إنعكاسات التغيير السلوكي:

يعتبر طريق التطوير السلوكي ليس بالسهل ولا بالقصير لأن كل منا له خصائصه من ردود أفعال ومشاعر

وأفكار وكل منا يحمل معنى خاصا به . على كل حال العصر الذي نستطيع الإتصال فيه بالتخاطر

(La télépathie) لم يكن بعد ! بل نحتاج حاليا إلى العودة إلى الطريق الذي يسمح للعاملين بالمؤسسة بالإلتحاق

والتلاحم بعضهم ببعض.¹

¹ - Laurance Baranski , **Le Manager éclairé piloter le changement** , édition d'organisation , France, 2001.p294.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

والمؤسسة تقاوم التغيير لأسباب التالية:

- لأنها مسجونة في تاريخها وثقافتها وخاصة إذا كانت ثقافة معقدة.
- لأنها تواجه مشكلة جديدة ومتعددة أثناء التغيير.
- لأن البيروقراطية الأهم بالإستراتيجية التغيير.
- لأن المجموعة متعلقة بقيم ومبادئ وهناك صعوبة لتحقيق هذه المبادئ تتمثل في الأمن والتوازن الفردي.
- التأثير أحيانا يكون كبير لهذا النوع من الظواهر (الرهانات الإستراتيجية) ، وهناك شروط أخرى ضرورية لتوحيد قيادة التغيير:

- من مهام الإدارة الشروع في تنفيذ إستراتيجيتها وذلك عبر مراحل:
- رؤية مستقبلية من الضروري أن تكون هذه الرؤية ثابتة لجميع عناصر المنطقة.
- الإستراتيجية التغيير إجمالاً لا تستطيع أن تضع المسؤولية مركز واحد مهما يكون تأثيرها على المنطقة¹.
- تشير البحوث العديدة على أن التغيير الناس والأشياء هو أمر ممكن وأنه ليس من المحال ، بل أن طبيعة الناس لا تقبل التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك ، والظروف المحيطة التي يمر بهذا التغيير وهذا ما يعرف بمقاومة التغيير، التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك إتصال ضعيف أو مفقود من موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من إنتاج التغيير أو تهديد للمعالجة الشخصية.

¹ -DJEDJIG abdelmalek ,Manager le chagement dans le contxt de L' entreprise.puplique ¹ economique ALGERIENIE , revue prespectives , N°6- juin 2004.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

- عندما يكون هناك خوفا من فشل التغيير.
- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- عندما تكون هناك عدم ثقة بمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعا جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.¹

- ومن أبرز إنعكسات التغيير نجد:

4-1- المعارضون أو الخصوم Opponents:

وهم الأفراد الذين ينظرون للتغيير نظرة سلبية أو لعدم فهمه أو عدم إقتناعه بأهداف ومنافع التغيير ، أو أنهم غير مقتنعين بحدوث منفعة شخصية من عملية التغيير.

ويمكن القول أن عناصر التغيير قد لا تتفق مع المفاهيم الخاصة بالعاملين ، والذين قد ينظرون للتغيير من وجهة نظر أخرى. فالمنظمة التي تنشئ التميز لكن بيئتها الداخلية بيئة مركزية وتتم الإدارة العليا فيها بوضع الرؤية والخطط والأهداف والنظم دون مناقشة أو توضيح للعاملين ، لابد أن يشعر العاملون فيها أن النجاح سيكون من نصيب الإدارة العليا بينما ستلقى تبعه هذا الفشل على العاملين أنفسهم.

معنى ذلك أن هذا التغيير لن يلقى قبولا من العاملين لأنهم لن يستفيدوا منه ، وهذا الجزء من المقارنة بين ماهية وأهمية التغيير ومفهومه لدى الإدارة العليا ولدى العاملين هو الجزء غير الظاهر الملموس وغير الملموس، والذي قد لا تستطيع الإدارة العليا إستقراءه فتذهب جهود التطوير إدراج الرياح ، ويترتب على هذا الرفض سلوك

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 438.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

منافى لمعايير الأداء الموضوعية ، وفي كثير من الأحيان مقاوم للتغيير ، وهنا يجب على الإدارة العليا أن تحدد الأطراف المعارضة للتغيير، كما يجب أن تحدد أسباب الرفض.

4-2- المؤيدون Promoters:

المؤيدون هم الذين ينظرون للتغيير نظرة إيجابية ، ويسلكون في نفس الوقت سلوكا إيجابيا يتفق مع معايير الأداء المخططة، وغالبا ما يكون المؤيدون هم الأفراد أو الجهات التي ستحصل على فوائد أو مزايا من عملية التغيير، لهذا فهم من أكبر المؤيدين لها.¹

معنى ذلك أن دور الإدارة العليا أن تحدد الراضين والمقاومين وتحدد كذلك أسباب الرفض أو المقاومة من حيث إرتباطها بقيم ومعتقدات الأفراد والتي قد لا تتفق مع قيم الإدارة العليا وأهدافها ، هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في قياس الاختلاف بين الأهداف النظرية للتغيير والمفهوم القيمي الذي ترجم به العاملون هذا التغيير، وبالتالي تحدد طرق التعامل مع هذه الاختلافات ، وتستخدم من أساليب الإقناع والتحفيز ما يغير من إتجاهاتهم ومعتقداتهم ، كما يجب على الإدارة العليا أن تشرح المنافع التي ستعود على المنظمة على جماعات المصالح الأخرى كالمساهمين والعاملين والموردين والحكومة والعملاء ، بحيث تكون هذه الجماعات مؤيدة ومشجعة وفاعلة في عملية التطوير التنظيمي.

¹ - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 26 ، 27.

4-3- المعارضون في الخفاء Hidden Opponents:

هم الأطراف الذين لم يقتنعوا بجدوى التغيير ويرفضون التغيير لكنهم يبدون وكأنهم مدعمون لجهود التطوير. هؤلاء المعارضون يشكلون نوعا من الإعاقة لخطط التطوير، هذه الإعاقة هي فقط المؤشر الظاهر والواضح للإدارة ، والتي وضعت خططاً تطويرية جيدة لكنها عند التنفيذ تفشل في تحقيق المرجو منها. وكثيرا ما يرجع الفشل لهؤلاء المعارضين المختفين أسفل ، والذين قد يؤدون لفشل المنظمة لإصطدامها بالمقاومة غير المنظورة وغير المفهومة للإدارة العليا تماما.

وعلى الإدارة العليا أن تجمع المعلومات الكاملة والخاصة بمقارنة الأداء والسلوك الفعلي مع الأداء والسلوكيات المتوقعة والتي يجب أن تكون معيارية ، حتى يمكن تحديد الاتجاهات السلبية الظاهرة والكامنة ومحاولة معالجتها والتعامل معها بتحويلها من سلوكيات وإتجاهات منوئة إلى أخرى مدعمة وملتزمة بالتطوير.

4-4- المؤيدون المحتملون Potential Promoters:

هم الأشخاص أو الجهات الداخلية أو الخارجية الذين لديهم إيجابية نحو جهود المنظمة بشكل عام بالرغم من أنهم غير واثقين بدرجة كبيرة من جهود التطوير الحالية. وهذه الفئة إما أن تصبح من المؤيدين لعمليات التطوير، وإما أن تنقلب فتصبح من المناوئين لعملية التغيير ولخطواته . وبالتالي إما أن تكسب المنظمة المزيد من الأصدقاء أو أن تواجه المنظمة بالمزيد من الأعداء.¹

¹ - أمل مصطفى عصفور ، نفس المرجع ، ص ص 27 ، 28.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

بصفة عامة الإستجابات محاولة بالتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا وهذا من الممكن أن يقود إلى صراع ومواجهة بين الرئيس والمرؤوس ، وقد تتطور الأمور إلى شكاوى وتظلمات بشكل غير ظاهر أو بتظلمات رسمية واضحة ، إذا لم يستجب المسؤول الإداري فقد ترفع الشكاوى إلى النقابة أو الاتحادات المهنية التي ينضم إليها العامل وقد تتطور إلى شكاوى أمام القضاء وقد تحاول الإدارة الإحاطة بهذه المشاكل و الإستجابة للعامل المتظلم لتجنب الصراع وللحفاظ على الروح المعنوية للعامل.¹

¹ - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 ، ص 179.

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وآلية تغييره

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء ما سبق ونظرا للأهمية الكبيرة التي يلعبها سلوك الأفراد في حياة المنظمات لما له من انعكاسات (إيجابية وسلبية) تؤثر في سيرورة إنتاجها الأمر الذي يتطلب ضرورة تعزيز هذا الجانب (أي الجانب السلوكي) وذلك من خلال إستخدام أسلوب البحث العلمي في السلوك الإداري يهدف إلى فهم الظواهر البشرية والعلاقات بين الأفراد والجماعات وذلك من خلال إرساء قواعد علمية تحكم سلوك الأفراد والجماعات أثناء ممارستهم لعملهم الأمر الذي يسهل مهام المنظمات ويجعلها تتجاوب بكل مرونة مع جل التغيرات المحيطة مهما كان نوعها وحجمها.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

- تمهيد.

أولاً: محددات الأداء.

ثانياً: تقييم الأداء ومعايره وخطواته.

ثالثاً: طرق وأساليب تقييم الأداء.

رابعاً: أهمية وأهداف تقييم الأداء.

خامساً: صعوبات تقييم الأداء.

سادساً: علاقة تغيير السلوكي بالأداء.

خلاصة الفصل .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

تمهيد:

يمثل الأداء العنصر المحوري والعمود الحيوي بكل المنظمات باختلاف أنواعها ومهامها كونه يمثل المحصلة النهائية للمهام والمسؤوليات الموكلة للأفراد بإعتباره ثمرة لجملة الجهود المبذولة خلال فترة زمنية محددة ، فهو بذلك يشكل حلقة وصل بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية وذلك في إطار ميكانيزمات تنظيمية معينة توجهه ، وبذلك يعتبر الأداء المعيار المحدد الذي يقيس درجة نجاحها أو فشلها ونظرا للأهمية التي يحتلها هذا الأخير في سيرورة المنظمات نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تحديد أهم التعاريف المتعلقة بالأداء ومحدداته وكذا تقييم الأداء وخطواته وطرقه بإضافة إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء كما تطرقنا إلى صعوباته وعلاقته بسلوك.

أولاً: ماهية ومحددات الأداء:

1 تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء ، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الإستعداد للإمتحان ، ولكنه يحصل على درجات منخفضة . وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

وهو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.²

كما يعرف بمخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن العاملين فيها ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعرف كذلك بعملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد ومهامه وقدراته وكذا المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في إستطاعة الكفاء المدرب القيام بها.

وعرف أندرو (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل السلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات موظف في المنظمة ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى نتائج المحددة لسلوك.³

¹ - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 209.

² - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 242.

³ - kenanaonline . com / users / ahmedkord / posts / 123651 . 19/09/2012 . 22 :05

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

وهو ذلك الأثر الناتج عن جهود مبذولة من طرف الأطراف التي تبدأ بقدرة والإدراك الدور الهام ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ننظر إليه على أنه إنتاج لعلاقات متداخلة بين كل من الجهد الناتج عن الفرد وبين قدراته الشخصية وإدراكه للدور والمهام وهو نتيجة الفعل بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية وليس نتيجة.¹

2 محددات الأداء:

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

(1) الجهد، (2) القدرات، (3) وإدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ، بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ، ويكون لديهم قدرات متفوقة ، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل ، فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة ، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء

¹ - بلقاسم سلاطين وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2007 ، ص 137.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

مثل هذا الفرد أيضا منخفضا . وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.¹ ، جاء في نموذج " بورتز ولدر " أن السلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية بدوره الوظيفي والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فمقدرا ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس في هذا درجة دافعيته للأداء في العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء ، أما العنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول وإدراك الفرد بدوره الوظيفي يعني تصوراتهِ وإنطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس دوره الوظيفي ويمكننا إنطلاقا من فكرة التي قدمها " فروم 1964 والتي تقول أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها ومنه نقول قياسا عن هذه الفكرة أن سلوك الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته مع قدراته على الأداء مع الإدراك لمحتوى عمله وإدراكه الوظيفي ويمكننا صياغة هذه الفكرة في المعادلة البسيطة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الإدراك} \times \text{القدرات} \times \text{الدافعية}$$

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاث المحددة للأداء وأن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر الأداء بصفة مستقلة وإنما خلال إمتزاجه بعاملين الآخرين ، فأثر الدافعية على الأداء تحدد بدرجة الدافعية وحدها بمستوى أو درجة القدرات والإدراك.²

¹ - رواية حسن ، مرجع سابق ، ص 209.

² - أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1989 ، ص 216.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

ثانيا: تقييم الأداء معاييره وخطواته:

1- تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم

وتحديد درجة كفاءتهم الحالية ومتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا فالتقييم بها يهيئه

من معلومات من نقاط القوة والضعف من فترة إلى أخرى ، يعد وسيلة التقويم أي الترشيح والتحسين من خلال

تعظيم نقاط القوة وتضعيف أو محو نقاط الضعف.¹

إذ تقوم إدارة الموارد البشرية في المرحلة بمقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر وتحدد إستحقاقات العامل

وإعلامه بنتائج التقييم وبعد قياس الأداء يتم إستعمال مجموعة من المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة بتنفيذ

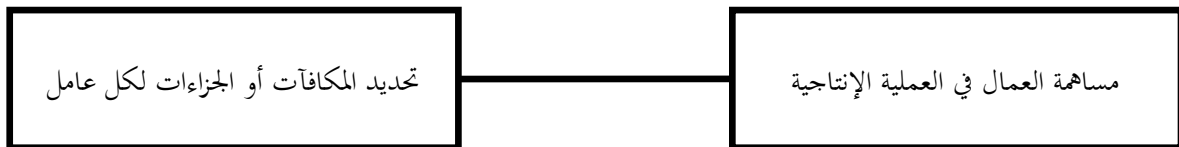
عملية التقييم ومن أهمها قياس المصروفات إلى إجمال النشاط - قياس نسبة الأرباح إلى إجمال النشاط - معدل

النمو - معدل دورة العمالة - معدل زيادة في العمالة.²

ويمكن قياس درجة كفاءة الأفراد بعضهم إلى بعض عن طريق تحديد أهمية المساهمة في كل فرد في عملية

الإنتاجية ويوضح الشكل التالي أبسط أشكاله.³

الشكل رقم (07) يوضح تقييم الأداء



المصدر : عادل حسن ، مرجع سابق ، ص 228.

¹ - محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 2002 ، ص 308.

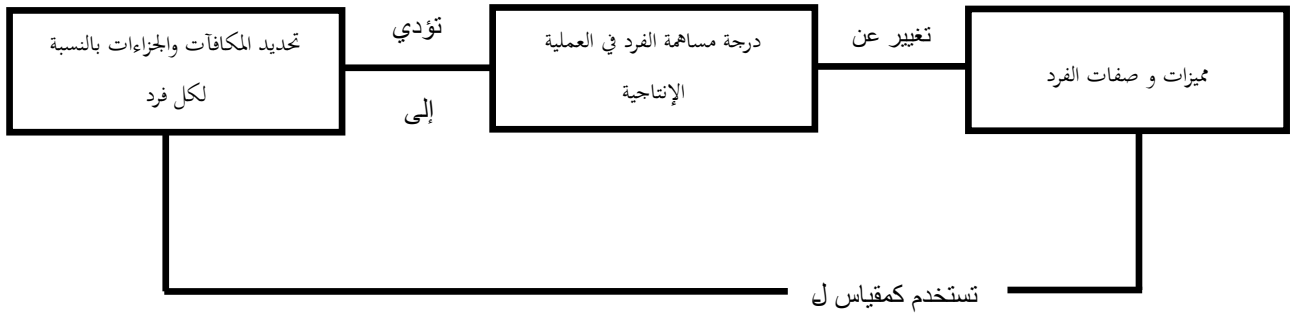
² - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 128.

³ - عادل حسن ، إدارة الأفراد ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 228.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

ولكن قياس أهمية مساهمة الفرد في عملية الإنتاجية ليس سهلا في جميع الحالات ففي بعض الحالات قد يشترك عاملان أو أكثر في إحدى العمليات الإنتاجية بحيث لا يمكن معرفة أهمية لكل منهم أو درجة مساهمته في عملية الإنتاجية لذلك تستخدم عوامل أخرى بديلة لقياس مقدرة الفرد أهمها ما يتمتع به من مميزات وصفات كالأمانة إنتظام في العمل عدم التأخر أو الغياب ، الإخلاص ، الولاء لمؤسسة ، الإعتماد على النفس ، تأثير طيب على الزملاء كما يوضح الشكل الآتي:¹

شكل رقم: (08) يوضح تقييم الأداء



المصدر: عادل حسن ، نفس المرجع ، ص. 229.

2- معايير تقييم الأداء:

تعتبر عملية تحديد معايير تقييم الأداء من أهم المشاكل التي تواجه القائمين بإدارة الموارد البشرية ، إذ لا بد أن تكون المعايير المستخدمة لتقييم الأداء مكتوبة وواضحة ومعروفة لكل من العاملين والمشرفين، حيث يتم تحديد ما هو مطلوب من كل فرد ، ويجب أن يتم تقييم الأداء على فترات دورية (عادة سنة أو في شكل تقارير مكتوبة).² كما يجب إستخدام عدد كبير من المعايير لكي تغطي الجوانب المختلفة لأداء الفرد وجب أن تكون المعايير موضوعية ، وتركز على جوانب ملموسة في الأداء ، وتكون المعايير موضوعية إذا إستندت إلى دراسة وتحليل العمل

¹ - عادل حسن ، نفس المرجع ، ص 229.

² - نihal فريد مصطفى ، أساسيات الأعمال ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2003 ، ص 158.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

وذلك على مختلف جوانب الأداء للتعرف على مواصفات شاغل الوظيفة ،¹ ولابد أن يتوفر في البنود المعيارية التي ستقاس ببساطة ، بمعنى عدم التعقيد في الصياغة ، أو في القياس ، وأن يتوفر لديها القابلية للتعديل والتشكيل وفقا للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل ، أو الأفراد أو الظروف المحيطة بهم.

وتصميم معدلات الأداء ، ينبغي أن تكون نابعة من أهداف التنظيم ، وأهداف الفرد أيضا لضمان الفعالية وتشمل المعدلات على كمية الناتج وجودته ، وأسلوب الأداء بما ينطوي عليه من صفات وإمكانات ومهارات.²

لابد من إستخدام نظام يشتمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء والمنظمات ، حتى نستطيع الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف وتشخيصها ، ومن ثم إعتد برامح والخطط لتعزيز المواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف. يتفق العلماء والباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مؤشر واحد فقط يمكن إتخاذه أساسيا للحكم على النجاح أو الفشل للمدير و أنه يجب الأخذ في عين الإعتبار مجموعة المعايير وقد صنفت في مجموعات هي: الكفاءة، الفاعلية وفي ما يلي لمحة موجزة عن كل منه م:

¹ - علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 ، ص 209.

² - محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، مصر ، 2007 ، ص 271.

2-1- الكفاءة Efficiency:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار مدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ، وأن تكون منظمة كفاءة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه. وتستخدم الإنتاجية (Productivity) لقياس الكفاءة ، تعرف الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات / الناتج إلى المدخلات" ... العلاقة بين المخرجات (السلع والخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية.

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{المخرجات (سلع وخدمات)}}{\text{المدخلات (موارد بشرية، مادية، مالية)}}$$

2-2- الفاعلية Effectiveness:

تعرف الفاعلية بأنها القدرة المؤمنة على اللّهيّن موارد المتاحة و إستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعددة الأبعاد ، ويشتمل على عدة معايير ، أهمها:

– من الضروري تطور الإتصالات الفاعلة بين مستويات المنظمة لاسيما الإتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.

– يحتاج المدير إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.

– يملكك حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية ، مثل الإعتراف والتقدير، والقبول الإجتماعي من الغير.¹

¹ - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 34.

3- خطوات تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم الأداء من خمسة خطوات متصلة ببعضها البعض:

■ الخطوة الأولى: تفاهم مشترك بين المدير أو الموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه العمل الواجب إنجازه ، وكيف سيتم تقييمه).

■ الخطوة الثانية: التسجيل الرسمي للأداء في إستمارة تقييم أداة تتضمن أسس المساءلة والإحتفاظ بالمستندات المؤيدة لذلك .

■ الخطوة الثالثة: التقييم المستمر للأداء مع توفير التغذية المرتدة لتوضيح أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول فور إكتشافه ومكافأة الأداء المتميز.

■ الخطوة الرابعة: المناقشة الموضوعية لنتيجة تقييم الأداء والمبينة بإستمارة التقييم.

■ الخطوة الخامسة: الإجراءات الرسمية المناسبة لما تفسر عنه نتائج التقييم مثل (منع الحوافز ، زيادة مرتب ، نقل ، فصل)¹.

فيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء:

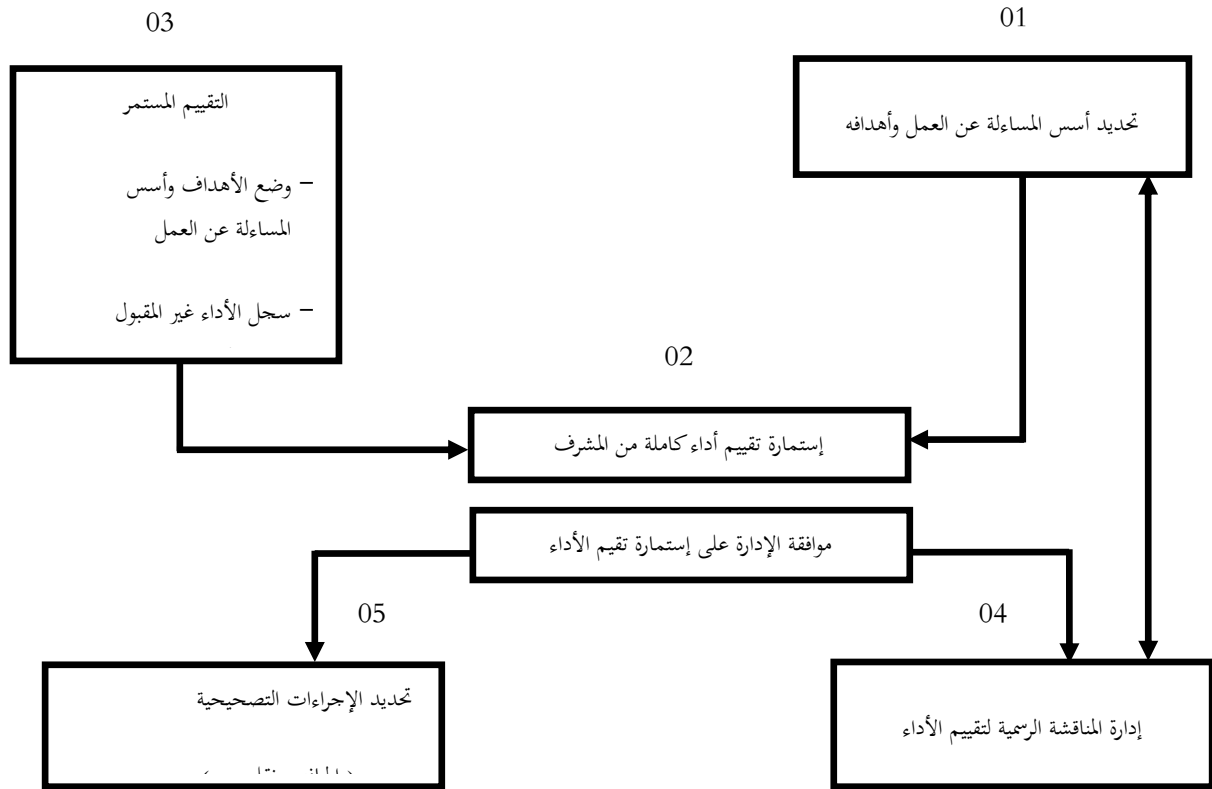
- رسم السياسة وإعلانها على كافة الأفراد الذين سيتأثرون بها.
- إختيار الطريقة التي ستتبع في التنظيم.
- تدريب الأشخاص الذين يتولون وضع التقديرات.
- تطبيق السياسة وتحليل النتائج.²

¹ - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار جدلاوي ، عمان ، 2004 ، ص 163.

² - كامل بربر ، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 1997 ، ص 136.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

شكل رقم: (09) خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية

الإسكندرية 2007 ، ص 367.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

3-1- مصادر الحصول على بيانات الأداء:

3-1-1- التقارير المكتوبة **written Reports**:

وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد ويعتبر التقرير المطبوع بمثابة مرجع يتم الإستعانة به في حالة حدوث أي إنحرافات لم تذكر في التقرير كما يتم الإعتماد عليه في مكافأة أو عقاب العاملين بالمنظمة في يتعلق في أدائهم.

3-2-2- التقارير الإحصائية **Statistical Reports**:

وتشمل التقارير التي تعتمد على بيانات الأداء التي تم معالجتها إحصائيا وتحليلها لإستخراج مؤشرات دقيقة وعادة ما يتم الإستعانة بقدرات الحاسبات الآلية في هذا المجال.

3-2-3- التقارير الشفوية **Ordre Reports**:

ويتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات المتعلقة بالأداء التي تتم بين الرئيس المباشر للمرؤوسين والمستويات الإدارية العليا أو الاجتماعات التي تعقد لهذا الغرض.

3-2-4- الملاحظات الشخصية **Personal Observation**:

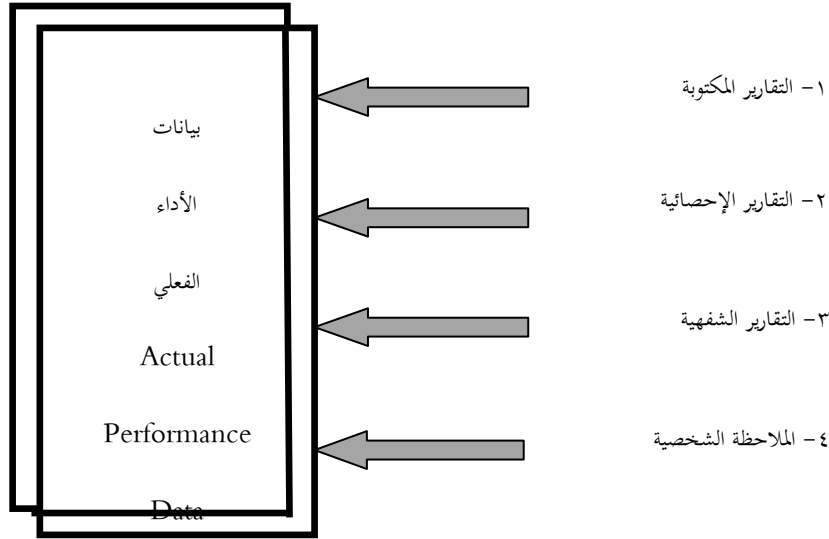
وتتمثل في قياس الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيا للوقوف على مدى تقدمهم وحجم الجهد المبذول للإنجاز المحقق.¹

¹ - طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2002 ، ص ص 369 - 371 .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

شكل رقم (10) يوضح مصادر الحصول على بيانات الأداء

Sources of Performance Data



المصدر: طارق طه ، نفس المرجع ، ص 369.

3-2- إختيار وتطبيق نظام تقييم الأداء:

يتطلب إختيار نظام ما لتقييم أداء الأفراد في المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء الأفراد؟
- ما هي العوامل الأساسية التي ستأخذ في الإعتبار؟
- هل تعتمد على عامل واحد أو أكثر؟
- من الذي سيقوم بعملية التقييم؟
- ما شكل النماذج لسجلات التي ستستخدم في عملية التقييم؟
- كيف يمكن إعداد المشرفين وتدريبهم على عمليات التقييم؟

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

- كيف تقدم خطة النظام تقييم الأداء إلى الأفراد بالمنظمة؟
- ما هي دورية التقييم ؟ هل يتم سنويا أم كل نصف سنة؟
- هل يتم إخبار الأفراد بنتائج التقييم ؟ وكيف؟

السؤال الأخير سيقودنا إلى مناقشة المقابلات التي يتم خلالها إخبار الأفراد بنتائج التقييم وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من طرف إتمام تلك المقابلات:

❖ الطريقة الأولى:

- الإخبار بالنتائج: أي إخبار الفرد بنتائج تقييم أدائه محاولة أخذ وجهة نظر أو الإستماع إلى تعليقه أو الدفاع عن نفسه.

❖ الطريقة الثانية:

❖ - الإخبار بالنتائج والإستماع إلى الفرد: هي نفس الطريقة السابقة ولكن يسمح للفرد بمناقشة المشرف بنتائج تقييم أدائه ولكن ليس من الضرورة بمكان أن يتم تعديل التقييم إنما يترك ف رصة من مجالات التفاهم بين الطرفين للمناقشة.¹

❖ الطريقة الثالثة:

- حل المشكلات: تقوم أساسا على التفاهم المشترك بين المشرف والفرد وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل لمشكلة الفرد ومساعدته على تحسين أدائه (حالة إنخفاض الأداء المنفذ عن الأداء المخطط).

ويتبين لنا مما سبق أن عملية تقييم الأداء إنما تهدف إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الفرد وبين خصائص ومواصفات الوظيفة وأيضا تساعد هذه العملية الإدارة على توفير الأساس الصحيح لإتحاذ

¹ - كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 136.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

القرارات المتعلقة بزيادة الأجور والحوافز وأخيرا تكشف عملية التقييم على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وبالتالي تطوير مهاراتهم في إطار التخطيط للمستقبل الوظيفي لهم.

ثالثا: طرق وأساليب تقييم الأداء:

1- أساليب تقييم الأداء:

مقاييس الأداء أدوات تقيس المهارات والمعارف والإتجاهات الفعلية لدى المشاركين في مناسبات التعلم ، مقابل مدركات المشاركين لتلك المهارات والمعارف والإتجاهات ويستخدم هـ ذا المصطلح هنا بشكل عام للإشارة إلى أي من الأدوات المختلفة المتاحة وتتراوح بتلك الأدوات بين الإختيارات التحريرية وعروض للمهارات في المواقف الحقيقية وعند إستخدام مقاييس لأداء¹ تكون هنالك ثلاثة إعتبرات مهمة هي:

■ وقت وعدد مرات إجراء القياس (الأطر الزمنية).

■ الطرق المستخدمة في القياس.

■ المشكلات المرتبطة بإختيار وتنفيذ المقاييس.²

ويمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وطرق حديثة.

2- طرق تقييم الأداء:

الطرق التقليدية: وتشمل:

■ طريقة التدرج البياني.

■ طريقة الترتيب.

■ طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.

■ طريقة التوزيع الإجباري.

¹ - صالح مهدي حسن العامري ، مرجع سابق ، ص206.

² - ناسي ديكسون، ترجمة سامي الفرس، تقويم الأداء ووسيلة تحسين النوعية في التنمية الموارد البشرية ، مطابع معهد الإدارة العامة، بدون بلد ، 1415 هـ ، ص 11.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

■ طرق القوائم Check Lists.

■ طريقة التقييم بحرية التعبير.

الطرق الحديثة ومنها:

■ طريقة التقييم على أساس النتائج.

■ طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى.

■ طريقة البحث الميداني.

■ طريقة التقدير الجماعي.

■ أسلوب (طريقة) الإدارة بالأهداف.

■ الإتجاه السلوكي في قياس الأداء.

وسوف نتعرض فيما يأتي لـ **بليجز** لبعض هاذين الطريقتين :

1-2- الطرق التقليدية:

1-1-2- طريقة التدرج البياني Grapic Rating Scale:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير

منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب

درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه ، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح

المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد. فمثلاً قد تكون الصفات موضع

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

الدراسة كما هي في الجدول التالي ، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (1 إلى 5) (أي ضعيف = 1، متوسط = 2، جيد = 3، جيد جدا = 4، ممتاز = 5).¹

تحديد الصفات التي يمكن إعتماها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي....الخ.²

نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين

ضعيف 2	مقبول 4	جيد 6	جيد جدا 8	ممتاز 10	المقاييس الصفات
					مستوى الأداء
					العلاقة مع رؤسائه بالعمل
					العلاقة مع زملاء بالعمل
					العلاقة مع المراجعين
					تحمل المسؤولية
					المحافظة على أوقات الدوام الرسمي
					الدقة في إنجاز العمل
					السرعة في إنجاز العمل
					القدرة على إتخاذ القرارات
					الإنضباط في العمل
					المهارات الفنية
					روح المبادرة والإبداع
					المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل
					المجموع

¹ - مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 19.

² - حضير كاضم حمود ، ياسين كاتب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص ص 154 ، 155.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

2-1-2- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين Paired Comparision:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم. وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم: أ. ب. ج. د. هـ فإنه يتم تكوين عشرة مجموعات على الشكل التالي: أ ب، أ ج، أ د، أ هـ، ب ج، ب د، ب هـ، ج د، ج هـ، د هـ.

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلاً أ ب وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة ، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل مجموعة، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما هو في الجدول التالي:¹

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

يتضح من هذا الجدول أنه بمقارنة كل عامل مع عامل آخر فإن العامل (ب) كان الأفضل في أربع مرات

وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا.

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يحصلون إلى نفس

النتائج تقريباً في حال إتبعنا أي طريقة أخرى من طرق القياس الأداء.

¹ - مصطفى نجيب شاوشي ، نفس المرجع ، ص 92.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم ، إذ لو كان

هناك 25 موظفا مثلا لكان على المشرف أن يجري (300) مقارنة وذلك بتطبيق المعادلة السابقة وهي:

$$300 = \frac{24 \times 25}{2} = \frac{(1 - 25) \times 25}{2}$$

كما أنها لا تصلح للإعتماد عليها لاعراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، ويكاد

يكون غرضها الوحيد هو إختبار مدى نجاح سياسة الإختيار والتعيين التي تطبقها المنشأة في إختيار وتعيين الأشخاص المناسبين.

2-1-3- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution:

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم Appraiser في توزيع العاملين ، وتقدير أدائهم.

وعلى هذا فإن على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يتركز على

فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution ، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط ، وتتدرج

إرتفاعا وإنخفاضاً في الإتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى.

ويمكن تصوير هذا التوزيع الإجباري كما يأتي:



الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

وكما يتضح من الشكل السابق يكون المقيم مجبرا Forcsd على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند

توزيع العاملين حسب كفاءتهم. فإذا كان عدد العاملين مائة عامل، فيكون التوزيع كالاتي:

10 عمال في كل من طرفي الخط.

20 عاملا بين المتوسط والممتاز.

20 عاملا بين المتوسط والضعيف.

40 عاملا في نقطة الوسط.

وغني عن الذكر أن إستخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين.¹

في هذه الطريقة تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل ويتم على النحو التالي:

■ يتم كتابة الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل إسم على بطاقة .

■ يطلب من المشرف أن يوزع البطاقات على خمس مجموعات.

■ المجموعة الأولى: ضعيف.

■ المجموعة الثانية: أقل من المتوسط.

■ المجموعة الثالثة: متوسط.

■ المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط.

■ المجموعة الخامسة: جيد جدا.²

¹ - مصطفى نجيب شاوشي ، نفس المرجع ، ص 93.

² - علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، 1985 ، ص ص 336 ، 337.

2-1-4- طريقة القوائم Check Lists:

تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر Weighted check list ، وطريقة الاختيار الإجباري Forced – choice list.

تتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم Rater بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة ، والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته ، أو أدائه العمل. وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ، ليستخدما في العادة يعطى لكل عبارة أو جملة قيمة محددة Valur على شكل أرقام لإستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل و إستخراج درجته النهائية Total Rating أو ترتيبه النهائي.

وتتمثل أبسط أنواع المستخدمة في طرق التقييم للقوائم المعدة مسبقا ، في إستخدام قائمة List يكتب على جانب منها عبارة وصفية Descriptive Statements وأمام كل عبارة يوجد مربعان Tow Boxes سجل على أحدها كلمة "نعم" وعلى الأخر كلمة " لا ". وعند إستخدام هذه القائمة ، يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه ، وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به.

وعند الإنتهاء من التأشير على جميع البنود في القائمة ، تتولى الإدارة ممثلة بإدارة الأفراد فيها بتقييم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص حتى يمكن إستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل ، وفيما يأتي بعض الأمثلة للعبارات المستخدمة ، مع ملاحظة أن لطبيعة العمل أثرا على وضع هذه العبارات.¹

¹ - مصطفى نجيب شاوشي ، مرجع سابق ، ص ص 91- 94.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

قائمة العبارات المستخدمة لمشرف على قسم الإنتاج

لا	نعم	
☐	☐	يظهر تحيزا في معاملته لمروسيه
☐	☐	يقدم تقريرا عن أعماله بانتظام
☐	☐	إنتاجه يتميز بالجودة
☐	☐	نادرا ما ينسى قرارات الإدارة
☐	☐	علاقته بمروسيه طيبة
☐	☐	يتخذ قرارات سريعة وناجحة
☐	☐	يشجع مروسيه على العمل والمبادرة
☐	☐	يولي اهتماما بالمستهلكين
☐	☐	يعقد مقترحات ناجحة
☐	☐	يتبع التعليمات بدقة
☐	☐	يتهرب من المسؤولية
☐	☐	يظهر تحيزا في معاملته لمروسيه
☐	☐	نادرا ما يرتكب أخطاء

2-1-5- طريقة التقييم بحرية التعبير Free – Form Essay:

إن استخدام هذه الطريقة لقياس أداء العاملين لا يتطلب إستعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى. إنها بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة إنطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق On sheet of paper.

إن ملاحظة المقيم ، إذا رغبت المؤسسة ، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة ، أسباب هذا السلوك ، صفات العامل أو الموظف ، تنمية الحاجات المستقبلية.

ولكي يمكن إجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة ، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك ، وأن يفكر بالأجراء والإجراءات التي سيتبعها ، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيبا في نفس

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

الوقت لهذه الطريقة ، فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل ، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتاً أكثر من متوسط الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم (أو الذي يرغب في أن يقضيه).¹

2-2- الطرق الحديثة في قياس الأداء:

إن طرق قياس الأداء السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية، وبسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طريق أفضل لقياس أداء الأفراد بحيث تحدد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي:

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع التوسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
 - الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة وإعتماد على أكثر من طريقة.
 - المشاركة بأكثر من جهة في مستويات الإدارية في عمليات التقييم.²
- ومن بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى ما يأتي:

2-2-1- التقييم على أساس النتائج Appraisal by Results:

وتقوم هذه الطريقة على أساس إتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه ، وقد إرتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير ، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومروؤوسيه ، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء ، وأهداف المؤسسة.

وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة ، وأحرزت نتائج مثمرة. وفيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة:

¹ - مصطفى نجيب شاوشي ، مرجع سابق ، ص 94.

² - كامل برير ، مرجع سابق ، ص 135.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس لإتلاء الإتفاق بشأن العناصر التي يتم إستخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس.
- على الرئيس ، بالتعاون مع المرؤوس ، أن يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة من المرؤوس ، والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله ، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية.....الخ.
- على الرئيس، بالتعاون والتفاهم مع الأفراد، أن يصل إلى إتفاق مع المرؤوس على المعايير Criteria التي سيتم إستخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس.
- في خلال المدة المتفق عليها وعلى قياس الأداء عند إنتهائها ، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء ، والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف ، لمحاولة تذليل كل عقبة ، أو القضاء على أية مشكلة.
- عند إنتهاء المدة المتفق عليها ، وحلول ميعاد قياس أداء العامل ، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل ، وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة. ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.
- وتدل الدراسات العملية على أن إستخدام هذه الطريقة ، من شأنها أن تخلق جوا مناسبا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية ، وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة ، ومن ناحية أخرى ، تشجيع هذه الطريقة روح الأداء.¹

¹ - مصطفى نجيب شاوشي ، مرجع سابق ، ص 96.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

ترتكز هذه الطريقة على إدارة نتائج موضوعية وقابلة للقياس للوظيفية أو مجموعة عمل ويفترض هذا المدخل أنه يمكن تقليل عدم الموضوعية عند قياس النتائج ، وأن الأداء الموضوعي هو أفضل مؤشر لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية ، ويمكن إستعراض نوعين من أنظمة الأداء ذات التوجه بالنتائج وهما : الإدارة بالأهداف ، ونظام قياس وتقييم الإنتاجية.¹

2-2-2- طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى Critical Incidents:

تمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها ، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة ، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل والأهداف المنشأة.

ويتطلب إستخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل ، وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية ، أو الأعمال الهامة الممتاز منها والردية وفقاً لتواريخ حدوثها.

وفيما يأتي بعض الأمثلة على هذه الوقائع أو تلك الأعمال:

"في 1987/01/13 حصل على الترتيب الأول في الدورة التدريبية التي إقامتها ".

"في 1987/04/1 رفض قراراً أصدرته إليه بضرورة حضوره بعد الظهر لإنجاز أعمال حيوية خاصة " ، "في

1987/04/20 ترك العمل دون إذن".²

¹ - جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي وعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 433.

² - مصطفى نجيب شاوشي ، مرجع سابق ، ص 97.

وتسمى كذلك طريقة الأحداث الحرجة:

تتميز بأن الرئيس يكلف فيها بتسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس ، وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين.¹

2-2-3- طريقة البحث الميداني Field Review:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة يتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا ودون إستعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محدودة و بذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام أو ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبة وتوجيه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبة يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب ، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي ، لترجع من قبل الرئيس ، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي . و عندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات ممتازة جيد ، و مرضي و مقبول أو غير مرضي.

وميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إذن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة.

كذلك فإن ممثل الأفراد الذي قد يقضي ساعة أو أكثر في المقابلة كل مشرف يعطيه إنطباعاً بأن عملية التقييم هذه تعتبر هامة ومفيدة . كذلك فإن هذه الطريقة تمكن ممثل إدارة الأفراد من إستعمال معايير للتقييم عند

¹ - أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين ، دار المعارف ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 68.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

القيام بإجراء عدد كبير من المقابلات مما يعني أن ليستطاعته تكوين مجموعة من القواعد الأساسية الثابتة التي يمكن أن تستعمل في التقييم جميع العاملين مع استخدام الشروط المناسبة عند المقارنة الفعالة بين عمليات التقييم المختلفة إن هذه الرقابة على مستويات التقييم العامة و على العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التقييم تكون صعباً للإستخدام إذا ما إستعملت نماذج مكتوبة أو في حال قيام مجموعات مختلفة من المديرين بعملية التقييم.¹

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً للإنتهاء عملية التقييم كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته و هذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال . كذلك فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة ، و قدرة و كفاءة ممثل قسم إدارة الأفراد في إستخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

2-2-4- طريقة التقدير الجماعي Group appraisal method :

وهذه الطريقة يتم تقييم الرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين أربعة أو خمسة .

كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات الأداء للأعمال والأداء الفعلي لمؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاحة داخل إدارته .

وإستخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء البشرية الأخرى.

وتصبح طريقة تقييم المجموعة مفيدة في حالة وجود أسباب تدعو للشك في التحيز الشخصي.

