



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي: .....

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

## الإدارة بالأهداف ودورها في تحسين استراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية

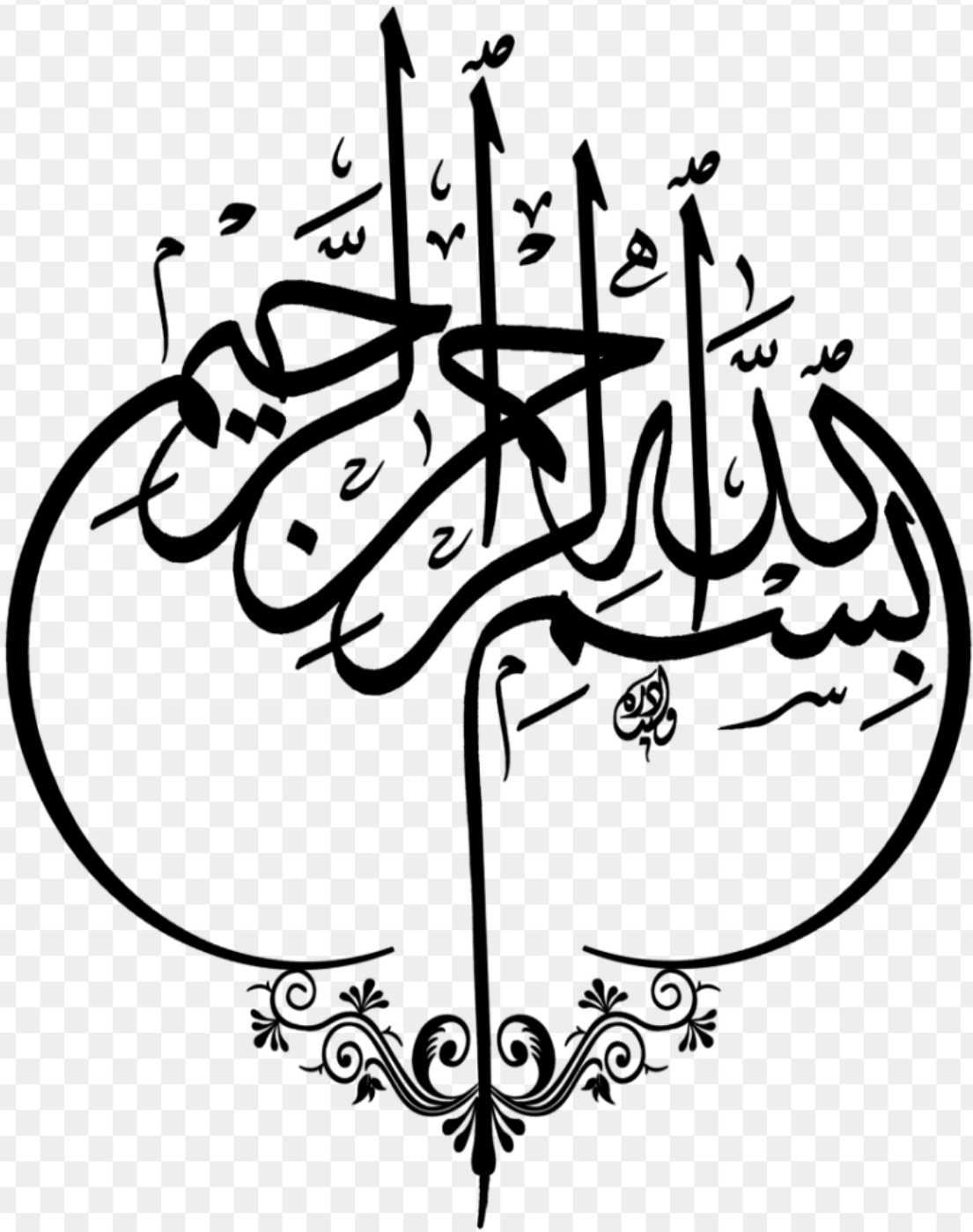
تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور:  
مقراني عبد الهادي

من اعداد الطالبان:  
-زواوي العايش حكيم  
-حسيني ابراهيم

لجنة المناقشة:

الصفة	الهيئة المستخدمة	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر -أ-	بن زارع حياة
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر -أ-	مقراني عبد الهادي
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر -أ-	أبو إسماعيل نهلة



# شكر و عرفان

نشكر الله تعالى ونحمده على توفيقنا لإتمام هذا العمل  
ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة  
نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين  
قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء الغد لتبعث الأمة من جديد  
وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير  
للذين حملوا أقدس رسالة في الحياة الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة،  
إلى جميع أساتذتنا الكرام وخاصة الأستاذ المشرف على هذا العمل  
الدكتور "مقراني عبد الهادي"  
الذي احتضن هذا العمل ورعاه حتى أمكن له أن يبصر النور،  
وله يذكر الجميل والعرفان على ما حبا بنا به من رعاية علمية خالصة

"كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما،

فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم



# إهداء

أهدي ثمرة نجاحي

إلى أمي حبيبي حبا وامتنانا

إلى أبي الغالي حبا واحتراما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كافة عائلتي

زواوي العايش حكيم



# إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

أبي الغالي رحمه الله وجعله من أهل جنة النعيم

إلى أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كافة عائلتي

حسيني إبراهيم

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان ومعرفة أثر الإدارة بالأهداف في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بالإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية، كما يهدف أيضا إلى التعرف على ما واقع هذا التأثير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالطارف.

وقد تم التوصل إلى أن الإدارة بالأهداف تؤثر إيجابا على استراتيجيات التغيير بالرغم من وجود بعض العوائق أثناء تطبيق مثل هذه الأساليب الإدارية، وذلك من خلال إحداث تغييرات إما داخلية أو خارجية بغية تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك ضمان إستمراريتها، فكل أهداف جديدة تتطلب بالضرورة تغيير إما كلي أو جزئي، وأيضا تم التوصل إلى أنه هناك تطبيق لأبعاد كل من الإدارة بالأهداف و إدارة التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بالطارف.

## الكلمات المفتاحية:

الأهداف - الإدارة بالأهداف - التغيير - إدارة التغيير - استراتيجيات التغيير .

## **Résumé**

Cette étude vise à clarifier et connaître l'impact de la gestion par objectifs dans la gestion des stratégies de changement dans l'institution économique, en répondant aux questions soulevées dans la problématique, et vise également à identifier la réalité de cet impact sur la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance en Le Tarf.

Il a été conclu que la gestion par objectifs affecte positivement les stratégies de changement, malgré la présence de certains obstacles lors de l'application de telles méthodes de gestion, en procédant à des changements, internes ou externes, afin d'atteindre les objectifs de l'institution et ainsi assurer sa continuité. Tout nouvel objectif nécessite nécessairement un changement, qu'il soit total ou partiel, et il a également été conclu qu'il y a une application des dimensions à la fois de la gestion par objectifs et de la conduite du changement dans la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance CAAR à El Tarf.

### **les mots clés:**

Objectifs - Management par objectifs - Changement - Conduite du changement  
- Stratégies de changement.

## **Abstract**

This study aims to clarify and know the impact of management by objectives in managing change strategies in the economic institution, by answering the questions raised in the problem, and also aims to identify the reality of this impact on the Algerian Company for Insurance and Reinsurance in El Tarf.

It has been concluded that management by objectives positively affects change strategies, despite the presence of some obstacles during the application of such management methods, through making changes, either internal or external, in order to achieve the objectives of the institution and thus ensure its continuity. All new goals necessarily require a change, either total or Partial, and it was also concluded that there is an application of the dimensions of both management by objectives and change management in the Algerian Company for Insurance and Reinsurance CAAR in El Tarf.

### **key words:**

Objectives - Management by objectives - Change - Change management - Change strategies

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(39)	خصائص إدارة التغيير	الشكل رقم 1-2
(42)	مراحل إدارة التغيير	الشكل رقم 2-2
(44)	نموذج جون كوتر لإدارة التغيير	الشكل رقم 3-2
(45)	منحنى التغيير	الشكل رقم 4-2
(45)	نموذج قوى التغيير	الشكل رقم 5-2
(62)	الهيكل الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة	الشكل رقم 1-3
(63)	متغيرات الدراسة	الشكل رقم 2-3
(70)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم 3-3
(71)	توزيع العينة حسب السن	الشكل رقم 4-3
(73)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	الشكل رقم 5-3
(74)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم 6-3
(75)	توزيع عينة الدراسة حسب المراكز الوظيفية	الشكل رقم 7-3

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(35)	أسباب التغيير	الجدول رقم 1-2
(66)	أبعاد الإدارة بالأهداف	الجدول رقم 1-3
(67)	محور إدارة التغيير	الجدول رقم 2-3
(67)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم 3-3
(68)	درجة أهمية المقياس	الجدول رقم 4-3
(69)	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alfa Crombach	الجدول رقم 5-3
(70)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم 6-3
(71)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم 7-3
(72)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	الجدول رقم 8-3
(73)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	الجدول رقم 9-3
(74)	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	الجدول رقم 10-3
(76)	تحليل فقرات بعد تحديد الأهداف	الجدول رقم 11-3
(77)	تحليل فقرات بعد المشاركة	الجدول رقم 12-3
(78)	تحليل فقرات بعد الاتصال	الجدول رقم 13-3
(79)	تحليل فقرات بعد الرقابة	الجدول رقم 14-3
(80)	تحليل فقرات بعد الالتزام لتحقيق الأهداف	الجدول رقم 15-3
(81)	وصف وتشخيص فقرات إدارة التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالطارف	الجدول رقم 16-3
(84)	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد الإدارة بالأهداف	الجدول رقم 17-3
(86)	قيمة الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ودرجة الموافقة لأبعاد إدارة التغيير	الجدول رقم 18-3
(88)	قيمة معامل الارتباط بين الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير	الجدول رقم 19-3

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	الملخص
(ii)	الملخص باللغة الأجنبية
(iv)	الإهداء
(v)	الشكر والعرفان
(vi)	فهرس الأشكال
(ix)	فهرس الجداول
(xi)	فهرس المحتويات
(أ-ذ)	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإدارة بالأهداف</b>	
(12)	تمهيد
(13)	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة بالأهداف
(13)	المطلب الأول: نشأة الإدارة بالأهداف
(14)	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الإدارة بالأهداف
(14)	أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف
(16)	ثانياً: أهمية الإدارة بالأهداف
(16)	المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة بالأهداف
(16)	أولاً: خصائص الإدارة بالأهداف
(17)	ثانياً: أهداف الإدارة بالأهداف
(17)	المطلب الرابع: عناصر الإدارة بالأهداف
(19)	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة بالأهداف
(19)	المطلب الأول: خطوات وأبعاد الإدارة بالأهداف
(19)	أولاً: خطوات الإدارة بالأهداف
(19)	ثانياً: أبعاد الإدارة بالأهداف
(21)	المطلب الثاني: مراحل الإدارة بالأهداف
(22)	المطلب الثالث: مرتكزات الإدارة بالأهداف

## فهرس المحتويات

(23)	المطلب الرابع: متطلبات الإدارة بالأهداف
(24)	المبحث الثالث: تقييم الإدارة بالأهداف
(24)	المطلب الأول: الدعائم الأساسية للإدارة بالأهداف
(25)	المطلب الثاني: إيجابيات الإدارة بالأهداف
(26)	المطلب الثالث: سلبيات الإدارة بالأهداف
(27)	المطلب الرابع: خلاصة التقييم
(29)	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: إدارة التغيير</b>	
(31)	تمهيد
(32)	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير
(32)	المطلب الأول: مفهوم التغيير وأسبابه
(32)	أولاً: مفهوم التغيير
(33)	ثانياً: أسباب التغيير
(36)	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية وخصائص إدارة التغيير
(36)	أولاً: مفهوم إدارة التغيير
(37)	ثانياً: أهمية إدارة التغيير
(38)	ثالثاً: خصائص إدارة التغيير
(39)	المطلب الثالث: أهداف وأسس إدارة التغيير
(39)	أولاً: أهداف إدارة التغيير
(40)	ثانياً: أسس إدارة التغيير
(41)	المطلب الرابع: مراحل ومتطلبات إدارة التغيير
(41)	أولاً: مراحل إدارة التغيير
(42)	ثانياً: متطلبات إدارة التغيير
(44)	المبحث الثاني: أسس إدارة التغيير
(44)	المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير
(47)	المطلب الثاني: الخطوات العملية للتدريب على إدارة التغيير
(48)	المطلب الثالث: مخرجات إدارة التغيير
(48)	المطلب الرابع: أسباب نجاح وفشل إدارة التغيير

## فهرس المحتويات

(48)	أولاً: أسباب نجاح إدارة التغيير
(49)	ثانياً: أسباب فشل إدارة التغيير
(50)	المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير
(50)	المطلب الأول: أنواع استراتيجيات إدارة التغيير
(52)	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية المناسبة
(53)	المطلب الثالث: دور الإدارة بالأهداف في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة
(55)	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR
(57)	تمهيد
(58)	المبحث الأول: أدوات ومتغيرات الدراسة
(58)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(58)	أولاً: منهج الدراسة
(58)	ثانياً: مصادر جمع البيانات
(59)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(59)	أولاً: مفهوم ومهام الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR
(61)	ثانياً: أهداف شركة CAAR
(61)	ثالثاً: الهيكل الوظيفي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بالاطراف
(63)	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
(63)	أولاً: متغيرات الدراسة
(64)	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
(64)	ثالثاً: وصف أداة الدراسة
(70)	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
(70)	المطلب الأول: عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة
(70)	أولاً: الجنس
(71)	ثانياً: السن
(72)	ثالثاً: المستوى الدراسي
(73)	رابعاً: سنوات الخبرة
(74)	خامساً: المركز الوظيفي

## فهرس المحتويات

(75)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(75)	أولاً: مجتمع الدراسة
(75)	ثانياً: عينة الدراسة
(76)	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات العينة نحو محور الإدارة بالأهداف للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالطارف
(76)	أولاً: تحليل اتجاهات العينة نحو البعد الخاص بتحديد الأهداف
(81)	ثانياً: تحليل اتجاهات العينة حول المحور الخاص بإدارة التغيير
(84)	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
(84)	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
(88)	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
(88)	أولاً: نتائج الدراسة النظرية
(90)	ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية
(91)	خلاصة الفصل
(93)	الخاتمة
(97)	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

# مقدمة

### المقدمة:

تطور الفكر الإداري خلال القرن الماضي تطوراً كبيراً ومر بمراحل مختلفة كما ظهرت مدارس إدارية متعددة نتيجة للتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية، وكل مدرسة إدارية جديدة تسعى إلى تلاقي عيوب وسلبيات المدارس الإدارية التي سبقتها وتكمل الجوانب التي أغفلتها.

