



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



الموضوع

التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموظف

دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

د. كشيشب مراد

إعداد الطلبة:

• لعراب شوميسة

• بن عياد لمياء

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة التعليم العالي	عيادي نادية
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ التعليم العالي	كشيشب مراد
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة-ب-	معاوي سامية

السنة الجامعية: 2026/ 2025

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا

كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه بأن تفضل علينا وهدانا الى سبيل العلم ويسره لنا وانعم علينا بالصبر لإتمام هذه الدراسة.

وبداية نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الذي ملؤه العرفان بالجميل للأستاذ المشرف على هذه الرسالة

الأستاذ الفاضل: **د. كشيشب مراد.**

على كل الدعم الذي قدمه لنا وعلى ارشاداته وتوجيهاته القيمة طيلة فترة انجازنا للبحث.

والشكر موصول أيضا لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهم مناقشة هذه الرسالة واثرائها بأرائهم النيرة.

ونتقدم بالشكر أيضا الى جميع اساتذتي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على مساعدتهم لنا في انجاز هذه المذكرة.

والى كل من ساندنا سواء كان من قريب او من بعيد

فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ .



2026

اهداء

من قال أنا لها نالها
وأنا لها ان ابت رغما عنها اتيت بها
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريب ولا الطريق كان
محفوفا بالتسهيلات
لكني فعلتها ونلتها
أهدي تخرجي ونجاحي هذا
الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل
ذاك الرجل الذي لم يقص لي اجنحتي، الذي علمني أن امشي حافية القدمين على
الاشواك مبتسمة، لا باكية إلى الرجل الأول
...أبي...

الى التي احتضنتني بقلها قبل يدها التي سهلت لي الطريق بدعائها إلى الظل الخفي
والقلب الحني الى سر قوتي ونجاحي
...أمي...

الى اخوتي "أسماء" و "قصي" الأعزاء كنتم السند في التعب والفرح في النجاح
وبوجودكم صار الطريق أسهل والحلم أقرب.
أهديكم تخرجي بكل حب وفخر.

شوميسة



إهداء

مهـما كـتـبـت مـن عـبـارـات لـن اـجـد اـصـدق مـن قـولـه تـعـالـى:
{فـيـرفـع الـلـه الـذـيـن آمـنـوا مـنـكـم والـذـيـن اوـتـوا العـلـم درـجـات}.
فـالـحـمـد للـه حـمـدا كـثـيـرا طـيـبا مـبـاركا فـيـه، هـا قـد انـطـوت صـفـحـة مـن
صـفـحـات الحـيـاة كـان فـيـها الجـد والـاجـتـهـاد.

اـلى نـفـسـي الـتي قـالـت انا لـها سـأـنـالـها
وأخـيـرا هـا انا الـيـوم اقـف عـلى عـتـبـة تـخـرجـي اقـطـف ثـمـار تـعـبـي وارفع قـبـعـتي
بـكل فـخـر.

اـلى امـي يا مـن جـعـلك الـلـه سـبـبا فـي وـجـودـي، و سـنـدا فـي حـيـاتـي، دـعـائـك كـان
حـصـنـي، و رـضـاك كـان طـريـقي، و حـبـك كـان نـورـي، اـلى مـن ارشـدـتـني و رافـقـتـني
فـي كل مـشـاوـير حـيـاتـي و لا تـزـال تـفـعـل اـلى الـان، الـلـهم احـفـظـها وارزقـها العـفـوة
والعـافـيـة، امـي الحـبـيـبة أسـأل الـلـه ان يـجـازـيـك عـني خـير الـجـزاء و ان يـجـعـل
هـذا العـمـل فـي مـيزان حـسـنـاتـك، كـما جـعـلـتـني فـي حـيـاتـك كل هـمـك
أمـي جـمـيـلة.

اـلى والـدي أـيـضـا العـزـيـزان اللـذـان لم يـبـخـلا عـلي يـوما بالعـطـاء و سـقـيـانـي حـبا
و حـنا نا بـلا حـدود و كـانا النـور الـذي اضاء درـبـي فـي كل عـثـرة، الـيـكـما اهـدي
ثـمـرة جـهـدي (أـحـمد، كـريـم).

إلى أخـواتـي فـهـيـمة، شـيـمـاء، حـنان، نـفـيـسة، ابـتـسـام.

إلى إخـوتـي شـوقـي، و لـيـد، زـين الـديـن، عـلي.

اللـذـيـن كـانـوا ضـلـعي الثـابـت و الداعـم الأـكـبـر لي فـي كل خـطـوة أـخـطـوها
أهـديـكـم تـخـرجـي

لمـيـاء



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

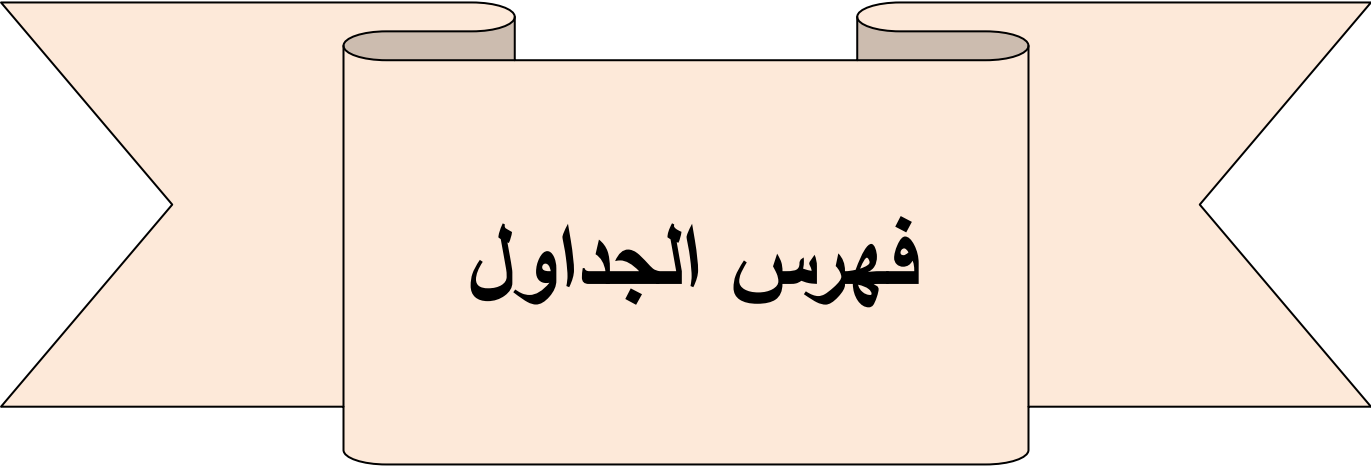
شكر و تقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
الملخص	
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الاطار التصوري للدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: أهداف الدراسة
08	ثالثاً: أسباب الدراسة
09	رابعاً: أهمية الدراسة
09	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
27	سادساً: فرضيات الدراسة
28	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي	
37	تمهيد
38	أولاً: التغيير التنظيمي
38	1. أهمية التغيير التنظيمي
38	2. أهداف التغيير التنظيمي
39	3. أنواع التغيير التنظيمي
41	4. مراحل التغيير التنظيمي
42	5. أسباب التغيير التنظيمي
44	6. مجالات التغيير التنظيمي
45	7. مصادر التغيير التنظيمي
47	8. النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي
50	ثانياً: الأداء التنظيمي

50	1. أهمية الأداء التنظيمي
52	2. عناصر الأداء التنظيمي
53	3. مؤشرات الأداء التنظيمي
54	4. محددات الأداء التنظيمي
56	5. أنواع الأداء التنظيمي
57	6. أبعاد الأداء التنظيمي
58	7. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
60	8. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
67	تمهيد
68	أولاً: مجالات الدراسة
70	ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة
71	ثالثاً: أدوات الدراسة
73	رابعاً: عينة الدراسة
74	خامساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
98	سادساً: نتائج الدراسة
104	خاتمة
106	التوصيات
108	قائمة المصادر والمراجع
115	الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل مراحل التغيير التنظيمي	42
02	يمثل مؤشرات الاداء الوظيفي	54
03	يمثل محددات الاداء الوظيفي	56
04	يمثل العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي	60
05	يمثل هرم الحاجات عند ماسلو	64
06	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس.	75
07	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير السن.	76
08	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى العلمي	77
09	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير الأقدمية	78
10	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية	79
11	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير مكان الإقامة	80
12	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير الأجر الشهري	81

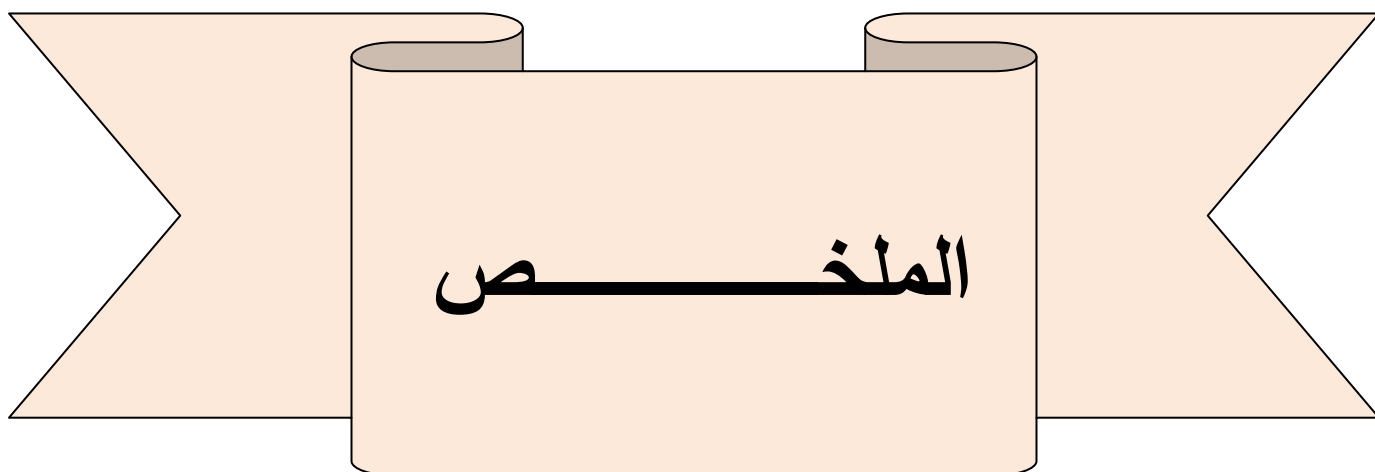


فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس.	74
02	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن	75
03	يبين المستوى العلمي لدى مفردات الدراسة	77
04	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية	78
05	يوضح خصائص عينة البحث من حيث الحالة الاجتماعية	79
06	يبين خصائص افراد العينة حسب متغير مكان الإقامة	80
07	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الأجر الشهري	81
08	يبين ما اذا كان هناك تغيير دائم في توزيع المهام داخل المؤسسة	82
09	يبين التغيير في منصب العمل والتأقلم مع متطلبات العمل الجديد	83
10	يوضح مدى توافق الوظائف الموكلة لأفراد العينة مع خبرتهم المهنية	84
11	مساهمة وضوح المسؤوليات في التقليل من الصراعات والتضارب بين الموظفين.	85
12	يبين وضوح المهام المسندة للموظف	86
13	يبين مستوى وضوح اسباب تغيير الادوار في العمل لدى الموظف	87
14	يبين ما اذا تمكن الموظف من اداء المهام بثقة وراحة	88
15	يوضح ما اذا كانت طرق التسيير الحالية في المؤسسة تساعد على تحقيق التنسيق بين الموظفين اثناء العمل	89
16	يمثل كيفية توزيع المهام داخل المؤسسة	90
17	يبين توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري	91
18	يوضح اي من المهام تغيرت نتيجة تطبيق الرقمنة في العمل	92
19	يمثل استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري.	93
20	يوضح الانظمة التكنولوجية المعتمدة في المؤسسة	93
21	يوضح صعوبة التعامل مع الاجهزة الرقمية الجديدة	94
22	يوضح ما اذا كانت البرامج والتطبيقات الرقمية تساعد على الالتزام بقواعد العمل والانضباط داخل المؤسسة	95

96	يبيّن مدى تأثير الحرص على اتمام المهام المؤكّلة في الوقت المحدد في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى أفراد العينة	23
97	الشعور بالرضا عن المهام اليومية في العمل.	24
98	يبيّن مساهمة الأدوات والوسائل الرقمية في الالتزام بمواعيد العمل	25



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الراهنة الى معرفة كيفية تأثير التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتندرج هذه الدراسة في اطار الدراسة الاجتماعية الوصفية وقد اجريت بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، ولتحقيق هذا الغرض تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي الاتي:

- كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

والذي انبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التغيير في توزيع الوظائف على تحقيق التكيف المهني؟

- كيف يؤثر تحسين مستوى الانضباط داخل المؤسسة في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

- هل يؤثر ادخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة في زيادة جودة العمل؟

وللوصول الى معرفة هذه العلاقة بين المتغيرين تعرضنا في دراستنا الى جانبين نظري وجانب ميداني.

في الجانب النظري تطرقنا الى الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة وتحديد اهم الدراسات السابقة التي تم التطرق اليها اين اعتمدنا على 03 دراسات متعلقة بالتغيير التنظيمي و03 دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي ثم ماهية التغيير التنظيمي وماهية الاداء الوظيفي.

اما الجانب الميداني فقد تضمن اجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، اين تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الانسب لتوصيف الظاهرة المدروسة، كما تم اختيار عينة بحث شملت جميع الموظفين الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك وفق اسلوب المسح الشامل، طبقت عليهم أداة الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات حيث تم توزيع 33 استمارة، استردت منها 32 استمارة.

لقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

- تؤكد النتائج ان التغيير في توزيع الوظائف يؤثر على تحقيق التكيف المهني.

- تؤكد النتائج ان ادخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة يؤثر في زيادة جودة العمل.

وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية العامة التي مفادها: يؤثر التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الاداء الوظيفي، توزيع الوظائف، التكيف المهني، الانضباط، الالتزام الوظيفي، التكنولوجيا، جودة العمل.

Abstract

Abstract

This study aims to determine how organizational change affects the job performance of administrative staff at the Faculty of Humanities and Social Sciences. This descriptive social study was conducted at Chadli Bendjedid University in El Tarf. To achieve this objective, the study began with the following main question:

How does organizational change affect the job performance of administrative staff at the Faculty of Humanities and Social Sciences?

This main question led to the following sub-questions:

- Does a change in job distribution affect professional adjustment?
- How does improving discipline within the organization affect job commitment?
- Does introducing new technology in the organization increase the quality of work?

To understand the relationship between these variables, our study comprises two parts: a theoretical framework and an empirical one.

The theoretical framework includes the conceptual and conceptual framework of the study, identifying key previous studies. Specifically, we reviewed three studies related to organizational change and three studies related to job performance. Finally, we defined the nature of organizational change and the nature of job performance. The field study was conducted at the Faculty of Humanities and Social Sciences, employing a descriptive methodology as it was deemed most suitable for describing the phenomenon under investigation. A comprehensive survey was conducted, selecting a sample of all administrative staff at the institution. Observation and questionnaires were used as data collection tools; 33 questionnaires were distributed, and 32 were returned.

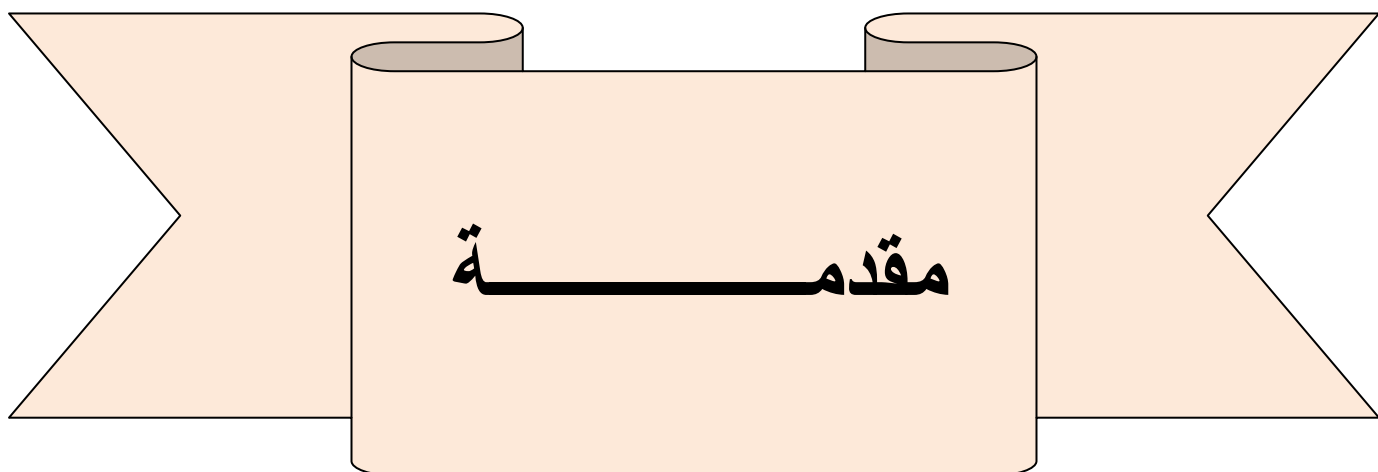
The study concluded with several findings, including:

- The results confirm that changes in job distribution affect professional adjustment.
- The results confirm that the introduction of new technology within the institution contributes to increased work quality.

Abstract

This confirms the general hypothesis: Organizational change affects the job performance of administrative staff at the Faculty of Humanities and Social Sciences.

Keywords: Organizational change, job performance, job distribution, professional adjustment, discipline, job commitment, technology, work quality.

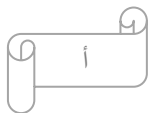


مقدمة

يعد التغيير التنظيمي ضرورة من ضروريات العصر، ولا بد على كل مؤسسة مواكبته لضمان التكيف مع المتغيرات العديدة التي تفرزها البيئة الخارجية، وتتجلى ظاهرة التغيير كذلك في حياتنا اليومية ويظهر في صور متعددة كالتغيير في الجانب او الازواض الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية خاصة، وانماط تسيير المؤسسة التي تعد جزء من هذا العالم المتغير، فالمؤسسة اليوم تتماشى مع الظروف والتغيرات التي يمر بها العالم فهي تسعى الى تغيير انماط التسيير القديمة الى جديدة، بالإضافة كذلك تغيير في الهيكل التنظيمي والنمط التكنولوجي المستخدم فيها، اي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل القوى البشرية لما له من دور اساسي في تحقيق اهداف المؤسسة وضمان استمرارية الاداء وتحسينه، والعمل على تغيير هذه القوى من اجل تحقيق المزيد من الاداء والاستمرار، فنجاح اي مؤسسة لا يعتمد فقط على الهياكل والانظمة بل يركز بشكل كبير على كفاءة الافراد وقدرتهم على التفاعل والتكيف مع مختلف التغيرات، باعتبار ان عملية التغيير عامل فعال ومساعد على تحسين الاداء الوظيفي ورفع مهارات وقدرات العاملين، لان الاداء الجيد للعاملين يخدم الاداء الكلي للمؤسسات، لذا فان الاداء الوظيفي عنصرا فعالا واساسيا يتأثر بشكل كبير بمدى نجاح عملية التغيير داخل المؤسسة سواء من حيث درجة تقبلهم للتغيير او قدرتهم على التأقلم معه، اذ يتأثر هذا الاداء بعدة عوامل من بينها درجة تقبل التغيير، ومستوى المشاركة فيه ومدى وضوح اهدافه داخل المؤسسة وتكمن اهمية الدراسة كونها تعالج احد اهم المواضيع في العلوم الاجتماعية الا وهو التغيير التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي، اذ ان موضوع التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي ذا اهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة. والوصول الى نتائج خاصة بهذا الموضوع نجيب على التساؤلات المتعلقة به، وقد احتوت الدراسة الراهنة على 3 فصول تتمثل في:

الفصل الاول: الخاص بالاطار التصوري للدراسة تطرقنا فيه الى اهداف الدراسة، الاسباب الذاتية والموضوعية التي جعلتنا نختار الموضوع، أهمية الدراسة، وصياغة الاشكالية، ووضع فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، كما تطرقنا كذلك إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني النظري عنوانه: التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي تطرقنا فيه اولا التغيير التنظيمي، أهمية التغيير التنظيمي، اهداف التغيير التنظيمي، انواع التغيير التنظيمي، مراحل، اسباب التغيير



التنظيمي، مجالات التغيير التنظيمي، مصادر التغيير التنظيمي، وآخر عنصر النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي. وثانيا: الاداء الوظيفي: تناولنا فيه أهمية الاداء الوظيفي، عناصر الاداء الوظيفي، مؤشرات الاداء الوظيفي، محددات الاداء الوظيفي، انواع الاداء الوظيفي، ابعاده، والعوامل المؤثرة فيه، وأخيرا النظريات المفسرة للاداء الوظيفي.

وأخيرا **الفصل الثالث** المتعلق بالدراسة الميدانية وفيه تناولنا: الاسس المنهجية للدراسة فقد احتوت على مجالات الدراسة، المنهج المعتمد في الدراسة، ادوات الدراسة، اختيار العينة الدراسية، عرض وتحليل بيانات الدراسة فنتائج الدراسة وأخيرا الخاتمة، التوصيات، قائمة المصادر والمراجع ثم الملاحق.

الفصل الأول: الاطار التصوري للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

تمهيد

يشكل الإطار التصوري للدراسة المنطلق الذي تبنى عليه مختلف مراحل البحث العلمي، حيث يسهم في تحديد الاتجاه العام للدراسة وضبط عناصرها الرئيسية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل لموضوع الدراسة من خلال تحديد إشكالية الدراسة بشكل دقيق وواضح وصياغة فرضياتها، وبيان الأسباب الدافعة لاختيار هذا الموضوع، فضلا عن أهداف الدراسة وأهميتها العلمية والعملية، مع توضيح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، إلى جانب التطرق إلى أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة قصد الاستفادة منها في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية.

وكل هذا سنتطرق إليه في الفصل الأول من هذه الدراسة.

أولاً: الإشكالية

زاد اهتمام مؤسسات القرن الواحد والعشرين بالموارد البشري، لذا عمدت المؤسسات على التكفل به والاهتمام بحاجاته النفسية والاجتماعية، بعد أن أدركت وأيقنت أنه سر نهضة المجتمعات ورأس مال حقيقي وجوهري للمؤسسات، يساهم بدرجة كبيرة في تقدمها وتطورها وتحقيق أهدافها.

كما اعتبرته أيضاً عنصراً فعالاً من عناصر التقدم الضامن الوحيد لتحسين الأداء، وذلك لاعتبارات كثيرة أهمها : اعتبار المورد البشري البنية الفوقية لأي مؤسسة بمفهوم أدق رأس مال بشري، بالإضافة إلى موردتها المعرفي الذي يسمح بتغذية المجال المهني بالمعلومات، ونقل الخبرات وح المشكلات، ورفع التحديات لمواكبة التغييرات انطلاقاً من العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

والتي رأت بأن التغيير عاملاً محورياً في إحداث الفارق وتحقيق الأهداف المنشودة، كون هذا الأخير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم، فهو يمس الأفراد والمؤسسات على حد سواء دون استثناء.

فعملية التغيير التنظيمي أضحت من أهم مجالات انشغال المختصين في المؤسسات وكذلك الباحثين في قضايا التنظيم والإدارة، وذلك لما لهذا المجال ومداخله من تأثير واضح على فعالية المؤسسات وقدرتها على الاستقرار والتطور في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

ويعد التغيير التنظيمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أدائها وتحسين طرق تسييرها، إذ يسهم في إعادة تنظيم الهياكل والإجراءات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وتزايد المنافسة، والسعي المستمر نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويعتبر الاهتمام بالتغيير التنظيمي من أهم المداخل الإدارية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى التطوير، عبر التغيير في توزيع المهام بما يحقق الانسجام الوظيفي، بالإضافة إلى تحسين مستوى الانضباط داخل المؤسسة والاتجاه نحو ادخال تكنولوجيا جديدة في تسيير العمل تواكب العصر، الأهم الذي من شأنه تعزيز فعالية الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين بيئة العمل ودعم الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تقوم على الابتكار والمرونة. فالتغيير التنظيمي ليس خياراً بل حتمية استراتيجية لبقاء المؤسسة وتقدمها.

وفي هذا السياق ظهرت مجموعة من النظريات التي فسرت التغيير التنظيمي، وكل منها عالج هذا التغيير من زاوية خاصة، أبرزها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وقد حصر تايلور نطاق اهتماماته بدراسة العامل الكفو ويرى بأن التطور الكبير على مستوى الوسائل المستخدمة يجب أن يصاحبه تغييرا موازيا على مستوى الطاقات البشرية من جهة أخرى يجب تغيير الهياكل الإدارية للمؤسسات من نظرتها للعنصر البشري طاقة مؤهلة، بالإضافة نجد نظرية اتخاذ القرار للعالم هيربرت سيمون والذي يرى أن التغيير جاء نتيجة لتغيير أنماط وأساليب اتخاذ القرار داخل المنظمة في ظل العقلانية المحدودة، نجد كذلك نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتبرت التغيير التنظيمي وسيلة لتعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين ينعكس على الأداء الوظيفي. وتشكل هذه المداخل النظرية مجمعة إطارا نظريا قويا يساعد على فهم ديناميكيات التغيير التنظيمي وتفسير كيفية تأثيره على مختلف جوانب العمل وخاصة الأداء الوظيفي الأمر الذي يجعل الاعتماد عليها ضرورة عند دراسة هذا النوع من التغييرات داخل المؤسسات.

كما يعد الأداء الوظيفي من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها، باعتباره المحصلة النهائية لتفاعل قدرات العاملين، ودوافعهم ومستوى التزامهم ومدى تكيفهم مع متطلبات العمل، إضافة إلى جودة أدائهم لمهامهم الوظيفية، ولا يمكن لأي مؤسسة، مهما كان مجال نشاطها، أن تحقق أهدافها بكفاءة دون الاعتماد على مورد بشري يتمتع بمستوى عال من الأداء الوظيفي القائم على الالتزام الوظيفي والتكيف مع المهام بالإضافة إلى زيادة في جودة العمل.

ولأهمية هذا المتغير، فقد حظي باهتمام كبير من العديد من النظريات الإدارية والتنظيمية، كما تطرقت إليه عدة دراسات علمية، وقد أجمع العديد من الباحثين على أن الأداء الوظيفي عامل مهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسات وأن الاهتمام به يوصلها إلى أسمى أهدافها، فهو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد المبذول ومدى الدافعية للعمل والقدرات والخصائص الفردية للمورد البشري، وتعد النظرية البيروقراطية لماكس فيبر من النظريات التي فسرت الأداء الوظيفي على أساس الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية حيث ترى أن فعالية الأداء تتحقق من خلال الانضباط والطاعة التنظيمية، وإذا كانت النظرية البيروقراطية قد ركزت على القواعد والانضباط في تفسير الأداء الوظيفي، فإن هذا التفسير ظل محدودا لكونه أغفل الجوانب الإنسانية والنفسية للعامل، الأمر الذي دفع الباحثين إلى البحث عن مقاربات أخرى تفسر الأداء من زوايا مختلفة، فظهرت كل من نظرية العاملين لهزبرغ ونظرية

الحاجات لأبراهام ماسلو التي أكدت جميعها على دور الدافعية، والرضا الوظيفي، واشباع حاجات الأفراد في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

وفي ظل التغييرات التنظيمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية، أو أساليب العمل، أو إدخال التكنولوجيا الحديثة، أصبح الأداء الوظيفي أكثر ارتباطاً بمدى نجاح أو فشل هذه التغييرات، فالتغيير التنظيمي يمكن أن يشكل فرصة حقيقية لرفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وتحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز التحفيز، كما يساهم في تنمية قدرتهم على التكيف مع المهام الجديدة وأساليب العمل المستحدثة، وهو ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أكدت أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة معقدة تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وبشرية ونفسية.

