



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين

دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
CNAS

-وكالة ورقلة (2025/2024)-

إعداد الطالبتين: مرينز خولة / قواسمي أكرام
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 28/05/2025
أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د/عراية الحاج
مشرفا ومقررا	أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د/ سلامي منيرة
مناقشا	أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ الوازن أبوبكر

السنة الجامعية: 2025-2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين

دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
CNAS

-وكالة ورقلة (2025/2024)-

إعداد الطالبتين: مرينز خولة / قواسمي أكرام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05 / 28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د/عراة الحاج
مشرفا ومقررا	أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د/ سلامي منيرة
مناقشا	أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ الوازن أبوبكر

السنة الجامعية: 2025/2024



الإهداء

{الحمد لله الذي بفضلہ تتم النعم}

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "الله جل جلاله "
إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أدامه الله تاجا

فوق رأسي

أبي الغالي

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها

سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أطل الله في عمرها

أمي الحبيبة

إلى كل الإخوة والأخوات كل باسمه حفظكم الله وأدامكم الله لي يا نعم السند.

إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين مدوا يد العون لنا شكرا لكم.

إلى من جمعني بهم الجامعة إلى كل الصديقات والأصدقاء وفقكم الله جميعا.

إكرام قواسمي





إهداء

إلى من تشاركني أفراحي وأحزاني صاحبه القلب الكبير وأجمل

ابتسامة إلى أروع امرأة في الكون أُمي الغالية أطال الله عمرها

إلى الذي لم يبخل علي بشيء إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي

إلى الذي أفتخر به أبي أطال الله عمره

كما أهديه إلى أستاذتي الفاضلة المشرفة الدكتورة سلامي منيرة

إلى إخوتي "عبد الكافي" و"منال بسمة"

مرنيز خولة





شكرو وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وأصحابه أجمعين

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة سلامي منيرة لما
قدمته لنا من إرشادات وتوجيهات قيمة والتي كانت سبب في
إخراج هذا العمل إلى النور،

كما نتوجه بالشكر والعرفان إلى كافة عمال وإطارات الصندوق
الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -CNAS وكالة
ورقلة على مساعداتهم وتقديمهم المعلومات الكافية في الدراسة
الميدانية

كما لا يفوتنا شكر كل أساتذة قسم علوم التسيير، وإلى كل
من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS-وكالة ورقلة، ومن أجل ذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية مست عينة قدرها 66 عاملا على مستوى المؤسسة وذلك باستخدام المقابلة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية Spss V.25.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عال من تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، مع وجود مستوى عال من أداء العاملين، حيث أثبتت النتائج وجود أثر لتطبيق التغيير التنظيمي على أداء العاملين، في المقابل أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في الأداء نتيجة اختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والوظيفة)، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة توفير دورات تدريبية تأهيلية للعمال.

الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي، تغيير تكنولوجي، تغيير الأفراد، تغيير الهيكل التنظيمي، أداء العاملين، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS.

Abstract:

This study aims to identify the impact of organizational change on the performance of workers in the National Social Insurance Fund for Wage Workers (CNAS – Ouargla Agency). For this reason, we conducted a field study that covered a sample of 66 workers at the institution level, using Interview and questionnaire as the main tool for collecting data, and the data was processed using the Spss V.25 statistical package program.

The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a high level of implementation of organizational change in the institution under study, with a high level of employee performance, as the results demonstrated an effect of implementing organizational change on employee performance. On the other hand, the results showed that there were no differences in performance as a result of different personal variables. (Gender, age, educational qualification, years of experience and job), based on these results, the study recommended the need to provide training courses for workers .

Keywords: Organizational change, technological change, personnel change, organizational structure change, employee performance, National Social Insurance Fund for Wage Workers (CNAS).

﴿ قائمة المحتويات ﴾

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين
02	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
08	المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (باللغة العربية والأجنبية)
16	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة وتحديد أوجه الاستفادة منها
18	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بوكالة ورقلة	
21	المبحث الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
21	المطلب الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
23	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
40	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
49	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
54	المراجع
59	الملاحق
77	الفهرس

﴿ قائمة الجداول ﴾

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي	06
2-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة	17
1-2	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	21
2-2	توزيع مجال المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي	22
3-2	تحليل نتائج المقابلة	28
4-2	إحصائيات الاستبانة الموزعة والمسترجعة على العينة	30
5-2	معامل الثبات ألفا كرومباخ	31
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	31
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	32
8-2	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	32
9-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل	33
10-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	33
11-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التغيير في الهيكل التنظيمي	34
12-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التغيير في التكنولوجيا	35
13-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التغيير في الأفراد	36
14-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التغيير التنظيمي	36
15-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث القدرة على العمل	37
16-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الجودة والكفاءة	38
17-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث كمية العمل المنجز	38
18-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث المواظبة في العمل	39
19-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أداء العاملين	39
20-2	اختبار التوزيع الطبيعي	40
21-2	اختبار مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	40
22-2	اختبار مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة	41
23-2	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير أداء العاملين بعد التحويل	42
24-2	الاختبار الخطي بين المتغير المستقل والتابع	42
25-2	يوضح تحليل تبين خط الانحدار	42
26-2	يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العاملين	43

44	تحليل اختبار (Man whitney U) لفروق المتوسطات بالنسبة لمتغير الجنس	27-2
45	تحليل اختبار (Kruskal wallis H) بالنسبة لمتغير العمر	28-2
45	تحليل اختبار (Kruskal wallis H) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	29-2
46	تحليل اختبار (Kruskal wallis H) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	30-2
46	تحليل اختبار (Kruskal wallis H) بالنسبة لمتغير الوظيفة	31-2

﴿ قائمة الأشكال ﴾

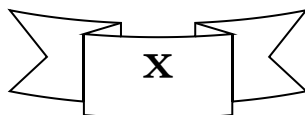
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	1
26	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني الاجتماعي للتأمينات للعمال الأجراء CNAS بعد التغيير التنظيمي	1-2

﴿ قائمة الملاحق ﴾

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	نموذج الاستبيان	01
61	قائمة المحكمين	02
62	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS	03
63	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بوكالة ورقلة قبل التغيير	04
64	دليل المقابلة	05
65	واجهة فضاء موقع Teledéclaration.cnas	06
65	واجهة فضاء موقع Elhana.cnas	07
66	نتائج تحليل استبيان التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين	08

﴿ قائمة الاختصارات والرموز ﴾

الرمز	التسمية	الصفحة
CNAS	LACAISSE NATIONALE D'ASSURANCE SOCIALE	أ



مقدمة

1. توطئة:

يعتبر تحسين أداء الخدمات والسرعة في تلبيةها أحد المساعي التي تهدف المؤسسات لبلوغها، خاصة العمومية منها والتي تجد نفسها أمام تحدي مواكبة الطلب المتزايد على خدماتها ومواجهة ضغوطات العمل الناتجة عنه، مما يجبرها على ضرورة التفكير في سبل الرفع من مستوى الأداء وتسريع العمليات الإدارية، عن طريق ابتكار واستحداث حلول بما يتوافق وتطلعات طالبي الخدمة، وتخفيف الضغط على مقدميها.

وأمام رهان التحسين، تجد المؤسسات نفسها مضطرة للتخلص من أساليب العمل القديمة وانتهاج طرق حديثة وأساليب عمل متطورة تتماشى مع متطلباته، حيث يرتبط شرط استمراريتها بمدى مواكبتها للتغيرات وتماشيتها معها، فالتغيير يعتبر عملية ضرورية وحتمية تدفع المؤسسات لتبني سياسات وبرامج تتواءم معه، وذلك وفق خطط مدروسة تراعي جميع التفاصيل، آخذين بعين الاعتبار تأهيل وتنمية المورد البشري بما يخدم عملية التغيير وتحقيق أهدافه، وكل ذلك سعياً لرفع الأداء العام للمؤسسة وتحسين مكانتها في السوق.

وفي هذا السياق، فإن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ورقلة كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية تواجه تحديات كبيرة لمواكبة التزايد على طلباتها، خاصة أنها تخدم شريحة واسعة من المجتمع، لذا كان عليها لزماً تبني طرق إدارية حديثة لزيادة السرعة والكفاءة والدقة في انجاز عملياتها الإدارية، والتحسين من مستوى أداء العاملين ومستوى جودة خدماتها بما يتواءم مع تطلعات طالبي خدماتها.

2. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يتبادر لذهننا طرح الإشكالية الموالية:

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ورقلة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

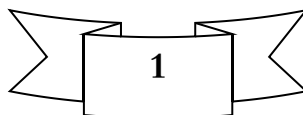
1. ما هو مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة معنوية لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) ؟

3. الفرضيات:

الفرضية الأولى: وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.



الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

4. أسباب اختيار البحث:

1. لموضوع الدراسة علاقة مباشرة بتخصص إدارة أعمال؛
2. أهمية موضوعي التغيير التنظيمي وأداء العاملين؛
3. وجود تغيير تنظيمي باستمرار ولأنه يواكب التطورات الحديثة.

5. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق التغيير التنظيمي في أحد المؤسسات الحساسة والتي تقدم خدمات لشريحة واسعة من الجمهور؛
2. التعرف على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بعد إحداث التغيير التنظيمي؛
3. قياس وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من أجل اقتراح التوصيات المناسبة للتحسين.

6. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في حداثة الموضوع حيث تم الجمع بين متغيرات ذات الأهمية البالغة في الوقت الراهن، كما تساهم هذه الدراسة في اقتراح توصيات من أجل التحسين للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها بالإضافة أنه من المهم التعرف على واقع تطبيق التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية.

7. حدود البحث:

1. الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء - cnas - وكالة ورقلة.
2. الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء وكالة ورقلة ضمت كل الفئات التي مستها عملية التغيير ما عدا أعوان التنفيذ.
3. الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري فيفري ومارس من سنة 2025.
4. الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على التغيير التنظيمي كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الهيكلي التنظيمي، التكنولوجيا والأفراد) أما المتغير التابع وهو أداء العاملين.

8. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف متغيرات البحث في الجزء النظري، ومن أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر تطبيق التغيير التنظيمي على الأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال استخدام أداتي المقابلة والاستبانة بوصفهما مصدراً أساسياً لجمع البيانات، والتي تمت معالجتها الإحصائية عن طريق برنامج SPSS V.25.

9. مرجعية البحث:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه؛

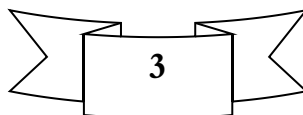
هذا بالنسبة للفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة للمقابلة مع مسؤولي المصالح والأقسام للتعرف على تفاصيل التغييرات المدرجة.

10. هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا بتقسيم البحث لفصلان، الأول يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، وذلك لضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للتغيير التنظيمي والأداء العاملين وربط العلاقة بينهما، استخراج أبعاد قياس متغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فسنتناول من خلاله المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، يليها عرض النتائج واختبار الفرضيات.

11. نموذج الدراسة:

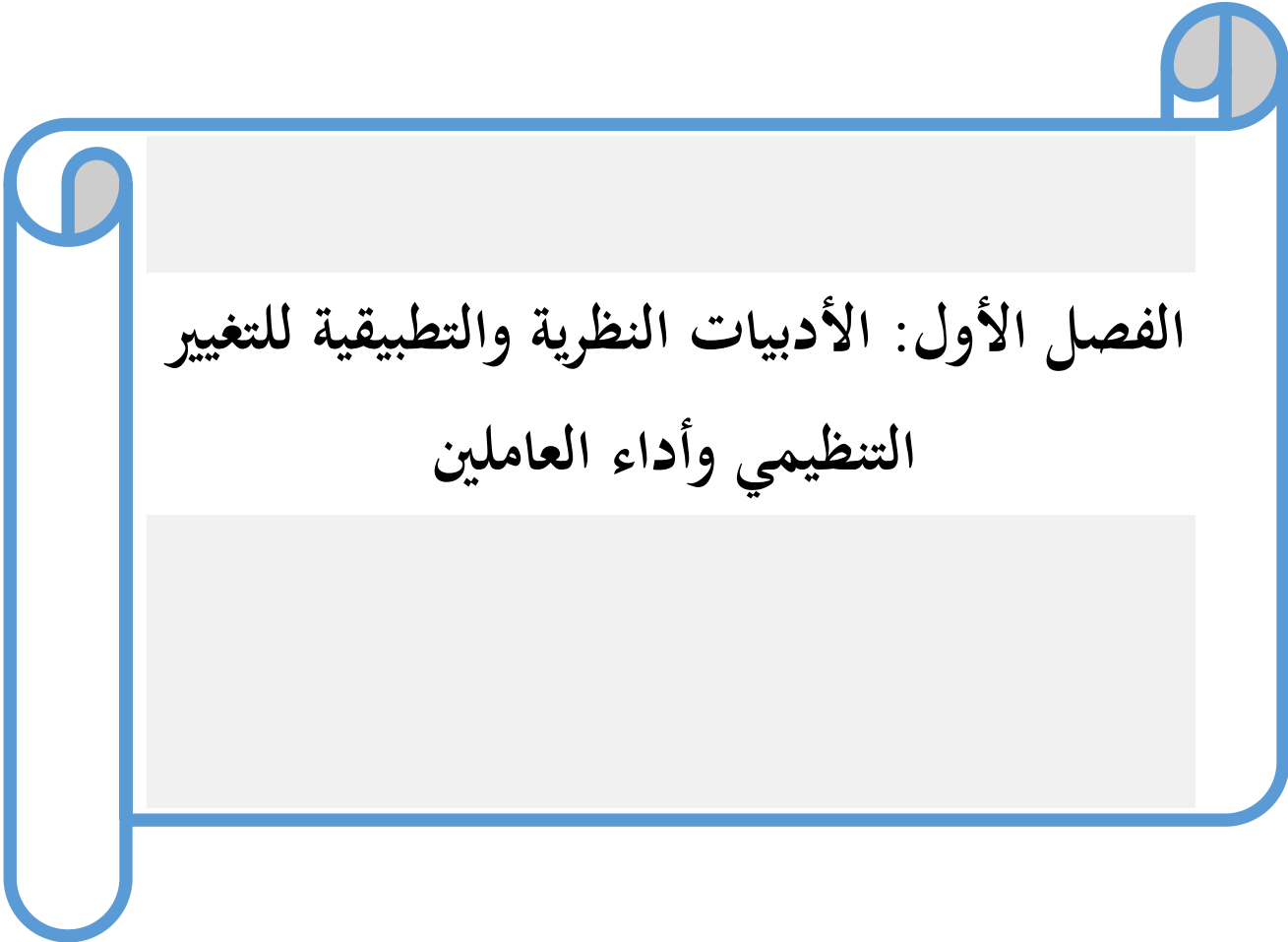
لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:



الشكل رقم: (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين

تمهيد:

إن نجاح المنظمات واستمرارها يتوقف على قدرتها على التأقلم بشكل مستمر مع التغييرات في بيئتها، وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغييرات البيئية إحداث التغيير التنظيمي الملائم، سواء كان التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية أو في الأفراد.

ومن الطبيعي أن تثير عملية التغيير التنظيمي مهما كان حجمها ومستواها في المؤسسات، مواقف وردود أفعال للعاملين والتي من شأنها أن تكون محفزا ودافعا لعملية التغيير أو معوقا يقف في وجه التغيير.

وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين

أصبحت البيئة التي تعمل فيها المنظمات في العصر الحالي متغيرة باستمرار مما جعل من التغيير ضرورة حتمية لضمان استمرارية المنظمة، حيث يعد الأداة الحيوية للتعايش والتكيف مع التحديات الجديدة التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية، ويؤثر هذا التغيير على التنظيم ككل وبالتالي لا بد أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العاملين الذين يعتبرون موردا هاما للمنظمة، إذ يحدد أداء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي و أداء العاملين في المطلب الأول والثاني والعلاقة بينهما في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة نظرا لكونه سببا في نجاح المنظمة أو فشلها، مما جعل الباحثين والقادة الإداريون يسعون لفهمه وتحليل جوانبه لاستخلاص المبادئ والطرائق التي تسهل عملية إحداث التغيير الناجح واقتراح الوسائل التي تقلل من فشلهم وتحد من مقاومة التغيير في المنظمة وقد تم تخصيص هذا المطلب للتعرف على الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه وأهميته

تختلف مفاهيم التغيير التنظيمي باختلاف وجهات نظر الباحثين، كما تتعدد أسبابه لنذكر منها:

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي:

تعددت آراء الباحثين حول تعريف التغيير التنظيمي، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي.

1. مفهوم التغيير:

أسندت العديد من التعاريف للتغيير نذكر منها:

- التغيير: هو تعديل أو تحويل أو تبديل يحصل لأسباب عديدة ويؤدي إلى اختلاف في طبيعة العلاقات والتفاعلات السائدة بين أبعاد ومتغيرات واقع معين. (منصور و الخفاجي، 2010، صفحة 110)
- كما يعرف التغيير على أنه: عبارة عن تغير موجه مقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (ربحي، 2015، صفحة 28).

2. مفهوم التغيير التنظيمي:

- عرف التغيير التنظيمي بأنه: عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته. (هبال، 2016/2015، صفحة 75)
- كما عرف: بأنه عملية 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. (كافي، 2015، صفحة 114)

- كما قدم (François Bonen) تعريفاً للتغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي. (محمد، 2020/2019، صفحة 08)

- كما يعرفه فرنش: بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل. (دودين، 2014، صفحة 223)

انطلاقاً مما سبق يمكننا إعطاء **التعريف الإجرائي** الآتي عن التغيير التنظيمي: هو عملية تغيير مخططة وملموسة تشمل جانب أو أكثر من جوانب المؤسسة، كتغيير الجانب الهيكلي، أو الوظيفي، أو السلوكي، أو تدريب الأفراد وتزويدهم بمهارات جديدة ذلك للنهوض وتحقيق التوافق مع بيئة العمل الداخلية والخارجية وتوفير ميزة نسبية تمكن المنظمة من الحصول على عائد مادي أو معنوي.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي:

هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث التغيير التنظيمي وتنقسم إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية:

1. **الأسباب الداخلية:** هذه الأسباب المرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل

وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة (شوبيل و علي، الصفحات 182-185) :

- الحفاظ على حيوية المنظمة: التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة

- المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحياناً عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.

- البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد مادياً ومعنوياً.

- تغيير أهداف المنظمة: أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتماً إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.

- رفع مستوياً للأداء: إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجياً نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدتها وتمتينها.

- حيالة المنظمة على موارد إضافية: هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في إنجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تطوير برامج التدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية لرفع كفاءتهم.

- التطور التقني: إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة أن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.

- مواكبة المحيط والمتغيرات: يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح بما في ذلك الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.
- إعادة هيكلة المنظمة: هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.
- النمط السلوكي للعاملين: مثل كثرة الغيابات والاضطرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران، وعندما تظهر سلبية في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.
- 2. الأسباب الخارجية: إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورًا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمة، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرًا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتمامًا زائدًا لهذه القوى والمسببات ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي (بورقية، رعاش، و حصابية، صفحة 43 44):
- المتغيرات السياسية والاقتصادية: حيث تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم قدرة المنظمة على الملاءمة التغيرات، فإن ذلك شأنه أن يعمل على الأنشطة الجارية في المنظمة من وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.
- المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية: حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملاءمة والانسجام وعدم خلق الانقسام لعرى العلاقات القائمة، وذلك بإجراء التغيرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.
- التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات: تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات بهدف الانسجام مع تلك المتغيرات، وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقندي به المنظمات المختلفة. وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن.
- التغيرات التكنولوجية: إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغيير والتطوير، لاسيما وأن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغييرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حاليا.
- التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين: إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة

ثالثا: أهمية التغيير التنظيمي

من خلال الأسباب المذكورة أعلاه تم التوصل إلى مجموعة من النقاط التي تلخص أهمية عملية التغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي (الجابري، 2022، صفحة 14 15) :

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تظهر روح الإنعاش والمقترحات لما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار.

2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة.
3. إزكاء الرغبة في التغيير: يعمل التغيير على التحضير وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل
4. الوصول إلى درجة أعلى من القوة: حيث تكمن أهمية إدارة التغيير إلى الوصول إلى النمو والارتقاء

الفرع الثاني: مراحل وأنواع التغيير التنظيمي ومجالاته:

لكي يتم تطبيق التغيير التنظيمي يجب أن يمر بعدة مراحل كما تعددت أنواعه:

أولا: مراحل التغيير التنظيمي

تعتبر عملية التغيير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا أن تكون برنامجا محدداً بمدة زمنية محدودة، حيث أنها لا تتم مرة واحدة بل عبر مراحل فقد ميز أربع مراحل لبرنامج التغيير التنظيمي وهي (يوسف، 2013، صفحة 35) :

1. مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
2. مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
3. مرحلة الهدف: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
4. مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي

قد أصبح التغيير التنظيمي في الوقت الحالي جزء من حياة المؤسسات، حيث أن الكثير منها تقوم بإحداثه إما ضمنا للتكيف أو سعيا لتحقيق الريادة والتميز، والمؤسسات التي تقوم بالتغيير إنما يكون أمامها العديد من الأنواع التي بإمكانها أن تختار من بينها حسب ما يلاءم ظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية بناء على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وفيما يلي الأنواع الأكثر استعمالا:

1. التغيير حسب درجة شموليته: تقسم أنواع التغيير حسب هذا المعيار إلى تغيير جزئي وآخر شامل (برياش، 2016/2015، صفحة 38 39) :

- التغيير الجزئي: التغيير الجزئي هو الذي لا يصيب كل المؤسسة بل جزء منها فقط، أي جزء من نشاطاتها أو عملياتها أو ثقافتها أو بعض فروعها أو وحداتها، وهو عادة ما يكون سهل الإدارة لمحدودية نطاقه. وقد يكون مصدر التغيير الجزئي المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، أي يكون نابعا من العمال المنفذين بسبب مشاكل متكررة يعانون منها باستمرار، ويرون في التغيير فرصة لعلاجها وتحسين فعاليتها، وينظر البعض إلى عدم فعالية هذا النوع من التغيير لما يمكن أن يترتب عليه من حالة اختلال ولا توازن بسبب انحصار عمليات التحسين والتعديل في نطاق ضيق داخل المؤسسة.

- التغيير الشامل: التغيير لشامل أو الكلي هو الذي يصيب كل المؤسسة في مختلف أبعادها ومكوناتها وينظر Domers إلى التغيير الشامل كنغيير جذري والذي قد تكون المؤسسة مضطرة لإحداثه تفاديا لحالة الجمود والأزمة واللاتناغم بين نظمها الفرعية وهو الذي عادة ما يكون بمبادرة في الإدارة العليا كما يشير Soparnot بأن Mintzberg هو من بين من قال بأن التغييرات

الجزئية لا تشمل إلا جزء من المؤسسة وتكون تغييرات ملموسة ومجسدة في الأفراد والمنتجات في حين تشمل التغييرات الكلية كل المؤسسة وتكون تغييرات مجردة وواسعة مثل الرؤية والثقافة...

2. حسب معيار التخطيط: يمكننا التمييز بين نوعين من التغيير المخطط وغير مخطط (تلقائي): (بوديب، 2014/2013، صفحة 8)

- التغيير المخطط: يحدث هذا النوع من التغيير بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصده: ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التعبير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
- التغيير غير المخطط (العشوائي): على عكس التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل، ويحدث عندما لا تعطى المنظمات اهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية فهو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءا تفاعلية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد ينتج عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

ثالثا: مجالات التغيير التنظيمي

تتمثل أبرز المجالات التي يطبق فيها التغيير التنظيمي في: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الأفراد:

1. تغيير الهيكل التنظيمي: يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل، نطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل... إلخ. وبالتالي فعند التحدث عن تغيير الهيكل والتصميم فإن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم، إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعنى تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة. (بوديب، 2014/2013، صفحة 12)

الجدول رقم (1-1): الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي

الملاح	مضمونها
التخصص في العمل	درجة تقسيم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة.
توزيع السلطة (سلسلة الأوامر)	التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة.
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة .
الرسمية	درجة تقييد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين به ومدى تنميته لوظائفهم المختلفة.
نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة.

المصدر: (بوديب، 2014/2013، صفحة 12)

2. **التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل الإنتاج حديثة أو تغيير طرق أو خطوط الإنتاج كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية، وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب. (دودين، 2014، صفحة 42).

3. **تغيير الأفراد:** إن المجال الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها، إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض المحافظة وتحسين نوعية القوة العاملة، وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك وتهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين. (العامري و الغالي، 2008، صفحة 430)

الفرع الثالث: مقاومة التغيير كأحد التحديات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي

أولا: تعريف مقاومة التغيير

تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة وتبدو مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغيير في حين قد يقف البعض الآخر محايدا أو متفرجا دون أن يساهم في تشجيع عملية التغيير. (العامري و الغالي، 2008، صفحة 431)

ثانيا: أشكال مقاومة التغيير: تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال نذكرها في الآتي (مباركي، 2021/2022، صفحة 109 110):

1. **من حيث فردية وجماعية المقاومة:** حيث نجد:
 - المقاومة الفردية: تعني أن مقاومة التغيير تأخذ الصفة الفردية وتتراوح اتجاهات الأفراد بين مؤيد للتغيير ومعارض له تبعا للرؤية الشخصية للتغيير المقترح؛
 - المقاومة الجماعية: عدم الامتثال للتغيير يأخذ طابعا جماعيا حيث يقاوم التغيير معظم الموظفين في الإدارة أو القسم محل الاهتمام.
2. **من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير:** تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين الأول سري والثاني ظاهري، وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ التنظيمي، ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية نظرا لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة الذي لا يمكن معرفة أطرافه أو أبعاده.
3. **من حيث الايجابية وسلبية مقاومة التغيير:** وهنا نفرق بين:
 - المقاومة الإيجابية: تتمثل في كون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة.
 - المقاومة السلبية: تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عند ما تكون نتائج التغيير إيجابية، ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

ثالثاً: طرق التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

- ينبغي على الإدارة عند اتخاذها قرار التغيير التنظيمي أن تحاول التعامل مع ردود أفعال العاملين المقاومة للتغيير لذلك وجب عليها تطبيق استراتيجيات معينة للتخفيف من حدة مقاومة التغيير منها (عوض، 2021، صفحة 18 19):
1. المشاركة: وتعني إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير ومشاورتهم فيها وبالتالي يزيد تفهمهم لأسباب التغيير مما يعني تقليل مقاومتهم له.
 2. التفاوض والاتفاق: يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما يتوقع أن يتأذى طرف معين من عملية التغيير وبالتالي تقوم الجهة المعنية بالتغيير بتقديم تنازلات لهؤلاء الأطراف وتقديم دعم وحوافز في محاولة لإقناعهم.
 3. الإكراه: في هذه الطريقة يقوم المدير بفرض سلطاته وإجبار العاملين على التعامل مع التغيير الجديد مستعملاً أساليب تهديدية لمن يقومون بمقاومة التغيير.
 4. الاستغلال واختيار الأعضاء: تعمل هذه الإستراتيجية على اختيار العامل الأكثر تأثيراً من العمال المعارضين للتغيير ليمثل رأي العاملين المعارضين ويتخذ القرارات الخاصة بالتغيير نيابة عنهم بحيث يتم استغلال أنه الفرد الأكثر تأثيراً وبالتالي سيكون الأكثر إقناعاً للعاملين المعارضين.
 5. الاتصال والتعليم: في هذه الإستراتيجية تتم مناقشة أسباب التغيير مع العاملين من خلال مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير في محاولات لتوضيح أسباب التغيير وأهدافه حيث يتم إقناع العاملين بأسباب التغيير وفوائده ومزاياه وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الجيدة في تجنب مقاومة العاملين للتغيير.
 6. التسهيل والدعم: في هذه الحالة يتم تقديم الدعم اللازم للعاملين وتدريبهم بشكل يمكنهم من التعامل مع التغيير الحاصل.

المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

يعتبر الأداء من أكثر المواضيع التي نالت ولا تزال تنال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين مجال الإدارة والتسيير، نظراً لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمة على حد سواء، إذ أن نجاح المنظمات مرتبط بكفاءة العاملين فيها ومستوى أدائهم.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

أولاً: مفهوم أداء العاملين:

تعددت مفاهيم الباحثين حول تعريف أداء العاملين، سنتطرق إلى أهم التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الأداء وأداء العاملين.

1. مفهوم الأداء:

- عرفبأنه: هو جهد قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (موسى، 2015، صفحة 144)
- كما عرفالأداء بأنه: هو مفهوم واسع ينطوي تحت طياته العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل والكفاءة والفعالية، والمخطط والفعلي وغيرها من العوامل المتعلقة به وبأنه صورة حية تعكس نتيجة قدرة المنظمة ومستواها على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية. (العامري ع.، 2013، صفحة 156)

2. مفهوم أداء العاملين:

- يعرف على أنه هو تحديد إنتاجية العامل خلال المدة المحددة لمساهمته في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها الوقوف علىصلاحيته وكفاءته في النهوض بأعباء عمله الحالي ومدى تحمل المسؤولية الخاصة به.(علوان، أمير، و جنان، صفحة 131)
- عرف كوان وفرينكل أداء العاملين على أنه: درجة إنفاق العامل لنشاط محدد بإمكانه إنجازه ضمن إطار مهاراته وقدراته ومتطلباتها وظيفته التي يعمل بها.(العيسري، 2022، صفحة 31)

التعريف الإجرائي: هي مجموع الجهود والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد لإنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليهم.

ثانيا: أهمية أداء العاملين: تتجلى أهميته فيما يلي(السبع، 2021/2020، صفحة 31) :

1. يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه؛
2. يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء؛
3. يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المؤسسة؛
4. يسهم في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في المؤسسة؛
5. يسهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تستخدمها بالمؤسسة.

الفرع الثاني: تصنيفات ومحددات أداء العاملين

تعددت تصنيفات أداء العاملين كما تعددت محدداته:

أولاً: تصنيفات أداء العاملين:

صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء المورد البشري إلى التصنيفات التالية(السبع، 2021/2020، صفحة 33 34) :

1. الأداء المتميز: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهارته؛
 2. الأداء الجيد جداً: وهو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف؛
 3. الأداء الجيد: هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه؛
 4. الأداء دون الجيد: وهو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحياناً بيئة العمل؛
 5. الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة، أو بيئة العمل.
- يضاف إلى هذه التصنيفات أن هناك ما يعرف بالأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يجعل من المورد البشري استثنائياً ومبدعاً في حياته العملية وإنتاجيته المؤسساتية، ويتميز المورد البشري ذو الأداء الاستثنائي بقدرات استثنائية على ثلاث مستويات:

- استيعاب احتياجات المؤسسة: يبحث الأفراد ذوي الأداء الاستثنائي عما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية ويطمحون إلى استيعاب وتفعيل الجهود اللازمة لارتقاء المؤسسة ككل، يرجع ذلك إلى قدرة فطرية على تحليل وفهم بيئة العمل، أو إلى اهتمام حقيقي بكل ما يدور داخل المؤسسة، أو شعورهم المتأصل بحتمية معرفة وتقدير أداء الآخرين؛
- الجدارة: يظهرون مهارة عالية في المجالات التي تؤثر في وظائفهم وتنمى إنجازاتهم بفضل إنتاجيتهم العالية مقارنة بغيرهم؛
- الشغف: يشعرون بشغف أصيل وحماس، ويلعب الشغف دوراً محورياً في هذا الصدد لأن تطوير القدرات يحتاج استثمار قدر كبير من الجهد والوقت.

