



جامعة بلاد الشريعة
للعلوم الشرعية
مجمع الشيخ أحمد كفتارو
كلية الشريعة والقانون



قسم الاقتصاد الإسلامي
الشعبة: ادارة الاعمال

(ادارة التغيير وأثرها على أداء العاملين)

دراسة حالة مجمع الشيخ أحمد كفتارو

بحث علمي أعد لنيل درجة الإجازة في الاقتصاد

إعداد الطالبة: فاطمة الشوم

إشراف الدكتور: أحمد فايز الطباع

للعام الدراسي (٢٠١٧م / ٢٠١٨م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون)

(سورة الزمر/ الآية ٩)

الاهداء

الى الشمس، أبي.

الى القمر، أمي.

الى الاثني عشر كوكبا، إخوتي.

الذين يطوفون في سمائي ويمنحونني النور،

والدفاع، والسعادة.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد و على آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين، وبعد.....

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي أنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وأخراً.

ثم أشكر اولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه فترة ، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على المشروع الدكتور/ أحمد فايز الطباع الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة، فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية .

كما يسرني أنا أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأخوة العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة و تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية.

| م | الموضوع | رقم الصفحة |
|---|-------------------------------------|------------|
| | آية قرآنية | أ |
| | الاهداء | ب |
| | شكر وتقدير | ج |
| | قائمة المحتويات | د |
| | قائمة الجداول | ز |
| | قائمة الاشكال | ط |
| | ملخص الدراسة | ي |
| | الفصل الأول الاطار العام للدراسة | ١ |
| | المقدمة | ٢ |
| | الدراسات السابقة | ٣ |
| | مشكلة الدراسة | |
| | الفرضيات | |
| | أهمية الدراسة | |
| | أهداف الدراسة | |
| | متغيرات الدراسة | |
| | المنهج المستخدم في الدراسة | |
| | حدود الدراسة | |
| | مصطلحات البحث | |
| | | |
| | الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة | |
| | إدارة التغيير | |
| | مقدمة | |
| | ماهية التغيير | |
| | أسباب التغيير | |
| | أهداف التغيير | |
| | خصائص التغيير | |
| | استراتيجيات التغيير | |
| | أهمية التغيير | |
| | أنواع التغيير | |
| | مجالات التغيير | |
| | نماذج التغيير | |
| | خطوات التغيير | |
| | مقاومة التغيير | |
| | أبعاد مقاومة التغيير | |
| | أساليب التغلب على مقاومة التغيير | |
| | عوائق التغيير | |
| | عوامل نجاح التغيير | |

| | | |
|--|--------------------|--|
| | المبحث الثاني | |
| | تقييم الأداء | |
| | ماهية الأداء | |
| | أهداف تقييم الأداء | |

| | | |
|--|---|--|
| | فوائد تقييم الأداء | |
| | أهمية الأداء | |
| | المراحل الأساسية لتقييم الأداء | |
| | طرق وأساليب تقييم الأداء | |
| | معايير تقييم الأداء | |
| | معايير نجاح تقييم الأداء | |
| | المشاكل والصعوبات في تقييم الأداء | |
| | الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث منهجية البحث وإجراءاته | |
| | أداة الدراسة | |
| | خصائص عينة الدراسة | |
| | اختبار صدق واعتمادية البحث | |
| | اختبار الفرضيات | |
| | تقييم الواقع الراهن لمقاييس الدراسة | |
| | نتائج الدراسة | |
| | ملحق الدراسة | |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| | عرض متغيرات الدراسة | ١ |
| | جدول اختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي | ٢ |
| | التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس | ٣ |
| | التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر | ٤ |
| | التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | ٥ |
| | التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | ٦ |
| | التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي | ٧ |
| | اختبار الثبات وفق ألفا كرونباخ | ٨ |
| | جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج | ٩ |
| | جدول معاملات الانحدار الخطي البسيط | ١٠ |
| | جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج | ١١ |
| | جدول معاملات الانحدار الخطي البسيط | ١٢ |
| | جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج | ١٣ |
| | جدول معاملات الانحدار الخطي البسيط | ١٤ |
| | جدول تحليل الانحدار المتعدد | ١٥ |
| | جدول معاملات الارتباط للانحدار المتعدد | ١٦ |
| | جدول الاحصائيات الوصفية لأداء العاملين حسب الجنس | ١٧ |
| | جدول اختبار ستودنت للفرق في أداء العاملين حسب الجنس | ١٨ |
| | جدول الاحصائيات الوصفية لأداء العاملين حسب العمر | ١٩ |
| | جدول اختبار تحليل التباين للفرق في أداء العاملين حسب العمر | ٢٠ |
| | جدول الاحصائيات الوصفية لأداء العاملين حسب المؤهل العلمي | ٢١ |
| | جدول اختبار تحليل التباين للفرق في أداء العاملين حسب المؤهل العلمي | ٢٢ |
| | جدول ستودنت لتقييم مستويات أبعاد ادارة التغيير | ٢٣ |
| | اختبار ستودنت لتقييم اساليب الادارة في التعامل مع مقاومة التغيير | ٢٤ |
| | جدول اختبار ستودنت لتقييم اداء العاملين | ٢٥ |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | الشكل |
|------------|--|-------|
| | متغيرات الدراسة | ١-١ |
| | خصائص التغيير | ٢-١ |
| | مجالات التغيير | ٢-٢ |
| | نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير | ٢-٣ |
| | أنواع عوائق التغيير | ٢-٤ |
| | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | ٣-١ |
| | توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر | ٣-٢ |
| | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | ٣-٣ |
| | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | ٣-٤ |
| | توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي | ٣-٥ |
| | شكل الانتشار لاختبار خطية نموذج الانحدار | ٣-٦ |
| | شكل الانتشار لاختبار خطية نموذج الانحدار | ٣-٧ |
| | شكل الانتشار لاختبار خطية نموذج الانحدار | ٣-٨ |
| | البيان التوضيحي لتقييم أبعاد إدارة التقييم | ٣-٩ |

قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الملحق |
|------------|----------------|------------|
| | ملحق الاستبانة | ١ |
| | | |

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في جامعة بلاد الشام، وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة في مجمع الشيخ أحمد كفتارو، وقد تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الموارد البشرية.

وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، واستخدمت الباحثة العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث فئات (إداري، عضو هيئة تدريسية، موظف) وتم توزيع (٤٥) استبانة على أفراد العينة، واسترجاع (٤٠) استبانة.

واستخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها:

١-يوجد اثر دال احصائيا لإدارة التغيير بالتكنولوجيا في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند الدلالة مستوى(0.05).

٢-يوجد اثر دال احصائيا لإدارة التغيير بالموارد البشرية في أداء العاملين في مجمع الشيخ احمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).

٣-لا يوجد فروق جوهرية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ احمد كفتارو تعزى لمتغير الجنس.

٤-وجود علاقة ارتباطية طردية قوية الشدة بين مستوى ادارة التغيير بالموارد البشرية وبين مستوى أداء العاملين .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات كان أهمها:

١-تحديد رؤية واضحة لعملية ادارة التغيير، وذلك من خلال وضع رؤية واضحة للوضعية التي سنتتهي اليها المنظمة وللنتائج والفوائد المتوقعة.

٢-مراقبة التغييرات الحاصلة بدقة والتركيز على التقدم المنجز، وايجاد حلول لعوائق ادارة التغيير .

٣-عقد محاضرات وورشات تدريبية لتعريف العاملين في المجمع على أسباب و اهداف نتائج التغيير .

٤-ضرورة اشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير مما يدفع العاملين للوقوف الى جنب الادارة لتنفيذ عملية التغيير، ويكون عن طريق الاجتماع بالعاملين والاستماع الى آرائهم و اعتراضاتهم.

الاطار العام للدراسة

المقدمة

الدراسات السابقة

مشكلة الدراسة

الفرضيات

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

متغيرات الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة

حدود البحث

مصطلحات البحث

١-١ المقدمة

منذ نشوء البشرية والعالم يشهد الصراعات والنزاعات والحروب، والسؤال الذي يدور في أذهاننا.

لماذا يشهد العالم الصراعات والنزاعات والحروب؟

فالسبب هو عدم رضا الأفراد بالواقع الحالي الذي يعيشونه، لذلك يسعى الأفراد من خلال أمور عديدة لتغيير واقعهم بغية تحسين وتطوير وتنمية أوضاعهم.

لو اطلعنا على القرآن الكريم لنبحث عن قانون يتحدث عن التغيير، لوجدنا هذه الآية التي تعد أصلا في التغيير:

(إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)، (سورة الرعد/ الآية ١١).

وإن ما يجري على الأفراد من تحديات ومصاعب، وتصارع وتكيف، يجري على المؤسسات.

وهذا ما أشار إليه تشارلز داروين في مقولته: " إن البقاء لا يكون من حظ أقوى الكائنات أو أنكاها بل أقدرها على التكيف مع المتغيرات البيئية" (أسامة الفرج / ٢٠١٥م/ ص ٤١).

٢-١ الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة للبحث، فيبدأ الباحث بالبحث في الدراسات السابقة والتي تشكل له مصدراً غنياً بالمعلومات والمعرفة، وقد تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: دراسة سلمى سيد أحمد عبد الكريم ٢٠٠٨م.

وقد أجرت الباحثة هذه الدراسة بعنوان: "تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير / لبعض المنشآت الصناعية و الخدمية / الخرطوم".

هدفت هذه الدراسة إلى:

أ- التعرف على مقدرة المنشآت على إدارة التغيير من حيث اختيار الاستراتيجيات على المداخل والنماذج المناسبة.
ب- تحديد معوقات تنفيذ التغيير في المنشآت السودانية.

العينة والمجتمع :

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من منشآت الأعمال السودانية في القطاعين الصناعي و الخدمي بولاية الخرطوم وتتكون وحدة التحليل من المديرين في الإدارات العليا و الوسطى في تلك المنشآت.
ب- عينة البحث: تم اختيار الأفراد الممثلين لعينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة الطبقية.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أ- أن أكثر التغييرات حدوثاً في تلك المنشآت هي التغييرات التكنولوجية تليها التغييرات في الهيكل التنظيمي و اعادة تنظيم المنشأة.
ب- أن معظم التغييرات التي تمت كانت في الجانب المادي و ان تلك المنشآت لم تول جانب الأفراد الاهتمام اللازم بل تم توفيق اوضاع العاملين و ما يتناسب مع حدوث تلك المتغيرات.
ت- أن تأثير أهم التغييرات كانت بدرجة كبيرة على العوامل التحولية والتي تتمثل في رسالة واستراتيجية المشاة، القيادة، ثقافة المنشأة.

ثانياً: دراسة حماد محمود الرقب ٢٠٠٨م.

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان: " واقع التغيير / لدى وزارات السلطة الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة .
- ت- قياس أثر الهياكل التنظيمية على فعالية الوزارات الفلسطينية في ادارة التغيير.
- ث- معرفة أثر القدرات المالية و الفنية في الوزارات الفلسطينية على فعالية ادارة التغيير فيها.
- ج- التعرف على مستوى الامكانات البشرية المتاحة وأثرها على فعالية إدارة التغيير.

العينة والمجتمع:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المستويات الادارية المختلفة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ ٣٦٤٥ شخص.

عينة الدراسة: تم استخدام عينة عشوائية طبقية، و بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل ٢٥٣ استبانة بواقع ٨٤.٣% من عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- تحديد رؤية الوزارة لعملية التغيير، والعمل على نشر ثقافة التغيير بين الموظفين باختلاف المستويات الوظيفية التي يتبعونها.
- ب- تحديد أولويات الوزارة في التغيير لجميع المستويات الادارية وعموم الموظفين، وتقديم كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير، حتى توضح أي غموض يعترضها وتجنّبها للمقاومة المتوقعة من قبل بعض الموظفين.
- ت- إشراك المستويات الادارية المختلفة في الاعداد للخطة، وتهيئة باقي الموظفين، فتكون الاستجابة كبيرة من قبلهم.

ثالثاً : دراسة عوني فتحي خليل عبيد ٢٠٠٩م.

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان: " وقائع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة في مجمع الشهداء الطبي".

- هدفت هذه الدراسة إلى:

- أ- دراسة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية.

- ب- التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين.
- ج- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود.
- د- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير.
- هـ- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تغير في عمليات التغيير.
- و- التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

- العينة والمجتمع:

أ- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجمع الشفاء الطبي المؤلف من أطباء

وممرضين وفنيين وإداريين والذين يتبعون إداريا لإدارة لمجمع الشفاء الطبي .

ب- **عينة الدراسة:** استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية في دراسة مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من ٣٠٠ موظف موزعة على الوظائف المختلفة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أ- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم؛ لأن التغييرات أحدثت لتخدم مصالح شخصية، دون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين ودون دراسة للبيئة الداخلية والخارجية، وعدم إعادة توزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل.
- ب- غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، وعدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين.
- ت- عدم وجود معايير محددة وخطط مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعاً.

رابعاً: دراسة خالد ادريس شاكر دحلان ٢٠١٢.

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان: " أثر التغيير على مستوى رضا العاملين / وزارة الكهرباء/ دراسة حالة شركات الكهرباء بمحافظة غزة".

- وهدفت هذه الدراسة إلى: أ- معرفة مدى فهم العاملين لطبيعة هذا التغيير.

ب- قياس رضا العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة.

ج- هل تمت المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند إحداث التغيير.

د- التعرف على المتغيرات التنظيمية وبيئة العمل الجيدة.

- العينة والمجتمع:

أ- مجتمع الدراسة: مجتمع الدارسة يتمثل بجميع العاملين الذين كانوا يعملون بأقسام الكهرباء والمنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء.

ب- عينة الدراسة: قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقيّة المنظمة، ومن ثم اختيار عينة فرعية من كل طبقة.

- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن التغيير أعطى للعاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي وتم شرح أسباب التغيير

ب- المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة للعاملين من حيث المسمى الوظيفي، وحسن الراتب، ولاحظ العاملون أن التغيير كان للأفضل من حيث سلم الرواتب والدرجات والتأمين الصحي والعلاج.

خامسا: دراسة منير حسن شقوره ٢٠١٢م.

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان: " إدارة التغيير وعلاقتها بالأبداع الإداري/ لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين/ دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم العالي غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

أ- التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

ب- الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير.

ت- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد

العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة

التغيير وفقا لمتغيرات الدراسة.