فالمدرسة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) قد أغفلت الجوانب الإنسانية للعاملين، حيث ينظر إلى العامل على أنه آلة رشيدة يمكن التحكم بها وفقاً لمتطلبات العمل، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل لتغيير الجانب الإنساني في الإدارة العلمية، وعلى اثر دراسات تؤكد على أن الجانب الإنساني مهم في زيادة إنتاجية الأفراد، وبعد تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين أنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية على حساب العمل، فأدى ذلك إلى انخفاض إنتاجية الأفراد، فجاءت المدرسة السلوكية بسبب النقد الموجه للإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية لتركز على السلوك الإنساني في المنظمة.

ولتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات جاءت نظريات متعددة وأساليب إدارية جديدة تستفيد من مزايا المدارس السابقة وتسعى لتفادي عيوبها وتستكمل جوانب النقص فيها، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب "الإدارة بالأهداف" الذي يدمج عنصري الإنسان والعمل معاً، ويوفق بين مصلحتيهما ويعالج مشاكلهما بموضوعية وعلى أساس النتائج والأهداف المراد تحقيقها، وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس مشاركة جميع العاملين في المنظمة وتحديد أهدافها وأسلوب العمل الذي يحقق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات مترابطة تبدأ بمشاركة العاملين للمدير في الأهداف، ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير لمراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقيق الأهداف.

وهذا وحده لا يكفي فالشركات تواجه تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية استمرار بقائها واستمرارها وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما ينتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي، لذلك أصبح التغيير ضرورية حتمية أمام الشركات لتضمن بقائها واستمرارها، لذلك تعد إستراتيجيات إدارة التغيير أحد أهم مجالات اهتمامات الخبراء والممارسين المختصين لمنظمات الأعمال خلال الآونة الأخيرة، فهي إستراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتناسب مع

الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

### أولاً: إشكالية الدراسة

شهد العالم خلال العقود الماضية تطورات لم يشهدها من قبل، إذ اشتملت على تغييرات عميقة في أساليب الحياة اتسمت بالعمق والشمول والسرعة، ويعيش العالم اليوم عصر التحديات التي باتت تحيط بأبعاد الحياة كافة، ولا بد أن تكون الإدارة على مستوى التغييرات بحيث تحمل بين طياتها الاستعداد والتكيف مع الجديد في مختلف مناحي العمل.

ولم تكن الإدارة بعيدة عن ذلك، فقد شملتها تطورات كثيرة من بينها الإدارة بالأهداف التي تهدف إلى تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم وتعزيز الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها، وأيضاً ظهرت إدارة التغيير التي تهدف هي الأخرى إلى تعزيز فعالية المؤسسة وتحسين أدائها من خلال توفير أو استخدام ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكاً كبيراً من أجل تحقيق الانسجام والضبط داخل المؤسسة وفق استراتيجيات معينة.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور في البحث عن الإدارة بالأهداف ودورها في تحسين إستراتيجيات التغيير في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما هو دور الإدارة بالأهداف في تحسين استراتيجيات التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR؟

### ثانياً: الأسئلة الفرعية

حتى نستطيع تحليل ومناقشة الإشكالية المطروحة من خلال هذا البحث بهدف الوصول إلى نتائج، وتكوين إطار نظري وفكري نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد تطبيق لأبعاد الإدارة بالأهداف في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR؟
2. هل يوجد تطبيق لأبعاد إدارة التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR؟
3. هل توجد علاقة تأثير بين الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير في المؤسسة؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة الفرعية سابقة الذكر نطرح الفرضيات التالية والتي سنخضعها من خلال هذا البحث للدراسة قبل الحكم عليها:

1. تنقسم الفرضية الأولى إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالأهداف في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR .

H1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالأهداف في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR .

2. تنقسم الفرضية الثانية إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR .

H1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR .

3. تنقسم الفرضية الثالثة إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير والإدارة بالأهداف في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR .

H1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير والإدارة بالأهداف في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR .

### رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تطرقت إليه، فهي تعالج ظاهرة الإدارة بالأهداف، والتي تعد من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة، ودورها في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

ولا تزال العديد من الدراسات والنقاشات متواصلة بشأنها خاصة على مستوى الهيئات والمنظمات الإقليمية والعالمية، وهذا نظرا لما لها من أهمية قيمة كونها من المداخلات ذات العلاقة باستمرارية المؤسسة، فالإدارة بالأهداف تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة، ونظرا لتغيرات

البيئة الخارجية للمؤسسة توجب على هذه الأخيرة إحداث تغيير من أجل التكيف مع هذه الظروف، ومن أجل ذلك ساهمت الإدارة بالأهداف في تسيير هذه التغييرات بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

### خامسا: أهداف الدراسة

إن البحث أو الخوض في أي موضوع يهدف إلى تحقيق أغراض عديدة كالكشف عن حقائق أو توضيح غموض، ونحن نقوم بهذه الدراسة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ✓ التعرف على الإدارة بالأهداف؛
- ✓ التعرف على دور وأهمية الإدارة بالأهداف في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تسليط الضوء على كل من التغيير وإدارة التغيير؛
- ✓ التعرف على أهمية إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ عرض مزايا وسلبيات كل من أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالتغيير؛
- ✓ التعرف على الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR ؛
- ✓ تسليط الضوء على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف واستراتيجيات التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR .

### سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تنبع الحاجة لدراسة الإدارة بالأهداف ودورها في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية من عدة أسباب أهمها:

- ✓ ميول ورغبة الباحث لدراسة هذا الموضوع؛
- ✓ زيادة توجه الفكر الإداري نحو الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير؛
- ✓ قلة الأبحاث والدراسات ونقص الاهتمام بالإدارة بالأهداف واستراتيجيات التغيير بالرغم من أنها تعتبر الأهم في مستقبل المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ الرغبة في التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لأسلوب الإدارة بالأهداف؛
- ✓ حداثة الموضوع واحتلاله الصدارة على المستوى الدولي، سواء كان في التقارير أو الملتقيات الدولية.

### سابعا: الدراسات السابقة

في الآتي بعض الدراسات في الموضوع:

❖ سمية بنت سليمان الرحيلي: الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري. وخلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك تطبيق فعال لأسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية بجامعة أم القرى، وأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

❖ عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية -دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي-، قد هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية -غزة فلسطين-، 2009، هدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الأفراد. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى.

❖ محمد مبارك محمد الرشيد: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين -دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، هدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر

العاملين كان متوسطا، وكان مستوى أداء العاملين متوسط أيضا، وأشارت نتائج التحليل إلى وجود دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها في أداء العاملين عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، وأشارت النتائج أيضا إلى أن التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيرا في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

#### ❖ زايدي وسام: دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة الحديد

والصلب "أرسولور ميتال عناية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أ/ البوفاي، 2014-2015، هدفت هذه الدراسة إلى عرض الإطار الفكري والنظري لكل من الإدارة بالأهداف والتعلم التنظيمي، ومحاولة تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي، والتعرف على واقع كل منها في مؤسسة أرسولور ميتال -عناية-، والتعرف على كيفية تحقيق الإدارة بالأهداف للتعلم التنظيمي في هذه المؤسسة. وخلصت هذه الدراسة إلى أن تبني أسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمة إيمانا منها بدوره في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل على جميع المستويات يضمن لها التفوق والنجاح، إن تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة محل الدراسة يقوم فقط على تقييم الأداء وتحسين الإنتاجية، يظهر دور الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال ما تقوم به مديرية الاتصال من جهود من أجل نشر روح التعاون والعمل الفرقي وزيادة الولاء للمؤسسة بالعمل أكثر لتحقيق أهدافها.

#### ❖ غيلاني حورية: أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير -دراسة ميدانية

بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقوت-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي بالطور الثاني، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 2016-2017، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي بالمؤسسة واستراتيجيات إدارة التغيير، و التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بتقوت. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من المعارف والمبادئ والمفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة،

وأن إدارة التغيير يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات كالتركيز على التقرب من العمال والاهتمام بهم، أثبتت الدراسة أن مؤسسة الإسمنت لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية، وأنها تتبنى إستراتيجية الإقناع كوسيلة لممارسة التأثير على الأفراد العاملين بها، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بتقريت.

### ❖ سيد هارون جمعة: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي -

دراسة تطبيقية بالجامعات المصرية-، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مدرسة إدارة الأعمال بالمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مرسى مطروح، 2019، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين استراتيجيات التغيير والأداء الوظيفي، وواقع التعلم التنظيمي بالجامعات المصرية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي بالجامعة المبحوثة، وأيضاً هناك اتفاق عام من قبل جميع المبحوثين بالجامعات بأن تمارس عملية لتعلم التنظيمي، وهو من المداخل الحديثة لإحداث التغيير الاستراتيجي.

في ضوء الدراسات السابقة يمكن تأشير الآتي:

- \* إن الدراسات السابقة الذكر كان تركيزها إما على الإدارة بالأهداف لوحدها أو استراتيجيات التغيير ولم يتوفر أي موضوع يجمع بين الاثنان؛
- \* لم تتناول أي من هذه الدراسات انعكاسات الإدارة بالأهداف على استراتيجيات التغيير؛
- \* إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو دراسته الإدارة بالأهداف وإبراز دورها في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة.

### ثامنا: منهج الدراسة

مما لا شك فيه أن بناء أي بحث يحتاج إلى منهج يكون الوسيلة التي تحدد للباحث مجالات البحث، ومنه تسهل له عملية الإجابة عن التساؤلات التي ينطلق منها في بحثه، والمنهج العلمية على اختلاف أنواعها تشكل اللباس المناسب الحقيقي الذي يغطي عناصر البحث.

ولالإلمام بجوانب الموضوع اعتمدنا على المنهج الاستقرائي والاستنباطي عند التعرض إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير، وعند محاولة معرفة مدى تأثير الإدارة بالأهداف على استراتيجيات التغيير، وتتجسد الاستعانة بمنهج دراسة الحالة من خلال توظيف بعض مقاييس ومؤشرات الإدارة بالأهداف واستراتيجيات التغيير وترجمة الإحصائيات المتعلقة بالبحث ودراسة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR .

ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على مجموعة من أدوات الدراسة تجسدت في المسح المكتبي القائم على الاستعانة بالمراجع المتنوعة كالكتب والمجلات الاقتصادية والبحوث الأكاديمية، والتقارير المستقاة من المنظمات والمراكز ذات العلاقة بالموضوع. ومن أجل إعطاء هذا الموضوع صبغة منفردة تتماشى مع المستجدات الراهنة، تم اللجوء إلى برنامج SPSS من أجل تحليل نتائج الاستبيان المقدم إلى المؤسسة محل الدراسة.

### تاسعا: هيكلية الدراسة

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق وتبسيط الضوء على مكوناته ومختلف جوانبه لكي نتمكن من بلورة رؤية واضحة مساعدة على تجاوز الإشكالية باقتراح حلول موضوعية وواقعية، قمنا بتجزئة البحث إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول** يتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة بالأهداف ويندرج ضمنه عرض ماهية الإدارة بالأهداف وأهميتها، خصائصها وأهدافها، عناصرها وخطواتها، وأيضا عرض مراحلها ومرتكزاتها، والتطرق أخيرا إلى تقييم الإدارة بالأهداف.

**أما الفصل الثاني** فيعرض إدارة التغيير بمختلف جوانبها، بما تشتمله من تعاريف وأهمية وخصائص، أهدافها وأسسها، مراحلها ومتطلباتها، وكذلك تطرقنا إلى نماذج وخطوات ومخرجات إدارة التغيير، وأسباب نجاحها وفشلها، وأيضا تطرقنا إلى استراتيجيات إدارة التغيير وأبرزنا فيه كل ما يتعلق بها من أنواعها، العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية المناسبة، وختاما تطرقنا إلى دور الإدارة بالأهداف في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة.

في حين اهتم **الفصل الثالث** بدراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR حيث تم فيه عرض أدوات ومتغيرات الدراسة التي اشتملت على التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ثم المعالجة الإحصائية للدراسة، ثم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة وأخيرا اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث من الصعوبات التي تعرض الدراسة، ومن بين الصعوبات التي صادفتنا في بحثنا ما

يلي:

- ✓ عدم توفر المراجع الكافية المتخصصة في الإدارة بالأهداف والتي تربطها باستراتيجيات التغيير؛
- ✓ عدم توفر بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة بشأن تطور انتهاج أسلوبي الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير في المؤسسات، وخاصة في الجزائر؛
- ✓ تأخر عملية تبني وتطبيق الإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير في العديد من دول العالم بما فيها الجزائر، مما يجعل المعلومات ليست حديثة نسبيا.

الفصل الأول:

الإدارة بالأهداف

تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الماضية تطورات لم يشهدها من قبل، إذ اشتملت على تغيرات عميقة في أساليب الحياة اتسمت بالعمق والشمول والسرعة، ويعيش العالم اليوم عصر التحديات التي باتت تحيط بأبعاد الحياة كافة، ولا بد أن تكون الإدارة على مستوى التغيرات، بحيث تحمل بين طياتها الاستعداد والتكيف مع الجديد في مختلف مناحي العمل.