¹ - مصطفى نجيب شاوشي ، مرجع سابق ، ص 97.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

ولكن يؤخذ على طريقة تقييم المجموعة أنها مضیعة للوقت كما أنها ليست من الطرق الكمية

التي تساعد على عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين.¹

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم

الرئيس المباشر للعامل ، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة ويجب عند إختيار

أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.²

كما يتم في العادة إختيار أحد أعضاء اللجنة لعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على

تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. أن عمل اللجنة في الواقع

هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل

فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته ، وبعد إجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالإجتماع به لمناقشة بعض الأمور

مثل معايير الأداء Standards of performance ، وإنجاز العامل نفسه ، وكذلك الأعمال الخاصة

بتحسين أداء العامل في المستقبل.

الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في قياس أداء العامل بموجب هذه الطريقة ، إلا أن علمه المسبق بأن

تقييمه الذي ستم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصا في تقييمه ، وهذا يعتبر مزية من

مزايا هذه الطريقة كما أن نتائج هذه الطريقة في قياس أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق

الأخرى.³

¹ - أحمد أبو السعود محمد ، مرجع سابق ، ص 66.

² - مصطفى نجيب شاوشي، مرجع سابق ، ص 98.

³ - مصطفى نجيب شاوشي ، مرجع سابق ، ص 99.

2-2-5- المدخل السلوكي لقياس الأداء:

يسعى هذا المدخل لإدارة الأداء إلى تحديد أنماط السلوك التي يجب على الموظف إظهارها حتى تتحقق الفعالية في أداء الوظيفة.

وبالتالي فإن الأساليب المختلفة لهذا المدخل تركز أولاً على تحديد هذه التصرفات أو أنماط السلوك ، بعد ذلك يقوم المديرون أو المقيمون بتحديد المدى أو المستوى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك.¹

رابعاً: أهمية وأهداف تقييم الأداء:

1- أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء.²

إذ يكسب موضوع تقييم الأداء الخاص بالعامل قيمة كبرى من جهة نظر المؤسسة التي يعمل بها ومن جانب نفسه في ذات الوقت فالمؤسسة تبقيه في العمل أو تفصله منه ، أو ترقيه ، أو تنقله ، أو تمنحه إمتيازات ، أو تحرمه وتجارزه بعقوبات ، كل ذلك بناء على تقييمه لأدائه وتقديرها لمدى كفاءته في العمل ومناسبة سماته و إستعداداته للنجاح فيه كما أن العامل نفسه يجب أن يكون دائماً موضوع تقدير إدارة المؤسسة ورؤسائه وأن يكون تقييمه لأدائه بدرجة ممتازة حتى يأمن على مستقبله ويطمئن على دخله.³

وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

¹ - جمال الدين محمد مرسى ، مرجع سابق ، ص ص 424 ، 425.

² - خضير كاظم ، ياسين كاتب الخرشنة ، مرجع سابق ، ص 125.

³ - فرج عبد القادر ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة التاسعة ، القاهرة ، 2001 ، ص ص 349 ، 350.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

1-1- تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفئة وإختيارها وتدريبها وتطويرها وإستثمار قدراتها بكل فاعلية ، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

1-2- تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره ، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى إستثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يبادر لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

1-3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة ، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو إعتباطيا وإنما يترك على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.¹

1-4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداق لقوله تعالى " وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى " (الآية:39سورة النجم) ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، وأن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للإدارة سيما في معايير الحوافز والمكافآت ، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها ، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس إستخدامه.

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 152.

1-5- إنجاز عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العملية والعلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانيات الترقية أو النقل أو الإستهناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

2- أهداف تقييم الأداء Administrative:

1-2- هدف إداري:

وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستهناء.....الخ.

2-2- هدف تطوري Developmental:

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

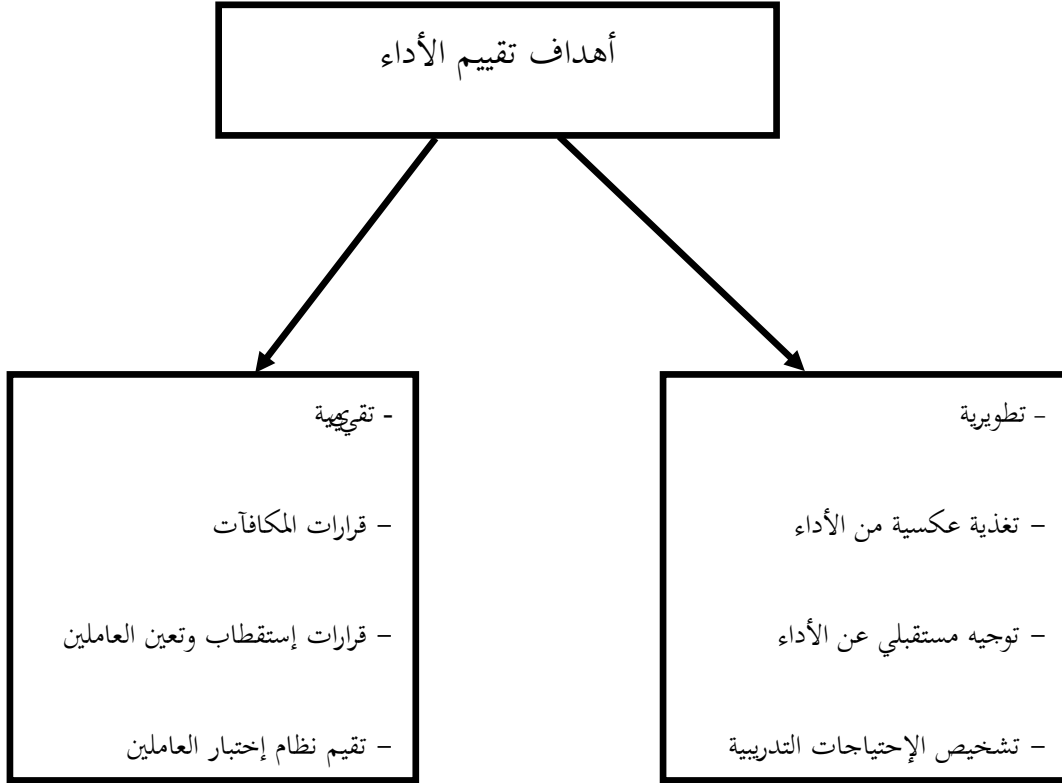
في الواقع إن معظم المنظمات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا ، لكن في

الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.¹

والشكل الآتي : يبرز بإختصار أهداف تقييم الأداء

¹ - كامل بربر ، مرجع سابق ، ص ص 125 ، 126.

الشكل رقم (11) : يوضح أهداف تقييم الأداء



المصدر: صالح مهدي حسن العامري ، طاهر مهدي ، منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007 ، ص 206.

خامسا: صعوبات تقييم الأداء

1- صعوبات تتعلق بالتقييم:

إن موضوع تقييم الأداء الوظيفي موضوع حساس ومثير للجدل لكونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا معد للتقرير أو معد عنه التقرير وهذا الجدل والخلاف نابعا من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل في هذا الحكم غير

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

موضوعي وبالتالي غير مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للموظفين وهذه المؤثرات أو الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة عن المقوم (معد للتقويم) أو نظام التقييم أو الإدارة المسئولة عن تطبيق النظام.¹

وتعرقل فاعلية الأداء بسبب عدة معوقات ترجع إلى المقاييس الموضوعية في ضوء المعايير أو تعود إلى المقيم

(الرئيس) ونستعرض هذه المعوقات فيما يلي:

- فيما يتعلق بنظام التقييم:

- عدم دقة المعايير ومن ثم المقاييس ، فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ضعيف ما

معنى كل مستوى وهل سيفهم من كافة المقيمين بنفس المعنى.

- عدم فهم المعايير ومن ثم مقياسها خاصة في الشخصية والتي تميل ناحية المعنويات.

- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتوجيهات وإرشادات

متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة

للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

- إستخدام طريقة للتقييم مع جميع الوظائف، غالبا ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة ، يتم

تعميمها على جميع الأدوات والأجهزة بغض النظر على طبيعة ومستوى الوظائف.

- عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمة يعتبر أحد أساليب المؤدية إلى

عدم كفاءة نظام تقييم الأداء كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.²

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 281.

² - صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع ، ص 284.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

2- الصعوبات تتعلق بالعوامل البيئية:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي: النقص في الأداء ، أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد ، وعدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة نقص التعاون مع الآخرين ، ونمط الإشراف، والحرارة، والإضاءة، والضوضاء، وترتيب الآلات، والورديات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها ، مؤثرات على الجهد والقدرة ، والإتجاه فعلى سبيل المثال ، أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل. أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود. بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيء للقدرة الموجودة لدى الأفراد. لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة هي:

■ توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

■ توفير بيئة مدعمة ، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.¹

سادساً: علاقة تغيير السلوكي بالأداء:

1- أداء الأفراد:

من المؤكد أن مستوى الأداء الفعلي للفرد (السلوك) يعد بمثابة المحصلة للعديد من العوامل المتداخلة معا بحيث تصبح الفروق بين الأفراد على هذا الأداء الفعلي مرهونة إلى حد بعيد بدرجة العناصر والمكونات التي

¹ - رواية حسن، مرجع سابق ، ص 211.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وآلياته

تشكل في مجملها النهائي مستوى الأداء الذي يعد خلاصة مستويين سابقين له أولهما مستوى الأداء الفسيولوجي والمقصود به أعلى مستوى من الأداء الدافعي والذي يتوقف بالدرجة الأولى على الميل أو الرغبة في القيام بعمل ما ، وتلعب المحددات البيئية المكتسبة دورا في التأثير على هذا المستوى من الأداء الدافعي إرتفاعا أو إنخفاضا ، ومستوى الأداء الدافعي يتأثر وبشكل مباشر بثلاث مستويات من الأداء.¹

2- تنشيط ومراقبة التغيير السلوكي Activate Behavioral change:

وتعني ببساطة إلزام الأفراد بإستراتيجية التغيير وذلك بإقناعهم بالحاجة إلى تنفيذه ويعني ذلك تنشيط أداء المعنيين بإدارة التغيير حتى يؤديوا أنشطة جديدة وينسوا ما كانوا يدونه من قبل.

1-2- مراقبة وتعزيز السلوك Mehitor And Roinforce Behaviou:

ويشمل ذلك متابعة جميع عمليات التغيير السلوكي بعناية وتطبيق عمليات تصحيح الضرورية للتأكد أن سلوك الفرد الجماعة يطابق إستراتيجية تغيير المطلوبة.²

بالإضافة إلى الرقابة التي تتم أثناء تشغيل النشاط حيث تنطوي على متابعة كافة الأنشطة التشغيلية للمنظمة أثناء حدوثها والعمليات الحالية التي تقوم بها للتأكد أنها تتفق مع المعايير الموضوعية ويعني ما تقدم أن هذه النوعية من الرقابة تسمح بإتخاذ التصرف التصحيحي أثناء سير العمليات التشغيلية.³

¹ - عاطف دابرصه عبد الرحمان ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 37.

² - طارق طه ، مرجع سابق ، ص ص 326 ، 327.

³ - <http://edaraat.bravehost.com/qتما.htm> . Mer . 21 / 09/2011.11:09

خلاصة الفصل الثالث:

على ضوء ما سبق نجد أن الأداء يلعب دورا كبيرا في سيرورة المنظمات وهو الناتج النهائي لجملة من المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام المكونة للأعمال أفرادها ، ونظرا لأهمية القصى لهذا الأخير يتطلب الأمر ضرورة تعزيز طرق قياس هـ بكل موضوعية و أن يكون القياس بصفة دورية حتى تتمكن من جس نبض أفرادها وبالتالي تقيس معدلات أدائهم وبذلك تكشف عن مؤشر نجاحها أو فشلها من خلال نسب أداء أفرادها وذلك لأن هدفها الأساسي هو تحقيق مستوى عالي من الكفاءة هذه الأخيرة التي تتحقق بقدر درجة إهتمام بعملية تقييم الأداء في إطار معايير محكمة وطرق متعددة وبتالي تحقيق كفاءة المنظمة مرهون بمدى الإلتباع الأمثل لطرق لإتباع قياس الكفاءة الفردية لأداء العمل المطلوب.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

- تمهيد .

أولاً: الروح المعنوية وأهم محدداتها.

ثانياً: ماهية الرضا الوظيفي أهمية ومحدداته.

ثالثاً: ماهية الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل .

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

تمهيد:

تتيح دراسة التغيير السلوكي فرصة التنبأ بكيفية تصرف الأفراد في بيئة العمل في ظل جل التغيرات المطبقة الأمر الذي يسمح لنا بإطلاع على جملة السلوكيات بصفة مباشرة وغير مباشرة الأمر الذي ينعكس بصفة مباشرة على الأداء هذا الأخير الذي يمثل بؤرة التفاعل لحملة الإنعكاسات الإيجابية منها: (إرتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي)

وكذا السلبية المتمثلة في عدم وجود ولاء للمنظمة كل هذا نستدل به من خلال نسبة الأداء ومن خلال هذا الفصل نحاول إبراز النقاط السابقة الذكر بشكل أكثر تفصيل.

أولاً: الروح المعنوية وأهم محدداتها ومظاهرها:

1- تعريف الروح المعنوية:

هناك عدة تعاريف لروح المعنوية يمكن أن نختار أحدها حيث جاء في أدبيات الإدارة أن المصطلح يعني

خليط من مشاعر الفخر والثقة والتشويق والحماس وقد تتحول هذه الحواس الذي يكسبها تماماً عندما تكون

الروح المعنوية هابطة.¹

ويوصف إصطلاح " الروح المعنوية " شعوراً متصلاً ومتعلقاً بالروح أو بالحماس ، وإذا إستخدم الإصطلاح بالنسبة

لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل ، فإذا ظهر من العمال أنهم متحمسون ومتفائلون تجاه

الأعمال التي يقومون بها ، وإذا كانت روح الصداقة تسود بينهم ، فإن هذا الجو السائد يمكن أن نصفه بأنه روح

معنوية عالية ، أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين وتسود بينهم روح الإنتقاد وعدم الإستقرار والتشاؤم فإن هذه

الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ كمظهر للروح المعنوية المنخفضة.²

يقصد بالروح المعنوية Morale ذلك الروح أو المزاج السائد بين جماعة الأفراد ، الذين يتميزون بالشعور

بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والإستعداد للكفاح من

أجل تحقيق أهداف الجماعة ، وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه

الجماعة وتشير المعنوية إلى وظيفة الجماعة ووحدها وتماسكها. فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد

الجماعة كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقادة و إلى الإحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله ويخطئ

أصحاب الأعمال عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجور والواقع أنه كثير ما ترتفع أجور

لعمال ومع ذلك تستمر شكواهم من العمل.³ وتعتبر

¹ - بشير عباس العلاق ، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية المحاسبة التمويل والمعارف ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2000 ، ص 337.

² - صلاح الشواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية ، 1994 ، ص ص 462 ، 463.

³ - عبد الرحمان محمد العيسوي ، تفاعل الجماعات البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 329.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل ، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر ، أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن إرادة العاملين.

لذلك فنحن يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة مابين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببا لها ، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولا عن تدهور الروح المعنوية ، إن العمل بروح الجماعة أو بروح الفريق أو العمل بروح معنوية عالية يعني بالضرورة تلك الروح أو الشعور بالثقة والرضا السائد في الجماعة ، وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة

(الفريق، التنظيم، جهاز المؤسسة) إذن فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة ، كما أن الروح المعنوية تتجاوز مفهوم التضامن لأنها لا تشتمل على التضامن والتلاحم فقط بل توجب أيضا الإدماج الشديد".¹

ونظرا لكون مصطلح الروح المعنوية يدل على حالة غير ملموسة يحيطها الغموض لذا من الصعب وضع تعريف شامل مما يسبب كثيرا من الارتباك والحيرة لبعض الباحثين في تحديد تعريف واضح أو نسبة صحيحة لذا فقد عرف البعض الروح المعنوية العالية بأنها:

"إلتزام أدبي من قبل الفرد لبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها".

لا شك أن الفرد ملزم بأداء عمله بطريقة مرضية في مقابل حصوله على أجر أعلى كما أن رب العمل ملزما بلأن يعامله بأحسن معاملة ، كما تعتبر الروح المعنوية واجبا و إلتزاما من الفرد يستطيع أن يكرس الوقت والجهد المطلوبين كعوامل وشواهد على الروح المعنوية في العمل أو في المنظمات العالية ، إلا أنه بالرغم من ذلك تضلل الروح المعنوية في العمل أو في المنظمات الإقتصادية تمثل الإستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج".

¹ - كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 18 ، 19.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

2- محددات ومعايير الروح المعنوية:

1-2- محددات الروح المعنوية: لروح المعنوية محددات أساسية وهي:

1-2-1- الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة.

1-2-2- الحاجة لوجود هدف معين يتكاثف الأفراد من أجل تحقيقه.¹

1-2-3- أن يكون هنالك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ

الهدف " كما أن للروح المعنوية معايير :

2-2- معايير الروح المعنوية:

1-2-2- وجود أهداف إيجابية تسعى الجماعة لتحقيقها وتوجه إليها أنظار الجماعة.

2-2-2- إشباع حاجات الأفراد (التعبير عن الذات ، الحوار، المكانة ، الحاجة للإعتراف والقبول وعدم

الإحتمال ، الحاجة للانتماء الجماعة.....)

2-2-3- شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها ، حيث يقود النجاح إلى تشجيع الأفراد إلى بذل المزيد

من الجهد".

2-2-4- قدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد

إلى الجماعة وحدتها وتماسكها.

2-2-5- ذبوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة

وإستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمر والثقة بالنفس.

2-2-5- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها.

¹ - كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 19.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

6-2-2 وجود إبتجاهات نفسية إيجابية لدى الأعضاء نحو أهداف الجماعة ورئيسها فهم يرقون هذه

الأهداف ويتقبلونها وكذلك إبتجاههم من رئيس الجماعة.¹

ثانيا: **مظاهر الروح المعنوية:** " الواقع أن مظاهر الروح المعنوية تختلف باختلاف الجماعات العاملة فهي من الناحية

الصناعية تختلف عنها من الناحية الحربية ، تختلف عنها في النشاط الإداري ، وسنحاول فيما يلي عرض أهم

المظاهر التي تعتبر نتيجة مباشرة للروح المعنوية في إدارة الأعمال.

1- الروح المعنوية المنخفضة: تبدو في إنتقاد العلامات السابقة وتتجلى فيما يلي:

1-1 نقص في الإنتاج عما هو متوقع ، مع زيادة في مقدار المواد التالفة.

2-1 زيادة عدد الحوادث كما يبدو في كثرة تغيب العمال أو تأخرهم وتركهم للعمل.

3-1 تعدد الشكاوي والمظالم وشيوع التذمر.

4-1 زيادة التوتر بين العمال أثناء العمل.

5-1 التباطؤ والتكاسل في إنجاز العمل والإنصراف قبل موعده وفترات الراحة.²

2- نموذج الروح المعنوية المنخفضة (الشكاوى والتظلمات) : قد تكون الشكاوى التي تصل إلى

الإدارة حقيقة وقد تكون غير ذلك كما أنها لا يمكن أن تكون ممثلة عن حالة التذمر الحقيقية الموجودة بين العمال

والموظفين لأن بعضها قد لا يصل إطلاقا لعلم الإدارة ، ولكن الإدارة الرشيدة هي تفحص هذه

¹ - حامد عوض ، مرجع سابق ، ص 189.

² - أشرف محمد عبد الغني ، سيكولوجية الصناعة بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2001، ص ص 283 - 294.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

الشكاوي بواسطة المختصين للكشف عن أسبابها الحقيقية ولا شك أن الأساس في هذه الحالة هو أن الشكاوي أعراض حالة تضر أو روح المعنوية منخفضة عند العمال أو الموظفين.¹

2- الروح المعنوية المرتفعة:

2-1- الأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية:

ويقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة بالإنتاج الفعلي وحساب نفقة العمل وجودته ، فإذا كان الإنتاج ثابتا عند حد معقول وفي النسب المقررة ، وتكاليفه تعادل بيعة مع تحقيق ربح مناسب، ونسبة التالف قليلة بالنسبة للإنتاج الكلي كان هذا دليلا على إرتفاع الروح المعنوية عند العمال، أي الزيادة في التكاليف الإنتاج ناتجة عن نقص الإنتاج في وحدة الزمن وقلة الجودة التي تتمثل في كثرة التالف تعتبر دليلا على إنخفاض الروح المعنوية.

2-2- دوران العمل:

يعتبر ثبوت القوى العاملة في المؤسسة دليلا على وجود العوامل التي تساعد على الإحتفاظ بالروح المعنوية بينما يدل زيادة معدل خروج العامل وتسريحهم عن القوة العاملة بالنسبة إلى معدل إنضمامهم دليلا على الروح المعنوية المرتفعة.²

ثالثا: العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:

أظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من الموظفين أن الواقع الذي يرفع من معنوية العامل أو الموظف أثناء العمل يعتمد اعتمادا كبيرا على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت ظروف العمل فالعامل أو الموظف في العمل لا يهبط دائما بالمادة بل هو يخضع أساسا لقوة حاجته إلى تكوين صداقات وعلاقات بينه وبين أقرانه في العمل ، ومن بين أهم العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف هي:

¹ - محمد الصريفي ، مرجع سابق ، ص 13.

² - عبد الفتاح ، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص ص 39 ، 40 .

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

1- تشجيع قدرات الأفراد:

ولعل من أخطر ما تؤدي إليه إنخفاض الروح المعنوية هو منع الأفراد من السعي للتصدي للتحديات الجديدة في العمل بل وفي بعض الأحيان عدم تقبلها ، وحتى الأفراد الذين يتمتعون بقدر من الثقة بالنفس لا يعملون سوى بنسبة صغيرة من كامل جهدهم أو قدراتهم.