العينة والمجتمع:

أ-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (٥٣٠٣) معلم ومعلمة.

ب-عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (٦٤) من المعلمين من الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي،

ومن ثم تطبيق هذه الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأدوات.

العينة الميدانية: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الأصلي و قد بلغ عدد أفراد العينة (٥٢٢) معلما من الجنسين .

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

أ-ضرورة التركيز على نمط ادارة التغيير في المدارس الثانوية، والاهتمام بتنمية مهارات الابداع الاداري لدى المدراء

حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير، واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.

ب-ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في الوقت القرارات الادارية المختلفة خاصة في صياغة الرؤية المشتركة، وتحديد أهدافها مما ينمي المسؤولية تجاه ما يحدث و يخلق جو من الألفة والروح المعنوية العالية في العمل.

ج-توفير المزيد من التسهيلات المكانية والمادية والتقنية والفنية التي تساعد في تيسير الابداع الاداري المساهم في تطبيق التغيير و الحصول على أهدافه.

سادسا: دراسة علاوي عبد الفتاح ٢٠١٣م.

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان: " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية/ دراسة حالة شركة سونلغاز/ وحدة الأغواط الجزائر".

- وهدفت هذه الدراسة إلى:

أ- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم وإبراز الآثار المرتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها.

ب- التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

- ج- دراسة مدى تأثر والتزام العاملين بعمليات التغيير المنشود.
- د- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير.

- العينة والمجتمع:

- أ- **مجتمع الدراسة:** يتضمن جميع العاملين في "سونلغاز" ولاية أغواط (مديرية إنتاج الكهرباء/ مديرية توزيع الكهرباء، سير شبكة نقل الكهرباء، سير شبكة نقل الغاز/ الوكالة التجارية A، الوكالة التجارية B، المصلحة التقنية للكهرباء المصلحة التقنية للغاز).
- ب- **عينة الدراسة:** قد تم اختيار عينة عشوائية تكون أحد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ٣ أ- إن اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل أقر على تطوير أداء الموارد البشرية.
- ج- يتطلب من القائد أن يكيف نفسه من المواقف التي لا يمكن تغييرها.
- د- يتأثر أداء الموارد البشرية بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد على أدائهم.

سابعاً: دراسة بوظبه نور الهدى ٢٠١٥م.

وقد اجرت هذه الدراسة بعنوان: "إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية. دراسة حالة تطبيق اصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- أ- تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق نظام ل.م.د حسب وجهة الإداريين في الجامعات الجزائرية.
- ب- التحري عن مستوى تقبل كل من اعضاء هيئة لتدريس و الاداريين لإصلاح ل.م.د.
- ج- معرفة أهم المتغيرات المؤثرة على تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر كل من اعضاء هيئة التدريس و الاداريين.

العينة والمجتمع:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس الدائمين في التخصصات التي طبقت إصلاح ل.م.د.

في الجامعات الجزائرية، والبالغة (٤٨) جامعة.

عينة الدراسة: تم استخدام عينة عشوائية عنقودية متعددة المراحل، من خلال تقسيم مجتمع الدراسات الى جامعات تشكل العناقيد، تم اختيار وحدات ابتدائية منها بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة تضم ٣٠ جامعة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أ-تعتبر القوى الخارجية من أكثر القوى تأثيرا في احداث التغيير بمؤسسات التعليم.

ب-مجالات التغيير في مؤسسات التعليم العالي مترابطة، إذا أن التغيير في احداها يؤثر على بقيتها.

ج-المؤسسات التي تفرض التغيير من أعلى دون إشراك الأفراد تكون أكثر عرضة للفشل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على سبعة دراسات في المجتمعات العربية، وتعد الدراسات السابقة إحدى نقاط قوة البحث من حيث جعل مشكلة البحث أكثر وضوحا، بالإضافة الى الاستفادة في تكوين الإطار النظري، وتزود الباحث بالمصادر والمراجع المهمة.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها جميعا استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات البحث، ومن الملاحظ تركيز الدراسات السابقة على مجالات التغيير (الأفراد- التكنولوجيا- والتنظيم نفسه)، والتعرف على أهم المشاكل والعوائق التي تعترض عمليات التغيير.

ما يميز البحث: ركزت الدراسة الحالية على(دراسة أثر التغيير على أداء العاملين، وتمت في جامعة بلاد الشام الخاصة فرع الشيخ أحمد كفتارو وذلك لمساعدة إدارة المجمع في معرفة نقاط القوة والضعف أثناء القيام بعملية التغيير.

٣-١ مشكلة الدراسة

إن التغيير يصبح أمراً هاماً وضرورياً، للتوافق مع متغيرات الحياة ومواكبة عملية التطوير والتحسين المستمر سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى الفرد أو التكنولوجيا المستخدمة؛ لما تفعل من آثار ونتائج إيجابية في زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

وتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين؟

٤-١ الفرضيات

بما أنو تم تحديد مشكلة البحث المراد عنها أصبح بإمكاننا صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا والعمليات على الأداء العاملين.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين.

٥-١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

- ١- مجمع الشيخ أحمد كفتارو: حيث تتناول الدراسة موضوع مهم وهو إدارة التغيير في مجمع الشيخ أحمد كفتارو، حيث ستعمل الدراسة على تحليل واقع التغيير، وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف، والمساعدة في حل مشكلة البحث، لتعزيز وتطوير الأداء والارتقاء بمؤسساتنا.
- ٢- الباحث: هذا البحث سيزيد من معارفه ومعلوماته وتعزيز مهارات البحث العلمي لديه.

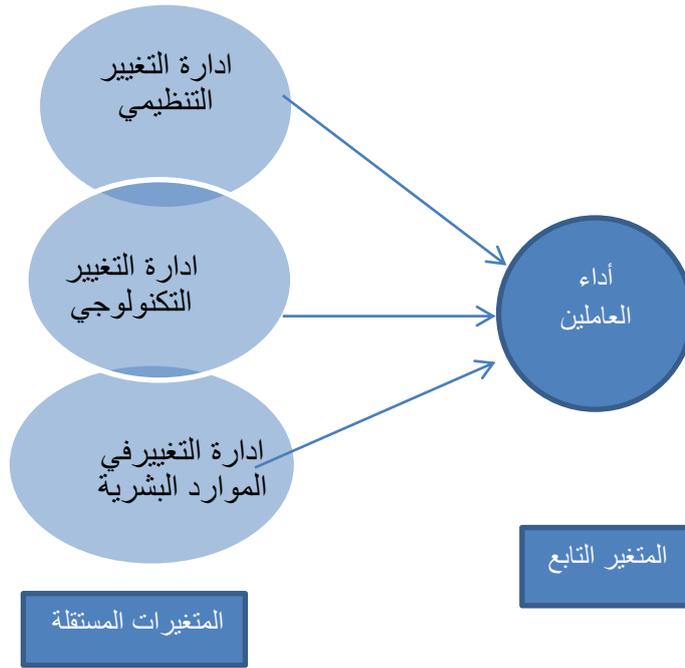
٦-١ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على إدارة التغيير.
- التعرف على أداء العاملين.
- دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ليتم من خلالها تحسين الأداء في مجمع الشيخ أحمد كفتارو.

٧-١ متغيرات الدراسة :

- المتغيرات التابعة: أداء العاملين.
- المتغيرات المستقلة: ١- إدارة التغيير في الموارد البشرية.
- ٢- إدارة التغيير التكنولوجي
- ٣- إدارة التغيير التنظيمي.



يوضح الشكل (١-١) متغيرات الدراسة

٨-١ المنهج المستخدم بالدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فيصف الواقع كما هو وصفا دقيقا و أمينا لا حسبما يتمناه الباحث .
ومن ثم القيام بوصف نتيجة جمع البيانات، ومن ثم تحليلها علميا منطقيا مقبولا، ويلى ذلك نتائج البحث وتوصيات الباحث حيالها.

٩-١ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مجمع الشيخ أحمد كفتارو في العاصمة دمشق.
الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة من ٣٢٠ حتى ٢٠١٨/٧/٢٠م.
الحدود البشرية: العاملون في المستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية في مجمع الشيخ أحمد كفتارو.

١٠-١ مصطلحات البحث:

ادارة التغيير: هو مصطلح اداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة. (إدارة التغيير/ سالم عرفة/٢٠١٢م).

مقاومة التغيير: عبارة عن سلوك انساني ناتج عن عدم شعور الفرد بالأمان و أن التغيير المرتقب يؤثر سلباً في استقراره و أهدافه و لهذا يحاول او يتمنى عدم نجاح التغيير المرتقب. (ادارة التغيير في الأجهزة الأمنية/ عائشة إبراهيم البريمي /٢٠١٤م/ ص٩٩).

الأداء: هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقديم للنتائج المحصلة.

تقييم الأداء: الاجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من و حول الافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل. (تنمية وادارة الموارد البشرية/ حمزة الجبالي / ٢٠١٦ / ص١٧٧).

التغيير المخطط: محاولة مقصودة يقوم بها القادة والعاملون تتضمن بعض الطرائق المهمة، لتحسين أداء الفرق ، و الأقسام، أو المنظمة بصفقتها الكلية.(التوجهات و المفاهيم الحديثة في الادارة/ مسلم علاوي شبيل / ٢٠١٧م).

التغيير غير المخطط أو العشوائي: هي أسلوب دفاعي تتخذ فيه الادارة مجموعة من الاجراءات العلاجية في مواجهة التغييرات و الأزمات. (إدارة التغيير و التطوير التنظيمي/ جمال محمد/ ٢٠١٤م).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة التغيير

- مقدمة.
- ماهية التغيير
- أسباب التغيير
- أهداف التغيير
- خصائص التغيير
- استراتيجيات التغيير
- أهمية التغيير
- أنواع التغيير
- مجالات التغيير
- نماذج التغيير
- خطوات التغيير
- مقاومة التغيير
- أبعاد مقاومة التغيير
- إيجابيات مقاومة التغيير
- أساليب التغلب على مقاومة التغيير
- عوائق التغيير
- عوامل نجاح التغيير

١-١ : مقدمة

التغيير اليوم يمثل إشكالية عالمية، وإن العالم كله يدرك الحاجة الملحة إلى التغيير. ولكن ما هو التغيير الذي يحتاجه العالم؟ وما حقيقته في إدراك مختلف الأمم؟ وما مدى الوعي على ضرورته؟ وما مدى الاستعداد لتوفير شروطه و إيجاد بيئته؟ وماهي ميادين ومجالات التغيير؟

كيف يمكن أن يوجد إنسان التغيير القادر على الوعي به وفهم آلياته وأدواته وشروطه ووسائله؟ (الأزمة الفكرية ومناهج التغيير الآفاق والمنطلقات/ د. طه جابر العلواني /١٩٩٦م/ص).

١-٢ : ماهية التغيير

والتغيير من الفعل (غير)، يقال تغير الشيء عن حاله أي تحول، وغيره: حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان . (لسان العرب/ ابن منظور/ المجلد الخامس/ص٤٠).

أما التغيير في المعنى العام فقد عرفه هيج بأنه: تأثير وتحول الهيئة أو الصورة لتعيش حياة أفضل . (إدارة التغيير والتطوير التنظيمي/ جمال عبد الله/ ٢٠١٤).

وعرف حنا نصر الله وآخرون التغيير بأنه: الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى. (جمال محمد/ص١٦).

نستخلص مما سبق أن التغيير: هو عملية تحسين وتطوير للوضع الحالي الذي تسوده حالة من الاستقرار إلى وضعية أفضل تساهم في تحقيق الأهداف المستقبلية ومواكبة عملية التجديد المستمرة.

١-٣ : أسباب التغيير

أن الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة وتتلخص فيما يلي:

- الأزمة: بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- الفرصة: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون للأفضل.
- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر على المنشأة واستمراريتها. (سيد سالم عرفة/٢٠١٣م/ص١٢٥).

اما ستيفن روبنز يرى ان هناك اسبابا ناشئة داخلية او خارجية تساهم في احداث التغيير.

اهم القوى الداخلية :

- ١- تغيير في اهداف المنظمة ورسالتها واغراضها .
- ٢- ادخال اجهزة معدات جديدة.

- ٣- ندرة القوى العاملة.
- ٤- الدمج مع منظمات أخرى.
- ٥- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- ٦- تدني معنويات العاملين.
- ٧- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

أهم القوى الخارجية:

- ١- صدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة.
 - ٢- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.
 - ٣- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
 - ٤- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
 - ٥- المنافسة الشديدة.
 - ٦- حدوث أزمة خارجية طارئة.
- (ادارة التغيير في منظمات الأعمال/ انعام الحياي / ٢٠١٥ / ص٣٩).

٤-١: أهداف التغيير

عملية التغيير لا تأتي بطريقة تلقائية، و إنما تكون عملية مقصودة مخططة لها لتحقيق الأهداف، وتتخلص بعض أهداف التغيير فيما يلي:

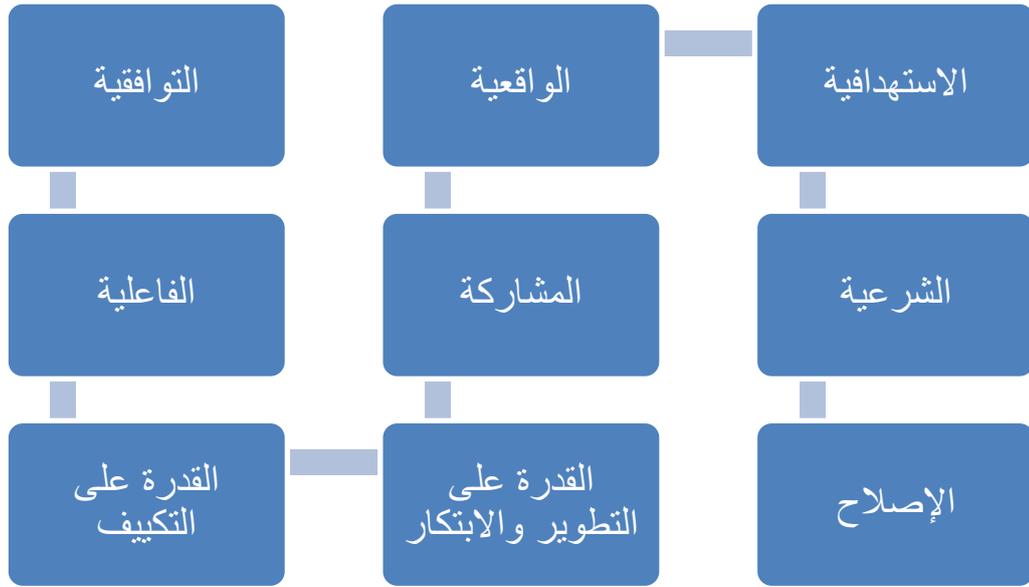
- ١-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ٢- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- ٤- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٥- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- ٦- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها وتزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- ٧- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- ٨- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- ٩- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعدنا على تبسيطها.