انطلاقاً مما سبق، وضمن اهتمامنا كباحثين في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل والذي يهتم بدراسة القضايا المرتبطة بفعالية المؤسسات، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى طرح إشكالية بحثية تتجلى معالمها في تحديد أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف. وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

استناداً إلى هذا التساؤل الرئيسي، يمكن تحديد التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التغيير في توزيع الوظائف على تحقيق التكيف المهني؟
- كيف يؤثر تحسين مستوى الانضباط داخل المؤسسة في تحقيق الالتزام الوظيفي؟
- هل يؤثر إدخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة في زيادة جودة العمل؟

ثانياً: أهداف الدراسة

يهدف أي باحث اجتماعي من خلال دراسته إلى تحقيق جملة من الأهداف فمن خلال دراستنا لموضوع: التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي فإن الهدف من هذه الدراسة هو:

1. محاولة التعرف على كيفية تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
2. محاولة الكشف عن ما إذا كان التغيير في توزيع الوظائف يؤثر على تحقيق التكيف مع الوظائف لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
3. محاولة التعرف ما إذا كان إدخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة يؤثر في زيادة جودة العمل.
4. محاولة الكشف عن ما إذا كان يؤثر تحسين مستوى الانضباط في تحقيق الالتزام الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
5. محاولة معرفة مدى تقبل الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للتغيير التنظيمي.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

1. الأسباب الذاتية: تمثلت الأسباب الذاتية فيما يلي:
 - أ. الرغبة في دراسة هذا الموضوع الذي يندرج ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل والذي يتطلع لدراسة مثل هذه المواضيع التنظيمية.
 - ب. الاهتمام الشخصي بالتعرف على حيثيات الموضوع وفهم مختلف جوانبه المرتبطة بالتغيير داخل المؤسسة وتأثيرها على أداء الموظف الإداري.
 - ت. الفضول نحو اكتشاف كيفية تأثير التغيير على سلوك الموظفين الإداريين وطرق تعاملهم معه.
- استناداً إلى الأسباب الذاتية نتطلع إلى الأسباب الموضوعية التي يمكن إيجازها فيما يلي:

2. الأسباب الموضوعية:

- أ. وجود دراسات سابقة حول موضوع التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي تحتاج إلى تعمق أكثر حسب الاطلاع.
- ب. موضوع قابل للدراسة ميدانيا بالإضافة إلى إمكانية إخضاعه لإجراءات منهجية دقيقة.
- ت. يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة والمتبعة الذي يمكن التوسع أكثر في دراسته والبحث أكثر فيه.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه الدراسة في كون التغيير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة تفرضها التطورات المستمرة داخل المؤسسات ومنه تتجلى أهمية الدراسة في:

1. تسليط الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي باعتباره عنصراً أساسياً في تطور المؤسسات وتحسين أدائها.
2. إبراز العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي وما يترتب عن ذلك من آثار على أداء الموظفين الإداريين.
3. محاولة إثراء الجانب الميداني على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والمتعلق بموضوع التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي وربطها بالأدبيات العلمية المعاصرة.
4. السعي إلى تقديم تحليل واقعي يساعد في فهم تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين الإداريين داخل المؤسسة المدروسة وكذلك المساهمة في تقديم نتائج قابلة للاستفادة منها عملياً.
5. توضيح الجوانب النظرية المرتبطة بعمليات التغيير داخل المؤسسات مما يجعل الدراسة ذات قيمة علمية يمكن الرجوع إليها في البحوث المستقبلية.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

تعد عملية تحديد المفاهيم من الخطوات المهمة في انجاز مذكرة التخرج، حيث تساعد على توضيح المصطلحات الأساسية وضبط استعمالها في إطار موضوع البحث. وعليه، سيتم في هذا الجزء تناول مفهومي التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي بوصفهما المتغيرين الرئيسيين للدراسة، من خلال تقديم تعريفهما اللغوي، الاصطلاحي والاجرائى، كما يتم التطرق إلى المفاهيم الثانوية المرتبطة بالتغيير المستقل، والمتمثلة في التغيير في الوظائف، التكنولوجيا والانضباط الوظيفي إلى جانب المفاهيم الثانوية المرتبطة بالتغيير التابع (الأداء الوظيفي) والتي تشمل التكيف الوظيفي وجودة العمل والالتزام الوظيفي، وذلك قصد ضبط الإطار المفاهيمي وتوضيح أبعاد الدراسة بما يخدم أهداف البحث، سنتناولها كالاتي:

1. تحديد المفاهيم الأساسية

أ. مفهوم التغيير:

- لغة: من الناحية اللغوية مصطلح التغيير مشتق من الفعل غير، يغير، تغييراً فهو مغيراً لما حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان عليه، ويعني التبدل والتحويل.¹

وفي التنزيل العزيز : (**حَالِكٌ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُعَيَّرًا بِغَمَةٍ أَنْعَمًا عَلَىٰ قَوْمٍ هَٰذَا يَبْغِيَانِ**)².

• اصطلاحاً:

عرف التغيير اصطلاحاً على أنه: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

يتضح من هذا المفهوم أن التغيير وسيلة استراتيجية للتكيف والتحسين المستمر وليس مجرد تعديل عابر، وأن نجاحه يقاس بمدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية أعلى فالهدف من التغيير هو تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أي زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.

وعرف أيضاً بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين الأساسيين هما: ملائمة الأوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق المنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات.

يبرز هذا المفهوم بأن التغيير لا يقتصر على مجرد تعديل شكلي أو جزئي داخل لمؤسسة بل هو عملية واعية تستهدف إحداث تحولات في الأهداف والسياسات والعناصر التنظيمية المختلفة، كما يؤكد على البعد الاستراتيجي للتغيير من خلال ربطه بغايتين أساسيتين وهما تحقيق التكيف مع الأوضاع القائمة أو استحداث أوضاع وأساليب جديدة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية وتفوقاً على غيرها، وبالتالي يعكس هذا المفهوم الطبيعة الديناميكية للتنظيمات الحديثة ويبرز أن التغيير يعد وسيلة لضمان الاستقرار والتطور.

¹ - معجم المعاني الجامع: عربي عربي، <http://www.almaany.com>

² - سورة الأنفال: الآية 54، برواية ورش، الدار العالمية للنشر والتجليد، مصر، د ط، 2014.

وهناك من يعرف التغيير على انه: أي تبديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر ويأخذ أشكال جديدة في المنظمة ويستجيب له المديرين بأشكال وطرق مختلفة، كما ينظر الى التغيير بأنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً أو جماعات من خارج المنظمة أو من داخلها أم من كلاهما معاً، لذلك فالتغيير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات¹.

يركز هذا المفهوم على ان تبديل شكل أحد عناصر المنظمة أو أي نظام فرعي فيها ويركز على استجابة المديرين للتغيير بطرق وأساليب مختلفة ويركز على اعتماد طرق جديدة ومستحدثة نتيجة الابتكارات الفكرية فالتغيير يعني تعديل عناصر المنظمة بطرق جديدة لتحقيق التطور والتحسين المستمر فهو عملية مستمرة لتطوير عناصر المنظمة باستجابات مبتكرة تواكب التطور والابتكار.

وقد عرفه الحسن بأنه: " أي انحراف عن الماضي وقد يتم هذا الانحراف بشكل منظم ويتضمن عادة جانب أساسي بالنسبة للإدارة، يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

يتضح من هذا التعريف أن التغيير لا يعني مجرد التحول العشوائي أو القطيعة مع الماضي بل هو: انحراف مقصود ومنظم عن الأوضاع السابقة ويهدف إلى تطوير الأداء وتحسين الواقع القائم ويرتبط أساساً بزيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفعالية وعليه يمكن القول بأن التغيير يمثل آلية ضرورية لضمان الاستمرارية والبقاء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

كما يعرفها الخطيب: بأنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.

¹ - محمد الطعامنة: استراتيجيات واليات تطوير وتحديث المنظمات الحكومية في الوطن العربي، دار المنظومة، الأردن، ط1،

يشير هذا المفهوم أن التغيير يعتبر ظاهرة طبيعية وضرورية ترتبط بالعمليات الإدارية المعاصرة، ينظر إليه كمسار أو سلسلة مراحل متكاملة يتم من خلالها الانتقال من وضع حالي إلى وضع جديد هذا الانتقال لا يكون عشوائياً، بل يتم عبر إحداث توازن مستهدف يهدف إلى تحقيق الاستمرارية والتكيف، كما يشير إلى أن التغير مرتبط بتحقيق الفعالية التنظيمية وضمان بقاء المؤسسة وعليه يتضح أن التغيير يمثل عملية انتقالية منظمة تهدف إلى تحسين الأداء والوصول إلى حالة توازن أفضل تتلاءم مع متطلبات البيئة.

كما يعرف السلمي التغيير بأنه: تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، كذلك يرى بأن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وازالتها والتأثير فيها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات".¹

يتضح من خلال هذا التعريف بأن التغيير يمثل عملية تحول شاملة تمس الوضع القائم في مختلف أبعاده، سواء من حيث الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو بذلك لا يقتصر على تعديل جزئي أو سطحي، بل قد يصل إلى إعادة تشكيل البنية والعلاقات داخل النسق، كما يؤكد هذا التعريف أن التغيير ليس عملية عفوية وإنما هو نسق منظم من الجهود البشرية الواعية التي تهدف إلى مواجهة القيود والمحددات القائمة والتأثير فيها أو تجاوزها.

ب. التغيير التنظيمي:

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي من زوايا كثيرة إذ نجد كم هائل من التعاريف حول هذا الموضوع والتي سوف نتطرق إلى البعض منها:

يعرف محمد حسن: "التغيير التنظيمي هو تغيير موجه أو هادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي، الخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

يشير هذا المفهوم إلى أن التغيير التنظيمي هو عملية تغيير مقصودة ومخططة لها بحيث تساعد المؤسسة على التكيف مع بيئتها وتطوير نفسها لتصبح أكثر فعالية وقدرة على حل المشكلات.

¹ - ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص ص 25، 26.

ويعرفه أحمد طاهر بأنه: خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها كممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئية التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".¹

يوضح هذا المفهوم بأن التغيير التنظيمي عملية مقصودة ومخططة وليست عشوائية يركز على تحسين الأداء ورفع فعالية المنظمة على المدى الطويل إذ يهدف إلى حل المشكلات القائمة وتجديد أساليب العمل والممارسات الإدارية، ويعتمد على التعاون بين الإداريين والعاملين وليست على جهود فردية إذ يسعى إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذا فإن الطريق الصحيح للارتقاء في مستوى الأداء في المنظمات هو التغير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

يوضح هذا المفهوم أن التغير التنظيمي يعد ضرورة حتمية تفوضها طبيعة البيئة المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر والسريع، فهو يؤكد أن المنظمة لا تعمل في فراغ، بل تتأثر بقوى وعوامل خارجية متعددة يصعب التنبؤ بها، وبالتالي فإن التغير التنظيمي يمثل استجابة واعية لهذه التحولات يهدف الحفاظ على فعالية المنظمة وتحسين أدائها.

- كذلك أن مفهوم التغيير التنظيمي يعرف على أنه: عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".²

يركز هذا المفهوم على أن عملية التغيير التنظيمي مرتبطا بسلوك الفرد وسلوك الجماعة ويكون الهدف من تنفيذ التغيير هو حل لمشاكلها باستمرار وفقا للمتغيرات البيئية.

¹ - زيد منير عبودي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 21.

² - بن عبد العزيز فطيمة: التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، دار المنظومة (الرواد في قواعد المعلومات العربية)، البلدة، الجزائر، 2011، ص 21.

- ويعرفه سيكارد: " بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تقنيات في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

يشير هذا المفهوم إلى أن التغيير التنظيمي هو جهد مخطط وشامل، يركز على أسس علمية سلوكية ويهدف إلى تطوير المنظمة ورفع كفاءتها ويبرز هذا التعريف أيضا اعتماد التغيير على نظرية العلوم السلوكية، ما يعني الاهتمام للعنصر البشري داخل المنظمة (الدوافع، الاتجاهات، العلاقات، الثقافة التنظيمية) باعتباره محور نجاح عملية التغيير.

أمار روبيون يعرف التغيير التنظيمي بأنه: تحولاً والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وكذلك هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة وتجديدها تغييرها للممارسة الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهودات تعاونية بين الإداريين".¹

يشير هذا المفهوم أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه مقصود وهاذف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال من حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمات.

وفي تعريف آخر عرفه الخطيب بأنه: " ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينبع منها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته لسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أي أن التغيير هو تحول نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة".²

يوضح هذا المفهوم ان التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسة تقوم على عمليات ادارية معتمدة ومقصودة وليست عشوائية، كما يشير الى ان التغيير يتم من خلال ادخال درجه من التطوير او التعديل على عنصر او اكثر من عناصر التنظيم (كالهيكل، التكنولوجيا، الافراد، اساليب العمل).

ويركز هذا المفهوم كذلك على ان التغيير يتم عبر سلسلة من المراحل المتتابعة، يتم من خلالها الانتقال المنظم من الوضع الحالي الى وضع جديد اكثر تطوراً وملائمة في تحقيق التكيف وتحسين الاداء.

¹ - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2014، ص 14.

² - ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 15.

بناء على المفاهيم السابقة يمكن صياغة مفهوم اجرائي للتغيير التنظيمي على انه: عملية مخططة تتضمن تطبيق اجراءات عملية محددة تهدف الى احداث تعديل في البناء التنظيمي او في طرق واساليب العمل داخل المؤسسة، وذلك بغرض تحسين الاداء وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، بالإضافة على انه مجموعة التدخلات المخططة والمقصودة التي تقوم بها الادارة لإحداث تعديل جزئي او كلي في عناصر التنظيم (الهيكل، القوانين، اساليب العمل، العلاقات المهنية، الثقافة التنظيمية) بهدف تحسين الاداء وتعزيز فعالية المنظمة ورفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويقاس هذا التغيير من خلال المؤشرات المرتبطة بدرجة التطوير في طرق العمل، ومستوى رضا العاملين، وتحسين الإنتاجية ووضوح الادوار داخل التنظيم.

ت. مفهوم الاداء الوظيفي

• لغة

جاء في لسان العرب لابن منظور، ان الاداء مصدر الفعل ادى ويقال ادى الشيء: اوصله والاسم الاداء ادى الامانة، وادى الشيء الذي اقام به.¹

تجدر الاشارة الى ان الاشتقاق اللغوي لمصطلح الاداء مستمد من الكلمة الانجليزية to perform والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة performer والذي يعني تنفيذ مهمه او تأدية عمل.²

• مفهوم الأداء الوظيفي (اصطلاحاً):

تعددت المفاهيم التي تناولت الاداء الوظيفي بتعدد زوايا النظر والاتجاهات الفكرية، اذ نجد كم هائل من التعريفات حوله والتي سنتطرق الى البعض منها:

يعرفه كود على انه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدراته واستطاعته".³

يشير هذا المفهوم الى مستوى الطاقة والعمل الذي يقدمه الموظف اثناء اداء مهامه، بما يتناسب مع قدراته وامكانياته المهنية.

¹ - ابن منظور : لسان العرب، دار المعارف، 1119، كورنيش النيل، القاهرة، ص 48.

² - مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص 29.

³ - حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 90.

ويعرف ايضا بانه: "مجموعة السلوكيات الادارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة والابداع والالتزام بالنواحي الادارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وعناية".¹

يبرز هذا المفهوم مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل الأساسية داخل المؤسسة والتي تعكس بدورها كفاءته والتزاماته المهنية وقدرته على تنفيذ مهامه بفعالية داخل المؤسسة.

ويعرفه احمد بدوي زكي في معجم العلوم الاجتماعية: "الأداء من الناحية الادارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض ادائه من العامل الكفاء المدرب".²

يعبر هذا المفهوم عن قيام الموظف بمتطلبات وظيفته ومسؤولياتها وفق المستوى المتوقع من العامل المؤهل ذي الخبرة.

ويمكن تعريف الاداء الوظيفي بانه: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية".³

يدل هذا المفهوم على ان الاداء ليس مجرد انجاز للمهام فقط، بل هو عملية تعكس مستوى الكفاءة والجودة في تنفيذ العمل.

ويعرفه فايز عبد الرحمن الفروخ في كتابه التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي بانه: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلا".⁴

¹ - أمينة قهواجي: صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، عدد 12، بومرداس، الجزائر، 2018، ص 25.

² - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، د س ن، ص 310.

³ - بالشرش كمال: استراتيجية تقييم الاداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 01، العدد 10، جامعة عنابة، الجزائر، 2017، ص 288.

⁴ - فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره على تحسن الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 44.

يوضح هذا المفهوم ان الاداء هو عملية تهدف الى قياس كفاءة العاملين في وظائفهم الحالية، من خلال تقييم انجازاتهم وسلوكهم ومدى قدراتهم على تحمل المسؤوليات ومستوى استعدادهم لتولي مناصب اعلى مستقبلا.

بناء على المفاهيم السابقة، يمكننا صياغة تعريفا اجرائيا لمفهوم الأداء الوظيفي بأنه: يشير إلى مستوى قيام الموظف بوظائفه ومسؤولياته الوظيفية وفق المعايير المعتمدة داخل المؤسسة، ويتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الالتزام الوظيفي المتمثل في التقيد بالقوانين والتعليمات، والتكيف المهني الذي يعكس قدرة الموظف على التكيف مع متطلبات الوظيفة والتغييرات التنظيمية، وجودة العمل التي تظهر في دقة الإنجاز وحسن التنفيذ وتحقيق الأهداف المسطرة.

انطلاقا من المفاهيم الاساسية المرتبطة بالمتغير المستقل والمتغير التابع سيتم التطرق الى المفاهيم الثانوية التي ستسهم في توضيح ابعاد موضوع الدراسة وتعزيز فهمه.

2. المفاهيم الثانوية:

أ. مفهوم توزيع الوظائف:

عرفه اعتماد محمد علام بان: "توزيع الوظائف داخل التنظيم هو عملية تحديد وتقسيم الاعمال والانشطة المختلفة على وظائف محددة داخل المنظمة بطريقة منطقية ومنسقة، بحيث يسند لكل وظيفة مجموعة من المهام والواجبات الخاصة بها وتمنح لها صلاحيات ومسؤوليات واضحة، ويعد توزيع الوظائف مدخلا اساسيا في فهم بنية التنظيم لأنه يساعد في توضيح العلاقات بين الاقسام والافراد داخل المنظمة ويرسخ نظام العمل المتكامل الذي يحقق اهداف المنظمة بكفاءة".¹

يشير هذا المفهوم الى ان توزيع الوظائف لا يقتصر على مجرد التقسيم الفني للأعمال، بل يشمل ايضا ترتيب العلاقات الاجتماعية والهيكلية بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة بما يضمن التنسيق والتكامل بين الادوار المختلفة لتحقيق الاهداف المشتركة.

كما يعرف مفهوم توزيع الوظائف على انه: "تجزئة العمل الكلي داخل المنظمة الى أنشطة وأعمال فرعية، ثم اسناد كل نشاط الى الفرد او القسم الاكثر قدرة وكفاءة على ادائه، اذ يهدف توزيع الوظائف الى تحقيق

¹ - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، دار النشر، ط1، القاهرة، 1994، ص 35.

التخصص الوظيفي الذي يسمح للعامل بالتركيز على نوع محدد من الاعمال، مما يؤدي الى تنمية مهاراته وزيادة سرعته في الانجاز وتحسين مستوى أدائه".¹

يتضح ان توزيع الوظائف لا يقتصر على مجرد تقسيم العمل، بل يشمل اداة تنظيمية فعالة تهدف الى رفع الكفاءة وتحقيق الاهداف التنظيمية باقل جهد ووقت ممكن.

وبناء على المفاهيم السابقة يمكننا ان نقدم مفهوم اجرائي لتوزيع الوظائف على انه: العملية الادارية التي يتم من خلالها تحديد المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، وتصنيفها وتخصيصها للأفراد او الاقسام بشكل منظم، بحيث يضمن كل موظف معرفة دوره ومسؤولياته بدقة وتحقيق التوازن في عبء العمل ويرتقي بأداء المؤسسة من خلال الاستغلال الامثل للمهارات والقدرات الفردية لكل عنصر من عناصر المؤسسة.

ب. مفهوم الانضباط:

عرف محسن احمد الخصري على ان الانضباط: "هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات وبنظم العمل واجراءاته وقواعده وبمقاييسه وبمواصفاته الى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع، وارتبطت به واصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في جميع معاملاته واتجاهاته وآرائه.

يشير هذا المفهوم بان الانضباط هو التزام خضوع سلوك الموظف للقوانين واللوائح والانظمة والتعليمات من قبل ادارة المؤسسة، والمتعلقة بالمؤسسة وبالوظيفة والمهام المكلفة بها والالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في المؤسسة والمجتمع.

كما يعرفها الكردي بان: الانضباط هو التزام الموظف بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية المكلف بها ووجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف ان يلتزم بها، والمحافظة على وقت العمل واستغلاله في انجاز المهام".²

يوضح هذا المفهوم بان الانضباط هو التزام وخضوع سلوك الموظف للقوانين واللوائح المحددة مسبقا.

¹ - بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2020، ص 71.

² - خلفاوي حكيم: ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداء، قسم علم النفس، كلية علم الاجتماع، جامعة وهران، 2017/2018، ص 58.

يعرفه أحمد ماهر: "التزام العاملين بالقواعد واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة بما يحقق حسن سير العمل وانتظامه داخل المنظمة وأنه ليس قصرا أو عقابا بل سلوكا تنظيميا واعيا، ينبع من اقتناع الموظف بأهمية القواعد لا من الخوف من الجزاء ويهدف الى تحقيق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة".¹

يركز هذا المفهوم على أن الانضباط هو التزام الموظف بالتعليمات والقوانين المكتوبة وغير المكتوبة وهذا لا يعني أنه عقابا بل سلوك تنظيمي واعى مما يخلق تحقيق التوازن داخل المؤسسة.

كما يعرف الانضباط: "هو الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن عمل يخالف القواعد المراعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ويعني أيضا الالتزام بالنظام .

يشير هذا المفهوم الى أن الانضباط لا يقتصر على الالتزام الظاهري بالقوانين فقط، بل يشمل أيضا الرقابة الذاتية والسلوك الواعي الذي ينسجم مع المعايير التنظيمية والاجتماعية مما يساهم في تحقيق النظام والاستقرار داخل المؤسسة.

كما يعرف كذلك على أن الانضباط: هو ذلك السلوك الراقي الذي يسلكه العامل كردة فعل تجاهها ثقافة السير المتبعة من طرف القيادات الإشرافية، حيث يعبر عن هذا السلوك من خلال ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، وعن التزامه بكل الانظمة والقوانين التي تنص عليها وبشعوره القوي بالانتماء للمؤسسة وعدم الرغبة في تركها، والاخلاص في العمل، الامتثال لأوامر المشرف، وكذا التعاون مع جماعة العمل والتضحية من أجلها".²

يركز هذا المفهوم على البعد القيمي والمعنوي للانضباط، حيث يرتبط بثقافة المؤسسة واسلوب قيادتها، ويعكس درجة الاندماج والولاء التنظيمي لدى الموظف مما يجعله عاملا أساسيا في استقرار المؤسسة ورفع فعاليتها.

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 215.

² - رفيقة بوخالفة: الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة السيرية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، لمجلد 6، الجزائر، 2015، ص 04.

وبناء على المفاهيم السابقة يمكننا صياغة مفهوم اجرائي الى الانضباط: فان تعريف الانضباط هو التزام وخضوع سلوك الموظف للقوانين واللوائح والانظمة والتعليمات من قبل ادارة المؤسسة والمتعلقة بالمؤسسة وبالوظيفة والمهام المكلف بها والالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في المؤسسة والمجتمع.

ت. مفهوم التكنولوجيا:

عرف محمد عاطف غيث التكنولوجيا: "بأنها المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة، وطرق النقل والاتصال الملائمة لإنتاج السلع والخدمات، ولا تهتم التكنولوجيا فقط بوصف العمليات الصناعية ولكنها تتبع تطورها معنى ذلك ان التكنولوجيا تكشف عن اسلوب الانسان في التعامل مع الطبيعة والتي من خلالها يدعم استمرار حياته".¹

يتضح من هذا التعريف ان التكنولوجيا تفهم كنسق معرفي علمي منظم يتجاوز الجانب التقني ليشمل العمليات الصناعية ووسائل الانتاج والتطور المستمر لها كما يبرز بعدها الانسيابي باعتبارها وسيلة تفاعل الانسان مع الطبيعة بما يضمن استمراره الحياة وتحقيق التنمية.

كما يعرفها ابراهيم مذكور على انها: "فن الانتاج، اي العمليات المادية اللازمة له، وتطلق على المبادئ العملية والمخترعات التي يستفاد منها الانسان في تطوير المجهود الصناعي فتشمل مصادر القوى والعمليات الصناعية، وما يمكن ان يطرا عليها من تحسين وسائل الانتاج، باختصار كل ما يفيد الانتاج، ويرفع من شان السلع والخدمات".²

يعكس هذا المفهوم تصورا عمليا للتكنولوجيا بوصفها اداة لتحسين العملية الانتاجية وتطوير وسائلها، من خلال توظيف المبادئ والمخترعات لخدمة النشاط الصناعي، كما يؤكد على دورها في تعزيز السرعة والكفاءة، مما يبرز بعدها التطبيقي وارتباطها المباشر بتحقيق الفعالية الاقتصادية.

¹ - عاطف عدلي العبد عبيد: مدخل الى الاتصال والرأي العام للأسس العلمية والتطبيقات العربية، دار الفكر العربي للطبع والنشر، مصر، ط1، 2007، ص 10-11.

² - فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الفايز للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2010، ص 20.

وهناك من يرى ان: " التكنولوجيا ببساطة هي اسلوب اداء ويتضمن هيكلها مزيجا مركبا متفاعلا من تجهيزات الية وعمالة، وطرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعمالة في اجراءات اداء بأسلوب محدد لإنتاج او تقديم سلعة او خدمة او اكثر".¹

يشير هذا المفهوم ان التكنولوجيا تتجاوز كونها ادوات مادية فحسب، فهي تركز على تفاعل متناسق بين الاليات والافراد وطرق العمل وفق خطة منظمة تضمن تحقيق الانتاجية والكفاءة.

كما تعرف التكنولوجيا على انها: " الوسيلة التي بواسطتها يمكن للإنسان ان يوسع نطاق سلطته على ما يحيط به، كما انها نتاج اجتماعي وثقافي، يشمل الافكار والمعتقدات والسلوك وجميع التصورات والقيام التي يستمدّها للفرد من خلال تعامله مع الطبيعة والمجتمع".²

يوضح هذا المفهوم ان التكنولوجيا ليست مجرد ادوات مادية فهي تشمل ايضا الافكار والمعتقدات والسلوكيات والقيم التي تنظم تفاعل الانسان مع البيئة والمجتمع، ما يجعلها عملية معقدة تجمع بين البعد المادي والثقافي والاجتماعي.

" وهي جهد انساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية وتطبيقاتها في اكتشاف وسائل لحل المشكلات واشباع الرغبات وزياده القدرات.

يجسد هذا المفهوم ان التكنولوجيا جهد انساني وطريقة منظمة لاستثمار المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية، بهدف ايجاد حلول للمشكلات، اشباع الرغبات وزياده القدرات.

في حين نجد **ماكولين وداوسن** ينظران للتكنولوجيا بانها: ليست مجرد اجهزة وتقنيات ومعدات. ولكن تتمثل في التكنولوجيا الاجتماعية مجسدة في شكل مهام وتقنيات ومعارف فنية تستخدم كوسيلة لتحسين ظروف العمل والحياة".³

يبرز هذا المفهوم العلاقة التفاعلية بين الانسان والتقنية، مؤكدا ان التكنولوجيا وسيلة لتطوير الاداء وليست هدفا بحد ذاته.

¹ - أشرف السعيد أحمد: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2013، ص 48.

² - محمد السيد عبد السلام: التكنولوجيا الحديثة، عالم المعرفة، الكويت، د ط، 1982، ص 54.

³ - زينب فرج الله، بن صويلح ليليا: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2021، ص ص 323، 324.

انطلاقاً من المفاهيم السابقة، يمكننا صياغة مفهوم اجرائي للتكنولوجيا: بأنها منظومة متكاملة من المعارف العلمية والمهارات الفنية والوسائل المادية والبشرية، تنظم في اطار اساليب عمل محددة وتهدف الى توظيف المبادئ العلمية والاكتشافات والتقنيات في عمليات انتاج السلع او تقديم الخدمات، بما يحقق تحسين الاداء، ويسهم في حل المشكلات واشباع الحاجات وتحسين ظروف العمل والحياة بالنسبة للموظف.

ث. مفهوم التكيف المهني:

يعرف بانه: " قدرة الفرد على تقبل المهنة وتقبل ظروفها والشعور بالرضا عن دور ما في اشباع حاجاته وتحقيق اماله واهدافه بما يقلل سعادته ويتيح حسن استغلاله لقدراته".¹

يتضح لنا من خلال هذا المفهوم ان التكيف المهني عنصر مهم لنجاح الفرد في مهنته، يعكس حالة من الانسجام بين الفرد وعمله، حيث يتجلى في رضاه عن وظيفته وظروفها، وفي قدرته على توظيف امكاناته بما يحقق حاجاته وطموحاته ويعزز شعوره بالاستقرار والسعادة المهنية.

ويعرفه كذلك **عباس محمد عوض** بانه: " عملية دينامية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلائم.

يركز هذا المفهوم على مدى اهمية التوافق والتكيف الدائم مع البيئة المهنية المحيطة به لضمان اداء مهني افضل.

