

تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين

"The Impact Of Organizational Change On The Performance Of Employees"

أ.بن حميدة عمار

أ.سالمي جلال

طالب دكتوراه بجامعة البويرة

طالب دكتوراه بجامعة البويرة

amarbenhmda28@gmail.com

djellal.salmi@univ-bouira.dz

ملخص:

تسعى المنظمات دوماً إلى المحافظة على توازنها، والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، والتطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات البيئة الراهنة، مما جعل المنظمات تسعى دائماً إلى مواكبة هذه التطورات عن طريق التغيير التنظيمي والبحث المستمر لزيادة الكفاءة والفاعلية. ويعد العنصر البشري من أهم مقومات التنمية، وأصبح اهتمام المنظمات ينصب على كيفية تفجير طاقاته وإبداعاته، حيث أن الدراسات أثبتت أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على التغيير التنظيمي وكيفية تأثيره على أداء العاملين في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، أداء العاملين.

ABSTRACT:

Organizations always seek to maintain their balance and live with their environment as much as possible, and the successive developments and rapid leaps are a key feature of the current environment, therefore organizations always work to keep pace with these developments through organizational change and ongoing research to increase efficiency and effectiveness. The human factor is one of the most important elements of development, and the interest of organizations is focused on how to blow up its energies and creativity, as studies have shown that the organizational regulatory climate leads to an increase in performance, productivity and job satisfaction.

Hence, this paper aims to shed light on organizational change and how it affects the performance of employees in the organization.

Key Words: Organizational change, employee performance.

مقدمة:

التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، فهو عملية مستمرة تبحث دائماً عن التجديد والتطوير، لمساعدة المنظمة على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، فبعد اضمحلال المؤسسات العملاقة التي لم تكن مرنة مع بيئتها أصبح التغيير التنظيمي أمراً لا بد منه.

إن العنصر البشري أصبح أهم الموارد في وقتنا الراهن، وأصبحت المؤسسات تصب جل اهتمامها عليه محاولة بذلك تفجير طاقاته وإبداعاته من أجل استغلاله أحسن استغلال قصد السير به نحو تحقيق أهدافها، ولكن ذلك لا يتم إلا عن طريق تلبية احتياجاته ورغباته، فعلى المؤسسة أن تبحث عن التغيير التنظيمي الذي يعطي العنصر البشري أكبر إشباع لتحقيق أقصى أداء ممكن.

1. إشكالية البحث:

بناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية هذه الورقة البحثية على النحو التالي:

كيف يؤثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة؟

منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في تحليلنا لهذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع بيانات المشكلة لموضوع الدراسة، بغية استقراء الجانب النظري للموضوع وتحليل أبعاده، حيث حاولنا الاستعانة ببعض البحوث العلمية المحكمة والدراسات السابقة التي اهتمت بالموضوع.

2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من كونها تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة وتميزها وكذا بقائها واستمرارها. وكذا موضوع أداء العاملين وكيفية الزيادة فيه لرفع الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها.

3 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

. تسليط الضوء على موضوع التغيير التنظيمي وأهم الأسباب والدوافع إليه والتطرق إلى أهدافه.

. تسليط الضوء على موضوع أداء العاملين وتقييم الأداء.

. تسليط الضوء على تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات.

4. تقسيم البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى

المحور الأول: مفهوم التغيير التنظيمي، أسبابه وأهم أهدافه.

المحور الثاني: أداء العاملين، محدداته وأهم مؤشرات تقييمه.

المحور الثالث: تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين.

المحور الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي.