- ١٠- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة.
(إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية/فرحان حسن بربخ/ ٢٠١٢ / ص١٨).

١-٥: خصائص التغيير

تتصف خصائص التغيير بعدة خصائص تتمثل في:

- ١-الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .
- ٢- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها وظروفها التي تمر بها.
- ٣- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ٤- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسب وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة كالوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- ٥ - المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- ٦ - الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاق في آن واحد.
- ٧ - الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- ٨- القدرة على التطوير كالابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه
- ٩-القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: إن ادارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط، ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها.



الشكل (٢-١) يوضح خصائص ادارة التغيير (سالم عرفة/ص ٢١)

١-٦ : استراتيجيات التغيير

يقصد باستراتيجية التغيير، وتركز على جانب رئيس من التغيير دون اهمال الجوانب الاخرى للتغيير، وبالتالي فان عنوان أي استراتيجية من استراتيجيات التغيير اللاحقة يعنى التركيز الذي تؤكد عليه الاستراتيجية..

- ١- **استراتيجية التغيير التكنولوجي** : تتم عند الحاجة الى التغيير في عملية الانتاج، وتتضمن التغيير في المعارف والمهارات ، التي تمكن من تحقيق المقدرة المميزة، يشتمل التغيير في التكنولوجيا اساليب انتاج المنتجات والخدمات، بما في ذلك طرائق العمل، والمعدات، وتدقق العمل ..
- ٢- **استراتيجية تغيير المنتج او الخدمة**: تهتم بمخرجات المنظمة (المنتج ، او خدمة)، التغيير قد يكون بصفة تعديلات صغيرة على المنتجات الحالية، او الدخول في خطوط منتجات جديدة، وهذه تصمم لزيادة الحصة في السوق، او اكتساب اسواق جديدة، وزبائن جدد.
- ٣- **استراتيجية التغيير في الهيكل والاستراتيجية**: وتتضمن التغيير في (الهيكل التنظيمي، الادارة الاستراتيجية، السياسات، نظام المكافآت ، علاقات العمل، اجهزة التنسيق، معلومات الادارة ونظم الرقابة، نظم المحاسبة والموازنات)، التغييرات في الهياكل والنظم تتم من (الاعلى إلى الأدنى)، التعديلات تتم عن طريق الإدارة العليا.
- ٤- **استراتيجية التغيير الثقافي** : تتضمن التغيير في (القيم ، الاتجاهات ، التوقعات، المعتقدات، سلوك العاملين، فهي تغير في مجموعة التفكير لدى الشخص (التوجهات والمفاهيم الحديثة في الادارة / مسلم علاوي شبلي / ٢٠١٧/ص ٧٠).

٧-١: أهمية التغيير

- ١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة، إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش وتختفي روح السلبية والروتين.
- ٢- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويتعامل بالإيجاب، ومنهم من يقاومه.
- ٣- إزكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز و إزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل خلال عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات، وعمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية.
- ٤- التوافق مع المتغيرات: إن أهمية التغيير تكمن في أن تتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها.
- ٥- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء . (سالم عرفة/ص ٢)

٨-١: أنواع التغيير

يشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسيين من أنواع التغيير هما:

- ١- **التغيير المخطط:** هو ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصره، وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
- ٢- **التغيير غير المخطط أو العشوائي:** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية كردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغط الذي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة و ضارة، (وظائف و عمليات منظمات الأعمال/ زكريا الدوري وزملاؤه / ٢٠١١م/ص ٢٨)

٩-١: مجالات التغيير

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها التي نصنفها إلى أربع مجالات رئيسية:

١- الأفراد:

إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير كالتغيير التنظيمي؛ لأنهم جوهر منظمة العمل وأهم عناصرها على الإطلاق و يمكن تغيير أفراد المنظمة في تفهم سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها كأداء مهامها على الوجه المطلوب.

٢ - جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمي، بعد تطوير وتغيير الأفراد كأفراد. وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويرا وتغييرا للأفراد أنفسهم.

٣- التنظيم نفسه:

يمثل التنظيم نفسه في بعدين هما:

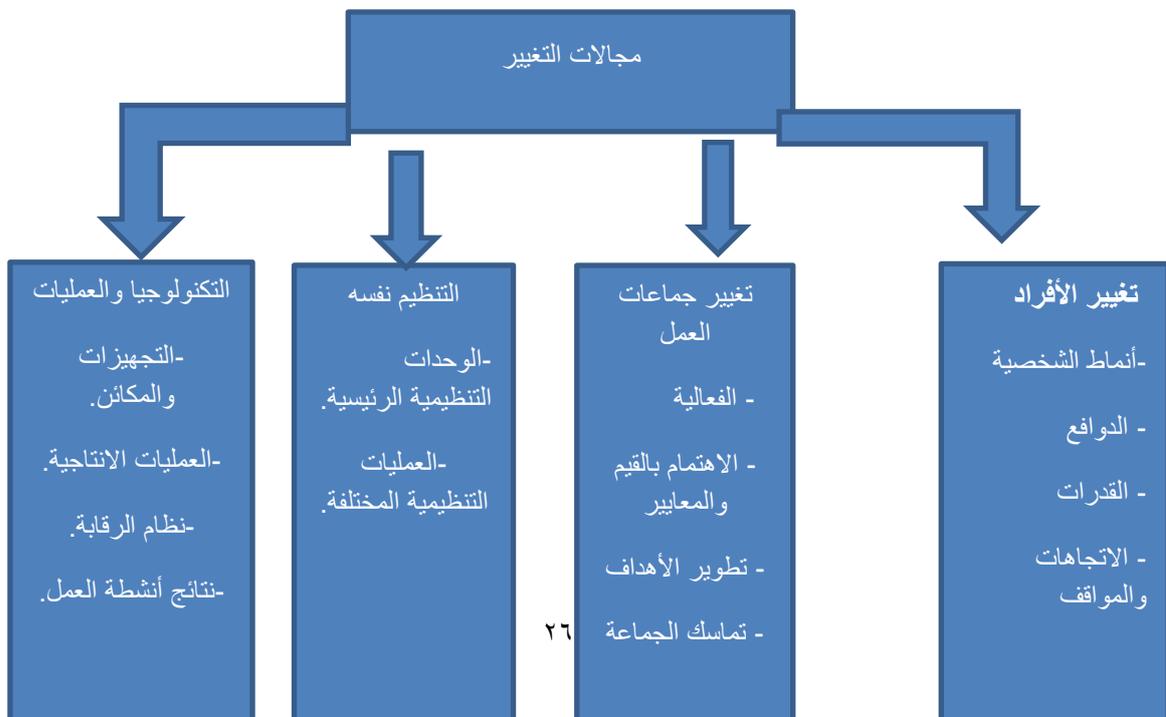
أ- **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وهذه تكون أقساما، مثل: قسم الانتاج وقسم التسويق، أو إدارات، مثل: الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة كإدارة البرامج كإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين، وقد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها وهيكل الاتصال كالمعلومات.

ب- **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات، وعمليات التخطيط وتصميم الأهداف، علاقة السلطات وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أساليب التجديد والابتكار، (سالم عرفة/ ص ١٢٧).

٤ - التكنولوجيا والعمليات

التكنولوجيا تشمل مجمل أنواع التجهيزات كالمكائن والعمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الانتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات وكيفية أداء المنظمة أعمالها. (كتاب الإدارة كالأعمال/ د. صالح مهدي العامري، د. طاهر الغالبي / ط٢/ ٢٠٠٨م/ ص٤٢٨)٠

الشكل (٢-٢) مجالات التغيير التنظيمي



١-١٠: نماذج التغيير

هناك العديد من النماذج التي يمكن الاسترشاد بها لإمكانية إحداث التغيير، ومن تلك النماذج:

نموذج kurt lewin لإدارة التغيير:

- حيث يقترح kurt lewin أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل هي:

أ- إذابة أو إسالة الجليد: وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية.

ب- التغيير: يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب وأفكار ومهارات ومعارف جديدة ويسلك الفرد سلوكا جديدا، وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، ويحذر kurt lewin من التسرع في هذه المرحلة، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير.

ت- إعادة التجميد: يتم دمج القيم والسلوكيات والمهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير كاستقراره.

يوضح الشكل (٣-٢) نموذج kurt lewin لإدارة التغيير. (زكريا الدوري وزملائه، ص٣٦).



– نموذج ADKAR:

ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند المراحل الخمسة التالية لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه:

- أ- **الوعي:** على مستوى القيادة والأفراد، بعمق الحاجة للتغييرات التنظيمية وما ينتظران تحقيقه من إيجابيات ونتائج مفيدة، أو تعالجه من مشكلات.
- ب- **الرغبة:** فالوعي لذاته لا يكفي مالم تصحبه الدافعية والرغبة القوية والحماس للإسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذ خطته كالقيام بمهامه.
- ت- **المعرفة:** إن المعرفة العلمية كالمتخصصة هي التي تمكنهم من القيام بالتغيير وترجمته على أرض الواقع.
- ث- **القدرة:** المعرفة المكتسبة والمتخصصة باكتسابها لا يكفي باكتسابها و حفظها وفهمها فقط، بل ينبغي أن تتحول إلى مهارات وسلوكيات جديدة.
- ج- **الإلزام:** ما إن يتحول الوعي والرغبة والمعرفة إلى قدرات ومهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة وإدارتها ومتابعة العمل بموجبها خشية أن لا يكون التغيير وقتياً ثم يعود الجميع أو البعض منهم للعادات والسلوكية السابقة وبالالتزام بهذه الخطوات لنموذج ادكر تضعف مقاومة التغيير وتصبح خطته قابلة للتطبيق ولتحقيق الأهداف المبتغاة. (إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته، في الفكر الإداري المعاصر/ عامر خضير الكبيسي / ٢٠١٠م/ص ١٣)

نستخلص من نموذج ادكر وكيرت لوين: أن كلاهما ركز على معرفة الأفراد لمدى أهمية التغيير كما النتائج الإيجابية، من خلال المتابعة الدقيقة والمعرفة المتخصصة لتحويلها إلى مهارات وسلوكيات جديدة.

١-١١ : خطوات احداث التغيير

- ١- حلل المنظمة واحتياجاتها للتغيير ، راجع السياسات والأنظمة الحالية لترى مدى دعمها للتغيير
- ٢- اخلق رؤية مشتركة واتجاهها عاما واعمل على قناعة من مؤيدي هذه الرؤية.
- ٣- الانفصال والبعد عن الماضي .
- ٤- اخلق الاحساس بأن التغيير عاجل .
- ٥- دعم الدور القوي للقيادة وحدد المسئول عن التغيير وخطواته لضمان إحداث التغيير بفاعلية.

- ٦- حدد الرعاية السياسية.
- ٧- ضع خطة تنفيذية وشجع المساهمة، الإبداع، التحكم في التفاصيل لكل مستويات العمل.
- ٨- ضع هياكل قوية متمكنة.
- ٩- اتصل وعلم ودرّب العاملين المعنيين في المنظمة وكن أميناً وقائد ناجحاً.
- ١٠- دعم التغيير وتثبيته وجعله مؤسسا ووضع معايير نمطية ومقاييس آلية التغذية المرتدة أو العكسية. (التنمية المستدامة مفهومها- أبعادها- مؤشراتها/ مدحت محمد ابو النصر/ ٢٠١١/ ص ٥٣).

١٢-١: 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 فاعلية المنظمة. (مرجع سابق تم ذكره/ ص٨).

و في تعريف آخر هي: صدور ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها و ارتاح لها، ولظنه أن التغيير سيفقده بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة. (عائشة البريمي/ ص٩٨).

نستخلص مما سبق أف مقاومة التغيير تعني امتناع ورفض الأفراد لإجراءات التغيير التي تبدل ما اعتادوا عليه، ويرغبون بالمحافظة على الوضع الراهن.

١٣-١: عوائق التغيير



الشكل (٢-٣) يوضح أنواع عوائق التغيير (وظائف المنظمة/ أسامة نايف الفراج/ ٢٠١٥م).

١٤-١: أبعاد مقاومة التغيير

يحدد كل من ديفيز و نيوستروم (Davis & Newstrom) الأبعاد التالية لمقاومة التغيير:

- ١- البعد المنطقي: والذي يعتمد على التحليل والعقلانية والعلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعلم مهارات جديدة والخوف من احتمالات ظروف غير مرغوب فيها .
- ٢- البعد النفسي: ويعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات ، ويقاوم فيها العامل خوفا من المجهول وعدم الميل --نحو التغيير .
- ٣- البعد الاجتماعي: ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة . (التربية وادارة التغيير / د . المعتصم بالله الجوارنه / د . ريمة محمد وصوص / ط / ٢٠١٥ / ص ١١٧ .

١٥-١: ايجابيات مقاومة التغيير

- وعلى الرغم من تعدد سلبيات مقاومة التغيير، ففي بعض الحالات تكون لمقاومة التغيير ايجابية، تتجلى في الايجابيات التالية لمقاومة التغيير:
- ١- تلتزم مقاومة إدارة التغيير بتوضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل وبصورة متكاملة .
 - ٢- تكشف المقاومة نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، فهي تفيد إدارة التغيير في اتخاذ القرارات المناسبة .
 - ٣- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، ويشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر .
 - ٤- تكشف المقاومة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال .
 - ٥- تدفع المقاومة إدارة التغيير إلى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة او غير المباشرة (د . المعتصم بالله الجوارنه / د . ريمة وصوص / ٢٠١٥ / ص (١١٨) .

١٦-١: أساليب التغلب على مقاومة التغيير

- يمكن التغلب على مقاومة التغيير باتباع الأساليب الآتية:
- ١- **التعليم والاتصالات** : تستطيع الادارة أن تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض للمجموعات والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب .
 - ٢- **المشاركة**: أن عملية التغيير تشمل كل المستويات، سواء المستويات الدنيا او العليا ، فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير .
 - ٣- **الدعم والمساندة**: يجب على ادارة التغيير أن تدعم جهود الافراد بتوفير الإمكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير .

- ٤- مناقشة كيفية التغيير: إن مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير، عن مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير.
- ٥- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير: يستطيع المدير في مناسبات كثيرة أن يشرح أن التغيير سنة التطور وأن الإنسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الأولى وهذه هي سنة التطور.
- ٦- تفسير مقاومة التغيير بحيث يخجل المقاوم: عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير، فإن مقاومة التغيير أو على الأقل تصبح عملية رشيدة.
- ومما سبق يتضح بأن للتغيير أعداء يرفضونه ويتكلمون ضده، ويحاربونه فرادى وجماعات، ويعملون على إفشاله، ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق أهدافه، ولكن لتدمير المكاسب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير، وفي الواقع الأمر فإن مقاومة التغيير هي دعوة للجمود والتحجر والتخلف والفساد فإن سيطرة القوى المقاومة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والقهر فإنها تدفع على التدمير والخراب من أجل الإبقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها. (المعتصم بالله الجوارنه د. ديمة وصوص/ ٢٠١٥م/ ص ١٨٨).

١٧-١: عوامل نجاح التغيير

- أن نجاح عملية التغيير والتطوير في المنظمات يتطلب عددا من العوامل، أهمها:
- ١- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
 - ٢- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التغيير والتطوير.
 - ٤ - تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة للتغيير.
 - ٥- مشاركة العاملين في التغيير.
 - ٦ - إشراك الناس في التغيير.
 - ٧- تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير.
 - ٨ - اختيار الوقت الملائم لإدخال التغيير للمنظمة. (التنمية المستدامة : مفهومها- أبعادها- مؤشرات- مدحت أبو النصر/ ٢٠١٧م ص ٥٥).

أما سالم عرفة يرى أن عوامل نجاح التغيير مرتبط بعدد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان خلق رؤية عامة مشتركة في كل مؤسسة، وتتجلى في التالي:

- ١- تحديد إدارة عملية التغيير دور المسؤول عن إحداث عملية التغيير (الإدارة العليا).
 - ٢- بناء و توطيد العلاقة بين المخططين والمنفذين.
 - ٣- المحافظة على التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية.
 - ٤- التحفيز والمكافآت على استمرارية جهود التغيير، وتشجيع ودعم النتائج.
- (سالم عرفة/ص ٥١).

المبحث الثاني

تقييم الأداء

- ماهية الأداء
- أهداف تقييم الأداء
- فوائد تقييم الأداء
- أهمية الأداء
- المراحل الأساسية لتقييم الأداء
- طرق وأساليب تقييم الأداء
- معايير تقييم الاداء
- معايير نجاح تقييم الأداء
- المشاكل والصعوبات في تقييم الأداء

مقدمة

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو العنصر البشري.

٢-١: ماهية تقييم الأداء

- الأداء: هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

- تقييم الأداء: هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان من قوى ضعف المؤسسات التي تعطىها الأفراد للوظائف التي كلفوا بها إذ عرف فيشر ورفاقه الأداء على أنه: " العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسه خلال فترة زمنية محددة". (إدارة الموارد البشرية/ طارق على جماز / ٢٠١٠).

يعرف " راندل " تقييم الأداء بأنه هو :

الإجراءات التي تساعد في تجميع ، مراجعة ، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل (تنمية وإدارة الموارد البشرية / حمزة الجبالي / ٢٠١٦ م / ص ١٧٧).

٢-٢: أهداف تقييم التغيير

أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهدافا عديدة من أهمها مثلا ما اقترحه باركنسون :

١- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.

٢- تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم .

٣- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين .

٤- تحديد الاتجاهات التدريبية.

٥- العمل على تحسين الاداء الحالب.

٦- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.

٧- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

٨- المساعدة في تخطيط القوى البشرية (حمزة الجبالي / ٢٠١٦ / ص ١٧٧).

نستخلص مما سبق أن تقييم الأداء عملية قياس للمهام التي ينجزها العامل خلال فترة عمله ومعرفة مدى كفاءته وإنتاجيته ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

٣-٢: فوائد تقييم الأداء

- ١- اشعار العاملين بمسئوليتهم ورفع معنوياتهم •
- ٢- ضمان عدالة المعاملة ودعم العلاقة بين العاملين والادارة •
- ٣- الرقابة على الرؤساء والرؤوسيين •
- ٤- استمرار الرقابة والاشراف على أداء العاملين •
- ٥- تقويم سياسات الاختيار والتدريب •
- ٦- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد •
- ٧- تحسين وتطوير أداء العاملين • (التقويم والارشاد والتوجيه في الميدان التربوي والرياضي/ محمود داود الربيعي/ ٢٠١٢م/ ص ١٥٢) •

٤-٢: أهمية تقييم الأداء

- إن التقييم الموضوعي للموارد البشرية يعود بالنفع على الطرفين (الموارد البشرية والمنشأة).
- أما نفعه للموارد البشرية: فهو يساعد المرؤوسين على التعرف على نواحي القصور في ادائهم وسلوكهم مما يحملهم تلافيتها مستقبلاً، أو الترقى في السلم الوظيفي إذا ما كان أدائهم متميزاً ، كما يساعد فئة الرؤساء في التعرف على أداء الموظف بشكل علمي ، وخلق مزيد من التقارب المهني والإنساني بين الرئيس ومرؤوسه وزيادة قدرات هؤلاء الرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ قرارات واقعية فيما يتعلق بالعاملين •
- أما نفعه على للمنشأة فيتجلى في مساعدتها على:
- ١- إعداد سياسة جيدة للترقية •
 - ٢- ترشيد سياسة الاختيار والتعيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب •
 - ٣- وضع سياسة مناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير البيئة الوظيفية بأسلوب علي مستمر •
 - ٤- تحسين علاقات العمل في المنشأة إذا تخلق شعوراً من الراحة بين العاملين بسبب وجود نظام موضوعي عادل للتقييم •
 - ٥- إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين •
 - ٦- إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين •
 - ٧- احترام قواعد العمل وضوابطه وذلك لشعور الموظف بوجود رقابة وتقييم مستمر •
- (طارق علي جماز/ ص ٥٠) •

٥-٢: المراحل الأساسية لعملية تقييم الاداء:

- ١- تحليل الوظيفة: بموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة ومن ثم تحديد سمات وخصائص الوظيفة وسمات مشاغل الوظيفة.
- ٢- تحديد معايير الأداء: بموجب وصف الأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء، وهنا لا بد وأن نشير إلى ضرورة وضوح هذه الأهداف تشجيعاً للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.
- ٣- الإعلان عن المعايير: لا بد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكون على دارية بها وما هو متوقع منهم.
- ٤- قياس الإنجاز الفعلي للفرد: يتم ذلك بناء على المعلومات المتوفرة عن إنجازه، ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة للرئيس أو من خلال التقارير عن الإنجاز.
- ٥- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير : ويتم في هذه المرحلة المقارنة وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي للأداء والمعايير المحددة لقياسها.
- ٦- مناقشة نتائج عملية التقييم: تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة وبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس وطبيعة المشكلات التي تعترض أدائه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلاً.
- ٧- اتخاذ القرارات : على ضوء نتائج التقييم سلبية كانت ام إيجابية، تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، والبعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس ، وأما البعض الآخر يتناول إجراء تحسينات على ظروف ونظم العمل أو إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية، ويوضح الشكل التالي عملية تقييم الأداء بمراحلها الأساسية:

٦-٢: طرق وأساليب تقييم الاداء:

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

١- الطرق التقليدية :

- أ- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الاحسن إلى الاسوأ.
- ب- طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتحدد ثنائيات يتحدد العامل الأفضل وبتجميع المقارنات يمكن وضع ترتيباً تنازلياً للعاملين.
- ج- طريقة التدرج : يوضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لتصنيفات المحددة مسبقاً.

د- طريقة التدرج البياني : يتم تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، وتقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات .

ه-طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل ، وتحدد أهمية كل عنصر وتأثيرها على أداء الفرد .

و- طريقة الاختيار الإجباري : نختار القيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل ، وتكون من زوج من الصفات يصف سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب .

ز- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل .

ح- الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، والأداء ومهارات الأفراد، وتضع اقتراحات تطويرية تشجيعية .

٢-الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي :

أ-مقياس التدرج على الأساس السلوكي : يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتقييم أعمدة كل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقسيم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كم يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك درجة فعاليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

ب-مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة .

ج-طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط ، التنظيم والعلاقات الإنسانية ، بتجديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديد وتستخدم لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الافراد المرشحين ولالإدارة العليا . (أسامة الفراج / ص ٢١٩) .

٢-٧ : معايير تقييم الأداء

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

١-معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء .

٢-معايير سلوك الأداء :مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.....إلخ.

٣-معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزان الانفعالي.....إلخ. (تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن/ محمود عبد الفتاح رضوان/ ٢٠١٣م).

٢-٨: معايير شروط نجاح تقييم الاداء

لكي يكون التقييم ناجحا، فلا بد من توافر معايير هامة وهي:

١-وضوح أهداف التقييم : إذ من حق العاملين أن يعرفوا الهدف من وراء التقييم كالترقيات والتطوير والوقوف على احتياجات الأقسام والدوائر.

٢-شرعية التقييم : بحيث يمكن من طريقة قياس العناصر الهامة في التراكيب الوظيفي بأوصافه ومحتوياته المرتبطة بفاعلية الأداء.

٣-جدارة التقييم: ويتحقق عن طريق أكثر من تقييم للموظف الواحد فلو حدث تطابق في تقييم صادر من أكثر من شخصين كان تقييما جديرا بالثقة والاعتبار.

٤-الحيادية في التقييم : ويتحقق إذا كان التقييم عادلا، أي نيفا دون النظر لأي اعتبارات عنصرية ، ويضاف إليه شرط الموضوعية، أي أن يجنب الأمور الشخصية في تقييمه فلا ينحاز لصالح الموظف أو ضده.

ويستنتج هذه المعايير شروطا كنجاح التقييم منها :

١-التناسب: أي الربط بين معايير الاداء والاهداف المحددة سلفا للمنظمة بمقدار ما يرتفع أداء الفرد ومساهمته لتحقيق أهداف المنظمة، بمقدار ما تحافظ المنظمة على بقائه وتشجيعه بالمكافآت والحوافز مما يقوي التناسب بين الطرفين.

٢-القبول : أن التقييم إذا لم يكن مقبولا من الرئيس والمرؤوس كان دليلا على عدم نجاحه.

٣-المرونة والحوار : إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الحوار بينها يجب أن تكون له أهميته وعلى الرئيس أن يكون منصفا جيدا للمرؤوس ، ويجب أن يطلع المرؤوس على التقييم كتابة ويبدى ملاحظة بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط . (طارق علي جماز / ص ٥٩).

من خلال إطلاع الرؤساء والمرؤوسين على معايير وشروط تقييم الأداء تؤدي إلى نجاح عملية التقييم ، إضافة إلى تنمية شعور العاملين بمسؤولياتهم مما يؤدي إلى القيام بواجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية وتوجيههم في تطوير ادائهم مستقبلا.

٩-٢: المشاكل والصعوبات والتحديات والأخطاء في تقييم الأداء :

هناك بعض المشاكل التي تعتبر مصاحبة لعملية تقييم الأداء، وأهمها:

- ١-التأثر بصفة معينة تتوفر لدى المرؤوس فيطغى ذلك على الصفات الأخرى.
- ٢-التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم وهنا يعود إلى شخصية المقيم.
- ٣-تأثير الرؤساء بأداء المرؤوسين قبل التقييم مباشرة وتجاهل الأداء على مدار العام بأكمله.
- ٤-التحيزات الشخصية للرؤساء بسبب العلاقات الشخصية (التمييز الجنسي أو السن) .
- ٥-الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة لمنع غضب بعض المرؤوسين ، او نظرا لعدم فهمه طبيعة عمل كل موظف .
- ٦-صعوبة قيام الرئيس بدور المشرف والموجه في العمل ثم القيام بدور التحكيم على النتائج مما يسبب له إرباكا نفسيا .
- ٧-علنية تقارير الأداء: وهذا يتسبب في حرج شديد للرئيس يجعله في خوف من وضع تقديرات سيئة للمرؤوس ويضطر إلى وضع تقديرات سيئة للمرؤوس ويضطر إلى وضع تقديرات أعلى .
- ٨-الافتقار إلى وصف وظيفي متكامل ومواصفات محددة لشاغل الوظيفة مما يصعب معه تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة .
- ٩-عوامل بيئة تتعلق ببنية العمل ، مثل النقص في الأجهزة والمعدات وعوامل إنسانية . (طارق علي جماز / ص ٦٠) .

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

(دراسة حالة مجمع الشيخ أحمد كفتارو)

-مصادر جمع البيانات

-مجتمع وعينة الدراسة

-أداة الدراسة

-خصائص عينة الدراسة

-اختبار صدق واعتمادية أداة البحث

-اختبار الفرضيات

-تقييم الواقع الراهن لمقاييس الدراسة

-نتائج الدراسة

-الملحق

الجانب العملي للدراسة

إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أداة الدراسة وتطبيقاتها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة.

٣-١ المنهج المستخدم بالدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعرف على إدارة التغيير في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بالعاصمة دمشق، وتم استخدام نوعين من البيانات:

أ-المصادر الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب-المصادر الثانوية:

قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية المتعلقة بواقع التغيير في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بالعاصمة دمشق، إضافة للرجوع لمصادر أخرى.

٣-٢ مجتمع وعينة البحث:

٣-٢-١ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو، اداريين، أعضاء هيئة تدريسية، موظفين، والبالغ عددهم ٣٠٠.

٢-٢-٣ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية وعددها (٤٥)، وتم توزيع الاستبيانات عليهم، تم استرداد (٤٠) استبانة، وقد بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (٨٨.٨) من عينة الدراسة.

٣-٣ متغيرات البحث:

الجدول رقم (1)

عرض متغيرات الدراسة

| المتغيرات | الأبعاد |
|--------------------|---------------------------------|
| المتغيرات المستقلة | إدارة التغير التنظيمي في المجمع |
| | إدارة التغير في التكنولوجيا |
| | إدارة التغير في الموارد البشرية |
| المتغير التابع | أداء العاملين |

4-3 عمليات التحليل الإحصائي للبيانات :

قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضيات:

عندما تكون قيمة القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) نقبل فرضية العدم

وعندما تكون قيمة القيمة الاحتمالية (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل.