ويعرفه **احمد محمد عبد الخالق** بانه: يشير الى الانسجام بين العامل وعمله أيا ما كان هذا العمل ويتحقق ذلك بعدة طرق اهمها حسن اختيار المهنة الملائمة والتدريب على ادائها بشكل جيد، وتقبلها بقبول حسن ورضا الفرد عنها والافتناع بها ومحاولة الابتكار فيها مع علاقات انسانية مرضية مع الزملاء والرؤساء".²

¹ - بن عبد أمل وحسانية أمانى: دور التكوين في التكيف الوظيفي للأساتذة الجامعيين الجدد - دراسة ميدانية بمجمع سويداني بوجمعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2025/2024، ص 13.

² - عماد الدين مهمل وياسمينه مخلوف: أهمية الصحة النفسية والتكيف المهني للعامل، المجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفنيا، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2023، ص 127.

يبرز هذا المفهوم ان التكيف المهني يتحقق عندما ينجح الموظف في موازنة قدراته وميوله مع متطلبات الوظيفة، من خلال المهني السليم والتكوين الجيد والرضا والافتتاح بالمهنة، بما يتيح له التكيف مع ظروف العمل وبناء علاقات انسانية ايجابية تسهم في استقراره وفعاليته الوظيفية.

ويشير التكيف المهني الى: " قدرة الفرد على التكيف مع العوائق الجديدة او المتغيرة في العمل، مما ينتج عنه اكتساب مرونة في النواحي البدنية والعقلية والمزاجية، ونتيجة لذلك يصبح الفرد قادرا على التكيف ضمن قدراته ومهاراته مع متطلبات العمل وظروفه ومع زملائه ورؤسائه".¹

يقصد بالتكيف المهني من خلال هذا المفهوم قدرة الفرد على التلائم مع ظروف العمل ومتغيراته، بما يكسبه مرونة بدنية ونفسية وعقلية تمكنه من اداء وظائفه بفعالية وبناء علاقات مهنية متوازنة.

وقد عرفه سكوت Scott بأنه: " توافق الفرد في عمله، فهو يشمل توافقه مع مختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه مع التغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن وتوافقه مع خصائصه الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه".²

يوضح هذا التعريف ان التكيف المهني عملية ديناميكية مستمرة، تقوم على انسجام الفرد مع بيئة العمل المتغيرة ومع ذاته، بما يضمن الاستقرار النفسي والفعالية في الاداء.

انطلاقا من المفاهيم السابقة، يمكننا صياغة تعريف اجرائي لمفهوم التكيف المهني على انه: قدرة الموظف على التفاعل الايجابي مع التغيير التنظيمي، من خلال تقبل التحولات التي تطرأ على طبيعة العمل واساليه، والانسجام مع المتطلبات التنظيمية الجديدة، والحفاظ على فاعلية ادائه الوظيفي بما يحقق قدرا من الاستقرار المهني.

ج. مفهوم الالتزام الوظيفي

يعرف الالتزام الوظيفي بانه: " عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة اكثر من ارتباطها به لأسباب نفعية مادية.

¹ - عليا محمد عبد الرحمان الخراشبة: أثر التكيف الوظيفي في إدارة الأزمات، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 107، الأردن، 2024، ص 132.

² - عماد الدين مهمل وياسمينه مخلوف: مرجع سابق، ص 127.

يتضح من هذا المفهوم ان طبيعة التزام الموظف بعمله ليست مبنية اساسا على ما يحصل عليه من مكافآت او رواتب، بل تركز على مشاعر الانتماء والارتباط النفسي التي تكونت لديه اتجاه المؤسسة.

يعرف كذلك بانه: استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وايمانه بأهدافها وقيمتها".¹

يوضح هذا المفهوم ان استعداد الفرد لبذل اقصى جهد لصالح المؤسسة يعكس دافعية داخلية قوية لدى الفرد تدفعه للعمل بجد ورغبة حقيقية في البقاء فيها مما يبرز قبوله لأهدافها وقيمتها وايمانه بها.

ويعرفه **محمد مصطفى حشوم** بانه: "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ورغبته في بعض اكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل افضل في منظمة أخرى.

ويقول ايضا: ان الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الافراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم".²

يتبين من التعريفين ان الالتزام الوظيفي يمثل حالة نفسية وسلوكية تعكس اقتناع العامل بأهداف المؤسسة وولائه لها، ويظهر ذلك من خلال رغبته في الاستمرار بالعمل وبذل الجهد لصالحها وهو ما يتجسد عمليا في سلوكياته وتنظيم تصرفاته داخل المؤسسة.

ويرى **بورتر** بان الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة".³

يشير هذا المفهوم الى ميل الفرد لتسخير كل جهوده في خدمة المؤسسة مقرونا برغبة قوية في الاستمرار داخلها، وتبني قيمها واهدافها الاساسية.

¹ - فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2005، ص 285.

² - عبد الرؤوف صالح أحمد: السلوك الإداري الإنساني والسلوك التنظيمي، تزويد ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2019، ص 92.

³ - لروبة مشتي وزهية خطار: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 137.

اما شيلدون فيرى ان الالتزام الوظيفي هو: "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق اهدافها".¹ ويؤكد هذا المفهوم على ان العامل يمتلك نظرة ايجابية تجاه مؤسسته قائمة على الرضا والثقة والاقتناع بطرق عملها وقيمها، فهو لا يراها فقط كما كان للعمل، بل كبيئة يجد فيها ما يدفعه الى التفاعل الايجابي معها مما يجعله حريصا على نجاحها وتقديمها.

انطلاقا من المفاهيم والتعاريف النظرية السابقة، يمكننا صياغة مفهوما اجرائيا للالتزام الوظيفي على النحو الاتي: حالة نفسية وتنظيمية تعكس درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة، وتتجلى في اقتناعه وقبوله لقيمها واهدافها، ورغبته القوية في الاستمرار بالعمل فيها، واستعداده لبذل اقصى جهد ممكن لتحقيق اهدافها، ويستدل عليه من خلال سلوكياته التنظيمية الايجابية ومستوى ولائه وانخفاض رغبته في ترك المؤسسة حتى في حال توفر فرص عمل افضل.

هـ. مفهوم جودة العمل:

تعرف جودة العمل بانها: "التغييرات التي تؤدي بالعمل الى أكفاً وارقي مستوى وبدقة واتقان عالي الاداء".²

يشير هذا المفهوم ان جودة العمل تعني الارتقاء بمستوى الاداء من حيث الدقة والاتقان واحترام المعايير المهنية بما يسمح بالوصول الى مستويات عالية الكفاءة والتميز في الاداء.

عرفها جاد الربا بانها: "مجموعة العمليات الكاملة المخططة والمستعدة والتي تستهدف لتحسين الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وغاياتهم الشخصية ايضا والذي بدوره يهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

¹ - استباح عاشوري: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 03، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص 64.

² - فوزية شيباني: دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 04، الجزائر، 2022، ص 704.

كما تعني جودة العمل ظروف عمل جيدة واشراف جيد ومكافاة جيدة وتتحقق جودة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص اكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل".¹

يتضح من التعريفين ان جودة العمل مفهوم شامل يركز على تحسين ظروف وبيئة العمل بما يحقق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين، من خلال توفير اشراف فعال ومكافآت مناسبة واتاحة فرص اكبر للمشاركة والتأثير في الوظائف، الامر الذي ينعكس ايجابا على اداء الموظفين ويساهموا في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما عرفت جودة العمل بانها: "برنامج شامل يعمل على تحسين الحياة الوظيفية للفرد، وهي وسيلة للتفكير والعمل والتنظيم، وتخلق شعورا من الالتزام والرضا الوظيفي، مما يؤثر على الانتاجية والفعالية التنظيمية وتتعلق جودة العمل بظروف العمل وبيئة العمل التي تدعم وتعزز الرضا عن العمل عن طريق الاجور والمكافآت والامن الوظيفي، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي".²

يشير هذا المفهوم الى ان جودة العمل تمثل اطارا شاملا يهدف الى تحسين حياة العامل الوظيفية وتعزيز رضاه والتزامه، على ان يبقى اثرها الحقيقي مرتبطا بمدى تطبيقها الفعلي داخل المؤسسة وانعكاسها على الاداء والانتاجية.

ويرى اسماعيل وربيتنام" بان جودة العمل مصطلح يتضمن المكافآت العادلة والكافية، وكذلك توفير ظروف عمل صحية وامنة، وتكافل اجتماعي في المنظمة، الامر الذي يمكن الافراد من ان يطوروا ويستخدم كل امكانياتهم".³

يجسد هذا المفهوم الحرص على تهيئة بيئة متكاملة من مكافآت عادلة وظروف صحية وامنة وعلاقات اجتماعية داعمة، مما يمكن الافراد من استثمار كامل امكانياتهم ويعزز الاداء والالتزام الوظيفي.

¹ - أبو بكر علي خضر يخيت: التدريب أثناء العمل وأثره على جودة العمل (دراسة تطبيقية على موظفي شركة الكهرباء - ولاية بشار - 2023)، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 01، جامعة سنار، السودان، 2023، ص 78.

² - محمد عاطف الجمال: جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، ماجستير صحة نفسية، 2019، ص 08.

³ - بورزق يوسف: الأرغونوميا ودورها في تحسين جودة حياة العمل، مجلة الابراهيمية للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 05، العدد

02، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم (الجزائر)، 2024، ص73

وتعرف كذلك بأنها: "التغيرات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها تحسين نوعية الحياة الوظيفية لمستخدميها، وهذه التغيرات تركز على البحث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة وبما يؤدي إلى تخفيض القلق والضغوط لدى العاملين".¹

يعكس هذا المفهوم توجهها حديثاً في التسيير يقوم على إعادة الاعتبار للبعد الانساني في العمل، غير ان فعاليته تبقى مرهونة بمدى تجسيده عملياً داخل المؤسسة، اذ لا تتحقق جودة العمل بمجرد ادخال تغييرات شكلية، بل بقدرتها الفعلية على تحسين ظروف العمل والاستجابة الحقيقية لحاجات الموظفين.

بناءً على المفاهيم السابقة، يمكن تعريف جودة العمل اجرائياً على انها: مجموعة التدابير المخططة والممنهجة التي تنفذها المؤسسة بهدف تحسين بيئة العمل وظروف حياة الموظفين الوظيفية، وتعزيز رضاهم والتزامهم الوظيفي، من خلال توفير بيئة صحية وامنة، مكافآت عادلة، وفرص للتطوير المهني والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، بما يسهم في رفع اداء الموظف وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

سادساً: فرضيات الدراسة

استناداً لطبيعة المشكلة المطروحة والاهداف التي ترمي دراستنا الموسومة ب: "التغيير التنظيمي وتأثيره على اداء الموظف" الى تحقيقها، فقد وجهت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

• الفرضية العامة:

يؤثر التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

• الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الجزئية الاولى: يؤثر التغيير في توزيع الوظائف على تحقيق التكيف المهني
- الفرضية الجزئية الثانية: يؤثر ادخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة في زيادة جودة العمل.

¹ - سيد محمد جاهد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص 07.

سابعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الخطوات المهمة عند دراسة موضوع ما التي لا ينبغي للباحث إهمالها سواء بمراجعتها والاطلاع عليها أو عرضها أو توظيفها، لكي تشكل انطلاقة صحيحة في بحثه، فمراجعة تلك الدراسات تمكن الباحث من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها بشكل واضح أكثر، كما أنها تزوده بالأفكار والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها، كما يذهب البحث إلى عرض هذه الدراسات من أجل توظيفها في المقارنة بما جاءت به تلك الدراسات لإعطاء حجة وقوة علمية لاختياره، فتعرف الدراسات السابقة على أنها الرسائل والاطروحات الجامعية في القطر الذي تعيش فيه أو الاقطار المجاورة أو البعيدة¹.

ولأجل أعداد هذه الدراسة قمنا بالاطلاع على بعض الدراسات التي اقتربت من طرحها من موضوع دراستنا حيث قسمنا هذه الدراسات حسب متغيرات الدراسة الراهنة ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

➤ دراسة قبايلي مريم وسعديو بومسيكة بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة بالشركة الأفريقية أولاد صالح - الطاهير - بجيجل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التغيير التنظيمي بالاستقرار المهني، حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية: هل يوجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار المهني لدى العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟²

فيما كانت فرضيات الدراسة كالاتي:

- يؤدي التغيير في الظروف الفيزيائية للعمل إلى التزام العمال داخل المؤسسة.
- يؤدي التغيير في التكنولوجيا داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء والمبادرة لدى العاملين.
- تؤثر الترقية على درجة ولاء العاملين داخل المؤسسة.

¹ -نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 93.

² -قبايلي مريم وسعديو بومسيكة: التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية أولاد صالح - الطاهير) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، بجيجل، 2015-2016.

وقد اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع ولجمع البيانات تم توظيف مجموعة من الأدوات تمثلت في الاستمارة، الملاحظة والمقابلة بالإضافة الى السجلات والوثائق، اما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد استعانت الباحثتان (اختارت) العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها 45 عامل من أصل 181 عاملا، كما تم تحليل البيانات بالدمج بين الأسلوب الكمي والكيفي.

وتوصلت الباحثتان الى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار المهني.
- توجد علاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل والالتزام الوظيفي.
- وأن توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا وزيادة الأداء والمبادرة لدى العاملين.
- توجد علاقة بين الترقية وولاء العاملين.

➤ دراسة **إبتسام بوالعيش** بعنوان: التغيير التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي، دراسة مسحية على العاملين في ادارة مرور الرياض، هدفت هذه الدراسة في التعرف على اثار التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية بجيجل، قام الباحث بطرح الاشكالية التالية: ما هو اثر التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية بجيجل؟¹

فيما كانت فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة والعلاقات التنظيمية واساليب الاشراف واجراءات العمل والاهداف على الاداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد فروق ذي دلالة احصائية في اجزاء افراد العينة حول درجات تأثير ابعاد التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي تعزى الى السمات الشخصية والوظيفية في مصلحة المراقبة المالية بجيجل عند مستوى دلالة 0.05.

¹ - إبتسام بوالعيش: التغيير التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي (دراسة مسحية على العاملين في ادارة مرور الرياض)، مذكرة تخرج انيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2013-2014.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة تمثل في العاملين في ادارة مرور الرياض وكانت عينة الدراسة مقدره ب 38 موظف وتم اخضاعها للتحليل الاحصائي استخدم البرنامج الاحصائي spss وقد استعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لقد خلصت الدراسة الى:

اتضح هناك انه لا توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، العلاقات التنظيمية، اساليب الاشراف واجراءات العمل، الاهداف) على الاداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05 بمصلحة المراقبة المالية بجيجل، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء افراد العينة حول درجات تأثير التغيير التنظيمي على الاداء الوظيفي تعزى الى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة 0.05.

➤ دراسة اسماء سعدي محمد ملحم بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية،¹ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية، قام الباحث بطرح الاشكالية التالية: ما هو دور ادارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية؟. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لهذه الدراسة وقام الباحث باختيار عينة شملت 79 موظف وموظفة بحيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات في ميدان الدراسة وقد خلصت هذه الدراسة الى:

ان العاملين في البنوك على اختلاف المستوى التعليمي يسعون الى تحقيق اهداف البنك من خلال تقديم افضل خدمه بما يتلائم مع البيئة المتغيرة مع مرور الزمن، والعاملين في البنوك يعملون بروح الفريق من اجل نجاح التغيير التنظيمي ويكون من خلال تبادل الخبرات.

¹ - اسماء سعدي محمد ملحم: دور ادارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل بفلسطين، 2022.

2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

➤ دراسة روابحي روبية وروابحي زهرة بعنوان الصراع الجيلي والاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا - فرنده - بولاية تيارت،¹ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الصراع الجيلي على الاداء الوظيفي للعمال، حيث قامت الباحثتان بطرح الاشكالية التالية: ما مدى تأثير الصراع الجيلي على الاداء الوظيفي للعمال؟

فيما كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- يؤثر نمط الصراع الجيلي في المؤسسة على مستوى الاداء الوظيفي.
- يؤثر نمط الصراع الجيلي الخفي على مستوى الاداء الوظيفي.
- يؤثر نمط الصراع الجيلي الظاهر على مستوى الاداء الوظيفي.

وقد اعتمدت الباحثتين على المنهج الكمي والكيفي كمنهج للدراسة.

واستخدمت الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات على عينة بحث قصدية مكونة من 73 عامل بالمؤسسة الاستشفائية، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss لضبط الاحصائيات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استرجاع 71 استمارة كاملة واستمارة لم تتم الاجابة عنها.

وقد توصلت الباحثتين الى النتائج التالية:

- ان نمط الصراع الخفي يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي.

كذلك نمط الصراع الظاهر يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي.

كما بينت الدراسة إلى أن هناك للصراع الجيلي علاقة بمستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة.

¹ - روابحي روبية وروابحي زهرة: الصراع الجيلي والاداء الوظيفي، (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023.

➤ دراسة **شبعاني طارق** بعنوان اثر العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على اطارات ديوان المركب الوطني متعدد الرياضات ولاية بسكرة،¹ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، قام البحث بطرح الاشكالية التالية: هل للعدالة التنظيمية اثر على الاداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟

فيما كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- العدالة التنظيمية لها اثر على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.

- للعدالة التوزيعية اثر على الاداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.

- للعدالة الاجرائية اثر على الاداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات

- للعدالة التعاملية اثر على اداء الوظيفة لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع اطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، والذي بلغ 34 اطارا، بحيث استخدم المسح الشامل لجميع اطارات الديوان بالنظر لصغر مجتمع الدراسة. كما اعتمد على الاستبيان كاداه لدراسته حيث تم توزيع 34 استمارة، استرجع منها 32 استمارة تم اخضاعها للتحليل الاحصائي، فيما استخدم الاساليب الاحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات، اختبار الفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وتحليل التباين الاحادي-one way anova، واختبار T للعينات المستقلة.

ولقد خلصت هذه الدراسة الى:

- وجود اثر مرتفع للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي لإطارات ديوان متعدد الرياضات.

- وجود اثار مرتفعة للعدالة التوزيعية على الاداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الخدمات.

¹ - شبعاني طارق : اثر العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على اطارات ديوان المركب الوطني متعدد الرياضات ولاية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، كلية الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم والتقنيات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2017-2018.

- وجود اثار للعدالة الاجرائية على الاداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات
- وجود اثر للعدالة التعاملية على الاداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.

➤ دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.¹ هدفت هذه الدراسة في التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية وإظهار طبيعة كل المهام والنشاطات والأبعاد والبرامج المختلفة لها وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، قام الباحث بطرح الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ وماهي درجة ونوعية هذه العلاقة؟

فيما كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة معا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لهذه الدراسة، وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية شاملة 344 استبانة على مجتمع البحث وقد تم استرداد 380 استبانة، وقد استعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على نسب مئوية كطريقة للمعالجة الاحصائية وقد خلصت هذه الدراسة الى:

_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي للعاملين.

¹ -خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية) مذكرة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014.

كما اظهرت النتائج انه يوجد تأثير مهم ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وان اهم هذه الابعاد تأثيرا في الاداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والامان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

• التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين لنا من خلال ما تطرقنا اليه في الدراسات السابقة، ان هذا الموضوع ذو اهمية كبيرة لتعدد الدراسات وتنوعها حول ظاهرة التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي وهذا ما يعطي للموضوع اهمية كبيرة فإننا نلاحظ ان هناك اوجه تشابه بين معظم الدراسات مع موضوعنا تمثلت بشكل عام في اعتمادها على صياغة فرضيات بحثية، حيث كانت اغلب الدراسات تقوم على فرضيات بحثية تهدف الى اختبار العلاقة بين المتغيرات.

- كما تشترك هذه الدراسات مع دراستنا في الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات.
- في حين تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، اذ تنوعت اهداف الدراسات السابقة بين دراسة العلاقة بين المتغيرين او ابراز دور احدهما في الآخر.

- كما اختلفت هذه الدراسة في طريقة صياغتها وطرحها لتساؤلات الدراسة وتحديد ابعاد ومؤشرات تتوافق مع هدفها البحثي المحدد.

- كما تختلف هذه الدراسة عن سابقتها في اتباع منهج الدراسة فمنها من اتبعت المنهج الوصفي التحليلي واخرى اتبعت المنهج الكمي والكيفي ومنها من اتبعت المنهج الوصفي والذي تم اتباعه في دراستنا.

- كما تختلف دراستنا هذه عن سابقتها من الدراسات من ناحية المدة الزمنية التي اجريت فيها الدراسة ومن حيث حداثة الطرح والمجال المكاني التي تمت فيه دراستنا في كونها اجريت اغلبها في مؤسسات اقتصادية وخدمائية.

• الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمكنا من الاستفادة من هذه الدراسات في عدة نقاط، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ساهمت هذه الدراسة في ازالة الغموض الذي خيم على بداية دراستنا، من خلال توضيح المفاهيم الاساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وضبطها اجرائيا بما يخدم اهداف الدراسة.
- ساعدتنا هذه الدراسات في توجيهنا نحو اختيار المتغيرات الاكثر ارتباطا بموضوع دراستنا وتحديد ابعادها ومؤشراتها بدقة علمية.
- مكنتنا من تحديد الاشكالية البحثية وصياغة فرضيات الدراسة.
- ساهمت في تجنب دراسة قضايا سبق دراستها.
- افادت في اختيار المنهج العلمي الملائم للدراسة، وكذلك الادوات المناسبة لجمع البيانات.
- كما افادتنا في تدعيم الاطار النظري لهذه الدراسة الحالية.
- كما ساعدتنا على تصوير اهداف الدراسة.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: التغيير التنظيمي

1. أهمية التغيير التنظيمي
2. أهداف التغيير التنظيمي
3. أنواع التغيير التنظيمي
4. مراحل التغيير التنظيمي
5. أسباب التغيير التنظيمي
6. مجالات التغيير التنظيمي
7. مصادر التغيير التنظيمي
8. النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي

ثانياً: الأداء التنظيمي

1. أهمية الأداء التنظيمي
2. عناصر الأداء التنظيمي
3. مؤشرات الأداء التنظيمي
4. محددات الأداء التنظيمي
5. أنواع الأداء التنظيمي
6. أبعاد الأداء التنظيمي
7. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
8. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

تمهيد

يعد كل من التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور محوري في تحسين فعالية المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع مختلف التحولات البيئية فالتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل تفرض على المؤسسات ضرورة أحداث تغييرات مستمرة على الهيكل التنظيمي، السياسات، واساليب العمل، بما يضمن رفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف المسطرة.

وانطلاقاً من ذلك، يعالج هذا الفصل الاطار المعرفي للمتغيرين محل الدراسة، حيث سيتم التطرق أولاً الى التغيير التنظيمي من خلال عرض اهميته واهدافه وانواعه، مراحل واسبابه، مجالاته واهم النظريات المفسرة له، ثم تطرقنا ثانياً الى الاداء الوظيفي من خلال تبيان اهميته وعناصره ومحدداته وابعاده والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له.

أولاً: التغيير التنظيمي

1. أهمية التغيير التنظيمي: تكمن أهمية التغيير التنظيمي في المنظمات فيما يلي:

أ. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول.

ب. تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب وفي الشكل وفي المضمون.

ت. ازكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وازكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.

ث. التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة.

ج. الوصول الى درجة اعلى من القوة في الاداء والممارسة¹.

وعلى ضوء هذه الاهمية يمكن استخلاصها في ان هذه الاخيرة تعد ضرورة حتمية للمؤسسات المعاصرة، لما لها من دور محوري في تحقيق التطور المستمر والضمان الاستمرارية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والمرونة في مواجهة المستجدات والتحديات المختلفة بما تضمن تقليل المخاطر والاستجابة السريعة للظروف الطارئة.

2. اهداف التغيير التنظيمي:

ان الهدف الاساسي من التغيير التنظيمي هو نفسه في معظم المنظمات، وهو الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمات، اذ يحدد: احمد يوسف دودين (2012) اهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

1. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة لأجل البقاء والنمو.
2. مساعدة المنظمة على حل مشاكلها وتوفير جو من الثقة بين العاملين.
3. زيادة قدرة الافراد على الرقابة الذاتية وزيادة انتمائهم للمنظمة واهدافها.
4. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لإنجاز اهدافها.

¹ - بن عبد العزيز فطيمة: التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 1، العدد 4، الجزائر، 2016، ص 21.

5. تمكين المدراء من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من الاساليب التقليدية.¹

وتوجد اهداف اخرى للتغيير التنظيمي والمتمثلة في:

1. ارساء الثقة داخل المنظمة: تعزيز الثقة بين الافراد، بين الجماعات المختلفة، وعلى جميع المستويات التنظيمية.
2. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات: تشجيع مناخي يعالج المشكلات بوضوح وصراحة، مع فتح المجال لتوضيح اختلافات الراي بين الافراد والجماعات بدلا من اخفاء المشكلات او القاء اللوم على الاخرين.
3. توزيع المسؤوليات بفعالية: تحديد مسؤوليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون قريبة من مصادر المعلومات والجهات المختصة.
4. تعزيز الانتماء: زيادة مستوى ارتباط الافراد بالمنظمة واهدافها.
5. تعزيز التعاون بين الافراد والجماعات: تعزيز روح التعاون داخل المنظمة وخاصة بين الاطراف المتنافسة على الموارد المحدودة.
6. زيادة وعي الجماعات بدناميكيته وتأثيرها على الاداء: رفع درجة الاحساس بحركية الجماعات واثارها المحتملة على الاداء.
7. تبني الادارة بالأهداف: مساعدة المديرين على اعتماد اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من الاعتماد على الخبرات الشخصية او اساليب تقليدية.
8. تعزيز الرقابة والتوجيه الذاتي: العمل على زيادة قدرة الافراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.²
3. انواع التغيير التنظيمي: يأخذ التغيير التنظيمي عدة انواع واشكال وانماط يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

1- حسب الاسباب: تنقسم انواع التغيير حسب اسبابها الى الانواع والاصناف التالية:

¹ - يزيد شويعل: التغيير التنظيمي، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، سطيف، 2012، ص ص 177-178.

² - شرف الدين خديجة: واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدماتية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 14، عدد 02، الجزائر، 2025، ص ص 378-379.

- **تغيير استجابة للضغوط الخارجية:** في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير امر حتمي وليس اختياري اذ انه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات اساليب ادارية وامكانيات حديثة ومتطورة.
 - **تغيير هادف لحل المشاكل الداخلية:** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى ادائها مما يدفعها الى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن ادائها.
 - **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:** يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة وفق ادارتها دون ضغوط خارجية او داخلية وذلك قصد تأثيرها في المحيط واحداث التغيير فيه لصالحها.
- 2- **حسب اسلوب مواجهة تغييرات المحيط:** وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي 3 اشكال:

- **التغيير المخطط:** تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدود تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ولهذا تستعد لمواجهتها.
- **تغيير دفاعي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير الذي تتكيف مع ما يحدث من تغييرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها هذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكل من اشكال ردود فعل المنظمات.
- **تغيير هجومي:** هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغييرات في محيط المنظمة فهو سياق للتغيير والقصد منه التحكم والسيطرة على محيط والتأثير فيه بفرض اوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

3- **حسب مدى احداث التغيير:** يصنف التغيير التنظيمي الى نوعين:

- **التغيير التدريجي:** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة ويتعلق بالأخص بالمجال الانساني ويبلغ هذا النوع من التغيير فعالية قصوى اذ اصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

- **التغيير الجذري:** هو التغيير المفاجئ والعارض اذ لا يستغرق مده طويله ويتميز بتركه اثارا ظاهره. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في مجال التجاري او عند القيام بالتغيير الهيكلي.¹

4- **حسب موضوع التغيير التنظيمي:** يصنف هذا التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار الى:

- **التغيير المادي:** والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا والمعدات والاجهزة.
- **التغيير المعنوي:** ويتضمن هذا التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين وكذلك انماط سلوكهم.

5- **حسب سرعة التغيير والتطوير:** يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار الى نوعين وهما:

- **التغيير السريع:** ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.
- **التغيير البطيء:** يكون اكثر رسوخا من التغيير السريع.²

4. **مراحل التغيير التنظيمي:** تعني مراحل التغيير، المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير

بالانتقال من وضعية (أ) الى وضعية اخرى (ب) في حيث ان مراحل ادارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال باقل تكلفة وفي حدود الامكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة وتمر ادارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات وهي:

- (1) **مرحلة الاستعلام:** في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة استطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة، لاستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة الى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والامكانيات اللازمة، لان التغيير مشروع مفيد بعنصري الوقت والموارد.
- (2) **مرحلة الاستجابة ورد الفعل:** تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها ادارة المنظمة في دراسة امكانية او عدم امكانية التغيير، وتختلف مرحلة الاستجابة من منظمة لأخرى فالمنظمة اليقظة تكون مهيأة لاستغلال الفرص والقيام بالتغيير، اما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون استجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.³

¹ - جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2020، ص ص 47-49.

² - جعفر خانو الزبياري : مرجع سابق، ص 49.