التغيير ظاهرة حتمية لا بد منها، وهو موجود في كل الأنظمة سواء كانت بيولوجية أو تكنولوجية، اجتماعية أو إدارية، ومفهوم التغيير يجب أن يتضمن التغيير التلقائي والتغيير المخطط أو التغيير الإداري، والتغيير التلقائي هو الذي يتم دون تدخل الإنسان وإنما يرجع إلى تدخل ونقل مجموعة من العوامل أو بعضها، أما التغيير المخطط فهو الذي يتحقق نتيجة تدخل الإنسان فيحدد أهداف هذا التغيير وسرعته ومجالاته وطرائق تنفيذه. (عبد الباقي، 2001، ص 20-21)

وهناك عدة تعريفات تناولت موضوع التغيير التنظيمي من قبل علماء الإدارة والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

-التغيير التنظيمي هو: التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.

(عثمان فاروق، 2000، ص 09)

- كما يعرف بأنه: عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتطور والتميز. (ثابت، 2003، ص 36)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التغير التنظيمي بأنه: عملية مخططة تقوم بها المنظمة قصد إحداث تغيير في طرق عمل المنظمة من اتجاهات واستراتيجيات وهيكل وقيم وثقافة وسلوك وكذا مسؤوليات وصلاحيات للانتقال من وضع حالي إلى وضع جديد يتلاءم مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة للرفع من مستوى الأداء بما يخدم أهداف المنظمة.

ثانياً: أسباب التغير التنظيمي.

إن عملية التغير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير، وتنقسم هذه الأسباب إلى: (نبيل، 2011، ص 11-14)

■ أسباب داخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

1. توجهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفوة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمنظمة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء للمنظمة، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.

2. طبيعة التنظيمات الإدارية: حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المنظمات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها، رسالتها واستراتيجيتها، فانضمام أفراد جدد خاصة إلى عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3. طموحات الموظفين وحاجاتهم: إن تطور وعي الموظفين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التحديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة.

4. كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها:

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط.
 - كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.
 - كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
 - كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية.
 - كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيين، أو نفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
 - نفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
 - المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
 - الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.
 - فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين، لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.
- أسباب خارجية:

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات، وفيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعوا إلى التغيير:

1. القوى التكنولوجية: لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتسارع على حياة المنظمات، فقد حولها إلى منظمات المعرفة مع ما ترتب عن ذلك من تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين، كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الإدارة المعاصرة، خاصة مع التوجهات الحالية للمنظمات التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية.

2. القوى السياسية والقانونية: إن إفرازات البيئة السياسية، سن القوانين وإصدار تشريعات حكومية جديدة والمتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات ... إلخ تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

3. القوى الاجتماعية: إن لتزايد ضغوط الجمعيات والاتحادات على غرار النقابات المهنية والعمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل وتحسين أجور الموظفين، وكذلك تغيير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع إلى عنصر مسخر لخدمته ولذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.

4. القوى الاقتصادية: برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي أما تحديات القوى الاقتصادية، وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في منظمات القطاع الخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برودة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية. ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين، أو الاستجابة لهما والمتمثلان في:

-رضوخ المنظمة لضغوط التغيير واعترافا منها أن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لاستقرارها، لأن الاستقرار لا يعني الثبات والجمود، كما يعتقد البعض، بل هو ثمرة التغيير، وهنا تكون المنظمة مجبرة على إحداث التغيير لا مخيرة.

-إدراك المنظمة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المنظمة تختار التغيير طوعا وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف.

المحور الثاني: أداء العاملين ومحدداته.

أولاً: مفهوم أداء العاملين:

الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه عني: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهناك من يعرفه بأنه: يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة. (مزهودة، 1993، ص 86)

كما يعرف بأنه: عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة والعناصر والمعالم والمتطلبات خير قيام وبأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة إنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة. (العنزي، 2004، ص 47).

ثانياً: محددات أداء العاملين.

لأداء العاملين ثلاث محددات وهي: (السلمي، 1985، ص 27).

-مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته جميعها.

-الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

-القدرة لدى الفرد على أداء العمل: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، والمقدرة

والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، إن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء والمقدرة على العمل والرغبة في العمل.

المحور الثالث: تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين.