التوزيع الطبيعي للبيانات :

تم استخدام اختبار كولموغروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (2)

جدول اختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|--|---------------|
| البيان | إدارة التغيير في التنظيمي في المجمع | التغيير في الموارد البشرية | التغيير في التكنولوجيا | إدارة التغيير في المجمع | أساليب إدارة المجمع في التعامل مع مقاومة التغيير | أداء العاملين |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Mean | 3.3150 | 3.5073 | 3.5953 | 3.5953 | 3.5410 | 3.7575 |
| Std. Deviation | .49951 | .52447 | .50877 | .50877 | .40844 | .47062 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | .416 | .635 | .639 | .416 | 1.086 | .544 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .995 | .814 | .809 | .995 | .189 | .929 |

يظهر الجدول السابق أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي حيث كانت القيمة الاحتمالية المقابلة لإحصائية اختبار كولموغروف سميرونوف (Z) لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة القياسي المستخدم في المقارنة واتخاذ القرار الإحصائي البالغ (0.05) حسب معيار فيشر أي أن ($p = \text{Asymp. Sig. (2-tailed)} > 0.05$) ، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات المتمثلة في المقاييس والاختبارات التالي ذكرها :

٣-٤ أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات :

بما أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي سوف نستخدم المقاييس والاختبارات المعلمية التالية:

- ١- المتوسط الحسابي : الذي يعتبر أهم مقياس للنزعة المركزية للبيانات حيث يعبر عن رأي أفراد العينة عن مستوى كل محور من محاور أداة البحث.

- ٢- الانحراف المعياري : كأهم مقياس لتشتت البيانات حول وسطها الحسابي.
- ٣-التوزيعات التكرارية والنسب المئوية : لإظهار الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- ٤ - اختبار الثبات وصدق أداة البحث : وفق معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ ، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس اتساق وثبات أداة البحث .
- ٥- اختبار ستودنت T الأحادي (**one .Samples. T-Test**) لمعرفة إذا ما كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يختلف عن قيمة المتوسط الحسابي الحيادي لأداة القياس (3.4) .
- ٦- معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
- ٧- الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ٨- الانحدار الخطي المتعدد وفق النموذج المتدرج لدراسة أثر المتغيرات المستقلة معاً في المتغير التابع.
- ٩- اختبار ستودنت T المستقل (**T-Test for Independent Samples**) لاختبار الفرق بين مجموعتين .
- ١١- واختبار تحليل التباين وحيد الاتجاه (**One Way Analysis ANOVA – F of Variance.**) لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة لأكثر من مجموعتين فرعيتين.

٣-٥ أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائم لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي ، وقامت الباحثة بأخذ ردود أفراد العينة على بنود الاستبيان المعد بصورة موضوعية والمعتمد في دراسات سابقة ضمن وحدة قياس متدرجة من (١ حتى ٥) وفقاً للمقياس (غير موافق بشدة حتى موافق بشدة) ووفق هذا الترميز تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لاستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتنفيذ العمليات الإحصائية الوصفية والتحليلية واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث واستخلاص النتائج المرجوة من الدراسة .

وتعد القيمة (٣.٤٠) هي التي تتوسط مقياس ليكرت الخماسي ، وليست القيمة (٣)، حيث أن غير موافق إطلاقاً تبدأ من الواحد وليس الصفر، وبالتالي يكون لدينا أربع فترات وهي :
(٢-١)،(٣-٢)،(٤-٣)،(٥-٤) يجب تقسيمها على درجات الإجابة الخمس في مقياس ليكرت الخماسي

فتكون قيمة كل فترة هي (٠.٨) لتصبح قيم الإجابات على النحو التالي:

- غير موافق إطلاقاً: تبدأ من (١) وتنتهي بأقل من (١.٨٠)

- غير موافق بشدة: تبدأ من (١.٨٠) وتنتهي بأقل من (٢.٦٠)

- محايد: تبدأ من (٢.٦٠) وتنتهي بأقل من (٣.٤٠)

- موافق: تبدأ من (٣.٤٠) وتنتهي بأقل من (٤.٢٠)

- موافق جداً: تبدأ من (٤.٢٠) وتنتهي ب (٥)

وكانت أداة الدراسة تتكون من الأقسام التالية :

القسم الأول : تناول أبعاد التمكين

.....

.....

.....

٦-٣ التوزيع التكراري النسبي والتمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصه

١ - الجنس:

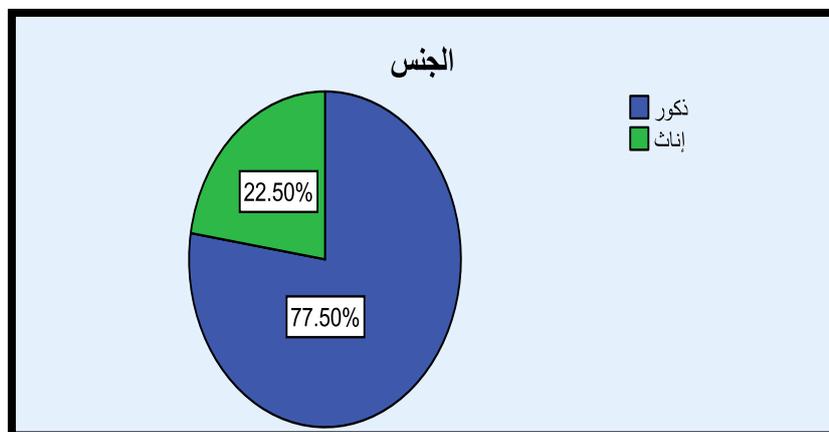
الجدول رقم (3)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | العدد | الجنس |
|----------------|-------|--------------|
| 77.5 | 31 | ذكور |
| 22.5 | 9 | إناث |
| 100.0 | 40 | Total |

الشكل رقم (1)

رسم الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



يبين رسم الدائرة البيانية لمتغير الجنس أن غالبية العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو هم من الذكور حيث بلغت نسبهم في عينة الدراسة 77.5 % ، بينما نسبة الإناث بلغت 22.5 %

٢ - العمر :

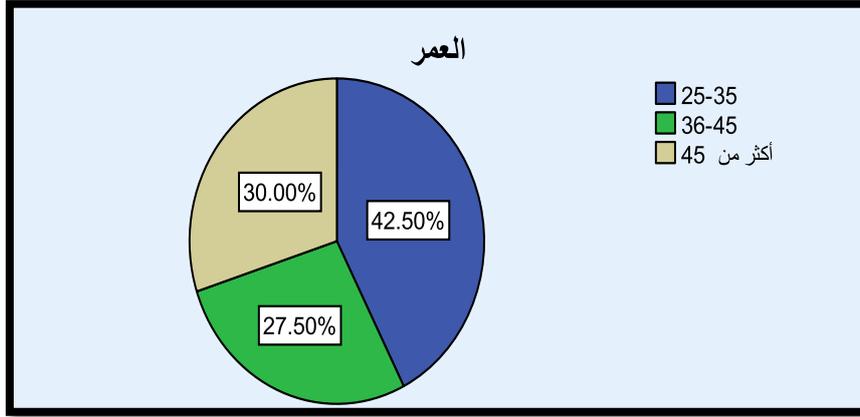
الجدول رقم (4)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر

| النسبة المئوية | العدد | العمر |
|----------------|-------|--------------|
| 42.5 | 17 | 25-35 |
| 27.5 | 11 | 36-45 |
| 30.0 | 12 | ٤٥ سنة فأكثر |
| 100.0 | 40 | Total |

الشكل رقم (2)

رسم الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



يبين جدول التوزيع التكراري لمتغير العمر أن نسبة الفئة العمرية (25-35) من أفراد عينة الدراسة هي الأكبر بين الفئات العمرية حيث بلغت نسبتها % 42.5 ثم تليها الفئة (أكثر من 45) بنسبة % 30 ، وأخيراً الفئة العمرية (36-45) بنسبة % 27.5 ، وهذه النسب تعكس مزيج عمري مناسب لطبيعة العمل في مجمع الشيخ أحمد كفتارو .

٣ - المؤهل العلمي:

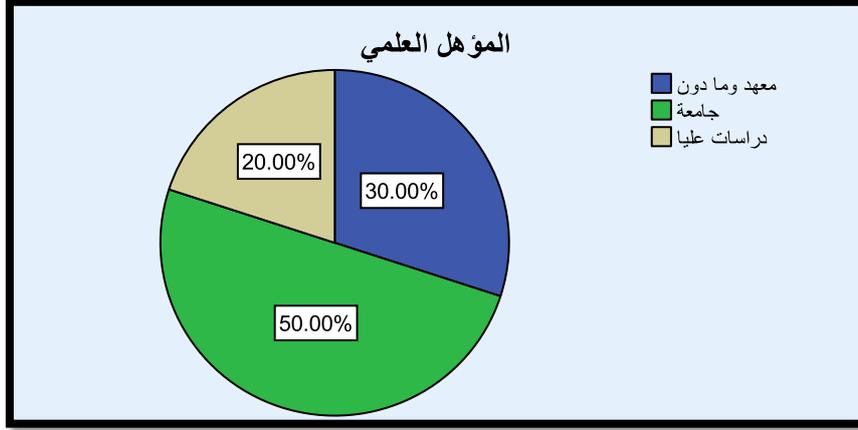
الجدول رقم (5)

التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | العدد | المؤهل العلمي |
|----------------|-------|---------------|
| 30.0 | 12 | معهد ومادون |
| 50.0 | 20 | شهادة جامعية |
| 20.0 | 8 | دراسات عليا |
| 100.0 | 40 | Total |

الشكل رقم (3)

رسم الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



يبين جدول التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة للعاملين في المصارف هم من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 50 % ، وأن أدنى نسبة هم من حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة 20 % بينما بلغت نسبة حملة شهادة المعهد المتوسط وما دون 30 % ، مما يدل على أن المستوى العلمي الجيد يعتبر شرط هام للعمل في مجمع الشيخ أحمد كفتارو .

٤ - عدد سنوات الخبرة :

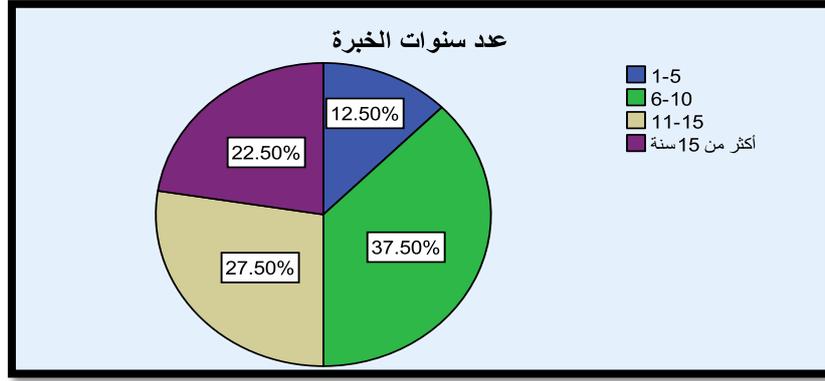
الجدول رقم (6)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| 1-5 | 5 | 12.5 |
| 6-10 | 15 | 37.5 |
| 11-15 | 11 | 27.5 |
| أكثر من ١٥ سنة | 9 | 22.5 |
| Total | 40 | 100.0 |

الشكل رقم (4)

رسم الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



يبين جدول التوزيع التكراري لمتغير عدد سنوات الخدمة في المنظمة أن نسبة الأفراد ممن لديهم خبرة عمل بين (6-10) سنوات هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها % 37 ثم تليها فئة من (11-15) سنوات بنسبة % 27.5 ، وأخيراً الفئة من (1-5) سنوات بأقل نسبة بلغت % 12.5 ، مما على تحلي العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بخبرة جيدة في مجال العمل

٥- المسمى الوظيفي :

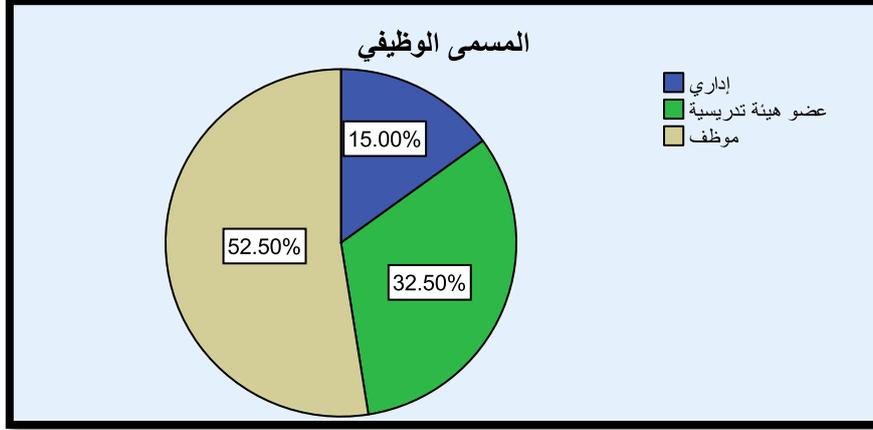
الجدول رقم (7)

التوزيع التكراري لعينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | العدد | المسمى الوظيفي |
|------------------|-------|------------------|
| 15.0 | 6 | إداري |
| 32.5 | 13 | عضو هيئة تدريسية |
| 52.5 | 21 | موظف |
| 100.0 | 40 | Total |

الشكل رقم (5)

رسم الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي



يبين جدول التوزيع التكراري النسبي والتمثيل البياني لمتغير المستوى الوظيفي أن نسبة الموظفين في عينة البحث هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها 52.5 % ، ثم تليها فئة عضو هيئة تدريسية بنسبة 32.5 % ، ثم فئة إداري بنسبة 15 % ، وهذه النسب متوافقة إلى حد ما مع طبيعة أعمال مجمع الشيخ أحمد كفتارو .

٣-٧ اختبار صدق واعتمادية أداة البحث :

١- اختبار الصدق الظاهري (صدق الثبات) :

تم عرض مقياس أداة الدراسة على الدكتور المشرف على البحث في الجامعة وقد قام بتدقيق عبارات أداة الدراسة ووجه للباحثة ملاحظاته وتعديلاته على بعض العبارات التي تمت معالجتها وفق مقترحاته لتكون أداة الدراسة متوافقة تماما مع موضوع الدراسة .