ولم تكن الإدارة بعيدة عن ذلك، فقد شملتها تطورات كثيرة من بينها الإدارة بالأهداف التي تهدف إلى تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم، وتعزيز الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مسبقاً بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها، ومن ثم تؤدي هذه المسائلة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق، أو إلى العقاب الرادع عند التراخي في تحقيق الأهداف، والكل شركاء في نجاح المنظمة أو فشلها، ولكل فرد دور في إدارة المؤسسة.

وبغرض التعرف أكثر على الإدارة بالأهداف خصص هذا الفصل لدراستها، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة بالأهداف.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة بالأهداف.

المبحث الثالث: تقييم الإدارة بالأهداف

### المبحث الأول: عموميات حول الإدارة بالأهداف

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقيين، ويكمن جوهر الإدارة بالأهداف في إمكانيات وضع الأهداف الممكنة الانجاز والتحقيق، وعلى ذلك يمكن القول أن منهج الإدارة بالأهداف ما هو إلا انعكاس لهدف ممارسة الإدارة ذاتها، وستتعرف عليها أكثر فيما يلي.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة بالأهداف

ربط تطور الإدارة بالأهداف بتطور نظريات التنظيم ومفاهيمه كما يمكن حصر ذلك في مراحل تاريخية، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية حيث اعتمد في هذه المرحلة منهجا غير شخصي لإدارة الأفراد، وأقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير مقياس العمل وتحسين الأساليب.
- **المرحلة الثانية:** تتمثل في التحول نحو العامل الإنساني والشخصي في إدارة الأفراد وهي تعتبر إنتاجا طبيعيا للتركيز على المنهج غير الشخصي وهذه تمثلها حركة العلاقات الإنسانية ودعائها مايو وزملائه.
- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة من عدم الاستمرار أو التباعد بين دعاة التركيز على الإنتاجية من خلال اعتماد منهج الإدارة العملية الذي اعتبر دعائه من علماء السلوك متطرفين اشتراكيين.
- **المرحلة الرابعة:** كانت في نهاية الخمسينيات، فقد تمثلت في التحول نحو إدارة المشاركة من خلال الإدارة بالأهداف، التي ساهمت في تصنيف الفجوة بين المناهج الإدارية الشخصية واللاشخصية، ففي الوقت الذي استمرت فيه فلسفة الإدارة بالأهداف بالتركيز على تحقيق أهداف التنظيم الضرورية أعطت نفس الأهمية لتوجيه الطاقات

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المصرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 35.

البشرية نحو تحقيق تلك الأهداف، وهكذا تشكلت الإدارة بالأهداف نوعاً من التقارب للتزواج بين المنهجين.

➤ **المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة عقدت ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف سنة 1971 في معهد الإدارة الفدرالي وبين المشاركون أنه تم استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من دوائر الفدرالية الأمريكية، ويمكن القول أن نظام الإدارة بالأهداف كان حصيلة لتطورات هامة حدثت في مجالي القطاع العام والخاص حيث ساهمت في تحسين مركباته وتطويرها إلى أن أصبحوا بالشكل الذي عليه الآن. كما حلت النتائج بالأهداف والتي تكون قابلة للقياس محل تقويم الصفات السالفة الذكر الأمر الذي تطلب أهدافاً فعالة للمديرين وهنا بدأنا نلمح تطور الفلسفة إلى نظام وأن تطوير أهداف ملائمة لاستخدامها في تقويم الأداء التي تسهل الطريق للسماح للأهداف لأن تكون نقطة الارتكاز لكل جزئيات العملية الإدارية الباقية.

➤ **المرحلة السادسة:** وهي مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف، وفي هذه المرحلة يتم النظر إلى هذه الأخيرة على اعتبار أنها نظام حركي مستمر يكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة وبالتالي تعتبر بمثابة أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير، وأيضاً عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

### المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الإدارة بالأهداف

#### أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق أنها أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، نذكر من بين هذه التعارف ما يلي:

➤ يرى دراكر أن "الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهاجاً لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي

يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها".<sup>1</sup>

➤ تعرف أيضا على أنها: " فلسفة مهياة للنتائج يدور محورها الرئيسي على التغيير، وتحسين أداء الفرد والمؤسسة، وأنها فلسفة تشجع على إسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها".<sup>2</sup>

➤ وتعرف كذلك بأنها: "نظام إداري يتشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط وفعالية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساسا لتقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة".<sup>3</sup>

➤ وتعرف بأنها: "أسلوب بسيط يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة، أي الاشتراك بين جميع العمال قدر المستطاع في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية، ومن ثم تحقيق تلك الأهداف".<sup>4</sup>

➤ وتعرف أيضا بأنها: "عملية وضع أهداف بالتشارك بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوظيف كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق هذه الأهداف".<sup>5</sup>

مما سبق نستخلص أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يعتمد على مشاركة جميع العناصر البشرية للمؤسسة في تحديد أهداف هذه الأخيرة والسعي وراء تحقيقها.

<sup>1</sup> محمد مبارك محمد الرشيد: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين -دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت-، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص 13.

<sup>2</sup> شريف محمد شريف، عبد الرحمان بن محمد آل ركبان: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشه للإدارة بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد العاشر -الجزء الثالث-، 2018، ص 60.

<sup>3</sup> د.عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح: واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين)، كلية المعلمين، جامعة الملك سعود، الرياض -السعودية-، 2011، ص 87.

<sup>4</sup> م.د.سهى مصطفى حامد: الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الاداب، العدد 91، المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد، ص 99.

<sup>5</sup> د.أمل محمود أحمد البلوشي، نموذج مقترح للإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد التاسع، عمان -الأردن-، 2019، ص 5.

ثانياً: أهمية الإدارة بالأهداف

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ مساعدة الإدارة في التعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- ✓ تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
- ✓ المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
- ✓ المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- ✓ تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
- ✓ المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.
- ✓ تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة بالأهداف

أولاً: خصائص الإدارة بالأهداف

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها الإدارة بالأهداف، وفيما يلي ذكر لأهمها باختصار:<sup>2</sup>

- ✓ وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
- ✓ تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز، أي يقيم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.

<sup>1</sup> محمد توفيق محمد شبير: واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في

اتخاذ القرارات، بحث مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص موارد بشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2015-1436، ص 15.

<sup>2</sup> زايدي وسام: دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب "أرسولور ميتال عنابة"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص 24.

- ✓ تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الإقناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة كما تهتم بالكفاءات والمهارات الشخصية.
- ✓ يقتصر دور الرئيس على التوجيه والتشجيع وتقويم الانحرافات.
- ✓ وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي.
- ✓ تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم.
- ✓ تمكين المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المنشآت.
- ✓ القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أول بأول.

### ثانياً: أهداف الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الربط بين أداء الفرد وأهداف المنظمة.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- ✓ المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- ✓ المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- ✓ قياس الأداء والحكم بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

<sup>1</sup> زايدي وسام: دور الإدارة بالأهداف في التعليم التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب "أرسولو ميتال عناية" -، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، شعبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص 25.

### المطلب الرابع: عناصر الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف كنظام تتضمن أربعة عناصر أساسية وهي:<sup>1</sup>

1. تحديد أهداف واضحة المعالم للمنظمة ككل والوحدات التنظيمية المعنية، وعادة ما يتم ذلك عن طريق العمل مع المدراء الرئيسيين عن طريق مبادئ توجيهية للسياسات التي وضعها المستوى التنفيذي مع المستوى الأعلى بموافقة مجلس الإدارة.
2. وضع أهداف لكل مدير ومرؤوس وأنه عندما تتحقق هذه الأهداف سيسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بأكملها، يتم تأسيس هذه الأهداف من خلال عملية يشارك فيها الرئيس والمرؤوس.
3. التقييم الدوري للأداء حيث يستعرض الرئيس والمرؤوس مناقشة ما تم إنجازه، وتفسيرات لأي فشل قد يقع.
4. توزيع المكافآت، حيث يجب على كل مدير أن يسعى إلى تقديم مكافآت لهؤلاء الموظفين الذي يبلغون باستمرار ما تم تحديده فعلا من أجل تشجيعهم.

<sup>1</sup>محمد توفيق محمد شبير: مرجع سبق ذكره، ص 14.

### المبحث الثاني: أساسيات الإدارة بالأهداف

إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري شامل للتطوير وتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات، فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط وعلى تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين، ويسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، وكل هذا يمر وفق خطوات ومراحل سنتعرف عليها فيما يلي:

### المطلب الأول: خطوات وأبعاد الإدارة بالأهداف

#### أولاً: خطوات الإدارة بالأهداف

إن تطبيق عملية الإدارة بالأهداف يبدأ مع بداية كل دورة تخطيطية، حيث يجتمع الرئيس مع مرؤوسيه ويقومون معاً بمناقشة الإدارة السابقة وكذلك الإدارة المرغوبة في المستقبل، وهذه العملية تتم وفق خطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ **تحديد مجالات الأداء الرئيسية:** حيث يتم هنا تحديد الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها كي يتم تحقيق الأهداف الموضوعية، والتنبؤ بالصعوبات أو المشكلات التي يمكن أن تعوق تحقيق الأهداف.

➤ **تحديد الأهداف بالاشتراك ما بين الرئيس والمرؤوسين:** ويتم في هذه الخطوة كتابة الأهداف بشكل واضح دقيق وقابل للقياس، ومن ثم يتم ترتيب هذه الأهداف حسب أولويتها، وذلك بناء على أهمية كل منها، كما يتم الإنفاق على طريقة التنفيذ وواجبات ومسؤوليات كل من الرئيس ومرؤوسيه أثناء عملية التنفيذ.

➤ **التنفيذ والمتابعة:** حيث يبدأ المرؤوسون هنا بتنفيذ الأنشطة التي تم الاتفاق عليها عند وضع الخطة.

#### ثانياً: أبعاد الإدارة بالأهداف

ترتكز مبادئ الإدارة بالأهداف في أساسها على عقد تفاهم بين الإدارة والعاملين وهي تقوم على مشاركة المرؤوسين للرئيس في وضع الأهداف والاتفاق فيما بينهم عليها، فتحديد الأهداف والمشاركة في

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، دار أسامة - المشرق الثقافي، ص 90.

صيغتها وتنفيذها يتطلب وسائل وأساليب لازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى أنه لا يتم نظام الإدارة بالأهداف إلا بالرقابة وتقييم الأداء وفي الأخير فإن الحوافز والمكافآت وسيلة ناجحة لتحقيق أكبر قدر من الأهداف، وبالطبع لا تتم هذه العمليات المذكورة سابقا إن لم يكن هناك اتصال فعال يضمن التدفق المستمر للمعلومات، والتزام العاملين لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

### 1- تحديد الأهداف:

تعتبر أهداف المنظمة بمثابة مبادئ عامة يلزم الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق هذه الأهداف هو المطلب النهائي الذي تسعى إليه المنظمة، وهذا يتطلب أن تكون الأهداف واضحة وسهلة الفهم والتحقيق، وأن تتناسب مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية، لذا فإن تحديد الأهداف هي الركيزة الأساسية للإدارة بالأهداف.

### 2- بعد المشاركة:

إن تحقق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمنظمة مع الإدارة، ومشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة هو من أهم صور المشاركة التي تنعكس إيجابيا على المنظمة والفرد معا.

وتعرف على أنها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي.

بعد الاتصال إن بعد الاتصال كأحد أهم أبعاد الإدارة بالأهداف له دور كبير في انتقال وفهم الأهداف التنظيمية، مما يسهل عملية تنفيذها وتحقيقها بنجاح وفعالية.

### 3- بعد الاتصال:

هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير المعلومات الباقية الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، ويسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة. تقوم المنظمة أو ما يملها من مديرين، بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ، وتكون الاتصالات عادة من أعلى إلى أسفل ومن أمثلتها:

<sup>1</sup> زايدي وسام: مرجع سبق ذكره، ص 31-36

- مجلة المنظمة،
- التقارير،
- لوحة الإعلانات،
- بطاقات وصف الوظائف،
- المنشورات الدورية،
- جريدة المنظمة،
- لوحات الإرشادات والنصائح،
- جريدة الحائط.

#### 4- بعد الرقابة:

هناك ارتباط وثيق بين الإدارة بالأهداف والرقابة حيث لم يفصل " Peter Drucker " بين هذين المصطلحين وذلك الدور الذي تلعبه الرقابة الذاتية في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف. حيث يؤكد بأنه حتى إذا لم تكن الإدارة بالأهداف ضرورية لتوحيد الاتجاه والمجهودات لفريق الإدارة فإنها ستكون ضرورية لتمكين من الإدارة عن طريق الرقابة.

#### 5- بعد الإلتزام لتحقيق الأهداف:

تكمن في إلتزام العاملين بتحقيق الأهداف التي حددتها الشركة ويكون هذا الإلتزام نابع من قناعاتهم الشخصية، وإيماننا منهم بأن نجاح الشركة وتقدمها يعتبر نجاحاً لهم في حد ذاته كموظفين. ويتم هذا حسب الخطط والبرامج الموضوعية من قبل الشركة.

#### المطلب الثاني: مراحل الإدارة بالأهداف

يرى عثمان خيرى أن مراحل الإدارة بالأهداف تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد الأهداف العاملة للمنظمة تحديداً واضحاً.
- ✓ وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطة والمسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يتعرف كل فرد منهم إلى ذلك الهدف الذي يخصه.
- ✓ يتم الاتفاق على مقاسمة المسؤولية في اجتماعات مشتركة.

<sup>1</sup>هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 234.

ويرى ربحي الحسن وزياد خوري أن مراحل الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

- ✓ وضع الأهداف العامة والخطوط العريضة للغايات العامة المرجو تحقيقها للجهاز الإداري.
- ✓ تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بشكل دقيق وصریح.
- ✓ تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة.
- ✓ توفير الإمكانيات والموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاز النشاطات والأعمال المطلوب أداؤها من أجل الوصول إلى النتائج المتوقعة.
- ✓ وضع برنامج العمل.
- ✓ مراحل التنفيذ.