ثانياً: محددات أداء العاملين:

(كليب و عبد الرحمن، 2023، صفحة 249) إن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

1. **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله الموظف لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر فيه لبذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة المحركة التي تحرك الفرد وتثيره، كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.
2. **القدرات:** وهي نوعان: قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة تؤثر فيها البيئة والزمن تأثيراً كبيراً في تكوينها، وهي أيضاً على القدرات الفطرية بتطويرها، وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة، والقدرات الحركية ...
3. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم، وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس
4. **الوظيفة:** وهي كل ما تحتويه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لإمكاناته العلمية والجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من معدات وطرائق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه:

- عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أو غير جيد. (الخفاجي، 2016، صفحة 160)
- هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو من الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (المليك، 2001، صفحة 95)

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن عملية يتم من خلالها قياس أداء العاملين وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له ويتم ذلك خلال فترة زمنية محددة.

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين:

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال GR-H على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين:

1. الطرق التقليدية: تضم عدة طرق أهمها (بجايوي، الصفحات 35-37):

- طريقة التدرج البياني: تعد من أبسط طرق تقييم الأداء، وتعتمد على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها وبتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد.

- طريقة الترتيب: بمقتضاها يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة الرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ، بالنسبة لكل خاصية ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي (Alterne) حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين، الأفضل والأسوأ.

- طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب الرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد.

2. الطرق الحديثة: تضم عدة طرق أهمها (علي و وسام، 2015، صفحة 149 150):

- طريقة الاختبار الإجباري: يعد أسلوب الاختبار الإجباري أو الإلزامي من الطرائق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرائق شيوعاً واستخداماً في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصنف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عملهم والمسؤوليات المتعلقة به؛

- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج: تتطلب هذه الطريقة عند تطبيقها أن يضع المدير أهدافاً محددة قابلة للقياس مع كل عامل ومن ثم يقوم بشكل دوري بمتابعة تقدم العامل نحو تلك الأهداف، ويمكن من خلالها الاشتراك مع الرؤساء بوضع الأهداف وتقييم التغذية العكسية بصورة دورية؛

- طريقة الوقائع الحرجة: تستلزم هذه التقنية من المقيم أن يحتفظ بسجل للوقائع السلوكية التي تمثل أداء فعال أو غير فعال بخصوص كل عامل يتم تقييمه وهذه الوقائع هي وقائع حرجة، ويمكن إعداد قوائم معينة من قبل اختصاصيين في الموارد البشرية وبالتشاور مع المدراء، وبعد ذلك تصبح مهمة التقييم هي تسجيل هذه الوقائع في كل مرة يشترك فيها العاملين بأحد هذه الأشكال السلوكية في العمل.

الفرع الرابع: أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

أولاً: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين: تتميز المؤسسات الناجحة بالهيكل التنظيمي المرن الذي يتغير وفق المتغيرات الحاصلة على جميع المستويات وبذلك تتيح الفرصة للعاملين من أجل المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات حيث أن الهيكل

التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم التغيير يقلل من التعامل بين العاملين ويحد من اقتراحات العاملين فيما يخص تحسين أدائهم كما أن هذه الهياكل التنظيمية الجامدة لا تعترف بالتنظيمات الغير رسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها حيث يشعر فيها العامل بوجود قيود مفروضة عليه لا مبرر لها على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتغيير عدة مرات فإنه يسمح للعاملين بتقديم اقتراحات من أجل تحسين العمل وتطويره وتحقيق الإبداع والابتكار في ظل المناخ التنظيمي المتغير للأحسن والذي يعمل على رضاهم ورفع الروح المعنوية لهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي ولا ننسى بأن الهيكل التنظيمي الجامد يؤدي إلى الروتين في العمل والشعور بالإحباط والقلق الذي ينعكس سلباً على أدائهم. (خديجة، 2022، صفحة 362)

ثانياً: أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين: تعتبر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مكسباً لأي مؤسسة تسعى للنمو والاستمرار حيث تضم جميع الوسائل والتجهيزات والآلات والمعدات والعمليات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم وخلق سلع وخدمات وبالتالي فإن مواكبة المؤسسة لتلك التغييرات وإدخال تكنولوجيا جديدة تقضي على الروتين في العمل فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة (لطرش و عديلة، 2018، صفحة 735)

ثالثاً: أثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين: تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة لما تملكه من قدرات وإمكانات فكرية إبداعية هائلة لذلك تعتمد عليه بشكل أساسي في تحقيق الأهداف المسطرة لذلك فالتغيير الفعال يهدف بالأساس على تغيير سلوك وتصرفات وتفكير القوى البشرية والذي يحس نوعين من التغيير: (خديجة، 2022، صفحة 363)

1. التغيير العادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم (الإحلال أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية)
2. التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد الكفاءات

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية لتغييرات الدراسة ذلك من خلال تقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين، سنعرض في هذا المبحث العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث باللغة العربية واللغة الأجنبية ثم بعد ذلك نقوم بمقارنتها مع الدراسة الحالية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية التي تناولت جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وأوراق بحثية ومذكرات ماجستير كما يلي:

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة (منيرة عمار العماري، محمد أنس شمسي) بعنوان "أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية"، مقال منشور في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، العدد الخامس والثلاثون، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لإحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، وتحديد مستوى أداء العاملين في هذه المراكز، كذلك التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات في استبيان طبق على عينة عشوائية مكونة من (91) موظفا وموظفة في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها :

1. مدى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لإحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها جاء بأهمية نسبية بدرجة مرتفعة وأن أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير كان التغيير في القيادة، ثم التغيير في الهيكل التنظيمي ثم التغيير بالثقافة، وجاء التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الأخيرة.
2. مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية جاء وبدرجة مرتفعة

ثانياً: دراسة (أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي) بعنوان "واقع إدارة التغيير الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين- دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنة وفروعه"، مقال منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الخامس والثالث، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير بأبعادها الأربعة (التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، الحوافز والتكنولوجيا) والتعرف على نوع العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين بالمصرف قيد الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات في استبيان طبق على عينة نهائية مكونة من (33).

وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها :

1. مستوى تطبيق أبعاد إدارة التغيير (التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، الحوافز والتكنولوجيا) من وجهة نظر مدراء الفروع والإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات في المصرف قيد الدراسة كان مرتفعاً
2. أوضحت أن أداء العاملين بمصرف وحدة درنة وفروعه كان مرتفعاً
3. بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير وأداء العاملين بمصرف الوحدة درنة وفروعه.

ثالثاً: دراسة (نور عمر عوض) بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات في استبيان طبق على عينة قصدية مكونة من (132) موظفا.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

1. كلما ازداد التغيير التكنولوجي وأنماط الاتصال يزداد أداء العاملين في الدوائر الضريبية

2. كلما ازداد التغيير في الهيكل التنظيمي يزداد أداء العاملين في الدوائر الضريبية

رابعا: دراسة (سيد هارون الجمعة) بعنوان " استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية "، مقال منشور في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات في استبيان طبق على عينة مكونة من (320) مفردة مقسم على جامعة القاهرة (176) مفردة وجامعة حلوان (144) مفردة.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

1. هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي بالجامعات المبحوثة، فكلما

زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

خامسا: دراسة (دليلة بركان) بعنوان " مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE-وحدة بسكرة"، ورقة بحثية منشورة في أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، 2015.

هدفت هذه الورقة البحثية لإلقاء الضوء على التغيير التنظيمي وعلى المقومات الأساسية التي تساعد على نجاحه، والمؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على هذا النجاح وفي هذا الإطار تم اختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية هي الشركة الجزائرية للمياه ADE-وحدة بسكرة-

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقصائي في جمع المعلومات عن طريق القيام بالمقابلات مع عينة عشوائية مكونة من (33) مستجوبا

وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

1. اختلفت آراء العينة حول مجال التغيير الذي اتبعته المؤسسة لكن الملاحظ أنها اتبعت مجموعة من التغيرات فقد قامت

بتغيير هيكلها التنظيمي عن طريق خلق وظائف جديدة، وفروع جديدة، وتوجب عليها من أجل ذلك تغيير سلوكيات

أفرادها للالتزام وقبول هذا التغيير، مستخدمة في ذلك برامج وآليات جديدة

سادسا: دراسة (خالد بن عبد الله بن سيف العبري) بعنوان " التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان"، مذكرة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين والتعرف على مستوى التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات في استبيان طبق على عينة العشوائية البسيطة مكونة نهائيا من (407) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. وجود أثر ذودلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية مرتبة حسب الأهمية الإحصائية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا) أما بعد الموارد البشرية فقد بينت الدراسة عدم وجود أثر، كما جاءت تصورات المبحوثين لمستوى التغيير بدرجة متوسطة حيث احتل بعد التغيير التكنولوجي المرتبة الأولى، بينما احتل بعد ثقافة التنظيمية المرتبة الأخيرة أما بعد مستوى أداء العاملين فجاء بدرجة متوسطة

سابعاً: دراسة (مبارك بنية ضامن العنزي) بعنوان " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) بالإضافة إلى معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض والتحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين نحو هذا التغيير. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، تمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات في استبيان طبق على عينة مكونة نهائياً من (450) فرد

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. الأسباب التي أدت إلى برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور وهي تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري وضعف عمليات الضبط المروري.
2. وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Kwasi,Eunice.Erice) بعنوان "التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين-دراسة حالة في هيئة الإذاعة الغانية -"، مقال منشور في مجلة وسيكونسن للفنون والعلوم، 2023.

هدفت هذه الدراسة لتقييم التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين في هيئة الإذاعة الغانية اعتمدت الدراسة المنهج الكمي ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة حجمها (278) موظف

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أن التغييرات التي أجرتها هيئة الإذاعة الغانية تضمنت إنشاء أقسام جديدة واعتماد تقنيات جديدة لتلبية حاجيات العمل
2. كان للتغيير التكنولوجي التأثير الأكبر على أداء الموظفين يليه الاستراتيجي ثم التغيير الهيكلي.

ثانياً: دراسة (Atinuko Ochuk,Ayo.Mary) بعنوان "التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين -دراسة حالة في البنك للاتحاد النيجيري-"، مقال منشور في مجلة IOSR للأعمال والإدارة، 2020

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التغييرات التنظيمية بالتركيز على أبعادها (القيادة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في بنك الاتحاد النيجيري

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة لجمع البيانات في الاستبيان طبق على عينة عشوائية مكونة من (100) موظف

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. التغييرات الهيكلية عززت بشكل كبير من أداء الموظفين في البنوك النيجيرية
2. كما أن الأهداف التنظيمية يمكن من تحقيقها بسهولة من خلال تبني التغييرات التكنولوجية والتغييرات الهيكلية وتغييرات القيادة.

ثالثاً: دراسة (ANNE WANJI KU) بعنوان "التغيير التنظيمي وأداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة البريد في كينيا"، مقال منشور في مجلة الأوربية للأعمال والإدارة، 2015

هدفت هذه الدراسة لتحقيق في آثار التغيير التنظيمي على الموظفين وكذلك تقييم آثار التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلية والأدوار والمسؤوليات المتغيرة للموظفين والتغييرات في الإدارة على أداء القوى العاملة في مؤسسة البريد في كينيا اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة لجمع البيانات في الاستبيان طبق على عينة عشوائية مكونة من (61) موظف

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أن أداء الموظفين تأثر بالتغيير التنظيمي والتغيير الذي تغير أكثر وأثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي هو التكنولوجي وذلك لأنها قدمت برنامج تدريب داخلي مما أدى نتيجة لذلك توفير المزيد من فرص العمل وقد أدى هذا إلى تحفيز الموظفين الحاليين مما أدى إلى أداء أفضل.

رابعاً: دراسة (Zeeshan Niaz، ZiaUr، Mohammed Ali) بعنوان "تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي في باكستان"، ورقة بحثية من مجلة IOSR للأعمال والإدارة، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التغيير التنظيمي بالتركيز على عوامله (تواصل، القيادة، العدالة الإجرائية، تطوير الموظفين، التسامح مع التغيير) على أداء الموظفين في القطاع المصرفي في باكستان اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة لجمع البيانات في الاستبيان طبق على عينة عشوائية مكونة من (252) موظف

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين في القطاع المصرفي في باكستان
2. أقوى عامل مؤثر على أداء الموظفين في قطاع المصاريف هو التسامح مع التغيير في حين أن العامل الأقل تأثيراً هو العدالة الإجرائية وبالتالي فإن فهم جميع العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين سيساعد المنظمة على اكتشاف وتحسين أداء الموظفين.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وتحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.

الجدول رقم (1-2): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
-----------------	------------------

تم إنجاز هذه الدراسة في موسم 2024/2025 في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ورقلة	تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2004 إلى 2023	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين على المستويات محل الدراسة	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكثر من الدراسة الحالية منها مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام في وزارات في سلطنة عمان، موظفي دوائر الضريبة، عاملي قطاع التعليم العالي...	من حيث العينة
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، ومنها من اعتمد على المنهج الكمي والاستقصائي، معظمها استعملت الاستبيان فقط، باستثناء دراسة باللغة العربية اعتمدت على المقابلة كأداة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	من حيث منهج الدراسة
اعتمدت دراستنا على متغيرين هما التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الهيكلي التنظيمي، التكنولوجيا والأفراد) وأداء العاملين.	تناولت الدراسات السابقة نفس المتغيرات باستثناء بعض الدراسات تناولت متغير: الأداء الوظيفي	من حيث المتغيرات
تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين.	اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي وهو معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها:

- ساهمت في إثراء الجانب النظري؛
- ساهمت في إعطاء نظرة شاملة للموضوع بالتالي سهلت الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الموجودة فيها؛
- ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق؛
- ساهمت في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة؛
- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة؛

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتغيير التنظيمي إذ اتضح أن التغيير عبارة عن مجموعة من العمليات تتم عبر مراحل وتهدف إلى التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على المشاكل وذلك لعدة أسباب، كما أن التغيير له أنواع مختلفة وتكمن أهميته الأساسية في ضمان استمرار المنظمة وجعلها في حيوية مستمرة كما تطرقنا إلى أداء العاملين حيث اتضح أنه مجموع السلوكيات التي يقوم بها العامل لتأدية المهام والواجبات الموكلة له وما يتحقق عن ذلك من نتائج، كما تناولنا بعض المفاهيم المرتبطة بتقييم أداء العاملين

وفي الأخير تم التطرق إلى العلاقة النظرية بين أبعاد التغيير التنظيمي والمتمثلة في (الهيكلة التنظيمي، التكنولوجيا والأفراد) وأداء العاملين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتغير التنظيمي وأثره على
أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بوكالة ورقلة

تمهيد:

بعدما قمنا باستعراض الجانب النظري للدراسة الذي تطرقنا فيه للتعريف بأهم المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين، سنحاول التوجه للدراسة الميدانية باتخاذ مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ورقلة محلا للدراسة، حيث سيتم في هذا الفصل عرض أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها، وكذا عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.

ولهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى المباحث الموالية:

- المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: منهجية والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها، كذلك تقديم المؤسسة محل الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج والأدوات

نستعرض في هذا المطلب المنهج الذي تمت وفقه هذه الدراسة، وكذلك الأدوات والأساليب المستخدمة فيها سواء ما تعلق بعملية جمع البيانات أو تحليلها

الفرع الأول: منهج الدراسة

من منطلق طبيعة موضوع الدراسة الذي يسعى إلى وصف واقع تطبيق التغيير التنظيمي ومدى تأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة

من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، فقد حاولنا جمع مختلف البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

أولاً: أدوات جمع البيانات

1. **المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع العمال بمختلف الرتب المهنية، وكذلك مع رؤساء المصالح والأقسام، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة حول التغييرات التي طرأت على المؤسسة محل الدراسة وكيف أثرت هذه التغييرات على أداء العاملين.