٢- اختبار ثبات أداة الدراسة (صدق البناء) :

تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور كل مقياس في أداة الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (8)
اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ

| المقياس | الأبعاد | عدد | معامل الثبات | النتيجة |
|---------------|--|-----|--------------|-----------------------------------|
| إدارة التغيير | إدارة التغيير التنظيمي في المجمع | 10 | 0.85 | كل من معاملات الثبات أكبر من 0.70 |
| | إدارة التغيير في التكنولوجيا | 6 | 0.82 | |
| | إدارة التغيير في الموارد البشرية | 7 | 0.85 | |
| | الكلية | 23 | 0.87 | |
| | أساليب إدارة المجمع في التعامل مع مقاومة التغيير | 8 | 0.75 | |
| | أداء العاملين | 10 | 0.83 | |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (8) أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة هي معاملات ثبات عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0.60) حيث بلغت في حدها الأدنى (0.75) مما يدل على الثقة العالية في عبارات محاور الدراسة لقياس ما تمثله فعلاً ، وعلى جودة أداة الدراسة وصلاحيته لقياس ما تعبر عنه من محاور وأبعاد .

٣- اختبار قوة نموذج الدراسة :

يكون نموذج الدراسة قوي عندما يكون معامل تضخم التباين أصغر من 5 درجات (حسب معيار بيرسون) ويتم حسابه بتعويض مربع أكبر معامل ارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة فيما بينها بمعادلة معامل تضخم التباين حيث أكبر معامل ارتباط بلغ 0.83 كما تبين من مصفوفة الارتباط : $VIF = 1 / (1 - R^2) = VIF = 1 / (1 - 0.705) = 3.44$

نجد أن معامل تضخم التباين بلغ (3.44) وهو أصغر من (5) درجات مما يدل على قوة نموذج الدراسة .

التحقق من فرضيات البحث إحصائياً :

الفرضية الرئيسية الأولى:

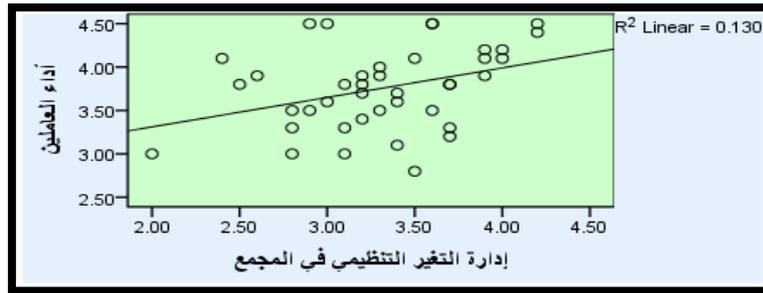
يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة التغيير في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق عند مستوى الدلالة (0.05).
ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير التنظيمي بالمجمع في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).

الرسم البياني لشكل الانتشار لاختبار خطية نموذج الانحدار :

الشكل رقم (6)



يظهر الرسم البياني لشكل الانتشار أن غالبية النقاط تتجمع على شكل حزمة صاعدة حول خط مستقيم مما يدل على علاقة خطية طردية بين متغيري نموذج الانحدار .

جدول رقم (9)

جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج

| معامل ارتباط بيرسون R | معامل التحديد R ² | معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | القيمة الاحتمالية | النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05 |
|-----------------------|------------------------------|----------------------|------------|-------------------|-----------------------------------|
| 0.36 | 0.13 | 0.107 | 5.67 | 0.022 | نموذج الانحدار الخطي دال إحصائياً |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

تبين من جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط رقم (10) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.36) والتي تشير لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة الشدة بين مستوى إدارة التغيير بالمجمع وبين مستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.107) والتي تدل على أن التغيير في مستوى إدارة التغيير بالمجمع كمتغير وحيد يفسر (10.7 %) من التغيير في مستوى أداء العاملين فيه ، والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار في هذه المرحلة، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (8.52) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر مما يدل على جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط وأن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول رقم(10)

جدول معاملات الانحدار الخطي البسيط

| ثابتة الانحدار | معامل الانحدار B | T المحسوبة | القيمة الاحتمالية | النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05 |
|----------------|---------------------|---------------|----------------------|-----------------------------------|
| 2.63 | 0.34 | 2.38 | 0.022 | معامل الانحدار معنوي |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

تبين من جدول تحليل الانحدار البسيط رقم (11) أن قيمة ثابتة خط الانحدار بلغت (2.63) التي تدل على مستوى أداء العاملين عندما يندمج مستوى إدارة التغيير بالمجمع في مجمع الشيخ أحمد كفتارو ، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي بلغت(0.34) والتي تدل على مقدار الارتفاع في مستوى أداء العاملين عندما يرتفع مستوى إدارة التغيير في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بمقدار وحدة واحدة ، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار الخطي (2.38) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر .

نجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تقودنا إلى قبول الفرضية البديلة المختبرة مع قابلية تعميم النتيجة على مجتمع الدراسة ومفادها :

يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير بالمجمع في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ما سبق يمكننا صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط والتي تفيدنا بالتنبؤ بقيمة المتغير التابع المتمثل بمستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بدلالة المتغير المستقل إدارة التغيير كما يلي :

$$Y = a + bX$$

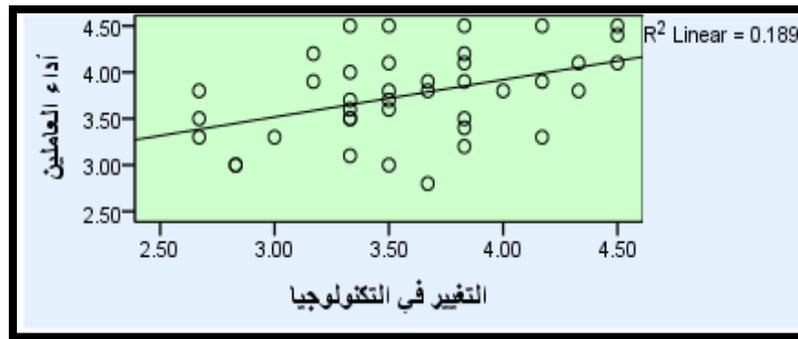
$$(إدارة التغيير بالمجمع) Y = 2.63 + 0.34 X (أداء العاملين)$$

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير بالتكنولوجيا في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).

الرسم البياني لشكل الانتشار لاختبار خطية نموذج الانحدار :

الشكل رقم (7)



يظهر الرسم البياني لشكل الانتشار أن غالبية النقاط تتجمع على شكل حزمة صاعدة حول خط مستقيم مما يدل على علاقة خطية طردية بين متغيري نموذج الانحدار .

جدول رقم (11)

جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج

| معامل ارتباط بيرسون R | معامل التحديد R^2 | معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | القيمة الاحتمالية | النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05 |
|-----------------------|---------------------|----------------------|------------|-------------------|-----------------------------------|
| 0.44 | 0.19 | 0.168 | 8.88 | 0.005 | نموذج الانحدار الخطي دال إحصائياً |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).
تبين من جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط رقم (12) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.44) والتي تشير لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة الشدة بين مستوى إدارة التغيير بالتكنولوجيا وبين مستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.168) والتي تدل على أن التغيير في مستوى إدارة التغيير بالتكنولوجيا كمتغير وحيد يفسر (16.8 %) من التغيير في مستوى أداء العاملين فيه والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار في هذه المرحلة، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (8.88) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر مما يدل على جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط وأن خط الانحدار يلاءم البيانات.

جدول رقم(12)

جدول معاملات الانحدار الخطي البسيط

| ثابتة الانحدار | معامل الانحدار B | T المحسوبة | القيمة الاحتمالية | النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05 |
|----------------|---------------------|---------------|----------------------|-----------------------------------|
| 2.31 | 0.403 | 2.98 | 0.005 | معامل الانحدار معنوي |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

تبين من جدول تحليل الانحدار البسيط رقم (13) أن قيمة ثابتة خط الانحدار بلغت (2.31) التي تدل على مستوى أداء العاملين عندما يندم مستوى إدارة التغيير بالتكنولوجيا في مجمع الشيخ أحمد كفتارو ، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي بلغت (0.403) والتي تدل على مقدار الارتفاع في مستوى أداء العاملين عندما يرتفع مستوى إدارة التغيير بالتكنولوجيا في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بمقدار وحدة واحدة ، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار الخطي (2.98) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر .

نجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تقودنا إلى قبول الفرضية البديلة المختبرة مع قابلية تعميم النتيجة على مجتمع الدراسة ومفادها :

يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير بالتكنولوجيا في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ما سبق يمكننا صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط والتي تفيدنا بالتنبؤ بقيم المتغير التابع المتمثل بمستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بدلالة ادارة التغيير في التكنولوجيا كما يلي :

$$Y = a + bX$$

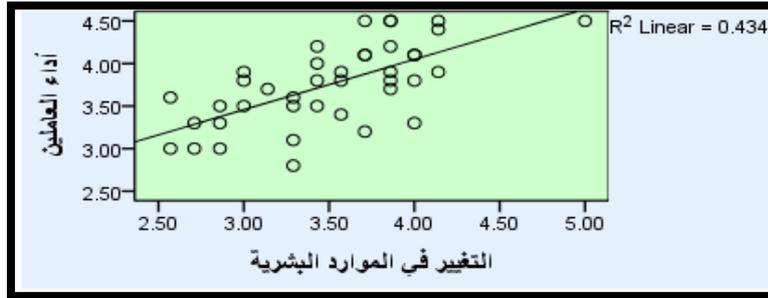
$$Y = 2.31 + 0.403 X \text{ (إدارة التغيير بالتكنولوجيا) (أداء العاملين)}$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير بالموارد البشرية في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).

الرسم البياني لشكل الانتشار لاختبار خطية نموذج الانحدار :

الشكل رقم (8)



يظهر الرسم البياني لشكل الانتشار أن غالبية النقاط تتجمع على شكل حزمة صاعدة حول خط مستقيم مما يدل على علاقة خطية طردية بين متغيري نموذج الانحدار .

جدول رقم (١٣)

جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج

| معامل ارتباط بيرسون R | معامل التحديد R^2 | معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | القيمة الاحتمالية | النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05 |
|-----------------------|---------------------|----------------------|------------|-------------------|-----------------------------------|
| 0.65 | 0.43 | 0.419 | 29.11 | 0 | نموذج الانحدار الخطي دال إحصائياً |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

تبين من جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط رقم (14) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.65) والتي تشير لوجود علاقة ارتباط طردية قوية الشدة بين مستوى إدارة التغيير بالموارد البشرية وبين مستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.419) والتي تدل على أن التغيير في مستوى إدارة التغيير بالموارد البشرية كمتغير وحيد يفسر (41.9%) من التغيير في مستوى أداء العاملين فيه ، والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار في هذه المرحلة، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (29.11) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر مما يدل على جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط وأن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول رقم(14)

جدول معاملات الانحدار الخطي البسيط

| ثابتة الانحدار | معامل الانحدار B | T المحسوبة | القيمة الاحتمالية | النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05 |
|----------------|------------------|------------|-------------------|--------------------------------|
| 1.68 | 0.59 | 5.39 | 0 | معامل الانحدار معنوي |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

تبين من جدول تحليل الانحدار البسيط رقم (15) أن قيمة ثابتة خط الانحدار بلغت (1.68) التي تدل على مستوى أداء العاملين عندما يندم مستوى إدارة التغيير بالموارد البشرية في مجمع الشيخ أحمد كفتارو ، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي بلغت (0.59) والتي تدل على مقدار الارتفاع في مستوى أداء العاملين عندما يرتفع مستوى إدارة التغيير في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بمقدار وحدة واحدة ، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار الخطي (5.39) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر .

نجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تقودنا إلى قبول الفرضية البديلة المختبرة مع قابلية تعميم النتيجة على مجتمع الدراسة ومفادها :

يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير بالموارد البشرية في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ما سبق يمكننا صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط والتي تفيدنا بالتنبؤ بقيم المتغير التابع المتمثل بمستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو كما يلي :

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1.68 + 0.59 X \text{ (إدارة التغيير بالموارد البشرية) (أداء العاملين)}$$

اختبار الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة التغيير مجتمعاً في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق عند مستوى الدلالة (0.05).

لتحديد أهم أبعاد إدارة التغيير من حيث أثرها في أداء العاملين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما يلي :

جدول رقم (15)

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

| ثابت الانحدار | القيمة الاحتمالية | T المحسوبة | معاملات الانحدار B | أبعاد إدارة التغيير مرتبة تنازلياً حسب أثرها في أداء العاملين |
|---------------|-------------------|------------|--------------------|---|
| 1.828 | 0 | 4.08 | 0.718 | إدارة التغيير في الموارد البشرية |
| | 0.38 | 0.887 | 0.195 | إدارة التغيير في التكنولوجيا |
| | 0.84 | 0.194 | 0.035 | إدارة التغيير في المجمع |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS) .

تبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد رقم (16) أن أهم المتغيرات ذات الأثر المعنوي التي تضمنها النموذج هو متغير إدارة التغيير في الموارد البشرية وقد بلغت قيمة ثابت الانحدار الخطي لهذا النموذج (1.828) والتي تدل على قيمة المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين عندما تتعدم معاً قيم أبعاد إدارة التغيير .

جدول رقم (17)

جدول معاملات الارتباط للانحدار المتعدد

| معامل الارتباط المتعدد R | معامل التحديد المعدل للنموذج R^2 | F المحسوبة | القيمة الاحتمالية | النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05 |
|--------------------------|------------------------------------|------------|-------------------|--------------------------------|
| .669 | .448 | 9.74 | 0 | الأثر معنوي |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS) .

تبين من جدول معاملات الارتباط للانحدار المتعدد رقم (17) أن لأبعاد إدارة التغيير أثر ايجابي في أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.669) التي تدل على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيرات أبعاد إدارة التغيير المتضمنة في نموذج الانحدار وبين أداء العاملين ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.448) والتي تدل على أن التباين المشترك لمتغيرات النموذج يفسر (44.8 %) من التباين في أداء العاملين كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة لتحليل تباين الانحدار المتعدد بلغت (9.74) وأن القيمة الاحتمالية كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يدل على جودة نموذج الانحدار المتعدد .

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة نقبل الفرضية المختبرة :
يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة التغيير مجتمعةً في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق عند مستوى الدلالة (0.05) .

