

## أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات "دراسة تطبيقية على شركة

فابي للألبان" للفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٨

اعداد

د/ ملاك صالح سعيد حسين

أستاذ مساعد - إدارة أعمال - كلية الأعمال بالكامل - بجامعة جدة - السعودية

القبول : ٢٠١٩/٣/٢٠

الاستلام : ٢٠١٩/٢/١٥

### المستخلص :

تناولت هذه الدراسة التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة والتكنولوجيا) على كفاءة المنظمات في شركة فابي للألبان - ولاية نهر النيل - السودان، إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو الإجابة على أسئلة البحث التالية:- هل يوجد تأثير لتغيير الثقافة في زيادة كفاءة المنظمات ؟ للإجابة على هذه التساؤلات والتي تتمحور المشكلة حولها تم وضع الفرض العلمي الآتي:- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير ثقافة المنظمة و زيادة كفاءة المنظمات . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة ، واستخدم لجمع البيانات المختلفة توزيع الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم (50) موظف للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة . عن طريق البرنامج المستخدم للتحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية spss ، وتم اختبار الفرضيات عن طريق الوسيط ومربع كاي. وتمثلت أهم النتائج في : التغيير في ثقافة الشركة لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الأهداف العامة تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، دون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين ودون مراجعة البيئة الداخلية والخارجية، وعدم إعادة توزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل - تضخم ثقافة الشركة من الإدارات والأقسام ، وجمود وعدم مرونة ثقافة المجتمع ، وعدم ملائمة ذلك الثقافة لمتطلبات العمل في داخل المجتمع أدى إلى التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات.

### Abstract :

The objectives of this study is to answer the following research questions: Is there an impact of changing culture in increasing the efficiency of organizations? In order to answer these questions, which are the main problem, the following scientific hypotheses have been developed: - There is a statistically significant relationship between changing the culture of the organization and

increasing the efficiency of the organizations. The descriptive approach was used to describe the phenomenon under study. The questionnaire was used to collect the various data on the (15) sample members to conduct the statistical analysis of this study using the program used for statistical analysis of social sciences (SPSS). The most important results were: change in the culture of the company was not clear teacher, because of the changes in the general goals serve the personal interests of a particular category, without examining the work required changes to improve the performance of workers and without reviewing the internal and external environment, and the re - distribution of powers to meet the requirements of work - The influx of culture of the company from departments and departments, and the rigid and inflexible culture of society, and the lack of appropriate culture to the requirements of work within the community led to overlap in powers and responsibilities.

#### المقدمة:

يتغير العالم من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير من أجل أن تضمن بقاؤها واستمرارها ، ويتبع إثر ذلك تغير المديرين والأفراد ، ويعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات استجابة لتحقيق هدف النمو والتطور والقدرة على التنافسية واستجابة لمطالبات العملاء المتجددة أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة . ويتم ذلك من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للزبائن من خلال التخفيض في الأسعار أو مدة دورة الاستغلال ، كثرة الابتداعات ، وضع طرق جديدة للإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهيكلة التي ترافق عمليات إعادة الهندسة أو اقتناء تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

#### مشكلة البحث:

تواجه الشركات تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد و اضطراب امكانية بقاءها واستمرارها وضبط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي لذلك إحداث التغيير أصبح حتمية أمام الشركات لتضمن بقاءها إذ أن مشكلة الدراسة الرئيسية تكمن في محاولة كشف مساهمة إدارة التغيير على كفاءة المنظمات إذ أن الغرض من الدراسة هو تحليل أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ١- هل يوجد تأثير لتغيير الثقافة في زيادة كفاءة المنظمات ؟
  - ٢- هل يوجد تأثير لتغيير التكنولوجيا في زيادة كفاءة المنظمات ؟
- أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- ١- معرفة أثر التغيير في الثقافة على كفاءة المنظمات.
- ٢- معرفة أثر التغيير في التكنولوجيا على كفاءة المنظمات.
- ٣- معرفة آراء المديرين في شركة فابي للألبان حول أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية والمساعدة على تحسين هذه الكفاءة وكذلك الوقوف على السلبيات التي تحد من كفاءة الشركة في هذا المجال.

**أهمية البحث:**

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم في إدارة الأعمال ألا وهو إدارة التغيير في المنظمات التي تعد السبيل الوحيد أمام تطور هذه المنظمات واستمراريتها كما أنها تدرس واقع إدارة التغيير في الشركة.

#### **فروض البحث:**

- ١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير الثقافة و زيادة كفاءة المنظمات.
- ٢- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير التكنولوجيا و زيادة كفاءة المنظمات.

#### **منهجية الدراسة:**

استخدم في هذه الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي لدراسة الأحداث الراهنة ودراسة الحالة كأحد الدراسات الوصفية ، وتم الاستعانة بقائمة الاستبيان لتجميع البيانات المطلوبة وتحليلها تحليلًا إحصائيًا .

#### **مصادر المعلومات:**

**المصادر الأولية:** وهي المعلومات التي تجمع لأول مرة من الميدان عن طريق الاستبانة.

**المصادر الثانوية:** يتم الاعتماد على الكتب والمراجع والادبيات الادارية والنت والباحثة في موضوع أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات.

#### **حدود البحث:**

**الحدود المكانية :** جمهورية السودان ، ولاية نهر النيل ، شركة فابي للألبان.

**الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة في الفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٨.

**الحدود البشرية :** موظفي وإداري شركة فابي للألبان.

#### **التعريف بالمصطلحات :**

هناك فرق بين مصطلحي التغيير والتغير وهو كالآتي:

**التغيير:** ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير **التغيرات**

**البيئية.**

**بينما التغيير:** يكون موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي ومن هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية أما التغيير فبالبيئة الداخلية. (عبوي ، 2007 ، ص 22).

**إدارة التغيير**  
**ماهية إدارة التغيير.**

لا يخفى على أحد التحولات العالمية في كافة المجالات علمياً وتكنولوجياً وسياسياً ومعلوماتياً وفي ظل التغيير والتطور الذي يشهده العالم ففي مرحلة سمي بعصر المعلومات ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة وأخيراً عصر المعرفة وآخر المطاف عصر العولمة فقد أصبح التغيير مطلباً ضرورياً في جميع جوانب حياة الإنسان حتى يتسنى له التكيف مع متطلبات هذا العصر ومواكبة هذا التغيير لأن الإنسان إن لم يتقدم يتقدم. لذا أصبح التغيير مفهوماً وإدارة ضرورة ملحة لنا لأنه في كل لحظة تظهر ظروف جديدة وأفكار جديدة ومنتجات جديدة ومفاهيم إدارية جديدة.

**تعرف إدارة التغيير بأنها** "أي عملية تعديل أو تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله وستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (اللوزي، 2009، ص ٤٩).

**أهداف إدارة التغيير:**

**تهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين (بلوط، 2005، ص.ص 332-333) وهما :**

- الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي يتجاوزه نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد لأن المواجهة وعدم إحداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف والتأقلم ليس بالأمرين الهينين وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد .

- تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظراً لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله فيمكن أن تكون المسار التغييري موجهاً نحو المنافسة لتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز ، أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع .

**مبررات التغيير:**

حسب Mills الحاجة إلى التغيير تعود بالدرجة الأولى إلى العولمة وما صاحبها من تغيير في بيئة المؤسسة والذي أجبر قادتها على تحويل تفكيرهم من المحلية إلى العالمية والتي يظهر تأثيرها على عدة مستويات : أولها المنافسة التي تضع مجموعة من المؤسسات المختلفة من مناطق متعددة في نفس السوق.

**يستدعي إحداث التغيير وتنفيذه تفاعل عدة قوى داخلية وأخرى خارجية يمكن إجمالها كالتالي:**

القوى الخارجية المحفزة على التغيير (Jean Brilman، 2003، P422):

— طلبات الزبائن.

— التغيير السريع في التكنولوجيا لمستخدم.

— التغيرات السياسية والقانونية.

القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير (عاطف، 2009، ص 191):

— التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.

— التغيير في هياكل العمالة، والوظائف وعلاقات العمل.

أساليب التغيير :

تعد عملية تحديد الأسلوب الذي تتبناه المنظمة في عملية التغيير من الأمور المهمة لنجاح عملية التغيير ويمكن تقسيم أساليب التغيير إلى ثلاثة أساليب رئيسية وهي: (النمران، 2006، ص.ص 106-105)

**1- التغيير التدريجي:** ويتم تبني هذا الأسلوب في التغيير بهدف تحسين الإنتاجية أو خفض النفقات أو تنمية وتطوير الموظفين ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يتم ضمن معدل زمني ثابت وبطريقة بطيئة وقد يشارك به عدد كبير أو قليل من الأفراد.

**2- التغيير الجذري:** تلجأ المنظمات الكبيرة والناجحة إلى التغيير الجذري من أجل تحقيق مزيد من الأرباح أو من أجل البقاء والمنافسة بقوة ويتميز هذا الأسلوب بأنه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملاً في استراتيجية المنظمة خاصة عند الدخول إلى الأسواق الجديدة

**3- المزج بين الأسلوبين** يلجأ المديرون للمزج بين الأسلوبين عندما يكون من المتوقع تواجد ردود فعل سلبية اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمة فيتم البدء في البرامج المتدرجة وبنفس الوقت أو بعد فترة محددة من الزمن يتم العمل على تغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والأولويات.

استراتيجيات التغيير:

إن حدوث العملية التغييرية يرتبط بالتخطيط لها وفقاً لاستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة والحوار مع الأطراف الأخرى لجذبهم لعملية التنفيذ.

أبرز هذه الاستراتيجيات :

**1- استراتيجية البراعة القيادية:**

تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر اقائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقاً لتوقعاته. (النمران، 2006، ص 26).

**2- استراتيجية القوة والصد:**

تقوم على استخدام السلطة والأساليب الترغيبية لإحداث التغيير، بحيث يقوم المبادر بالتغيير باستخدام نفوذه وسلطته لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو

يستغل طموحاتهم ونقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز لتنفيذ المهمة. (إبراهيم، 2003، ص352).

### 3- استراتيجية الإقناع:

تقوم هذه الاستراتيجية على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بصورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي وتوضيح الهدف من العملية التغييرية ومنافعها للمؤسسة والأفراد. (عبوي، 2007، ص32).

### 4- استراتيجية التشارك في القوة:

تقوم على مشاركة أفراد المؤسسة للإدارة العليا في تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيقها وفقاً لما هو متاح للمؤسسة من موارد وإمكانات والتي على أساسها يتم اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييرية. (حمود، 2010، ص259).

### تصنيفات التغيير:

توجد للتغيير عدة أنواع وذلك تبعاً للمعيار المستخدم في التصنيف: الشمولية، موضوع التغيير، السرعة، التخطيط. (البليسي، 2002، ص.ص 44-45).

### 1- التغيير الشامل والجزئي:

التغيير الشامل يمس المؤسسة بكل أبعادها بحيث يمتد إلى التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بأثر مختلف على كافة أصحاب المصلحة أما التغيير الجزئي فيقتصر على قطاع أو مجال واحد كتغيير الآلات أو أسلوب العمل إلا أنه يمكن أن يحدث نوعاً من الخلل داخل المؤسسة باعتبارها نظاماً كلياً فإن التغيير في أحد الأنظمة يؤثر على الأخرى مما يقلل من فعالية التغيير وفي مثال ذلك : التغيير في طريقة الإنتاج يستدعي تغيير الآلات وتدريب الأفراد.

### 2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

وفقاً لموضوع التغيير نميز بين التغيير المادي والذي يشمل هيكل المنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة والتغيير المعنوي والذي يشمل السلوك النفسي والاجتماعي للأفراد.

### 3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

أما حسب السرعة فنميز بين التغيير السريع والبطيء فالأول يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة أما الثاني فبالرغم من أنه بطيء إلا أنه أكثر رسوخاً وفعالية من سابقه .

### 4- التغيير المخطط وغير المخطط:

يمكن تعريف المخطط بأنه المصمم مسبقاً والمنفذ بطريقة منظمة ومدرسة لحل المشكلات أو سد الفجوات التي يمكن أن تظهر بين أداء المؤسسة الفعلي والمتوقع أو استثمار فرص تم إغفالها.

أما التغيير غير المخطط فهو الذي يحدث بشكل مفاجئ وسريع كنتيجة للنزاعات بين الأفراد وتقسيم العمل حيث يتم تنفيذه مباشرة دون مراعاة النتائج.

### مراحل التغيير :

حسب نموذج Ivancevich فإن التغيير يتم وفقاً لسبع مراحل كالتالي:(الحريم، 2003، ص286).

- التعرف على القوى الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير .
  - الاعتراف بضرورة الحاجة إلى التغيير .
  - تشخيص وتحديد المشكلة الواجب معالجتها بالتغيير.
  - تطوير بدائل التغيير سواء من خلال تغيير الأفراد ، البناء التنظيمي ، أو التكنولوجيا المستخدمة.
  - تقييم إمكانات وموارد المؤسسة المتاحة والتي تسمح باختيار البديل المناسب .
  - التغلب على مقاومة التغيير .
  - تنفيذ التغيير ومتابعته من خلال معرفة : توقيت ، إحداث التغيير ، نطاق التغيير ، وتوفير المعلومات اللازمة والمفيدة لأجل الرقابة العلاجية.
- أثر الثقافة والتكنولوجيا في التغيير:**  
**أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:**

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل مجموع القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه العاملين والعلاء وطرق إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يلتف حولها أعضاء التنظيم.

من بين تعاريف الثقافة التنظيمية أنها "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.

يعرفها Edgard Schein بمجموع المسلمات الأساسية للأفراد والتي يدركها من خلال التعلم وتجارب المشكلات التي سبقت مواجهتها حتى يتحقق التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ليعمل الجميع بطريقة مرضية.(Michel، 2006، P.P 387-391 Barabel)

**فحسب Schein تستجيب الثقافة التنظيمية لنوعين من المشاكل لضمان استمرارية المؤسسة :**

- استجابة المؤسسة للمتطلبات البيئية وبالتالي استمرارية التنظيم.
  - إنشاء واستمرارية طاقات العمل الفعالة ما بين أعضاء التنظيم.
- وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تسمح بمواجهة عدم التأكد والتعقد البيئي والاستجابة الفعالة لتكامل الأفراد.