2. **الاستبانة:** حيث قمنا بتخصيص الاستبيان لمعرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم بناء الاستبيان وفق نموذج الدراسة والذي يحتوي على (29) عبارة تم توزيعها وفق المحاور التالية:

■ المحور الأول: يتعلق بالتغيير التنظيمي ويتضمن 14 عبارة

■ المحور الثاني: يتعلق بأداء العاملين ويتضمن 15 عبارة

■ المحور الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة ويتضمن خمس عبارات

وللإجابة على العبارات الخاصة في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ذي خمس درجات فيعتمد على إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على النحو التالي:

الجدول (2-1): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

المعيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

ولتحديد طول مجال مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد المقياس للحصول على طول المجال الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح، لتحديد الحد الأدنى والأعلى للمجال، وهكذا أصبح طول المجال كما يأتي:

الجدول (2-2): توزيع مجال المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبعد استرجاع الاستبيانات من العينة المستجوبة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث قمنا بتمييز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 25 (SPSS V25) عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان مباشرة في SPSS وهذا بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات، والحصول على نتائج تساعدنا في فهم موضوع الدراسة وقد شملت هذه الأساليب على ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري؛
- ألفا كرومباخ لاختبار ثبات أداة الاستبيان؛
- اختبار التوزيع الطبيعي؛
- اختبار T One Sample؛
- اختبار wilcoxon؛
- اختبار الانحدار الخطي البسيط ؛
- اختبار الفرضيات حول وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب كل من المتغيرات الشخصية (تحليل اختبار Mann whitney U لفروقات إجابات أفراد العينة الخاصة بأداء العاملين باختلاف الجنس)؛
- تحليل اختبار Kruskal Waliss H بالنسبة لفروقات إجابات أفراد العينة الخاصة بأداء العاملين باختلاف باقي المتغيرات الشخصية الأخرى.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتم في هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى العينة التي أجريت عليها الدراسة.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بوكالة ورقلة، وسيتم تقديم المؤسسة من خلال التعريف بها وعرض هيكلها التنظيمي.

أولاً: التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجاء: CNAS*

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية (CNAS، 2025)

حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي والولائي، فهو يتكون من: (أنظر الملحق رقم 03)

- مديرية عامة؛
- 49 وكالة ولائية (اثان منها بالجزائر العاصمة)؛
- 839 هيكل دفع (368مركز دفع، 405ملحقة دفع، 66ملحقة محلية)؛
- 4عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان)؛
- 4مراكز للتصوير الطبي الشعاعي؛
- 35مركزاً للتشخيص والعلاج؛
- 55صيدليات تابعة للصندوق؛
- 30حديقة و رياض الأطفال؛
- مطبعة؛
- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.

ثانياً: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال:

يتولى الصندوق القيام بالعديد من المهام وهي: (CNAS، 2025)

1. تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛
2. تسيير المنح العائلية لحساب الدول؛
3. تحصيل الاشتراكات؛
4. الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛
5. منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل؛
6. المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛

* CNAS Caisse Nationale d'Assurance Sociale

7. تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛
8. إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين؛
9. القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛
10. تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
11. إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
12. إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

ثالثا: المستفيدون من خدمات الصندوق:

تستفيد من خدمات الصندوق فئة واسعة تتمثل في: (CNAS, 2025)

العمال الأجراء مهما كان قطاع نشاطهم، الممتننين (المتربصين)، الطلبة، المتربصين في مجال التكوين المهني، فئة المعاقين، المجاهدين، المستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع)، المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين)، المستفيدون من منحة التضامن (المرضى، المسنين وغير الناشطين) ذوي الحقوق (الزوج، الزوجة، الأطفال القصر، الفتيات الغير المتزوجات غير العاملات، الأصول).

رابعا: أداءات الصندوق: وتكمن فيما يلي: (CNAS, 2025)

1. يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% ونسبة 100 % في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة)؛
2. يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعدها؛
3. وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات؛
4. التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما؛
5. يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون؛
6. عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة؛
7. تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض؛
8. يتم تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث؛
9. وتسدد الريوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي إلى الوفاة.

خامساً: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة ورقلة وهيكلها التنظيمي:

1. نشأة وكالة ورقلة:

هي وكالة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية تم إنشاؤها في فيفري 1978 وتضم فرعين: فرع بوكالة ورقلة وفرع بحاسي مسعود، علما أن فرع تقرت تحول لوكالة مستقلة سنة 2022 بعد ترقية تقرت لولاية. أما حاليا فوكالة ورقلة تتكون من أربع مراكز للدفع: مركزين للدفع بوكالة ورقلة ومركزين للدفع بحاسي مسعود.

2. الهيكل التنظيمي لوكالة ورقلة:

عرفت وكالة ورقلة إعادة هيكلة شملت جملة من المصالح والأقسام وذلك منذ 2019 تاريخ إحداث تغييرات تنظيمية شملت جميع وكالات الصندوق، وعلى إثرها تم تغيير هيكلها التنظيمي كما هو موضح في الشكل أدناه: (أنظر الملحق رقم 04 للاطلاع على الهيكل التنظيمي للوكالة قبل التغيير).

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

حيث كما يظهر في الشكل أعلاه، تتكون وكالة ورقلة من عدة وحدات تنظيمية يكمن دورها فيما يلي:

- **المديرية:** التي يمثلها المدير هو العامل الرئيسي وهو تحت وصاية المديرية العامة ووزارة العمل والضمان الاجتماعي. تشمل المديرية نيابات مديريات وهي:

- نيابة المديرية للإدارة العامة: هذه النيابة بدورها تنقسم إلى مصالح أخرى وهي: قسم الموارد البشرية، مصلحة الأجور، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة قسم الإحصائيات، الأرشفة والتوثيق، مصلحة الأمن، قسم الممتلكات
- نيابة المديرية للتحصيلات:

- مصلحة الاشتراكات: تتولى هذه المصلحة تسير اشتراكات الضمان الاجتماعي التي يدفعها أرباب العمل شهريا، كما تتولى أيضا بدراسة ملفات أرباب العمل في مجال الديون المترتبة عليهم وسنواتها، كما تتولى بكيفية معالجتها كما لها أيضا عجز التسديدات والمبالغ التي يدفعها أرباب العمل، ولها بقية المصالح للتنسيق فيما بينها، يتبين من خلال ماجاء في المواد 14 إلى 25 من قانون 83/14 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بالتزامات المكلفة في مجال الضمان الاجتماعي.
- مصلحة أرباب العمل: تتولى هذه المصلحة ذات الأهمية البالغة تطبيق التشريع والتنظيم في مجال الضمان الاجتماعي، من طرف أعوان معتمدين من الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي، كما أنه هناك مهام أخرى يتولاها مراقبين يؤدون اليمين أمام المحكمة من ضمن هذه المهام مراقبة أرباب العمل، تسوية المشاكل التي يتعرض لها أرباب العمل.
- مصلحة المنازعات: تولى هذه المصلحة تسير ديون اشتراكات الضمان الاجتماعي ومتابعة الصكوك بدون رصيد أمام المحاكم وتنازل أرباب العمل الذين لا يدفعون اشتراكاتهم من خلال رفع دعاوي قضائية أو رفع الملاحظات التي يوقع عليها القاضي المكلف بالقضايا الاجتماعية وبعد عملية التبليغ من طرف المراقبين يتم تسليمها إلى محضر قضائي لغرض تنفيذها وفي حالة عدم التنفيذ تتولى المصلحة بطلب الحجز على منقولات المكلف بغرض تحصيل الديون، كما توقع المعارضات وتودعها أمام البنوك كما أن المصلحة المنازعات شقان شق المؤمنين عليهم اجتماعيا، ويتمحور هذا في المنازعات في المجال التقني والطبي وغيرها.
- أما شق أرباب العمل فيتمحور حول الديون الملقاة على أرباب العمل، وهناك لجان ولاتية منها لجنة الطعن الأولى ولجنة الاستحقاقات والدفع، ولجنة مختصة بحالات العجز هذا ما جاء به المواد 09 إلى 77 من قانون رقم 83/15 المؤرخ في 1988/07/02.

- نيابة المديرية للتعويضات: وهي بدورها وتتفرع عنها المصالح الأربعة وهي: مصلحة الأخطار الكبرى، مصلحة الاتفاقيات، مصلحة التعاقدات ومصلحة الشفاء

- نيابة المديرية المالية والمحاسبة: تتولى هذه النيابة تسير وتحويل المبالغ اشتراكات الضمان الاجتماعي إلى أرصدة الوكالة المتواجدة على مستوى البنوك والميزانية والبريد والتنسيق في بين المصالح للتحكم في عملية التحويل، كما تتولى الدراسات المعمقة للميزانية العامة للوكالة من تسديد رواتب العمال وعملية التجهيزات التي تقتنيها سنويا وهذه النيابة تنقسم إلى قسمين قسم المالية وقسم المحاسبة العامة وبدورهم ينقسموا إلى مصالح تسهل العمل المحاسبي وهي:

- مصلحة دفع الاشتراكات: تقوم هذه المصلحة بتحرير كل الصكوك المتعلقة بالمشتريات الخاصة بصندوق الضمان الاجتماعي
- مصلحة الحسابات المالية: تقوم هذه المصلحة باستقبال اليوميات من مراكز الدفع التابعة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وبعد استقبالتها تقوم بعملية المراقبة وتسجيلها في السجلات المحاسبية في نهاية الشهر تقوم بتحرير الوضعية المالية الشهرية ثم إرسالها إلى المديرية العامة، وكذلك تقوم هذه المصلحة بتدعيم مراكز الدفع عن طريق صك أو تحويل، وكذلك مراقبة الصناديق المتعلقة بدفع التعويضات نقدا عن طريق إجراء محضر الصندوق وكذلك إجراء حالة التقارب

بالنسبة إلى كل حسابات المفتوحة سواء تخص المديرية أو مراكز الدفع مع تسجيل الأخطاء والاتصال بالبنوك لتسويتها في آخر الشهر تقوم بإرسال اليوميات المحاسبية إلى مصلحة المحاسبة المركزية.

- مصلحة المحاسبة المركزية: تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل العمليات المحاسبية بالتدقيق، أي البنك الصندوق، الحساب البريدي الجاري وفي نهاية الشهر تقوم بتحرير الميزانية الشهرية مع متابعة حساب التقاعد والبطالة والتعاضدية.
- مصلحة حساب الاشتراكات: تقوم هذه المصلحة باستلام الصكوك والاشتراكات للمقاولين والشركات والمؤسسات... إلخ، وكذلك بعد استلامها تسجيل عن طريق جداول وتدفع إلى البنوك.
- مصلحة الحوالات العائدة: تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل حركات الحوالات والتحويلات الشهرية مع إرسالها في حالة الرجوع.

سادسا: واقع تطبيق التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة:

من أجل التعرف على تفاصيل التغيير التنظيمي الذي طبقه الصندوق ومس الوكالات التابعة له، قمنا بعقد سلسلة من المقابلات مع رؤساء المصالح والأقسام* على مستوى وكالة ورقلة، للتعرف على الجوانب التي مسها التغيير، حيث أفرزت نتائج المقابلة على الأجوبة التالية الموضحة في الجدول أدناه: (أنظر الملحق رقم 05 للاطلاع على دليل المقابلة).

الجدول (2-3): تحليل نتائج المقابلة

البعد 01: التغيير في الهيكل التنظيمي	
السؤال الأول	نص السؤال: ما هو سبب الذي جعل المؤسسة تقوم بإجراء التغيير في الهيكل التنظيمي؟
	الجواب: السبب الذي جعل المؤسسة تقوم بإجراء التغيير في الهيكل التنظيمي هو ترقية المؤسسة للدرجة الأولى، وذلك راجع لارتفاع عدد المؤمنين (زيادة الاشتراكات)
السؤال الثاني	نص السؤال: هل شمل التغيير في الهيكل جميع المستويات؟
	التغيير الذي طرأ في الهيكل التنظيمي كان تغييرا جزئيا واقتصر على بعض المصالح والأقسام.
السؤال الثالث	نص السؤال: ما هي التغييرات الرئيسية التي حدثت في الهيكل التنظيمي؟
	الجواب 1: -تمت ترقية بعض المصالح إلى أقسام المتمثلة في: قسم الأرشفة، قسم الممتلكات. 2-تم ترقية قسم المالية والمحاسبة إلى نيابة مديرية وفصلها عن نيابة مديرية التحصيلات 3- إضافة مصلحة في نيابة مديرية التعويضات تسمى بمصلحة الشفاء
السؤال الرابع	نص السؤال: كيف أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين؟
	نتيجة ترقية العديد من المصالح إلى أقسام، أدى ذلك لزيادة ضغوط العمل بسبب قلة العاملين المنتسبين لتلك الأقسام بسبب غياب التوظيف (كل قسم تمت ترقيته يوجد عامل واحد يقوم بجميع الأعمال)، إلا أن الزيادة في الأجور الناتجة عن الترقية تعتبر حافز للعمال.

*مقابلة مع السيد الزيتوني محمد عبد الغني بصفته رئيس قسم الموارد البشرية، مقابلة مع السيدة شمس خولة بصفته رئيسة مصلحة الأجور، مقابلة مع السيد بقي جمال بصفته المدير الفرعي لنيابة المالية والمحاسبة، مقابلة مع السيدة خليل سمية بصفته رئيسة مصلحة المنازعات، مقابلة مع السيد بن جديعة صابر بصفته رئيس قسم الأرشفة

البعد 02: التغيير في التكنولوجيا	
السؤال الأول	نص السؤال: ما هي الأسباب التي جعلت المؤسسة تقوم بالتغيير في التكنولوجيا؟ الجواب: الأسباب التي جعلت المؤسسة تقوم بعملية التغيير التكنولوجي هي: الربط بالشبكة الداخلية، تسهيل المراقبة، غياب الدقة في العمل بالطرق التقليدية، توحيد المعلومة في كل الوكالات، تحسين نوعية الخدمة من خلال السرعة في الأداء.
السؤال الثاني	نص السؤال: ما هي أهم الأنظمة والبرامج المستحدثة في المؤسسة بعد التغيير؟ الجواب: بعد التغيير التنظيمي تم تحديث وإدخال العديد من البرامج وهي: Sigma ERP : نظام خاص بمصلحة الأجور وهو تحديث لنظام Cnas-paie حيث يتم استخدام البرنامجين معا لدواعي تقنية Contentieux: برنامج خاص بمصلحة المنازعات يتم في الاعتذارات، المعارضات، الملاحظات Sirec: وهو برنامج خاصة بمصلحة المنازعات الخاص بالدفع بالتقسيط Ftpccp (EDI): خاص بقسم المالية يقوم بتسديد التعويضات عن طريق بريد الجزائر ebankingBdl : خاص بقسم المالية يقوم بتسديد التعويضات عن طريق بنك BDL
السؤال الثالث	نص السؤال: هل هناك سياسة لتطوير الأنظمة؟ الجواب: تعمل المؤسسة دوما في إطار تطوير أنظمتها وتحسين خدماتها
السؤال الرابع	نص السؤال: ما هي أهم المواقع المستخدمة والحديثة؟ الجواب: شرح وافي Teledeclaration.cnas: هو عبارة عن موقع الكتروني خاص بأرباب العمل يمكن الولوج اليه من خلال موقع CNAS يتم في: طلب التصريح بالعمال، طلب التصريح بالفواتير (شهريا أو فصليا)، تصريح سنوي للأجور يكون في جانفي (سنويا)، بالإضافة إلى طلب دفع عقد جدولة الديون. (أنظر إلى الملحق رقم 06 واجهة فضاء Teledeclaration) elhana.cnas: هو عبارة عن موقع الكتروني يقدم خدمة موجهة للعمال الأجراء المؤمن لهم اجتماعيا للحصول على الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء يمكن الولوج إليه من خلال موقع CNAS ومن أهم هذه الخدمات : الحصول على شهادة الانتساب، متابعة تعويضات المنتجات الصيدلانية، الحصول على بيان التعويضات اليومية الخاصة بالتأمين على المرض و الأمومة. (أنظر الملحق رقم 07 للاطلاع على واجهة فضاء elhana).
السؤال الخامس	نص السؤال: هل هناك صعوبات في التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمات عبر الانترنت؟ الجواب: لا توجد صعوبات في التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمات عبر الانترنت بل جاءت هذه الخدمات للحد من العراقيل
السؤال السادس	نص السؤال: ما هي التغييرات التكنولوجية الجذرية على أداء العمليات؟ الجواب: هناك العديد من العمليات التي تم تغيير طرق أداءها وأصبحت تؤدي عن بعد فقط عن طريق بوابة الهناء و Télédéclaration مما خفف من عبء العمل، وتقريب الخدمة من المواطن دون ضرورة التنقل للوكالة.