2- تحسين مهارات واكتشافات الأفراد.

"وعموما لقد لخص بعض العلماء الروح المعنوية فيما يلي:

3- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.

4- وجود أقل قدر من الصراع والإحتكاك بين أعضائها مما قد ينقلب إلى فرقة وإنقسام.

رابعا: علاقة الروح المعنوية بالسلوك:

إن تعبير الروح المعنوية تعبير شائع الإستعمال دون ما تعريف دقيق له ... ولا يتردد الكثير من غير المتخصصين في

إستعماله ولكن معظمهم يجدون صعوبة بالغة في تعريفه فهو يصف شعورا يمت بصلة ما إلى الروح.....

فبالنسبة لمجموعة العاملين فالإستعمال الشائع للروح المعنوية هو هذه الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع أو هو

العمل الذي يحس به العاملون إحساسا مبهما فقد أحس العاملون بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة تجاه

لجماعة والود فيما بينهم أمكن وصفهم بأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية . أما إذا أحسوا بعدم الرضا وسرعة

التهيج والقلق ، والميل إلى النقد وعدم الإستقرار والتشاؤم قيل أنهم في حالة معنوية منخفضة.¹

¹ - كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 110.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

ثانيا: ماهية الرضا الوظيفي وأهميته ومحدداته:

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمتخصصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي ويمكن القول أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كان على يد علماء النفس وذلك منذ عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدر ضئيلا من الإتفاق حول الرضا الوظيفي وفيما يلي سنعرض جملة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي.

2- تعاريف الرضا الوظيفي:

تعريف "هوبك" حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي عن وظيفتي".

أما "التعريف فروم" يرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ".

أما "تعريف لولير" فيرى أن كافة نظريات الدوافع والخوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن "حصول المرء على المزيد مما كان يجعله أكثر قناعة ورضا".

ويعرف الرضا الوظيفي إصطلاح بالطريقة التي تستخدم بها عبارة الحياة بشكل عام "في حين يرى كاتزل " أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى الحقيقة ".

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

كما يعرف للمواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والإنسجام بين

المكافئات التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف¹.

ونجد الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن إعتبارها إنعكاس لمدى

الإشباع الذي يستمد من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل

الداخلية(التنظيم) والخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته ويعبر كذلك عن السعادة التي تتحقق عن طريق

العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله².

ويتضح مما سبق أن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم واسع وغامض ، فقد يشير في بعض الأحيان إلى

مدى إقناع الأفراد بظروف عملهم ، وقد يشير في بعض الأحيان الأخرى إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية

التي يشعر بها الفرد إتجاه عمله ، كما يشير إلى الإرتياح أو الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله والذي يرتبط

بتوقعاته ومدى طموحاته³.

3- أهمية الرضا الوظيفي: إن الرضا عن العمل هو العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جادا ومثابرا

في عمله ومن هنا فإن أهميته وتأثيره بظاهرة في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين ، منها الصحة العضوية أو

النفسية للفرد والتي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن عمله وهذا ما توصل إليه⁴.

"هيرزبيرج" حيث أكد أن فقدان الشهية والأم الرأس وعسر الهضم هي أعراض عضوية مرتبطة بحادث لعد الرضا

عند العمال " إضافة إلى بعض الأمراض العضوية مثل صعوبة التنفس، التعرق، القرحة المعدية ... إلخ.

¹ - محمد الصبري ، مرجع سابق ، ص 13-131

² - محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص.120

³ - مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص133

⁴ - الطاهر زيدة ، الحوافر المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع ، جامعة عمار ثلجي، الأغواط ، 2007-2008 ، ص28.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

هناك أيضا علاقة قوية بين عدم الرضا عن العمل ومشاكل الصحة العقلية ، فوجود العامل في محيط ووضعية عمل جيدة ومناسبة يبعث إلى الإرتياح والرضا وتكون بذلك حالته العقلية أبعد من المشاكل والإضطرابات ومن هنا يتبين لنا أن الرضا الوظيفي ليس فقط شرط أو عاملا مهما لضمان بقاء العمال في المؤسسة بل يتعدى إلى ضمان العضوية والعقلية للعمال التي تقلل معاناتهم وتزيد من رضاهم".

إن الرضا عن العمل يعد عاملا مسببا في تحديد السلوك المهني ومستوى الأداء فهناك من الباحثين من يرى أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض لذلك نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين أكثر رضا تميل لأن تكون الأكثر فعالية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل كذلك يرتبط الرضا عن العمل عكسيا مع دوران العمل فهناك علاقة سببية بينهما بمعنى كلما إرتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض ويؤثر الرضا عن العمل على معدل الغياب والإصابة في العمل فكل منهما يعد تعبيرا جزئيا لعدم الرضا عن العمل.¹

3-1- ظروف العمل:

بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح".

3-2- قياس الرضا عن العمل:

عرفنا أن الرضا عن العمل هو إتجاه عام للفرد نحو عمله ومن الواضح أن هذا التعريف يعتبر واسعا ولكنه يدخل ضمن مفهوم الرضا عن العمل ، ولتذكر أن عمل الفرد هو أكثر من الفعاليات الواضحة التي تظهر على شكل تصحيف الأوراق أو خدمة العملاء أو قيادة الشاحنة أن العمل يتطلب التفاعل مع الزملاء والرؤساء ، الإلتزام بالقواعد والسياسات التنظيمية ، إنجاز بموجب المعايير المحددة العمل داخل ظروف عمل قد لا تكون جيدة...إلخ.

¹ - الطاهر زبدة ، مرجع سابق ، ص29.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

وذلك يعني أن تحسين العام لمدى رضاه أو عدم رضاه عن عمله هو عبارة عن تجميع معقد من المكونات المتعددة للعمل إذن كيف نقيس الرضا عن العمل.

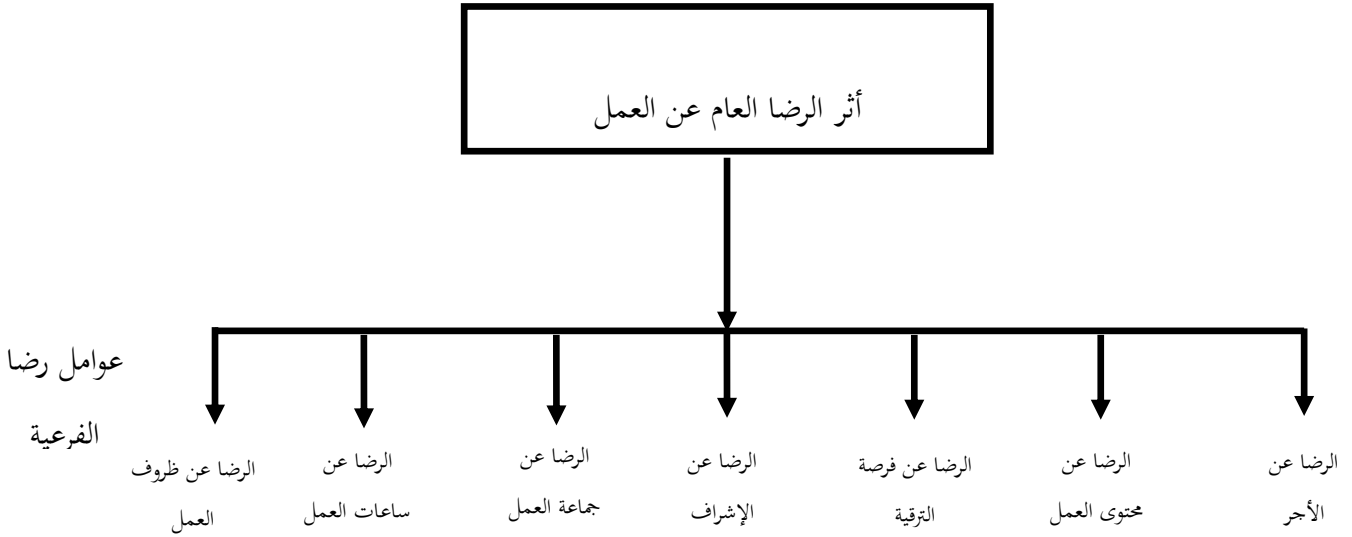
المدخل الأكثر إستخداما في قياس الرضا عن العمل هو الترتيب المنفرد العلمي والنقاط التجميعية التي تتألف من العديد من أوجه العمل أسلوب ، الترتيب المنفرد العالمي (الموحد) هو ليس أكثر من طرح السؤال على الأفراد ليحيبوا عن سؤال واحد ، مثل: بالأخذ بنظر الإعتبار كل الأشياء ما مدى رضاك عن عملك ؟ ويجب المستجيبون عن طريق وضع دائرة على أحد الأرقام التي تتراوح ما بين (1-5) والتي تتوافق مع الإجابات من (راضي تماما إلى غير راضي تماما) والمدخل المستخدم في الوقت الحاضر مجموع عوامل العمل هو أكثر تعقيدا حيث يحدد العوامل الأساسية التي يتضمنها العمل ، ويتم طرح الأسئلة فيما يتعلق بتلك العوامل لتعرف على مشاعر العامل حول كل تلك العوامل ، العوامل الإعتيادية التي من الممكن أن تدخل ضمن مقياس تشمل طبيعة العمل ، الإشراف ، الأجور، فرص الترقية ، العلاوات ، والعلاقات مع الزملاء ومع الرؤوسين حيث يتم ترتيب هذه العوامل حسب مقياس معين (معياري) ومن ثم جمعها لإيجاد قيمة الرضا العام عن العمل.¹

¹ - سعاد نائف البرنلوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2004 ، ص ص 107 ، 108.

4- محددات الرضا الوظيفي:

يمكن أن نعتبر الرضا عن العمل عامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد إتجاه عمله وبهذا يستطيع أن يعبر عن درجة الرضا التي يشعر بها الفرد إتجاه عمله بصفة عامة درجة الرضا العام هنا تعبر عن النتائج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ويمكننا تصور العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي:

شكل رقم (12): يوضح عامل الرضا العام



المصدر : أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 149.

كما يمكن أن نعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن

الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.¹

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ، ص 147-151.

4-1- الأجر:

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمان ويرمز للمكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.

4-2- محتوى العمل:

إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله يلعب دور هام في التأثير على درجة الرضا ويضم (درجة تنوع المهام - درجة السيطرة الفردية المتاحة للفرد - درجة استخدام الفرد لقدراته - خبرات النجاح والفشل في العمل).

4-3 - فرص الترقية:

وهنا يمكن القول كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

4-4 - نمط الإشراف:

إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسه والذي يقيم علاقته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه".¹

4-5- جماعة العمل:

¹ - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ص 134 - 136.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

يلاحظ أنه كلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل لمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل مع أفراد آخرين يخلق توتر لديه كلما كانت جماعة العمل لإستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضائه عن العمل.

4-6- ساعات العمل:

يلاحظ أنه بقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية إستخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد بقدر إستخدامه ينخفض به الرضا عن العمل.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

جدول رقم (01): تحديد مصادر الإحساس بالرضا

تحديد مصادر الإحساس بالرضا	
إحتياجات المستويات الدنيا	إحتياجات المستويات العليا
ظروف العمل: ساعات عمل مناسبة ، ومحيط عمل مريح ، أوافق على ظروف العمل المادية.	الإهتمام الوظيفي: الرضا النابع من الوظيفة نفسها ومحتوياتها ، والقيام بها: أحب نوع العمل الذي أقوم به.
الإشراف: توفير المديرين المباشرين للتشجيع وتفويض السلطة " أحبذ الطريقة التي أعامل بها ممن يتابعون أدائي " .	الإنجاز: وجود الدافع للوصول إلى الأهداف وأداء المهام بدرجة عالية من الفاعلية " عملي يعطيني الإحساس بالإنجاز " .
الأمن: الشعور بالثقة في وضعية المؤسسة والشعور بالإنتماء: " أشعر بإحساس جيد تجاه مستقبل المؤسسة " .	الإلتزام: المتعة من خلال الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة والتعريف بها " أشعر بالفخر عند قولي إنني أعمل لدى تلك المؤسسة " .
الإدارة: فهم أساليب الإدارة: " أشعر بأن المؤسسة تقوم بالتغييرات اللازمة .	المسؤولية: مطالب العمل التي تؤدي إلى تقديم ولكن لدى الأفراد ، ولكن عن طريق العدل والمكافأة " أنا أرحب بكم في العمل المتوقع مني أن أقوم به " .
الإتصال: الوعي التام بخطط المؤسسة والإسهام في التخطيط: أستطيع أن أفهم و أتبين مخطط (إستراتيجية) المؤسسة " .	التفرد الشخصي: فهم الأفراد لوضعهم في الخطة الشاملة " أستطيع أن أرى كيف يرتبط عملي بمخطط المؤسسة ككل .

المصدر: دورلنغ كندرسللي، إدارة الأفراد ، مكتبة لبنان بإشراف ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2001 ، ص 09.

5- علاقة السلوك والأداء بالرضا عن العمل:

ونعني به درجة الإستعاب التي يحققها الفرد من عمله ولا نعني فقط رضاه عن راتبه ، وإنما الرضا يشتمل عن النواحي المادية والنواحي النفسية التي يحققها العمل للفرد من خلال هذا العمل والرضا قد يكون كلياً أو جزئياً ، وهذا يعتمد من فرد إلى فرد ودرجة مشاعرهم والإحساس بالرضا والسعادة وما شابهما قد يكون ظاهر محسوسا وقد يكون ضمنياً والشعور بالرضا والإستياء هما حالة من الإنفعال النفسي تتغير حسب تغير الفرد وحسب الزمان والمكان وقد يظهر هذا الشعور على الفرد في وجهه وحركته ومعاملته وتصرفاته كما يظهر في إنتظامه في عمله وتحمسه له وإجتهاده وتفانيه فيه وبذل كل ما يمكنه لينجح هذا في حالة الرضا والسعادة أما عندما يكون الفرد في حالة الإستياء من العمل فسوف يظهر عليه سلوكاً عدوانياً وقد يظهر عليه قنوطاً يدفعه إلى الهروب عن عمله والبحث عن الآخر.¹

ثالثاً: ماهية الولاء التنظيمي:

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء تفسيرات وإجتهادات قائمة على أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة إجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها والتعاون والإلتزام والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الإجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وإلتزامه للمجتمع الذي يعيش فيه وتعيش الأفراد في المجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل إتجاهات وأنماط سلوكهم فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في التذني وإخفاض مستوى الولاء والإلتزام الوظيفي أما إذا

¹ - هشام محمد نور جمجوم ، سيكولوجية الإدارة ، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، بيروت ، 2008 ، ص 23.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سي شجع وينمي عامل الولاء الوظيفي لديهم ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها وإستمرارها وتحقيق أهدافها.¹

ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة إذ حظي بإهتمام واضح من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية. التي من "روادها التون مايو وماري فوليت إذا أكدت تلك المدرسة أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة ويعبر عن مفهوم الولاء (katxzand kahen,1978) بدرجة تمثيل الفرد لقيام المنظمة وأهدافها حتى تكاد تصبح لها قيمة. وأهدافه وشعوره بالمعنى الحقيقي للولاء إتجاه مكان عمله ، هذا النوع من الولاء يعكس خطا مستقيما يربط بين حاجات الأفراد وقيمهم وحاجات المنظمة وكما أنه لا يأتي بقوة أو بإطاعة الأوامر أو الكفاءات أو الحوافز لكنه يأتي من خلال تمثيل الفرد لقيم المنظمة وأهدافها ، ثم تم تعزز ذاتيا من الشخص نفسه فهو لا يحتاج إلى عون خارجي لتنميته ولتطويره.¹

وأنه في مستوى أعمال العاملين الذين هم في مستواه من حيث التعلم.

وبشكل عام عندما تتساوى العوامل الأخرى ، فقد وجد أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضائهم عن العمل أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري.

كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل central life interest أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته ، كلما كانت درجة رضا هذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل ، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهم بالنسبة إليه ، إذ أن هناك مصادر دخل أخرى كثيرة ينفق منها على نفسه وعلى أفراد أسرته.

¹ - موسى للوزي ، مرجع سابق ، ص118.

¹ - محمد سرحان خالد المخلافي ، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 17 ، العدد الثاني ، جامعة صنعاء دمشق ، 2001، ص 193، 192.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة تحكم في العوامل الشخصية حتى يمكن تعديل مستوى الرضا بدرجة كبيرة ولكن يمكن أن يستفاد منها عند الاختيار والتعيين. فعل سبيل مثال إذا كانت الوظيفة أو العمل المطلوب له وظيفة روتينية بسيطة ففي هذه الحالة يفضل تعيين أفراد كبار السن ، أقل تعلّما ويعتبرون الوظيفة أو العمل إهتمامهم الأول وبالتالي: لا تعمل الإدارة إلى تقليل درجة الرضا عن العمل.¹

وبذلك يعد مفهوم الولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يشمل واقعا بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بإكراه بل هو حصيلة للتفاعلات العادية والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمه.²

¹ - مصطفى نجيب شاوشي، مرجع سابق ، ص 114.

² - فهمي خليفة صالح الفهداوي ، نشأت أحمد القطرنة ، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، مج 24 ، العدد الثاني ، ديسمبر 2004 ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص 16.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

2- أبعاد الولاء التنظيمي:

بصفة عامة هناك ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

2-1- قبول قوي بأهداف المنظمة وقيمها وتمثيل هذه الأهداف والقيم.

2-2- الرغبة القوية الجارحة للفرد في بذل جهد كبير نيابة عن المنظمة.

2-3- الرغبة القوية الجارحة في المحافظة على العضوية والبقاء في المنظمة.

3- تأثير ظروف العمل على رضا العاملين عن العمل كمؤشر لوجود ولاء:

وكما سبق القول أن هذه العوامل تشمل نوع العمل ، الأمن ، التقدم في العمل ، الأجر أو الراتب زملاء العمل ، المدير أو الرئيس منافع للعامل ، ساعات العمل الخ.

إن معظم هذه العوامل يمكن لإدارة التحكم فيها أو تغييرها حيث يمكن لإدارة المؤسسة التحكم إلى حد بعيد بدرجة الأمن ، طبيعة العمل أو نوعه ، درجة التقدم في العمل (الترقية) ، الأجر، نوع الإشراف أو أسلوبه وكذلك في ساعات العمل من حيث عددها وفترات الراحة التي تعطي للعاملين.

وبالتالي يمكن للإدارة أن تلعب دور مهم في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة رضا

العاملين عن أعمالهم.

فمثلا المشرف أو المدير أو الرئيس الذي يهتم بالعاملين أو بمروؤسه فإنه في الحقيقة يعمل على زيادة درجة رضائهم

عن أعمالهم وكلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحابة كلما عملت على رضا أكثر من جانب العاملين عن

أعمالهم وكذلك الحال بالنسبة للأجر أو الراتب فإن له تأثير على المعنويات العاملين ودرجة رضائهم إذ كلما إرتفع

الأجر كلما زادت درجة رضا العاملين ويمكن القول بشكل عام أن أهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تختلف من

مجتمع لآخر .فقد يزداد تأثير عامل دون الآخر على الرضا عن العمل في المجتمع ، في حين أن عامل آخر يكون

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

له تأثير أكثر على الرضا في مجتمع آخر. هذا ويمكن لإدارة المؤسسة أن تستخدم أي طريقة من طرق القياس الرضا عن العمل ، لمعرفة تأثير كل عامل أو عنصر على رضا العاملين ومحاولة تحسين حالة الرضا إذا رأت الإدارة ذلك.¹

4- طرق قياس الرضا عن العمل:

أما طرق قياس الرضا عن العمل فهي كثيرة منها:

4-1- استخدام قائمة الأسئلة:

وهذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل ، ساعات العمل ، ظروف العمل ، الترقية ، إتجاهات الإدارة ، حرية التعبير ، الأجر ، الإشراف ، زملاء العمل ... الخ.

4-2- المقابلات:

وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية ، و مخططا لها أو غير مخطط لها . وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا.

4-3- البيانات الثانوية المتاحة:

إذ ينبغي إستنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة وذلك مثل معدل الغياب ، حجم شكاوي العاملين معدل دوران العاملين ، عدد الحوادث أثناء التشغيل ، نسبة الإنتاج التالف أو، مستوى إنتاجية العامل.

حيث أنه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

4-4- الملاحظة:

والتي بواسطتها يقوم الملاحظ بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين ، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم.

¹ - مصطفى نجيب شاوشي ، نفس المرجع ، ص 114.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

لا شك أن لكل طريقة من طرق القياس هذه مزايا وعيوب وبذلك يمكن للمؤسسة المعنية أن تختار طريقة أو طرق القياس التي تناسبها وفي الوقت المناسب.¹

5- الغياب مؤشر لعدم وجود الولاء التنظيمي:

5-1- غياب العاملين Absenteeism (مفاهيم ومبادئ أساسية):

ويقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غيابا ، ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل فالغياب هو عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم أنه مقيد في جدول العمل عن ذلك اليوم.

5-2- مساوئ الغياب:

تؤدي زيادة الغياب عن العمل إلى مشكلات متعددة للإدارة وزيادة التكاليف ، كما أن إرتفاع معدل الغياب قد يشير إلى وجود ظروف عمل غير مناسبة في المنشأة تؤدي إلى مرض العاملين ، أو قد يكون السبب أسلوب الإشراف غير الملائم ، كما قد يعكس الغياب عن العمل إتجاهات العاملين السلبية نحو المنشأة ونظمها وسياساتها.