هناك علاقة مباشرة بين أداء العاملين والتغيير التنظيمي، لأن الهدف من هذا الأخير هو إحداث تحسين في الأداء من خلال التأثير في سلوك العاملين عن طريق تهيئة بيئة العمل المناسبة والعمل بأساليب وطرق جديدة.

أولا: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري:

1. أثر التغيير في السلطة والمسؤولية على أداء المورد البشري:

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلتزم بها شاغل الوظيفة بأدائها، ويتحمل ما يترتب عن هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات، هذا الالتزام هو ما يعبر عنه بالمسؤولية، والمورد البشري في هذه الحالة لا يسأل عن حسن أداء الوظيفة فقط بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا لخطط وبرامج التغيير التنظيمي التي تقرها المنظمة، ويجب أن يقابل هذه المسؤولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة. (علاوي، 2013، ص 95)

مما سبق يتضح أن التغيير في السلطة والمسؤولية يؤثر على أداء العاملين، وكما قلنا سابقا بأن التغيير التنظيمي عملية هادفة ومخططة، فالتغيير في السلطة والمسؤولية يزيد من ثقة الفرد ويؤدي إلى تحسين قدراته ومهاراته والزيادة في إنتاجيته وكسر ذلك الروتين في الوظيفة، وهذا يزيد من قدرة العامل على حل المشاكل ومعالجتها بدقة أكبر بسبب السلطة الممنوحة لهم.

2. أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين:

إن آخر ما توصلت إليه مختلف الدراسات والتي تناولت المداخل الحديثة في الإدارة أكدت على الدور الكبير الذي يلعبه إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في نجاح المنظمة، فبعد النجاح الكبير للمنظمات اليابانية أصبح الاهتمام ينصب على هذا العنصر، فإشراك العامل في اتخاذ القرارات يزيد في ثقة الفرد بنفسه ويشجعه على طرح أفكاره، والمشاركة في حل المشاكل وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ما يعطيه دوراً هاماً في المنظمة، فيشعر بروح الانتماء ويشعر بأهميته كعنصر داخل المنظمة، وهذا ما يزيد في رضاه عن عمله وينعكس إيجاباً على ولائه للمنظمة، وبالتالي يزيد في إنتاجيته ويرفع من أدائه ما يحقق للمنظمة أهدافها ويحقق لها أكبر فاعلية.

3. أثر التغيير في نمط الاتصال على أداء العاملين:

لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال سواء اتصالات داخلية في المنظمة أو ما بين المنظمة وبيئتها، وقد تكون الاتصالات لفظية مثل المقابلات والاجتماعات والمناقشات والمفاوضات والمؤتمرات والخطب...، وعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم جدواها وفعاليتها، فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل. (العنزي، 2004، ص 195)

إن تفعيل قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة حول التغيير التنظيمي لها أثر كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات مع الإدارة، حيث إذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب نجحت عملية الاتصال وتدهورت العلاقات مما ينعكس سلباً على عملية التغيير التنظيمي، فعلى المؤسسة العمل على تهيئة البيئة المناسبة ومن أهم ذلك تحسين كفاءة الاتصالات ووسائل الاتصال وقنوات الاتصال، وقد أثبتت عدة دراسات الدور الذي يلعبه الاتصال الفعال في تحقيق الرضا لدى العاملين وتحقيق أكبر أداء ممكن.

ثانياً: أثر استخدام التكنولوجيا على أداء العاملين:

أصبحت التكنولوجيا عاملاً محفزاً للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في منتجاتها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة بتطبيقها ثم استخدامها لما لها من تأثير على خلق الفرص غير المسبوقة في مجالات عدة منها رفع الأداء الوظيفي وأما عن العلاقة القائمة بين استخدام التكنولوجيا والأداء فهي على النحو التالي: (العربي، 2012، ص 10)

__ تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.

__ تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

__ تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

__ إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.

ثالثاً: أثر التغيير في نمط القيادة على أداء المورد البشري:

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر الأداء هو المرآة العاكسة التي تعكس وضعها في مختلف الجوانب، ولكي يكون أداء العاملين على بقدر من الكفاءة

والفعالية توجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، فالقائد هو العنصر الأساسي وهو الذي يؤثر على سلوكيات العاملين وأدائهم، فأداء الموارد البشرية يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب عليه جهود القادة والمسيرين، وأي تغيير في نمط القيادة سيؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، فيزيد من إنتاجيتهم ويرفع أداءهم وبذلك يتحسن الأداء الكلي للمنظمة وهذا يقربها من تحقيق أهدافها ويضمن بقاءها واستمرارها.

ويتضح من خلال الدراسات السابقة أن الأداء مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة السائد في المنظمة، ومدى تأثيره المباشر على المرؤوسين بشكل يحسن وينمي الأداء، ويزيد من كفاءة العملية الإدارية، كما أن القيادة تعتبر في كثير من جوانبها ذات طابع سلوكي وإنساني، وذلك من خلال القدرة على الاتصال والتواصل الفعال مع المرؤوسين. (العمودي، 2013، ص 95)

رابعا: أثر التغيير التنظيمي في كفاءة الموارد البشرية:

الكفاءة هي تركيب من المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تظهر من خلال القيام بمهمة أو عدة مهام في نشاط محدد وهناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والكفاءة، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء ويتم ذلك عن طريق التدريب والتكوين للعاملين في المجالات المختلفة قصد زيادة معارفهم وخبراتهم، وبالتالي زيادة كفاءتهم في إنجاز المهام، ما يزيد من إنتاجيتهم ويرفع من أدائهم بشكل كبير، لذا نجد أن المؤسسات تقوم بصرف الأموال الباهظة على برامج التدريب لأن ذلك ينعكس على أدائها الكلي وعلى إنتاجيتها، ما ينتج عنه تحقيق الأهداف وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة، وهذا أيضا ينعكس على رضا الفرد وولائه.

فالقائد يلعب دورا هام في الرفع والتحسين من مستوى الأداء من خلال رفع الروح المعنوية للعمال وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بأرائهم في تسيير العملية الإنتاجية واتخاذ القرارات وكذا تدعيمه لعلاقاته بالعمال والمساهمة الفعالة في خلق الروح الجماعية للعمل. (أونيس، 2011، ص 152)

خاتمة:

لقد تبين من خلال هذا البحث أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الاستراتيجية ومتطلبات التقدم والتطور والذي يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد، وقد بينت الدراسة أن للتغيير التنظيمي عدة تأثيرات على العاملين من خلال تأثيره في مهاراته وقناعاته واستعداده للتغيير، وهو في ذات الوقت يؤدي إلى اكتشاف جوانب النقص والقصور فيه.

التغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية، وعلى المؤسسة أن تعمل على تهيئة الظروف اللازمة لنجاحه، فهو عملية مدروسة ومخططة لتغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغييرات جذرية في السلوك التنظيمي، للرفع من الأداء وبالتالي الرفع من الإنتاجية والزيادة في الكفاءة والمهارة وتخفيض التكاليف، ما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها وضمان استمرارها وبقائها، وبالتالي فالتغيير التنظيمي يؤثر بشكل كبير في الرفع من أداء العاملين.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب.

- أحمد ماهر، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أونيس عبد المجيد أونيس، (2011)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- ثابت إدريس، (2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الباقي، (2001)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- علي السلمي، (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر.
- عثمان فاروق السيد، (2000)، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1.

ثانيا: المجلات.

- العربي عطية، (2012)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

- عبد المليك مزهودة، (2012)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، الجزائر.
- ياسر عادل محمود الخفاجي، (2014)، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 76.

ثالثا: الرسائل الجامعية.

- سوفي نبيل، (2011)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر
- علاوي عبد الفتاح، (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- محمد زكي العمودي، (2013)، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- مبارك بنية ضمان العنزي، (2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.