بالإضافة لطرق الدفع والتسديد المستحدثة التي خففت من عناء التنقل لطالبي الخدمات.	
نص السؤال: كيف أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين؟	السؤال السابع
الجواب: أدى التغيير التكنولوجي إلى: سرعة في الأداء، تقليل الأخطاء البشرية، اختزال الوقت، تقليل الاستهلاك الورقي وتقليل حجم الأرشيف	
البعد 03: التغيير في الأفراد	
نص السؤال: كيف تقبل العاملون التغييرات التي أجرتها المؤسسة وكيف كانت ردة فعلهم؟	السؤال الأول
الجواب: أجمع المستجوبون على أن التغيير كان له أثر إيجابي على الأداء خاصة في بعده التكنولوجي (باستثناء مصلحة الأجور التي اضطروا للتعامل مع برنامجين لضرورات تقنية كمرحلة انتقالية)، كما أن الزيادة في الأجر نتيجة ترقية العديد من المصالح لاقت قبولا وترحيبا كبيرا لدى غالبية العمال.	
نص السؤال: هل تم تأهيل العمال لمواكبة التغيير؟	السؤال الثاني
الجواب: من أجل مواكبة التغيير ورفع المستوى التأهيلي للعمال ليتوافق أدائهم مع التغييرات المستحدثة، تم تخصيص برامج تدريبية حضورية للعاملين في مصلحة الأجور، مقابل توفير فيديوهات تعليمية مسجلة لباقي المصالح والأقسام.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المقابلة

الفرع الثاني: عينة الدراسة واختبار الاستبيان

أولاً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجموع العاملين الدائمين الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بمختلف رتبهم سواء كانوا:

1. مؤطرين: وتم هذه الفئة: المدير ونائبه، ورؤساء المديريات؛
2. التأطير المتوسط: ويضم رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح؛
3. أعوان تحكم: وتضم فئة العاملين التابعين للمصالح.

تم استبعاد من العينة أعوان التنفيذ لأنهم يضمون أعوان النظافة، أعوان الأمن والسائقين، وهذه الفئة غير معنية بعملية التغيير التنظيمي. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 80 عامل، وتم تحديد حجم عينة الدراسة من عمال المؤسسة محل الدراسة قدرها 66 عامل وتم استرجاع 66 استبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-4): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
المجموع	66	66	00	66
النسبة	100%	100%	100%	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج تحليل الاستبانة.

ثانيا: اختبار الصدق وثبات الاستبيان:

من أجل ضمان صدق أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، قمنا بعرض الاستبانة الأولية على الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الدراسة (أنظر للملحق رقم)، وبناء على ملاحظاتهم تم ضبط الشكل النهائي للاستبيان من جهة أخرى، وقصد ثبات الاستبيان قمنا بحساب ألفا كرومباخ باستخدام برنامج Spss.V25، والنتيجة موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-5): معامل الثبات ألفا كرومباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
التغيير التنظيمي	14	0,915
أداء العاملين	15	0,914
الاستبيان	29	0,922

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ يشير إلى 92%، وهو معدل ممتاز لإجراء الدراسة الميدانية لموضوع البحث.

ثالثا: عرض خصائص الشخصية لعينة الدراسة:

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة جنس العاملين المستجوبين:

الجدول (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	65.2%
أنثى	23	34.8%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا جليا أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور وهذا بنسبة 65,2% أما الإناث فلقد بلغت نسبتهم 34,8%، ويمكن أن يرجع ذلك لكون الصندوق يضم عدد كبير من المصالح التقنية والتي تتطلب تواجد عنصر الرجال بشكل أكبر لتسهيل أداء العمليات.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر العاملين المستجوبين:

الجدول (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	1.5%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	21.1%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	27	40.9%
50 سنة فأكثر	24	36.9%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الأفراد العاملين الذين أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) هم أكبر فئة حيث تقدر نسبتهم بـ 40.9%، يليها ذلك الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 36.4%، أما الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) قد بلغت نسبتها 21.1%، في حين نجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) كانت نسبتها 1.5%، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي (من 40 إلى أقل من 50 سنة) والفئة الأقل نسبة هي (أقل من 30 سنة) ذلك راجع لعدم وجود التوظيف.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي للعاملين:

الجدول (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	18	27.3%
شهادات دراسات أو ليسانس أو مهندس	31	47%
ماستر أو ماجستير	16	24.2%
دكتوراه	1	1.5%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الأفراد العاملين الذين مستواهم (شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس) هم أكبر فئة حيث تقدر نسبتهم بـ 47% هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب الأفراد ذوي المستوى الجامعي، وهذا ما يؤدي إلى سلاسة في إحداث التغيير، لأنه من متطلبات التغيير وجود عاملين يستوعبون أهميته وأسبابه وضرورة التوجه إليه، يليها ذلك العمال ذوي المستوى (ثانوي فأقل) بنسبة 27.3%، يليها (ماستر أو ماجستير) تقدر نسبتهم بـ 24.2%، أما العمال ذوي المستوى (دكتوراه) قد بلغت نسبتها 1.5%.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة للعاملين المستجوبين:

الجدول (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	الخبرة في العمل
3%	2	أقل من 5 سنوات
7.6%	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
37.9%	25	من 15 إلى أقل من 20 سنة
51.5%	34	من 20 سنة فأكثر
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب الخبرة حيث أفرزت النتائج أن فئة (من 20 سنة فأكثر) كانت أكثر نسبة ب 51.5%، تليها فئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة 37.9%، مما يؤدي إلى استيعاب أكبر لأهمية التغيير وآثاره الإيجابية على الأداء العام للمؤسسة، كما يمكن أن يشكل ذلك عائق أمام التغيير نتيجة التعود على أداء الأعمال بطريقة معينة، تليها (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 7.6%، في الأخير كانت فئة (أقل من 5 سنوات) كانت أقل نسبة 3% مما قد يسهل عملية لتكيف مع التغيير.

5. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة للعاملين المستجوبين:

الجدول (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
13.6%	9	التأطير
22.7%	15	التأطير المتوسط
63.6%	42	أعوان التحكم
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث يتبين أن أغلب أفراد العينة هم من أعوان التحكم وهذا بنسبة 63.6% وهي الفئة السائدة لدى عمال المؤسسة، ثم تليها فئة التأطير المتوسط بنسبة 22.7%، وأخير فئة التأطير بنسبة 13.6%.

المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

بعد أن تطرقنا إلى عرض منهج الدراسة، تقديم المؤسسة، نأتي إلى عرض وتحليل النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة ثم تقديم الاقتراحات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا الجزء لحساب وتحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات أبعاد المحور الأول "التغيير التنظيمي" وعبارات أبعاد المحور الثاني "أداء العاملين".

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول التغيير التنظيمي

خصص هذا الجزء لمعرفة مدى تطبيق العمال في المؤسسة محل الدراسة للتغيير التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الأفراد وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي وترتيب كل فقرة في كل بعد مع التحليل والتفسير

أولاً: عرض وتحليل نتائج بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يعبر الهيكل التنظيمي للصندوق عن كافة المستويات والوحدات والأقسام	3,85	0,846	موافق	1
02	يعمل الصندوق على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما ينسجم مع متطلبات العمل	3,47	1,099	موافق	3
03	يملك الصندوق هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل واحتياجاته	3,47	0,996	موافق	2
04	يتمتع الهيكل التنظيمي للصندوق بقدرته على توضيح خطوط الاتصال ونطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية	3,45	1,112	موافق	4
05	يسمح الهيكل التنظيمي للصندوق بتبني اللامركزية في العمل وتفويض السلطات	3,02	1,088	محايد	5
البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي		3,4515	0,78940	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي قد بلغ متوسطه الحسابي 3.45 وانحرافه المعياري 0.789 وهو يقع ضمن مجال الموافقة، حيث اتجهت كل عبارات البعد نحو مجال الموافقة باستثناء العبارة الأخيرة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة التي تنص على كون "الهيكل التنظيمي للصندوق يعبر عن كافة المستويات والوحدات والأقسام" وذلك بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.846، وقد احتلت المرتبة الثانية عبارة "يملك الصندوق هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل واحتياجاته" بمتوسط حسابي 3.47 و انحراف معياري 0.996 وهذا يدل على التحديث المستمر للهيكل التنظيمي من قبل المؤسسة المركزية بالعاصمة، تليها في المرتبة الثالثة عبارة "يعمل الصندوق على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما ينسجم مع متطلبات العمل" بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.099، ثم تأتي في المرتبة الرابعة عبارة "يتمتع الهيكل التنظيمي للصندوق بقدرته على توضيح خطوط الاتصال ونطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية" بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.112، في حين كانت نتائج العبارة الأخيرة ضمن مجال الحياد والتي تنص على أن: "يسمح الهيكل التنظيمي للصندوق بتبني اللامركزية في العمل وتفويض السلطات" وذلك بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.088، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي ميكانيكي يستند على مدى تطبيق العمال لإجراءات العمل، وليس ابتكار الحلول وغير مجبرين على ابداع الحلول، لذا فالمؤسسة لا تتجهج اللامركزية في قراراتها نظرا لكون إجراءات العمل يتم سنها من المديرية المركزية بالعاصمة، وهم مطالبين فقط بالنقد في تنفيذ الإجراءات.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج بعد التغيير في التكنولوجيا

الجدول (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في التكنولوجيا

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	1,100	3,92	يعتمد الصندوق استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع أعماله	06
2	موافق	1,036	3,82	يعمل الصندوق على تحديث البرامج المستخدمة بما ينسجم مع متطلبات العمل	07
3	موافق	0,964	3,80	يحرص الصندوق على تغيير وتطوير الأجهزة المستخدمة	08
4	موافق	1,194	3,74	يوفر الصندوق بعض الخدمات عبر شبكة المعلومات (الانترنت)	09
5	موافق	1,056	3,48	يملك الصندوق الأجهزة الكافية لإنجاز أعماله بسرعة وبدقة	10
موافق		0,89153	3,7545	البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن بعد التغيير في التكنولوجيا قد بلغ متوسطه الحسابي 3.75 وانحرافه المعياري 0.891 بتوجه موافق، حيث أكدت النتائج أن الصندوق يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع أعماله، كما يعمل على تحديث البرامج المستخدمة بما ينسجم مع متطلبات العمل، ومن أجل ذلك يحرص على تغيير وتطوير الأجهزة المستخدمة لتتوافق مع البرامج المستخدمة، وما يؤكد على ذلك

هو توفير الصندوق لبعض الخدمات عبر شبكة المعلومات (الانترنت)، كما يمتلك الأجهزة الكافية لإنجاز أعماله بسرعة وبدقة، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج بعد التغيير في الأفراد

الجدول (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيير في الأفراد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	يتماشى العاملون مع مختلف التغييرات والتعليمات الجديدة	3,61	1,121	موافق	1
12	يملك الصندوق الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير	3,58	0,962	موافق	2
13	يشجع الصندوق العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل	2,98	1,307	محايد	3
14	يملك الصندوق خطة واضحة للتأهيل وتدريب العاملين	2,92	1,107	محايد	4
البعده الثالث: التغيير في الأفراد		3,2727	0,95447	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن بعد التغيير في الأفراد قد بلغ متوسطه الحسابي 3.27 وانحرافه المعياري 0.954 بتوجه محايد، حيث أكدت النتائج على التزام العاملين وتماشيهم مع مختلف التغييرات والتعليمات الجديدة مما يؤكد على قدرتهم على التكيف و المرونة مع الأوامر والتعليمات الجديدة، خاصة وكون الصندوق يمتلك الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير، لكن مع محدودية تشجيعهم فيما يخص تقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل، وهذا حسب رأينا يرجع إلزامية العمال باتباع الإجراءات التي تأتي من المديرية المركزية بالعاصمة نظراً لطبيعة عمل المؤسسة، كما أسفرت النتائج عن ضرورة وضع خطة واضحة للتأهيل وتدريب العاملين، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة التي أعرب من خلالها المستجوبون في بعض المصالح (مصلحة الأجور) على أهمية إخضاعهم لدورات تدريبية إضافية للتمكن من مواكبة التغييرات في البرامج التكنولوجية المستخدمة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج أبعاد التغيير التنظيمي

الجدول (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التغيير التنظيمي

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	التغيير في الهيكل التنظيمي	3,4515	0,78940	موافق	02
02	التغيير في التكنولوجيا	3,7545	0,89153	موافق	01
03	التغيير في الأفراد	3,2727	0,95447	محايد	03
	التغيير التنظيمي	3,4929	0,74737	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمحور التغيير التنظيمي بلغ (3.49) وانحرافه المعياري (0,74737)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت بمستوى موافق ماعدا بعد التغيير في الأفراد، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التغيير في التكنولوجيا جاء بمستوى موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحرافه المعياري (0,89153)، وهذا يدل على وجود التأثير الإيجابي لاستخدام التكنولوجيا ومدى مساهمتها في تحسين العمليات الإدارية، وجاء في المرتبة الثانية بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحرافه المعياري (0,78940) ذلك راجع لضغوط العمل بسبب ندرة العاملين التابعين لتلك الأقسام بسبب غياب التوظيف، إلا أن الزيادة في الأجور الناتجة عن الترقية تعتبر حافز للعمال، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التغيير في الأفراد بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحرافه المعياري (0,95447)، ذلك راجع لغياب اللامركزية وإتباع إجراءات المرسل من قبل المؤسسة المركزية و راجع لاعتماد جل المصالح و الأقسام على الفيديوهاات المسجلة و غياب الدورات التدريبية ماعدا في مصلحة الأجور .