أما روبرت كوفي فيقترح الخطوات التالية:

- ✓ مرحلة الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ مراجعة في تركيب المنظمة.
- ✓ يضع المسئول أهدافا ومقاييس للمرؤوسين ويقترح المرؤوس أهدافا ومقاييس لعمله.
- ✓ موافقة مشتركة على أهداف المرؤوس.
- ✓ التغذية الراجعة للنتائج (مخرجات جديدة، حذف الأهداف الغير مناسبة).
- ✓ مراجعة دورية للمرؤوسين للنتائج مقابل الأهداف.
- ✓ مراجعة إنجاز المنظمة.

### المطلب الثالث: مرتكزات الإدارة بالأهداف

تتمثل مرتكزات الإدارة بالأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ وضع أهداف لكل منصب إداري وأن تكون واضحة وأكيدة.
- ✓ تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقيا ورأسيا.
- ✓ توفير الدعم الإداري اللازم بما في ذلك:
- تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> سامي محمد هشام حريز: الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 195.

- المشاركة الأكبر في وضع الأهداف.
- هيكل تنظيمي ومناخ إداري واضح.
- ✓ ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية.
- ✓ تحسين نظام التدريب من خلال إجراء تدريب جماعي.
- ✓ تحسين نظام اللوائح.
- ✓ التركيز على النتائج أكثر من مجرد القيام بالنشاطات نفسها.

#### المطلب الرابع: متطلبات الإدارة بالأهداف

تتمثل المتطلبات الأساسية للإدارة بالأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- ✓ الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.
- ✓ اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذ اقتضت ضرورة الإنجاز ذلك أي إتباع مبدأ المرونة في التنظيم.
- ✓ القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
- ✓ اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.
- ✓ إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة، وأن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:
  - المهارة في وضع الأهداف.
  - المهارة في تطبيق الأهداف.
  - المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إتراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص

المبحث الثالث: تقييم الإدارة بالأهداف

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا وكذلك نتائج تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل منظمات عديدة نتوصل إلى أن هذا الأسلوب يحتوي على جوانب ايجابية وأخرى سلبية كغيره من الأساليب الإدارية الأخرى، وسنحاول التركيز على أهم النقاط في هذه الجوانب من أجل تقييم هذا الأسلوب بعد التعرف على دعائمه الأساسية.

المطلب الأول: الدعائم الأساسية للإدارة بالأهداف

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**1. الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني:** تصف النظرية التقليدية عن الطبيعة الإنسانية الإنسان بالكسل والسلبية، وكره العمل وضعف الطموح، وأنه يجب السيطرة على الأفراد وتوجيههم وتدريبهم من خلال تخطيط العمل ورقابته بشكل محكم، أما النظرية الحديثة فتري الإنسان مخلوق نشيط إيجابي، محب للعمل وراغب فيه، متنوع الدوافع، وقادر على ممارسة التوجيه والانضباط الذاتي، لا يقبل فقط المسؤولية ولكن يسعى إليها أيضا. وبالتالي نجد أن الإدارة التي تتعلق بالنظرية الحديثة هي الإدارة المؤهلة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، نظرا لأن هذا الأسلوب يتطلب درجة كبيرة من الانضباط والتوجيه والتحفيز الذاتي، والقبول التطوعي للمسؤولية.

**2. الاتصال الفعال:** إن فلسفة الإدارة بالأهداف تنبع أساسا من الأهمية القصوى للاتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية، وبشكل مستمر ومتجاوب مع استمرار تغير الظروف الداخلية والخارجية في التنظيم، فلكي يقوم أفراد التنظيم بأداء ملتزم فإن ذلك يستلزم أن يعرف كل فرد في المنظمة ما هو متوقع منه، ومتى وكيف يحصل على التعاون اللازم من أجهزة المنظمة بما يمكنه من الوفاء بهذه التوقعات ثم الطريقة التي ستتم بها مكافأته وتقدير عمله.

**3. الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة:** تعد الأهداف هي أحد الأركان الأساسية التي تستند عليها فلسفة الإدارة بالأهداف، حيث أن الهدف هو الرباط النفسي الذي يجمع الأفراد ويوحد

<sup>1</sup>فاطمة بدر، معاذ صباغ: أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 41.

جهودهم، ويوجه أفكارهم لبلوغه، ويعد الهدف بمثابة الغاية أو النتيجة التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة وبمواصفات وكميات معينة.

**4. المشاركة:** حيث تتضمن فلسفة الإدارة بالأهداف قيام المديرين في مختلف المستويات التنظيمية بالاشتراك في تحديد الأهداف التي يمكن لإدارتهم أو أقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، بجانب مشاركتهم في ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعة، وفي تقويم الانجازات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة، كما تشجع الإدارة بالأهداف المديرين على أن يحددوا مقدار المساهمة التي يمكن أن يقدموها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، بجانب تحديد أهدافهم الشخصية التي يمكن تحقيقها من خلال أهداف المنظمة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتضمن إستراتيجية تحفيزية تدفع الأفراد إلى التضامن مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، والمساهمة الجادة في تحقيق النتائج التي تسعى لتحقيقها.

**5. قيادة فريق العمل:** إن فلسفة الإدارة بالأهداف حول القيادة تختلف عنها في ظل النظريات والممارسات الإدارية الأخرى، فالقائد في ظل الإدارة بالأهداف هو أولاً عضو في فريق متكامل، يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها، وهو يوجه ويرشد ويقود بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين جماعة العمل هي علاقة أخذ وعطاء، إرشاد واسترشاد، وتوجيه ومقترحات، تعليم وتعلم، يحيط كل ذلك اتفاق عام هو توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقائد لا يعمل وحده، ولا يستطيع أن ينجح دون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم، وبالتالي فإن القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات فقط، ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصقلها وتعميقها، وينطبق على ذلك كافة المستويات التنظيمية.

**6. ديناميكية الإدارة:** إن المنطق الذي تسير فيه الإدارة متحرك ومتجدد، حيث يتجدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة مما يرشد الإدارة إلى أنسب السبل والإمكانات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها. فقد ترى الإدارة أن تغيير أهدافا معينة وتطورها، أو تدمج بعضها أو تؤجل هدفا لوقت معين، أو تؤخر هدفا أو تقدم آخر، كما قد ترى تغيير أسلوب أو أكثر من أساليب العمل، وإن هذه العملية الفكرية المستمرة تجعل الإدارة تمارس وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، وأنسب الطرق للتكيف مع هذه الظروف.

### المطلب الثاني: إيجابيات الإدارة بالأهداف

تمثل إيجابيات الإدارة بالأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين أداء الإدارة وتمكين المديرين من التخطيط بشكل أفضل وتحسين الرقابة الذاتية.
- ✓ تركيز نظام الإدارة بالأهداف على أهمية الأهداف وضرورة وضوحها، وهذا يساهم بفعالية في تفادي مشكلة تحول الإدارة العليا في التنظيم عن الأهداف المرسومة.
- ✓ يعتبر هذا النظام فلسفة جديدة ومتطورة للإدارة.
- ✓ تطوير نظم تقييم الأداء ووضع أسس أكثر ملائمة لتطور الإدارة.
- ✓ زيادة معرفة وتفهم الأفراد لوظائفهم.
- ✓ تخطيط متكامل وبعيد المدى للمنظمة.
- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية

### المطلب الثالث: سلبيات الإدارة بالأهداف

بالرغم من المزايا والفوائد التي يوفرها أسلوب الإدارة بالأهداف، فإن تطبيقه كشف عن بعض الجوانب السلبية أهمها:

- ✓ صعوبة إيجاد أهداف موحدة تربط بين أهداف الأطراف الثلاثة (المنظمة، العاملين، المجتمع).<sup>2</sup>
- ✓ صعوبة وجود هدف واحد يربط بين الأجزاء المنظمة ويوحد لها، ولكن يمكن تحقيق نوع من التجانس بين الأهداف يجعلها متقاربة ومتوحدة.
- ✓ صعوبة الإلمام والمعرفة التامة بهذه الأهداف من قبل كافة عناصر أو فروع المنظمة المعنية، مما ينتج عنه صعوبة توحيد المعايير اللازمة لقياس الانجاز.
- ✓ إن أهم المشكلات التي واجهت القادة الإداريين في تطبيق هذا الأسلوب هي تعلم كيفية تطبيقه في عملهم، فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه القادة في تطبيق هذا الأسلوب هي تحديد الأهداف لكل منصب إداري وتحديد مقياس لقياس النتائج المطلوب

<sup>1</sup> سامي محمد هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>2</sup> سهى مصطفى حامد: مرجع سبق ذكره، ص 100.

- تحقيقها، وذلك بسبب تعود القائد على التفكير في الأنشطة التي يقومون بها بدلا من النتائج المتوقعة من تلك الأنشطة.<sup>1</sup>
- ✓ إن معظم تطبيقات الإدارة بالأهداف في بعض الدول أشارت إلى أن بعض المرؤوسين يميلون إلى المخاطرة بتحديد أهداف كبيرة أو صعبة وبالتالي يؤدي ذلك إلى ظهور انحرافات سلبية من حيث الوقت والجهد والكمية... الخ.
- ✓ يشرع الكثير من المديرين أن سمة المشاركة في وضع الأهداف قد تدفع المرؤوسين إلى تحديد أهداف سهلة وقريبة، فإذا كان نظام المكافآت مرتبطا مثلا بمدى تجاوز هذه الأهداف فإن ذلك سيؤدي إلى ميلهم لتحديد أهداف متواضعة.
- ✓ تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، في حين أن بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.
- ✓ ضعف نظام الحوافز في المنظمة وعدم تشجيعها لعاملها على المساهمة الجدية في حل مشكلات العمل يؤثر سلبا على مجريات تطبيق هذا الأسلوب.
- ✓ ضعف الضمير المهني لدى بعض العاملين مما يؤدي إلى عدم الاعتماد عليهم في تحمل المسؤولية.
- ✓ تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب وقتا طويلا من الأفراد من أجل استيعابه وفهمه ثم البدء في تطبيقه.
- ✓ يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف الكثير من الأعمال الورقية (أوراق، نماذج، مناقشات...) فتنقص من الوقت الذي يخصصه القائد لنشاطاته الإدارية الأخرى.

#### المطلب الرابع: خلاصة التقييم

إن الجوانب الإيجابية والسلبية لأسلوب الإدارة بالأهداف موضع التنفيذ سوف لا يجعل من القادة الفاشلين قادة ناجحين، وإنما يمكن القول أن وضع الأسلوب موضع التنفيذ يتطلب برنامجا متكاملًا ومدروسًا مما يزيد من فرصة نجاحه ويزيد فعاليته.

<sup>1</sup> زايدي وسام: مرجع سبق ذكره. ص 52.

وشأن أي نظام مستحدث فإنه يجب تفهم القادة للنظام وأسلوب عمله، بالإضافة إلى وجوب تحفيزهم على استخدامه وتوافر القدرة لديهم على تنفيذه، وإن التطبيق العملي لهذا الأسلوب، يؤكد على مدى الاستجابة له يتوقف على مدى وضوح الأهداف وتعرف القائد على السمات المميزة لمؤوسيه، قبل أن يحدد مستوى إنجازاتهم، ومدى ثقة القائد بنفسه، والاجتماعات التي يعقدها مع مؤوسيه لاستعراض نشاطاتهم والوقت الذي يخصصه لهذا الغرض، والمكانة التي يحتلها الرئيس الذي يطبق هذا النظام في نفوس مؤوسيه، وكلها عوامل تزيد من نجاح هذا الأسلوب.

ومما يؤكد نجاح هذا الأسلوب أن الآلاف من الشركات والمؤسسات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وإفريقيا قامت بتجربته وتطبيقه، ثم بدأت مؤخرا حكومات بعض الدول المتقدمة والنامية في إدخال هذا الأسلوب على الإدارة في القطاع العام، للمساهمة في حل مشاكلها على المستويات القومية والمحلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زايدي وسام: مرجع سبق ذكره، ص 53.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي وينشئ روح الفريق، ويربط بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة، كما أن أبعاد الإدارة بالأهداف لها دور كبير في نجاح هذا الأسلوب الإداري من خلال ما تحققه من نتائج تنعكس مباشرة على فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف، وأهم ما تحققه هذه الأبعاد هو توجيه تركيز الفرد على الهدف بدلا من تركيزه على النشاط الذي يقوم به، وكذلك الرفع من درجة الالتزام والمسؤولية لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات وسهولة تدفقها من خلال الاتصال الداخلي الفعال.

ومنه فإن ما تحتاج إليه منشأة الأعمال هو مبدأ للإدارة، يتيح أكبر قدرة للقوة الفردية والمسؤولية والأداء عن طريق تحويل مطالب الأهداف العامة إلى أهداف شخصية وهذا في حد ذاته حرية حقيقية.

الفصل الثاني:

إدارة التغيير

تمهيد:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهو عملية مستمرة ومتجددة، وبذلك فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات، لذلك يجب أن يكون هناك تغيير هادفاً مخططاً بعد قراءة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل في إدارة المنظمات، وليس تغيير مجرد التغيير، ويمكن أن يشمل أيضاً التخطيط الإستراتيجي من حيث الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التسويق أو الإنتاج والعمليات أو الإدارة المالية، وإدارة التغيير لا تعمل في فراغ بل تعمل وفق إستراتيجيات معينة، و في إطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة تحكمها عادات وتسيطر عليها تقاليد، وتفرض على حركتها قيود ومحددات وضوابط، ولعل أخطر هذه القيود هو هيكل القيم ونسق الاتجاهات الاجتماعية السائدة، وبيان النظم والتشريعات والآداب العامة الحاكمة والمعلنة من جانب أفراد المجتمع.