5-2-1- تؤدي زيادة الغياب إلى زيادة التكاليف في الأجور المباشرة وعناصر التكاليف غير المباشرة ، وقد وجد أن كثيرا من المنشآت تستخدم عددا من العاملين زائدا عن حاجة العمل وصل إلى الثلث في بعض الأحوال وذلك من أجل مواجهة التغيب عن العمل.²

5-2-2- يؤدي التغيب كذلك إلى اضطراب عمل المشرفين إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من

تخطيط، وتنظيم ، وتوجيه ، وتنسيق، ورقابة. إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي

¹ - مصطفى نجيب شاوشي، مرجع سابق، ص 115.

² - مصطفى عشوي ، مرجع السابق ، ص 133.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

العاملة وتخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية، كذلك لابد من فحص ومراجعة إضافة للأعمال.

5-2-3- يؤدي نقص العاملين غير المتوقع إلى إعاقة الإنتاج إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون أن تشتغل في عمليات الإنتاج.

5-2-4- يضاف إلى ما سبق أن كثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية ، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة أعباء الآخرين.

5-3- أسباب الغياب:

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى غياب الفرص عن عمله ، نذكر منها ما يأتي بالإضافة إلى ما سبق ذكره:

5-3-1- Maladjustments، ويكون ذلك نتيجة لمشكلات شخصية ووجود أعراض لبعض

الأمراض النفسية والحياة الشخصية غير المستقرة ، والإكثار من تناول المشروبات الكحولية.

5-3-2- Lack of interest and satisfaction عدم الرضاء عن العمل وفقدان الإهتمام به

يتضح ذلك من كثرة التنقل من وظيفة لأخرى وكثرة الشكاوي من العمل ومن عدم ملائمة الآلات والمعدات أو الشكاوي من الزملاء أو لإنخفاض الأجر أو الراتب أو ظروف بيئة العمل أو نقص الإهتمام بالعاملين.

5-3-3- عدم الشعور بالمسؤولية ويتضح ذلك من كثرة الغياب الذي ليس له ما يبرز وعدم إعتزاز العامل

بعمله وعدم الولاء والانتماء للمنشأة ، كذلك عدم إمكانية الإعتماد على مثل هذا العامل.

5-3-4- الصعوبات والمشكلات الخارجية والصعوبات الخارجية ، وذلك مثل مشكلات السكن

والمواصلات والمشاكل العائلية transportation.housing.and home probems

5-3-5- المرض sickness أو التعب fatigue وكثرة التردد على الإدارة الطبية وعلى المستشفى

للعلاج.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

5-3-6- أسلوب الإشراف غير المناسب في بعض الأقسام في المنشأة.

5-3-7- الانسحاب عن العمل : Employee Withdrawal

حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق أن يبتعد عنه ، وتسمى هذه الظاهرة :

بظاهرة الانسحاب من العمل . وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل ، أو ترك العمل كلية

والبحث عن عمل آخر .¹

6- مقاييس الغياب:

يمكن إستخدام عدة طرق لقياس الغياب إلى أن أكثر هذه الطرق إنتشارا طريقتين أحدهما تقيس تعدد

الغياب ، وأخرى (شدة) الغياب أي عدد الأيام أو عدد الساعات العمل المفقودة في كل مرة يحصل فيها غياب.

وتقيس مقاييس (طرق) التعدد عدد مرات غياب العاملين في فترة معينة كنسبة مئوية لكل مئة عامل وأما

مقاييس الشدة فتقيس الوقت الضائع في كل غياب.

ولا يكفي النوعان السابقان من مقاييس لتباين كل التكاليف التي تنتج عن الغياب أو لتلبية إحتياجات

الإدارة وتزويدها بالمعلومات التي تفيدها في حل مشكلة الغياب.

ولذلك يوجد مقياس (طريقة) ثالثة يستخدم في تحديد عدد الأيام التي تفقد بسبب الغياب بالنسبة لكل

فرد كما يستخدم نوع رابع من المقاييس لقياس نسبة لوقت الضائع بسبب الغياب إلى الوقت المخطط تخصيصه

إلى العمل.

كما تستخدم أنواع أخرى من المقاييس لمواجهة إحتياجات معينة كتحديد معدل الغياب الناشئ عن

الأمراض المهنية.²

¹ - جيرالد جرينبرج ، مرجع سابق ، ص 211.

² - مصطفى نجيب شاوشي ، مرجع سابق، ص 117.

الفصل الرابع: إنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

خلاصة الفصل الرابع:

بعد تناولنا لنقاط السابقة الذكر يتضح لنا أن لتغيير السلوكي إنعكاس واضح المعنا لم ترجم في جملة إنعكاسات لها صدى عميق في بيئة العمل وهذا يؤكد لنا فاعلية التغيير السلوكي وتأثيره في تفعيل الأداء إذ يبرز في ميكانيزمات سلوكية معينة (كالإنحفاظ الروح المعنوية وكذا نسبة الأداء والإنتاجية وكثرة الغياب كدليل واضح لعدم وجود ولاء.....إلخ.

كل هذا يمثل مؤشرات تنبؤية تعمل على قياس معدلات ونسب التغيير السلوكي داخل المنظمات وتأثيرها على الأداء الأمر الذي يمكننا الكشف والتحقيق على أبعاد عديدة التي شكلت لنا نبراس دراسة الميدانية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

- تمهيد

أولاً: المجال الزمني للدراسة.

ثانياً: المجال المكاني للدراسة .

ثالثاً: بيانات الدراسة .

رابعاً: تحليل النتائج .

- النتائج العامة للدراسة .

- التوصيات و الإقتراحات.

- الخاتمة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانب من الجوانب المهمة في الدراسة لاسيما في العلوم الإنسانية ، إذ تعتبر المنفذ للتقصي و الإستعلام بغية التوصل لإجابات عن التساؤلات المطروحة في إشكالية و فرضيات الدراسة سابقا وذلك بإستخدام منهج و تقنية البحث المتمثلة في إستمارة مقابلة ، حيث توصلنا إلى جمع جملة من البيانات تم تفرغها و تحليلها و تفسيرها كميا و كيفيا مع تقديم جملة من التوصيات و الإقتراحات في الأخير وكل هذا سيعرض بطريقة أكثر تفصيلا في هذا الفصل.

- ميدان الدراسة:

أولاً- المجال الزمني للدراسة:

- الدراسة الاستطلاعية:

قمنا خلال الفترة الممتدة، بداية أكتوبر/2011/10 إلى 2012/03/30 بإجراء الدراسة الاستطلاعية إلى مؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط و ذلك بالقيام بدراسة شاملة أولية وهذا لتعرف على طبيعة الأفراد و كذا إجراء عدة مقابلات مع إطارات الدوائر مثل رئيس دائرة الموارد البشرية وكذلك إطارات أخرى و هكذا لتعرف على أنواع التغيير التي نقوم بها مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط بالإضافة إلى التعرف على الجنس و العدد المؤهلات، و المهام...الخ.

بعد إجراء المقابلات الاستكشافية خلال الدراسة الاستطلاعية قمنا بعدة مقابلات مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية إضافة إلى عدة إطارات كرئيس المصلحة التكوين وإطارات المؤسسة تمكنا من التعرف على أن مؤسسة الصيانة تقوم بتطبيق ما يعرف بمعايير الجودة العالمية وهي عبارة عن جملة معايير نطبق certification la وتم المصادقة عليها حتى تدخل المؤسسة في نطاق مع مواصفات للإنتاج العالمي.

وهو نوع من التطور والتغيير يمس سلوك الأفراد تهدف من خلاله إلى تحسين الأداء الأفراد طبق منذ سنة 2005 إلى يومنا هذا.

- حيث يتم تطبيقه عبر مراحل .

المرحلة الأولى: يتم فيها القيام بدورات وحملات تحسيسية تهدف من خلالها إلى جعل العمال يندمجون في العمل حيث تتم هذه الدورات والحملات التحسيسية بواسطة أشرطة تلفزيونية تستخدم كوسيلة تفسيرية وتوضيحية لهذا النوع من التغيير المطبق بشكل تدريجي نازل بدء من الإطارات إلى العمال البسطاء .

المرحلة الثانية: يتم فيها التطبيق

المرحلة الثالثة : يتم فيها الملاحظة الميدانية عموما يلاحظ أن هنالك تحسين في الأداء وهذا بناء على نتائج

التقارير التي توضح نتيجة العمل الموكل ومتابعة التي تم عن طريق الاجتماعات.

- بناء على النتائج السابقة عموما يوجد إستجابة لهذه المتطلبات.

ثانيا: المجال المكاني للدراسة:

1- التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط DML:

يقع فرع مديرية الصيانة أقصى جنوب المدينة يحدها من الشمال شركة المنشآت والإنجازات والمؤسسات الوطنية لتوزيع مواد البناء أما من الجنوب يحدها الطريق رقم (01) من الشرق مخزن الدقيق ، أما من الغرب مؤسسة أسميدال وتعد هذه المديرية فرع من مؤسسة سوناطراك بحيث تعد هذه المؤسسة المحرك الرئيسي للإقتصاد الوطني لهذا تولي لها الدولة أهمية بالغة بحيث يحسب أن تجعلها من أهم المؤسسات الإقتصادية هذا بالإضافة إلى الفروع الأخرى التابعة للمؤسسة الأم.

- مديرية الصيانة بالأغواط DML:

نشأت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا الميدان وتعد هذه المديرية من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك حيث أنها تقوم بجميع أعمال الصيانة شبكة نقل المحروقات والذي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوب أي ما يقارب 15800 كلم و 77 محطة ضخ وضغط على مستوى التراب الوطني وهي تمتلك عمالة عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها والمتمثلة أساسا في

09. التدخلات لصيانة جميع التجهيزات من صيانة وقائية وصيانة إستعجالية وهي تتربع على مساحة تقدر ب هكتارات وتمتلك كل الوسائل المادية والبشرية اللازمة فقد عدد عمالها ب 314 سنة 2009 منهم 45 مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي ، أما الدائمون فقد عددهم 282 منهم 66 تقنيين.

2- وظائفها:

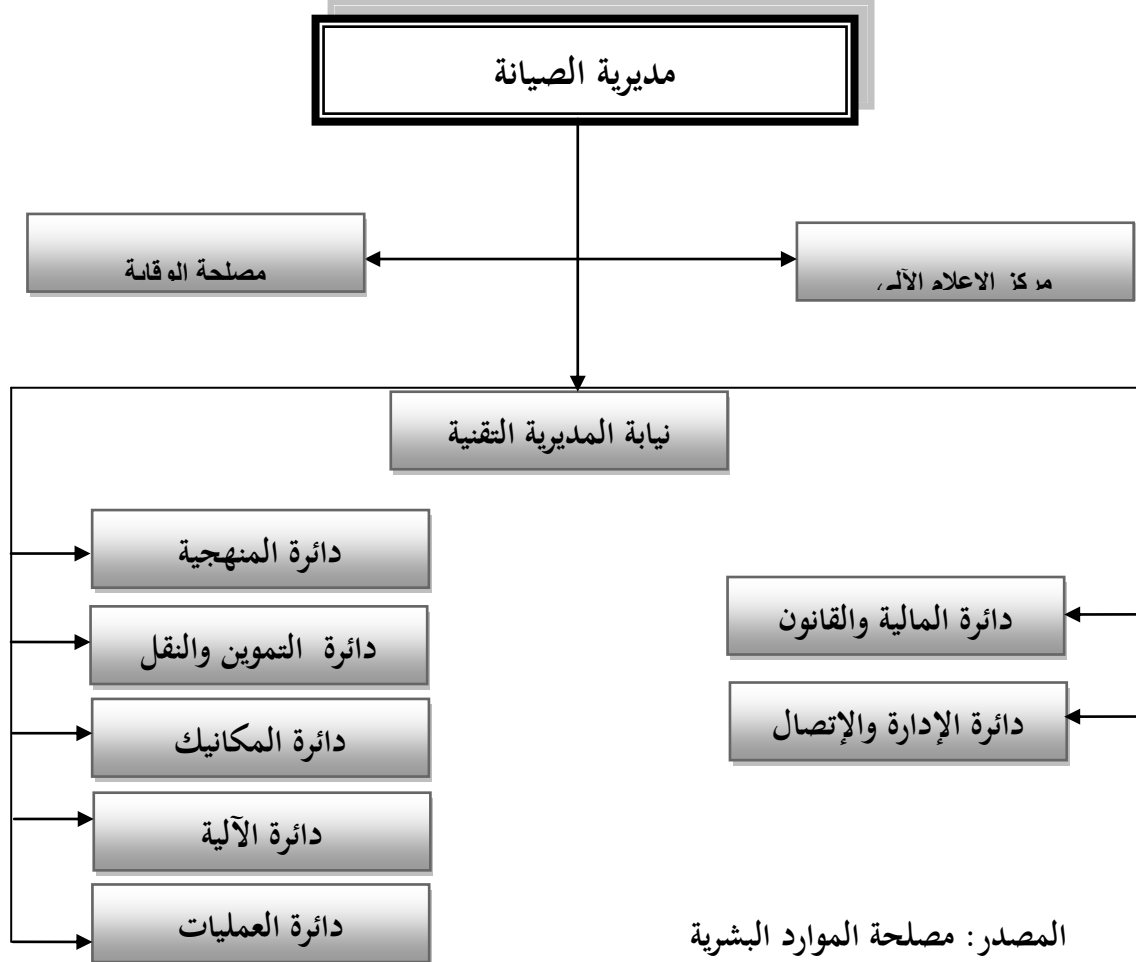
- تختص المديرية بمهمة صيانة آلات النقل عبر الأنابيب.
- وضع السياسة العامة للصيانة الضرورية للتجهيزات الرئيسية.
- التكفل بصيانة الأجهزة و العتاد بصفة دورية بفرع النقل بالشركة على المستويات 3.4.5 و يقصد بها العمليات الجزئية 4:مراجعات العامة 5: تمثل تجديد الأجهزة.
- تحضير العمليات و الرقابة للصيانة في المستوى 1,2 الصيانة الأولية التشحيم ، المراقبة، الزيوت entretien de routine.
- تطوير نشاطات صنع قطع الغيار لسد احتياجات المديرية.
- إعادة تأهيل و تجديد التجهيزات و المنشآت الصناعية.
- التكفل بتموين قطع الغيار الضروري في مجال الصيانة.
- تنسيق و توحيد عمليات ترميز (codification) قطع الغيار.
- ترشيد تكاليف الصيانة.
- المساعدة التقنية في إطار نشاط التطوير و إنجاز المشاريع الجديدة.
- القيام ببعض العمليات الخاصة على الأنابيب كمد منطقة تفتقر إلى الغاز من الأنبوب العابر piquage en charge هذه العمليات الخارجية تمارس على مستوى المحطات فضلا عن بعض الأعمال الداخلية على مستوى الورشات بالقاعدة ، إذ يتم تصليح بعض الأجزاء التي يصعب صيانتها بالمحطة.

3- الهيكل التنظيمي:

حتى يتسنى للمديرية القيام بدورها على أحسن وجه تمت هيكلتها داخليا في شكل دوائر تقنية مكلفة بعدة مهام وتتمثل في دائرة الإتصال، دائرة التموين والنقل دائرة المالية والقانون دائرة المنهجية دائرة الآلية والكهرباء دائرة العمليات الخاصة مركز الإعلام الآلي مصلحة الأمن الصناعي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

- هيكل مديرية الصيانة

الشكل رقم (14) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط



الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

من خلال هيكل مديرية الصيانة بالأغواط نلاحظ أنها مقسمة إلى دوائر و التي بدورها مقسمة إلى مصالح تخضع لرئيس مسؤول عن نشاطاتها و وظائفها و هذه الدوائر ليست مستقلة عن بعضها البعض و إنما هناك تناسق بينهما و يظهر هذا التناسق في التبادل المستمر للمعلومات و المعطيات قصد تحقيق الأهداف و الأغراض المسطرة.

3-1- دائرة الإدارة والاتصال

نظرا لإرتباط دراستنا بموردشري و الذي يتم على مستوى هاته الدائرة عمدنا إلى التطرق لمختلف مهامها و كذا مصالحها المختلفة ، حيث نجد هذه الدائرة تتكون من ثلاث مصالح وهي :

- مصلحة تنمية الموارد البشرية .
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة المستخدمين و تقع تحت مسؤولية مدير الصيانة بالأغواط .

3-2- مهام دائرة الإدارة و الاتصال:

- التكفل بالضمانات الإجتماعية ، و طب العمل و التنشيط السوسولوجية الثقافي و الرياضي.
- متابعة تسيير الحياة المهنية للعمال في الإدارة.
- تقييم إحتياجات المديرية الشخصية وتنسيق مخططات التوظيف و التدريب في إطار الميزانية المسطرة.
- تطبيق على مستوى سياسة المؤسسة في المادة القانونية للإتفاقيات.
- التسيير الحسن للأثاث والعقارات الموضوعة تحت تصرف الإدارة.
- تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالتموين المكتبي ، النظافة و صيانة التركيبات.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

- الإستقبال و التكفل ،نظام التنقل، و الإيواء و المطعم للأعوان الذين هم في مهمة في الإدارة و كذلك التسهيلات في الحصول على التأشيرة.
- تسيير وسائل الإتصال و الإعلام مثل (الهاتف تليت اكس ، الفاكس).
- اقتراح سبل و وسائل لتجسيد و لتطوير ثقافة الإتصال.
- تنظيم ندوات الإتصال (أيام دراسية).

3-3- مهام مصلحة تخطيط العمال وتسيير المسار الوظيفي:

- إعداد المخططات و كشوف التشغيل و التدريب والتكوين.
- إنجاز و متابعة الميزانيات المتفق عليها من المسؤولين.
- متابعة المسار الوظيفي للمستخدمين.

3-4- مهام مصلحة المستخدمين و الأنشطة الإجتماعية:

- تسيير إداري للعمال الدائمين و المتقاعدين في المديرية.
- تصريحات إجتماعية و ضرائبية.
- تسيير العمليات الأجرية للمستخدمين.
- متابعة أعمال النقابات.
- التكفل بأعباء علاقات العمل.
- تحديث مختلف السجلات القانون.
- مساعدة المستخدمين (العمال) وحقهم في الإسعاف والحالات الصحية.
- التكفل بالملفات الموضوعة للتقاعد.

- ربط النشاطات الإجتماعية ، الثقافية والرياضية.

3-5- مهام مصلحة الوظائف:

التسيير والإشراف العام على مختلف النشاطات المرتبطة بالتموين والفندق والتموين المكتبي النظافة والصيانة العامة للتركيبات.

- التسيير والصيانة الحسنة للأثاث وعقارات الإدارة.
- تسيير المكاتب بأمر من مديرية الصيانة بالأغواط.
- تسيير ومتابعة المتقاعدين والمقاول من الباطن والتموينات المرتبطة بالوسائل العامة المتعلقة بالوظائف.

3-6- نشاط الإتصال:

- تطوير قنوات سريان المعلومة بعلاقة مع المصالح المعنية بمقر نشاطات النقل.
- تنظيم ساحة (الميدان) للإتصال(أيام دراسية،العصف الذهني...الخ).
- إقتراح وعرض سبل(طرق) ووسائل لتحسيد وتطوير الثقافة الإتصالية.

ثالثا: بيانات الدراسة

1 - تفريغ و تحليل النتائج و المعطيات

1-1- عرض وتحليل نتائج العامة للبيانات عامة:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس		
النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
75,94%	60	ذكر
24,05%	19	أنثى
100%	79	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول خصائص العينة و المتمثلة في كثرة نسبة الذكور و غالبها على نسبة الإناث إذ بلغت نسبة الذكور % 75,94 في حين بلغت نسبة الإناث 24,05%.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول يتضح لنا أن للذكور حظا أوفر في الفوز بمناصب عمل لدى مؤسسة الصيانة سوناطراك من الإناث الأمر الذي يوحي لنا بطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب قدرات لمواجهة حل التغيرات المطبقة في المؤسسة إضافة إلى خصوصية المنطقة الغير متقبل نوع ما لعمل المرأة في المجال الإداري.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	20	25,31 %
متزوج	55	69,62%
مطلق	04	5,06 %
أرمل	-	0 %
المجموع Σ	79	100%

القراءة الإحصائية:

حسب المعطيات التي تخص الحالة العائلية و التي تضم أربعة متغيرات العزوبة ، الزواج ، الطلاق ، الترميل ، فنجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 69,62% هي نسبة المتزوجين تليها نسبة العزاب و المقدرة بـ 25,31% من مجموع أفراد العينة و أخيرا نجد نسبة المطلقين و تقدر بـ 5,06% في حين تنعدم نسبة الترميل.

القراءة السوسولوجية:

نلاحظ من خلال الجدول إرتفاع معدل المتزوجين ع ند أفراد العينة مما يوحي لنا بقدره أفراد العينة على تحمل المسؤولية وذلك بفضل دخلهم الجيد الذي توفره المؤسسة لأفرادها إضافة إلى جلمة من الحوافز و كذا الخدمات الإجتماعية كتوفير السكن - النقل - مستشفى خاصة ... إلخ كل هذه العوامل تجعل أفراد العينة أكثر قابلية للزواج.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن		
النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
12.65%	10	29-20
21.51%	17	39-30
63, 29%	50	49-40
2.53%	02	59-50
0%	—	أكثر من 60
100%	79	المجموع Σ

حسب المتوسط

$$\bar{x} = \frac{\sum \text{fixi}}{N} = \frac{245+586.5+1780+109}{79}$$

الحسابي للسن :

$$\bar{x} = 35$$

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 29 %، 63 من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (39 - 30) سنة تليها نسبة 21,51% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (49 - 40) كما نجد نسبة 65%، 12 من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (29-20) سنة و أخيرا نجد نسبة 2,53 % من مجموع أفراد العينة التي تراوح أعمارهم بين 50 - 59 سنة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

القراءة السوسولوجية:

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يفوق سنهم 35 سنة وهذا ما أوضحه المتوسط الحسابي الأمر الذي يترجم لنا أن المؤسسة تستقطب فئة الشباب بنسبة كبيرة ويعود ذلك لطبيعة عملها كما يفسر كذلك بإعتماد المؤسسة على سياسة الشغل الدائم.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي:

الأصل الجغرافي		
النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
11,39%	09	ريفي
88,60%	70	حضري
100%	79	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول خصائص العينة المتمثلة في كثرة نسبة الحضريين و التي بلغت نسبة 88,60 % في حين بلغت نسبة الريفيين 11,39 %.