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

يهدف هذا المحور لقياس مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة، والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد كما توضحه مجموعة الجداول التالية:

أولاً: عرض وتحليل نتائج بعد القدرة على العمل

الجدول (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القدرة على العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أستطيع حل مشاكل العمل اليومية وتصحيح أخطاء العمل عند وقوعها	4,00	0,804	موافق	1
02	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	3,97	0,992	موافق	2
03	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم المقترحات	3,89	0,844	موافق	3
البعء الأول: القدرة على العمل		3,9545	0,69893	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن بعد القدرة على العمل قد بلغ متوسطه الحسابي 3.95 وانحرافه المعياري 0.698 بتوجه موافق مما يدل أن القدرة على العمل لعينة الدراسة كان جيد، حيث جاءت بالمرتبة الأولى عبارة (أستطيع حل مشاكل العمل اليومية وتصحيح أخطاء العمل عند وقوعها) بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.804 وهذا راجع لكون العمال لديهم القدرة لمواجهة التحديات التي تظهر في العمل، وقد احتلت المرتبة الثانية عبارة (حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد) بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.992 هذا يدل على مدى إدراك العمال لأهمية التدريب في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، ثم تأتي في المرتبة الثالثة عبارة (لدي القدرة على تحمل المسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم المقترحات) بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.844.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج بعد الجودة والكفاءة

الجدول (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الجودة والكفاءة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
04	أحاول تطوير كفاءاتي حتى أساعد الصندوق	4,17	0,692	موافق	01
05	أنجز المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة	4,08	0,686	موافق	02
06	تكويني يسمح لي بتأدية عملي بكفاءة ودقة	4,05	0,793	موافق	03
07	أمتلك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء	3,97	0,701	موافق	04
البعدها الثاني: الجودة والكفاءة		4,0644	0,55524	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن بعد الجودة والكفاءة قد بلغ متوسطه الحسابي 4.06 وانحرافه المعياري 0.555 بتوجهه موافق، حيث أكدت النتائج على أن العاملين يسعون إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم المهنية، مع التزامهم بالقواعد والإجراءات التي وضعتها من قبل المؤسسة، لأن تكوينهم يسمح لهم بتأدية عملهم بكفاءة ودقة، خاصة وكونهم يمتلكون المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء، وهذا راجع للمستوى التعليمي والأقدمية في العمل حيث 90 بالمئة من العينة تمتلك أكثر من 10 سنوات خبرة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج بعد كمية العمل المنجز

الجدول (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها كمية العمل المنجز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
08	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي بسرعة وبدقة	4,30	0,581	موافق بشدة	01
09	أقوم بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي	4,23	0,549	موافق بشدة	02
10	أسعى إلى التغلب على صعوبات العمل	4,17	0,736	موافق	03
11	أستطيع إنجاز العمل الموكل إلي في الوقت المحدد	4,08	0,730	موافق	04
البعدها الثالث: كمية العمل المنجز		4,1932	0,56466	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد كمية العمل المنجز قد بلغ متوسطه الحسابي 4.19 وانحرافه المعياري 0.564 بتوجهه موافق، حيث أكدت النتائج أن العاملين يقدمون أفضل ما لديهم من جهد لتحقيق نتائج إيجابية، كما أنهم يسعون دائما لإيجاد حلول لتجاوز أي عوائق في العمل، وأنهم يحاولون إتمام المهام التي تسند إليهم في الوقت المطلوب.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج بعد المواظبة في العمل

الجدول (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المواظبة في العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
12	أسعى إلى التقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفقاً لخطط والبرامج المسطرة	4,29	0,519	موافق بشدة	01
13	أسعى دائماً إلى الفهم والتمكن من إجراءات العمل	4,24	0,609	موافق بشدة	02
14	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	4,09	0,799	موافق	03
15	أبتعد عن القيام بالزيارات الشخصية في مكان العمل	3,98	0,754	موافق	04
البعء الرابع: المواظبة في العمل		4,1515	0,52601	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم أعلاه نلاحظ أن بعد المواظبة في العمل قد بلغ متوسطه الحسابي 4.15 وانحرافه المعياري 0.526 بتوجهه موافق، حيث أكدت أن العاملين يحرصون على استيعاب الطرق المتبعة لإنجاز المهام، كما أنهم يحافظون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية هذا راجع لاستخدام نظام دقيق لتسجيل دخول وخروج العاملين، مما يؤكد على حرص المنظمة على مواظبة العمال لأعمالهم سعياً منها لتحسين أدائها خاصة وأنها تتعامل مع جمهور عريض من العملاء (المؤمنين اجتماعياً) حساسية العمل والتعامل.

خامساً: عرض وتحليل نتائج أبعاد أداء العاملين

الجدول (2-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أداء العاملين

الرقم	أبعاد أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	القدرة على العمل	3,9545	0,69893	موافق	04
02	الجودة والكفاءة	4,0644	0,55524	موافق	03
03	كمية العمل المنجز	4,1932	0,56466	موافق	01
04	المواظبة في العمل	4,1515	0,52601	موافق	02
	أداء العاملين	4,0909	0,49297	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاء بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0,49297)، وجاءت أبعاده مرتبة كما يلي وفقاً لمتوسطاتها الحسابية: كمية العمل المنجز بوسط حسابي قدره (4.19) مما يشير إلى قدرة العاملين وتمكنهم من تقديم الجهد المطلوب، المواظبة في العمل بوسط حسابي قدره (4.15) مما يدل على مدى التزام العمال بقوانين العمل والحضور، الجودة والكفاءة بوسط حسابي قدره (4.06) وأخيراً القدرة على العمل بوسط حسابي قدره (3.95) وهذا راجع ممكن إلى نقص الدورات التدريبية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سننظر في هذا المطلب الى اختبار فرضيات الدراسة وكذا مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج SPSS

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة نوع توزيع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أم لا، قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov^a والجدول التالي يوضح النتائج التالية:

الجدول (2-20): اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig	Statistiques	Ddl	Sig
المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي	,094	66	,200	,968	66	,084
المتوسط الحسابي لأداء العاملين	,158	66	,000	,894	66	,00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المستخرجة من البيانات الميدانية المتعلقة بكل من التغيير التنظيمي هي (200)، وهي أكبر من (0,005)، مما يدل أن البيانات تتوزع طبيعياً، ومنه نطبق الاختبارات المعلمية، وبالنسبة لأداء العاملين هي (0,000)، وهي أقل من (0,005)، مما يدل أن البيانات لا تتوزع طبيعياً، ومنه نطبق الاختبارات اللامعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضية الأولى: من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الأولى والتي مفادها "وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة"، سنقوم بتطبيق اختبار العينة الواحدة one sample T test، ومن أجل ذلك قمنا بتجزئة الفرضية إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

وأسفر تطبيق الاختبار على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (2-21): اختبار مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

مستوى الثقة 95 %	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	T المحسوبة قيمة	
	القيمة الدنيا				
القيمة الوسطى					
,6456	,2575	,45152	,000	65	4,647
					التغيير في الهيكل التنظيمي
,9737	,5354	,75455	,000	65	6,876
					التغيير في التكنولوجيا
,5074	,0381	,27273	,023	65	2,321
					التغيير في الأفراد
,6767	,3092	,49293	,000	65	5,358
					التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

تبعاً لنتائج اختبار One sample T test الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة المعنوية للتغيير التنظيمي أقل من 0,05 بمعنى أن النتائج دالة معنوياً، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين العام والفرضي (3) بمستوى ثقة 95%، مما يدل أن متوسط إجابات العينة يفوق المتوسط الفرضي (3) وجميع المتوسطات تقع في مجال الموافقة، ومنه يمكن تأكيد صحة الفرضية H_1 "بوجود مستوى مرتفع التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة"

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية: من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الثانية والتي مفادها "وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة"، سنقوم بتطبيق اختبار Wilcoxon، ومن أجل ذلك قمنا بتجزئة الفرضية إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

H_1 : يوجد مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-22): اختبار مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الوسط الفرضي للمقارنة- البعد المتوسط الحسابي لأداء العاملين:	الوسط الفرضي للمقارنة- البعد الرابع الملاحظة في العمل:	الوسط الفرضي للمقارنة- البعد الثالث كمية العمل المنجز:	الوسط الفرضي للمقارنة- البعد الثاني الكفاءة والجودة:	الوسط الفرضي للمقارنة- البعد الأول القدرة على العمل:	
-6,821 ^b	-7,003 ^b	-6,961 ^b	-6,851 ^b	-6,437 ^b	Z
,000	,000	,000	,000	,000	Sig asymptotique (bilatérale)

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

تبعاً لنتائج اختبار Wilcoxon الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة المعنوية لأداء العاملين أقل من 0,05 بمعنى أن النتائج دالة معنوياً، ومنه يمكن تأكيد صحة الفرضية H_1 "بوجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة"

رابعاً: اختبار الفرضية الثالثة:

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة"، سنقوم بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط، ومن أجل تطبيق هذا الاختبار يجب أن تكون فيه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ونظراً للبيانات الخاصة بمتغير أداء العاملين التي لا تخضع للتوزيع الطبيعي قمنا بتحويلها باستخدام دالة التحويل العكسي وأصبحت تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول أدناه يوضح نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير أداء العاملين بعد التحويل:

الجدول (2-23): نتائج التوزيع الطبيعي لمغتر أداء العاملين بعد التحويل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig	Statistiques	Ddl	Sig
Normalperformance	,057	66	,200	,977	66	,254

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

حيث قمنا بتجزئة الفرضية إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:
 H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وأسفرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.05 على ما يلي:
الجدول أدناه يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول (2-24): الاختبار الخطي بين المتغير المستقل والتابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,374 ^a	,140	,127	,28285

a. Prédictors : (constante), المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا وجود دلالة معنوية لتأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي $R = 37\%$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 37%، بمعنى أنه توجد علاقة خطية طردية أقل من المتوسط بين التغيير التنظيمي كمتغير مستقل وبين أداء العاملين كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R^2 (14%)، والتي تبين مدى دقة التغيير التنظيمي في تقدير أداء العاملين، أي أن (14%) من أداء العاملين يعود للتغيير التنظيمي، والنسبة المتبقية (86%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية.

ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) في المتغير التابع (أداء العاملين):

الجدول (2-25): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

Modèle		Sommes des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
1	Régression	,834	1	,834	10,429	,002 ^b
	De student	5,120	64	,080		
	Total	5,955	65			

a. Variable dépendante : normal performance

b. Prédictors : (constante), المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 834، ومجموع مربعات البواقي هو 5,120، ومجموع المربعات الكلي يساوي 5,955؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 64؛
- معدل مربعات الانحدار هو 834، ومعدل مربعات البواقي 0,080؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 10,429؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,002 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

وفيما يلي نقدم معاملات الانحدار المتعلق بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين.

الجدول (2-26): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العاملين

Model		Coefficients non standardisés		Coefficients standardises	T	Sig
		B	Erreur standard	Beta		
1	(Constant)	-,006	0.273		11.824	0.000
	المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي	0,152	0.076	0.375	3.234	0.002

a. Dependent variable : normal performance

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

معامل الانحدار يساوي -,006، الذي يمثل a من معادلة المستقيم، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين. ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = -,006 + 0,152x$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير لتطبيق التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بمعنى يساهم التغيير التنظيمي بحوالي 15% في تحسين أداء العاملين وباقي النسب يرجع لعوامل أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة"

خامسا: اختبار الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لأداء العاملين بمؤسسة CNAS تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)."

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى فرضيات فرعية، ونختبر كل فرضية على حدى كما يلي:

H₄₋₁: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف الجنس؛

H₄₋₂: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف العمر؛

H₄₋₃: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف المؤهل العلمي؛

H₄₋₄: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف السنوات الخبرة؛

H₄₋₅: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف الوظيفة.

1. بالنسبة لمتغير الجنس

وللتحقق من صحة الفرضية "**H₄₋₁**: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف الجنس" تم الاعتماد على اختبار Mann whitney U لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع أداء العاملين.

H₀: توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف الجنس؛

H₁: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف الجنس.

الجدول (2-27): تحليل اختبار (Mann whitney U) لفروق المتوسطات بالنسبة لمتغير الجنس

المتوسط الحسابي لأداء العاملين	
U de Mann-Whitney	487,000
W de Wilcoxon	1433,000
Z	-,101
Sig. asymptotique (bilatérale)	,920

a. Variable de regroupement : الجنس

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن مستوى المعنوية بلغ 0.920 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة **H₁**: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف الجنس".

2. بالنسبة لمتغير العمر:

وللتحقق من صحة الفرضية "**H₄₋₂**: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف العمر" تم الاعتماد على اختبار Kruskal-Wallis H test لدراسة تأثير متغير العمر على المتغير التابع أداء العاملين.

H₀: توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف العمر؛

H₁: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف العمر.

الجدول (28-2): تحليل اختبار (Kruskal-Wallis H test) بالنسبة لمتغير العمر

المتوسط الحسابي لأداء العاملين	
H de Kruskal-Wallis	4,672
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,197

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية تساوي 0,197، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة معنوية في إجابات عينة الدراسة تعز لمتغير الفئة العمرية ومنه تقبل الفرضية القائلة H_1 "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف العمر".

3. النسبة للمؤهل العلمي:

وللتحقق من صحة الفرضية H_{4-3} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف المؤهل العلمي تم الاعتماد على اختبار Kruskal-Wallis H test لدراسة تأثير متغير المؤهل العلمي على المتغير التابع أداء العاملين.

H_0 : توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف المؤهل العلمي؛

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف المؤهل العلمي.

الجدول (29-2): تحليل اختبار (Kruskal-Wallis H test) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي لأداء العاملين	
H de Kruskal-Wallis	3,888
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,274

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المؤهل العلمي

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية تساوي 0,274، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة معنوية في إجابات عينة الدراسة تعز لمتغير المؤهل العلمي ومنه تقبل الفرضية H_1 القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف المؤهل العلمي".

4. بالنسبة لسنوات الخبرة:

وللتحقق من صحة الفرضية H_{4-3} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف سنوات الخبرة" تم الاعتماد على اختبار Kruskal-Wallis H test لدراسة تأثير متغير سنوات الخبرة على المتغير التابع أداء العاملين"

H_0 : توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف سنوات الخبرة؛

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف سنوات الخبرة.

الجدول (2-30): تحليل اختبار (Kruskal-Wallis H test) بالنسبة للخبرة في العمل

المتوسط الحسابي لأداء العاملين	
3,743	H de Kruskal-Wallis
3	Ddl
,291	Sig. Asymptotique

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية تساوي 0,291، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة معنوية في إجابات عينة الدراسة تعز متغير سنوات الخبرة ومنه تقبل الفرضية H_1 القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال المؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف سنوات الخبرة"

5. بالنسبة لمتغير الوظيفة:

وللتحقق من صحة الفرضية H_{4-5} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف الوظيفة" تم الاعتماد على اختبار Kruskal-Wallis H test لدراسة تأثير متغير الوظيفة على المتغير التابع أداء العاملين"

H_0 : توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف متغير الوظيفة؛

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف متغير الوظيفة.