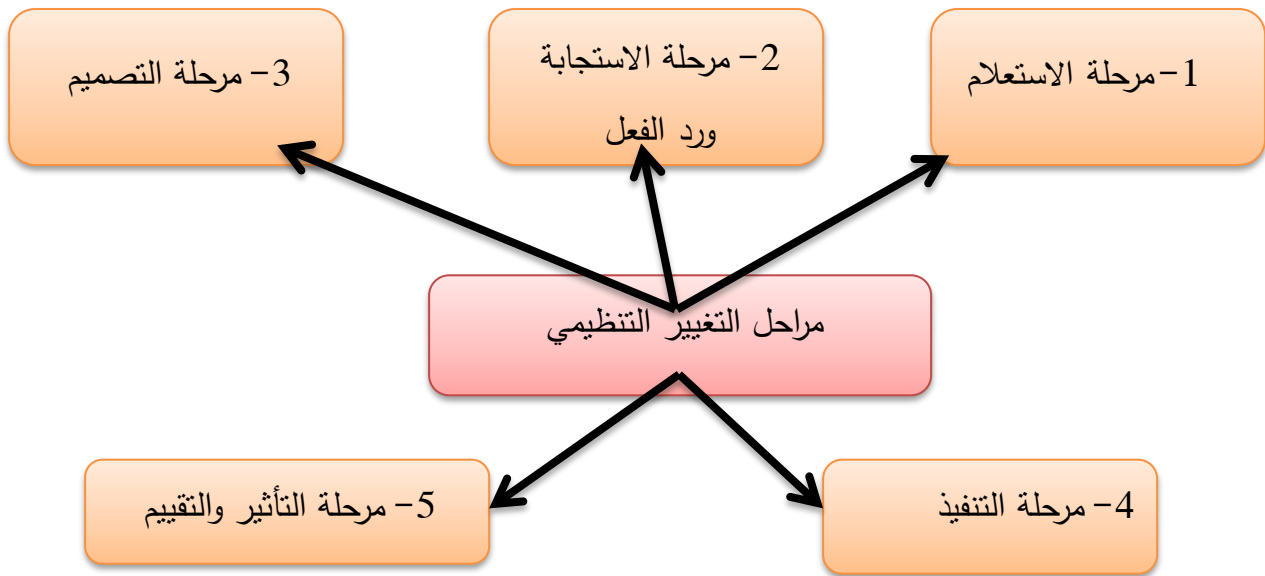
³ - لانا خالد خلق الله الحسبان: التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 6، العدد 52، شباط، 2023، ص 275.

(3) **مرحلة التصميم:** خلال هذه المرحلة تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق، وعادة ما يتم الاستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.

(4) **مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والاجراءات المتخذة، اي تحويل الخطط الى افعال على ارض الواقع، وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الالتزام بما ورد في الخطة ويلعب المدير دور من خلال شخصيته وسلطاته ومختلف انواع المحفزات مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.

(5) **مرحلة التأثير والتقييم:** في هذه المرحلة تبدا نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم التغيير لمعرفة مدى الانحراف بينما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه¹.

الشكل رقم (01): يمثل مراحل التغيير التنظيمي:



المصدر: من اعداد الباحثتان

5- **اسباب التغيير التنظيمي:** يمكن تصنيف هذه الاسباب الى اسباب داخلية وخارجية والمتمثلة في:

¹ - لانا خالد خلق الله الحسبان: مرجع سابق، ص 275.

أولاً: الاسباب الداخلية للتغيير: لقد أصبح التغيير على حد تعبير دراكر (drucker) امراً حيوياً وهو القاعدة في حياة المنظمات الرائدة والقادة الناجحين، وليس ضريبة تدفعها المنظمة تتبعها لإحداث طائفة في حياتها، ومن هذا المنظور فإنما يحدث على مستوى البيئة الداخلية من تغيير ما هو الا استجابات طبيعية يفترض اطاراتها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة، وفي الواقع تتعدد الاسباب الداخلية التي من شأنها ان تدفع الى التغيير ويمكن ادراج هذه الاسباب في 4 مجموعات اساسية الا وهي:

أ. اسباب فنية: نقصد بها تلك المتعلقة بأسلوب العمل وبخاصة ادواته، باعتبار ان التكنولوجيا في عصرنا الحالي اصبحت دورة حياتها قصيرة نسبياً من جهة ومعايير ونظم الاداء صارت مضبوطة بشكل كبير، وهذا ما يفرض على المنظمات التي تريد شق طريقها بأمان ونجاح ان تتابع باستمرار اساليب عملها ومدى مقدرتها على تحقيق الفعالية لها، وان تعكف دائماً على تغيير ما يجب تغييره في الوقت المناسب.

ب. اسباب هيكلية: وهي متعلقة اساساً بمشاكل نابعة من الطبيعة الحالية لتركيبية المؤسسة، حجمها، هيكلها التنظيمي... الخ، ففي بعض الاحيان قد يكون الحجم الحالي للمنظمة مكلف جداً وغير عملي للمناورة في الأسواق فيلجأ الى تغيير الحجم او ما يسمى بتقليص الحجم Dovasting كما قد يفرض على المنظمة استراتيجياً الاندماج مع منظمة اخرى استجابة لمتغيرات السوق.¹

ج. اسباب وظيفية: وتتعلق اساساً بالتوصيف الوظيفي الحالي وسلم المناصب في المنظمة حيث ان الوضع الحالي قد يشكل معيقاً للتطور، وقد يشكل تنمراً من قبل العاملين في المنظمة.

ثانياً: الاسباب الخارجية للتغيير: تواجه المنظمات اليوم بشكل متزايد البيئة الديناميكية والمتغيرة، وهذا ما يتطلب استجابة ايجابية تتطلب اتخاذ الاجراءات المناسبة: ومن اهم الاسباب الدافعة للتغيير في البيئة الخارجية نجد:

- الانفجار النوعي والكمي في المعارف والمعلومات، حيث أصبح يسود ما يسمى باقتصاد المعرفة خاصة بعد انتشار الانترنت ودخولها كل مجالات الحياة والاستخدام المتزايد لتقنيات التسويق

¹ - قاسمي كمال : إدارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، دط، د ب، 2020، ص ص 21 -

- الالكتروني، بداية التعامل مع الحكومة الالكترونية واجهزتها والاستخدام المكثف للألية وانظمة التحكم عن بعد وهذا ما يفرض على المنظمات تغيير يتماشى وطبيعة هذه التحولات البيئية.
 - التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة: من الناحيتين الكمية والنوعية، نظرا لتغيير انظمة التعليم، التنمية، التدريب.
 - تغيير وتطور سريع للمنتجات من جهة، وتغيير وتطور سريع للرغبات من جهة اخرى.
 - زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الاعمال، نظرا لظهور التكتلات الاقليمي، واتساع رقعة الاتفاقات البيئية، بالإضافة الى الزيادة النسبية في انتشار منظمة الاعمال المتعددة الجنسيات.
 - التوجه اكثر نحو توحيد معايير الانجاز والاعتمادية، حيث انتشرت المعايير المختلفة للمطابقة ذات الصبغة الدولية والاقليمية، وهذا ما يفرض على المنظمات تغييرا قد يكون جذريا او على مستويات حساسة بالمنظمة¹.
 - التغييرات السياسية والاقتصادية على مستوى الاقتصاديات القومية، حيث ان منظمة الاعمال لا تتعامل مع متغيرات كلية تؤثر على قراراتها على غرار: مستويات الطلب والعرض الكليين - المستوى العام للأسعار ومعدلات التضخم والبطالة... وهذه المتغيرات الاقتصادية ترتبط بدورها بالوضع السياسي للبلد. بالإضافة الى هذه المتغيرات ينبغي على منظمات الاعمال ان ترصد وتتفاعل ايجابيا مع التحولات الاجتماعية، الثقافية والحضارية، والمستجدات والتطورات الحاصلة في تركيبة العلاقات الاجتماعية، ومنظومات القيم، العادات والتقاليد، وبالتالي تغييرات في انشطتها التنظيمية واحداث نظم استجابة مستمرة لتلك التحولات.
 - تغييرات على مستوى القوانين: الانظمة والتشريعات تفرض على منظمة الاعمال في الكثير من الاحيان الاستجابة المختلف ابعاد التغييرات الحاصلة².
6. **مجالات التغيير التنظيمي:** لقد تحدثت بعض الادبيات الخاصة بالتغيير الى وجود عدة مجالات تغطيها عملية التغيير حيث اشار Suzuki الى اربعة منها:
- المجال التكنولوجي الذي يعبر عن المهارات والاجهزة والمعدات.
 - اتجاهات وقيم الافراد العاملين اي البعد الانساني في تطوير ثقافة العاملين.
 - المهام والوظائف ودرجة ارتباطها ببعضها البعض.

¹ - قاسمي كمال: مرجع سابق، ص 24.

² - المرجع نفسه، ص 24.

- الهياكل التنظيمية: أي اعادة تركيب البنية التنظيمية.

وهناك 3 مجالات أخرى لتحقيق التغيير وهي:

- التغيير في الافراد الذين يعملون في المنظمة (المهارات، القيم، الاتجاهات، والسلوك النهائي).
- التغيير في مختلف الانظمة والهياكل التنظيمية (تصميم العمل، الحوافز، والعلاقات)
- التغيير المباشر في المناخ التنظيمي او نموذج العلاقات بين الاشخاص مثل: كم قرار تم اتخاذه وكما مشكلة تم وضع حد لها.

وهناك من يرى ان التغيير في المنظمات يمكن ان يتم تنفيذه في المجالات التالية:

- (1) **تغيير في البنية التركيبية للمنظمة:** حيث تعمل المنظمة على احداث تغيير في العديد من الامور المتعلقة بهيكل المنظمة مثل: مجموعات العمل والوظائف وفرق العمل وطرق التفاوض.
- (2) **تغيير في التقنيات:** الوصول الى وسائل وتغطيات جديدة في العمل والتزود بوسائل تنافسية.
- (3) **تغيير في العاملين:** هي عملية تغيير في مزايا العاملين من حيث الجودة والمهارات المتطورة المبنية على استخدام التقنيات الحديثة، فمصادر القوى البشرية هي المحرك الاساسي للتغيير والمهارات والسلوك والانطباعات التي يحتاج اليها العمل في المنظمة مثل: التدريب، التوظيف، والاختيار، وتقييم الاداء وانظمة المكافاة.
- (4) **تغيير في ثقافة المؤسسة:** هي القوانين الموضوعية لكل شؤون المنظمة والمتعلقة بالعاملين والعمليات الادارية ككل، ان قضية الثقافة المنظمة تعتبر من اهم القضايا والتي يجب ان يتم الاهتمام بها قبل اجراء عملية تغيير اخرى في المنظمة.
- (5) **التغيير في المنتجات او الخدمات:** حيث تعمل العديد من المنظمات على تحسين منتجاتها او ابتكار منتجات جديدة من اجل تسويقها او دخول اسواق جديدة.
- (6) **التغيير في سياسات المنظمة:** تغيير في نظام العقوبات والمكافآت للموظفين¹.

7. مصادر التغيير التنظيمي:

عرفت ميلز Mills الحاجة للتغيير التنظيمي لظاهرة العولمة وما صاحبها من تغييرات في طبيعة البيئات التي تعمل فيها المنظمات، مما اجبر قادة هذه المنظمات لتغيير مجال تفكيرهم في المحلية الى العالمية،

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، القاهرة، ط1، 2020، ص ص 29-30.

حيث اشارت الباحثة فيها لمفهوم الخصخصة كعلاج لمشكلات المنظمات، حيث هناك من يحصر المصادر التي تولد التغيير التنظيمي الى اربع مصادر اساسية هي:

1. البشر: ازدهار البشر وتطوير الاجيال

2. التكنولوجيا: التطوير التكنولوجي في مجال الصناعة.

3. الاتصالات ومعالجة البيانات: الذكاء الاصطناعي، الاتصالات الفضائية، استخدام الحاسوب، المؤتمرات عبر الاقمار الاصطناعية.

4. المنافسة: الاسواق المفتوحة عالميا، اندماج الامم.

وهناك من يقسم مصادر التغيير التنظيمي الى نوعين من العوامل: عوامل خارجية وعوامل داخلية.

اولا: المصادر الخارجية للتغيير: وهذه المصادر تقسم بدورها الى مجموعتين:

1- التغييرات الاقتصادية وتغييرات السوق: هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسين في هذه الاسواق، مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات¹.

2. التطورات التكنولوجية: التبدل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادما مما يستلزم تغييرها اولاً بأول.

ثانيا: المصادر الداخلية للتغيير: وهي تصنف الى نوعين من العوامل على النحو التالي:

(1) تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على المنتج مثلا بدلا عن التركيز على الاسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه احداث بعض التغييرات التنظيمية للتواكب مع هذا التغيير.

(2) التغيير الديموغرافي للعاملين: ازدياد نسبة النساء التي يتقلدن مناصب قيادية او وسيطة، سيطرة العاملين الاكبر سنا، مثل هذه العوامل تقود المنظمات لإحداث تغيير².

¹ - شقة مسعودة: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي طور 02، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة 2016-2017، ص ص 5-6.

² - المرجع نفسه، ص 6.

8. النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي:

هناك العديد من النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي وأشهرها نظرية الإدارة العلمية ونظرية اتخاذ القرار لهربرت سبنسر ونظرية العلاقات الانسانية وقد ظهرت هذه النظريات في اوائل القرن العشرين في اواخر الثلاثينيات وسوف نتطرق الى كل نظرية على حدا لتفسيرها في التغيير التنظيمي:

1- نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور: اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات حيث

استخدمت في ذلك اسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتقسيم العمل وتسلسل السلطة واتباع طرق عقلانية رشيدة (الحركة والزمن والادوات والمواد التي يستخدمها العامل في تأديته للعمل).

واول روادها تايلور الذي اسس مذهبه على 3 ركائز اساسية وهي:

- الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث الا على الجزاء المادي.
- التخصص يمكن في رفع الإنتاج
- العمال وارباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وهي فعالية المؤسسة.

كما اهتمت نظرية الادارة العلمية بالبيئة وظروف العمل، وكيفية اداء العمل بطريقة فعالة.

ويرى تايلور انه يمكن تجاوز المشاكل وتفادي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل، والتي تتمثل في الاساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الانتاج وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال) وبالتالي فلا داعي للصراع.

لقد وضع تايلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأدية الاعمال بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية.

فمفهوم العمل عند تايلور يركز على 3 محاور: الاستمرار، الانتاج، الاجر.¹

حيث ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة والانتاجية من خلال تقسيم العمل وتحديد اساليب الاداء الامثل وساعدت المؤسسات على اعتماد اساليب علمية واضحة في العمل مما قلل من هدر اوضاع الوقت

¹ - كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010، ص 36.

والجهد، فهذه النظرية تركز على شكل كبير على الجانب المادي والانتاجية ويقلل من أهمية العوامل الانسانية والاجتماعية للعمال، اذا فهي مفيدة لإدارة العمل لكنها لا تكفي وحدها لنجاح المؤسسة على المدى الطويل.

2- نظرية اتخاذ القرار لهربرت سبنسر: يرى انصار هذه المدرسة ان جوهر الادارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين وبينهم وبين الادارة، بل ما يصدر عن الادارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم او ماهية السلوك، فالإدارة الناجحة وفق هذا التوجه هي التي تصدر قرارات علمية وعقلانية، ومن وجهة نظر هذه الأخيرة فان اصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والارقام والتمييز بين القيام والحقائق عند اتخاذ القرارات، ويتم تحقيق ذلك عن طريق التعامل مع المشكلات الادارية بطريقة علمية وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها، ولكي تكون عملية اتخاذ القرارات وفق هذه المقاربة عقلانيا علميا يفترض ان تمر بالمراحل التالية:

1. تحديد المشكلة التي هي بحاجة الى حل.

2. جمع المعلومات المتعلقة بها.

3. تحديد جميع البدائل الممكن اتباعها لحلها.

4. تقييم البدائل المختلفة، وتحديد مزايا ومحاذير كل منها.

5. اختيار افضل البدائل في الضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

كما اكد رواد مدرسة اتخاذ القرارات على فكرة جوهرية هي ضرورة تبني المديرين القرارات المناسبة او المرضية ولم يشير الى القرار الامثل، وذلك لتنبية للظروف التي تحيط بالقرار المتخذ، وبالتالي فان القرار ليس بالضرورة احسن من القرارات ولكنه يجب ان يكون اكثرها ملائمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه واتخاذها.¹

ومن خلال ما سبق نلاحظ ان هذه المدرسة اقترحت رؤى مهمة ساهمت في بلورة مفهوم ادارة التغيير التنظيمي واستراتيجياته وذلك بالتركيز على جملة النقاط:

¹ - قاسمي كمال: مرجع سابق، ص ص 31-32.

- ان هناك عمليات اختيار لبديل من عدة بدائل
- ان تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل ان عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.
- ان التنظيم الاداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات.
- ان متخذ القرار -الادارة العليا- هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

ومن خلال هذه النقاط يشير اصحاب التوجه بقوة الى ما يسمى الان بمحرك التغيير الادارة العليا واهميتها في اتخاذ القرارات الادارية ومن اهمها قرارات التغيير، بالإضافة الى التأكيد على فكرة البدائل التي تعتمد في وضع سيناريوهات للتغيير ومعايير المفاضلة بينها وفق مبدأ السيناريو الانسب او الملائم.¹

3- نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو: ترى مدرسة العلاقات الانسانية ان نجاح التغيير

التنظيمي يعتمد بشكل كبير على العلاقات بين الافراد، التواصل، التحفيز النفسي والاجتماعي للعاملين، فهي تعتبر مقاومة للتغيير غالبا ما تنشأ بسبب تجاهل حاجات الموظفين وافتقارهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، لذلك تشدد هذه المدرسة على اشتراك العاملين وتحسين بيئة العمل، وتقدير جهودهم لضمان قبول التغيير وتحقيق اهداف المنظمة بنجاح.

حيث تنطلق هذه المقاربة من تصور التون مايو Elton mayo للمنظمة باعتبارها نسق اجتماعي متماسك وهو ما يستوجب اشتراك الفرد في مختلف العمليات بما فيها التغيير، والتغيير يكون ناجحا عندما يكون المسيرين قادرين على تشجيع قيم المشاركة من خلال تطوير نوعية الحياة التنظيمية والتركيز على ثقافة المنظمة كمحرك رئيسي للتعبير على اعتبار ان البناء التنظيمي جيد للمنظمة. حيث جاءت مدرسة العلاقات الانسانية كبعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، وبالرغم من الطابع الانساني الذي اكتسبته هذه المدرسة، يقصد بالمصطلح العلاقات الانسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يعالج موضوعاته من منظور العقل والرشد، فينظر للفرد لا بوصفه عضوا في التنظيم العقلي الرشيد فحسب بل اعتباره ينتمي الى جماعات اجتماعية، ظهرت في موقف العمل تلقائيا، لها قيمتها ومعاييرها الخاصة، لهذا فان الدراسات التي جاء بها مايو قدمت ادلة كافية على ان المصنع يؤلف نسقا اجتماعيا كحارس فيه الجامعات غير الرسمية دورا

¹ - قاسمي كمال: مرجع سابق، ص 32.

حيويا، ويجب ان ينظر الى العامل باعتباره كائنا انسانيا اجتماعيا حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في ادائه لعمله، فقد قدم مايو وجماعته تجارب حول الاضاءة وتأثيرها على الانتاجية اجريت في مصانع هاوتورن التابعة لشركة وسيترن الكتيك الامريكية.¹

وعليه فان نظرية العلاقات الانسانية تفسر التغيير التنظيمي من منظور العلاقات بين الافراد والجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة فهي ترى بان نجاح التغيير لا يعتمد فقط على تقدير الهياكل او الاجراءات بل على اشراك الموظفين، فهم حاجاتهم، تحفيزهم نفسيا واجتماعيا.

وبالتالي اي مقاومة للتغيير غالبا ما تكون نتيجة تجاهل هذه الجوانب، من هذا المنطلق تسهم هذه النظرية في جعل التغيير اكثر قبولا وفعالية من خلال تعزيز التواصل، تقدير جهود العاملين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: الاداء الوظيفي

1. اهمية الاداء الوظيفي:

للأداء اهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة وتمتد ايضا للأفراد الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة.

وتبرز هذه الاهمية في ما يلي:

(1) بالنسبة للعاملين:

يعد اداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم او الدائرة او المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما ان العاملين ودرجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها الا ان الامر لا يقتصر على ذلك، حيث ان اهتمام الفرد من مستوى ادائه واجادته له ينعكس شخصيا عليه ويتمثل ذلك في التالي:

- يعد الاداء مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذلك اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فاذا ما ارتبط ذلك بوجود انظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة اداء العاملين فان الاداء

¹ - علوطي عاشور: التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، البليدة، 2017،

الفرد يصبغ احد العوامل الاساسية التي تبني عليها الكثير من القرارات الادارية، والتي تتعلق ببعض الامور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والترشيح للدراسة والاعارة للعمل بالخارج. ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من اجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الاداء، وذلك بشرط ان تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والاداء.
- يرتبط الفرد من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الاساسية له، وهي الحاجة الى الاستقرار في عمله، واثبات ذاته.¹
- الاداء الوظيفي هو الاساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الانشطة لتحقيق اهداف المؤسسة.
- يساهم في عملية تطوير الذات واكتساب العاملين اساليب جديدة تمكنه من الوصول الى الابداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي الى زيادة مستوى الانجاز.
- للأداء اهمية كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.²

(2) بالنسبة للمنظمة:

- للأداء الوظيفي اهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة فاذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون اكثر استقرارا وطول بقاء حين يكون اداء العاملين متميزا.
- ان الاداء في اي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المسؤولين فحسب بل هو انعكاس بقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضا.

¹ - علي يونس مياو وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، سلطنة عمان، 2009، ص ص 142-143.

² - العلمي قواسمية وقطر الندي بلكرم: الاغتراب الوظيفي للعمال في المؤسسة (دراسة ميدانية ببلدية المزعة)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2024، ص 98.

- كما ترجع أهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة: مرحلة الظهور ثم مرحلة البقاء والاستمرارية وتليها مرحلة الاستقرار بعدها تأتي مرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، اخيرا مرحلة الزيادة، اذ ان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة اكثر تقدما انما يعتمد على مستوى الاداء بها.
- كما لا تتوقف أهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

2. عناصر الاداء الوظيفي:

- للأداء عناصر او مكونات اساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الاداء للعاملين في المنظمات، ومن بين عناصر الاداء نجدها كالتالي:
- أ. كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الاساسية التي تنتج اداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
 - ب. متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المسؤوليات او الادوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.
 - ج. بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال كالتنظيم وهيكله واهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.²
 - د. الرغبة:** تمثل دوافع المستغل فهي اكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات او المعالجات او توقعها.
 - و. التكنولوجيا:** وهي الافكار التي ترمي الى وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومن وضع الافكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ الى اجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.³

¹ - علي يونس مياو وآخرون: مرجع سابق، ص 143.

² - مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تر الااء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2018، ص ص 80-81.

³ - مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص 91.

3. مؤشرات الاداء الوظيفي (مظاهر الاداء الوظيفي)

هناك مجموعة من المعايير التي تتحدد على اساسها فعالية الاداء الوظيفي من عدمه وتتمثل هذه المؤشرات في:

(1) **رضا العامل عن العمل:** يعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارة التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفة، وتعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل. حيث اذا كان العامل راضيا عن عمله كان ادائه افضل والرضا بذلك عامل مهم في زيادة دافعية الفرد لتحسين عمله.

(2) **الرضا الجماعي والتعاون مع الزملاء:** يقصد به رضا جماعة من الافراد الذين تنشأ بينهم شبكة من العلاقات الانسانية والاجتماعية، يعمل على ترابط الجماعة وتماسك افرادها مما يدفعهم الى تحسين ادائهم، ولهذا فان الرضا الجماعي لا يتحقق الا اذا اعترفت الادارة بتلك الجماعة التي يتعاون افرادها في سبيل تحقيق الاهداف المشتركة ويعتبر التعاون بين الزملاء احد اهم مظاهر الاداء الجيد لان التعاون يؤدي الى رفع الروح المعنوية وبالتالي رفع اداء العاملين.

(3) **معدل الانتاج:** يقصد بالانتاج مزج الموارد المتنوعة وتحويلها لسلع وخدمات، فهو بذلك خلق المنفعة او زيادتها، ويمكن ملاحظه الزيادة في حالة ما اذا اشركت الادارة العمال في الارباح المؤسسية في هذه الحالة يتحقق للعمال زيادة في اجورهم وما يتبعه من رفع مستوى انتاجيتهم والعكس صحيح.

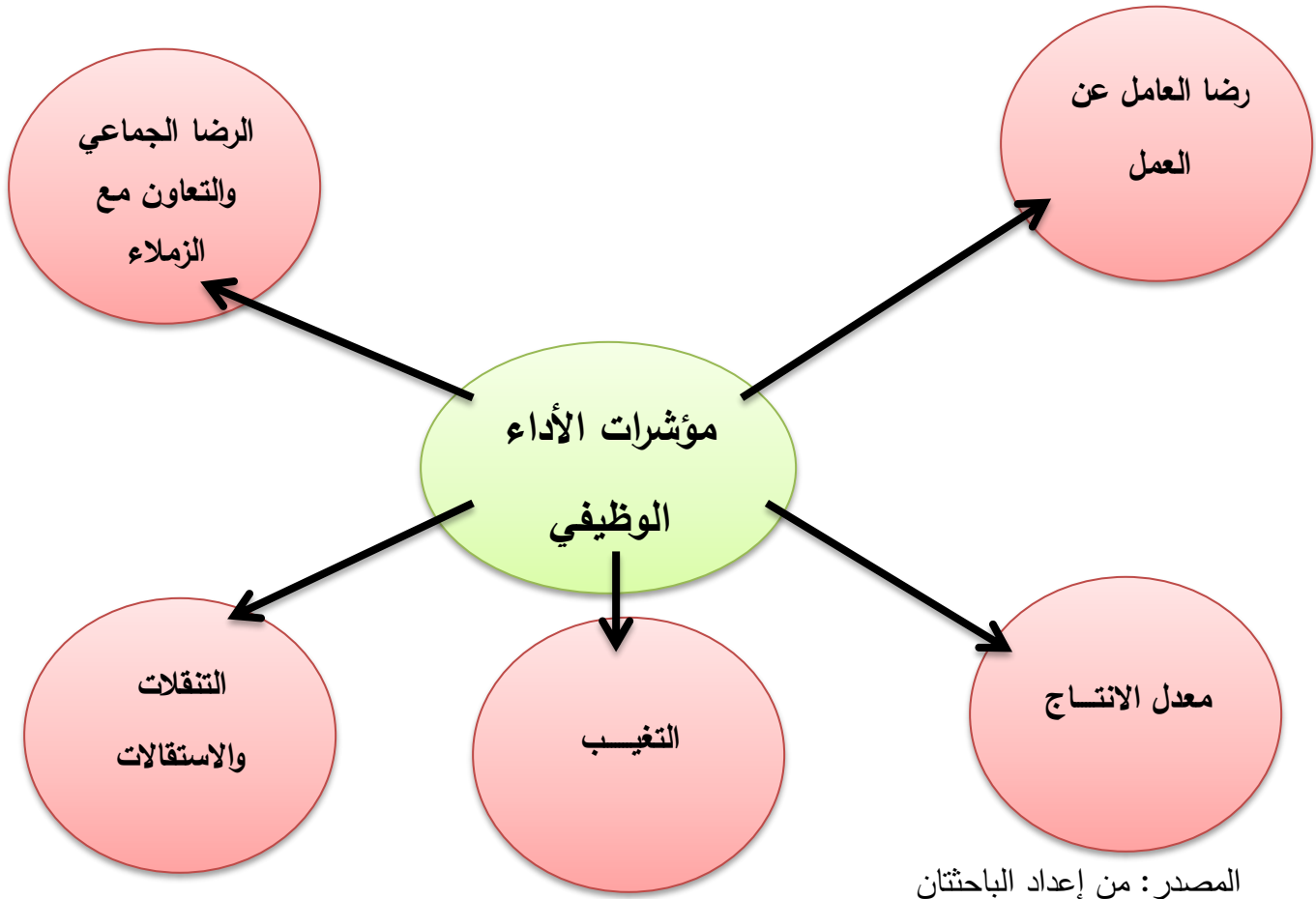
(4) **التغيب:** ان زيادة معدل التغيب عن الحالة الطبيعية يعد مؤشرا على سلبية الاداء علما بان المعدل الشائع للتغير في المنظمات يتراوح بين 3% و6% باعتباره عاديا، لكن اذا ما زاد المعدل عن 6% يعد من المؤشرات السلبية لسوء الاداء.

(5) **التنقلات والاستقالات:** ان زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعا من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، ويكشف الطلب على التنقلات او على الاستقالات عن وجود اضطرابات في العمل.¹

¹ - عدان نبيلة: ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2019، ص ص 58-60.