ومن أجل التعرف أكثر على إدارة التغيير واستراتيجيات هذه الإدارة قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير**

**المبحث الثاني: أسس إدارة التغيير**

**المبحث الثالث: خطوات واستراتيجيات إدارة التغيير**

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

### المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

تجد الإدارة نفسها اليوم أمام جملة من التحديات التي فرضتها العولمة بشكل أو بآخر، هذه التحديات تحتم على المؤسسة الإمام والتحكم التام في بيئتها الداخلية كانت أو خارجية، لا لشيء إلا لدعم موقعها في السوق وتعزيز مكانتها وضمان إتمام الرسالة التي جاءت بها ما يوفر لها حظوظا أوفر وأكبر في الاستمرار والمواصلة على نهجها، ولا يتم ذلك إلا بإجراء وإدارة عمليات تغيير وتطوير تمس كافة مستويات المؤسسة، وهو ما يعرف بإدارة التغيير، وفيما يلي سوف نتعرف على مختلف الجوانب المحيطة بهذه الأخيرة بعد التعرف على التغيير.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير وأسبابه

#### أولاً: مفهوم التغيير

تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير، وكلها تصب في معنى واحد بأن التغيير هو جهد طويل يبذل لتحسين قدرات المنظمة، ونذكر من بين هذه التعارف ما يلي:

- عرف التغيير لغة بأنه: "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، وأما التغيير اصطلاحاً فهو عملية إرادية مقصودة منظمة ومخطط لها يحركها الإنسان ويديرها"<sup>1</sup>
- عرف أيضاً بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين الأساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها"<sup>2</sup>.
- عرف كذلك بأنه: "عملية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، وتظم الأداء وتقومها،

---

<sup>1</sup> تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط: ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني-، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، 3-5 نوفمبر 2009، ص 10.

<sup>2</sup> عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والجديد -دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2007-2008، ص 168.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

- والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة".<sup>1</sup>
- عرفه جونز على أنه: "عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفعالية مع البيئة الخارجية المحيطة بها".<sup>2</sup>
- عرف كذلك بأنه: "استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية بهدف إحداث التوازن للمنظمة مع بيئتها وتحقيق الميزة التنافسية بهدف الاستمرار".<sup>3</sup>
- مما سبق نستخلص أن التغيير هو إحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصر التنظيم بغية تحقيق أهداف محددة.

### ثانياً: أسباب التغيير

يمكن تقييم الدوافع التي تؤدي إلى إجراء عملية التغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية، والتغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منها ونفصلها فيما يلي:

- **القوى الخارجية الدافعة للتغيير:** قد تؤدي القوى الخارجية الداعمة للتغيير ومنها ظروف السوق وحالة الاقتصاد إلى اتخاذ المؤسسة قرارات منها إضافة منتج جديد للخط القائم أو إيقاف عمل عملية بعينها أو اللجوء إلى التطور التكنولوجي، وهي تتمثل في:<sup>4</sup>
- 1. القوى السياسية:** تغيير في السياسة العامة للدولة أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية.
  - 2. القوى التشريعية:** تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة.

<sup>1</sup>خالد إدريس شاكر دحلان: أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 1433-2012، ص 9.

<sup>2</sup>سماتي حاتم: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة والجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة-، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، شعبة علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017-2018، ص 40.

<sup>3</sup>طال أصغر دوسة، سوسن جواد حسين: التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، 2008، ص 64.

<sup>4</sup>محمد شاكر: قيادة التغيير والتحول المؤسسي، نموذج ترانسفورم، ص 19.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

3. القوى الاجتماعية: التغيير في عادات المواطنين أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية أو تزايد وعي المواطنين.

4. القوى التكنولوجية: ظهور تكنولوجيا المعلومات المتطورة أو تطوير في وسائل وعمليات إنتاج وتقديم الخدمات.

5. القوى الاقتصادية: مثل التضخم أو تغيير أسعار أو التبادل بين العملات النقدية أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج أو الاتجاه نحو التخصص.

6. القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل والهزات الأرضية أو التعرض للسيول أو التغيير في درجة الحرارة المعتادة من قبل.

➤ القوى الداخلية الدافعة للتغيير: هنا تقوم المؤسسة بإحداث التغيير لحل بعض المشاكل التي تحدث داخل بعض الوحدات التنظيمية وخاصة الإنتاجية منها، والضغوط الداخلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالضغوط الخارجية، إذ يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، نذكر البعض منها كما يلي:<sup>1</sup>

1. تغيير أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها.
2. إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
3. إدخال نظم ومعالجة المعلومات المتطورة.
4. دمج مع منظمات أو شراء منظمات أخرى.
5. تدني معنويات العاملين.
6. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
7. حدوث أزمة داخلية طارئة.
8. تدني الأرباح.
9. تفشي السلبية واللامبالاة في العمل وعدم ولاء العاملين للمنظمة.

<sup>1</sup> يوبي سناء، بوبكري صافية: العوائق السوسيو ثقافية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية أدرار، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية -أدرار-، 2016-2017، ص 24.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

➤ التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: حيث أن المناخ المحيط دائم التغيير، ومحاولة السيطرة عليه تعتبر عملية في غاية الصعوبة، وتحاول المؤسسة لتجاوز هذا المشكل أن تغير نفسها، ولذلك فإن التغيير التكنولوجي جزء من التغيير الكلي الذي يتم إما بشكل تدريجي يبدأ بالجوانب البسيطة ويتدرج حتى يصل إلى الجوانب المعقدة والمتشابكة، وإما يتم في شكل مرحلي كل مرحلة تحقق إحدى جزئيات التغيير الكلي والشامل، أو يكون التغيير فوري وشامل وعلى مرحلة واحدة.<sup>1</sup>

والجدول الآتي يوضح أسباب التغيير:

الجدول (2-1): أسباب التغيير

المصدر	العوامل
البيئة الفنية "التقنية"	انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل التطوير في عملية الإنتاج التطوير في إعداد وتقديم الإنتاج الانفجار في المعلومات والاتصالات
البيئة الاجتماعية	تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية الأنظمة والتعليمات واللوائح الحكومية النمو السكاني
البيئة الاقتصادية	السوق العلمي الاستهلاكي التغير السريع والمطرّد وأذواق المستهلكين أفضليات موارد الإنتاج نمو الأعمال المختلطة والمتداخلة
البيئة التنظيمية "الإدارية"	متطلبات الموظفين والعاملين، والمشاركة في الانهماك في العمل الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين

المصدر: ضيف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش -، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 167.

<sup>1</sup>سمير حليس: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 81.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية وخصائص إدارة التغيير

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

هناك عدة تعاريف لإدارة التغيير نذكر منها ما يلي:

- تعرف بأنها: "حركة أو فعل إرادي واعي الغرض منه التكيف والاستمرار في بيئة عمل متغيرة، تقوم به إدارة المؤسسة من خلال إجراءات وعمليات تخلق لها الفوضى وعدم الاستقرار وهما خاصيتان أساسيتان للتغيير، هذه العملية تكون إما دورية أو مرحلية في حياة المؤسسة وفق برامج مختلفة منها التحسين المستمر، الجودة الشاملة وكذا برامج إعادة الهندسة".<sup>1</sup>
- تعرف أيضاً على أنها: "جهد تم تخطيطه، يشمل المنظمة بأكملها، حيث يتم إدارته من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية".<sup>2</sup>
- وتعرف بأنها: "الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية".<sup>3</sup>
- وتعرف كذلك بأنها: "هو مصطلح إداري 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".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كريمة بومازونة: القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للوسيط البلدي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2008، ص 118.

<sup>2</sup> غيلاني حورية: أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير - دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقوت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي بالطور الثاني، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016-2017، ص 10.

<sup>3</sup> إبراهيم عز الدين الطقز: إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، إدارة الأعمال، العدد السادس والعشرون، 2020، ص 359.

<sup>4</sup> عبدلي هبة: واقع إدارة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة جنرال الكترينك (1981-2001)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2020-2021، ص 10.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

➤ يمكن تعريفها أيضا على أنها: "الآلة أو الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل الاقتصادية والفعالة، لإحداث التغيير وذلك لخدمة الأهداف المنشودة".<sup>1</sup>

مما سبق نستخلص أن إدارة التغيير هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية.

### ثانيا: أهمية إدارة التغيير

تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لا بد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات:<sup>2</sup>

1. الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واحتلال موقع التنافس في السوق.
2. إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدرجية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.
3. التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة.
4. تعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضا.

<sup>1</sup>خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 30.

<sup>2</sup>يوسف صالح الحمد العنزي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 18.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

### ثالثاً: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص المهمة التي يجب معرفتها والإلمام بها من مختلف الجوانب، وفيما يلي مجمل أهم تلك الخصائص:

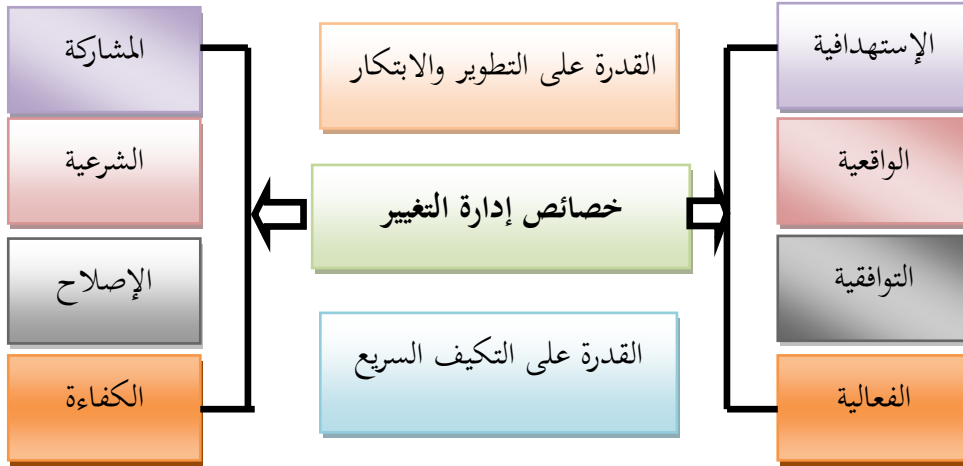
- ✓ أن يكون للتغيير هدف معين.<sup>1</sup>
- ✓ أن يعتمد على المنطقية والواقعية.
- ✓ أن تكون الجهة القائمة على التنفيذ ذات كفاءة وفعالية مؤثرة على الآخرين.
- ✓ الاعتماد على المشاركة.
- ✓ أن يتم التغيير في إطار الرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.<sup>2</sup>
- ✓ أن يهدف التغيير إلى إصلاح العيوب ومعالجة الضعاف الإدارية والوظيفية.
- ✓ استخدام المنطق في الأمور المالية والإدارية.
- ✓ القدرة على التطوير والابتكار.
- ✓ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

والشكل التالي يلخص خصائص إدارة التغيير:

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 194.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حميش للنشر، مصر، 2020، ص 20.

الشكل (2-1): خصائص إدارة التغيير



المصدر: بالكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على مؤسسة "HYDROSID" "IDC"، مذكره مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية وتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2006، ص 57.

### المطلب الثالث: أهداف وأسس إدارة التغيير

#### أولاً: أهداف إدارة التغيير

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية مع كونها تحتاج إلى تكاليف مادية وبشرية، فلا بد أن تكون لها أهداف مدروسة ومخططة تبرر هذه التكاليف، ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- ✓ إضفاء جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم.<sup>1</sup>
- ✓ إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات.
- ✓ خلق انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم، وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.

<sup>1</sup> جريفلي منصور، رقاني سليمان: دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالني ولاية أدرار ودائرة أولف-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية -أدرار-، 2018-2019، ص 9.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

- ✓ توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.<sup>1</sup>
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
- ✓ تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.

### ثانيا: أسس إدارة التغيير

- تتبلور أسس ومرتكزات إدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية:<sup>2</sup>
- ✓ إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
  - ✓ التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر وفي نظام الحياة عموما ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.
  - ✓ تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بؤابر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
  - ✓ عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.
  - ✓ المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير.
  - ✓ ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الاستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراء منفصلا عنه.
  - ✓ تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقييم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير.

<sup>1</sup> بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الخيالي: إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 46.

<sup>2</sup> أحمد ضيف: إدارة التغيير والتطوير - الأسس والمنطلقات، النشر الجامعي الجديد نشر طباعة وتوزيع، تلمسان - الجزائر، 2018، ص 32.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

- ✓ تتعدد بدائل التغيير واستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، لذا يكون التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير.
- ✓ تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير.
- ✓ يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

### المطلب الرابع: مراحل ومتطلبات إدارة التغيير

#### أولاً: مراحل إدارة التغيير

إن عملية التغيير تتم وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز العملية التغييرية بنجاح تام ويرى كير تلوين بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1. مرحلة إذابة الجليد:** ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل في المنظمة كي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير، فخلق الاستعداد لدى الأفراد أو لدى المنظمات للقيام بالتغيير يطلق عليه عملية إذابة الجليد، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم لقبول مفهوم ضرورة القيام بتغيير السلوك أو الإستراتيجية الحالية، ولتدعيم هذا الإدراك فقد تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

**2. مرحلة التغيير:** وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، فمن الضروري أن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً، قد تستغرق عدة شهور وأحياناً عدة سنوات، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء "تنمية المنظمات" والتي تساعد الإدارة في تدخلها لتطبيق بعض الاستراتيجيات.