الجدول (2-31): تحليل اختبار (Kruskal-Wallis H test) بالنسبة للوظيفة

المتوسط الحسابي لأداء العاملين	
1,455	H de Kruskal-Wallis
3	Ddl
,228	Sig. Asymptotique

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.05، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة معنوية في إجابات عينة الدراسة تعز لتغير المؤهل العلمي ومنه تقبل الفرضية H_1 القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات عمال مؤسسة CNAS حول أداء العاملين لاختلاف الوظيفة"

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية، نجد أن النتائج المتوصل إليها قد تشابهت مع بعض الدراسات واختلفت مع دراسات أخرى، يمكن عرض النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- وجود مستوى مرتفع لتطبيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بوكالة ورقلة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف المعياري (0,74737) وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة أسماء عبد الكريم الشاغت الرفادي في مصرف الوحدة درنة وفروعه، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التغيير في التكنولوجيا وهذا ما يدل على وجود التأثير الإيجابي لاستخدام التكنولوجيا ومدى مساهمتها في تحسين العمليات الإدارية، وهو ما يتفق مع نتيجة Erice, Eunice, Kwasi في هيئة الإذاعة الغانية، فيما اختلفت مع نتيجة منيرة عمار العماري، محمد أنس الشمسي الذي جاء فيه بعد التغيير التكنولوجي في المرتبة الأخيرة، يليها في المرتبة الثانية بعد التغيير في الهيكل التنظيمي ذلك راجع لضغط العمل الذي جاء نتيجة لندرة العاملين المنتسبين لتلك الأقسام بسبب غياب التوظيف، إلا أن الزيادة في الأجور الناتجة عن الترقية تعتبر حافز للعمال، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التغيير في الأفراد ذلك راجع لغياب اللامركزية وإتباع إجراءات المرسل من قبل المؤسسة المركزية وراجع لاعتماد جل المصالح والأقسام على الفيديوهات المسجلة وغياب الدورات التدريبية ماعدا في مصلحة الأجور؛

- وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بوكالة ورقلة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0,49297)، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة منيرة عمار العماري، محمد أنس الشمسي في مراكز الرعاية النهارية، حيث جاء في المرتبة الأولى كمية العمل المنجز هذا ما يدل على مدى قدرة العاملين وتمكنهم من تقديم الجهد المطلوب، يليها بعد المواظبة في العمل مما يدل على مدى التزام العمال بقوانين العمل والحضور وحرص المؤسسة على مواظبة العمال لأعمالهم سعيا منها لتحسين أدائها خاصة وأنها تتعامل مع شريحة كبيرة من العملاء، ثم بعد الجودة والكفاءة وأخيرا بعد القدرة على العمل بوسط وهذا راجع ممكن إلى نقص الدورات التدريبية؛

- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل "التغيير التنظيمي" على المتغير التابع "أداء العاملين" حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0,374) أي توجد علاقة طردية موجبة بين المتغيرين 37%، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0,140)، بمعنى أن 14% من أداء العاملين يعود للتغيير التنظيمي والنسبة المتبقية 86% ترجع لعوامل أخرى، وهو ما يتفق مع نتيجة الدراسة Aneewanjiku في مؤسسة البريد بكينيا؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 لأداء العاملين بمؤسسة CNAS تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) وذلك بالاعتماد على اختبار Mann whitney U لمتغير الجنس واختبار Kruskal-Wallis H test لباقي المتغيرات، بالنسبة للجنس بلغ مستوى المعنوية 0.920 أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما متغير العمر قد بلغ مستوى المعنوية 0.197 وهي أكبر من 0.05 وذلك راجع لوجود فئة عمرية غالبية على أفراد العينة هي (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بسبب غياب التوظيف، ومتغير المؤهل العلمي قد بلغ مستوى المعنوية 0.274 وهي أكبر من 0.05 وذلك بسبب تشكيل ما نسبته 72.7% من العينة من فئة الجامعيين (شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس، ماستر أو ماجستير)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة قد بلغ مستوى المعنوية 0.291 وهي أكبر من 0.05 وهذا راجع لأن حوالي 90 % تتجاوز خبرتهم العشر سنوات مما يؤدي إلى استيعاب أكبر لأهمية التغيير وآثاره الإيجابية على الأداء العام للمؤسسة، كما يمكن أن يشكل ذلك عائق أمام التغيير نتيجة التعود على أداء الأعمال بطريقة معينة، ومتغير الوظيفة الذي بلغ مستوى المعنوية 0.228 وهي أكبر من 0.05.

خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ورقلة حيث حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ورقلة، ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية اتضح انه:

- مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع في البعد الأول والثاني ومتوسط في البعد الثالث؛
- مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع في البعد الأول والثاني ومرتفعاً جداً في البعدين الثالث والرابع؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ورقلة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأداء العاملين بمؤسسة CNAS تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؛

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم العمليات الإدارية المهمة والمخطط لها، لما ينتج عنه من إدخال تحسين وتطوير على جانب أو أكثر من جوانب التغيير المتمثلة في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والأفراد، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد، حيث يقوم هذا التغيير بالتأثير على أداء العاملين لأن هذا الأخير يعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا ما دعانا لطرح الإشكالية التالية: "ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين"، وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بمسح نظري للأسس والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، والتي حاولنا قياسها من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بوكالة ورقلة، وقد توصلنا لجملة من النتائج والتوصيات كما يلي:

1. نتائج الدراسة:

- إن التغيير التنظيمي بجوانبه الثلاثة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والأفراد) الحاصل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بوكالة ورقلة فرضته المؤسسة المركزية بالعاصمة؛
- التغيير في الهيكل التنظيمي جاء نتيجة لترقية المؤسسة للدرجة الأولى، وذلك بإجراء تغييرات جزئية حيث قامت بترقية بعض المصالح والأقسام مما سبب ضغوط على العاملين ذلك راجع لغياب التوظيف إلا أن الزيادة في الأجور الناتجة عن الترقية تعتبر حافز للعمال؛
- التغيير في التكنولوجيا جاء بهدف الربط بالشبكة الداخلية، تسهيل المراقبة، توحيد المعلومة في كل الوكالات وتحسين نوعية الخدمة من خلال السرعة في الأداء حيث أصبحت أغلب العمليات تقام عبر برامج وأنظمة أما الخدمات فقد أصبحت تؤدي عن بعد عبر منصات وبوابات الكترونية، بالتالي أصبح للتغيير التكنولوجي دور في تحسين الأداء، التقليل من الأخطاء البشرية وتقليل من الوقت؛
- إن التغيير كان له أثر إيجابي على الأداء خاصة في بعده التكنولوجي (باستثناء مصلحة الأجور التي اضطروا للتعامل مع برنامجين لضرورات تقنية كمرحلة انتقالية)، كما أن الزيادة في الأجر نتيجة ترقية العديد من المصالح لاقت قبولا وترحيبا كبيرا لدى غالبية العمال، كما تم تخصيص برامج تدريبية حضورية للعاملين في مصلحة الأجور، مقابل توفير فيديوهات تعليمية مسجلة لباقي المصالح والأقسام؛
- وجود مستوى مرتفع لتطبيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ورقلة؛
- وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ورقلة؛
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية لأداء العاملين بمؤسسة CNAS تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

2. توصيات الدراسة:

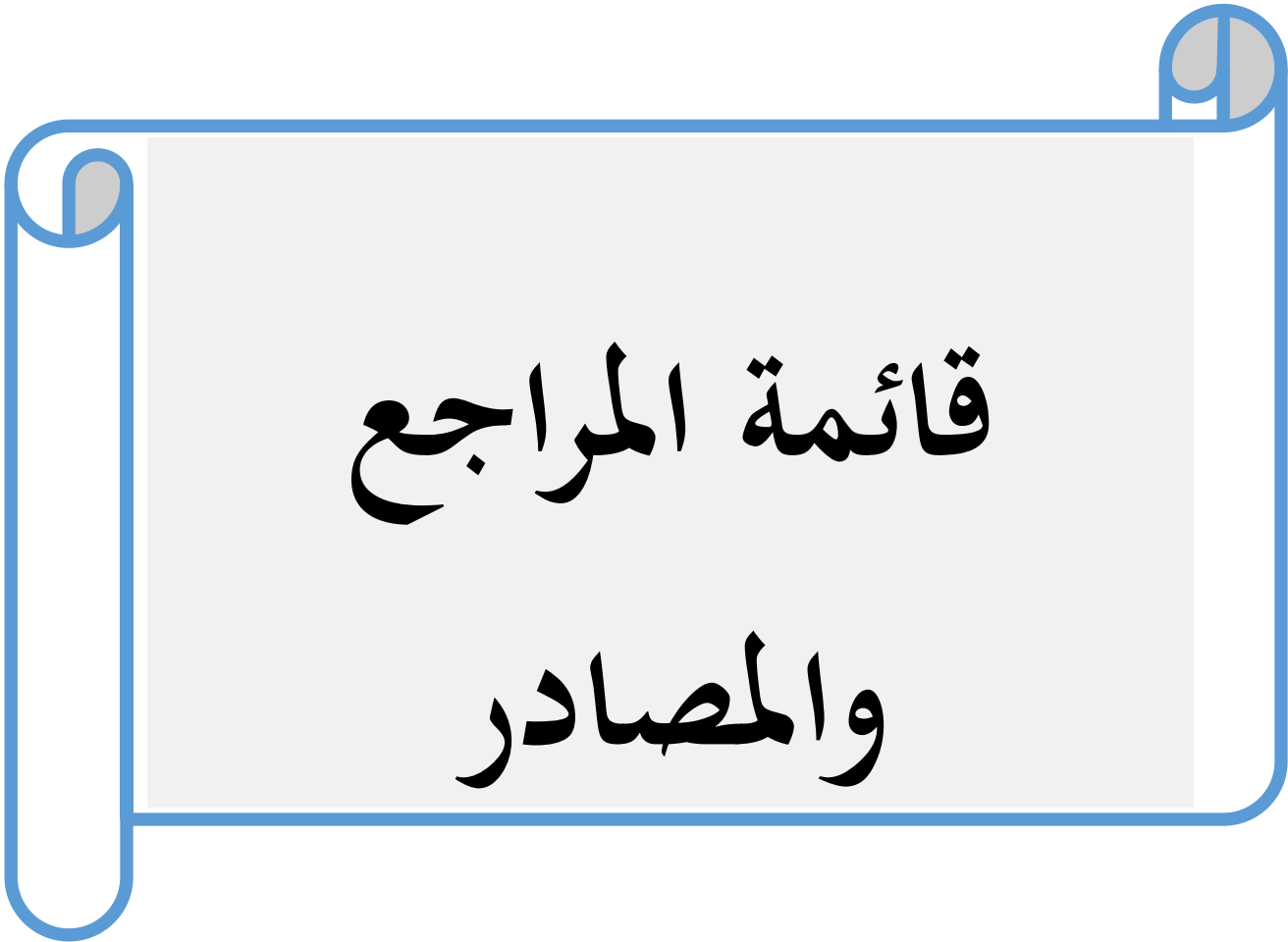
- يجب على المؤسسة توفير دورات تدريبية اللازمة للتكيف مع التغييرات؛
- ضرورة متابعة وتقييم الدورات التدريبية أثناء وبعد التدريب؛

خاتمة

- وضع تحفيزات للعاملين لانجاح التغيير التنظيمي .

3. أفاق الدراسة:

- التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي؛
- التدريب الالكتروني وأثره على أداء العاملين؛
- دور التحفيز في إنجاح التغيير التنظيمي .



قائمة المراجع والمصادر

المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد يوسف دودين. (2014). إدارة الجودة الشاملة . عمان: الاكاديميون للنشر و التوزيع .
2. أحمد يوسف دودين. (2013). إدارة التغيير و التطوير التنظيمي. دار اليازوري للنشر و التوزيع.
3. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالي. (2008). الادارة و الأعمال. الطبعة الثانية. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
4. طاهر محسن منصور، و نعمة عباس الخفاجي. (2010). نظرية المنظمة , مدخل العمليات . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
5. مصطفى عليان ربحي. (2015). ادارة التغيير . عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع .
6. مصطفى يوسف كافي. (2015). ادارة الصراع و الأزمات التنظيمية . عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.

ثانياً: الرسائل الجامعية

7. توفيق برياش. (2016/2015). التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات مامي للمشروبات أطروحة دكتوراه. جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، سطيف
8. خالد بن عبد الله بن سيف العبري. (2014). التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان "مذكرة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت. عمان.
9. خلفان بن محمد بن عامر العيسري. (2022). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير. (كلية ادارة الأعمال, تخصص ادارة الأعمال جامعة الشرقية.
10. دنيا بوديب. (2014/2013). الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي , دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر-. مذكرة ماجستير (غير منشورة) . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية تخصص ادارة الموارد البشرية . الجزائر.
11. سالم بن علي بن سلطان الجابري. (2022). أثر الممارسات القيادية و العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل مذكرة ماجستير . كلية ادارة الأعمال غير منشورة جامعة الشرقية. عمان.

12. عبد المالك هبال.(2016/2015). دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة فرحات عباس. سطيف.
13. مبارك بنية ضامن العنزي.(2004)التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض .مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. نجيب السبع. (2021/2020). أثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية , تخصص ادارة و تسيير الموارد البشرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
15. نور عمر عوض. (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية. كلية الدراسات العليا , مذكرة ماجستير جامعة النجاح الوطنية.فلسطين.

ثالثا: المحاضرات:

16. صفاء مباركي. (2022/2021). سلسلة محاضرات في ادارة التغيير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير و العلوم التجارية جامعة باجي مختار،عنابة.
17. عياد سيدي محمد. (2020/2019). سلسلة محاضرات في ادارة التغيير التنظيمي. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
18. نعيمة بجاوي سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة الحاج لخضر، باتنة.

رابعا: المجلات:

19. ابراهيم نصير محمد علي الخفاجي. (2016). توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام- مؤسسة الشهداء. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية .
20. أسماء عبد الكريم الشاعنت الرفادي.(2022).واقع ادارة التغيير الاداري من وجهة نظر مدراء الادارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين- دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنه وفروعه.الدراسات الاقتصادية.العدد الخامس والثالث.
21. الحاج نعاى خديجة. (2022). ادارة التغيير و أثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا .
22. بشرى محمد علوان، علي خليل أمير، و مهدي شهيد جنان. تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين -دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات في المصاريف التجارية و الاسلامية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة . المجلة العراقية للعلوم الادارية .

23. جلال مصطفى عبد الرزاق كليب، و محمد أحمد السفياي عبد الرحمان. (2023). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة و فروعها في محافظة تعز . مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية .
24. سيد هارون الجمعة. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
25. شفاء محمد علي، و ابراهيم موسى وسام. (2015). أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية .
26. صبرينة لطرش، و العلواني عديلة. (2018). التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين - دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيكدة. مجلة العلوم الانسانية .
27. عامر عبد اللطيف كاظم العامري. (2013). أثر ادارة الصحة و السلامة المهنية (OHS) في أداء العاملين دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة و المعادن العراقية. مجلة كلية المأمون .
28. قويدر بورقبة، كمال رعاش، و رحمة مجدة حصباية. التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال " المفهوم , الأسباب , المراحل و المداخل "... . مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية .
29. مزهودة عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة و الفعالية , مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الانسانية .
30. منيرة عمار العماري، محمد أنس شمسي. (2022). أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية " . المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. المجلد الثالث. العدد الخامس والثلاثون.
31. وسام ابراهيم موسى. (2015). أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية . مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية .
32. يزيد شويعل، و فارس علي. التغيير التنظيمي -قراءة في مفهوم-. مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية .

خامسا: المداخلات والملتقيات

33. دليلة بركان. (2015). مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE-وحدة بسكرة". ورقة بحثية منشورة في أبحاث اقتصادية وإدارية. العدد السابع عشر.

سادسا: المواقع الالكترونية:

34. الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، <https://cnas.dz> شوهده بتاريخ

2025/05/06 بتوقيت 12:30

1. Anne Wanjiku Karanja.(2015). Organizational Change and Employee Performance: A Case on the Postal Corporation of Kenya. European Journal of Business and Management. Vol.7.
2. Kwasi Addei Mensah. Eunice Elinam Ahiaxonu. Eric Twum. (2023)Organizational change and its effect on employee performance. A study at the Ghana Broadcasting Corporation. Wisconsin Journal of Arts and Sciences.
3. Ochuko. Mary Amori . Ayo-Balogun. Atinuke Oluwatoyin .(2020). Organizational Change and Its Impact on Employees' Performance. (A Study of Union Bank Nigeria Plc.).
4. Zeeshan Ahmed Khosa. Zia Ur Rehman.Ali Asad.Muhammad Amjad Bilal.Niaz Hussain. The Impact of Organizational Change on the Employee's Performance in the Banking Sector of Pakistan. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Volume 17.

قائمة الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان



السادة والسيدات إدارات، موظفو مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ورقلة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان "التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين"، ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.