### إدارة الثقافات:

إن قوة المؤسسات تقاس حالياً بدرجة التأثير في الأفراد لتغيير عاداتهم وسلوكهم فإدارة الثقافات تعني القدرة على التغيير في الثقافة حتى تتلاءم مع التغييرات البيئية ذلك لأن

الإدارة تحولت من : التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة إلى تغيير الثقافة أيضا ، إلا أن التغيير الثقافي يستلزم وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة وبالأخص إذا كانت قوية وراسخة في أذهان العاملين لأنها تقود إلى التمييز في الأداء وفي بعض الأحيان إلى وضعيات سيئة على عكس الأنظمة الثقافية الداعمة للتغيير والتي تركز على التعديل في الإستراتيجيات والسياسات بما يخدم علاقة المؤسسة ببيئتها. (Jean brilman, 2003. P71)

**أما عن العوامل المساعدة على التغيير في الثقافة السائدة فتتمثل في العناصر التالية:**

- وقوع الأزمات أو الاحساس بإمكانية حدوثها يعتبر محفزاً لإحداث التغيير باعتباره سبيلاً للخروج منها أو تجنب وقوعها.
- التغيير في القيادة والذي يستدعي الاستغناء عن القيم السائدة وفرض قيم جديدة.
- التطورات التي تحصل في فترة حياة المؤسسة ففي المراحل الأولى من عمرها يكون التغيير الثقافي سهلاً مقارنة بمراحل النضج أو التدهور.
- حجم المؤسسة ففي المؤسسات الصغيرة يكون التغيير أسهل من تلك الكبيرة وذلك لسهولة الاتصال داخل التنظيم لتوضيح أسباب التغيير.

#### **دور تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير:**

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها "مجموع الأجهزة والبرمجيات ووسائل الاتصال وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات المحددة بالحواسب الآلية. (عبوي، 2007، ص68).

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Information and Communication Technology (Tic) على السلوك الفردي وسلوك الجماعات في المؤسسات والمجتمعات بدرجات متفاوتة حيث أصبحت جميع المعاملات الفردية والتجارية تتم بواسطة الانترنت عن طريق التجارة الالكترونية والمعاملات المالية الكترونياً كالدفع الالكتروني. إلا أن هناك نقص في الخبرة لهذه التعاملات بالإضافة الى تكاليف انشاء أنظمة المعلومات لذلك فإن التوسع في تطبيقات (Information and Communication Technology (Tic) تنجم عنه تغيرات عديدة في سلوك المؤسسات للتحويل نحو مجتمع المعلومات وبعد ذلك مجتمع المعرفة اذ يعتبر النمو المعرفي سواء كان سريعاً أو بطيئاً مصدراً رئيساً للتغيير. (الهاشمي، 2007، ص122).

أما فيما يخص الاتصالات فتتبنى المؤسسة المحدثة للتغيير استراتيجية الاتصال الإقناعي والتي تتميز بالخصائص التالية:

- أن يكون القائم بالاتصال أو مصدر الرسالة متخصصاً ، صادقاً ، محبوباً من قبل الجمهور ويشغل مكانة تسمح له بالتأثير في الآخرين.
- أن تكون الرسالة تحمل معنى وحيد أي واضحة ، ملخصة ومرتببة الأفكار.
- أن يكون الجمهور المستقبل قابلاً للاقتناع.

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير التطبيقات العملية داخل المؤسسات من خلال: الاتصال ، العمل الشبكي وتطوير العلاقات التجارية عميل/مورد بحيث عززت المرور من المعالجة اليدوية للمعلومات إلى المعالجة الآلية والتي تسمح بتخفيض تكاليف التبادل. ( Michel Barabel, 2006, P392 ) ، إذ تظهر أهميتها في تحفيز المؤسسات على الاستجابة السريعة لتغيير الموقع السوقي من أجل الاستمرارية ومواصلة النمو.

- أما أهميتها في إحداث التغيير فتعود للنقاط التالية. (عاطف ، 2009، ص196):
- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية وتزايد نفوذ العاملين بها.
  - تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجة الدقيقة التي أدت لظهور أنظمة معلومات جديدة مبنية على استخدام أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال المتقدمة.
  - التغييرات الحاصلة في الطلب على المعلومات وأساليب تشغيلها حتى أصبح ينظر إليها على أنها مورداً استراتيجياً. أما فيما يخص دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث التغيير يتمثل فيما يلي: (عبوي ، 2007، ص71).
  - 1- التصميم بمساعدة الحاسب باستخدام برامج التصميم تتمكن المؤسسة من تحديد الأدوات والطرق المستخدمة في الرفع من الانتاجية أو تخفيض نسبة المنتجات المعيبة بالإضافة الى السرعة في تنفيذ العمليات لتحقيق الفعالية والكفاءة.
  - 2- الهندسة بمساعدة الحاسوب وذلك بتحويل مدخلات البيانات الى أشكال هندسية ، مدرجات تكرارية ، نسب مئوية ممثلة بالدوائر أو منحنيات.
  - 3- التصنيع بمساعدة الحاسب أي استعمال الحواسيب في عمليات الإنتاج.
  - 4- التخطيط باستعمال الحاسب عن طريق التنبؤ بناءً على مدخلات البيانات لتحديد النتائج المحتمل بلوغها.

#### دور الموارد البشرية في إحداث التغيير:

- إن كل ما يحيط بالمؤسسة من تغييرات اجتماعية ، تكنولوجية ، اقتصادية ، سياسية وثقافية له تأثير على إدارة الموارد البشرية مما يقتضي من إدارة المؤسسة تقدير هذا التأثير في أساليب إدارة الموارد البشرية فهي ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي ، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي إذ يتمثل الدور الرئيسي للموارد البشرية في:
- نجاح العملية التغييرية وذلك من خلال المشاركة الفعالة للأفراد القادرين على إدارة وقادة العملية التغييرية بفعالية.
  - الرغبة في تحقيق الذات والتطوير وبلوغ الأهداف المخططة والناجمة من القيم المتفق عليها داخل المؤسسة.
  - الكفاءة والاستعداد للتعلم والانضمام الى المجموعة للعمل بروح فريق يتمتع بالقدرة على الإدارة الذاتية.

يمكن للانعكاسات التنظيمية للتغيير أن تؤثر في تغيير إدارة الموارد البشرية بتغيير هيكل الوظائف وأنظمة الرقابة والتعويضات، كما يمكن للتغييرات التكنولوجية أن تقود إلى التخلي عن بعض الوظائف وبالتالي استبدال الآلة مكان الإنسان مما ينشئ لدى المؤسسة بعض التداخلات الآلية الإنسانية. (عاطف، 2009، ص200).

تعتبر أهم فلسفة تؤثر على إدارة الموارد البشرية هي إدارة الجودة الشاملة إذ تتطلب موارد بشرية مؤهلة ومدرّبة على القيام بالتغييرات والتحسينات المستمرة لتحصل المؤسسة على المكانة المناسبة ولتزيد من أرباحها وحصتها السوقية وبالتالي قدرتها على المنافسة. إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية بتغيير سلوكيات الأفراد وأساليب تأدية الأدوار داخل المؤسسة.