<sup>1</sup> فاطمة مفود وآخرون: استراتيجيات التغيير في المؤسسات - دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

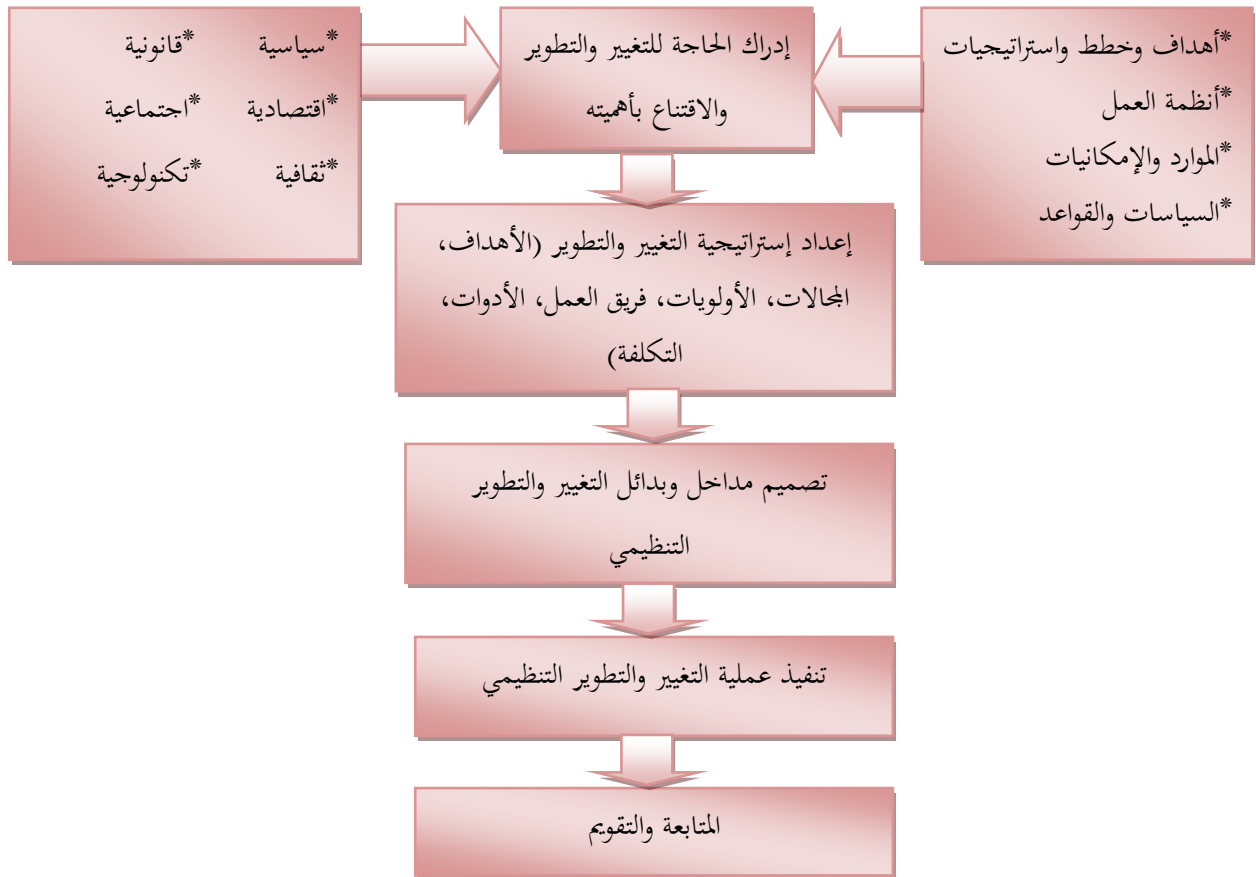
للعمال الأجراء بالطارف-، تقرير تربص في إطار متطلبات نيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2018-2019، ص 12.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

3. مرحلة إعادة التثليج (التجميد): وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج أن تحاول المنظمة تغيير حضارتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن لك تغيير بعض الأفكار أو القيم التي يؤمن بها العاملون في المنظمة.

ويوضح الشكل التالي مراحل إدارة التغيير:

### الشكل (2-2): مراحل إدارة التغيير



المصدر: أحمد ضيف، إدارة التغيير والتطوير - الأسس والمنطلقات-، مرجع سبق ذكره، ص 37.

### ثانيا: متطلبات إدارة التغيير

يجب على القائم بعمليات التغيير في أي منظمة أن يكون على دراية تامة بمتطلبات إدارة التغيير، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ضيف: مرجع سبق ذكره، ص 39.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

1. معرفة أمور المنظمة الذاتية وما يحيطها من ظواهر ومتغيرات: وتشمل هذه المعرفة ما يلي:

- ✓ معرفة الوضع الحالي للمنظمة والذي يشمل كل من أهداف وغايات والتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك معرفة عمليات المنظمة وكفاءة تلك العمليات.
- ✓ الدراية التامة بظروف البيئة المحيطة.
- ✓ رصد وتوقع كل المتغيرات والتحويلات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والأوضاع الخارجية المحيطة بها.
- ✓ معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير.
- ✓ معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.

2. الإدراك الواعي لعملية التغيير: ويرتكز هذا الإدراك في جملة النقاط التالية:

- ✓ التغيير يعني التحول والتوازن بين الأنظمة المعقدة من أنظمة ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية.
- ✓ المنظمات أنظمة اجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة، وجهود تطوير المنظمات موجهة نحو تحسين المنظمة ككل أو أجزاء كبيرة منها.
- ✓ أسباب التغيير بعضها داخلي وأكثرها خارجي، ويجب إدراك هذه الأسباب بشكل جيد.
- ✓ يجب التفريق بين نوعين من التغيير، تغيير عشوائي يحدث دون تدخل مرتب من الإدارة، وتغيير مخطط وهو الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه.
- ✓ عملية التغيير تقوم بمشاركة الجميع من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد.
- ✓ التخطيط لعملية التغيير.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

المبحث الثاني: أسس إدارة التغيير

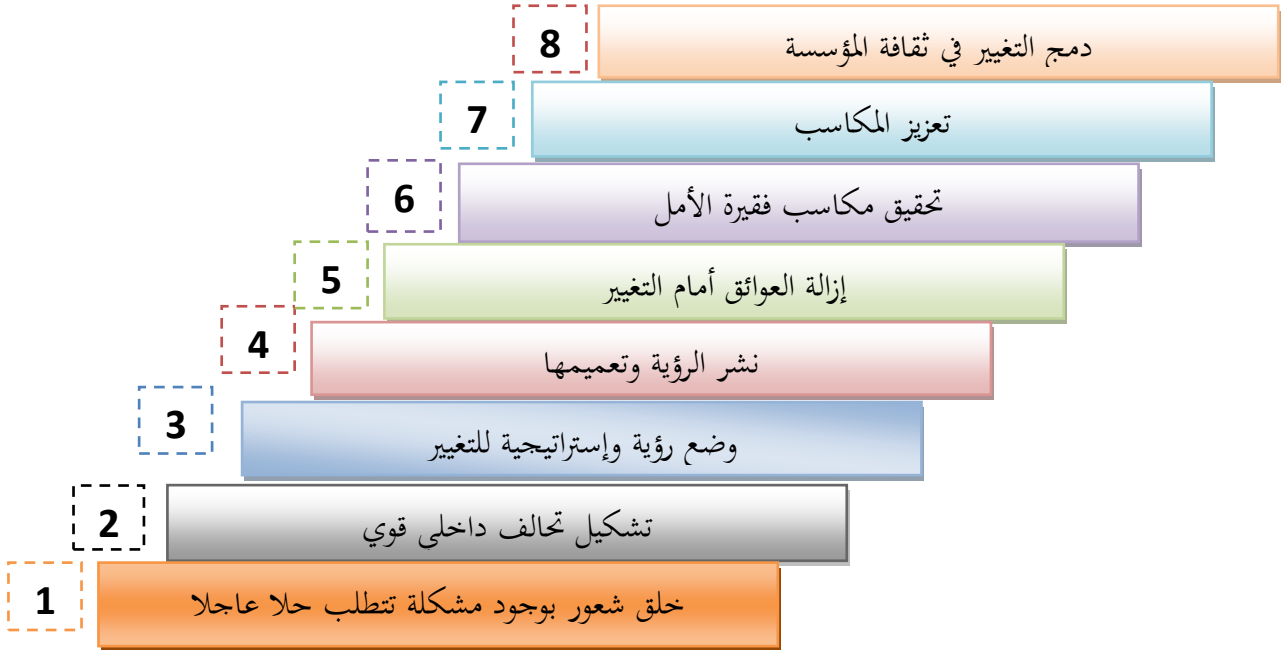
لاقت إدارة التغيير اهتماما بالغا في الآونة الأخيرة لما لها من أهمية بالغة في دورة حياة المؤسسات، وكذا المخرجات الإيجابية المترتبة عنها، وهذه الإدارة تعمل وفق نماذج وخطوات محددة نتعرف عليها فيما يلي.

المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير

سنطرق في هذا المطلب إلى أربع نماذج لإدارة التغيير وهي كما يلي:

1. نموذج جون كوتر: نفصل هذه النموذج في الشكل الموالي

الشكل (2-3): نموذج جون كوتر لإدارة التغيير



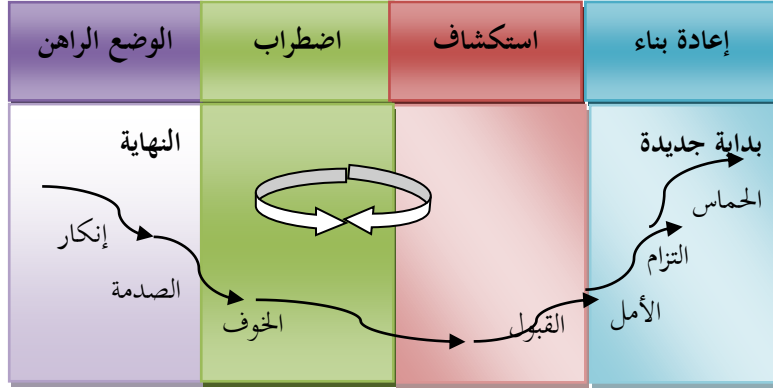
المصدر: عبد الرزاق التويجري، ورشة عمل إدارة التغيير، عبر منصة ZOOM، 26 نوفمبر

2020، ص 23.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

2. نموذج منحني التغيير: ويوضحه الشكل الموالي:

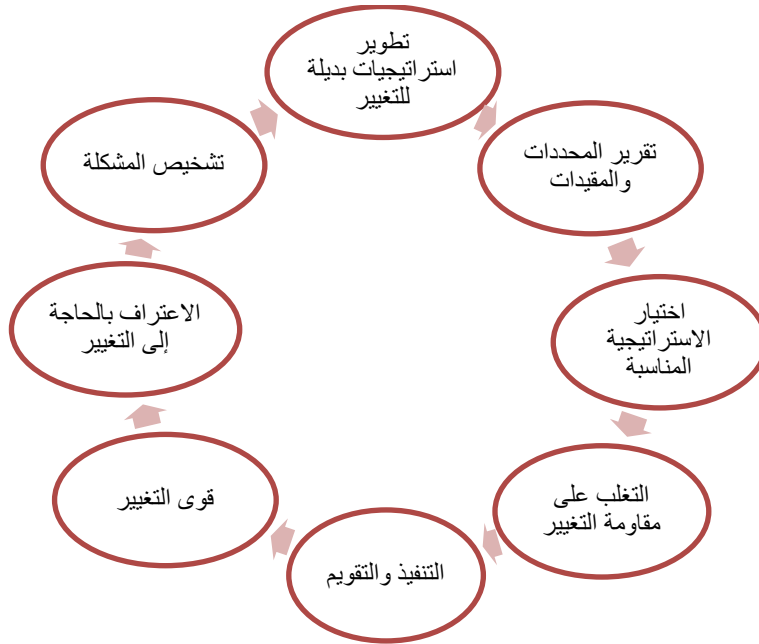
الشكل (2-4): منحني التغيير



المصدر: عبد الرزاق التويجري، ورشة عمل إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 24.

3. نموذج قوى التغيير: نوضحه في الشكل التالي:

الشكل (2-5): نموذج قوى التغيير



المصدر: عبد الرزاق التويجري، ورشة عمل إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

4. نموذج بروساي: يركز هذا النموذج على ثلاث مراحل وهي:<sup>1</sup>

### 1. المرحلة الأولى: التحضير للتغيير

في هذه المرحلة يتم تحديد نقطة المقاومة المتوقعة والتكتيكات الخاصة ببناء على تقييمات الاستعداد عن طريق:

- ✓ تحديد إستراتيجية إدارة التغيير.
- ✓ تشكيل فريق إدارة التغيير.
- ✓ تطوير نموذج التغيير المطلوب.

### 2. المرحلة الثانية: إدارة التغيير

وهي واحدة من أهم الخطط التي ينبغي مراعاتها في هذه المرحلة هي مقاومة إدارة التغيير وذلك وفق:

- ✓ تطوير خطط إدارة التغيير.
- ✓ اتخاذ الإجراءات المناسبة للتنفيذ.
- ✓ تنفيذ الخطة بدقة وإحكام.

### 3. المرحلة الثالثة: تثبيت التغيير وتعزيزه

ويتم فيها جمع الملاحظات، تدقيق التطبيق، تشخيص الفجوات وتحسينها، معالجة جيوب المقاومة، وذلك عن طريق:

- ✓ جمع وتحليل نتائج التغذية الراجعة.
- ✓ تحسين الفجوات وإدارة مقاومة التغيير.
- ✓ تنفيذ الخطوات التصحيحية، الاحتفال بالنجاح.

<sup>1</sup>عبد الرزاق التويجري، ورشة عمل إدارة التغيير، ص 26.

### المطلب الثاني: الخطوات العملية للتدريب على إدارة التغيير

يعتبر التدريب من أهم الطرق الفاعلة لإدارة التغيير من خلال مجموعة من القضايا تتمثل فيما يأتي:<sup>1</sup>

1. تحليل التغيير السيئ: حيث يطلب من المديرين التفكير في برنامج تغيير تم في السابق وتمت إدارته بشكل سيئ أو بأسلوب غير فاعل ليكون هذا التغيير دراسة حالة بحاجة إلى حل.

2. تحديد جذور التغيير السيئ ونتائجه: حيث يقدم المدربون في هذه الجلسة التدريبية آرائهم حول الكيفية التي ابتدأ بها برنامج التغيير، ومن هم الأفراد أو الفئات أو الوحدات التي شملها التغيير، وأخيرا ماذا كانت نتائج التغيير.