قد تكون هذه التنقلات والاستقلالات نتيجة ظروف مادية، نفسية او اجتماعية، او قد يكون سببها المشرف او القائد الا انها في كلتا الحالتين تبرهن عن ضعف مستوى الاداء.

الشكل رقم (02): يمثل مؤشرات الاداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثتان

4. محددات الاداء الوظيفي:

تعتبر محددات الاداء من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الاداء وهي:¹

(1) الرغبة او الدافعية: هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد باتجاه اشباعها في بيئة العمل او هي تعبير عن دافعية الفرد، بحيث يجب ان يتوفر الدافع والرغبة لكل فرد على العمل، وقد يكون قويا او ضعيفا.

¹ - عصمت سليم القرالة: الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 51.

وتتألف من محصلة:

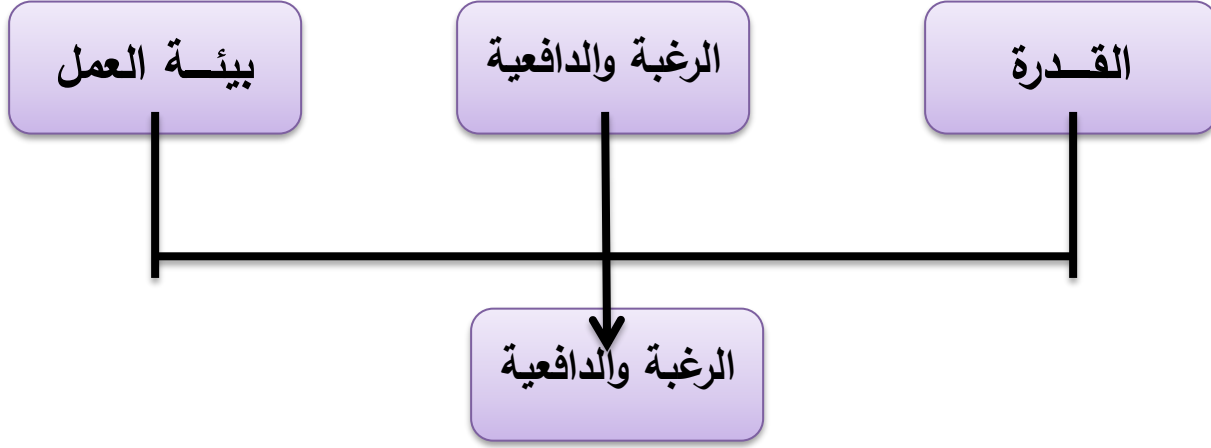
- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- (2) القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء وتتألف بدورها من محصلة:
 - المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - المهارة اي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عمله، او مهارة استخدام المعرفة.
 - مدى وضوح الدور.

(3) بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والادوات المستخدمة، واخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ويجب ان يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم، الادارة، القسم) لتكون محفزة للفرد في ادائه لعمله.¹

¹ - خلوف زهرة: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 09، الجزائر، 2013، ص 270.

ويبين الشكل التالي محددات الاداء الوظيفي:

الشكل رقم (03): يمثل محددات الاداء الوظيفي



المصدر: مصطفى احمد السيد.¹

5. انواع الاداء الوظيفي:

يمكن تقييم انواع الاداء بغرض اختيار معيار التقييم، ومن ثمة يمكن تقسيم الاداء الى انواع حسب معيار المصدر اضافة الى معيار الشمولية.

1) حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي او الاداء الداخلي والاداء الخارجي.

أ/ الاداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الاداء اداء الوحدة، اي انه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي:

- **الاداء البشري:** وهو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الاداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

¹ - مصطفى احمد السيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، د ط، 2000، ص 146.

• **الاداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الاداء الخارجي: هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع. وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب او السلب، وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها وتحديد اثرها.

(2) حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي والاداء الجزئي:

أ/ الاداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن انساب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء انظمتها الفرعية.

ب/ الاداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة مالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق.¹

6. ابعاد الاداء الوظيفي:

تشير الابعاد الى الصورة التي يمكن ان يكون عليها الاداء والاعراض والاهداف العامة التي يمكن ان يمثلها، وينتج عن ذلك الابعاد الاساسية الثلاث التالية:

¹ - بوالشريس كمال: مرجع سابق، ص ص 292، 293.

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الاداء.

تجدر هنا الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

- **البعد الاجتماعي:** ويشير الى مدى تحقيق الرضا عن افراد المؤسسة على اختلاف مسؤولياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسساتهم، وقد يتأثر الاداء الكلي للمؤسسة بالصورة السلبية على المدى البعيد اذا تم التركيز فقط على الجانب الاقتصادي واهمال الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

كما ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

- **البعد الاقتصادي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹

7. العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي:

تؤثر عوامل متعددة تتفاعل مع بعضها البعض على اداء الموظفين داخل المنظمة، يمكن تقسيم هذه العوامل الى داخلية تتعلق بالغير والبيئة العملية داخل المنظمة، وخارجية تتعلق بالبيئة الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية هي:

1.7. العوامل الداخلية: تتمثل بصفة عامة في:

أ. **ظروف العمل المادية:** تشمل العوامل مثل جودة العمل والتهوية والاضاءة، حيث تؤثر هذه البيئة المادية على راحة وكفاءة الموظفين في اداء اعمالهم.

¹ - حرايرية عتيقة: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجماع المنظمات، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2015، ص

ب. **الحوافز:** تتضمن الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الموظفين على تقديم افضل اداء ممكن بشرط ان تتناسب مع احتياجات وتطلعات الموظفين.

ت. **عمليات الاتصال:** تشير الى مدى فعالية عمليات الاتصالات داخل المنظمة وتأثيرها على اداء الموظفين من خلال التعاون وتبادل المعلومات بشكل فعال.

ث. **نمط القيادة:** يؤثر نمط وكفاءة القيادة على العلاقة بين القادة والموظفين وعلى استجابتهم وادائهم في المنظمة.

2.7. **العوامل الخارجية:** تمثل جزءا مهما من البيئة التي تؤثر على اداء الموظفين داخل المنظمة وهي:

أ. **العوامل الاقتصادية:** تشمل الظروف الاقتصادية العامة مثل معدلات النمو الاقتصادي، ومستويات التضخم، ومعدلات البطالة، يمكن ان تؤثر هذه العوامل على موارد المؤسسة المالية وقدرتها على توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لتحسين اداء الموظفين، درجة المنافسة في السوق تلعب دورا كبيرا في تحديد الضغوط التنافسية التي يواجهها الموظفون، فالمؤسسات التي تعاني من منافسة شديدة قد تجد نفسها تضطر الى زيادة الانتاجية وتحسين الجودة للبقاء في السوق، ما يؤثر على اداء الموظفين ومستوى رضاهم.

ب. **العوامل التكنولوجية:** يشمل هذا الجانب تطورات التكنولوجيا التي تطبقها المؤسسة في عملياتها، يمكن ان تؤدي التقنيات الحديثة الى زيادة كفاءة العمل، وتسريع العمليات وتقليل الاخطاء وبالتالي تحسين اداء الموظفين. ومع ذلك، يجب على الموظفين ان يكونوا على دراية بالتكنولوجيا الجديدة واساليب استخدامها، والا فهي قد تكون عائقا لأدائهم اذا لم يتم توفير التدريب والدعم اللازمين.

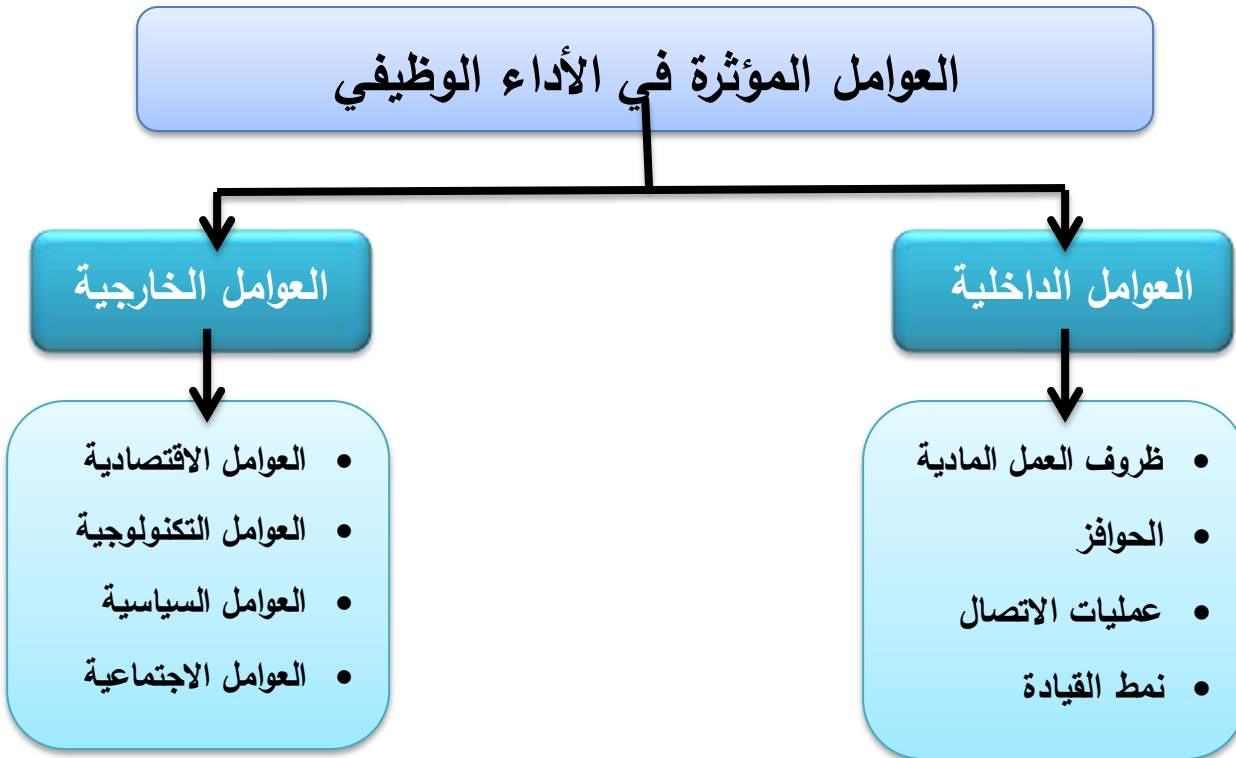
و. **العوامل السياسية:** تشمل التدخلات والتأثيرات التي تفرضها الحكومة او السلطات الرسمية على البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي تؤثر على بيئة العمل واداء الموظفين.¹

¹ - أحمد صفاء سامي: تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع والعشرون، لبنان، 2024، ص ص 10-12.

القوانين والتشريعات: اذ تضع الحكومات القوانين واللوائح التي تنظم مجال العمل مثل: قوانين العمل والاجور وساعات العمل والسلامة والصحة المهنية، يجب على المؤسسات الالتزام بتلك القوانين واللوائح، وهذا قد يتطلب تكاليف اضافية لتوفير الامتثال، مثل توفير شروط السلامة والصحة المهنية وتوفير الحماية الاجتماعية للعمال.

ث. العوامل الاجتماعية: تتعلق بالثقافة المؤسسية والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة قد تؤثر القيم الثقافية والعادات والتقاليد على تفاعلات الموظفين مع بعضهم البعض ومع الادارة البيئة الاجتماعية الايجابية يمكن ان تسهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة تفاعلهم مع المهام وبالتالي تحسين ادائهم.¹

شكل رقم (04): يمثل العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثان

8. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم واشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الاداري وقد ظهرت في اوائل القرن العشرين وسادت في اواخر الثلاثينيات، وتعتبر نتاج التعامل مع

¹ - أحمد صفاء سامي: مرجع سابق، ص ص 10-12.

العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي.

ومن هذه نظريات نظرية البيروقراطية، وثم جاءت نظريات العاملين لهرزبرغ ونظرية الحاجات لأبراهام ماسلو والتي جاءت متناقضة لسابقتها وناقدة للنظرية البيروقراطية، ووجهت الانظار الى الجانب الانساني، وبيّنت كلتا النظريتين كيف يؤثر ذلك على ادائه، وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حدة:

1) نظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يفترض النموذج البيروقراطي ان الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في اداء العمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة.¹

ولقد انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الانساني داخل المنظمات، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والاجراءات، فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب،² ويعتقد فيبر ان تطبيق البيروقراطية يؤدي الى رفع مستويات الاداء في التنظيمات.

مما جعله يطلق عليها "النموذج المثالي" وقسم السلطة في التنظيمات الى ثلاثة اقسام هي:

- السلطة البطولية او الكاريزماتية: وتكون اساسا من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.
- السلطة التقليدية: وتستند الى مركز في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد.
- السلطة القانونية الرشيدة: وتستند الى الشكل البيروقراطي للتنظيم.

مع ان هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى، واهملت تأثير المجتمع على التنظيم، وبالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة كما ان الالتزام بالبيروقراطية يؤدي الى الجمود واعتبار الوسائل الغايات بدل الاهداف الحقيقية، كما اهتمت الجانب الانساني للعامل، وقضت على روح المبادرة والابتكار.

الا انه تم الاستفادة منها من خلال اضافتها الكثير من الافكار القيمة في مجال الادارة والتنظيم.

¹ - مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 08، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص 490-491.

² - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2010، ص 40.

حيث جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية وقامت بتحديد التسلسل الهرمي الاداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل واليه العمل لكل عناصر التنظيم.

فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، وهذا ما يؤدي الى رفع مستويات الاداء في التنظيمات.¹

(2) نظرية المبادئ الادارية:

ويطلق عليها ايضا اسم العملية الادارية، تنتسب هذه النظرية الى الفرنسي هنري فايول الذي كان مهندسا لمدة طويلة في احد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى الى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على 15 مبدأ كالتالي:

- تقسيم العمل
- السلطة والمسؤولية
- الانضباط
- وحدة التوجيه
- خضوع المصلحة العامة
- مكافأة الافراد
- المركزية
- تدرج السلطة
- الترتيب والنظام
- العدالة
- الاستقرار الوظيفي
- المبادرة
- روح الفريق

وقد استخدم فايول لفظ المبادئ بدلا من قواعد او قوانين فهو يرى من الصعب في مجال الادارة استخدام مؤشرات قابلة للالتزام بها حرفيا.

¹ - مريم أرفيس: مرجع سابق ص ص 494-495.

ويرى فايول ان الوظيفة الادارية تنشا مع افراد التنظيم او الجماعات الأدمية فيه وان نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية المتبادلة يتم على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ. وقد ركز فايول على اداء المديرين وليس على اداء الافراد وذلك من خلال كتابة الادارة الصناعية والعامة، وصنف الوظائف الاساسية للإدارة الى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

كما صنف أنشطة المنظمة ككل الى ستة مجموعات هي:

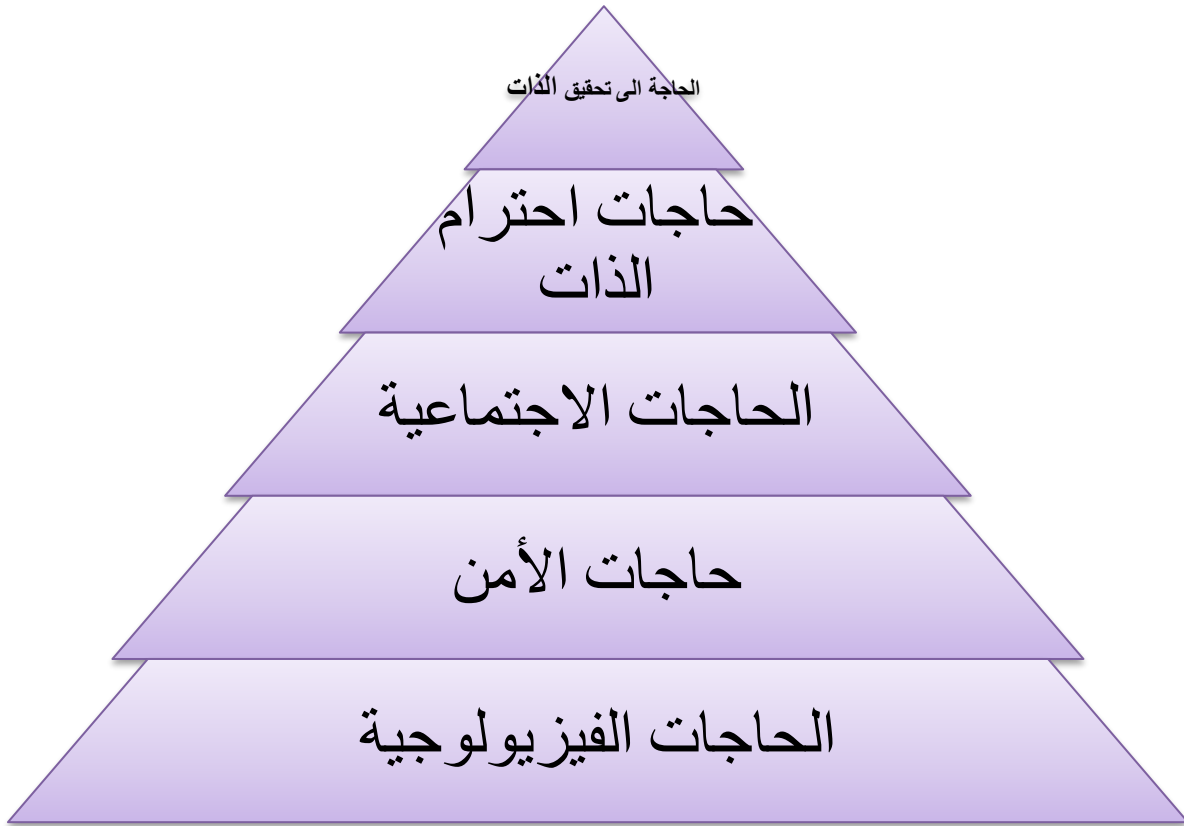
- أنشطه فنية (الانتاج والتصليح).
- أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).
- أنشطه مالية (تأمين راس المال واستخدام الأموال).
- أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).
- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).
- أنشطه ادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة).¹

3) نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد الى خمسة انواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه ماسلو في 1954 والمبين في الشكل التالي:

¹ - رحالي حجيبة: نظريات التنظيم، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2017، ص ص 26-28.

الشكل رقم (05): يمثل هرم الحاجات عند ماسلو



المصدر: منصور سعاد¹

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الاساسية للفرد من غذاء وماء ونوم....
- **الحاجة الى الامن:** وتتمثل في حاجة الفرد الى جو تسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالية من الاخطار المهددة لحياته واستقراره.
- **حاجات احترام الذات:** تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الاداري او بين اقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية والاداء الفعال لوظيفته.
- **الحاجة الى تحقيق الذات:** وتتمثل هذه الحاجات التي تشغل قمة الهرم في تحقيق الفرد عندما يصبو اليه بحيث يحقق اشباعا لحاجاته ورغباته السابقة، ولا يمكن ان يتحقق هذا الاشباع الا بعد اشباع الحاجات السابقة والوصول الى مستوى عال من الوعي بالذات.

¹ - منصور سعاد: ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في ظل جائحة كورونا، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2021، 2022، ص ص 29-30.

ويؤكد ماسلو ان ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الاولوية ولا يمكن مثلا القفز الى تحقيق حاجات احترام الذات دون تحقيق حاجات الامن والحاجات الفيزيولوجية.¹

4) نظرية العاملين لهرزبرغ:

اقترح فريدريك هرزبرغ سنة 1959 نظرية العاملين وذلك لأنها تفترض ان للفرد حاجات فطرية يجب اشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها في مجموعتين هما:

- **مجموعة الحاجات الصحية:** ويطلق عليها ايضا "الحاجات الوقائية" وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من الاجر، الظروف، العمل، الامن، زملاء العمل.
- **مجموعة الحاجات الدافعة:** تمثل حاجات ذات مستوى اعلى وهي تميز الانسان عما في الحيوانات، حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات في حيث تدفعه الى البحث عن مسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل.

حيث تضع هذه النظرية الى رفع الافراد من المستوى الاول الى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء مما يجعلهم يبذلون جهدا اكبر وبالتالي الوصول الى اداء وظيفي افضل ولتحقيق ذلك يقترح هرزبرغ اغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.

ان نظرية هرزبرغ المفسرة للرضا على العمل ساعدت في معرفة العوامل التي تؤدي الى تحفيز الافراد لزيادة الاداء، حيث ركز على اساليب معينة التي يمكن للإدارة ان تطبقها لتمنع شعور الفرد بعدم الرضا والاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي الى الرضا.²

¹ - منصور سعاد: مرجع سابق، ص ص 29-30.

² - المرجع نفسه، ص 30.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

اولا: مجالات الدراسة

ثانيا: المنهج المعتمد في الدراسة

ثالثا: ادوات الدراسة

رابعا: عينة الدراسة

خامسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سادسا: نتائج الدراسة

تمهيد

بعد التطرق الى الجانب النظري الذي شكل الاطار المرجعي للدراسة من خلال الفصول السابقة، والتي حاولنا فيها الالمام بكل الجوانب لأخذ فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، نشرع في هذا الفصل عرض الجانب الميداني الذي يهدف الى اسقاط ما تم تقديمه نظريا على الواقع الميداني.

وقد تضمن هذا الفصل عرض المنهج المعتمد في الدراسة، إضافة الى توضيح ادوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم تحديد العينة محل الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء اهداف الدراسة وفرضياتها، وصولا الى استخلاص النتائج التي توصلت اليها الدراسة والخروج بجملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في البحوث والدراسات اللاحقة.

أولاً: مجالات الدراسة

تعد مجالات الدراسة نقطة مهمة بالنسبة للبحث في البحث العلمي الاجتماعي، بحيث تدور حوله تفاصيل الدراسة خاصة في جانبها الميداني، حيث يجمع جل الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي ان لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في:

1. المجال المكاني:

ويتمثل في النطاق المكاني الذي اجريت فيه الدراسة حيث تم انجاز هذه الدراسة في جامعة الشاذلي بن جديد الواقعة بولاية الطارف والتي تعتبر من المؤسسات الجامعية الحديثة في الجزائر وتعود نشأة هذه الجامعة الى المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل 04 جوان 2012 المتضمن انشاء جامعة الطارف، وكان الاسم الاصلي للجامعة "جامعة الطارف" قبل ان تغير تسميتها الى "جامعة الشاذلي بن جديد" بموجب القرار رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذو الحجة، الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين المتضمن تسمية المؤسسات الجامعية، وتضم جامعة الشاذلي بن جديد ستة كليات كالاتي:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا
2. كلية علوم الطبيعة والحياة
3. كلية الآداب واللغات
4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
5. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
6. كلية الحقوق والعلوم السياسية

وقد تم تنفيذ خطة هذه الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باعتبارها الاطار المكاني الذي تم من خلاله جمع البيانات اللازمة لمعالجة اشكالية الدراسة وتحقيق اهدافها، وتعد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية احدى الكليات التابعة لجامعة الشاذلي بن جديد، والتي تعني بالتكوين والتعليم والبحث العلمي في ميادين العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث قدر عدد الطلبة بهذه الكلية ب 993 طالبا منهم 134 ذكور و 859 اناث، كما تضم ثلاثة اقسام رئيسية هي قسم العلوم الإنسانية، قسم علم

الاجتماع، قسم علم النفس ويؤطر هذه الاقسام مجموعة من الاساتذة عددهم حاليا 48 استاذ من مختلف الرتب العلمية.

2. المجال البشري:

يمثل المجال البشري عدد افراد المؤسسة التي اجريت فيها الدراسة وهي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تشغل 75 موظفا، موزعين على الرتب التالية:

• العميد(01)

• رؤساء الاقسام (قسم علم اجتماع، قسم علم النفس، قسم العلوم الإنسانية) وعددهم:03

• الاداريين وعددهم 33 موظفا اداريا - الاساتذة وعددهم 48 استاذ بمختلف الرتب العلمية

• الطلبة وعددهم 993 طالبا موزعون على النحو التالي:

248 طالبا على مستوى الماستر . و 730 طالبا على مستوى اللسانس و 15 طالبا على مستوى الدكتوراه.

3. المجال الزمني

يشير المجال الزمني الى المدة التي استغرقتها اجراء هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث امتدت فترة اجراء هذه الدراسة قرابة ثلاثة اشهر وعلى اي حال فان فترات اجراء هذه الدراسة مرت بثلاث مراحل موزعة على النحو التالي:

أ. المرحلة الاولى:

تمثلت في جولات استطلاعية دامت 20 يوما من 5 فيفري الى 24 فيفري 2026 ، وقد سمحت لنا هذه الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة، حيث تم تزويدنا في هذه المرحلة بأهم الوثائق والمعلومات اهمها الهيكل التنظيمي التفصيلي للكلية وجمع المعلومات حول عدد الموظفين والاساتذة بالإضافة الى عدد الطلبة بالكلية.

ب. المرحلة الثانية:

وقد استغرقت 17 يوما حيث امتدت من 25 فيفري الى 9 مارس 2026 ، حيث قمنا فيها بجمع المعلومات الأولية عن الجو العام السائد في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى اجراء مقابلات مع

بعض الموظفين الإداريين قد التعرف على طبيعة العمل في الكلية، كما قمنا في هذه المرحلة بتصميم استمارة البحث ومناقشتها مع الاستاذ المشرف كما تم خلال هذه الفترة تنقيح الاستمارة بناء على الملاحظات المقدمة، للتأكد من وضوح الاسئلة ودقتها والمصادقة عليها قبل استخدامها الفعلي لجمع المعلومات.

ج. المرحلة الثالثة:

وقد دامت قرابة شهر ونصف من 12 مارس الى 20 أبريل 2026 ، حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد ان ادخلت عليها بعض التعديلات وتم توزيعها على الافراد المبحوثين وجمع البيانات منهم بتاريخ 2026/04/12 كما تضمنت كذلك هذه المرحلة عملية تفريغ البيانات وجدولتها وتحليلها وتفسيرها.

ثانيا :المنهج المعتمد في الدراسة

يعتبر المنهج العلمي احدى الخطوات الاساسية التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، كما انه ضروري لضبط ابعاد ومساعي وتساؤلات وفروض البحث، ومن هذا المنطلق وبما ان الدراسة كشفية فان المنهج الاكثر كفاءة وملائمة في هذه الدراسة الراهنة هو المنهج الوصفي والذي يعد من انسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية كونه المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات اذ يعرف بانه: " ذلك المنهج الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة او موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً".¹

وتم اختيار هذا المنهج لتطبيق الدراسة الراهنة لأنه الأنسب لموضوع الدراسة في كون طبيعة الدراسة هي دراسة وصفية ولتوافقه مع تساؤلات واهداف الدراسة وذلك بغرض وصف واقع التغيير التنظيمي وتأثيره على اداء الموظف الاداري.

وقد ساعدنا في جمع المعلومات والملاحظات حول الظاهرة المدروسة وتشخيص ابعادها بدقة، بالإضافة الى ترتيب البيانات، كما اتاح لنا تحديد اساليب ووسائل جمع البيانات الملائمة التي تتناسب مع اهداف الدراسة ومن هذا المنطلق تم الاستعانة بالاستمارة كأداة اساسية لجمع البيانات.

¹ - عصام حسن الدليمي: البحث العلمي اسسه ومناهجه، دار رضوان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 149.

ثالثاً: ادوات الدراسة

يعتمد الباحث على مجموعة من الادوات التي تساعده على الجمع الدقيق للمعلومات والبيانات حول موضوع دراسته بناء على معطيات الواقع فيربط من خلالها بين الجانب النظري والميداني وفي حالة هذه الدراسة وارتباطها مع المنهج المستخدم فيها فقد تم الاستعانة بمجموعة من الادوات المنهجية لتقصي البيانات والتي تتمثل في:

1. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة اداة من الادوات التي يستعين بها الباحثون في جمع المعلومات ومصدر اساسي للحصول على الملاحظات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعرف الملاحظة بانها: "عبارة عن مشاهد دقيقة ومنظمة موجهة وهادفة للظاهرة المراد دراستها".¹ حيث يتجلى استعمال الملاحظة في دراستنا هذه أثناء اجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة، اذ سمحت لنا هذه الأداة من الاطلاع على الجو السائد في المؤسسة وطريقة القيام بالمهام والوظائف الموكلة لهم، وهذا من خلال الملاحظات العشوائية التي تمت مشاهدتها خاصة منها ما تعلق بطرق المعاملة بين الموظفين وردود الأفعال الناتجة عنها والتي كانت أغلبها تتميز بالحدة من طرف الموظفين.

إضافة إلى هذا فقد ساعدتنا على معرفة موقف الموظفين من مختلف الأنظمة التكنولوجية التي توظفها المؤسسة للتحسين والرفع من قدراتهم المهنية، بالإضافة الى أنها مكنتنا من متابعة سير العمل وملاحظة سلوك الموظفين وتفاعلاتهم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل حيث تم ملاحظة بعض السلوكيات التي ليس لها علاقة بالسلوك التنظيمي من بينها:

- تكاسل بعض الموظفين في انجاز المهام.
- الاكتظاظ في مكان العمل.
- التأخر في انجاز المهام في الوقت المحدد.