العوائق والمشاكل المرتبطة بالتغيير:

إن العوائق المعتادة والمألوفة التي تواجه العملية التغييرية تشمل بالدرجة الأولى المدة الزمنية لأن ضغوط النتائج في المدى القصير والزمن غير الكافي لإحداث العملية يتزمانان ويظهران خطراً واحداً يرافق التغيير. (Jean brilman, 2003 , P427).

عوامل نجاح التغيير في المؤسسات:

إن نجاح العملية التغييرية يتوقف على مجموعة من العوامل:

أبو النصر، 2008، ص41).

- تهيئة المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.

- دعم الإدارة العليا لجهود التغيير.

- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات اللازمة للتغيير.

- إشراك العاملين في التغيير منذ التنبؤ به حتى إحداثه.

- اختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.

**الكفاءة:**

لا يمكننا الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذلك مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها وهذا طبعاً بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وملاك وعمال وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنية عالية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المنشآت المنافسة.

تعريف الكفاءة :-

لقد وردت العديد من التعارف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكي" بأن الدراية هي أساس الكفاءة

حيث تمثل مزجاً تطورياً من التجارب ،القيم ،المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة. (الشماخ، 2000، ص331).

أما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة لديها.

ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها فالكفاءة من وجهة نظر العمال:

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "

كما تعرف الكفاءة علي أنها هي " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط " (حفي ، 2006، ص224).

كما يمكن تعريفها علي أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل". ( إدريس ،2002، ص144).

وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الاطار المعنوي، وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل كما يمكن القول إن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقيّة أمامه وتوفير الأجر المناسب. ( إدريس ،2002، ص144).

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة :

" فهي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام "

بمعني أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة ، ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة.( مسعد ، 2009، ص 140).

- كما يعرف بأنها إدارة الكفاءات على أنها: تصميم (وضع)، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة.

- كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها : انجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة. ( إدريس ،2002، ص146).

أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:-

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة ، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن توأمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها ، لذلك لا بد أن يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة ، محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية . فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف ، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم .

- وقد أكد كارزو ويانوزاس على أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطى أكبر الموارد .

- بمعنى أن المالك الكفء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لأداء الأعمال بطريقة صحيحة. وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج . وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و العنصر البشري، اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود . وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ، و أن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

وتعرف الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات \النتائج إلى المدخلات".(الطائي، 2004، ص224).

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، و الاستعداد، و القدرة، و الهدف، والسلوك، و الإنجاز... ؛ ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً و تمييزاً عن المفاهيم المجاورة له.

وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط. و نورد هنا تعريف لويس دينوا الذي عرف الكفاءة بقوله: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة. وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها.( المنيف ، 2003، ص350).

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو و التطور لابد و أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري و المادي و المالي و ألعلموماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداءها، و هذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة و أن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف و بدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وفي ضوء ذلك فان مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، و كذلك إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل.( مسعد ، 2009 ، ص 146).

لذلك فان الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالإدارة . لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة ، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة ، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجزاً ولكن بدون وضوح الأهداف. ( مسعد ، 2009 ، ص 147).

أنواع الكفاءات في المؤسسة:

أنواع الكفاءات: تصنف الكفاءات إلى :

- 1- الكفاءات الفردية و الجماعية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.
- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة.
- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية.
- توظيف المواهب، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتحصل على كفاءة فردية باعتماد معايير و أسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة الى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات. (يحضيه، 2004، ص، 127).

2- الكفاءات الإستراتيجية: إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و إنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

- و بعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و آليات تنسيق معينة.

ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد فهي:

- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، و المعرفة، ...الخ).
- الموارد التنظيمية ( الهيكلة، و الرقابة،...الخ).

3- الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية. ( يحضيه، 2004، ص، 128).

مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل ( الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات او حق الملكية )
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل ( المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات)
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل ( الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)

- و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس. (الشماع، 2000 ، ص 333 ).  
مؤشرات " معايير " غير مباشرة:  
تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- 1- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- 2- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة.

ويتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. " السلع و الخدمات " و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات.  
و عليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

نبذة عن شركة فابي للألبان : شركة سودانية خالصة ، تأسست في العام (2002) ، تقع في ولاية نهر النيل، تضم مجموعة شركات فرعية متخصصة في العديد من المجالات المهمة، منها الغذائية ، بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ (150) طن في المرحلة الأولى لتمتد المزارع الخاصة بالمصنع على رقعة أرض مصنفة عالمياً بالمنطقة الخالية من التلوث و العالية النقاء لتنتج أجود أنواع الحليب البقري الطازج و غيره من منتجات الألبان و العصائر و المياه يعتمد مصنع فابي في منتجات الألبان على الأبقار المستوردة الأوروبية المنشأ و التي تجد العناية الفائقة و التغذية السليمة من الأعلاف التي توفرها شركة موندريال الزراعية..  
أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع معلومات الدراسة الميدانية ، واحتوت الاستبانة على خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها

والغرض منها ، وضمت قسمين هما: القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد الدراسة، القسم الثاني البيانات الأساسية: تتم الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشمل خمس مستويات ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) .  
صدق الأداة: للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة ( أداة الدراسة) تم عرضها على ثمانية من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لتحكيمها .  
ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة مكونة من عشرة أفراد من عينة الدراسة ، ثم أعيد تطبيقها مرة أخرى بفاصل زمني يقارب الأسبوعين ، وتم التأكد ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا والذي تدل زيادته على زيادة مصداقية البيانات ( عبد الفتاح ، 2007، ص 560).

جدول: (١/٣) يوضح معامل الثبات لأداة الدراسة

| معامل كرونباخ | الفقرة  |
|---------------|---------|
| 0.856         | الأولى  |
| 0.894         | الثانية |
| 0.907         | الثالثة |

وهي جميعها قيم عالية ومناسبة لأغراض الدراسة

عينة الدراسة:

تم عمل مسح شامل على العاملين بالشركة وكان عددهم (50) من كافة العاملين بالشركة، وقد تم تحديدها بالاستناد إلى القواعد الإحصائية وتم توزيع استبانة الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة وقد أسترجع منها (5) استبانات.

**تحليل واختبار الفرضيات :**

قامت الباحثة بتحليل البيانات الشخصية والأساسية لأفراد العينة كما توضحها

الجدول التالي:

أولاً: البيانات الشخصية:

الجدول: (2/3) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير النوع

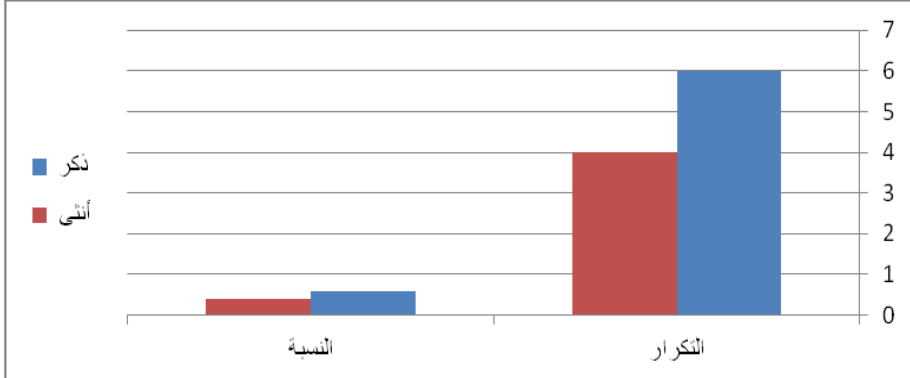
| البيانات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ذكر      | 6       | 60%    |
| أنثى     | 4       | 40%    |
| المجموع  | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، 2018

يتضح من هذا الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 60% من عينة الدراسة جنسهم ذكور ، بينما نسبة 40% جنسهم أنثى.

نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور.

الشكل: (2/3) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير النوع



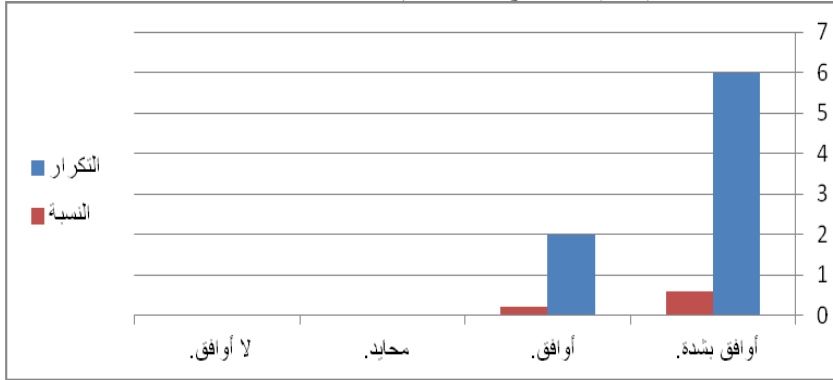
المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2018  
الجدول: (3/3) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير العمر

| البيانات  | التكرار | النسبة |
|-----------|---------|--------|
| سنة 25-30 | 4       | 40%    |
| سنة 30-35 | 4       | 40%    |
| سنة 35-40 | 2       | 20%    |
| سنة 40-45 | -       | -      |
| المجموع   | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2018

يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 40% من عينة الدراسة أعمارهم من 25-30 سنة ، وتليها نسبة 40% أعمارهم من 30-35 سنة، بينما نسبة 20% أعمارهم من 35-40 سنة. نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 25 - 35 سنة.

الشكل: (3/3) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير العمر

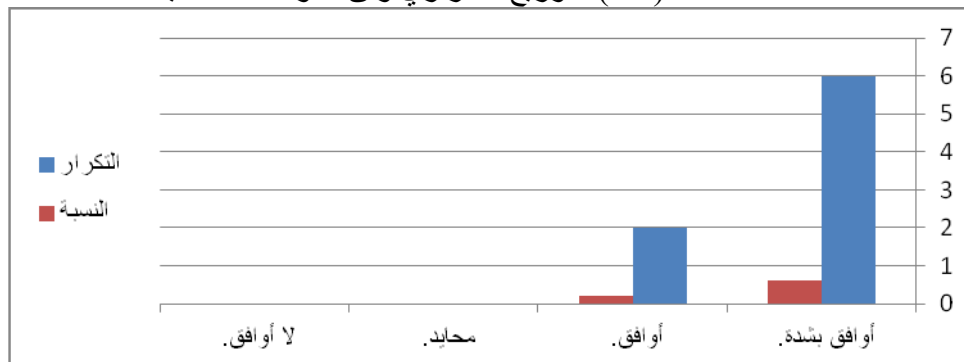


المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2018.  
الجدول: (4/3) التوزيع التكراري وفق المؤهلات العلمية

| البيانات  | التكرار | النسبة |
|-----------|---------|--------|
| ثانوي     | 2       | 20%    |
| بكالوريوس | 3       | 30%    |
| ماجستير   | 5       | 50%    |
| دكتوراه   | -       | -      |
| المجموع   | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2018.  
يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 50% من عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية ماجستير، بينما نسبة 30% مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، بينما نسبة 20% مؤهلاتهم العلمية ثانوي.  
نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية ماجستير.

الشكل: (4/3) التوزيع التكراري وفق المؤهلات العلمية



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2018،

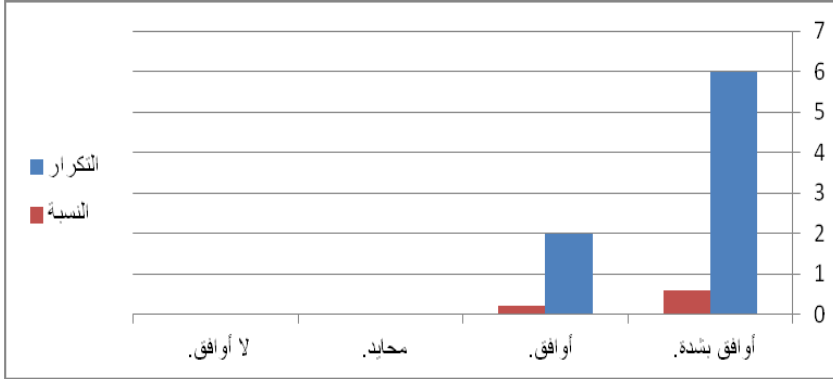
الجدول: (5/3) التوزيع التكراري وفق سنوات الخبرة

| البيانات         | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من سنتين     | 5       | 50%    |
| من ٢-٤ سنوات.    | -       | -      |
| من ٤-٥ سنوات.    | 4       | 40%    |
| أكثر من ٥ سنوات. | 1       | 10%    |
| المجموع          | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2018،

يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 50% من عينة الدراسة سنوات الخبرة أقل من سنتين ، بينما نسبة 40% سنوات الخبرة من 4-5 سنوات، بينما نسبة 10% سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات. نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم اقل من سنتين.

الشكل: (5/3) التوزيع التكراري وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، برنامج Excel، 2018.

ثانياً: البيانات الأساسية:

السؤال الأول: هل يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف؟

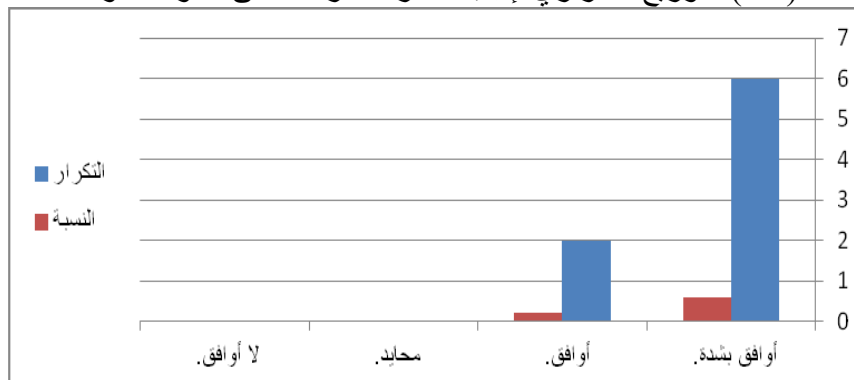
جدول: (6/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الأول

| البيانات      | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أوافق بشدة.   | 3       | 30%    |
| أوافق.        | 5       | 50%    |
| محايد.        | 1       | 10%    |
| لا أوافق.     | 1       | 10%    |
| لا أوافق بشدة | -       | -      |
| المجموع       | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، 2018.

يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 50% من عينة الدراسة يوافقون على أن يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها، بينما نسبة 30% يوافقون بشدة على ذلك، ونسبة 10% محايدون على ذلك، بينما نسبة 10% لا يوافقون على ذلك. نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها.

شكل: (6/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الأول



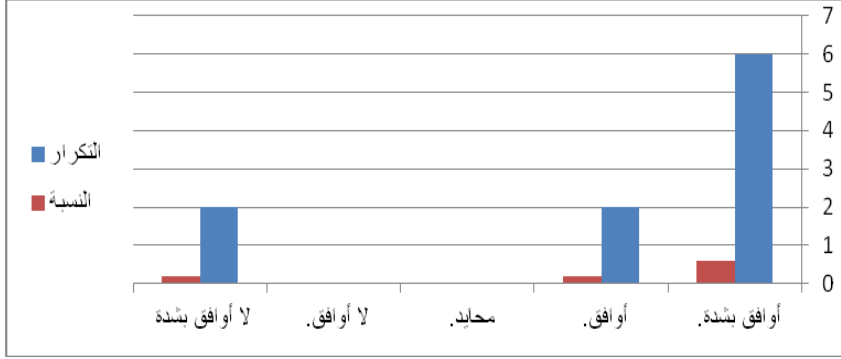
المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، برنامج Excel، 2018.  
السؤال الثاني: هل يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع؟  
جدول: (7/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني

| البيانات      | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أوافق بشدة.   | 5       | 50%    |
| أوافق.        | 3       | 30%    |
| محايد.        | 2       | 20%    |
| لا أوافق.     | -       | -      |
| لا أوافق بشدة | -       | -      |
| المجموع       | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، 2018.

يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 50% من عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع، بينما نسبة 30% يوافقون على ذلك، ونسبة 20% محايدون على ذلك .  
نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع.

شكل: (7/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني

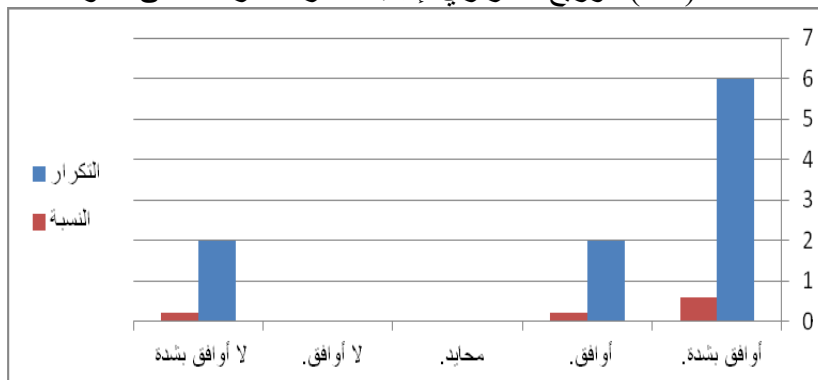


المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2018.  
السؤال الثالث: هل تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها؟  
جدول: (8/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث

| البيانات      | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أوافق بشدة.   | 2       | 20%    |
| أوافق.        | 2       | 20%    |
| محايد.        | 4       | 40%    |
| لا أوافق.     | 2       | 20%    |
| لا أوافق بشدة | -       | -      |
| المجموع       | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2018.  
يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 40% من عينة الدراسة محايدون على أن تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها، بينما نسبة 20% يوافقون بشدة على ذلك، ونسبة 20% يوافقون على ذلك، ونسبة 20% لا يوافقون على ذلك. نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على أن تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها.

شكل: (8/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2018.

السؤال الرابع: هل تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك؟

جدول: (9/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع

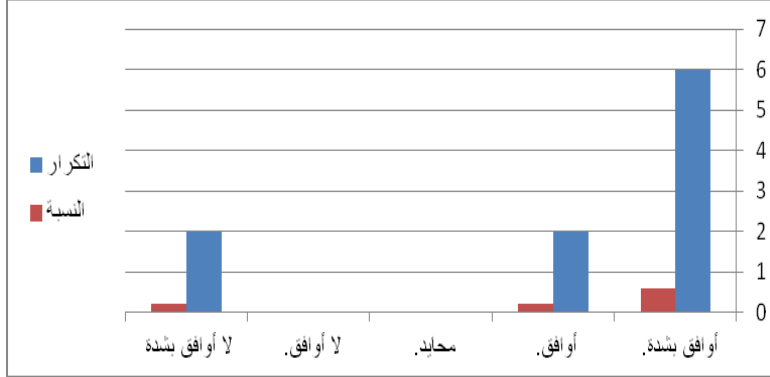
| البيانات      | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أوافق بشدة.   | 5       | 50%    |
| أوافق.        | 1       | 10%    |
| محايد.        | 1       | 10%    |
| لا أوافق.     | 2       | 20%    |
| لا أوافق بشدة | 1       | 10%    |
| المجموع       | ١٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2018

يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 50% من عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك، بينما نسبة 20% لا يوافقون على ذلك، ونسبة 10% يوافقون على ذلك، ونسبة 10% محايدون على ذلك، ونسبة 10% لا يوافقون بشدة على ذلك.

نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.

شكل: (9/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع



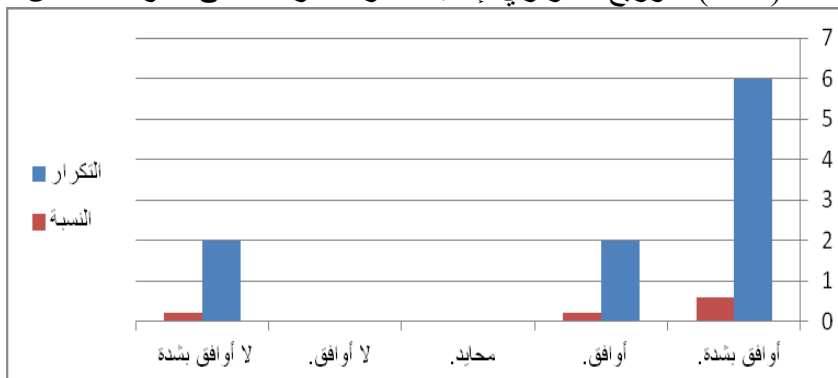
المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، برنامج Excel، 2018.  
السؤال الخامس: تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات؟

جدول: (10/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس

| البيانات      | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أوافق بشدة.   | 3       | 30%    |
| أوافق.        | 6       | 60%    |
| محايد.        | -       | -      |
| لا أوافق.     | 1       | 10%    |
| لا أوافق بشدة | -       | -      |
| المجموع       | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، 2018.  
يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 60% من عينة الدراسة يوافقون على أن تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات، بينما نسبة 30% يوافقون على ذلك، ونسبة 10% لا يوافقون على ذلك. نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات.