3. عرض استراتيجيات التغيير الفعالة: مما يحسن من رغبة المتدربين ودافعيتهم للتعلم، ويسمح بشرح ومناقشة مجموعة من مبادئ أو نظريات التغيير الراسخة، باعتبارها نماذج ناجحة في التغيير.

4. تطبيق المبادئ: حيث يراجع المدربون برامج التغيير السابقة من أجل تحديد مبادئ التغيير التي لم تؤخذ بعين الاعتبار، أو أنها لم تطبق بالشكل الفاعل، وتسهم هذه الجلسة في تعزيز مبادئ التغيير التي تمت دراستها، وتساعد في عملية التعلم المتبادل، وتسهم في ابتكار مبادئ تغيير جديدة.

5. مواجهة قضايا التغيير الحقيقية: تهتم هذه المرحلة بمناقشة ومعالجة القضية الحقيقية في التغيير ابتداء بوضع خطة تغيير تتضمن المشكلة، وطبيعة التغيير المطلوب، وكيفية مواجهة هذا التغيير، ومبادئ التغيير المقترح استخدامها بهدف تدريب المشاركين وتهيئتهم لمواجهة قضايا التغيير في الواقع التنظيمي.

6. المراجعة المستمرة وضبط جودة البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يوصي البرنامج بالاتصال مع المشاركين للتعرف على الكيفية التي يواجهونها بها قضايا التغيير داخل تنظيماتهم، والتأكد من تطبيق المفاهيم والأساليب العلمية التي تدربوا عليها في البرنامج التدريبي، والآراء أو المقترحات التي يوصون بها ضمن برنامج التغيير لزيادة فعالية التدريب وتحسين جودته.

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، ص 51.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

### المطلب الثالث: مخرجات عملية التغيير والتطوير

تمثل مخرجات التغيير التنظيمي في النتائج المترتبة على تنفيذ عملية التغيير، كما قد تعكس الأهداف التي وضعت قبل وأثناء التخطيط لعملية التغيير، وبالرغم من إجماع مجموعة من الدراسات المتعلقة بالتغيير على أن حوالي 70% من برامج التغيير التي تسعى المنظمات إلى تنفيذها تفشل في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، إلا أن أدبيات التغيير تشير إلى تحقيق عدد من الفوائد والمزايا والجوانب الإيجابية التي تحققها برامج التغيير، حيث أن التغيير يسهم في تحقيق جملة كبيرة من النجاحات من أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين أداء المنظمة المالي والإداري.
- ✓ تحسين أساليب وطرق العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ تحسين صورة المنظمة.
- ✓ تشجيع السلوك الإبداعي وزيادة الأمن الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ تطوير مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية.
- ✓ زيادة مستوى الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها العاملين.
- ✓ تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

### المطلب الرابع: أسباب نجاح وفشل إدارة التغيير

#### أولاً: أسباب نجاح إدارة التغيير

لكي تتحقق أهداف إدارة التغيير ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- ✓ توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

<sup>1</sup> ناصر جرادات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> جريفلي منصور، رقاني سليمان: مرجع سبق ذكره، ص 9.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

- ✓ وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها.
- ✓ إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- ✓ شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.

### ثانياً: أسباب فشل إدارة التغيير

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدة أسباب للنجاح، أيضاً توجد عدة أسباب تؤدي إلى فشل كل عملية تغيير، أو وجود عدد من الأسباب تحول دون نجاح التغيير، وفيما يأتي بعض الأسباب التي تقف وراء فشل برامج التغيير:<sup>1</sup>

- ✓ غموض هدف التدريب وأثره على الأفراد والإدارات في المؤسسة.
- ✓ صدور قرار التغيير من قبل فئة ليس لديها العلم والمهارة في إدارة التغيير.
- ✓ حدوث التغيير وفق أهواء شخصية من قبل أفراد أو فئة ترغب في حدوثه.
- ✓ عدم مشاركة العاملين وأخذ آرائهم في التغيير المراد إحداثه.
- ✓ غياب التخطيط السليم لإحداث التغييرات وفق الاحتياج الفعلي.
- ✓ قلة الموارد والمعدات المطلوبة لإحداث التغيير.
- ✓ غياب المتابعة والمساندة من الإدارة العليا.
- ✓ عدم تحديد بداية ونهاية فترة التغيير أو إستمراريتها.
- ✓ شعور الموظفين بعدم وجود عائد أو فائدة لهم من التغيير.
- ✓ عدم وجود مدربين مؤهلين لمساعدة الموظفين على إحداث التغيير.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمراة العطيوات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين-، دار الجامعة للنشر، ص 129.

### المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة التغيير

لإدارة التغيير إستراتيجيات متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب والاحتياجات الجديدة للمنظمة لتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية الثقافية والاقتصادية، وستتعرف على هذه الاستراتيجيات والعوامل المؤثرة في اختيارها وكذا تأثير الإدارة بالأهداف عليها فيما يلي.

#### المطلب الأول: أنواع استراتيجيات إدارة التغيير

تتغير الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقا لتعدد المداخل المتبعة، ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات كالتالي:<sup>1</sup>

**1. الاستراتيجيات العقلانية:** وتسمى أيضا الاستراتيجيات العقلانية التجريبية، ووفقا لهذه الإستراتيجية يكون لحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو طبيعة التغيير نفسه، لذلك تركز الإستراتيجيات العلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير ومبرراته، وتهتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة والصدق.

**2. استراتيجيات المناورة والإقناع:** وتفرض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه...ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه، ويتم التوصل إلى ذلك عندما يقتنع الفرد أو المؤسسة أنه لا يوجد لديه خيار آخر سوى التغيير، وعندما تدرك المؤسسة أو الفرد أن التغيير سينعكس عليهم بفوائد مباشرة وكافية.

**3. إستراتيجية المشاركة:** وتتكون من استراتيجيات هي:

➤ **إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة تنفيذه، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمات.

<sup>1</sup>عبدلي هبة: مرجع سبق ذكره، ص 25.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

➤ إستراتيجية المشاركة المركزة: تتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين والمؤثرين في المنظمة نظرا لعدة أسباب منها ضيق الوقت، أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية إشراكهم كلهم وغالبا تستخدم أجواء مقاومة منخفضة ودرجة إلحاح عالية على التغيير.

4. الإستراتيجية الإكراهية أو القسرية: وتتكون من استراتيجيات وهي:

➤ إستراتيجية أسلوب الإكراه: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، ومفاد هذه الإستراتيجية البدء بتنفيذ من دون الرجوع إلى أي من العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة.

➤ إستراتيجية الإلزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإكراه، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة واسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

5. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وتقوم على افتراض أن الحاجز الرئيسي أمام جهود التغيير هي عدم اقتناعهم وعدم رغبتهم فيه، أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

6. إستراتيجية التفويض: إذ يتم إعطاء الأفراد مسؤولية اتخاذ القرار وتقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين، وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل، وتستخدم الإدارة أحد أساليب التطوير التنظيمي مثل التدريب أو دراسة الحالة للأخذ بهذه الإستراتيجية، ويكون الأفراد هنا أكثر ارتباطا بالتغيير كونهم هم من اقترحوه.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية المناسبة

من أهم العوامل التي تؤثر في قرار اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة هي: أهداف التغيير، الجهة المستهدفة من التغيير، الموارد المتاحة، الفرص والمقيدات، ووسيط التغيير، وسناقش هذه العوامل باختصار فيما يلي:

1. **أهداف التغيير:** يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير، حيث أن الهدف النهائي للتغيير هو المساعدة على إيجاد منظمة متجددة ومبدعة وبتكيفة، ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا وهو ما يشكل تحديا لوسيط التغيير، وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار مضمون الأهداف وكيفية تحديدها، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير، ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها، فالأهداف تتطلب مناهج مختلفة للتغيير، وبصورة عامة يمكن القول بأنه يتم اختيار الإستراتيجية التي تناسب مدى التغيير السلوكي المطلوب لسد الفجوة بين المرغوب والواقع.<sup>1</sup>

2. **الجهة المستهدفة:** ويمكن أن تكون الجهة المستهدفة التي يستهدفها التغيير أحد الجهات التالية وهي الفرد، الجماعة، والمنظمة أو جميعها معا أو جهتين، وان التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير.

3. **الموارد المتاحة:** يمكن النظر إلى جهود التغيير باعتبارها نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توفر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه والحفاظ على إستمراره، وتشتمل الموارد اللازمة على: القوى العاملة والمال والأجهزة، المعرفة، الخبرة، الوقت، وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها، وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى.

<sup>1</sup> سيد هارون جمعة: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية بالجامعات المصرية-، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مدرسة إدارة الأعمال بالمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مرسى مطروح، 2019، ص 556.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

4. **الفرص المواتية والقيود:** من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد على تسهيل عملية التغيير، وكذلك القيود والمحددات (القوى المضادة)، التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل إستراتيجية أو مدخل للتغيير يتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة، وبلك فإن الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، والعاملين فيها، ووسيط التغيير، والإستراتيجية ذاتها.<sup>1</sup>

5. **وسيط التغيير:** هو مهني يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستشارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه، وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشغلها التغيير أو من خارجها، والأمر الهام هنا هو تحديد العلاقة بين وسيط التغيير والمنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها، وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف، أما الأمر الثاني بشأن من سيقوم بالتغيير فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير.

<sup>1</sup> محمد الصبري: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، ص 89.

## الفصل الثاني: إدارة التغيير

### المطلب الثالث: دور الإدارة بالأهداف في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة

الإدارة بالأهداف هي أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطوير العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد، وترتكز هذه الأخيرة على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل على التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية، أما إدارة التغيير فهي عملية تتم داخل المؤسسة، وهذا التغيير يعتبر كاتجاه أو خطوة من المؤسسة لمواكبة ما يحدث في بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات، كما يعتبر في نفس الوقت إستجابة من المؤسسة لما يحدث في محيطها، فحسب Mills فإن الحاجة إلى التغيير تعود بالدرجة الأولى إلى العولمة وما يصاحبها من تغيير في بيئة المؤسسة والذي يجبر قادتها على تغيير أهدافهم، ومن بين العوامل التي كانت وراء هذا التغيير هو ظهور قيادات راغبة في التحديث والتطوير.

فالعلاقة بين الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير تظهر بشكلين أساسيين هما: التغيير الكلي للأهداف، أو تطوير أو تجديد الأهداف.

فالتغيير الكلي للأهداف يظهر عندما تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها الكلية أي أنها تنشط في مجال معين وتغير نشاطها إلى مجال آخر يختلف تماما عن الأول، وهذا التغيير بالأهداف يتطلب تغيير استراتيجيات المؤسسة ككل من الموارد البشرية والمعدات والتكنولوجيا.

أما بالنسبة لعملية تطوير وتجديد الأهداف تظهر عندما تقوم الشركة بمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، فتقوم المؤسسة بتطوير أهدافها ويظهر ذلك من خلال العولمة وتبني التكنولوجيا الجديدة والدورات التدريبية والتكوينية التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بنصرف من الباحثان.

### خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن التغيير هو أمر ضروري وحتمي في كل مؤسسة ولكي يكون مفيدا لا بد أن تتوفر له شروط خاصة، إذ لا بد أن ينشأ الإقناع به وأن يدرك ما هو متوقع منه، ولا بد أن يأتي التغيير بعد مرحلة كافية من التجريب، كما لا بد أن تكون إمكانيات التغيير ووسائله ممكنة وميسورة ومقدور عليها حتى يمكن أن تنتج آثاره في المدرة المقررة وحسب ما هو مرسوم له عند التفكير فيه وإقرار ضرورته، ولا بد أن نتذكر أن التغيير ألم ومعاناة شأنه في ذلك شأن الانطلاق والإنشاء، والاقناع بضرورته وفائدته يتطلب جهدا ووقتا ممن فكروا فيه حتى يتمكنوا من إقناع غيرهم به، وعند إحداث التغيير فلا بد على القيادة أن تكون متيقظة لأن التغيير لا يمكن أن ينجح بالإجراءات التشريعية الآمرة وحدها إنما يكفل نجاحه إذا كانت الضرورة تدعو إليه، ويتم بالمشورة والمناقشة اللتين يسبقهما الإقناع حتى يتعاونوا جميعا لصالحهم أو لصالح المجموع.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين  
وإعادة التأمين CAAR

## تمهيد

تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المؤسسة نظريا من خلال تأثيرها على الجهاز الإداري فيها، والذي يعتبر الركيزة الأساسية لهذه الأخيرة، ونظرا للتغيرات الراهنة توجب على المؤسسات إحداث تغيير من أجل تكيفها مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

فمن أجل إعطاء مصداقية أكبر لهذا البحث ورغبته في معرفة فيما إذا كانت المعلومات المقدمة نظريا لديها ما يقابلها عمليا دعم القسم النظري من هذا البحث بدراسة تطبيقية، من خلالها إسقاط الدراسة على أحد مؤسسات التأمين بغية معرفة مدى تأثير كل من الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير في نشاط هذه الأخيرة، حيث تم إعداد استبيان اشتمل على عناصر كلاهما، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تحليل النتائج المتحصل عليها بعد تسليط الضوء على المؤسسة محل الدراسة، ولذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

### المبحث الأول: أدوات ومتغيرات الدراسة

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

## المبحث الأول: أدوات ومتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث القيام بالتعريف بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الـCAAR وكالة الطارف رقم 322 .

### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

#### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تسيير إستراتيجيات التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الـcaar، كما استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الوصفي من أجل وصف أهداف المؤسسة وإتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على إستراتيجيات التغيير التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

#### ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1. المصادر الأولية: تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

أ. الاستبيان: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها، وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي ثم عرضه على المشرف للتحقق من مدى ملائمة متطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك، ثم توزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة، وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان

هما: البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة الباحثين.