القراءة السوسولوجية:

من خلال قراءة هذا الجدول يبين لنا أغلبية أفراد العينة الدراسة من الحضري و إذا عدنا إلى الجداول السابقين أن أغلب أفراد العينة يتجاوز سنهم 35 سنة ، أغلبهم متزوجين الأمر الذي أجبرهم على الإقامة في منطقة الحضري إضافة إلى توفير المؤسسة مساكن خاصة قصد تسهيل مهامهم و إزالة أعباء التنقل و حتى الأفراد الذين لا يمتلكون سكنات وظيفية القدرة المالية تسمح لهم بتوفير مساكن خاصة إضافة إلى كل ما سبق ذكره نجد أن كثرة نسبة الحضريين على الريفيين تنعكس إيجابيا على واقع التغيير المطبق كون الحضريين أكثر قابلية على مواكبة التغيرات.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
81,01%	64	عمل إداري
18,98%	15	عمل فني
100%	79	المجموع

القراءة الإحصائية:

سُهم خلال الجدول يتبين لنا أعلى نسبة الأفراد العينة هي نسبة العمل الإداري وتقدر بـ 81,01% في حين تقدر نسبة العمل الفني بـ 18,98 %.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول يتضح لنا أعلى نسبة للأفراد العينة متمركزة في العمل الإداري وتقل في العمل الفني الأمر الذي يترجم لنا الإجراءات الإدارية الكثيرة التي تتطلبها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بإجراءات التغيير التنظيمي فنجد أن المستهدف الأول في عملية التغيير هم الإداريين بمختلف المستويات والرتب كما لا ننفي خضوع العينة العمال الفنيين لإجراءات التغيير لكن بأقل نسبة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
0%	—	أمي
0%	—	ابتدائي
0%	—	متوسط
22,78 %	18	ثانوي
70,88%	56	جامعي
6,33%	5	دراسات عليا
100%	79	المجموع

القراءة الإحصائية:

حسب معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة لأفراد العينة تتمثل في نسبة الجامعيين إذ قدرت بـ 70,88 % تليها نسبة الثانويين المقدرة بـ 22,78 % في حين بلغت نسبة الدراسات العليا بـ 6,33 % من مجموع أفراد العينة أما نسبة عند الأمين والإبتدائي والمتوسط فتتعدى.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول يتضح جليا لنا الإستحواذ على المناصب في مؤسسة سوناطراك يتطلب مستوى تعليمي عالي وهو المرتبط بواقع متطلبات العمل وبتالي ينعكس على واقع التفاعل وجل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة الذي يتطلب وجود نوع من التكافؤ بين المستويات التعليمية.

عند الإتصال ببعضهم البعض ، كما لا ننفي وجود بعض الإطارات ذات مستوى تعليمي محدود لا يتعدى المرحلة الثانوية وتفسير ذلك بكونهم إلتحقوا في السنوات الماضية ، حين كانت هنالك أقلية في الإطارات الجامعية.

وبفضل تمكنهم من الترقية إحتلوا مناصب عليا بحكم الخبرة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
62,02%	49	أكثر من 5 سنوات
37,97%	30	أقل من 5 سنوات
100%	79	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول خصائص العينة والمتمثلة في ارتفاع نسبة أقدمية الأفراد في الفئة الأولى (أكثر من 5 سنوات) إذ قدرت بـ 62,02% مقارنة بالفئة الثانية (أقل من 5 سنوات) المقدرة بـ 37,97%.

القراءة السوسولوجية:

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متواجدون في المؤسسة في فترة أكثر من 5 سنوات الأمر الذي يوحي لنا بأغلب أفراد العينة يتجاوز سنهم 35 سنة يعني إلتحاقهم بمناصب عملهم منذ السنوات الماضية (كما ذكرنا سابقا) وفيما يخص الفئة الأقدمية الثانية أقل من 5 سنوات فهي تشكل نسبة معتبرة الأمر الذي يترجم لنا أن مؤسسة سوناطراك تسعى إلى التوظيف بصفة مستمرة الأمر المرتبط بواقع العمل وما يتطلبه من تجديد وإستقطاب العمالة قصد تحقيق أقصى درجة من الفاعلية والكفاءة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (09) يوضح الخضوع لعملية التكوين

الخضوع لعملية التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
96,20%	76	نعم
3,79%	03	لا
100%	79	المجموع

ملاحظة: يصبح حجم أفراد العينة المدروسة 76 فرد.

القراءة الإحصائية:

تظهر نتائج الجدول وجود أعلى نسبة من أفراد العينة خضعت للتكوين إذ قدرت نسبة بـ 96,20% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بعدم خضوعهم للتكوين بـ 3,79%.

القراءة السوسولوجية: من خلال معطيات الجدول المتحصل عليها نلاحظ إرتفاع معدل الأفراد العينة الذين

خضعوا للتكوين الأمر الذي ينعكس إيجابيا على فعالية التغيير المطبق ويدل على إتباع المؤسسة لعدة إجراءات بخصوص التغيير المطبق وتتمحور جل الإجراءات في التكوين المطبق وفيما يخص الأفراد الذين لم يتم إخضاعهم لتكوين فيعود ذلك إلى تأخر برمجتهم في عملية التكوين الخاصة بعملية التغيير كما يرتجم لنا مؤسسة الصيانة سوناطراك تولى أهمية كبرى للتغيير المطبق.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (10) يوضح توزيع المبحوثين حسب المعرفة بعملية التكوين

المعرفة بعملية التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
75,94%	60	نعم
24,05%	19	لا
100%	79	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول يظهر لنا وجود أعلى نسبة من الأفراد الذين أجابوا بمعرفتهم المسبقة بعملية التكوين إذ

قدرت بـ 75,94% في حين قدرت نسبة الأفراد الذين أجابوا بعدم معرفتهم بتكوين نسبة بـ 24,05%

القراءة السوسولوجية:

من خلال المعطيات المتحصل عليها نلاحظ أن هنالك إرتفاع في معدل نسبة المعرفة المسبقة بعملية

التكوين الخاصة بالتغيير المطبق في المؤسسة الأمر الذي يفسر وجود إتصال فعال بين أفرادها أما عن النسبة التي

تنفي عدم علمها المسبق بعملية التكوين فيفسر جزء منها عدم خضوعه له والجزء الآخر بخضوعه لأول مرة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (11) يوضح مدة ومكان عملية التكوين

مكان التكوين			مدة التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
81,01%	64	داخل المؤسسة	56,96%	45	سنة أشهر
18,98%	15	خارج المؤسسة	43,03%	34	سنة
100%	79	المجموع	-	-	أكثر
			100%	79	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول يظهر لنا وجود أعلى نسبة من أفراد العينة التي تقول أن مدة التكوين هي 6 أشهر إذ قدرت بـ 56,96% في حين قدرت النسبة التي تقول أن مدة التكوين سنة بـ 43,03% من مجموع أفراد العينة. وفيما يخص مدة التكوين فجد أن نسبة 81,01% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن التكوين يتم داخل المؤسسة في حين نجد نسبة 18,98% من الأفراد الذين يرون أن التكوين يتم خارج المؤسسة.

القراءة السوسولوجية:

يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتلقون الدورات التكوينية في ظرف ستة أشهر وسنة وإذا قارنا بمكان التكوين نجد أن هنالك ارتباط وثيق الصلة فمؤسسة تعتمد على التكوين الداخلي الأمر الذي لا يستغرق وقت وجهد كبير أما إذا كان التكوين خارجي فنجد أن الوقت المستغرق يكون كبير . وهذا راجع لجل الإجراءات العملية التكوينية بكل أنواعها.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (12) يوضح المسؤول عن التكوين وتفضيل المسؤول عنه

تفضيل المسؤول عن التكوين			المسؤول عن التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
37,97 %	30	من الداخل	83,54%	66	من الداخل
62,02%	49	من الخارج	16,45%	13	من الخارج
100%	79	المجموع	100%	79	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 83,54 % من مجموع أفراد العينة الذين أكدوا أن المسؤول عن عملية التكوين من داخل المؤسسة في حين بلغت نسبة 16,45% % من مجموع أفراد العينة الذين قالوا إن المسؤول عن التكوين من خارج المؤسسة.

وفيما يخص تفضيل المسؤول عن التكوين فأغلب أفراد العينة يفضلون أن يكون من خارج المؤسسة إذ قدرت نسبتهم بـ 62,02% أما الأفراد الراغبون في أن يكون المسؤول عن التكوين من داخل المؤسسة فنجد نسبة 37,97 % من مجموع أفراد العينة.

القراءة السوسولوجية:

من خلال الجدول يتبين لنا إرتفاع في معدل المسؤولين عن التكوين من داخل المؤسسة يترجم لنا التكوين الخاص بالتغيير المطبق يتم في المؤسسة ويشرف عليه أحد المسؤولين في المؤسسة . أما بخصوص نسبة المسؤولين الخارجيين فيرجع إلى مكان التكوين كما لا ننفي وجود إتفاقيات عالمية في إطار التكوين الخارجي. وفيما يتعلق بتفضيل المسؤول عن عملية التكوين فنجد أن أغلب أفراد العينة يفضلون أن يكون المسؤول من الخارج وذلك نظرا لوجود بعض الإمتيازات ، كوجود الإنصاف بين الأفراد وقلة المحسوبية . الأمر الذي أدى إلى إعجابهم بأسلوب التكوين المطبق.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (13) يوضح درجة إستيعاب المعلومات والمشاركة في إتخاذ القرارات

المشاركة في إتخاذ القرارات			درجة إستيعاب المعلومات		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
72,36%	55	نعم	69,73%	53	نعم
26,58%	21	لا	30,26%	23	لا
100%	76	المجموع	100%	76	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال معطيات الجدول الموضحة في الجدول نجد أن درجة إستيعاب المعلومات الخاصة بتكوين كبيرة إذ قدرت بـ 69,73% في حين شكلت نسبة عدم إستيعاب المعلومات لدى أفراد العينة نسبة 30,26% فيما يخص نسبة المشاركة في إتخاذ القرار نجد نسبة 72,36% من مجموع أفراد العينة كانت لهم مشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بتكوين المطبق في المؤسسة إضافة إلى وجود نسبة 26,58% من مجموع أفراد العينة الذين ينفون مشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالتكوين.

القراءة السوسولوجية:

يتضح لنا من خلال الجدول أن درجة إستيعاب المعلومات الخاصة بالتغيير المطبق عن طريق عملية التكوين تتم بفاعلية ونجاعة الأمر الذي يشير إلى وجود معارف مسبقة الخاصة بالتكوين وهو ما ينعكس إيجابيا على فعالية عملية التكوين ويبرز تأدية المهام الموكلة للمسؤولين على عملية التكوين على أكمل وجه وبالتالي نجد أن إستيعاب المعلومات كان نتيجة توضيح عدة أمور تنظيمية وتوجيهية إضافة إلى جل الإرشادات التي تسهل إنشغالات الأفراد في تأدية أعمالهم قصد ضمان تأديتها على الوجه المطلوب.

* في حين الأفراد الذين لم يتم إستيعابهم للمعلومات فيعود إلى بعض الإعتبارات الشخصية الموجودة بين الأفراد

كالمحسوبة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

وفيما يخص نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات نلاحظ أن هنالك إرتفاع في معدل مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات الأمر الذي ينعكس إيجابيا على فعالية التكوين المطبق كما يوحي بأن إتخاذ القرار عند الكل دون البعض يدل على عدة إعتبارات للأفراد المشاركين في إتخاذ القرارات منها ما يرتبط بالمؤسسة (الموقع داخل السلم الوظيفي...الخ) ، إضافة إلى وجود إتصال فعال بين الأفراد.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (14): يوضح حالة عدم إستيعاب أمور التكوين

عدم إستيعاب أمور التكوين		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الزميل	40	52,63%
المسؤول	06	7,89%
مصدر آخر	30	39.47%
المجموع	76	100%

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول يظهر لنا أن نسبة اللجوء إلى الزميل في حالة عدم إستيعاب أمور التكوين بلغت 52,63% أما نسبة اللجوء إلى المسؤول فنجدها 7,89% واحتلت المرتبة الثالثة نسبة اللجوء إلى مصدر آخر إذ بلغت 39.47%.

القراءة السوسولوجية:

تبين لنا معطيات الجدول أن الأفراد يستوعبون أمور التكوين بطرق وسبل مختلفة أبرزها اللجوء إلى بعضهم البعض كزملاء في مكان العمل ، الأمر الذي يترجم أن هنالك إنسجام فعال بين الأفراد كما يلجأ أفراد عينة الدراسة في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى المسؤول المباشر وهذا ما يؤكد أن هنالك إتصال صاعد ويدل كذلك على نجاعة الإتصال الرسمي.

في حين يلجأ بعض الأفراد إلى الإستعانة بمصدر آخر للإستيعاب المعلومات خاصة بالتكوين ويتجسد هذا المصدر في المسؤول ذاته عن عملية التكوين الأمر الذي يوحي لنا بأن أفراد ملتزمين بتعليمات العملية التكوينية فهم يحاولون أن يطبقوها بخلافها الأمر الذي ينعكس إيجابيا على فعالية التغيير.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (15): يوضح طبيعة الأفراد القائمين بالتكوين

القائمين بالتكوين		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مؤهلين	10	13,15%
مشرفين	66	86,84%
إداريين	-	0%
آخريين	-	0%
المجموع	76	100%

القراءة الإحصائية:

من خلال معطيات الجدول تلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة المشرفين إذ قدرت بـ 86,84 % تليها نسبة

المؤهلين المقدرة بـ 13,15 %.

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات تبين لنا أن هنالك إرتفاع في نسبة المشرفين الأمر الذي ينعكس إيجابيا على واقع التكوين

المطبق كون أن الأفراد القائمين به . مشرفين وبتالي يقفون عند نقاط القوة والضعف قصد نجاعة العملية التكوينية

عكس الإداريين الذين يقفون على نقاط الضعف بعض النظر على النقاط الإيجابية الأمر الذي يعرقل نوعا ما سير

العملية التكوينية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (16) يوضح فاعلية عملية التكوين

فاعلية التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
96,05%	73	إيجابي
3,94%	03	سلبي
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة لفاعلية التكوين تأخذ شكل إيجابي إذ قدرت النسبة بـ 96,05 %
ليتها بعد ذلك نسبة 3,94 % وهي تمثل أخذ فاعلية التكوين لشكل السلبي.

القراءة السوسولوجية:

من خلال المعطيات يتبين لنا أن فاعلية التكوين داخل المؤسسة تأخذ شكل إيجابي وهذا ما فسرتة النسبة
أعلاه الأمر الذي يدل على فاعلية القائمين به الكامنة في إصال المعلومات على أكمل وجه مما يجعل الأفراد
يستوعبون المعلومات بكل سهولة وهو ما دلت عليه إرتفاع النسبة عند المشرفين في الجدول السابق كما تأخذ
فاعلية عملية التكوين شكل سلبي بنسبة منخفضة وهذا ما يعود إلى بعض الخلافات الموجودة بين المكونين
والمكونين خاصة في حالة وجود مكونين من داخل المؤسسة .

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (17) يوضح الرغبة في التكوين

الرغبة في التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
86,84%	66	نعم
13,15%	10	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 86,84 % وهي تمثل الرغبة في التكوين عند الأفراد في حين قدرت النسبة بالعكس بـ 13,15%.

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات نلاحظ أن هنالك رغبة كبيرة عند الأفراد في التكوين الأمر الذي يدل على نجاعة العملية التكوينية مما يؤدي إلى وجود الرغبة لدى الأفراد في ممارس ته عليهم ، إذ يعتبرونه منهج يتم من خلاله إكتساب معلومات تؤدي إلى التطور المؤسسة وتحسين سمعتها على المستوى الخارجي ويرجع بالفائدة على المستوى الفردي والجماعي إضافة إلى كسر الروتين العمل ، في حين تدل النسبة الضئيلة لدى الأفراد الغير راغبين في التكوين إلى أمور تتعلق بسوء التفاهم الموجود بينهم وبين القائمين بالتكوين.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (18) يوضح الوثوق بالملئوين

الوثوق بالملئوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
93,42%	71	نعم
6,57%	05	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

حسب الجدول نلاحظ أن نسبة 93,42 % من مجموع أفراد العينة يثقون بالملئوين في حين نجد

نسبة 6,57 % من مجموع أفراد العينة لا يثقون بالملئوين.

القراءة السوسولوجية:

تؤكد لنا النتائج المتحصل عليها أن نسبة الوثوق بالملئوين نسبة عالية ، وهذا ما أثبتته نتائج السابقة

المتعلقة بدرجة إستعاب المعلومات إضافة إلى الرغبة في التكوين كلها أمور تدل أن الأفراد يثقون في مكوئهم الأمر

الذي يجعلهم يكتسبون معلومات خاصة بالعملية التكوين وأما الأفراد الذين لا يثقون بالملئوين يعود ذلك إلى

تخوفهم وحرصهم الشديد على عدم إستعاب المعلومات اللازمة والكافية أثناء العملية التكوينية الأمر الذي يجبرهم

على الإستعانة بالزملاء والمسؤولين لإزالة كل الغموضات التي تقف كحاجز بينهم وبين درجة الوثوق بالملئوين.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (19) يوضح علاقة التكوين بالضغوطات

التكوين يسبب الضغوطات		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
97,36%	74	لا
6,63 %	02	نعم
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نجد أن نسبة 97,36 % من مجموع أفراد العينة ينفون وجود علاقة بين التكوين و الضغط في العمل تليها نسبة 6,63% من مجموع أفراد العينة التي تصرح أن التكوين سبب لها ضغوطا.

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل عليها تظهر لنا أنه ليس هنالك أي علاقة بين التكوين والضغوطات داخل العمل وهو الأمر الذي يؤدي إلى سير العملية التكوينية على أكمل وجه ، في حين نجد فردين من مجموع أفراد العينة الذين يجدون أن التكوين بسبب لهم ضغوط في العمل كونهم تخفوا من تحديد مناصبهم.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (20) يوضح توزيع المبحوثين حسب التكوين والمنصب

التكوين والمنصب		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
97,36%	74	نعم
6,63%	02	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول أن نسبة 97,36% من مجموع أفراد العينة لا يؤكدون على وجود علاقة بين المنصب والتكوين في حين نجد نسبة 6,63 % تؤكد العكس.

القراءة السوسولوجية:

من خلال المعطيات يظهر لنا أفراد العينة يجمعون على أن التكوين لا يهدد منصبهم بالعكس فهو يعود بالفائدة عليهم من خلال تزويدهم بمعلومات ومعارف وهذا ما يجعل العملية التغيرية المطبقة تحظى بنوع من القبول الأمر الذي يعود بالفائدة على المؤسسة ككل.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (21) يوضح توزيع المبحوثين حسب التكوين والترقية

التكوين والترقية		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
100%	76	لا
0%	-	نعم
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

يظهر لنا الجدول النسبة الغالبة هي نسبة الأفراد الذين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين التكوين والترقية إذ قدرت هذه النسبة بـ 100% نسبة كاملة.

القراءة السوسولوجية:

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا جليا أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم وجود أي علاقة بين التكوين والترقية كون أن التكوين يعود بالفائدة على المؤسسة ككل ولا يأخذ بعين الاعتبار الخضوع للتكوين كمعيار يأخذ به من أجل الترقية فهناك أمور أخرى غير التكوين يأخذ بها للترقية وهذا ما أكدته كذلك نتائج الجدول السابق التي ترى أنه ليس هناك أي علاقة بين المنصب والتكوين .

الجدول رقم (22) يوضح توزيع المبحوثين حسب تشجيع التكوين

تشجيع التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
86,84%	66	نعم
13,15%	10	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

يظهر لنا الجدول أن نسبة 86,84 % من الأفراد يشجعون التكوين في حين نجد نسبة 13,15 % من

الأفراد لا يشجعون التكوين.

القراءة السوسولوجية:

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشجعون العملية التكوينية وذلك يظهر

من خلال تقديم جل التسهيلات لسير العملية التكوينية كالإلتزام بجل الخطوات بجل الخطوات المدروسة خلال

العملية التكوينية وإتباعها خطوة خطوة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (23) يوضح توزيع المبحوثين حسب المواقف السلبية من التكوين

المواقف السلبية		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
0%	-	نعم
100%	76	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

تظهر نتائج الجدول إنعدام نسبة إتخاذ المواقف السلبية إزاء العملية التكوينية إذ قدرت النسبة بـ 0% في حين بلغت نسبة عدم لإتخاذ مواقف سلبية إزاء العملية التكوينية نسبة الأغلبية التامة وقدرت بـ 100 % .

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل عليها يلاحظ وجود مؤشر إيجابي إزاء العملية التكوينية كون أن جميع الأفراد عينة الدراسة لا يأخذون موافق سلبية منها وهذا كنتيجة وتأكيد للنتائج المتحصل عليها سابقا في الجدول رقم (21) السابق. يؤكد هنالك تشجيع لعملية التكوين. حتى الأفراد الغير مشجعين للعملية التكوينية لا يأخذون موافق سلبية إزاءه.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (24) يوضح أهداف التكوين

أهداف التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
94,73%	72	نعم
5,26%	04	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

من خلال نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يصرحون أن للتكوين أهداف واضحة إذ قدرت السنة بـ %

94,73 تليها نسبة % 5,26 التي تثبت العكس.