شكل: (10/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس

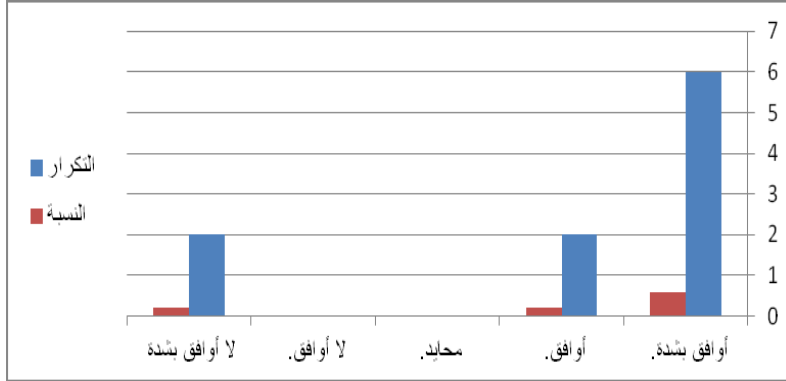


المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2018،  
السؤال السادس : هل تعمل الشركة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية؟  
جدول: (11/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس

| البيانات      | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أوافق بشدة.   | 3       | 30%    |
| أوافق.        | 6       | 60%    |
| محايد.        | -       | -      |
| لا أوافق.     | 1       | 10%    |
| لا أوافق بشدة | -       | -      |
| المجموع       | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2018.  
يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 60% من عينة الدراسة يوافقون على أن تعمل الشركة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية، بينما نسبة 30% يوافقون على ذلك، ونسبة 10% لا يوافقون على ذلك.  
نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تعمل الشركة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية.

شكل: (11/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2018.

السؤال السابع: توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين؟

جدول: (12/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع

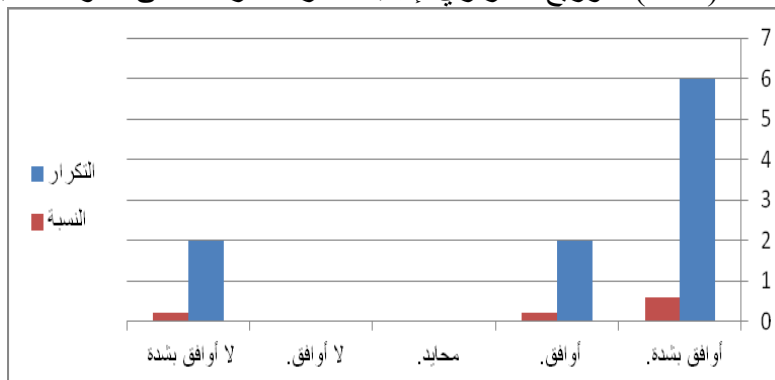
| البيانات      | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أوافق بشدة.   | 2       | 20%    |
| أوافق.        | 2       | 20%    |
| محايد.        | 6       | 60%    |
| لا أوافق.     | -       | -      |
| لا أوافق بشدة | -       | -      |
| المجموع       | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2018.

يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 60% من عينة الدراسة محايدون على أن توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين، بينما نسبة 20% يوافقون بشدة على ذلك، ونسبة 20% يوافقون على ذلك.

نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على أن توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.

شكل: (12/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع

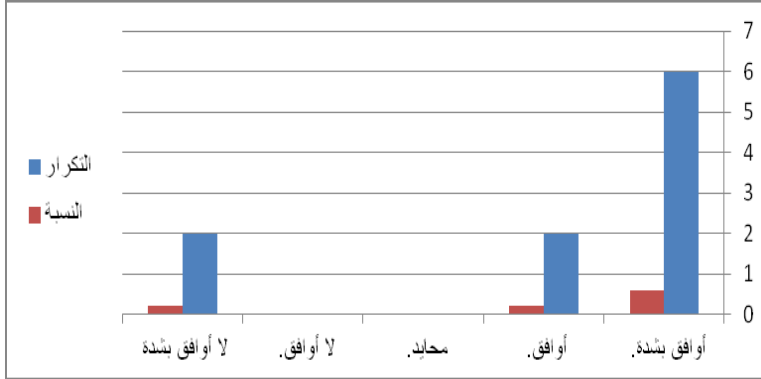


المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، برنامج Excel، 2018.  
السؤال الثامن: تعمل الشركة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها؟  
جدول: (13/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن

| البيانات      | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أوافق بشدة.   | 6       | 60%    |
| أوافق.        | 2       | 20%    |
| محايد.        | -       | -      |
| لا أوافق.     | -       | -      |
| لا أوافق بشدة | 2       | 20%    |
| المجموع       | 10      | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، 2018.  
يتضح من الجدول والشكل أدناه، أن أعلى نسبة 60% من عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تعمل الشركة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها، بينما نسبة 20% يوافقون على ذلك، ونسبة 20% لا يوافقون بشدة على ذلك.  
نستنتج من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على تعمل الشركة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

شكل: (12/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، برنامج Excel، 2018.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير الثقافة و زيادة كفاءة المنظمات.

جدول : (14 /3) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية ونتائج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة

| العبارة                                            | قيمة مربع كاي المحسوبة | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig) | التفسير                                                             | قيمة الوسيط للعبارة | التفسير                                 |
|----------------------------------------------------|------------------------|--------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|
| يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها    | 50                     | 4            | 0.000                                    | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة | 2.000               | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة      |
| يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع | 50                     | 4            | 0.000                                    | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة | 2.000               | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها | 40                     | 4            | 0.000                                    | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة | 1.6                 | إجابات المبحوثين تميل نحو المحايد       |

|                                                  |       |                                                                                   |       |   |    |                                                                               |
|--------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|---|----|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |       | المبحوثين على<br>العبرة                                                           |       |   |    |                                                                               |
| إجابات<br>المبحوثين تميل<br>نحو الموافقة<br>بشدة | 2.000 | توجد فروق<br>معنوية ذات<br>دلالة إحصائية<br>بين إجابات<br>المبحوثين على<br>العبرة | 0.000 | 4 | 50 | تستند ثقافة الشركة<br>إلى مصلحة العميل<br>باستمرار ويتم<br>تغييرها وفقاً لذلك |

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة التطبيقية 2018

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم ( 13/3 )

1. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبرة الأولى تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل على وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين على العبرة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبرة تساوي 2.000 أي أن العبرة متحققة ولصالح الموافق.

2. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبرة الثانية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل على وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين على العبرة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبرة تساوي 2.000 أي أن العبرة متحققة ولصالح الموافق بشدة.

3. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبرة الثالثة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل على وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين على العبرة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبرة تساوي 1.6 أي أن العبرة متحققة ولصالح المحايدين.

4. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبرة الرابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل على وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين على العبرة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبرة تساوي 2.000 أي أن العبرة متحققة ولصالح الموافق بشدة.