كما لوحظ ان هناك بعض الموظفين لا يلتزمون بمواعيد الحضور والانصراف المحددة لهم، ما قد يؤثر على تسيير العمل والانضباط داخل المؤسسة.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص 174.

2. **الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها " :عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الافراد

من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف ما فهي التقنية المباشرة للاستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد والتي تسمح لمساءلتهم بطريقة مباشرة او غير مباشرة والحصول على نتائج كمية من اجل ايجاد علاقات احصائية ومن اجل القيام بمقارنات عديدة¹ .

فالاستمارة تعد اداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الحقلية ، حيث وظفت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك تبعا لمجموعة من الاعتبارات المنهجية التالية:

- حجم مفردات العينة بالإضافة الى المنهج المستخدم في هذه الدراسة مما يستدعي الاعتماد على الاستمارة.
- كما تعتبر الاستمارة وسيلة مناسبة للحصول على بيانات تتعلق باثر التغيير التنظيمي على اداء الموظف الاداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وانطلاقا من المشكلة البحثية لموضوع الدراسة فقد تم تصميم الاستمارة، بعدها تم عرضها على الأستاذ المشرف للتحقق من مدى صدق فقراتها ووضوحها وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف، وإعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة حيث تم حذف بعض الأسئلة ثم تغييرها وإضافة بعض الأسئلة الأخرى، هذه الخطوة مكنتنا من التأكد من سلامة الموضوعات التي دارت حولها الأسئلة من حيث ارتباطها علميا بموضوع الدراسة وأهدافها الأساسية، في ضوء ذلك تم النزول الى الميدان وتوزيع الاستمارة على مفردات المجتمع المبحوث حيث تم استرداد 32 استمارة من اصل 33 استمارة، نظرا لغياب 01 موظفة كانت في عطلة أمومة كما ضمت هذه الاستمارة 25 سؤال موزع على ثلاث محاور رئيسية كالآتي:

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الاقمية، مكان الإقامة، الاجر الشهري) من السؤال 1-7

¹ -لايندة لطاد وعائشة عباس وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ط1، 2019، ص 71.

المحور الثاني: بعنوان التغيير في توزيع الوظائف وتحقيق التكيف المهني وضم هذا المحور الاسئلة من سؤال 8 الى 16

المحور الثالث: بعنوان التكنولوجيا وزيادة جودة العمل وضم هذا المحور اسئلة من سؤال 17 الى سؤال 25.

رابعاً: عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من الخطوات والمراحل المهمة في اي دراسة بحثية، اذ يفكر الباحث في العينة منذ البداية عند تحديد مشكلة البحث واهدافه، حيث تحدد هذه الاهداف والاجراءات المتبعة بدورها طبيعة العينة التي سيتم اختيارها للحصول على صورة مصغرة تمثل مجتمع الدراسة. وتعرف العينة بانها " :جزء من المجتمع او هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الاصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الاصلي ¹ ". وقد تم تحديد عينة هذه الدراسة لتشمل جميع الموظفين الاداريين داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والبالغ عددهم 33 موظفاً، حيث تم اختيارهم بطريقة قصدية نظراً لكون هذه الدراسة مركزة على الموظفين الاداريين.

حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على اسلوب المسح الشامل باعتباره من الاساليب المستخدمة في الدراسات الوصفية والتي تهدف الى وصف الظاهرة محل الدراسة، ويعرف المسح الشامل بانه " :دراسة كافة مفردات او وحدات او حالات المجتمع محل الدراسة" ².

وقد تم اختيارنا للمسح الشامل كونه الأنسب لموضوع الدراسة ونظراً لصغر حجم عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين الاداريين بحيث شملت كل الفئات الادارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من اداريين وعددهم 24 بالإضافة الى كل الاساتذة الذين يمارسون نشاطهم الاداري وعددهم 09 اساتذة حيث تم توزيع الاستمارة على جميع افراد العينة دون استثناء، بهدف الحصول على بيانات دقيقة وشاملة حول موضوع الدراسة المتعلق بالتغيير التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين.

¹ - سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019، ص 85.

² - مسعود حسين التائب: البحث العلمي (قواعده - اجراءاته - مناهجه)، المكتب العربي للمعارف، مصر، ط1، 2018، ص 178.

خامسا :عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد استرجاع الاستثمارات الموزعة على افراد العينة محل الدراسة، قمنا بعرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها، باعتبار هذه المرحلة من اهم مراحل البحث السوسيولوجي التي يتم من خلالها تنظيم المعطيات واستخلاص دلالاتها العلمية، حيث تم تفريغ البيانات وتنظيمها في جداول احصائية بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتبسيط المعطيات وتوضيحها، وبعد ذلك قمنا بتصنيف البيانات وفق محاور الدراسة، حيث خصص المحور الاول للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الاقدمية، الحالة الاجتماعية، مكان الإقامة، الاجر الشهري)، بينما شمل المحور الثاني التغيير في توزيع الوظائف وتحقيق التكيف المهني من خلال ابراز مدى استجابة افراد العينة لمتطلبات العمل الجديدة، في حين خصص المحور الثالث لدراسة دور التكنولوجيا في زيادة جودة العمل، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على التحليل الكمي والكيفي في تفسير النتائج، من خلال قراءة مضامين الجداول وربطها بالاطار النظري للدراسة وبعض المقاربات السوسيولوجية، بما يسمح بفهم اعمق للمعطيات ومناقشتها بشكل علمي.

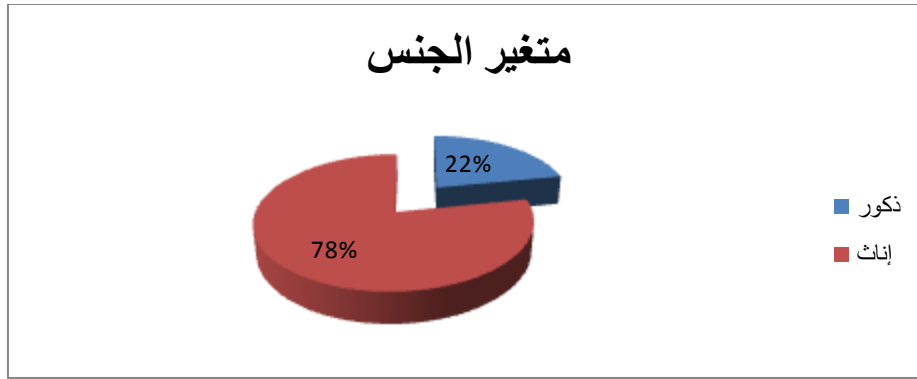
وفيما يلي عرض البيانات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة:

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم : (01) يوضح توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس / العينة
21.87%	07	ذكور
78.12%	25	إناث
100%	32	المجموع

الشكل رقم (06): دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس.

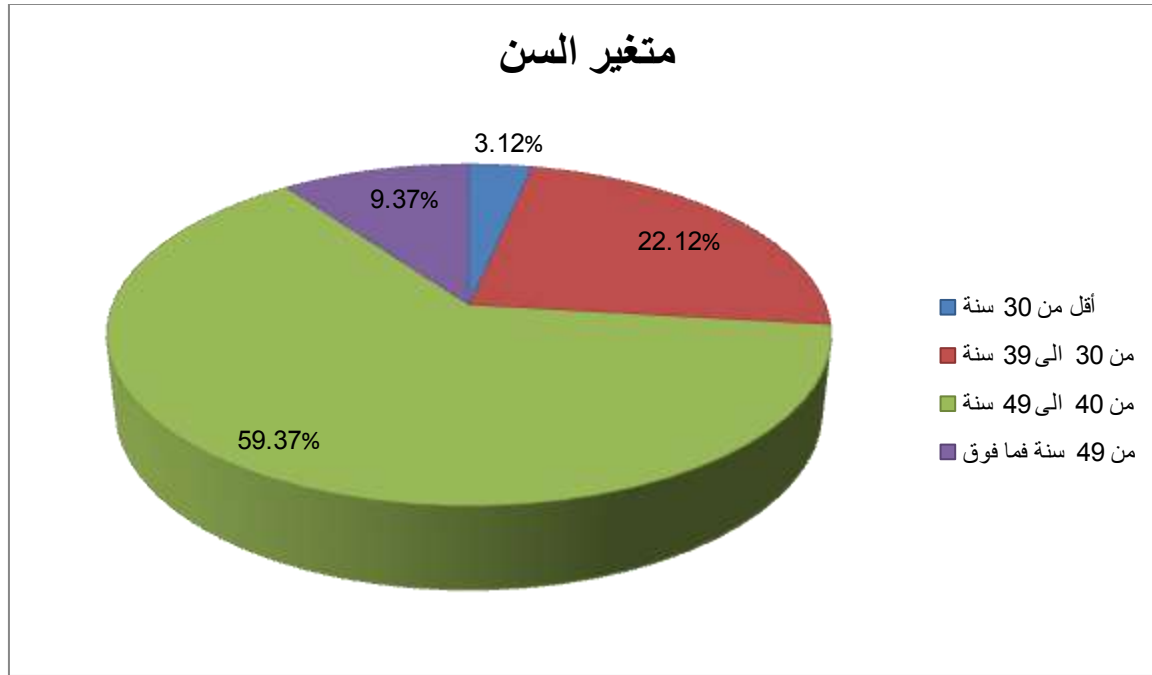


يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه ان توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس، يظهر تفوقا ملحوظا للإناث مقارنة بالذكور، حيث بلغت نسبة الاناث (78.12%) بتكرار قدر ب (25) مفردة، بينما بلغت نسبة افراد عينة البحث من الذكور (21.87%)، يعكس هذا التباين في التوزيع هيمنة العنصر النسوي داخل المجال الاداري محل الدراسة، وهذا نتيجة لطبيعة الوظائف الادارية والتي غالبا ما تستقطب نسبة اكبر من الاناث، سواء بحكم متطلبات العمل او الخصائص التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، بالإضافة الى ان تركيبة المجتمع الجزائري التي نلاحظ فيها زيادة عدد الاناث على عدد الذكور، خصوصا من حيث حاملي الشهادات الجامعية والعلمية التي تؤهلهم للالتحاق بمثل هذه المناصب على عكس الجنس الاخر.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن / العينة
3.12%	1	أقل من 30 سنة
22.12%	9	من 30 إلى 39 سنة
59.37%	19	من 40 إلى 49 سنة
9.37%	3	من 49 سنة فما فوق
100%	32	المجموع

الشكل رقم (07): دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير السن.

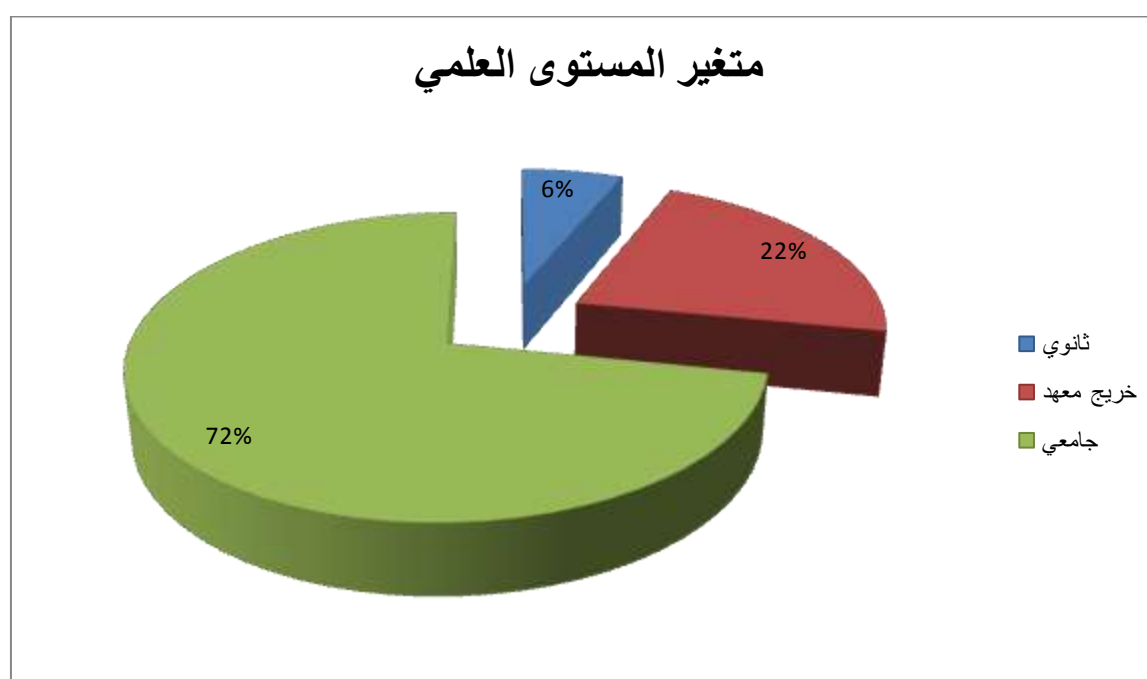


تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (02) ان عدد الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة بلغت (19) فردا أي بنسبة (59.37%) من اجمالي مفردات العينة وهي اعلى نسبة مسجلة، في حين نجد عدد مفردات الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة (09) مفردات مثلوا 22.12% كما سجلنا (03) مفردات في الفئة العمرية من 49 سنة فما فوق اي بنسبة (9.37%) من مجموع مفردات عينة الدراسة، في حين جاءت الفئة العمرية اقل من 30 سنة كأدنى تكرار بمبحوث واحد اي بنسبة (3.12%) وبناء على ما تضمنته هذه الدلائل الاحصائية يتضح ان الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي من 40 الى 49 سنة، وهو الامر الذي يدل على هيمنة هذه الفئة داخل المؤسسة المبحوثة، حيث تتميز بتراكم خبرة مهنية ناتجة عن طول سنوات الخدمة، واكتساب معارف ومهارات عملية، ما يجعلها اكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل واداء مهامها بكفاءة، في المقابل شكلت الفئة العمرية ما بين 30 الى 39 سنة نسبة معتبرة وهذا راجع الى استقرار الموظفين القدامى في مناصبهم واحتفاظ المؤسسة بخبراتهم المهنية، وكذلك الفئة العمرية من 49 سنة فما فوق كانت نسبتها منخفضة، ويعزى ذلك الى المكانة الوظيفية التي يشغلها افراد هذه الفئة والترقيات التي حققوها داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يشغل اغلبهم مناصب إدارية.

الجدول رقم (03): يبين المستوى العلمي لدى مفردات الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة / المستوى الجامعي
6.25%	02	ثانوي
21.87%	07	خريج معهد
71.87%	23	جامعي
100%	32	المجموع

الشكل رقم (08): دائرة نسبوية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى العلمي



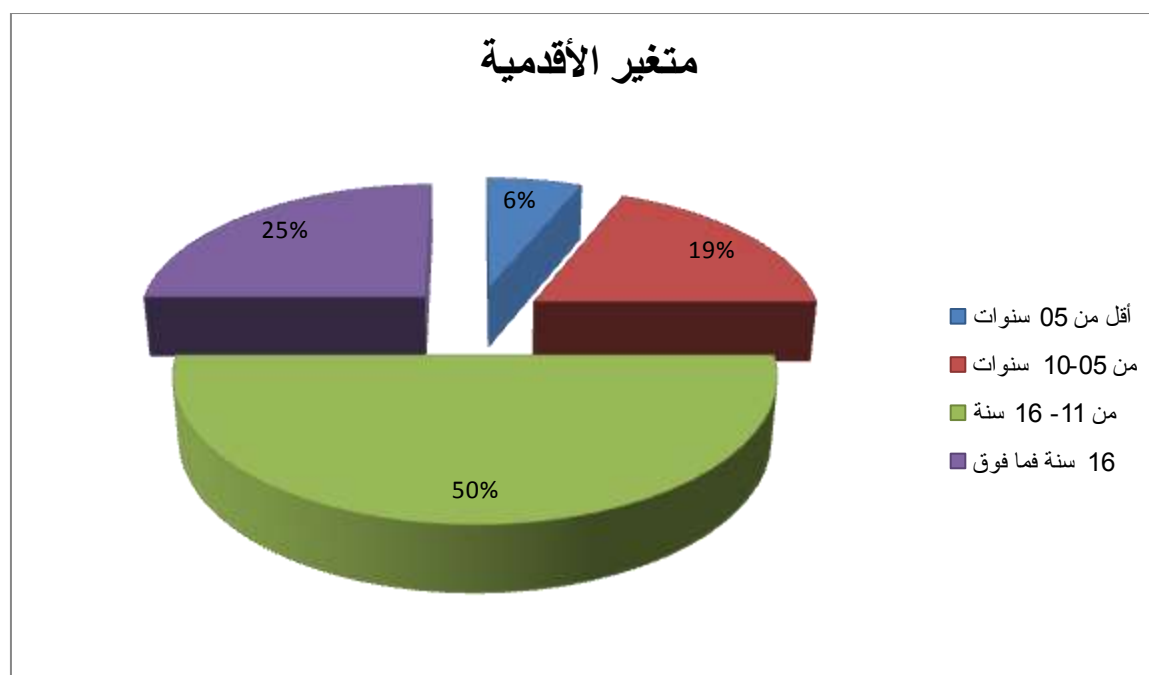
تدلي المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (03) والذي يبين خصائص افراد العينة حسب متغير المستوى العلمي، ان اعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الحاصلين على مستوى جامعي قدرت نسبتهم ب (71.87%) وبتكرار قدره (23) مفردة، مقابل نسبة (21.87%) مثلت الباحثين الحاصلين على مستوى خريج معهد. في حين سجل عدد الموظفين الذين قدر عددهم (02) موظفين اي بنسبة (6.25%)، وبقرائتنا لهذه المعطيات الاحصائية نلاحظ ان النسبة الاكبر من مفردات العينة تكوينها جامعي، مما يفسر اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على اختيار الموظفين ذوي الشهادات الجامعية، وهذا راجع الى طبيعة التوظيف والتصنيف الخاص بالوظائف الادارية الموجودة في الاقسام والمصالح داخل المؤسسة محل الدراسة والذي يتطلب مستوى علمي يتماشى مع الوظيفة الادارية، إضافة الى

مستويات ومؤهلات علمية مقبولة قصد الاستفادة من التكوين الجامعي للموظفين وخبراتهم في امداد المؤسسة بالطرق والاساليب الحديثة في عملية التسيير الاداري، وهذا مؤشر ايجابي نحو اهتمام المؤسسة محل الدراسة لخريجي الجامعة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الأقدمية
6.25%	02	أقل من 05 سنوات
18.75%	06	من 05-10 سنوات
50%	16	من 11-16 سنة
25%	08	16 سنة فما فوق
100%	32	المجموع

الشكل رقم (09): دائرة نسبوية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير الأقدمية



يتبين لنا من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (04) ان عدد الموظفين في فئة ذوي الاقدمية في العمل من 11 الى 16 سنة بلغ (16) موظف من مجمل عينة الدراسة الكلية بنسبة (50%)، في

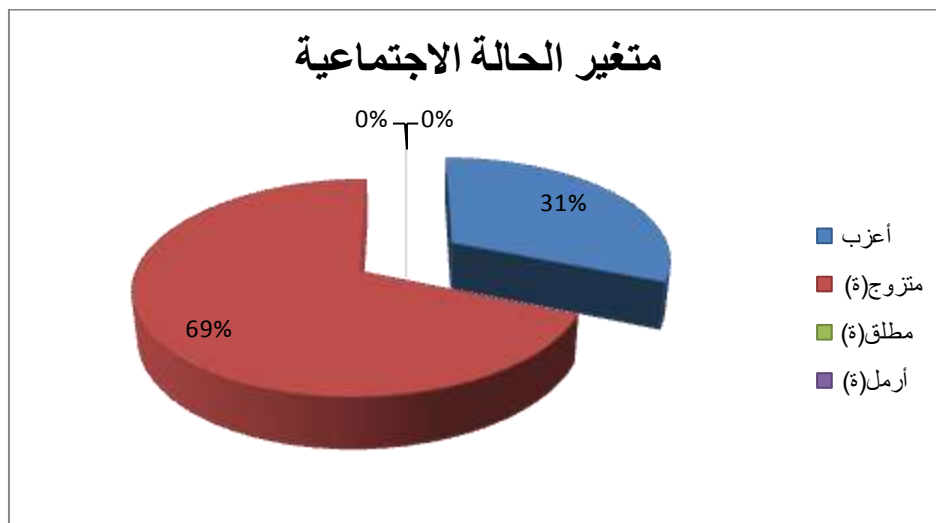
حين سجلنا فئة الموظفين الذين تفوق اقدميتهم اكثر من 16 سنة حيث بلغ عددهم (08) موظفين بنسبة (25%).

من خلال هذه النتائج يتضح لنا جليا ان المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على موارد بشرية راكمت خبرة مهنية معتبرة من متوسطة الى طويلة المدى. مما يؤكد على ان المؤسسة تميل الى الاعتماد على الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية نظرا لقدرتها على التحكم في المهام الادارية بدقة، واتخاذ القرارات بشكل اكثر نضجا، وبالنسبة للموظفين الذين كانت لهم اقدمية في العمل من 05 الى 10 سنوات فقد بلغ عددهم (06) موظفين اي بنسبة مقدرة ب (18.75%)، واخيرا فئة الموظفين ذوي خبرة اقل من 05 سنوات حيث بلغ عددهم (02) موظفين بنسبة بلغت (6.25%).

الجدول رقم (05): يوضح خصائص عينة البحث من حيث الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الحالة الاجتماعية
31.25%	10	أعزب
68.75%	22	متزوج(ة)
/	/	مطلق(ة)
/	/	أرمل(ة)
100%	32	المجموع

الشكل رقم (10): دائرة نسببة توضح توزيع افراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية



تبين نتائج جدول اعلاه ان اغلب مفردات عينة الدراسة والمقدر عددهم ب (22) موظف متزوجون اي بنسبة (68.75%)، في حين نجد (10) موظفين من فئة العزاب بنسبة (31.25%)، اما بالنسبة لفئتي المطلق والارمل، فلم تسجل الدراسة اي حالة ضمن هاتين الفئتين، ويعود ارتفاع نسبة الموظفين المتزوجين في المؤسسة الى استقرارهم المهني الذي ساعدهم على تكوين وبناء اسرة، إضافة الى ما توفره المؤسسة من خدمات خاصة فيما تعلق بالأجر المحترم ومختلف التحفيزات التي من شأنها ضمان عامل الاستقرار المادي والمعنوي، مما يعزز اندماجه في العمل وتوجيه جهوده نحو تحقيق اهداف المؤسسة. اما نسبة العزاب فيمكن ارجاعها الى ارتفاع نسبة الطلب على الشغل من طرف الشباب، الذين يبحثون عن وظيفة دائمة ومستقرة تمكنهم من اثبات انفسهم وتحقيق ذواتهم في المجتمع من جهة، ومن جهة اخرى ليتمكنوا من تحقيق الاستقرار المادي والمعنوي الذي يسمح لهم بالتخطيط لمستقبلهم الشخصي.

الجدول رقم (06): يبين خصائص افراد العينة حسب متغير مكان الإقامة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة مكان الإقامة
81.25%	26	حضري
18.75%	06	ريفي
100%	32	المجموع

الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير مكان الإقامة



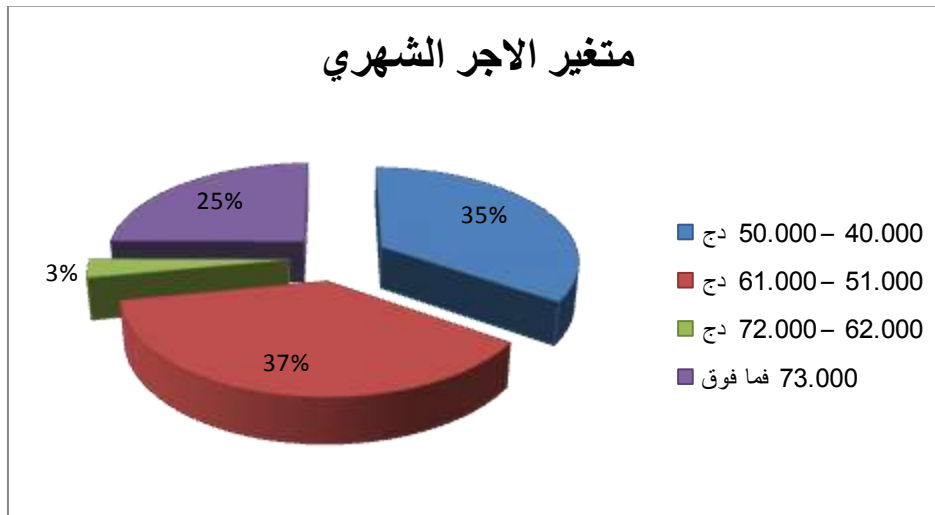
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه والمتعلق بتوزيع افراد العينة حسب مكان الإقامة، ان اعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين يقطنون في مناطق حضرية وقدرت نسبتهم ب (81.25%) اي اغلب عينة البحث، مقابل نسبة (18.75%) التي مثلت المبحوثين الذين يقطنون في المناطق الريفية.

تكشف لنا الدلائل الاحصائية ان غالبية الموظفين من اجمالي العينة المبحوثة يقيمون في منطقة حضرية، ويرجع هذا الى موقع المؤسسة الذي يمثل عصب ولاية المنطقة الحضرية في ولاية الطارف، إضافة الى ما يتطلبه من توفير سكن خاص للموظفين الذين جاؤوا من مناطق بعيدة، هذا ما يفسر استقرار الموظفين اجتماعيا والذي ينعكس بدوره على استقرار المؤسسة، الامر الذي يسهل من عملية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، وضبط مواعيد العمل المحددة، مما يساعد الموظفين على الانضباط وحضورهم للعمل في الوقت المحدد.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الأجر الشهري

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الأجر الشهري
34.73%	11	40.000 – 50.000 دج
37.5%	12	51.000 – 61.000 دج
3.12%	1	62.000 – 72.000 دج
25%	8	73.000 فما فوق
100%	32	المجموع

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة وفق متغير الأجر الشهري



يبين الجدول رقم (07) توزيع افراد العينة حسب متغير الاجر الشهري، حيث نلاحظ التباين في مستويات الدخل بين المبحوتين فقد سجلت الفئة التي يتراوح اجرها بين 51. 000 الى 61. 000 دج اعلى نسبة بتكرار قدره (12) مبحوث بنسبة (37.5%)، وهو ما يدل على ان هذه الفئة تمثل الشريحة الغالبة داخل المؤسسة، تليها فئة الاجور التي تتراوح ما بين 40. 000 و 50. 00 دينار جزائري بتكرار قدره (11) مفردة بنسبة (34.73%)، وما يشير الى وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الدخل المنخفض، في المقابل جاءت فئة الاجور المرتفعة والمقدرة ب 73, 000 دينار فما فوق بنسبة (25%) وبتكرار قدره (8) مفردات، مما يعكس وجود عدد لا باس به من الموظفين ذوي الدخل المرتفع نسبيا، ويرجع ذلك الى طبيعة المناصب وسنوات الخبرة للموظف، أما الفئة التي تتراوح اجرها بين 62. 000 و 72. 000 دينار جزائري فقد سجلت ادنى نسبة ب (3.12%) وبتكرار (1) موظف واحد.

2. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: التغيير في توزيع الوظائف وتحقيق التكيف المهني.

الجدول رقم (08): يبين ما اذا كان هناك تغيير دائم في توزيع المهام داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
31.25%	10	نعم
68.75%	22	لا
100%	32	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (08) يتضح لنا ان اغلبية افراد العينة لا يرون وجود تغيير دائم في توزيع المهام داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الإجابة بلا (68.75%) بتكرار قدره (22) مفردة، مقابل نسبة (31.25%) فقط ممن اجابوا بنعم وبتكرار قدره (10) مفردات، وبالاستناد الى مع افرزته هذه المعطيات الكمية يتبين لنا ان نمط توزيع المهام داخل المؤسسة يتسم بدرجة من الاستقرار وعدم التغيير المستمر، وهو ما قد يشير الى اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي ثابت، واجراءات عمل روتينية لا تشهد تعديلات متكررة. في حين ان وجود نسبة ليست بالقليلة (31.25 %) ترى بوجود تغيير في توزيع المهام يدل على ان بعض التحولات قد تحدث لكنها تبقى محدودة غير شاملة لجميع الموظفين، وربما ترتبط بظروف معينة مثل: ادخال تقنيات جديدة او اعادة تنظيم جزئي لبعض المصالح.