الفرضية الثانية :

لا يوجد فروق جوهرية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (18)

جدول الإحصائيات الوصفية لأداء العاملين حسب الجنس

| Group Statistics | | | | | |
|------------------|----------------|-------|----|-------------|---------------|
| Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | متغير الجنس | أداء العاملين |
| .09056 | .5042 | 3.732 | 31 | الذكور | |
| .11318 | .3395 | 3.844 | 9 | الإناث | |

يظهر الجدول السابق أن متوسط درجات أداء العاملين الإناث كان أعلى منه لدى الذكور ولاختبار معنوية الفرق بينهما سنطبق اختبار ستودنت للعينات المستقلة كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (19)

جدول اختبار ستودنت للفرق في أداء العاملين حسب الجنس

| Independent Samples Test | | |
|------------------------------|---|--|
| t-test for Equality of Means | Levene's Test for Equality of Variances | |

| 95% Confidence Interval of the Difference | | Std. Error Difference | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df | t | Sig. | F | | |
|---|----------|-----------------------|-----------------|-----------------|------|--------|------|------|-----------------------------|---------------|
| Upper | Lower | | | | | | | | | |
| .25140 | -.47578- | .17960 | -.11219- | .536 | 38 | -.625- | .059 | 3.79 | Equal variances assumed | أداء العاملين |
| .19077 | -.41514- | .14495 | -.11219- | .448 | 19.4 | -.774- | | | Equal variances not assumed | |

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متوسط درجات الأداء حيث كان مستوى المعنوية المقابل لإحصائية اختبار ستودنت للفروق أكبر من مستوى الدلالة القياسي (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية:

لا يوجد فروق جوهرية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير الجنس.

أي أن الذكور والإناث متكافئون في مستويات الأداء بشكل عام.

الفرضية الثالثة :

لا يوجد فروق جوهرية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (20)

جدول الإحصائيات الوصفية أداء العاملين حسب العمر

| Descriptives | | | | | | | | |
|---------------|---------|----------------------------------|-------------|------------|----------------|------|---|-------|
| أداء العاملين | | | | | | | | |
| Maximum | Minimum | 95% Confidence Interval for Mean | | Std. Error | Std. Deviation | Mean | N | العمر |
| | | Upper Bound | Lower Bound | | | | | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|----|------------|
| 4.50 | 3.00 | 3.8873 | 3.4892 | .09389 | .38711 | 3.6882 | 17 | 25-35 |
| 4.50 | 2.80 | 4.0640 | 3.2996 | .17153 | .56889 | 3.6818 | 11 | 36-45 |
| 4.50 | 3.00 | 4.2293 | 3.6207 | .13824 | .47887 | 3.9250 | 12 | أكثر من ٤٥ |
| 4.50 | 2.80 | 3.9080 | 3.6070 | .07441 | .47062 | 3.7575 | 40 | Total |

يظهر الجدول السابق وجود فروق بسيطة في درجات أداء العاملين حسب متغير العمر ، ولاختبار معنوية هذه الفروق تم تطبيق اختبار التباين وحيد الاتجاه كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (21)

جدول اختبار تحليل التباين للفرق في أداء العاملين حسب العمر

| ANOVA - أداء العاملين | | | | | |
|-----------------------|-------|-------------|----|----------------|----------------|
| Sig. | F | Mean Square | Df | Sum of Squares | |
| .346 | 1.092 | .241 | 2 | .481 | Between Groups |
| | | .220 | 37 | 8.157 | Within Groups |
| | | | 39 | 8.638 | Total |

المصدر : مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS)
تبين من جدول تحليل التباين للفروق في درجات أداء العاملين حسب متغير العمر أن قيمة إحصائية الاختبار المحسوبة F بلغت (0.346) وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدعونا لقبول الفرضية: لا يوجد فروق معنوية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الرابعة :

لا يوجد فروق جوهرية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (22)

جدول الإحصائيات الوصفية أداء العاملين حسب المؤهل العلمي

| Descriptives | | | | | | | | |
|---------------|---------|----------------------------------|-------------|------------|----------------|--------|----|---------------|
| أداء العاملين | | | | | | | | |
| Maximum | Minimum | 95% Confidence Interval for Mean | | Std. Error | Std. Deviation | Mean | N | المؤهل العلمي |
| | | Upper Bound | Lower Bound | | | | | |
| 4.50 | 2.80 | 3.9077 | 3.2923 | .13981 | .48430 | 3.6000 | 12 | معهد وما دون |
| 4.50 | 3.00 | 3.9050 | 3.5050 | .09555 | .42732 | 3.7050 | 20 | جامعة |
| 4.50 | 3.30 | 4.4646 | 3.7854 | .14361 | .40620 | 4.1250 | 8 | دراسات عليا |
| 4.50 | 2.80 | 3.9080 | 3.6070 | .07441 | .47062 | 3.7575 | 40 | Total |

يظهر الجدول السابق وجود فروق ملحوظة في درجات أداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي ، ولاختبار معنوية هذه الفروق تم تطبيق اختبار التباين وحيد الاتجاه كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (23)

جدول اختبار تحليل التباين للفروق في أداء العاملين حسب المؤهل العلمي

| ANOVA - أداء العاملين | | | | | |
|-----------------------|-------|-------------|----|----------------|----------------|
| Sig. | F | Mean Square | Df | Sum of Squares | |
| .035 | 3.680 | .717 | 2 | 1.433 | Between Groups |
| | | .195 | 37 | 7.205 | Within Groups |
| | | | 39 | 8.638 | Total |

المصدر : مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS)

تبين من جدول تحليل التباين للفروق في درجات أداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي أن قيمة إحصائية الاختبار المحسوبة F بلغت (0.346) وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدعونا لرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة:

يوجد فروق معنوية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن خلال اختبار الفروق الثنائية المتعددة وفق أسلوب بونفيوني تبين وجود فرق جوهري في متوسط درجات أداء العاملين لصالح العاملين ذوي مؤهل الدراسات العليا مقارنة بكل من العاملين ذوي المؤهل الجامعي وذوي المؤهل معهد وما دون ، في كان متوسط درجات الأداء متكافئ بين العاملين ذوي المؤهل الجامعي وذوي المؤهل معهد وما دون.

تقييم الواقع الراهن لمقاييس الدراسة :

من أجل تقييم الواقع الراهن لأبعاد إدارة التغيير سوف نستخدم اختبار ستودنت وحيد العينة والإحصائيات الوصفية :

١- تقييم أبعاد إدارة التغيير :

الجدول رقم (24)

اختبار ستودنت لتقييم مستويات أبعاد إدارة التغيير

| One-Sample Test-Test Value = 3.4 | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------|----------------------------|
| المرتبة | النتيجة | القيمة الاحتمالية | T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد إدارة التغيير |
| 3 | الفرق غير معنوي | .288 | -1.076 | .49951 | 3.3150 | التغيير التنظيمي في المجمع |
| 1 | الفرق | .020 | 2.427 | .50877 | 3.5953 | التغيير في التكنولوجيا |
| 2 | الفرق غير معنوي | .204 | 1.293 | .52447 | 3.5073 | التغيير في الموارد البشرية |

| | | | | | |
|-----------|--------|--------|------|------|-----------------|
| تغيير كلي | 3.4595 | .46141 | .816 | .420 | الفرق غير معنوي |
|-----------|--------|--------|------|------|-----------------|

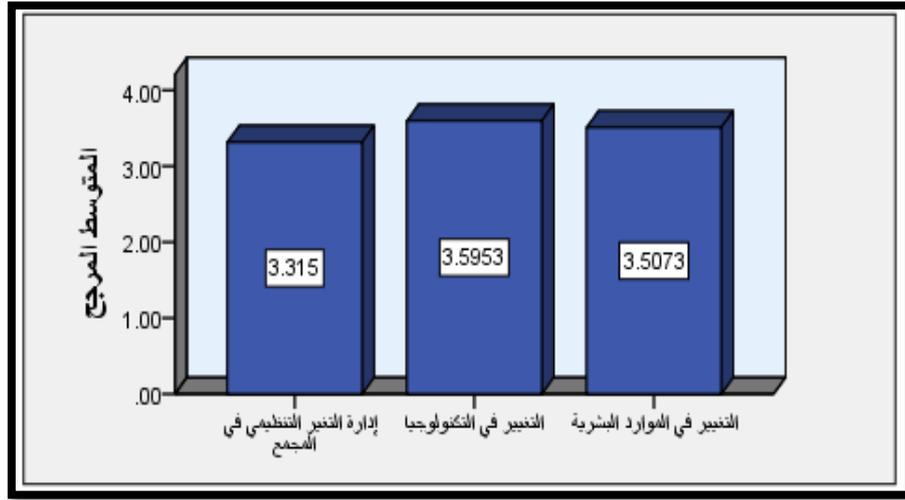
المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

تبين من جدول اختبار ستودنت لمتوسط عينة واحدة مقارنة بالمتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3.4) أن تقييم متغيرات الدراسة أظهرت أن أهم أبعاد إدارة التغيير تمثل ببعده التغيير في التكنولوجيا ، بأعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (3.59) وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.508) مما يدل على توافق إجابات أفراد عينة الدراسة على تقييم المستوى الحالي المرتفع لبعده التغيير في التكنولوجيا ، وذلك بفرق جوهري أعلى من المتوسط الحيادي للمقياس، لأن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق كانت أصغر من مستوى الدلالة المستخدم في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر مما يدل على المستوى المرتفع لبعده التغيير في التكنولوجيا في مجمع الشيخ أحمد كفتارو من وجهة نظر الكوادر العاملة فيه. وبنفس المحاكاة نجد أن بعد التغيير في الموارد البشرية قد جاء بالمرتبة الثانية بمستوى متوسط ، وبعد التغيير التنظيمي في المجمع بالمرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى متوسط أيضا . أما تقييم إدارة التغيير ككل في مجمع الشيخ أحمد كفتارو من وجهة نظر الكوادر العاملة فيها فقد كان بمستوى متوسط .

رسم الأعمدة البياني التوضيحي لتقييم أبعاد إدارة التغيير:

الشكل رقم (9)

رسم الأعمدة البيانية لمتوسطات أبعاد إدارة التغيير



٢- تقييم أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير:

الجدول رقم (25)

اختبار ستودنت لتقييم أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير

| One-Sample Test-Test Value = 3.4 | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------|---|
| المرتبة | النتيجة | القيمة الاحتمالية | T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير |
| 8 | الفرق غير معنوي | .446 | -.771 | .616 | 3.33 | ٢٤- توضح ادارة المجمع المزايا المالية للتغيير التنظيمي |
| 6 | الفرق غير معنوي | .405 | .842 | .751 | 3.51 | ٢٥- تقدم ادارة المجمع كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل |

| | | | | | | |
|---|-----------------|------|-------|------|------|--|
| 2 | الفرق غير معنوي | .070 | 1.862 | .594 | 3.58 | ٢٦-تشرك ادارة المجمع المستويات الادارية المختلفة |
| 7 | الفرق غير معنوي | .405 | .842 | .751 | 3.50 | ٢٧-تدريب ادارة المجمع العاملين على اساليب ادارة |
| 5 | الفرق غير معنوي | .298 | 1.056 | .599 | 3.52 | ٢٨-تتواصل ادارة المجمع مع العاملين لأقناعهم بأهمية |
| 3 | الفرق غير معنوي | .090 | 1.740 | .636 | 3.58 | ٢٩- تحفز ادارة المجمع العاملين لتبني عملية التغيير |
| 1 | الفرق معنوي | .005 | 2.981 | .742 | 3.75 | ٣٠- تميل ادارة المجمع للتواصل لحلول وسط مع |
| 4 | الفرق غير معنوي | .109 | 1.639 | .675 | 3.57 | ٣١- توضح ادارة المجمع رؤيتها للتغيير التنظيمي لتجنب |
| | الفرق معنوي | .035 | 2.183 | .408 | 3.54 | أساليب ادارة المجمع في التعامل مع مقاومة التغيير ككل |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

تبين من جدول اختبار ستودنت لمتوسط عينة واحدة مقارنة بالمتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3.4) من خلال تقييم العبارات أن أهم أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير تمثل بالعبارة (تميل ادارة المجمع للتواصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير) بأعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (3.75) وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.675) مما يدل على توافق إجابات أفراد عينة الدراسة على تقييم المستوى الحالي الجيد لهذه العبارة.

وبالمرتبة الثانية جاءت العبارة (تشرك ادارة المجمع المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير) بمستوى متوسط ، و بالمرتبة الثالثة جاءت العبارة (تحفز ادارة المجمع العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي للحد من مقاومته) بمستوى متوسط أيضا . أما أضعف عبارات أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير تمثل بالعبارة (توضح ادارة المجمع المزايا المالية للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين له) بأدنى متوسط حسابي مرجح بلغ (3.75) المستوى الحالي المنخفض لهذه العبارة ، ثم العبارة (تدريب ادارة المجمع العاملين على اساليب ادارة التغيير للحد من مقاومتهم) بمستوى منخفض أيضاً، ثم العبارة (تقدم ادارة المجمع كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة عملية التغيير) بمستوى متوسط.

أما أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير ككل في مجمع الشيخ أحمد كفتارو من وجهة نظر الكوادر العاملة فيها فقد كانت بمستوى فوق المتوسط.

٣- تقييم مستوى أداء العاملين :

الجدول رقم (26)

اختبار ستودنت لتقييم أداء العاملين

| One-Sample Test-Test Value = 3.4 | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------|---|
| المرتبة | النتيجة | القيمة الاحتمالية | T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أداء العاملين |
| 9 | الفرق غير معنوي | .511 | .663 | .716 | 3.48 | ٣٢-يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة |
| 10 | الفرق غير معنوي | 1.000 | 0 | .778 | 3.40 | ٣٣- يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت |
| 8 | الفرق معنوي | .029 | 2.266 | .628 | 3.63 | ٣٤- التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى |
| 7 | الفرق معنوي | .028 | 2.276 | .764 | 3.68 | ٣٥- يسود في المجمع بالعمل بروح الفريق |
| 4 | الفرق معنوي | .001 | 3.443 | .781 | 3.83 | ٣٦- ساهم العاملون في تحقيق الأهداف |
| 1 | الفرق معنوي | 0 | 7.623 | .622 | 4.15 | ٣٧- لدى العاملين المهارة والقدرة لإنجاح |
| 3 | الفرق معنوي | .003 | 3.187 | .893 | 3.85 | ٣٨- يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات |
| 6 | الفرق معنوي | .012 | 2.652 | .656 | 3.68 | ٣٩- يبذل العاملون الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال |
| 2 | الفرق معنوي | 0 | 5.691 | .778 | 4.10 | ٤٠- يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج |
| 5 | الفرق معنوي | .001 | 3.498 | .723 | 3.80 | ٤١- يشعر العاملون بحالة نفسية جيدة |
| | الفرق معنوي | 0 | 4.804 | .470 | 3.75 | أداء العاملين |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

تبين من جدول اختبار ستودنت لمتوسط عينة واحدة مقارنة بالمتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3.4) من خلال تقييم العبارات أن أهم عبارات أداء العاملين تمثل بالعبرة (لدى العاملين المهارة والقدرة لإنجاح التغيير) بأعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.15) وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.622) مما يدل على توافق إجابات أفراد عينة الدراسة على تقييم المستوى الحالي المرتفع لهذه العبارة.