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع عناصر التغيير الثقافي في زيادة كفاءة المنظمات مجتمعة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن القيمة المحسوبة لمحاور التغيير في ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التغيير في مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لأداء العاملين، وهذا يدل على أن التغييرات في ثقافة المجتمع بصورة منهجية وعلمية سيؤدي إلى تحسين الأداء .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بتغيير التكنولوجيا في زيادة كفاءة المنظمات

جدول : (14/3) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية الأولى ونتائج الوسيط الإجابات أفراد الدراسة

| العبارة                                                                       | قيمة مربع كاي المحسوبة | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig) | التفسير                                                             | قيمة الوسيط للعبارة | التفسير                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|
| تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات | 60                     | 4            | 0.000                                    | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة | 2.4                 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة      |
| تعمل الشركة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية                     | 60                     | 4            | 0.000                                    | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة | 2.4                 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة      |
| توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين                           | 60                     | 4            | 0.000                                    | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة | 2.4                 | إجابات المبحوثين تميل نحو المحايد       |
| تعمل الشركة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها                  | 60                     | 4            | 0.000                                    | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة | 2.4                 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة التطبيقية، 2018

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (14/3)

1. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل على وجود فروق

معنوية بين إجابات المبحوثين على العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2.4 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافق.

2. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل على وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين على العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2.4 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافق.

3. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل على وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين على العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2.4 أي أن العبارة متحققة ولصالح المحايدين.

4. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل على وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين على العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2.4 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقة بشدة .

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع عناصر التغيير التكنولوجي في زيادة كفاءة المنظمات مجتمعة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن القيمة المحسوبة لمحاور تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات في أداء العاملين وهي أكثر من القيمة الجدولية والتي تساعد على التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين وتقديم البرامج التكنولوجية الحديثة وتطويرها في كفاءة المنظمة، وهذا يدل على ضرورة التغيير في التكنولوجيا بما يناسب مع متطلبات العمل لرفع كفاءة الأداء في المنظمة.

#### الخاتمة :

#### أولاً: النتائج:

- 1- التغيير في ثقافة الشركة لم يكن واضح **المعلم**، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الأهداف العامة تخدم **مصالح شخصية لفئة معينة**، دون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين ودون مراجعة البيئة الداخلية والخارجية، وعدم إعادة توزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل.
- 2- تضخم ثقافة الشركة من الإدارات والأقسام، وجمود وعدم مرونة ثقافة المجتمع ، وعدم ملائمة تلك الثقافة لمتطلبات العمل في داخل المجتمع أدى إلى التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات.
- 3- توجه الإدارة نحو المركزية وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال.
- 4- عدم وضوح طرق التغيير بالأحداث والمسؤولية للإدارات في داخل المجتمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العمل.

5- سلبية الإدارة اتجاه العاملين حيث اتضح ذلك من خلال **عدم تغيير الإدارة للجهد الذي** يبذله العاملون، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالجانب الإنساني والثقافي في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين.

6- التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم **يوجد** خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، وما هي الأقسام التي تحتاج إلى التغيير في التكنولوجيا، كذلك لم يترافق ذلك التغيير مع دورات تدريبية، أو تغيير في الإجراءات وأساليب العمل المتبعة، عدم استغلال التكنولوجيا للارتقاء بالعمل الإداري.

7- غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة.

8- عدم وجود معايير محددة وخطط مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً.

9- عدم توفر مقومات إدارة التغيير ، وذلك لعدم دراسة البيئة الداخلية والخارجية، عدم وجود خطط تحدد مجالات التغيير، عدم وجود هيكل تنظيمي مرن، عدم وجود قيادة فاعلية قادرة على إقناع العاملين بالتغيير، عدم وجود خطوط جيدة بين الإدارة والعاملين، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات، عدم صناعة القرارات بصورة علمية ومنهجية.

**ثانياً: التوصيات:**

وبناء على النتائج السابقة خلصت الباحثة لمجموعة من التوصيات عليها تكون مقترحات جيدة للتغلب على السلبيات، وهي كما يلي:

1- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وأن يتم التغيير بناءً على توصيات من ذوي الاختصاص في علوم الإدارة بحيث لا تكون عشوائية ولا تؤدي إلى تضخم الهيكل التنظيمي بدون طائل.

2- أن يتم الإعلان عن الوحدات والإدارات والوظائف على الهيكل التنظيمي وأن يتم التعيين على هذه الوظائف، من خلال وضع معايير مهنية واجب توفرها في شاغل الوظيفة، وبعد اجتياز مسابقة للتأكد من كفاءة من يتم تعيينهم.

3- ضرورة تحديد السلطة والمسؤولية لكل إدارة وظيفية بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، وتقليل المركزية بحيث تعمل على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الأخرى مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال.

4- ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا حيث هم أقدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يختص بالعمل ومعرفة المشاكل التي تواجه العمل وطرح الحلول لتلك المشاكل.

- 5- ضرورة **تعالم** الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والثقافية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون ، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.
- 6- التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد، والتحفيز، وذلك للعلاقة القوية بين التغيير في الافراد وأداء العاملين، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين كذلك وجود نظام جيد للحوافز يعلم على تعزيز الأداء الجيد للعاملين ومحاولة إيجاد أفكار خلافة.
- 7- ضرورة الاستفادة من تنوع الاتصالات داخل المجتمع، بحيث تكون ذات فعالية في إيصال الرسائل إلى أصحابها، كذلك العمل على توظيف خطوط الاتصال غير الرسمية لما فيه مصلحة العمل.
- 8- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية للتواصل مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في العمل، والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.
- 9- ضرورة تقليل الإدارة التوجه إلى المركزية، من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعلم على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.
- 10- التخطيط الجيد لعملية التغيير، من خلال خطة طويلة المدى ، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.

#### المراجع :

- إبراهيم، حسن(2003)، السلوك التنظيمي ، ( القاهرة : الدار الجامعية ).
- أبو النصر ، مدحت (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).
- إدريس، ثابت عبد الرحمن ( 2002 )، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية ، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- البليسي ، محمد (2002)، الأساليب القيادية و إدارة التغيير : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة ، (عمان : الجامعة الاردنية).
- بلوط، حسن إبراهيم (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، (بيروت : دار النهضة العربية).
- جلبي، عبدالله (1996)، المجتمع والثقافة الشخصية ، (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية).
- حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع).
- حمود، خضير (2010)، منظمة المعرفة ، ( عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ).
- حنفي، عبد الغفار (2006)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية).

- خليل، خيضر(2000)، نظرية المنظمة، (عمان: دار السير).
- الطائي، محمد (2004)، نظام المعلومات الإدارية المقدمة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
- عبد الفتاح، عز (2007) ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي، الجزء الثالث، خوارزم العلمية.
- عبدالرحيم، زاهر(2009) ، هندرة المنظمات، (عمان : دار الفجر للنشر والتوزيع).
- عبوي ، زيد (2007)، إدارة التغيير والتطوير ، ( عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع).
- العميان، محمود سليمان (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر).
- اللوزي، موسى (2009)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثه ، (عمان : دار الثراء للنشر).
- مسعد، امين(2009) ، الكفاءة في إدارة العمليات، (موقع Knol ، وحدة المعرفة).
- المنيف، إبراهيم (2003)، الإدارة: المفاهيم. الأسس. المهام، (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر).
- النمران، محمد (2006)، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).
- الهاشمي ، عبدالرحمن (2007)، المنهج والاقتصاد المعرفي (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع) .
- يحضيه، سملالي (2003-2004)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه).
- المراجع الإنجليزية
- Brilman, Jean(2003) , Les Meilleures Pratiques De Management, (Paris: Editions D" organisations).
- Barabel, Michel(2006) , Manageor: Less Meilleurs Pratiques De Management , (Paris : dunod).