الجدول رقم (09): يبين التغيير في منصب العمل والتأقلم مع متطلبات العمل الجديد

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات			
		النسبة المئوية %	التكرار	البدايل	نعم
62.49%	20	21.87%	07	وضوح المسؤوليات	
		25%	08	توافق المهام (الوظائف) مع التخصص	
		9.37%	03	التعاون والتواصل الجيد مع الزملاء	
		6.25%	02	توفر الموارد والوسائل اللازمة لأداء الوظيفة	
		62.49%	20	المجموع	
37.5%	12				لا
100%	32				المجموع

من خلال استقراء الجدول رقم (09) والذي يوضح اجابات (32) مفردة حول ما اذا كان التغيير في منصب العمل ساعد الموظفين على التأقلم مع متطلبات العمل الجديد .يبين لنا ان (20) مبحوث اي بنسبة (62.49%)، اجملوا على ان التغيير في منصب العمل يساعدهم على التأقلم مع متطلبات العمل الجديدة في حين اجاب (12) مبحوث من اجمالي مفردات العينة بنسبة بلغت (37.5%) بان التغيير لم يساعدهم على التأقلم، بل ساهم في ظهور صعوبات اعاقت اندماجهم مع متطلبات العمل الجديد .وفيما يخص افراد العينة الذين اجابوا بنعم، يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه ان تأقلم الموظف مع متطلبات العمل الجديد، يرتبط بعدة عوامل متفاوتة الأهمية بالنسبة له حيث سجل عامل توافق المهام والوظائف مع التخصص كأعلى نسبة (25%) ، مما يدل على ان انسجام طبيعة العمل مع التخصص يسهم بشكل كبير في تسهيل عملية التأقلم، يليه عامل وضوح المسؤوليات بنسبة (21.87%) وبتكرار قدره (7) مفردات، مما يشير الى ان توضيح المهام داخل المؤسسة يسهم في تعزيز اداء الموظفين من خلال تقليل تداخل الادوار والحد من الغموض المهني، وبالتالي تسهيل عملية التأقلم مع بيئة العمل الجديد.

حيث يؤكد هذا الطرح ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية التي تنتظر الى المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا متكاملًا يقوم على ترابط الادوار وتكامل الوظائف، اذ يؤدي تحديد المسؤوليات بدقة الى تحقيق التوازن الوظيفي وتحسين الاداء، وقد اكد هذا الطرح كل من تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، وقد ابرز بارسونز ان وضوح الادوار داخل النسق الاجتماعي يساهم في الحفاظ على استقرار النظام وتحقيق الفعالية التنظيمية، بينما يوضح ميرتون ان غموض الدور او تضارب المسؤوليات يؤدي الى صعوبات في الاداء وضعف التكيف المهني، في حين اكتفى (3) موظفين فقط بالإجابة بان التغيير في منصب العمل ساعدهم على التأقلم مع متطلبات العمل الجديد من خلال التعاون والتواصل الجيد مع الزملاء وذلك بنسبة (9.37%)، ويظهر هذا المعطى ان تأثير العلاقات المهنية داخل بيئة العمل يبقى محدودا لدى فئة من المبحوثين رغم دوره في دعم عملية الاندماج والتكيف وتقوية روح العمل الجماعي مما يخلق جو من التفاهم بين الموظفين ويضمن تدفق المعلومات بشكل يخدم مصلحة المؤسسة، وهو ما تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية التي جاء بها التون مايو والتي تركز على أهمية العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي داخل بيئة العمل، كما يبين لنا 2 فقط من المبحوثين اي بنسبة (6.25%) اقروا بان التغيير في منصب العمل ساعدهم على التأقلم مع متطلبات العمل الجديد وذلك راجع الى توفر الوسائل والامكانيات اللازمة لأداء المهام الوظيفية، ورغم ان هذا العامل سجل نسبة ضئيلة الا ان بعض المبحوثين اكدوا لنا على ضرورة هذا العامل في عملية تأقلمهم مع المهام التي يؤدونها وفق لتصرحاتهم عند توزيع الاستثمارات عليهم مما يشير الى اختلاف تأثير هذا العامل من مبحوث لآخر داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10): يوضح مدى توافق الوظائف الموكلة لأفراد العينة مع خبرتهم المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
87.5%	28	نعم
12.5%	04	لا
100%	32	المجموع

تبين الشواهد الكمية المشار إليها في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة صرحوا بأن الوظائف الموكلة اليهم تتوافق مع خبرتهم المهنية وقدرت نسبتهم ب(87.5%) من إجمالي العينة مقابل نسبة (12.5%) من المبحوثين الذين صرحوا بأن الوظائف الموكلة اليهم لا تتوافق مع خبرتهم بتكرار قدره (04) مفردات وبناء على ما تضمنته هذه الدلائل الإحصائية نخلص إلى توافق اتجاهات المبحوثين بنسبة كبيرة نحو أهمية ملائمة المهام الوظيفية مع الكفاءات والخبرات المتوفرة لدى الموظفين، كما يشير هذا التوافق إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على توظيف الموظفين في مناصب تتناسب مع خبرتهم، وهو ما من شأنه أن يعزز الفعالية المهنية ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

في حين يمكن تفسير إجابات المبحوثين المتمثلة في عدم وجود هذا التوافق على أنها مؤشر على وجود بعض الاختلالات الجزئية في توزيع المهام أو في ملائمة بعض المهام مع الخبرات المتوفرة لدى فئة محدودة من الموظفين، وهو ما قد يستدعي إعادة النظر في آليات التوظيف أو إعادة توزيع المهام داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"، والذي تؤكد عليه النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، القائمة على أساس الجدارة والكفاءة في شغل المناصب داخل التنظيم.

الجدول رقم (11) : مساهمة وضوح المسؤوليات في التقليل من الصراعات والتضارب بين الموظفين.

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	90.62%
لا	03	9.37%
المجموع	32	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أجابوا بنعم حيث بلغ التكرار (29) مبحوث، ونسبة قدرها (90.62%) ، في حين اكتفت (03) أفراد فقط من المبحوثين بالإجابة بلا أي بنسبة قدرها (9.37%) .

ويمكن تفسير ذلك بأن معظم المبحوثين يرون بأن وضوح الهيكل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة له دور فعال في الحد من الصراعات والتداخل في الأدوار بين الموظفين، كما تؤكد هذه النتائج على وجود وعي بأهمية التنظيم الدقيق للمهام في تحقيق الانسجام داخل بيئة العمل. في حين أن النسبة الضئيلة التي ترى بأنه لا يوجد وضوح كافٍ في المسؤوليات داخل المؤسسة فقد تعود إلى وجود عوامل أخرى

تؤثر في الصراعات والتضارب بين الموظفين كضعف التواصل او غياب التنسيق وليس فقط غموض المسؤوليات .وهذا حسب اجابات المبحوثين والتي كشفنا عنها في مرحلة توزيع الاستمارات خلال الدراسة الميدانية" الموظف مثل الآلة، الضغط في العمل، تقييد الحرية، ضعف التواصل بين بعض الموظفين، غموض المسؤوليات"، وبالنظر الى مجمل هذه الاجابات فان اكثر عامل يؤدي الى الصراع والتضارب بين الموظفين على حد تعبيرهم تمثل في "الضغط في العمل"، ما يفسر عدم تقبل الموظفين لأسلوب التسيير الذي تعمل به المؤسسة.

الجدول رقم (12) : يبين وضوح المهام المسندة للموظف

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
37.5%	12	سهولة تنظيم العمل
21.87%	07	قبول أساليب العمل الجديدة
40.62%	13	الانسجام مع المهام
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان اغلبية افراد العينة يقرون بان المهام المسندة اليهم اصبحت اكثر وضوحا من حيث الانسجام مع المهام وذلك بنسبة (40.62%) وبتكرار قدره (13) مفردة، مما يشير الى ان وضوح المهام لدى الموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية يرتبط اساسا بمدى التوافق بين طبيعة العمل وقدراتهم المهنية، مما يعزز الفهم الجيد للأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة وهو ما تفسره نظرية العلاقات الإنسانية للعالم التون مايو التي تؤكد على ان الاداء داخل التنظيم لا يرتبط فقط بالبنية الرسمية بل يتأثر ايضا بالعوامل النفسية والاجتماعية حيث يعتبر شعور العامل بالانسجام مع وظيفته عامل اساسي لتحسين الفهم الوظيفي ورفع مستوى الفعالية في العمل .في حين نجد ان (37.5%) وهي ثاني اعلى نسبة وبتكرار قدره (12) مفردة، صرحوا بان وضوح المهام يرتبط بسهولة تنظيم العمل، وحسب آرائهم فان وضوح اجراءات العمل وتنظيم المهام ساهم في تسهيل الفهم وتحسين اداء الموظف داخل المؤسسة المبحوثة، وهو ما يتماشى مع مبادئ النظريات الكلاسيكية في التنظيم خاصة النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تؤكد ان فعالية التنظيم الاداري يركز على وضوح القواعد والاجراءات وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق ورسمي، مما يضمن حسن سعر العمل بين الموظفين .كما سجلت الدراسة نسبة اقل (21.87%) وبتكرار قدره (7) مفردات، فيما يتعلق بقبول اساليب عمل جديدة والذي

يدل على ان هذا الجانب لا يزال محدود التأثير في وضوح الوظائف لدى الموظفين، ويرجع ذلك الى صعوبة التكيف مع التحولات التنظيمية او الى نقص التكوين المصاحب لها، وهو ما لوحظ من خلال الدراسة الميدانية التي اجريت بالمؤسسة، حيث يتبين لنا ان هناك صعوبة لدى بعض الموظفين في التكيف مع اساليب العمل الجديدة المعتمدة داخل المؤسسة، إضافة الى ضعف التكوين الموجه لمواكبة هذه التغيرات والتحولات، وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع الى نظرية التغيير التنظيمي لكورت لوين التي ترى أن الافراد قد يبدون نوعا من التردد او المقاومة تجاه التغيير خاصة في مراحله الاولى، وعليه فان وضوح المهام يسهم بشكل واضح في تحسين الانسجام وتنظيم العمل. الا ان تعزيز تقبل التغيير يظل مرتبطا بمدى مرافقة الموظفين وتكوينهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13) : يبين مستوى وضوح اسباب تغيير الادوار في العمل لدى الموظف

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
62.5%	29	نعم
37.5%	03	لا
100%	32	المجموع

وتفيد الشواهد الكمية المبينة في الجدول اعلاه ان (20) مفردة من اجمالي مفردات العينة يؤكدون تلقيهم لمعلومات كافية حول اسباب هذه التغيرات والتحولات التي تحدث داخل المؤسسة، اذ يفهم من هذه النتيجة ان المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على اليات التواصل الداخلي في توضيح التغييرات التنظيمية، وهو ما يساهم في تقليل الغموض المرتبط بتغيير الادوار، مما يساعد الموظفين على التكيف بشكل افضل مع التحولات المهنية التي قد تحدث داخل بيئة العمل. وفي المقابل اظهرت النتائج الواردة في الجدول ان نسبة (37.5%) وبتكرار قدره (12) مبحوث اجابوا بلا وهو ما يدل على وجود فئة من الموظفين لم يتلقوا معلومات كافية حول اسباب تغيير ادوارهم في العمل، وقد تجلى ذلك في تصريح احدى الموظفات التي اعتبرت ان الموظف يعامل كآلة تقتصر مهمته على تنفيذ الاوامر فقط، مع تكليفه في الوقت ذاته بأداء عدة وظائف. الامر الذي ادى الى حدوث ضغط في العمل وصعوبة في التكيف مع هذه الضغوطات والتغييرات المفاجئة وظهور نوع من التوتر المهني وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما تمت ملاحظته ومشاهدته ميدانيا اثناء الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (14) : يبين ما اذا تمكن الموظف من اداء المهام بثقة وراحة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات			
		النسبة المئوية %	التكرار	البدايل	نعم
93.75%	30	12.5%	07	الالتزام والولاء للعمل	
		3.12%	08	العمل بالرقمنة في إنجاز المهام	
		78.12%	03	تتوافق مع التخصص	
		93.75%	30	المجموع	
6.25%	02				لا
100%	32				المجموع

يظهر الجدول رقم (14) استجابات افراد العينة والمقدر عددهم (32) مبحوث حول تمكنهم من اداء المهام الموكلة اليهم بثقة وراحة، حيث تبين لنا ان 30 مبحوث اي بنسبة (93.75%) ، اجابوا بانهم تمكنوا من اداء مهامهم بكل ثقة وراحة، في المقابل (6.25%) من المبحوثين الذين صرحوا انهم لا يشعرون بالثقة و الراحة اثناء انجاز المهام المطلوبة منهم، وقد ارجعوا ذلك الى عدم توفر الظروف الملائمة للعمل والى وجود ضغط في العمل، مما ادى الى شعورهم بعدم الارتياح اثناء ادائهم للمهام الموكلة اليهم .وبالاستناد الى البدائل الموضحة في الجدول اعلاه، يتضح لنا جليا ان هذه النسبة المرتفعة من الاستجابات الايجابية تعكس شعور الموظفين بالقدرة على اداء مهامهم بثقة وراحة، حيث ارجع (25) مبحوثا اي نسبة (78.12%) ذلك الى توافق المهام التي يؤدونها مع تخصصاتهم المهنية من جهة والى وضوح المهام والمسؤوليات من جهة اخرى، والامر الذي ساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي لديهم، وجعل الموظف اكثر الماما بمتطلبات عمله واكثر قدرة على اداءه بكفاءة، في حين ارجع (12.5%) من مجموع افراد العينة شعورهم بالثقة و الراحة اثناء اداء المهام الى الالتزام والولاء للعمل، وهو ما اكدته مختلف النظريات المهمة بدراسة التنظيمات، خاصة النظرية البيروقراطية لماكس فيبر القائمة في تحليلاتها على مبدا التخصص الوظيفي ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بما يضمن توافق مهارات وكفاءات الافراد مع طبيعة المهام الموكلة اليهم .كما يؤكد ماكس فيبر بدوره على ضرورة ان تدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي واضح مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، في حين اقر فرد واحد من افراد العينة اي بنسبة بلغت (3.12%) بان شعوره بالثقة والراحة اثناء ادائه للمهام يعود الى العمل

بالرقمنة، ويمكن تفسير ذلك الى ان استخدام الوسائل الرقمية يسهل من انجاز المهام أو يقلل الجهد والوقت، مما يعزز الاحساس بالراحة ويرفع من مستوى الثقة اثناء العمل.

وعليه، يمكننا القول بان مستوى الثقة والراحة الذي ابداه أفراد العينة اثناء اداء المهام يعكس درجة ايجابية من التوافق المهني بين الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، ناتجة عن وضوح الادوار وتلائم المهام مع الخبرات وهو ما يدل على وجود بيئة مهنية تساعد على الاداء الفعال وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (15) : يوضح ما اذا كانت طرق التسيير الحالية في المؤسسة تساعد على تحقيق التنسيق بين الموظفين اثناء العمل

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
81.25%	26	نعم
18.75%	06	لا
100%	32	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (15) أن الشريحة الاكبر من عينة البحث اكدوا على ان طرق التسيير الحالية في المؤسسة تساهم في تحقيق التنسيق بين الموظفين اثناء العمل، بنسبة بلغت (81.25%) وبتكرار قدره (26) مبحوث، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، فوجود تنسيق جيد في العمل يشير على وضوح الاجراءات وتوزيع المهام بشكل منظم، إضافة الى توفر قنوات اتصال فعالة. في حين يرى (06) مفردات من مجمل مفردات العينة اي بنسبة (18.75%) بان طرق التسيير الحالية في المؤسسة لم تساعدهم على تحقيق التنسيق بين الموظفين اثناء العمل، وهي نسبة محدودة لكنها قد تشير الى بعض النقائص في اساليب التسيير، كضعف قنوات الاتصال او محدودية الصلاحيات او بعض الاختلالات في التنظيم الداخلي مما قد يؤثر سلبا على مستوى التنسيق في العمل.

وبناء على هذه المؤشرات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه، نخلص الى ان طرق التسيير المعتمدة داخل المؤسسة تساهم بفعالية في تعزيز التنسيق بين الموظفين اثناء العمل بفضل وضوح الاجراءات وتنظيم المهام وتوفر قنوات اتصال واضحة، كما ان وجود نسبة محدودة من الاستجابات السلبية تشير

الى وجود بعض النقائص، تستوجب مزيدا من التحسين في اليات الاتصال والتنظيم الداخلي من اجل رفع فعالية الاداء.

الجدول رقم (16) : يمثل كيفية توزيع المهام داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
75%	24	بطريقة واضحة
25%	08	بطريقة غير واضحة
100%	32	المجموع

تكشف معطيات الجدول رقم (16) ان (24) مفردة من مجمل افراد العينة اي بنسبة (75%) اكوا ان توزيع المهام داخل المؤسسة محل الدراسة يتم بطريقة واضحة ومنظمة، اذا يفهم من هذا ان هناك نظاما واضحا ودقيقا داخل المؤسسة يحدد الادوار ويضبط توزيع المسؤوليات بين الموظفين، مما يشير الى ان المؤسسة تعمل على تحسين تنظيم العمل وضمان سيره بشكل جيد، في حين ترى فئة اخرى عكس ذلك، حيث تبين ان 8 افراد من العينة أي بنسبة (25%) يرون ان توزيع المهام يتم بطريقة غير واضحة مما يدل على وجود بعض الغموض في تحديد الادوار والمسؤوليات لدى هذه الفئة من المبحوثين.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول بان توزيع المهام داخل المؤسسة محل الدراسة يتسم في مجمله بالوضوح والتنظيم لدى اغلب افراد العينة، مما يدل على وجود اليه عمل منظمة تسهم في سير النشاط المهني بشكل جيد، غير ان بروز فئة ترى عكس ذلك يعكس وجود بعض النقائص التي تستوجب التحسين، بهدف تعزيز وضوح الادوار وتحسين فعالية التنظيم الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة.

3. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: التكنولوجيا وزيادة جودة العمل

الجدول رقم (17) : يبين توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات			
		النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	نعم
71.23%	23	43.75%	14	تعتمد	
		28.12%	09	لا تعتمد	
		71.23%	23	المجموع	
28.12%	09				لا
100%	32				المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) الموضح اعلاه وبالنظر الى تكرارات عينة الدراسة والبالغ عددهم (32)مبحوث ان (23) مبحوث اجابوا بنعم، بنسبة بلغت (71.23%) حول توظيف تكنولوجيا جديدة في العمل الاداري داخل المؤسسة محل الدراسة، في المقابل نجد ان (9) مفردات اي بنسبة بلغت (28.12%) اكدوا لنا بان لم يتم توظيف اي تكنولوجيا جديدة داخل المؤسسة في العمل الاداري .وفيما يخص اعتماد المؤسسة على هذه التكنولوجيا بشكل دائم، فقد تبين لنا حسب النتائج الاحصائية المبينة في الجدول ان (14) مبحوثا من مجموع مفردات العينة وبنسبة قدرت ب (43.75%) صرحوا بان المؤسسة تعتمد على هذه التقنيات بشكل دائم ومستمر في اداء المهام الادارية، بينما يرى (09) مفردات من افراد العينة اي بنسبة بلغت (28.12%) عكس ذلك مؤكدين على ان المؤسسة لا تعتمد على التكنولوجيا بشكل دائم .وتفهم من هذه النتائج ان ادماج التكنولوجيا داخل المؤسسة والعمل بها يزال في طور التفاوت، حيث توجد فئة ترى انها اصبحت جزءا اساسيا من العمل الاداري في حين ترى فئة اخرى هذا الاستخدام غير مستمر او غير دائم، اذ يقتصر في الغالب على بعض المناصب الادارية دون تعميمه على جميع الموظفين وهو ما ادلى لنا به احد المبحوثين، وهو ما يعكس تفاوت في توظيفها واستقرار استخدامها مما قد ينعكس على مستوى تحسين جودة الاداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18) : يوضح اي من المهام تغيرت نتيجة تطبيق الرقمنة في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
40.62%	13	سرعة الانجاز
9.37%	03	تقليل الاخطاء
31.25%	10	تسهيل أداء العمل
18.75%	06	تنظيم العمل بشكل أفضل
100%	32	المجموع

عند استقراء الجدول رقم (18) الذي يبين المهام التي طرا عليها تغيير في اطار تطبيق الرقمنة في العمل، يتضح لنا هذا التطبيق كان له اثر ملحوظ على اداء الموظفين داخل المؤسسة، حيث يتبين لنا ان من بين المهام التي شهدت تغيرا تمثلت في سرعة انجاز المهام بتكرار قدره (13) مبحوث وبنسبة بلغت (40.62%)، وما يشير الى تطبيق الرقمنة في العمل الاداري ساهمت بشكل مباشر في تسريع وتيرة العمل ورفع فعاليته من خلال تقليص الزمن المستغرق في انجاز المهام .في حين اشار (31.25%) من مجمل مفردات العينة الى ان من ابرز التغيرات المسجلة هو تسهيل اداء العمل وتبسيط اجراءات العمل، وهو ما يدل على ان التحول الرقمي ساعد على ازالة التعقيد الاداري وتسهيل سيرورة الاداء، بما يتماشى ومبادئ التسيير الحديث الذي يركز على المرونة والفعالية في تنفيذ المهام .كما بينت لنا النتائج الموضحة في الجدول اعلاه ان (18.75%) من المبحوثين يرون ان الرقمنة ساهمت في تنظيم العمل بشكل افضل، وهو يبين دورها في تحسين دقة الانجاز ورفع جودة المخرجات المهنية، من خلال الاعتماد على ادوات رقمية تقلل من التدخل اليدوي في المقابل سجلت نسبة (9.37%) فقط ممن اكدوا ان التغيير المسجل يتمثل اساسا في تنظيم العمل بشكل افضل، وعليه يمكننا القول ان النتائج الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه تؤكد ان تطبيق الرقمنة في العمل الاداري ساهم في تحسين الاداء المهني من خلال تسريع انجاز المهام وتقليل الاخطاء بالإضافة الى تسهيل وتنظيم اداء العمل بشكل افضل، مما يشير الى دورها الايجابي في تطوير اساليب العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19) : يمثل استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
37.5%	12	تحسين العمل
34.37%	11	تقليل الجهد وتوفير الوقت
18.37%	06	تحسين التواصل وتبادل المعلومات
9.37%	03	لم تحدث فرق
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) والذي يوضح استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري يتضح لنا ان (37.5%) من اجمالي افراد العينة اكدوا على ان استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري ادى الى تحسين العمل اذ يفهم من هذا ان الرقمنة اصبحت وسيلة فعالة لرفع جودة الاداء داخل المؤسسة، في حين نجد ان (34.37%) من مجمل افراد العينة صرحوا بان استخدام التكنولوجيا في عملهم ساهمت في تقليل الجهد وتوفير الوقت، وهو ما يعكس دور الرقمنة لتسهيل الاجراءات وتسريع انجاز المهام، في المقابل يرى (18.37%) من افراد العينة ان استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري ادى الى تحسين التواصل وتبادل المعلومات، في حين هناك من يرى ان التكنولوجيا لم تحدث اي فرق في العمل الاداري بنسبة قدرت ب (9.37%) وهو ما يدل على وجود فئة محدودة لم تلمس تأثيرا ايجابيا واضحا. بناء على ما سبق يتبين لنا ان استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري ساهم بشكل ايجابي في تحسين الاداء داخل المؤسسة من خلال رفع جودة العمل، وتعزيز التواصل، وتبادل المعلومات، رغم وجود نسبة محدودة لم نلاحظ تأثيرا واضحا لها.

الجدول رقم (20) : يوضح الانظمة التكنولوجية المعتمدة في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
43.75%	14	تدعم العمل الفردي
56.25%	18	تدعم العمل الجماعي
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان اعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين اكدوا على ان الانظمة التكنولوجية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة تدعم العمل الجماعي، وقدرت نسبتهم ب (56.25%) من اجمالي العينة، مقابل نسبة (43.75%) ممن اكدوا على انها تدعم العمل الفردي. ومن خلال افرازات هذه الشواهد الاحصائية الكمية يتضح لنا ان استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة بشكل اكبر نحو تعزيز العمل التشاركي بين الموظفين، من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتنسيق المهام داخل بيئة العمل، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الموظفين وهذا ما تؤكدته النسبة الأعلى من المبحوثين ترى ان هذه الانظمة تدعم العمل الفردي، ما يدل على امكانية استخدامها ايضا في انجاز المهام بشكل مستقل حسب طبيعة الوظائف ومتطلباتها .وبالتالي يمكن القول ان الانظمة التكنولوجية داخل المؤسسة تسهم في تحقيق توازن بين نمطي العمل الجماعي والفردي مع ميل واضح نحو تعزيز العمل الجماعي، وهذا ما اشارت اليه واكدته نظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل ودور التفاعل والتواصل بين الافراد في تحسين الاداء وتعزيز روح التعاون، حيث ينظر للموظفين ليس كأفراد منفصلين بل كجماعات مترابطة تسهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (21) : يوضح صعوبة التعامل مع الاجهزة الرقمية الجديدة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات			
		النسبة المئوية %	التكرار	البدايل	نعم
37.5%	12				
		9.37%	03	تتميز بالتعقيد	
		9.37%	03	تتطلب دقة أثناء العمل	
		18.75%	06	تتطلب التكوين للتحكم فيها	
		37.5%	12	المجموع	
62.5%	20				لا
100%	32				المجموع

يتضح لنا بصورة جلية من خلال استقراءنا للشواهد الاحصائية المرتبطة بالجدول اعلاه ان اعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا انهم لم يجدوا صعوبة في التعامل مع الاجهزة الرقمية الجديدة وقدرت نسبتهم (62.5%)، مقابل نسبة (37.5%) من المبحوثين صرحوا بانهم يجدون صعوبة في التعامل مع

هذه الاجهزة الرقمية الجديدة، لتتوزع هذه النسبة على (06) مبحوثين بنسبة بلغت (18.75%)، ارجعوا ذلك الى ان هذه الاجهزة الرقمية تتطلب التكوين للتحكم فيها، تليها نسبة (9.37%) مثلت كل من المبحوثين الذين فسروا عدم قدرتهم في التعامل مع الاجهزة الرقمية بانها تتميز بالتعقيد، وفئة اخرى فسرت ذلك الى انها تتطلب دقة أثناء العمل.

انما ما نستشفه من هذه المعطيات الرقمية نجد ان اغلب افراد العينة يتمتعون بقدرة جيدة في التعامل مع الاجهزة الرقمية الحديثة، مما يعكس درجة من التكيف مع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، كما نجد ان بعض الموظفين ما يزالون يواجهون صعوبات في استخدام هذه التقنيات، يرجع ذلك اساسا الى حاجتهم الى التكوين والتدريب على كيفية التعامل مع هذه الاجهزة الرقمية، إضافة الى متطلبات الدقة والتركيز اثناء انجاز المهام، وهو ما يدل على ان هذه الصعوبات مرتبطة اكثر بجوانب مهارية تكوينية وليست رفضا للتكنولوجيا نفسها.

الجدول رقم (22) : يوضح ما اذا كانت البرامج والتطبيقات الرقمية تساعد على الالتزام بقواعد العمل والانضباط داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
81.25%	26	نعم
18.75%	06	لا
100%	32	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (22) الذي يبين ما اذا كانت البرامج والتطبيقات الرقمية تساعد على الالتزام بقواعد العمل والانضباط داخل المؤسسة، ان اغلبية افراد العينة اجابوا بنعم بتكرار قدره (26) مفردة وبنسبة بلغت (81.25%) ، في حين اجاب (06) افراد اي بنسبة (18.75%) ان البرامج والتطبيقات الرقمية لم تساعدهم على الالتزام والانضباط بقواعد العمل داخل المؤسسة، وتشير هذه النتائج ان استخدام المؤسسة المبحوثة للبرامج والتطبيقات الرقمية ساهمت في تعزيز الانضباط والالتزام بالقوانين التنظيمية بين الموظفين وذلك لتسهيل الرقابة وضبط اوقات العمل، اما النسبة القليلة التي اجابت بلا، فقد تعكس وجود صعوبات في استخدام هذه التطبيقات او ضعفا في التكوين عليها مما قد يحد من فعاليتها

في تحقيق الانضباط، وهو ما تمت الإشارة إليه في الجدول السابق حيث تبين ان نقص التكوين يمثل احد العوامل المؤثرة في صعوبة التعامل مع الانظمة الرقمية.

الجدول رقم (23) : يبين مدى تأثير الحرص على اتمام المهام الموكلة في الوقت المحدد في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى افراد العينة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
68.75%	22	دائما
21.87%	07	أحيانا
9.37%	03	نادرا
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه (23) ان الشريحة الاكبر من افراد العينة اكدوا على ان الحرص على اتمام المهام الموكلة اليهم في الوقت المحدد يعزز شعورهم بالمسؤولية دائما بنسبة بلغت (68.75%)، مما يدل على ان جزء من الموظفين يولون أهمية كبيرة في احترام الوقت اثناء تأدية المهام الموكلة اليهم، بينما اجاب 7 افراد من افراد العينة اي بنسبة (21.87%) بان الحرص على اتمام المهام الموكلة اليهم في الوقت المحدد يعزى الى الشعور بالمسؤولية احيانا وهذا ما يشير الى ان الاحساس بالمسؤولية لديهم ليس ثابتا بل يتأثر بالظروف المهنية وضغط العمل، في حين ان (9.37%) والتي سجلت كأدنى نسبة ترى ان الحرص على اتمام المهام الموكلة في الوقت المحدد نادرا ما يعزز شعوره بالمسؤولية.