وبالمرتبة الثانية جاءت العبارة (يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة) بمستوى مرتفع ، و بالمرتبة الثالثة جاءت العبارة (يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي) بمستوى مرتفع أيضا .

أما أضعف عبارات أداء العاملين تمثل بالعبارة (يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد) بأدنى متوسط حسابي مرجح بلغ (3.4) يدل على المستوى الحالي المتوسط لهذه العبارة ثم العبارة (يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) بمستوى متوسط أيضاً.

أما أداء العاملين ككل في مجمع الشيخ أحمد كفتارو من وجهة نظر الكوادر العاملة فيها فقد كانت بمستوى جيد.

نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة العملية من خلال تحليل البيانات النتائج التالية :
- يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير بالمجمع في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير بالتكنولوجيا في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير بالموارد البشرية في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة التغيير مجتمعةً في أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق عند مستوى الدلالة (0.05).
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة الشدة بين مستوى إدارة التغيير بالمجمع وبين مستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق ، كما أن التغيير في مستوى إدارة التغيير بالمجمع كمتغير وحيد يفسر (10.7 %) من التغير في مستوى أداء العاملين فيه.
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة الشدة بين مستوى إدارة التغيير بالتكنولوجيا وبين مستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق ، كما أن التغيير في مستوى إدارة التغيير بالتكنولوجيا كمتغير وحيد يفسر (16.8 %) من التغير في مستوى أداء العاملين فيه.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية الشدة بين مستوى إدارة التغيير بالموارد البشرية وبين مستوى أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو في مدينة دمشق، كما أن التغيير في مستوى إدارة التغيير بالموارد البشرية كمتغير وحيد يفسر (41.9 %) من التغير في مستوى أداء العاملين فيه
- لا يوجد فروق جوهرية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير الجنس.
- أي أن الذكور والإناث متكافئون في مستويات الأداء بشكل عام.
- لا يوجد فروق معنوية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير العمر.
- يوجد فروق معنوية في درجات أداء العاملين في مجمع الشيخ أحمد كفتارو تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، لصالح العاملين ذوي مؤهل الدراسات العليا مقارنة بكل من العاملين ذوي المؤهل الجامعي وذوي المؤهل معهد وما دون ، في حين كان متوسط درجات الأداء متكافئ بين العاملين ذوي المؤهل الجامعي وذوي المؤهل معهد وما دون.
- أن تقييم متغيرات الدراسة أظهرت أن أهم أبعاد إدارة التغيير تمثل ببعده التغيير في التكنولوجيا ، بمستوى مرتفع ، و بعد التغيير في الموارد البشرية قد جاء بالمرتبة الثانية بمستوى متوسط ، وبعد التغيير التنظيمي في المجمع بالمرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى متوسط أيضا .

- تقييم إدارة التغيير ككل في مجمع الشيخ أحمد كفتارو من وجهة نظر الكوادر العاملة فيها فقد كان بمستوى متوسط .
- أن أهم أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير تمثل بالعبارة (تميل ادارة المجمع للتواصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير) بمستوى جيد ، وبالمرتبة الثانية جاءت العبارة (تشرك ادارة المجمع المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير) بمستوى متوسط ، و بالمرتبة الثالثة جاءت العبارة (تحفز إدارة المجمع العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي للحد من مقاومته) بمستوى متوسط أيضا .
- أضعف عبارات أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير تمثل بالعبارة (توضح ادارة المجمع المزايا المالية للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين له) بمستوى منخفض ، ثم العبارة (تدرب ادارة المجمع العاملين على اساليب ادارة التغيير للحد من مقاومتهم) بمستوى منخفض أيضاً، ثم العبارة (تقدم ادارة المجمع كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة عملية التغيير) بمستوى متوسط.
- أساليب الإدارة في التعامل مع مقاومة التغيير ككل في مجمع الشيخ أحمد كفتارو من وجهة نظر الكوادر العاملة فيها فقد كانت بمستوى فوق المتوسط .
- أن أهم عبارات أداء العاملين تمثل بالعبارة (لدى العاملين المهارة والقدرة لإنجاح التغيير) بمستوى مرتفع ، وبالمرتبة الثانية جاءت العبارة (يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة) بمستوى مرتفع ، و بالمرتبة الثالثة جاءت العبارة (يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي) بمستوى مرتفع أيضا .

التوصيات:

- ١-تحديد رؤية واضحة لعملية ادارة التغيير، وذلك من خلال وضع رؤية واضحة للوضعية التي سنتتهي اليها المنظمة وللنتائج والفوائد المتوقعة.
- ٢-مراقبة التغييرات الحاصلة بدقة والتركيز على التقدم المنجز، وايجاد حلول لعوائق ادارة التغيير .

٣- عقد محاضرات وورشات تدريبية لتعريف العاملين في المجمع على أسباب و اهداف نتائج التغيير.

٤- ضرورة اشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير مما يدفع العاملين للوقوف الى جنب الادارة لتنفيذ عملية التغيير، ويكون عن طريق الاجتماع بالعاملين والاستماع الى آرائهم و اعتراضاتهم.

٥- الاهتمام بالعنصر البشري بشكل خاص، ويجاد نظام مكافآت وحوافز لتشجيع العاملين على تأدية اعمالهم بكفاءة وفعالية.

٦- الاهتمام بضرورة مشاركة جميع افراد المجمع بعملية التغيير، وطرح عناصرها عليهم، ليطلعوا عليها ويساهموا في انجاح عملية التغيير.

الملاحق

الاستبانة في صورتها النهائية
استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين ايديكم الكريمة نضع هذه الاستبانة و نفيديكم بان الباحثة تقوم بدراسة حالة حول:

(ادارة التغيير واثرها على أداء العاملين/ في مجمع الشيخ أحمد كفتارو)

بهدف الوقوف على مدى اثر التغيير على سلوك العاملين وادائهم.

ولما كان لانطباعاتكم و آراؤكم أهمية بالغة في نجاح الدراسة نأمل أن تتكرموا بقراءة كل عبارة من عباراته، قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها ، علما ان ما تدلون به من بيانات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

مع الشكر الجزيل على حسن تعاونكم

المشرف: د. أحمد فايز الطباع

الباحثة: فاطمة محمد الشوم

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس:

() ذكر

() أنثى

٢-العمر:

() ٢٦ - ٣٥ سنة

() ٣٦ - ٤٥ سنة

() أكثر من ٤٥ سنة

٣-الوظيفة:

() إداري

() عضو هيئة تدريسية

() موظف

٤- المستوى التعليمي:

() معهد متوسطي وما دون

() جامعي

() شهادة عليا (ماجستير دكتوراه)

٥-سنوات الخبرة:

() ١-٥ سنوات

() ٥-١٠ سنوات

() ١١-١٥ سنة

() أكثر من ١٥ سنة

| أولاً: إدارة التغيير التنظيمي في المجمع | موافق بشدة | موافق | متوافرة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| ١-تمتلك ادارة المجمع خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين العاملين وادارة المجمع في اطار تحقيق اهداف التغيير التنظيمي | | | | | |
| ٢- تهتم ادارة المجمع بالتغيير في اساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير | | | | | |
| ٣- يتم تنسيق الخطط والانشطة بما يخدم حاجة التغيير | | | | | |

| | | | | | |
|----------------|-----------|---------|-------|------------|--|
| | | | | | التنظيمي |
| | | | | | ٤- يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة العاملين |
| | | | | | ٥- توزع المهام بصورة حساسة بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير |
| | | | | | ٦- يتم مراجعة خطط التغيير دوريا واعادة تقييم ما تم انجازه |
| | | | | | ٧- تقييم ادارة المجمع خطة التغيير وتقيس نتائجها وتحقق في المعلومات المرتدة |
| | | | | | ٨- تعتمد ادارة المجمع على وضع خطط للأمر الطارئة التي تواجه عملية التغيير التنظيمي |
| | | | | | ٩- تعتمد ادارة المجمع مجموعة من الحلول والبرامج تعالج فيها العقبات التي تعارض انجاز خطة التغيير التنظيمي |
| | | | | | ١٠- النتائج المتوقعة للتغيير التنظيمي تلقى قبولا لدى ادارة المؤسسة |
| غير موافق بشدة | غير موافق | متوافرة | موافق | موافق بشدة | ثانيا: التغيير في التكنولوجيا |
| | | | | | ١١-يستند العمل في المجمع على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير |
| | | | | | ١٢-التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في المجتمع |
| | | | | | ١٣-استخدام ادارة المجمع لتكنولوجيا المعلومات قلل من عدد المستويات الادارية |
| | | | | | ١٤-استخدام ادارة المجمع لتكنولوجيا المعلومات حد من البيروقراطية الاداء في العمل |
| | | | | | ١٥- التكنولوجيا المتاحة ادت الى تقليل الجهد. وتوفير الوقت. وتحسين |
| | | | | | ١٦- تتسم الامكانات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية |
| غير موافق بشدة | غير موافق | متوافرة | موافق | موافق بشدة | ثالثا: التغيير في الموارد البشرية |
| | | | | | ١٧-تحرص ادارة المجمع على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار |
| | | | | | ١٨- الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة |
| | | | | | ١٩- تخصص ادارة المجمع جزء كبير من ميزانيتها لتطوير اداء العاملين |
| | | | | | ٢٠- برامج تدريب العاملين في المجمع تحد من مقاومة عملية التغيير |
| | | | | | ٢١- ادت البرامج التدريبية الى التغيير في سلوك العاملين |
| | | | | | ٢٢- يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي |
| | | | | | ٢٣- تقدم المجمع بتنوع وسائل التحفيز المستخدمة |

| غير موافق بشدة | غير موافق | متوافرة | موافق | موافق بشدة | رابعاً: أساليب ادارة المجمع في التعامل مع مقاومة التغيير |
|----------------|-----------|---------|-------|------------|---|
| | | | | | ٢٤-توضح ادارة المجمع المزايا المالية للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين له |
| | | | | | ٢٥-تقدم ادارة المجمع كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة عملية التغيير |
| | | | | | ٢٦-تشرك ادارة المجمع المستويات الادارية المختلفة في اعداد خطة التغيير |
| | | | | | ٢٧-تدرب ادارة المجمع العاملين على اساليب ادارة التغيير للحد من مقاومتهم |
| | | | | | ٢٨-تتواصل ادارة المجمع مع العاملين لأقناعهم بأهمية التغيير |
| | | | | | ٢٩- تحفز ادارة المجمع العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي للحد من مقاومته |
| | | | | | ٣٠- تميل ادارة المجمع للتواصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير |
| | | | | | ٣١- توضح ادارة المجمع رؤيتها للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها |
| غير موافق بشدة | غير موافق | متوافرة | موافق | موافق بشدة | خامساً: أداء العاملين |
| | | | | | ٣٢-يؤدي العاملون الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة |
| | | | | | ٣٣- يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد |
| | | | | | ٣٤- التكنولوجيا المستخدمة ادت الى سرعة انجاز العمل |
| | | | | | ٣٥- يسود في المجمع بالعمل بروح الفريق |
| | | | | | ٣٦- ساهم العاملون في تحقيق الاهداف الموضوعية |
| | | | | | ٣٧- لدى العاملين المهارة والقدرة لإنجاح التغيير |
| | | | | | ٣٨- يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي |
| | | | | | ٣٩- يبذل العاملون الوقت والجهد الكافي لإنجاز الاعمال بطريقة صحيحة |
| | | | | | ٤٠- يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة |
| | | | | | ٤١- يشعر العاملون بحالة نفسية جيدة |

إذا كانت لديك أية ملاحظات رجاء كتابتها:

المراجع

- ١-الأزمة الفكرية ومناهج التغيير والمنطلقات / طه جابر العلواني / ١٩٩٦
- ٢-لسان العرب / ابن منظور / المجلد الخامس .
- ٣-إدارة التغيير في الاجهزة الأمنية، عائشة إبراهيم البريمي ، ٢٠١٤
- ٤-تنمية وإدارة الموارد البشرية ، حمزة الجبالي ، ٢٠١٦
- ٥-التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الادارة ، مسلم علاوي شبلي ٢٠١٧
- ٦-الإدارة والأعمال/ صالح مهدي، طارق محسن منصور الغالبي/ط١/٢٠٠٨م.
- ٧-التربية وادارة التغيير / المعتصم بالله الجوارنه / ريمه محمد وصوص ، ٢٠١٥ م
- ٨-إدارة التغيير / سالم عرفة / ٢٠١٢م.
- ٩-إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر / عامر خضير الكبيسي / ٢٠١٠م.
- ١٠-وظائف وعمليات منظمات الأعمال / زكريا الدوري وزملاؤه / ٢٠١١م.
- ١١-الإدارة والأعمال / صالح مهدي / طار محسن منصور الغالبي / ط١ / ٢٠٠٨م.
- ١٢-إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية / فرحان حسن برنج / ٢٠١٢م.
- ١٣-وظائف المنظمة / أسامة الفراج / ٢٠١٥م.
- ١٤-التنمية المستدامة- مفهومها - أبعادها - مؤشراتنا - مدحت أبو النص / ٢٠١١م.
- ١٥-إدارة الموارد البشرية / طارق على جماز / ٢٠١٠م.
- ١٦-تنمية و ادارة الموارد البشرية/ حمزة الجبالي/ ٢٠١٦م.
- ١٧-التقويم والارشاد والتوجيه في الميدان التربوي الرياضي/ محمود داود الربيعي/ ٢٠١٢م).
- ١٨-تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن/ محمود عبد الفتاح رضوان/ ٢٠١٣م.