الطالبان: - قواسمي اكرام - مرنيز خولة mernizkhaoula2003@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

تعريفه: هو عملية إدارية تقوم بتنفيذها المؤسسة بهدف حل المشكلات وتحسين الأداء، يمس هذا التغيير جانب أو جوانب للمؤسسة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي						
01	يعبر الهيكل التنظيمي للصندوق عن كافة المستويات والوحدات والأقسام					
02	يملك الصندوق هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل و احتياجاته					
03	يعمل الصندوق على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما ينسجم مع متطلبات العمل					
04	يسمح الهيكل التنظيمي للصندوق بتبني اللامركزية في العمل و تفويض السلطات					
05	يتمتع الهيكل التنظيمي للصندوق بقدرته على توضيح خطوط الاتصال و نطاق الإشراف والسلطة و المسؤولية					
البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا						
06	يعتمد الصندوق استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع أعماله					

07	يحرص الصندوق على تغيير و تطوير الأجهزة المستخدمة.				
08	يعمل الصندوق على تحديث البرامج المستخدمة بما ينسجم مع متطلبات العمل.				
09	يملك الصندوق الأجهزة الكافية لإنجاز أعماله بسرعة وبدقة.				
10	يوفر الصندوق بعض الخدمات عبر شبكة المعلومات (الانترنت)				
البعد الثالث: التغيير في الأفراد					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	يملك الصندوق الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير				
12	يملك الصندوق خطة واضحة لتأهيل وتدريب العاملين				
13	يشجع الصندوق العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل				
14	يتماشى العاملون مع مختلف التغييرات والتعليمات الجديدة				

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأداء العاملين:

تعريفه: هو مجموعة من الجهود يقوم بها الأفراد بهدف إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اولا : القدرة على العمل						
01	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم المقترحات					
02	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد					
03	أستطيع حل مشاكل العمل اليومية وتصحيح الأخطاء العمل عند وقوعها					
ثانيا: الجودة والكفاءة						
04	أنجز المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة					
05	امتلك مهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء					
06	أحاول تطوير كفاءاتي حتى أساعد الصندوق					
07	تكوينني يسمح لي بتأدية عملي بكفاءة ودقة					
ثالثا: كمية العمل المنجز						
08	أستطيع إنجاز العمل الموكل إلي في الوقت المحدد					
09	أبدل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي بسرعة وبدقة					
10	أسعي إلى التغلب على صعوبات العمل					
11	أقوم بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي					

رابعاً: المواظبة في العمل					
					12
أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية					
					13
أسعي إلى التقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المسطرة					
					14
أبتعد عن قيام بالزيارات الشخصية في مكان العمل					
					15
أسعى دائماً إلى فهم والتمكن من إجراءات العمل					

المحور الثالث: المعلومات الشخصية

الجنس		ذكر	أنثى
العمر		أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
المؤهل العلمي		ثانوي فأقل	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس
سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
الوظيفة		أعوان التحكم	التأطير المتوسط

شكراً جزيلاً لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

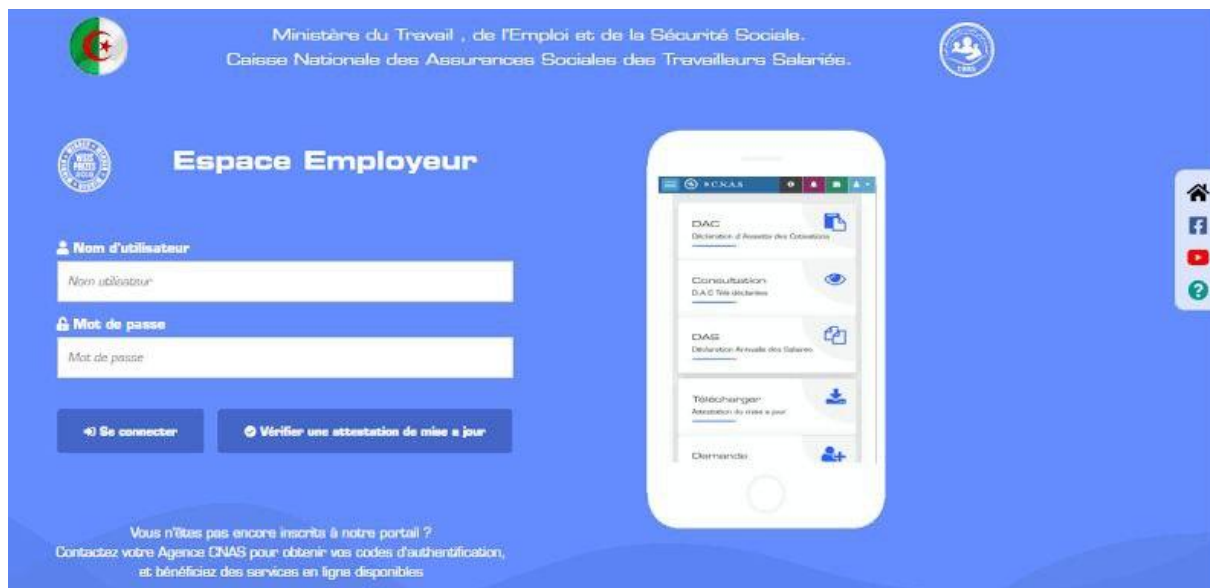
الرقم	المحكم	الرتبة	القسم/الكلية
01	عراية الحاج	أستاذ دكتور	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
02	مناصرية رشيد	أستاذ دكتور	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
03	يوسف أسماء	أستاذة دكتورة	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية



الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجاء CNAS قبل اجراء التغيير

الملحق رقم 05: دليل المقابلة

البعد 01: التغيير في الهيكل التنظيمي	
السؤال الأول	ما هو سبب الذي جعل المؤسسة تقوم بإجراء التغيير في الهيكل التنظيمي؟
السؤال الثاني	هل شمل التغيير في الهيكل جميع المستويات؟
السؤال الثالث	ماهي التغييرات الرئيسية التي حدثت في الهيكل التنظيمي؟
السؤال الرابع:	كيف أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين؟
البعد 02: التغيير في التكنولوجيا	
السؤال الأول	ماهي الأسباب التي جعلت المؤسسة تقوم بالتغيير في التكنولوجيا؟
السؤال الثاني	ماهي أهم الأنظمة والبرامج المستحدثة في المؤسسة بعد التغيير ؟
السؤال الثالث	هل هناك سياسة لتطوير الأنظمة؟
السؤال الرابع	ماهي أهم المواقع المستخدمة والحديثة؟
السؤال الخامس	هل هناك صعوبات في التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمات عبر الانترنت؟
السؤال السادس	ما هي التغييرات التكنولوجية الجذرية على أداء العمليات؟
السؤال السابع	كيف أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين؟
البعد 03 : التغيير في الأفراد	
السؤال الأول	كيف تقبل العاملون التغييرات التي أجرتها المؤسسة وكيف كانت ردة فعلهم؟
السؤال الثاني	هل تم تأهيل العمال لمواكبة التغيير؟



الملحق رقم 07: واجهة فضاء لموقع Elhana.cnas



الملحق رقم 08: نتائج تحليل استبيان التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين

معامل ألفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	29

المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	43	65,2	65,2	65,2
	انثى	23	34,8	34,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	1	1,5	1,5	1,5
	سنة 40 سنة الأقل من 30 من	14	21,2	21,2	22,7
	سنة 50 سنة الأقل من 40 من	27	40,9	40,9	63,6
	سنة وأكثر 50	24	36,4	36,4	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	18	27,3	27,3	27,3
	شهادتادراساتأوليسانسانسأومهندس	31	47,0	47,0	74,2
	ماستروماجستير	16	24,2	24,2	98,5
	دكتوراه	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

سنواتالخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	2	3,0	3,0	3,0
	سنوات 10 الأقل من 5 من	5	7,6	7,6	10,6
	سنة 20 الأقل من 10 من	25	37,9	37,9	48,5
	سنة فأكثر 20 من	34	51,5	51,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعوانالتحكم	42	63,6	63,6	63,6
	التأطيرالمتوسط	15	22,7	22,7	86,4
	التأطير	9	13,6	13,6	100,0

Total	66	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

أبعاد المحور الأول: التغيير التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعبر الهيكل التنظيمي للصندوق عن كافة المستويات والوحدات والأقسام	66	3,85	,846
يعمل الصندوق على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما ينسجم مع متطلبات العمل	66	3,47	1,099
يملك الصندوق قهيكلا تنظيميا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل واحتياجاته	66	3,47	,996
يتمتع الهيكل التنظيمي للصندوق بقدر تمعلتوضيحيخطوط الاتصال ونطاقا لشرافوا السلطة والمسؤولية	66	3,45	1,112
يسمح الهيكل التنظيمي للصندوق بتبني الالامركزية في العمل وتفويض السلطات	66	3,02	1,088
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعتمد الصندوق واستخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع أعماله	66	3,92	1,100
يعمل الصندوق قعلتحد يثالبرامج المستخدمة بما ينسجم مع متطلبات العمل	66	3,82	1,036
يحرص الصندوق قعلتغيير وتطوير الأجهزة المستخدمة	66	3,80	,964
(الأنترنت) يوفر الصندوق قبعضا لخدمات عبر شبكة المعلومات	66	3,74	1,194
يملك الصندوق قالأجهزة الكافية لإنجاز أعماله بسرعة وبدقة	66	3,48	1,056
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتماشى العاملون مع مختلف التغييرات والتعليمات الجديدة	66	3,61	1,021
يملك الصندوق قالكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير	66	3,58	,962
يشجع الصندوق قالعاملين قعلتقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل	66	2,98	1,307
يملك الصندوق قخطوة واضحة للتأهيل وتدريب العاملين	66	2,92	1,207
N valide (liste)	66		

أبعاد المحور الثاني: أداء العاملين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أستطيع حل مشاكل العمل اليومية وتصحيح أخطاء العمل عند وقوعها	66	4,00	,804
حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	66	3,97	,992
لدي القدرة على تحمل المسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم المقترحات	66	3,89	,844
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحاول لتطوير كفاءات تحتأ ساعد الصندوق	66	4,17	,692
أنجز المهام الوظيفية طبقاً للمعايير المطلوبة	66	4,08	,686
تكويني يسمح لي بتأدية عملي بكفاءة ودقة	66	4,05	,793
أمتلك المهارات اللازمة لأداء المهام يبدو نأخطاء	66	3,97	,701
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي بسرعة وبدقة	66	4,30	,581
أقوم بإنجاز كمية كافية من متطلبات الأعمال اليومية	66	4,23	,549
أسعى للتغلب على صعوبات العمل	66	4,17	,736
أستطيع إنجاز الأعمال الموكلة لي في الوقت المحدد	66	4,08	,730
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

أسعى إلى التقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل فوق الخطوط والبرامج المسطرة	66	4,29	,519
أسعد أئمة بالفهم والتمكن من إجراءات العمل	66	4,24	,609
أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	66	4,09	,799
أبتعد عن القيام بالزيارات الشخصية في مكان العمل	66	3,98	,754
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد الثاني: التغير في التكنولوجيا	66	3,7545	,89153
البعد الأول: التغير في الهيكل التنظيمي	66	3,4515	,78940
البعد الثالث: التغير في الأفراد	66	3,2727	,95447
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد الثالث: كمية العمل المنجز	66	4,1932	,56466
البعد الرابع: المواظبة في العمل	66	4,1515	,52601
البعد الثاني: الجودة	66	4,0644	,55524
البعد الأول: القدرة على العمل	66	3,9545	,69893
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المتوسط الحسابي لأداء العاملين	66	4,0909	,49297
المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي	66	3,4929	,74737
N valide (liste)	66		

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي	Moyenne	3,4929	,09199
	Intervalle de confiance à Borne inférieure	3,3092	
	95 % pour la moyenne Borne supérieure	3,6767	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,5236	
	Médiane	3,5417	
	Variance	,559	
	Ecart type	,74737	
	Minimum	1,50	
	Maximum	5,00	
	Plage	3,50	
	Plage interquartile	1,09	
	Asymétrie	-,598	,295
	Kurtosis	,130	,582
المتوسط الحسابي لأداء العاملين	Moyenne	4,0909	,06068
	Intervalle de confiance à Borne inférieure	3,9697	
	95 % pour la moyenne Borne supérieure	4,2121	
	Moyenne tronquée à 5 %	4,1127	
	Médiane	4,0208	
	Variance	,243	
	Ecart type	,49297	
	Minimum	1,90	
	Maximum	5,00	
	Plage	3,10	
	Plage interquartile	,51	
	Asymétrie	-1,030	,295
	Kurtosis	5,091	,582

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي	,094	66	,200*	,968	66	,084
المتوسط الحسابي لأداء العاملين	,158	66	,000	,894	66	,000

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البعد الأول : التغير في الهيكل التنظيمي	4,647	65	,000	,45152	,2575	,6456
البعد الثاني : التغير في التكنولوجيا	6,876	65	,000	,75455	,5354	,9737
البعد الثالث : التغير في الأفراد	2,321	65	,023	,27273	,0381	,5074
المتوسط الحسابي للتغير التنظيمي	5,358	65	,000	,49293	,3092	,6767

Rangs

		N	Rang moyen :	Somme des rangs
البعد الأول - الوسط الفرضي للمقارنة القدرة على العمل	Rangs négatifs	59 ^a	33,81	1995,00
	Rangs positifs	5 ^b	17,00	85,00
	Ex aequo	2 ^c		
	Total	66		
الجودة : البعد الثاني - الوسط الفرضي للمقارنة	Rangs négatifs	63 ^d	32,57	2052,00
	Rangs positifs	1 ^e	28,00	28,00
	Ex aequo	2 ^f		
	Total	66		
البعد الثالث - الوسط الفرضي للمقارنة كمية العمل المنجز	Rangs négatifs	65 ^g	33,59	2183,50
	Rangs positifs	1 ^h	27,50	27,50
	Ex aequo	0 ⁱ		
	Total	66		
البعد الرابع - الوسط الفرضي للمقارنة المواظبة في العمل	Rangs négatifs	63 ^j	33,90	2135,50
	Rangs positifs	2 ^k	4,75	9,50
	Ex aequo	1 ^l		
	Total	66		
الوسط الفرضي للمقارنة - المتوسط الحسابي لأداء العاملين	Rangs négatifs	65 ^m	33,43	2173,00
	Rangs positifs	1 ⁿ	38,00	38,00
	Ex aequo	0 ^o		
	Total	66		

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,834	1	,834	10,429	,002 ^b
	de Student	5,120	64	,080		
	Total	5,955	65			

a. Variable dépendante : normalperformance

b. Prédicteurs : (Constante), المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,006	,168		-,037	,971
	المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي	,152	,047	,374	3,229	,002

a. Variable dépendante : normalperformance

Tests statistiques^a

المتوسط الحسابي لأداء العاملين

U de Mann-Whitney	487,000
W de Wilcoxon	1433,000
Z	-,101
Sig. asymptotique (bilatérale)	,920

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests statistiques^{a,b}

المتوسط الحسابي لأداء العاملين

H de Kruskal-Wallis	4,672
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,197

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Tests statistiques^{a,b}

المتوسط الحسابي لأداء العاملين

H de Kruskal-Wallis	3,888
ddl	3
Sig. asymptotique	,274

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العلمي_المؤهل

Tests statistiques^{a,b}

المتوسط الحسابي لأداء العاملين

H de Kruskal-Wallis	3,743
ddl	3
Sig. asymptotique	,291

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

Tests statistiques^{a,b}

المتوسط الحسابي لأداء العاملين

H de Kruskal-Wallis	1,455
ddl	1
Sig. asymptotique	,228

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الوظيفة

الفهرس

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصار والرموز
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين
02	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
02	الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه وأهميته
05	الفرع الثاني: مراحل وأنواع التغيير التنظيمي ومجالاته
07	الفرع الثالث: مقاومة التغيير كأحد التحديات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي
08	المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
08	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته
09	الفرع الثاني: تصنيفات ومحددات أداء العاملين
10	الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
11	الفرع الرابع: أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (باللغة العربية والأجنبية)
16	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة ومجال الاستفادة من الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجواء CNAS بوكالة ورقلة	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
21	المطلب الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
23	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
40	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
49	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
54	المراجع
59	الملاحق
77	الفهرس