تؤكد النتائج المدونة في الجدول ان الالتزام بإنجاز المهام في وقتها المحدد ليسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى افراد العينة، مع وجود تفاوت في درجة هذا التأثير بينهم وما يشير الى ارتباط وثيق بين الانضباط المهني والسلوك الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (24) : الشعور بالرضا عن المهام اليومية في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات			
		النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	نعم
81.25%	26	40.62%	13	انجاز المهام في الوقت	
		31.25%	10	الانضباط في العمل وتحمل المسؤولية	
		9.37%	03	ظروف العمل اللائقة	
		81.25%	26	المجموع	
18.75%	06				لا
100%	32				المجموع

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (24) نلاحظ ان (81.25%) من مجمل افراد العينة، صرحوا بانهم يشعرون بالرضا عن مهامهم الوظيفية وهي نسبة مرتفعة تشير الى مستوى ايجابي من التوافق بين الموظف وطبيعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة .وبالرجوع الى البدائل الخاصة بهذه الفئة يتضح لنا ان نسبة (40.62%) من المبحوثين ارجعوا هذا الرضا الى قدرتهم عن انجاز المهام في الوقت، كما سجلنا اجابات (10) مبحوثين بنسبة قدرت ب (31.25%) يعزون شعورهم بالرضا عن مهامهم اليومية في العمل الى الانضباط وتحمل المسؤولية، وهو ما يدل على ان الالتزام بالقواعد والقيام بالمهام في وقتها المحدد يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الاداء لدى الموظف، وهو ما تؤكدته النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تعتبر أن التنظيم الدقيقة وتحديد المسؤوليات والالتزام بالقواعد الرسمية عوامل أساسية لضمان فعالية العمل واستقراره داخل المؤسسة، في حين أكد (03) مبحوثين وبنسبة بلغت (9.37%) أن سبب رضاهم عن العمل يعود بالأساس إلى ظروف العمل اللائقة، في المقابل نلاحظ أن (18.75%) من اجمالي مفردات العينة أكدوا على عدم شعورهم بالرضا عن مهامهم الوظيفية، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالفئة الأولى، حيث ارجعوا ذلك إلى ظروف العمل الغير ملائمة وإلى تعدد المسؤوليات والعمل تحت الضغط وتراكم المهام بشكل يفوق قدرات بعض الموظفين.

بناء على ما تضمنته النتائج الواردة في الجدول أعلاه، فإننا نخلص إلى أن الرضا عن المهام الوظيفية لدى الموظفين يرتبط أساسا بالانضباط في العمل والالتزام بإنجاز المهام في وقتها، إضافة ظروف العمل

المناسبة، مما يعكس أهمية العوامل التنظيمية والمهنية في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (25) : يبين مساهمة الادوات والوسائل الرقمية في الالتزام بمواعيد العمل

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
84.37%	27	نعم
15.62%	05	لا
100%	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (25) المتعلق بمدى مساهمة الادوات والوسائل الرقمية الجديدة في الالتزام بمواعيد العمل ان (27) مفردة من مجموع مفردات العينة اي بنسبة (84.37%)، اكدوا ان هذه الوسائل الرقمية الحديثة ساهمت بشكل واضح على الالتزام بمواعيد العمل، وهو ما يدل على الدور الايجابي للتكنولوجيا الرقمية في تحسين الانضباط المهني وتنظيم الوقت داخل المؤسسة، في حين صرح عدد قليل من افراد العينة بنسبة بلغت (15.62%) بان هذه الادوات والوسائل لم يكن لها تأثيرا على التزامهم بمواعيد العمل، مما يعكس وجود اختلاف في تقييم فعالية الوسائل الرقمية بين الموظفين.

سادسا: نتائج الدراسة

غاية كل بحث علمي هو عرض وتحليل النتائج المتوصل اليها بعد تبويب الجداول الاحصائية وتحليل البيانات المتحصل عليها، سيتم في هذا العنصر عرض اهم النتائج الاساسية الخاصة بدراستنا هذه كالآتي:

1. عرض النتائج الجزئية الخاصة بالبيانات الشخصية

- معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة قدرت ب (78.12%) وهذا ما يجعل الاداء الوظيفي يكون في المستوى المطلوب والمتوقع على الاقل.
- معظم افراد العينة ينتمون الى الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة بنسبة بلغت (59.37%) وهي الفئة الاكثر خبرة مهنية نظرا لسنوات الخدمة، الامر الذي مكنها من اكتساب خبرات ومهارات عملية ساهم في رفع كفاءتها في اداء العمل.

- كما نستنتج ان اعلى نسبة كانت للفئة التي يمتلكون مستوى علمي جامعي بنسبة بلغت (71.87%)، قصد الاستفادة من التكوين الجامعي للموظفين وخبراتهم في امداد المؤسسة بالطرق والاساليب الحديثة في عملية التسيير الاداري.
- معظم افراد العينة لديهم خبرة واقدمية في العمل الاداري من 11 الى 16 سنة بنسبة 50% ، وهذا ما يؤكد على ان المؤسسة تميل بشكل اكبر الى الاعتماد على موارد بشرية ذات خبرة مهنية نظرا لقدرتها على التحكم في المهام الادارية واتخاذ القرارات بشكل اكثر نضجا.
- كما نستنتج ان معظم افراد العينة متزوجون بنسبة قدرت ب (68.75%) ما يؤكد وجود تمتعهم بدرجة من الاستقرار المهني لديهم.
- اما مكان الإقامة فقد اتضح ان معظم مفردات الدراسة يقطنون في المناطق الحضرية بنسبة قدرت ب (81.25%).
- اما الاجر الشهري فقد تبين ان معظم مفردات عينة الدراسة تتراوح اجورهم ما بين 51. 000 دينار جزائري و 61. 000 دينار جزائري بنسبة بلغت (37.5%) وهو ما يعكس الفئة الغالبة من حيث مستوى الدخل.

2. عرض النتائج الجزئية الخاصة بالمحور الثاني المتمثل في: التغيير في توزيع

الوظائف وتحقيق التكيف المهني

- يتبين لنا ان نسبة (68.75%) من افراد عينة البحث صرحوا بانه لا يوجد تغيير في توزيع المهام داخل المؤسسة محل الدراسة بشكل دائم.
- يتبين ان نسبة (62.49%) من افراد عينة البحث أكدوا ان التغيير في منصب العمل ساعدهم على التأقلم مع متطلبات العمل الجديد، ويرجع ذلك الى توافق المهام والوظائف مع تخصصاتهم المهنية.
- يتبين ان (87.5%) من الافراد عينة الدراسة صرحوا بان الوظائف الموكلة اليهم تتوافق مع خبرتهم المهنية، مما يعزز الفاعلية المهنية ورفع مستوى الاداء الوظيفي.
- يتضح ان معظم مفردات عينة البحث ترى بان وضوح المسؤوليات ساهم في التقليل من الصراعات والتضارب بين الموظفين بنسبة قدرت ب (90.62%).
- يتبين ان معظم افراد عينة البحث افادوا بان المهام المسندة اليهم اصبحت اكثر وضوحا من حيث الانسجام مع المهام بنسبة تقدر ب (40.62%)

- يتبين ان معظم افراد عينة الدراسة اكدوا على تلقيهم معلومات كافية عن سبب تغيير الادوار في العمل بنسبة بلغت (62.5%) وهو ما يساهم في تقليل الغموض المرتبط بتغيير الادوار وتحقيق التكيف مع المهام.
- يتضح ان اغلب عينة البحث اكدوا على انهم تمكنوا من اداء مهامهم بكل ثقة وراحة، ويعود ذلك الى توافق الوظائف والمهام التي يؤدونها مع تخصصاتهم المهنية بنسبة قدرت ب (93.75%)
- يتبين ان معظم افراد عينة البحث اكدوا على ان طرق التسيير الحالية المعتمدة في المؤسسة تساعدهم على تحقيق التنسيق بين الموظفين اثناء العمل وذلك بنسبة تقدر ب (81.25%).
- يتبين ان نسبة (75%) من افراد العينة اكدوا ان توزيع المهام داخل المؤسسة محل الدراسة يتم بطريقة واضحة ومنظمة.

من خلال هذه النسب المتحصل عليها نستنتج ان الفرضية التي مفادها التغيير في توزيع الوظائف يؤثر على تحقيق التكيف المهني فرضية محققة بنسبة كبيرة، من خلال توزيع المهام، وطرق التسيير المعمول بها في المؤسسة، بالإضافة الى توافق المهام مع التخصصات المهنية.

3. عرض النتائج الجزئية الخاصة بالمحور الثالث المتمثل في: التكنولوجيا وزيادة

جودة العمل

- نسبة (71.23%) من افراد العينة يرون بانه تم توظيف تكنولوجيا جديدة في العمل الاداري في حين يتم الاعتماد عليها بشكل دائم.
- كما ان معظم افراد عينة البحث صرحوا ان من المهام التي تغيرت نتيجة تطبيق الرقمنة هي سرعة انجاز المهام الموكلة اليهم بنسبة بلغت (40.62%)
- كذلك فان اغلب افراد عينة البحث اقروا ان استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري أدى الى تحسن العمل بنسبة قدرت ب (37.5%)
- والملاحظ من ان نسبة (56.25%) من مفردات الدراسة تؤكد على الانظمة التكنولوجية المعتمدة في المؤسسة تدعم العمل الجماعي.
- اما من جانب صعوبة التعامل مع الاجهزة الرقمية الجديدة، فنجد ان النسب الاغلب والكبيرة من عينة الدراسة لا تجد صعوبة في التعامل مع هذه الاجهزة الرقمية الجديدة بنسبة قدرت ب (62.5%).

- كما ان اغلب افراد عينة البحث أكدوا ان البرامج والتطبيقات الرقمية تساعد الموظفين على الالتزام بقواعد العمل والانضباط داخل المؤسسة بنسبة بلغت (81.25%).
- وفيما يتعلق بمدى تأثير الحرص على اتمام المهام الموكلة الى الموظف في الوقت المحدد في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى افراد العينة فان نسبة (68.75%) من المبحوثين يولون أهمية كبيرة في احترام الوقت اثناء تأدية المهام.
- كما أن معظم مفردات عينة البحث صرحوا بانهم يشعرون بالرضا عن مهامهم الوظيفية بنسبة تقدر ب (81.25%) ويرجع ذلك الى انجاز المهام في الوقت المحدد منهم.
- ان اغلبية افراد عينة الدراسة يرون بان الادوات والوسائل الرقمية الجديدة ساعدت الموظف في الالتزام بمواعيد العمل بنسبة بلغت (84.37%)

انطلاقاً من النتائج المتوصل اليها نستنتج ان الفرضية التي مفادها يؤثر ادخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة في زيادة جودة العمل هي فرضية محققة بنسبة كبيرة من خلال الاعتماد على الوسائل التكنولوجية والرقمية والالتزام بمواعيد العمل.

4. النتائج العامة

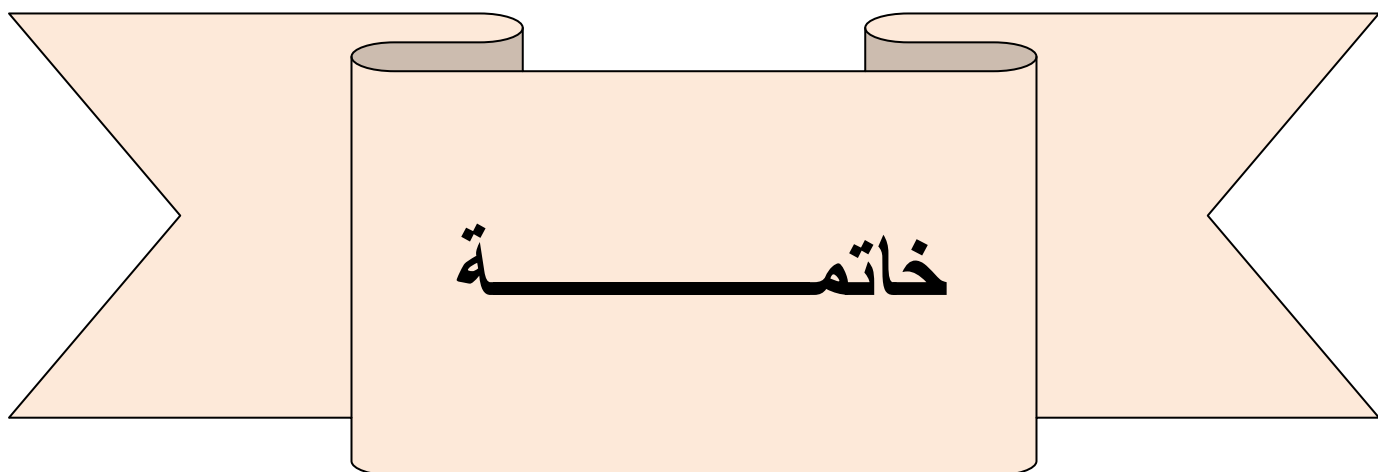
نستنتج من خلال الدراسة النظرية والميدانية، وبناء على النتائج الجزئية المتعلقة بالبيانات الشخصية والمحورين الثاني والثالث من استمارة البحث، وما اسفرت عنه من نتائج تخص الفرضية الجزئية الأولى والثانية والتساؤل المركزي للدراسة، فان التغيير التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في تحسين مستوى الاداء داخل المؤسسة محل الدراسة، اذا ما تم تطبيقه بطريقة مدروسة ومخططة، نذكر ايضا من خلال ما توصلنا اليه الى ان:

التغيير في توزيع الوظائف له تأثير على تحقيق التكيف المهني وذلك بناء على تحليلنا لأسئلة المحور الثاني من استمارة البحث وهو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الاولى.

كما يتبين ايضا ان ادخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة يؤثر في زيادة جودة العمل مما يدعم ويؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية.

وفي ضوء كل ما سبق نستنتج في الاخير ان التغيير التنظيمي يؤثر على اداء الموظف الاداري داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال التغيير في توزيع الوظائف الذي يساعد على تحقيق التكيف

المهني، وادخال تكنولوجيا جديدة التي تساهم في زيادة العمل وتسريع إنجازهِ، وفي الأخير نستنتج إن أهداف الدراسة أيضا قد تحققت.



خاتمة

بعد تعرضنا لمختلف جوانب دراستنا الراهنة والموسومة بـ"التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموظف" ومعالجتنا لمختلف جوانبه النظرية والميدانية ومحاولتنا المتواضعة في دراسة هذا الموضوع حسب الامكانيات المادية والزمانية المتاحة لدينا، اذ يعد هذا الموضوع من بين المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال سوسيولوجيا العمل والتنظيم، نظرا لما يشهده محيط المؤسسات من تحولات متسارعة فرضت تبني انماط تنظيمية جديدة، خاصة وانه عولج وفق مداخل نظرية متعددة بدءا من النظريات الكلاسيكية الى النظريات المعاصرة والتي فسرت اهم متغيرات التنظيم "التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي"، هذه الخلفية النظرية مكنتنا من صياغة جملة من الاجراءات المنهجية تم تحديدها في الاطاري التصوري والنظري للدراسة، كما تعرضنا لمختلف الدراسات والابحاث الامبريقية التي تناولت متغيرات دراستنا الراهنة وفق منظورات معرفية ومنهجية متباينة سمحت لنا بتجديد الجوانب المختلفة المرتبطة بالتغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

ووفق هذا التوضيح حاولنا صياغة اشكالية بحثية متضمنة العديد من التساؤلات الفرعية والفرضيات التي تحتاج الى بحث وتقصي للواقع الميداني، كما تم الاعتماد كذلك على استراتيجية منهجية حاولنا من خلالها تحديد الارتباطات العلائقية بين المتغيرين وتجزئتها الى ابعاد ومؤشرات قابلة للتقصي الميداني بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، علاوة على توظيفنا لمجموعة من الادوات المنهجية تتماشى واهداف الدراسة الميدانية، وتبويب البيانات الميدانية واخضاعها للتحليل السوسيولوجي، ومن اهم النتائج التي توصلنا اليها في هذه الدراسة:

- يؤثر التغيير التنظيمي على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر التغيير في توزيع الوظائف على تحقيق التكيف المهني لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- يؤثر ادخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة محل الدراسة في زيادة جودة العمل.

وانطلاقا من هذه النتائج نصل في الاخير الى انه بالرغم من دراستنا لهذا الموضوع فإننا لم نستطيع دراسته من جميع الجوانب، لكن على الاقل حاولنا دراسة بعض ابعاده المعرفية بشكل متواضع وفي حدود الامكانيات المتوفرة.

التوصيات

التوصيات

بالاستناد الى الاطار النظري للدراسة والنتائج المتوصل اليها، فقد توصلنا الى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات ذات أهمية بالغة لموضوع دراستنا الموسومة بالتغيير التنظيمي وتأثيره على اداء الموظف الاداري، والمتمثلة في:

- اهتمام الباحثين اكثر بدراسة موضوع التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي في المؤسسة حيث تعتبر قليلة العدد خاصة في الجزائر، رغم أهمية وحداثة الموضوعين في المجال الاجتماعي، الاقتصادي والنفسي والسياسي، والهدف من ذلك هو اثراء البحث العلمي.
- ضرورة العمل على نشر ثقافة التغيير والتجديد لدى الموظفين الاداريين في المؤسسة.
- العمل على تشجيع روح المبادرة وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية اكثر مرونة داخل المؤسسة.
- تزويد المؤسسة بالحواسيب وبرامج تطوير استخدامات التكنولوجيا بما يسمح بتقليل الجهد والوقت.
- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية والغير الرسمية للتواصل مع الموظفين، ومعرفة مواطن الخلل في التغيير والحصول على افكار جديدة قد تسهم في رفع كفاءة الاداء.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية ومعايير جديدة تكتسب بالعدالة والموضوعية والتي بدورها تساهم في زيادة مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين.
- تحسين الظروف الفيزيائية داخل اماكن العمل فهي من الامور المهمة التي تؤثر على التزام الموظفين.
- ضرورة قيام الموظفين بدورات تكوينية قبل الالتحاق بمناصب العمل لتفادي وجود اي صعوبات.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

1. سورة الأنفال: الآية 54، برواية ورش، الدار العالمية للنشر والتجليد، مصر، د ط، 2014.

ثانياً: القواميس والمعاجم والموسوعات:

2. ابن منظور : لسان العرب، دار المعارف، 1119، كورنيش النيل، القاهرة

3. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، د س ن

ثالثاً: الكتب:

4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008

5. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2014

6. أشرف السعيد أحمد: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2013

7. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، دار النشر، ط1، القاهرة، 1994

8. بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2020

9. بن عبد العزيز فطيمة: التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، دار المنظومة (الرواد في قواعد المعلومات العربية)، البلدة، الجزائر، 2011

10. جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2020

11. حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010

12. ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015

13. رحالي حجيبة: نظريات التنظيم، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2017

14. زيد منير عبودي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007

15. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019

16. سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، 2008
17. عاطف عدلي العبد عبيد: مدخل الى الاتصال والرأي العام للأسس العلمية والتطبيقات العربية، دار الفكر العربي للطبع والنشر، مصر، ط1، 2007
18. عبد الرؤوف صالح أحمد: السلوك الإداري الإنساني والسلوك التنظيمي، تزويد ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2019
19. عدان نبيلة: ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2019
20. عصام حسن الدليمي: البحث العلمي اسسه ومناهجه، دار رضوان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014
21. عصمت سليم القرالة: الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011
22. فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005
23. فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010
24. فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الفايز للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2010
25. قاسمي كمال : إدارة التغيير التنظيمي منطقات وقضايا معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، دط، د ب، 2020
26. لاليندة لطاد وعائشة عباس وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ط1، 2019
27. مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020
28. محمد السيد عبد السلام: التكنولوجيا الحديثة، عالم المعرفة، الكويت، د ط، 1982
29. محمد الطعمنة: استراتيجيات واليات تطوير وتحديث المنظمات الحكومية في الوطن العربي، دار المنظومة، الأردن، ط1، 2008
30. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، القاهرة، ط1، 2020
31. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2010

32. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000

33. مسعود حسين التائب: البحث العلمي (قواعده - اجراءاته - مناهجه)، المكتب العربي للمعارف، مصر، ط1، 2018

34. مصطفى احمد السيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، د ط، 2000

35. مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على توافر الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2018

36. نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017

رابعاً: البحوث والمذكرات والرسائل الجامعية

37. ابتسام بوالعيش: التغيير التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي (دراسة مسحية على العاملين في ادارة مرور الرياض)، مذكرة تخرج انيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2013-2014.

38. اسماء سعدي محمد ملحم: دور ادارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل بفلسطين، 2022.

39. بن عبد أمل وحسانية أماني: دور التكوين في التكيف الوظيفي للأساتذة الجامعيين الجدد - دراسة ميدانية بمجمع سويداني بوجمعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2025/2024

40. خلفاوي حكيم: ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداء، قسم علم النفس، كلية علم الاجتماع، جامعة وهران، 2018/2017

41. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية) مذكرة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014.

42. روابحي روبة وروابي زهرة: الصراع الجيلي والاداء الوظيفي، (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العمل

والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023.

43. شعباني طارق : اثر العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على اطرارت ديوان المركب الوطني متعدد الرياضات ولاية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، كلية الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم والتقنيات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.

44. شقة مسعودة: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي طور 02، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 2016-2017

45. قبائلي مريم وسعديو بومسيكة: التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (دراسة ميدانية بالشركة الافريقية اولاد صالح- الطاهير) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015-2016.

46. كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010

47. محمد عاطف الجمال: جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، ماجستير صحة نفسية، 2019

48. منصوري سعاد: ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في ظل جائحة كورونا، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2021، 2022

خامسا: المجلات

49. أبو بكر علي خضر يخيت: التدريب أثناء العمل وأثره على جودة العمل (دراسة تطبيقية على موظفي شركة الكهرباء ولاية بشار-2023)، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 01، جامعة سنار، السودان، 2023

50. أحمد صفاء سامي: تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع والعشرون، لبنان، 2024

51. استباح عاشوري: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 03، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017
52. أمينة قهواجي: صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، عدد 12، بومرداس، الجزائر، 2018
53. بن عبد العزيز فطيمة: التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 1، العدد 4، الجزائر، 2016
54. بوالشرش كمال: استراتيجية تقييم الاداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 01، العدد 10، جامعة عنابة، الجزائر، 2017
55. بورزق يوسف: الأرغونوميا ودورها في تحسين جودة حياة العمل، مجلة الابراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 05، العدد 02، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم (الجزائر)، 2024
56. حرايرية عتيقة: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجماع المنظمات، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2015
57. خلوف زهرة: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 09، الجزائر، 2013
58. رفيقة بوخالفة: الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة السيرية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، لمجلد 6، الجزائر، 2015
59. زينب فرج الله، بن صويلح ليليا: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2021
60. شرف الدين خديجة: واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدمائية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 14، عدد 02، الجزائر، 2025
61. العلمي قواسمية وقطر الندى بلكرم: الاغتراب الوظيفي للعمال في المؤسسة (دراسة ميدانية ببلدية المزرعة)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2024
62. علوطي عاشور: التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، البليدة، 2017، 1474.
63. علي يونس مياو وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، سلطنة عمان، 2009

64. عليا محمد عبد الرحمان الخراشبة: أثر التكيف الوظيفي في إدارة الأزمات، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 107، الأردن، 2024
65. عماد الدين مهمل وياسمينه مخلوف: أهمية الصحة النفسية والتكيف المهني للعامل، المجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطفونيا، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2023
66. فوزية شيباني: دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 04، الجزائر، 2022
67. لانا خالد خلق الله الحسابان: التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 6، العدد 52، شباط، 2023
68. لروبة مشتى وزهية خطار: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 02، الجزائر، 2020
69. مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 08، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018
70. يزيد شويعل: التغيير التنظيمي، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، سطيف، 2012

سادسا: المواقع الالكترونية:

71. معجم المعاني الجامع: عربي عربي، <http://www.almaany.com>

الملاحق



الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



استمارة بعنوان

التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموظف
دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية نموذجاً

استمارة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبتين:

د. كشيّش مراد

• لعراب شوميسة

• بن عياد لمياء

ملاحظة

بهدف اجراء الدراسة نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المدرجة في الاستمارة بكل موضوعية، بوضع علامة (✓) أمام الخانة المناسبة لاختيارك، كما نحيطكم علماً أن هذه الاستمارة تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

الموسم الجامعي: 2025-2026.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن:
 - ☐ أقل من 30 سنة
 - ☐ من 30 الى 39 سنة
 - ☐ من 40 الى 49 سنة
 - ☐ 49 سنة فما فوق
3. المستوى العلمي: ثانوي ☐ خريج معهد ☐ جامعي ☐ أخرى ☐
4. الاقدمية : أقل من 05 سنوات ☐ من 05-10 سنوات ☐ من 11-16 سنة ☐ 16 سنة فما فوق ☐
5. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐
6. مكان الإقامة: حضري ☐ ريفي ☐
7. الاجر الشهري: (40.000-50.000 دج) ☐ (51.000-61.000 دج) ☐ (62.000-72.000 دج) ☐ 73.000 فما فوق ☐

المحور الثاني: التغيير في توزيع الوظائف وتحقيق التكيف المهني

8. هل ترى أن هناك تغيير في توزيع المهام داخل المؤسسة بشكل دائم؟

نعم ☐
لا ☐
 9. هل ساعدك التغيير في منصب العمل على التأقلم مع متطلبات العمل الجديد؟

نعم ☐
لا ☐
- في حالة الإجابة بنعم: أي العوامل التالية التي ساعدتك على التأقلم مع متطلبات العمل الجديدة؟
- ☐ وضوح المسؤوليات
 - ☐ توافق المهام (الوظائف) مع التخصص
 - ☐ التعاون والتواصل الجيد مع الزملاء
 - ☐ توفر الموارد والوسائل اللازمة لأداء الوظيفة.

10. هل تشعر ان الوظائف الموكلة لك تتوافق مع خبرتك؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل ساهم وضوح المسؤوليات في التقليل من الصراعات والتضارب بين الموظفين

نعم ☐ لا ☐

12. هل تشعر بان المهام المسندة لك أصبحت أكثر وضوحا من حيث؟

☐
☐
☐

• سهولة تنظيم العمل

• قبول أساليب العمل الجديدة

• الانسجام مع المهام

13. تم اعلامك بطريقة كافية عن سبب تغيير الأدوار في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

14. تمكنت من أداء المهام الموكلة اليك بثقة وراحة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم، هل يعود ذلك إلى:

• الالتزام والولاء للعمل ☐

• توافق المهام مع التخصص ☐

• العمل بالرقمنة في انجاز المهام ☐

15. هل تساعد طرق التسيير الحالية في المؤسسة على تحقيق التنسيق بين الموظفين أثناء العمل؟

نعم ☐ لا ☐

16. كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة في رأيك؟

بطريقة واضحة ☐ بطريقة غير واضحة ☐

المحور الثالث: التكنولوجيا وزيادة جودة العمل:

17. هل تم توظيف تكنولوجيا جديدة في عملك الإداري؟

☐ نعم ☐ لا

• في حالة الإجابة بنعم، تعتمد مؤسستك على هذه التكنولوجيا بشكل دائم؟

☐ تعتمد ☐ لا تعتمد

18. أي من المهام التالية تغيرت في ادائك نتيجة تطبيق الرقمنة في العمل؟

سرعة الانجاز ☐ تقليل الأخطاء ☐ تسهيل أداء العمل ☐ تنظيم العمل بشكل افضل ☐

19. استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري أدى الى:

تحسين العمل ☐ تقليل الجهد وتوفير الوقت ☐ تحسين التواصل وتبادل المعلومات ☐ لم تحدث فرق ☐

20. حسب رأيك، هل الأنظمة التكنولوجية المعتمدة في المؤسسة تدعم العمل الفردي ام العمل الجماعي ؟

☐ تدعم العمل الفردي ☐ تدعم العمل الجماعي

21. هل تجد صعوبة في التعامل مع الأجهزة الرقمية الجديدة؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم، هل؟

لأنها تتميز بالتعقيد ☐ تتطلب دقة اثناء العمل ☐ تتطلب التكوين للتحكم فيها ☐

22. برأيك، هل ساعدتك البرامج والتطبيقات الرقمية على الالتزام بقواعد العمل والانضباط داخل المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

23. هل ترى ان الحرص على إتمام المهام الموكلة اليك في الوقت المحدد يعزز شعورك بالمسؤولية؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

24. هل تشعر بالرضا عن مهامك اليومية في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم، إلى ماذا يرجع ذلك؟

.....

25. هل ساعدتك الأدوات والوسائل الرقمية الجديدة في الالتزام بمواعيد العمل؟

نعم ☐ لا ☐

[illegible]