القراءة السوسولوجية:

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تؤكد وضوح أهداف عملية التكوين الأمر الذي يترجم لنا نجاعة التكوين

المطبق في المؤسسة وبالتالي نجد أن وضوح أهداف التكوين كان له إسهام كبير في تقبل عملية التغيير المطبقة إذن

نجد أن التكوين ساهم في نجاعة التغيير المطبق.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (25) يوضح إمكانيات تحسين الأداء غير التكوين

إمكانيات تحسين الأداء		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
19,73%	15	نعم
80,26%	61	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول تلاحظ أن نسبة التي تؤكد لنا أن التكوين يحسن الأداء قد قدرت بـ 19,73% التي تثبت العكس. نسبة 80,26% تليها

القراءة السوسولوجية:

يظهر لنا الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة البحث تثبت أن التكوين يشكل إحدى إمكانيات تحسن الأداء بإعتباره يخضع لجملة من المعايير ويتم من خلاله الإستفادة من عدة معلومات تسهل عملية الأداء لديهم في حين النسبة الأخرى التي ترى غير ذلك بحيث ترى أن هنالك إمكانيات أخرى مثل الإرادة القوية وحب التعلم حب العمل ومتابعة الميدانية للمهام الموكلة في حد ذاتها تمثل إحدى العوامل المهمة لتحسين أداء الأفراد.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (26) يوضح تأثير التكوين على الأداء

تأثيرات التكوين على الأداء		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
93,42%	71	نعم
6,57%	05	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

تشير نتائج الجدول أن أغلب الأفراد يجمعون على أن للتكوين تأثير إيجابي على أدائهم إذ قدرت النسبة بـ 93,42% في حين نجد نسبة 6,57% من الأفراد الذين يجدون في التكوين تأثير سلبي على أدائهم.

القراءة السوسولوجية:

نستدل من خلال الناتج على بما أن معظم أفراد عينة الدراسة يتأخذون موافق إجابية إزاء العملية التكوينية ويتجلى ذلك في تشجيع عملية التكوين وتسخير كل سبل لنجاح العملية التكوينية. وهم يجدون أن هناك تأثير إيجابي على أدائهم ويمكن ذلك في تيقنهم من التكوين يهدف دائما إلى التطور ويعود بالفائدة على المؤسسة ككل بالرغم أن ليس له أي علاقة بالترقية أو بالإقالة.... إلخ. يعني ليس له حافز مادي أو عقوبة ، في حين نجد بعض الأفراد الذين يجدون أن التكوين يؤثر سلبا على أدائهم كونهم يضعون في مواقف حرجة عند إجراء الاختبارات عليهم وبالتالي تخوفهم من أخذ صورة سلبية عليهم وليس أمور أخرى.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (27) يوضح علاقة التكوين بالرضا عن العمل

علاقة التكوين بالرضا عن العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
86,84%	66	نعم
13,15%	10	لا
100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول يظهر لنا أن أعلى نسبة تقدر بـ 86,84 % التي توحى بوجود علاقة طردية بين التكوين والرضا الوظيفي.

في حين نجد 13,15% وهي نسبة التي تبرز ويظهر وجود علاقة عكسية بين التكوين والرضا عن العمل.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات نلاحظ أن التكوين ساهم إلى حد بعيد في خلق الرضا عن العمل الأمر الذي يدل على نجاعة العملية التكوينية التغيرية.

فنلاحظ أن هناك تناسب طردي بين التكوين والرضا عن العمل الأمر الذي ينعكس إيجابيا على نسبة أداء

المؤسسة كما يعبر عن وجود رضا وظيفي داخل المؤسسة في حين تفسر النسبة التي لا تأكد على وجود أي علاقة بين التكوين والرضا فهم يرجعون ذلك إلى عدم وجود علاقة بين التكوين والإجراءات التحفيزية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (28) يوضح توزيع المبحوثين حسب معدل تقديم الشكوى والتغيب بدون سبب

التغيب بدون سبب			تقديم الشكوى		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
6,57%	05	نعم	2,63%	02	نعم
93,42%	71	لا	97,36%	74	لا
100%	%76	المجموع Σ	100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة 97,36 % تمثل فئة عدم تقديم الشكوى تليها نسبة 2,63% وهي الفئة المقدمة لشكوى.

وفيما يخص المعطيات الخاصة بتغيب بدون سبب فنجد أعلى نسبة هي 93,42 % وهي النسبة التي تدل على عدم الغياب تليها نسبة 6,57 % وهي نسبة الغياب.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات يتضح لنا أن النسبة الغالبة فيما يخص تقديم الشكوى هي الفئة الثانية (أي فئة التي لا تقدم الشكوى) الأمر الذي يدل على عدم وجود مشاكل لدى أفراد العينة وبالتالي يترجم الإنسجام وهذا ما يفسر الإنعكاس الإيجابي للفعالية التكوينية أما بالنسبة للفئة التي قدمت شكوى فحسب المستجوبين فيلاحظ أن أغلبها يعود لمشاكل خاصة موجودة في المؤسسة وهو الأمر الذي لا تخلو منه أي مؤسسة في حين يدل إرتفاع نسبة الأفراد الذين لا يتغيبون بدون سبب على ولائهم الكبير لمؤسستهم كما يعبر عن درجة رضائهم لعملهم في حين تدل نسبة التغيب بدون سبب إلى بعض الأمور المتعلقة بالملل والروتين.....إلخ.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (29) يوضح توزيع المبحوثين حسب طلب نقل من مكان العمل وفرص مغادرة مكان العمل

فرص مغادرة مكان العمل			طلب نقل من مكان العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
26,31%	20	نعم	17,10%	13	نعم
73,68%	56	لا	82,89%	63	لا
100%	76	المجموع Σ	100%	76	المجموع Σ

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي % 82,89 وهي الفئة الراضية لنقل من مكان العمل تليها

نسبة % 17,10 وهي الفئة الموافقة على التنقل من مكان العمل.

وفيما يخص المعطيات المتعلقة بفرص مغادرة مكان العمل فنجد نسبة % 73,68 وهي النسبة الراضية لمغادرة

مكان العمل تليها نسبة % 26,31 وهي النسبة الموافقة على مغادرة مكان العمل.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث هي الراضية لتغيير مكان العمل ويعود ذلك

إلى تعود الأفراد على بعضهم البعض مما يدل على إنسجامهم وتفاعلهم كما يدل على حبهم وولائهم لمؤسستهم

في حين أن النسبة التي تريد التنقل من مكان العمل فأغلبها يوحى بأن الأفراد يريدون التغيير لأنهم يحبون التجدد

بإستمرار رغم أنهم يحبون مؤسستهم.

وفيما يخص المعطيات المتعلقة بفرص مغادرة مكان العمل فنجد أن أغلب أفراد عينة مجتمع البحث ترفض مغادرة

المؤسسة حتى لو توفرت لها إمكانيات عمل أفضل الأمر الذي يدل على ولاء وحب الأفراد لمكان عملهم كما

يعبر على تعود الأفراد على عملهم بحكم الأقدمية وفيما يخص الفئة الموافقة على المغادرة فأغلب أفرادها يريدون

الزيادة في الإمتيازات المادية خاصة الأجر يحكم مسؤوليتهم الكبيرة إزاء أسرهم (أغلب أفراد العينة متزوجون).

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

خامسا: نتائج الفرضية الأولى: المتعلقة بآليات التغيير المطبقة في المؤسسة

1- تحليل معطيات الجدول

الجدول رقم (30) يوضح العلاقة بين الخضوع للتكوين والأقدمية في العمل

المجموع Σ	لا	نعم	الخضوع للتكوين
			الأقدمية في العمل
60,02%	1,26%	60,75%	أكثر من 5 سنوات
49	01	48	
37,97%	2,53%	35,44%	أقل من 5 سنوات
30	02	28	
100%	3,79%	96,19%	المجموع Σ
79	03	76	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبي 60,02 % و 35,44 % تمثلان الخضوع للتكوين فئتي الأكثر من

5 سنوات والأقل من 5 سنوات بينما نجد عدم الخضوع للتكوين في فئة أقل من 5 سنوات تمثل نسبة 2,53 %

فقط لتقل النسبة في الفئة أكثر من 5 سنوات ووصل إلى 1,26 %.

القراءة السوسولوجية:

من خلال الجدول نلاحظ أن الخضوع للتكوين حسب النسب المتحصل عليها وكذا حسب العينة

المدرسة نلاحظ هنالك تقارب في نسبة الخضوع للتكوين لدى العمال رغم إختلاف سنوات الأقدمية الأمر الذي

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

يدل على الأهمية الكبيرة التي تليها المؤسسة للتغيير المطبق ، الأمر الذي يمكنها من خضوع أفرادها للتكوين بغض النظر عن الأقدمية وهو ما يوحي بوجود إنصاف بين عمال المؤسسة .

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (31) يوضح توزيع المبحوثين حسب الخضوع لتكوين والجنس

المجموع Σ	لا	نعم	الخضوع للتكوين
			الجنس
75,94%	2,53%	73,41%	ذكر
60	02	58	
24,05%	1,26%	22,78%	أنثى
19	01	18	
100%	3,79%	96,19%	المجموع Σ
79	03	76	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 73,41% تمثل نسبة الخضوع لتكوين خاصة بالذكور تليها نسبة

22,78% تمثل نسبة الخضوع لتكوين خاصة بالإناث في حين نجد نسبة 2,53 % من الذكور لم يتم

إخضاعهم للتكوين وكذا نسبة 1,26 % من الإناث.

القراءة السوسولوجية:

من خلال الجدول يتضح أن هنالك إختلاف في نسبة الخضوع للتكوين بإختلاف الجنس إذ نجد إرتفاع

نسبة الخضوع للتكوين عند الذكور في حين نقل عند الإناث الأمر الذي يترجم لنا هذا التفاوت في النسبة يعود

إلى طبيعة عمل المؤسسة وكذا نجد إحتواء المؤسسة على نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث وهذا ما ترمزه الجدول

رقم (02).

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (32) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وطبيعة العمل

المستوى التعليمي	طبيعة العمل	ثانوي	جامعي	دراسة عليا	المجموع Σ
إداري		3,79%	70,88%	6,33%	81,01%
		03	56	05	64
فني		18,98%	0%	0%	18,98%
		15	—	—	15
المجموع Σ		22,78%	70,88%	6,33%	100%
		18	56	05	79

القراءة الإحصائية:

لاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70,88 % تمثل أعلى نسبة تليها نسبة 6,33 % ثم نسبة 3,79 %.

القراءة السوسولوجية:

من خلال معطيات الجدول يتضح أن الحصول على مناصب عمل في مؤسسة الصيانة سوناطراك يتطلب

وجود مستوى تعليمي عالي جامعي ودراسات عليا في بعض المناصب الهامة.

وهو المرتبط بواقع متطلبات العمل وفيما يخص فئة التي لها مستوى ثانوي ، فيعود إلتحاقهم بمناصب إلى سنوات

الماضية حيث كانت مستوى الثانوي يمثل مستوى يسمح له بالإلتحاق بالمنصب .

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين فاعلية التكوين والقائمين به

القائمين بالتكوين	فاعلية التكوين	مؤهلين	مشرفين	إداريين	أخرين	المجموع Σ
إيجابي		10,52%	85,52%	0%	0%	96,05%
		08	65	—	—	73
سلبي		2,63%	1,31%	0%	0%	3,94%
		02	1	—	—	03
المجموع Σ		13,15%	86,84%	0%	0%	100%
		10	66	—	—	76

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 85,52 % تليها نسبة 10,52 % بعد 2,63 %

وأخير نسبة 1,31%.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول تبين لنا أن هناك إرتفاع عند نسبة المشرفين الأمر الذي إنعكس إيجابيا على واقع

التكوين المطبق الأمر الذي ترجم في إنخفاض النسبة عند كل من المؤهلين وكذا النسبة عند أخذ الإتجاه السلبي من

فاعلية التكوين مما يسمح لأفراد عينة الدراسة من إزالة كل الغموضات وتوضيح كل الأمور المتعلقة بالتغيير الأمر

الذي يؤدي إلى تسهيل العملية التكوينية عند الطرفين (المكونين والمكونين).

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (34) يوضح العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار ودرجة إستيعاب المعلومات

المجموع Σ	لا	نعم	المشاركة في القرار
			إستيعاب بالمعلومات
69,73%	0%	69,73%	نعم
53	—	53	
30,26%	27,63%	2,63%	لا
23	21	02	
100%	26,58%	72,36%	المجموع Σ
76	21	55	

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي % 69,73 تليها نسبة % 27,63 وأخيراً نجد نسبة %

2,63.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن هناك تناسب طردي بين نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات ودرجة

إستيعاب المعلومات، الأمر الذي يترجم ويفسر لنا الدور الفعال الذي تلعبه المشاركة في إتخاذ القرار إذ نجد أن

الأفراد الذين لا يساهمون في إتخاذ القرارات تكون درجة إستيعابهم للمعلومات قليلة ، ويعود ذلك حسب

تصريحات أفراد العينة إلى إختلاف في مراكز وكفاءات الأفراد الأمر الذي يمكنهم من المشاركة أو عدم المشاركة في

إتخاذ القرار وهذا ما يدل ويوحى على أن إتخاذ القرار عند الكل بدلا من البعض يعود إلى عدة إعتبارات.

نتائج الفرضية الأولى:

التغيير المطبق في المؤسسة يتم بخضوع الأفراد للتكوين وهو يتم عبر عدة مكاميزات منها المشاركة القرارات

- درجة إستعاب المعلومات.

- فاعلية القائمين به....الخ.

- فاعلية العملية التكوينية تتأثر بالأقدمية في العمل والمستوى التعليمي الجنس كما تتأثر بدرجة إستعاب المعلومات

والمشاركة في إتخاذ القرارات كل هذه النقاط تدل أن التغيير المطبق يتم بإتخاذ عدة إجراءات يحرص المسؤولين عن

تطبيقها وكذا تتبعها خطوة خطوة متخذين كل السبل من أجل إنجاح العملية التغييرية لتعود بالفائدة على الصالح

العام للمؤسسة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

سابعاً: عرض نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير الأداء بالتغيير السلوكي

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة بين الرغبة في التكوين والوثوق بالمكونين

المجموع Σ	لا	نعم	الرغبة في التكوين
			الوثوق بالمكونين
93,42%	13,15%	80,61%	نعم
71	10	61	
6,57%	0%	6,57%	لا
05	—	05	
100%	13.15%	87.18%	Σ المجموع
76	10	66	

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي % 80,61 تليها نسبة % 13,15 وأخيراً نجد نسبة %

6,57.

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل عليها نلاحظ أن هنالك علاقة تناسب بين الرغبة في التكوين والوثوق بالمكونين

إلا بعض الأفراد الذين يثبتون عكس ذلك فهم يرغبون في التكوين وهو مؤشر حاسم في تحديد فاعلية العملية

التكوينية التي تهدف من خلالها إلى نجاعة العملية التغييرية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (36) يوضح العلاقة بين الترقية وتشجيع العملية التكوينية

تشجيع العملية التكوينية	الترقية		المجموع Σ
	لا	نعم	
لا	0%	13,15%	0%
	—	10	—
نعم	86,84%	0%	100%
	66	—	76
Σ المجموع	86,84%	13,15%	100%
	66	10	76

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي % 86,84 تليها نسبة % 13,15 .

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول يظهر لنا أغلب أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنه لا توجد أي علاقة بين

الخضوع للتكوين وعملية الترقية فالتكوين هو عبارة عن مجموعة سبل يتم من خلالها مواكبة التطورات وتحسين

الفاعلية الأدائية.

بالرغم أن التكوين لا يأخذ به كمعيار للترقية رغم ذلك نجد أن الأفراد يشجعون العملية التكوينية لأنها تعود

بالفائدة على المؤسسة ككل وهو مؤشر على التأثير الإيجابي لتكوين على الأداء.

الجدول رقم (37) يوضح العلاقة بين الضغوطات و إتخاذ المواقف السلبية

المواقف السلبية الضغوطات	لا	نعم	المجموع Σ
لا	79,36%	0%	97,36%
	74	—	74
نعم	2,63%	0%	2,63%
	02	—	02
المجموع Σ	100%	0%	100%
	76	—	76

القراءة الإحصائية:

تظهر نتائج الجدول وجود أعلى نسبة والمقدرة . % 97,36 وهي التي لا تأخذ مواقف سلبية من التكوين كما أنها تنفي وجود ضغوطات تليها سنة % 2,63 والتي ترى أن هناك ضغوط لكنها لا تأخذ مواقف سلبية.

القراءة السوسولوجية :

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أي موافق سلبية إزاء العملية التكوينية وهذا مؤشر حاسم على نجاعة العملية التكوينية ظف إلى ذلك عدم وجود علاقة بين إتخاذ موافق سلبية حتى في حالة الإحساس بالضغط الأمر الذي يعبر عن قبولهم الكلي للتغيير كلما يوحي بالوعي الموجود لدى أفراد المؤسسة وقناعتهم بمواكبة مؤسستهم جل التطورات.

نتائج الفرضية الثانية:

أداء الأفراد يتأثر بسير العملية التكوينية ويتجلى ذلك من خلال الأنماط السلوكية الآتية:

- الرغبة في التكوين وتشجيعه وتحقيق أهدافه كما لا ننفي إتخاذ بعض مواقف الرفض الذي يأخذ أشكالا متعددة منها بعض الضغوطات المصاحبة للتكوين .
- بإعتبار التكوين لا يأخذ في عملية الترقية كما أنه لا يشكل حاجزا أمام منصبهم فعموما نجد أغلب الأفراد لا يتخذون مواقف سلبية إزاء العملية التكوينية فهم يرغبون فيها لأنهم مقتنعون فعلا أنه تغيير نحو الأفضل وهو يمثل مجموعة من الإجراءات الهادفة تعود بالفائدة بدرجة الأولى على سمعة المؤسسة ككل ويمكن القول أن أداء الأفراد في مؤسسة الصيانة سوناطراك يتأثر إيجابيا بالتغيير المطبق وهذا ما تجسده المواقف السيكلوجية إزاء العملية التكوينية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

ثامنا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بإنعكاسات التغيير السلوكي على الأداء

الجدول رقم (38) يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل ووضوح أهداف التكوين

المجموع Σ	لا	نعم	وضوح أهداف التكوين
			الرضا عن العمل
86,84%	0%	86,84%	نعم
66	—	66	
13,15%	5,26%	7,89%	لا
10	04	06	
100%	5,26%	97,73%	المجموع Σ
76	04	76	

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول تلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة 86,84 % تليها نسبة 7,89% وأخيرا نجد

نسبة 5,26 %.

القراءة السوسولوجية:

حسب النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن رضا عن العمل لدى أفراد العينة يرتبط بوضوح أهداف

العملية التكوينية المطبقة في المؤسسة إذ نلاحظ أن هناك تناسب طردي كما نجد بعض الأفراد التي تثبت العكس

ذلك ويرجعون السبب إلى تخوفهم من زيادة عبء الدوام وخاصة عند الإناث نظرا لمسؤوليتهن الكبيرة وكذا

معارضتهم للتغيير المطبق ككل لعدم الإقتناع بأهدافه.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (39) يوضح العلاقة بين تقديم شكاوي والتغيب

المجموع Σ	لا	نعم	تقديم شكاوي
			التغيب
9,21%	6,57%	2,63%	نعم
07	05	02	
90,78%	90,78%	0%	لا
69	69	-	
100%	97,36%	2,63%	المجموع Σ
76	74	02	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ حسب الجدول أعلى نسبة تقدر بـ % 90,78 تليها % 6,57 وأخير نجد % 6,57 .

القراءة السوسولوجية:

يوضح الجدول أعلاه إرتفاع في نسبة عدم تقديم شكاوي وإنخفاض في معدل الغياب عند العمال الأمر

الذي يعبر ويدل على وجود إمكانيات ملائمة تسمح للعمال بأداء أعمالهم في أحسن الظروف وهذا ما يدل على

وجود رضا وظيفي رغم هذا لا تنكر وجود بعض الشكاوي وكذا التغيب بدون سبب وحسب إستجابات

المبحوثين فيعود تقديم الشكاوي من طرف هذه الفئة إلى محاولة التقليل من ساعات العمل فقط نظرا لجهد الكبير

الذي يبذله العمال في هذا النوع أما عن التغيب فيعود كذلك إلى الإرهاق والملل وعموما نجد هناك مؤشرا إيجابيا

عن الرضا الوظيفي فهم يدركون مكانة وأهمية مؤسستهم على مستوى مجتمعنا المحلي خاصة .

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (40) يوضح العلاقة بين طلب نقل من مكان العمل وفرص مغادرة مكان العمل

المجموع Σ	نعم	لا	طلب نقل العمال
			فرص مغادرة مكان العمل
80,26%	0%	80,26%	لا
61	–	61	
19,73%	5,26%	14,47%	نعم
15	04	11	
100%	5,26%	94,73%	Σ المجموع
76	04	72	

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 80,26% وهي تمثل النسبة التي لم تطلب النقل من مكان العمل وكذا ترفض مغادرة مكان العمل بالرغم من إتاحة فرص عمل أفضل تليها نسبة 14,47% التي لم تطالب بنقل من مكان العمل لكن توافق عند توفير فرصة عمل أحسن وأخيراً نجد نسبة 5,26% التي طالبت بتنقل من مكان العمل ومستعدة أن تغادر لو توفرت لها فرصة عمل أفضل .

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل عليها نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لا يطلبون بنقل من مكان العمل حتى لو

توفرت فرص أحسن للعمل ، الأمر الذي يترجم لنا وجود إمتيازات من طرف المؤسسة مكنت هؤلاء من رفع

روحهم المعنوية الأمر الذي جعل هؤلاء الأفراد يحبون عملهم وبالتالي لا يستطيعون أن يعطلوا عملهم كونهم لا

يستطيعون أن يتغيّبوا عنه وهذا هو مؤشر الولاء التنظيمي الموجود عند الأفراد في حين تفسر النسبة التي تطالب

بالتنقل وتوافق على مغادرة المؤسسة في حالة وجود بديل أفضل وحسب المستجوبين يعود إلى ظروف خاصة

بصعوبة التنقل وما أن معظم أفراد عينة الدراسة متزوجون نجد هناك مسؤولية كبيرة وكذا وجود بعض عائلاتهم

خارج الولاية لهذا السبب فقط .

نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بانعكاسات التغيير السلوكي على الأداء:

- من خلال هذه الفرضية فمنا يقاس كل من معدل الرضا الوظيفي من خلال الإستدلال بنسبة تخفيض معدل الشكاوي.

وكذا إرتفاع الروح المعنوية الذي ترجم في التقليل من معدل الغياب.

إضافة إلى مؤشر الولاء التنظيمي الذي إستدلنا عليه من خلال نستبي طلب النقل من مكان العمل وكذا فرص مغادرة المؤسسة.

وبعد إختبار صحة فرضيتنا توصلنا إلى:

■ قلة تقديم الشكاوي.

■ إنخفاض في معدل الغياب وكذا عدم مطالبة بتنقل من مكان العمل بالرغم من توفير فرص عمل أفضل

كل هذا يمثل مؤشر لجملة من الأنماط السلوكية المتحصل عليها إستجابة للعملية التغييرية المطبقة في المؤسسة

التي تتمثل موافق للفعل الإجتماعي الناتج عن الفاعل (الأفراد) في المؤسسة ، وهذا ما يتجلى في جل

الأنماط السلوكية المتحصل عليها التي توحى بمدى تقبل الأفراد لعملية التغيير وهذا ما تجلى في مقاومته ويرجع

ذلك إلى عدم تخوفهم من إمكانية فقدان المنصب وبالتالي نجد أن مواقف التأيد وعدم الرفض كانت تعبيرا

منهم عن حبهم وولائهم للمؤسسة فهم يرون أن هذا التغيير في صالح سمعة المؤسسة ككل وهم يعتبرون

أنفسهم جزء لا يتجزأ منها.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى نتائج تفرغت بدورها إلى نقطتين هما:

نتائج الدراسة النظرية:

إن التكوين ضرورة ملحة لا تستغني عنه أي مؤسسة كونه يمثل المنهج الذي يمكن من خلاله تغيير سلوك الأفراد قصد تحقيق الأهداف المسطرة ، الأمر الذي أدى إلى مناقشة كل الأمور المتعلقة به كونت بذلك عدة نظريات معاصرة سعت لتطويره وإعتبرت كإستراتيجيات تنتهجها المؤسسة قصد تأدية المهام الموكلة إليها على أحسن وجه وبالمقابل تجعلها تواكب جل التغيرات المحيطة بها ونظرا لأهمية الكبرى لهذا الأخير نجد أن له عدة إنعكاسات إيجابية وسلبية الأمر الذي أجبر المؤسسات على إعطاء أولوية وقيمة كبيرة حتى تتمكن من تفعيل نقاطه الإيجابية وإستثمارها عن طريق القائمين به وكذا الوقوف على نقاطه السلبية وإعادة إدراكها ونذكر من أهم إيجابياته تحقيق الكفاءة الإنتاجية وكذا تحقيق الإنسجام بين الأفراد لتحقيق هذا الموضوع الذي كان محل مناقشاتنا.

وتجسدت نتائج الدراسة الميدانية في:

لا تختلف ولا تفترق نتائج الدراسات النظرية عن الدراسة الميدانية كون الدراسة النظرية يمثل الإطار المحدد للدراسة الجانب الميداني والتطبيقي لكونها تمثل جانبا واقعا.

ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى جملة من النتائج التي كانت نتيجة إختبار تساؤلات وفرضيات الدراسة بحيث توصنا إلى:

■ تلعب فاعلية آليات التكوين المطبقة دور فعال في تحقيق النجاح الأدائية وهذا تجسيد في خضوع للتكوين .

■ إن الخضوع للتكوين يتطلب إستحواذ على معرفة مدته مكانه القائم به وكذا العلم المسبق الذي يكون نتيجة

المشاركة في إتخاذ القرار وبتالي يسمح بإختيار وتفضيل القائمين به

■ كما أن فاعلية التكوين تكمن في القدرة على إستيعاب المعلومات بكل السبل كما ترتبط بفاعلية

القائمين به كل هذه الأمور لها إنعكاس إيجابي على تفعيل عملية التكوين وهذا أثبتته نتائج الفرضية الأولى التي ترى أن كلما توفرت هذه الآليات تأخذ فاعلية العملية التكوينية شكل إيجابي والعكس.

■ أداء الأفراد يتأثر بسير العملية التكوينية.

■ وهكذا ما تجسد في الرغبة في التكوين أو رفضه وإتخاذ مواقف سلبية.

■ تهديد بالمنصب أو الحصول على الترقية.

توصلنا أن هنالك تأثير إيجابي بين فاعلية التكوين والأداء بالرغم أنه لا توجد أي علاقة بين فرص الترقية والتكوين إلا أن التكوين ساهم بشكل إيجابي في نجاعة الأداء.

وأخيرا توصلنا إلى وجود رضا وظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك مكن من الحصول على أنماط سلوكية متعددة تمثلت في تخفيض في معدل الشكاوي لدى العمال وكذا إرتفاع الروح المعنوية الذي ترجم في التقليل من معدل غياب العمال إضافة إلى وجود مؤشر حاسم أكثر دلالة على تحقيق وتفعيل العملية التكوينية ألا وهو مؤشر الولاء التنظيمي.

بعد إتمامنا لهذا البحث يمكن أن نخرج بجملة من التوصيات والإقتراحات التي نأمل أن تكون نبراس بحث ودراسة جديدة ويمكن أن نختتم مشوار بحثنا هذا بجملة من النقاط التالية :

- على المؤسسة أن تدرك واقع التكوين المطبق وذلك من خلال تجسيدها لتوفير آليات وسبل أكثر تطور حتى تمكن الأفراد من تقبل كل الأمور التغييرية وبالتالي تخفيف من حدة مقاومة التغيير الأمر الذي يمكنها من تأدية مهامها على أكمل وجه وفي أسرع وقت ممكن.
- العمل على كسب ثقة العمال وتحقيق وتقوية مبدأ الإحترام لديهم .
- السعي إلى تفعيل العملية التكوينية لتطوير سلوك الأفراد حتى تحقق نجاعة وكفاءة الأداء .
- السعي إلى تنمية العلاقات التبادلية والتعاونية بين العمال وبالتالي رفع روح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وإستقرار الوظيفي حتى نتمكن العمال من عدم مغادرة مكان العمل وبالتالي يزيد من نجاعة الأداء .
- تفادي إستخدام محسوبية في إتخاذ القرارات .
- العمل على محاولة توسيع دائرة المشاركة في إتخاذ القرارات ولا تنحصر حسب الكفاءات يجب مشاركة العمال الفنين كذلك إذا إستلزم الأمر .
- العمل على توفير وسائل وسبل تكوينية أكثر تكنولوجيا وتطور حتى تتمكن المؤسسة من ترسيخ وإستعاب المعلومات التكوينية مما يسمح لها بتحقيق الأهداف المسطرة بأقل جهد.

الخالصة

الخاتمة:

تهدف المنظمة إلى إحداث التغيير حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه قصد زيادة فاعلية المنظمة من المعروف أن المستهدف الأول في العملية التغييرية هم الأفراد الذين يمثلون أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمات الحديثة ورسموننا معالم مستقبلهم وبالتالي نجد أن تغيير سلوكهم أمر ضروري يواكب العملية التغييرية وهو يتم بعدة أساليب وطرق من بينها التكوين هذا الأخير الذي يتطلب إلتهاج وإتباع عدة آليات قصد تحقيق نجاعة العملية التغييرية كما يمكننا من جس نبض جل الإنعكسات (إيجابية وسلبية) الأمر الذي يؤدي بنا إلى معالجة المعضلات في حالة الإنعكاس السلبي وكذا تعزيز وتقوية الإيجابيات وبالتالي تخفيف أو إنعدام ما يعرف بمقاومة التغيير الذي يقف كحاجز أمام تحقيق المهام الموكلة للأفراد مما يؤثر سلبا على المنظمة لأن نجاحها مرهون بقدر تحقيق المطلوب المتوقع لمهامها الوظيفية .

إرتأينا في هذا البحث تسليط ضوء الدراسة على المنهج المتبع في العملية التغييرية المطبقة في مؤسسة لها وزن جوهري على مستوى المحلي والوطني ألا وهي:

■ مؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط حيث إعتبرناها نسق إجتماعي يضم مجموعة أنساق فرعية

(الأفراد ، العمليات التنظيمية والتسيرية كقرارات المتعلقة بالتغيرات الخ .

فهي تحاول أن تواجه جل التغيرات وفي نفس الوقت تحاول أن تحافظ على أنماط علاقتها الداخلية وبالتالي نحاول

من خلال هذه الدراسة أن نكشف على الوسائل التي يمكن بها المحافظة على نمط وإدارة التوتر.

ومن خلال مقاربتنا لنظرية مشال كروزي " إستراتيجية الفاعلين " ، نحاول في ضوء دراستنا هذه تحليل السلوكات

والأفعال التي تتجلى في جل التصرفات التي يتبناها الفاعلين (الأفراد) ، حوصلة العملية التغييرية يمكننا الإستدلال

بها عن طريق أنماط السلوكية التي نتعرف عليها من خلال عملية التفاعل الذي يتم بين الفاعلين ذلك من خلال

ملاحظة سلوكهم وتفاعلهم الذي يتجلى في رموز متعددة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب باللغة العربية:

1. أحمد أبو السعود محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين ، دار المعارف ، الإسكندرية ، 2004.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، لبنان ، 1989 .
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة الإسكندرية، 2000.
4. أشرف محمد عبد الغني، سيكولوجية الصناعة بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2001.
5. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008.
6. بلقاسم سلاطين وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2007.
7. جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة ، القرن الحادي وعشرون ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
8. جمال معتوق ، منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي ، بن مرابط ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2009.
9. جيرالد جيرانبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004.
10. حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الإدارة ، مؤسسة الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
11. حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير السلوكي المصادر والإستراتيجيات الشركة العربية المحددة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الثانية ، مصر ، 2011.
12. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004.
13. خضير كاظم حمود ، ياسين كاتب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
14. دورينغكندرسلي ، إدارة الأفراد ، مكتبة لبنان بإشراف ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2001.
15. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
16. زيد منير ، عبودي ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2010.
17. سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد قنديل ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، 2010.
18. سعاد نائف البرنلوطي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2004.
19. سليم إبراهيم الحسنة ، السلوك الإداري والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1999.
20. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار جلاوي ، عمان ، 2004.
21. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003.

22. صالح مهدي حسن العامري ، طاهر مهدي منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007.
23. صلاح الثواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية ، 1994.
24. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعية الإسكندرية ، 2005.
25. طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2002.
26. طلحت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 .
27. عادل حسن ، إدارة الأفراد ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1999.
28. عاطف دابضة عبد الرحمان ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009.
29. عاطف محمد عبيد ، علي شريف ، مذكرات في التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، بدون بلد ، 1998.
30. عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003.
31. عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، مكتب وهبة ، الطبعة السادسة ، القاهرة ، 1996.
32. عبد الرحمان محمد العيسوي ، تفاعل الجماعات البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006.
33. عبد الرحمن توفيق ، مجلة المناهج التدريبية إدارة التغيير ، الطبعة السابعة ، مصر ، 2009.
34. عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
35. عبد الغفار حنفي ، إدارة القوى العاملة السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، بدون بلد ، 1982.
36. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.
37. عبد الفتاح ، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
38. عبد المجيد سيد أحمد منصور ، زكيا أحمد التريبي ، سلوك الإنسان بين الجريمة والعدوان والإرهاب ، دار الفكر العربي ، طبعة الأولى ، القاهرة ، 2003.
39. علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، 1985.
40. علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004.
41. علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1989.
42. علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003.
43. فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المثير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005.

44. فرج عبد القادر ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة التاسعة ، القاهرة ، 2001.
45. قيس محمد العبيدي ، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة ، الإسكندرية ، 1997.
46. كامل برير ، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 1997.
47. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للطباعة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2004.
48. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2005.
49. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، بدون بلد ، 2006.
50. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، مصر ، 2007.
51. محمد حسن محمد حميدات ، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 .
52. محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004.
53. محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 2002.
54. محمد قاسم القريوني ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة ، الأردن ، 2009.
55. مدحت محمد أبو الشعر ، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2007.
56. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
57. مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.
58. مصطفى نجيب شاوشي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
59. موسى اللوزي ، التطوير أساليب ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2003.
60. ناسي ديكسون ، ترجمة سامي الفرس ، تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في التنمية الموارد البشرية ، مطابع معهد الإدارة العامة ، بدون بلد ، 1415 هـ .
61. نihal فريد مصطفى ، أساسيات الأعمال ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2003.
62. هشام محمد نور جمجوم ، سيكولوجية الإدارة ، دار الشروق والنشر والتوزيع والطباعة ، بيروت ، 2008.
63. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية ، 1999.
64. فوزي غرابية وآخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2002.

65. علي عبد الرزاق جلي ، علم الاجتماع تنظيم ، الدار المعرفية الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
66. حامد خالد ، المدخل إلى علم الاجتماع ، جسر النشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2008.
67. مونس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي ، وآخرون ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2008 .
68. عمار بوحوش ، محمود ذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 .
69. محمد شفيق ، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001.
70. رشيد زرواني ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث ، 2004.

ب - المراجع باللغة الفرنسية:

1. DJEDJIG abdelmalek ,**Manager le chagement dans le contxt de L' entreprise**.puplique 1 economiqueALGERIENIE , revue perspectives , N°6- juin 2004.
2. François BONEN, et autres, **piloter le changement managérial édition liaison**, première édition France,1992.
3. LauranceBaranski, **Le Manager éclairé piloter le changement**, édition d'organisation , France, 2001.
4. P.B.ernoux ,**La sociologie des entreprises**,duseuil. Paris.1999.

ج - المجالات:

1. إلهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين توتة ، العدد الخامس ، مجلة الباحث ، 05 ، باتنة ، 2007.
2. عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي ، مجلة جامعة دمشق ، مج 27 - العدد الأول + الثاني ، 2011.
3. فهمي خليفة صالح ، فهداوي ، نشأت أحمد الفطرنه ، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، مج 24 ، العدد الثاني ، القاهرة ، ديسمبر 2004.
4. محمد سرحان خالد المخلافي ، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس ، مجلة جامعة دمشق ، المجلة 17 ، العدد الثاني ، صنعاء دمشق ، 2001.
5. مسعود بيطام ، الملاحظة والمقابلة في البحث السوسولوجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01.

د- المعاجم والقواميس:

1. بشير عباس العلاق ، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية المحاسبة التمويل والمعارف ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2004.
2. ريوندون أوف ، بوريكو ، ترجمة سليم حداد ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، مجد المؤسسة للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2007.
3. سمير سعيد حجازي ، مراجعة المادة الفرنسية جالورجيو رادتيو ، معجم المصطلحات الحديثة ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2005.
4. صبحي الحمودي ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار الشروق ، بيروت ، بدون سنة.
5. سمير سعيد حجازي ، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والإجتماع ونظرية المعرفة ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2005.

و- الرسائل الجامعية:

1. بن عثمان الصغير ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، لنيل شهادة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002.
2. شامي صلحية ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة أحمد بوقرة ، بومرداس لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير المنظمات بجامعة أحمد بوقرة ، 2009/ 2010.
3. الطاهر زيدة ، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس في علم الاجتماع ، جامعة عمار ثليجي ، الأغواط ، 2007.
4. قمانه محمد ، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ، دراسة ميدانية لمؤسسة المضخات والصمامات الجزائرية بوفال ، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، بجامعة الجزائر ، 2004/ 2005.
5. مبارك بنيه ضامن العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقة بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا ، 2004.

المواقع الإلكترونية:

1. www.takweev.com/vb/archive/index.php/t-930.html ,5Avril/2011-11:30.
2. <http://edaraat.bravehost.com/qtma.htm>.Mer.21/09/2011.11:09.
3. hrpioneers.com/hom.19/09/2012.20:35.
4. kenanaonline.com/users/ahmedkord/posts/123651.19/09/2012.22:05.

الملاحق

الاستشارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

الموضوع:



أثر التغيير السلوكي على أداء الأفراد في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة الصيانة سونا طراك بالأغواط DML

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص: التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

إشراف الدكتور:

- الهاشمي مقراني

من إعداد الطالبة

➤ سميرة مراح

رقم الإستمارة

تاريخ المقابلة

ملاحظة: الأسئلة موجهة لغرض بحث علمي والمعلومات المقدمة من طرفكم سوف تحظى

بالسرية والعناية. يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2012/2011

- أولا : البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: 29-20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ 59-50 ☐ 60 فما فوق ☐

3- الأصل الجغرافي: ريفي ☐ حضري ☐

4- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5- المستوى التعليمي: أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

6- طبيعة العمل: عمل إداري ☐ عمل فني ☐

7- الأقدمين في المؤسسة : أكثر من 5 سنوات ☐ أقل من 5 سنوات ☐

- ثانيا : البيانات الخاصة بالتغيير (la certification) المطبق في المؤسسة

8- هل خضعت لعملية التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

- لماذا في كلتا الحالتين.....

9- هل لديك معرفة بعملية التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

- لماذا في كلتا الحالتين.....

10- في رأيك كم تستغرق عملية التكوين؟

سنة أشهر أقل من ستة أشهر سنة أكثر

11- أين تتم عملية التكوين؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

12- من المسؤول عن عملية التكوين؟

من داخل المؤسسة من خارج المؤسسة

13- هل تفضل أن يكون المسؤول عن عملية التكوين؟

من داخل المؤسسة من خارج المؤسسة

14- هل شعرت بالإستعاب للمعلومات؟

نعم لا

15- هل شاركت في إتخاذ قرار معين خاص بعملية التكوين؟

نعم لا

16- في حالة عدم فهمك لأمر خاص بالتكوين إلى من تعود؟

الزميل المسؤول مصدر آخر

مأنوعه.....

17- كيف ترى الأفراد القائمين بالتكوين؟

مؤهلين شرفين إداريين آخرين

18- هل تأخذ عملية التكوين المطقة؟

شكل إيجابي شكل سلبي

ثالثا: البيانات الخاصة بالتغيير السلوكي و الأداء

19- هل ترغب في عملية التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

-لماذا في كلتا الحالتين.....

20- هل كنت واثقا بالمكونين؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل ترى أن تكوينك سبب لك ضغوطا؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل وجدت أن تكوينك يهدد منصبك؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل ترى أن التكوين ساعدك على الترقية ؟

نعم ☐ لا ☐

-لماذا في كلتا الحالتين.....

24- هل كنت مشجعا لعملية التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

- لماذا في كلتا الحالتين.....

25- هل كنت رافضا لعملية التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل إتخذت موقفًا سلبيًا من عملية التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

- لماذا في كلتا الحالتين.....

27- هل ترى أن لتكوين أهداف واضحة؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل؟.....

رابعاً : بيانات خاصة بالإنعكسات التغير السلوكي على الأداء

28- هل ترى أن هناك إمكانيات أخرى غير التكوين تحسن أدائك؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم ما هي

29- هل ترى أن لتكوين أثر على أدائك ؟

إيجابياً ☐ سلبياً ☐

30- هل أن التكوين هو أحد الإمكانيات المحققة للرضا عن العمل؟

نعم ☐ لا ☐

-لماذا في كلتا الحالتين.....

31- هل سبق لك أن قدمت شكوى؟

نعم ☐ لا ☐

-لماذا في كلتا الحالتين.....

32- هل سبق لك كان تغييت بدون سبب؟

نعم ☐ لا ☐

33- هل سبق لك أن طلبت بنقلك لمكان عمل آخر؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا في كلتا الحالتين.....

34- لو توفرت لك فرصة أخرى لمغادرة المؤسسة هل تفعل ذلك؟

نعم ☐ لا ☐

35- ما هي أهم المقترحات التي تراها تسهم في تفعيل التغيير السلوكي؟

.....
.....
.....
.....

THEMES	
Les normes ISO 9001 V 2000	
Le management des processus	
Le système documentaire	
Les outils de la qualité	47
Auditeurs internes	
Sensibilisation	

3 - Système documentaire: Rédaction validation et mise en œuvre

4 - Audits : Plusieurs audits effectués :

- Audit interne
- Audit à blanc
- Pré audit initial
- Audit initial de certification et obtention de la certification en Janvier 2006
- **Audit de suivi N° 1 un an après la certification**
- **Audit de suivi N°2 deux ans après la certification**

Les objectifs de la démarche qualité :

- ➡ Répondre aux exigences du marché.
- ➡ Pérenniser l'activité,
- ➡ Réaliser des économies en réduisant les coûts liés à la non qualité,
- ➡ Satisfaire le partenaire par une écoute optimale de ses besoins et lui apporter la solution adéquate
- ➡ Rehausser l'image de marque de l'entreprise.

Étapes de la démarche Qualité

1 – Diagnostic qualité

2 – Plan d'action

3 – Formation

4 – Rédaction des procédures et manuel qualité

5 – Audit interne

6 – Revue de Direction

7 – Pré-audit de certification

8 – Certification

Diagnostic de l'existant :

Cette phase a consisté en un diagnostic global
des organisations existantes en mettant en
exergue les écarts par rapport au référentiel
ISO 9001V2000

Principaux documents rédigés :

Processus identifiés

Procédures

Manuel qualité

La formation : A concerné l'ensemble du personnel

De la direction et porté sur les thèmes suivants :