ب. الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملية للأداة السابقة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من الوثائق، السجلات، التقارير، ونشرات داخلية... وغيرها الخاصة بالشركة محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

2. المصادر الثانوية: والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، وتقارير... وغيرها، التي لها علاقة بموضوعي الإدارة بالأهداف ومختلف أبعادها وكذلك إستراتيجيات التغيير ومختلف أبعادها، حتى تتمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مفهوم ومهام الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الـ CAAR .

#### 1. التطور التاريخي لوكالة التأمين وإعادة التأمين الـ CAAR .

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تعتبر أول مؤسسة للتأمين مباشرة بعد خروج الاستعمار الفرنسي من الجزائر حيث تأسست بتاريخ 08 جوان 1963 فقد كانت الشركة أول مرة عبارة عن صندوق للتأمين "الصندوق الجزائري للتأمين" كانت تختص في التأمين على المخاطر الصناعية، ثم بعد سنوات مست العديد من أنواع التأمين الأخرى نذكرها فيما يلي:

✓ التأمين على السيارات في 1988 مع العلم أن التأمين على السيارات آنذاك كان من اختصاص الشركة الوطنية للتأمين SAA.

✓ وإلى جانب التأمين على السيارات أصبحت الشركة تقوم بتسويق مجموعة متنوعة من المنتجات وهي معلومات مقدمة من طرف وكالة التأمين الـ CAAR .

✓ التأمين ضد المخاطر المتنوعة كالحريق والإنفجارات ولمخاطر ذات الصلة، وأضرار المياه وسرقة البضائع.

✓ التأمين على المصانع، المنازل، والمحلات التجارية.

✓ التأمين على الأشخاص الذين تديرهم شركة CAARAMA التابعة للشركة الأم الـ CAAR.

يوجد مقر الشركة في الجزائر العاصمة، ولديها 7 مديريات جهوية ووكالة الطارف رمزها الوطني : 322 تابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة.<sup>1</sup>

## 2. مفهوم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR رقم 322:

هي وكالة تدرج تحت المديرية الجهوية لولاية عنابة، تأسست في 21 جويلية 1993، تختص في شتى أنواع التأمين:

- التأمين على السيارات.
- التأمين على المصانع والمنازل.
- التأمين على المحلات التجارية.
- التأمين على الكوارث الطبيعية.

ويشرف على إدارتها مدير الوكالة، وهو الذي يسير جميع المصالح والعمليات الواقعة بها.<sup>2</sup>

## 3. مهام شركة CAAR:

من بين مهام شركة CAAR عرض ضمانات للزبون على الأخطار الممكن أن تلحق به في حياته الاجتماعية والمهنية، إذ تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة حاجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى أن شركة CAAR مرتبطة بتطور البلاد، وترتكز على إستراتيجية توسيع القاعدة الصناعية، وتمثل مهامها فيما يلي:<sup>3</sup>

- ممارسة كل عمليات التأمين.
- تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر.
- العمل على دراسة سوق التأمينات واقتراح مقاييس فعالة لمؤازرة الاقتصاد في إطار سياسة البلاد.
- القيام باستثمارات سياسية واقتصادية.
- تستعمل سياسة الادخار وتساهم وتشارك كمستثمر تأسيسي.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف وكالة التأمين الcaar رقم 322

<sup>2</sup>المرجع نفسه

<sup>3</sup>المرجع نفسه.

- حماية ممتلكات المواطن.

### ثانيا: أهداف شركة CAAR

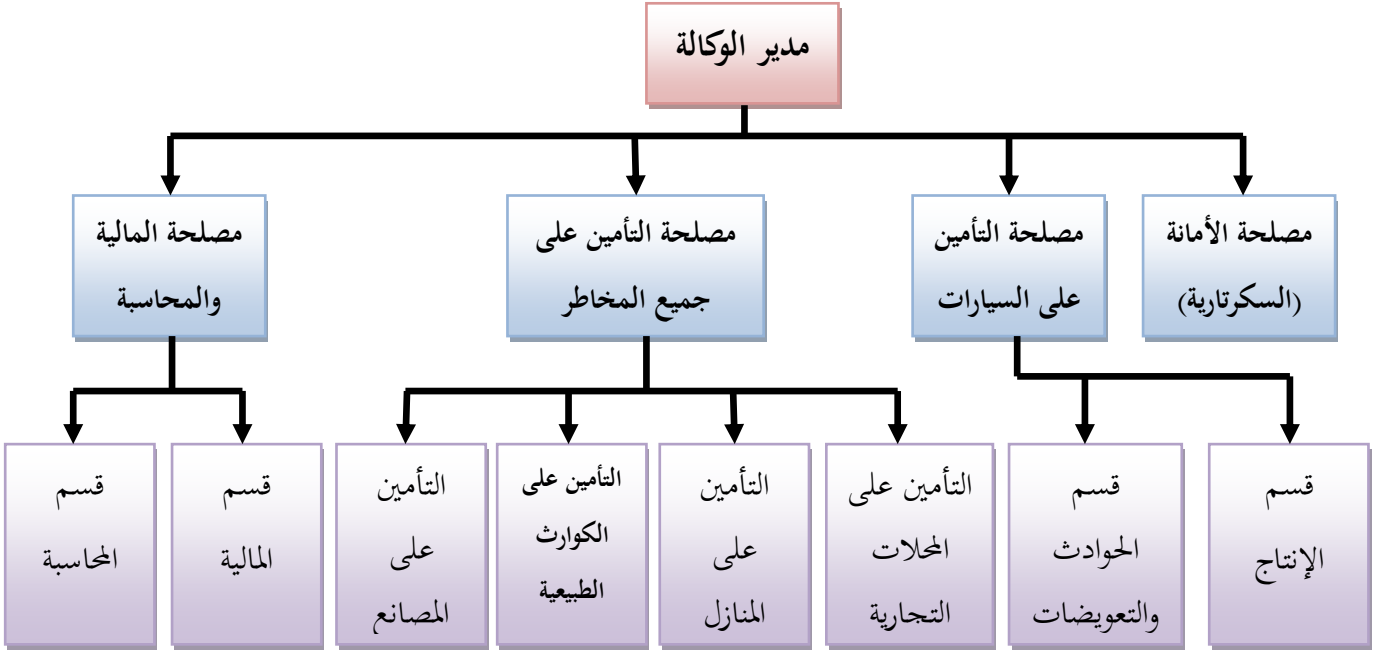
- تنوع محفظة الشركة وتوسيع نشاطها، وذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص وغيرهم.
- تطوير شبكة التوزيع الوطنية، بإنشاء وحدات ووكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد ومنافسة الشركات الأخرى مثل SAA , CAAT.
- تشجيع الادخار في المدى الطويل، والمساهمة في الاقتصاد الوطني، وتوظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع لدى البنوك.
- البحث عن الربح وتحسين مستوى المردودية.
- تحسين الحصص السوقية.<sup>1</sup>

### ثالثا: الهيكل الوظيفي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

يوضح الشكل الآتي الهيكل الوظيفي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة التأمين CAAR رقم 322.

الشكل (3-1): الهيكل الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR رقم

322.

1. مدير المصلحة: يشرف على تسيير جميع المصالح وإدارة الوكالة.

2. مصلحة الأمانة: وهي مصلحة السكرتارية.

3. مصلحة التأمين على السيارات: تحتوي على قسمين كما يلي

- قسم الإنتاج: وهو القسم المكلف بالتعامل مع الزبائن، وهو المكلف بتحرير عقد تأمين السيارات، بحيث في نهاية كل يوم يقوم الموظف المسئول في هذا القسم بتدوين جميع عقود التأمين التي قام بها في اليوم.

- قسم الحوادث والتعويضات: يقوم هذا القسم بدفع التعويضات اللازمة للزبائن المتضررين من الحوادث (حوادث المرور) وتنقسم هذه الحوادث إلى:

✓ حوادث مادية: تعوض في هذا الفرع الأضرار المادية الناتجة عن الحادث.

✓ حوادث جسمانية: يختص هذا الفرع في تعويض الأضرار التي تلحق بالجسد الناتجة

عن الحوادث.

4. مصلحة التأمين على جميع المخاطر: وتقوم هذه المصلحة بالتأمين على المحلات التجارية، المنازل، المصانع، والكوارث الطبيعية.

5. مصلحة المالية والحاسبة: تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

• قسم المالية: وهو مهتم بجمع الأموال الناجمة عن التعاملات والعقود الائتمانية التي تقوم بالوكالة.

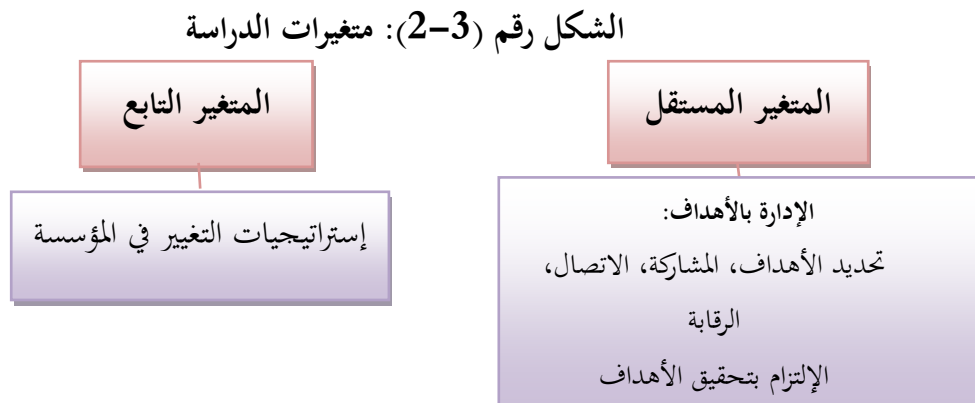
• قسم المحاسبة: مهتم بتدوين جميع العمليات التي تحدث داخل الوكالة (أي جمع البيانات والتعاملات التي تحدث في كافة مصالح الوكالة).

وكل قسم في المصلحة يقوم بعمل نسختين، الأولى يحتفظ بها على مستوى المصلحة المختصة، والثانية تبعث إلى قسم المحاسبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

#### أولاً: متغيرات الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الإدارة بالأهداف، والمتغير التابع يتمثل في إدارة التغيير كما هو مبين في الشكل الآتي:



المصدر: بتصريف من الباحثين

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة التأمين الـ CAAR رقم 322.

### ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss النسخة 25، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

أ. الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل

الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ب. معامل ألفا كرونباش **Alpha de cronbach**: تم استخدامه من أجل قياس مدى ثبات

الدراسة عبر قياس درجة الثبات لفترات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل.

ج. الوسيط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب

الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

د. معامل الارتباط سبيرمان: استخدام يعرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير

التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

هـ. الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

بالإضافة إلى اعتماد الباحثين على برامج الجداول الإلكترونية (Excel) لعرض وتحليل البيانات

المجمعة من الاستبيان.

### ثالثا: وصف أداة الدراسة

#### 1. وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسة السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الـCAAR وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شامل لمعرفة الإدارة بالأهداف ودورها في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

**المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء خمسة (5) أسئلة تتعلق ب:

- الجنس.
- الفئة العمرية.
- المستوى الدراسي.
- عدد سنوات الخبرة.
- المركز الوظيفي.

**المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بالإدارة بالأهداف وهي أربعة عشر (14) فقرة موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

➤ **البعد الأول: تحديد الأهداف** ويتضمن ثلاث فقرات.

- ✓ يمتلك المرؤوسون كل الصلاحيات والحرية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم عند تحديد الأهداف.
- ✓ يتفق الرئيس والمرؤوسون مسبقا على المهام والصلاحيات المتعلقة بهم.
- ✓ يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف حسب تخصصات ومهام كل فرد.

➤ **البعد الثاني: المشاركة** ويتضمن ثلاث فقرات هي:

- ✓ غالبا ما تتاح لك الفرصة في المشاركة في مناقشة أهداف المؤسسة.
- ✓ تقام اجتماعات دورية للمشاركة في أهداف المؤسسة والخطط المتعلقة بها.
- ✓ يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري.

➤ **البعد الثالث: الاتصال** ويتضمن فقرتين وهما:

- ✓ تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها.
- ✓ التواصل المباشر والغير مباشر مع المسؤول يساعد على متابعة تنفيذ الأهداف.

➤ **البعد الرابع: الرقابة** ويتضمن ثلاث فقرات:

- ✓ الرقابة والمتابعة المستمرة تزيد من نسبة تحقيق الأهداف.
- ✓ تفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدل الدور الرقابي.
- ✓ التغذية العكسية تزيد من اكتشاف الأخطاء وتحقيق الأهداف المسطرة.

➤ البعد الخامس: الالتزام لتحقيق الأهداف ويتضمن ثلاث فقرات:

- ✓ أكون مرتاحا في حياتي الوظيفية نتيجة لتحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي.
  - ✓ لا أتوانى عن تقديم المساعدة، وأحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق الأهداف.
  - ✓ النقاش والتحاوور يساعدان على إنجاز المهام الموكلة وتحقيق الأهداف المسطرة.
- والجدول الآتي يوضح هذه الفقرات.

### الجدول (3-1): أبعاد الإدارة بالأهداف

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن الدراسة
تحديد الأهداف	03	Q1-Q3
المشاركة	03	Q4-Q6
الاتصال	02	Q7-Q8
الرقابة	03	Q9-Q12
الالتزام لتحقيق الأهداف	03	Q12-Q14
الإدارة بالأهداف	14	Q1-Q14

المصدر: بتصريف من الباحثين

**المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات المتغير التابع إدارة التغيير للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ال CAAR والمقدرة بثلاث عشرة فقرة تمثلت في:

- ✓ ترى أن التغيير أمر ضروري في المؤسسة.
- ✓ من أسباب مقاومة التغيير عدم وضوح أهداف التغيير.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة حول برنامج التغيير وإشراك العمال في خطة التغيير يساعد على نجاحه.
- ✓ عندما يشارك العاملون في اقتراح التغيير فإنهم أكثر حماسا لتنفيذه.
- ✓ يقاوم العامل برنامج التغيير إذا لم يقتنع بأهدافه وضرورته.
- ✓ يساعد منح الحوافز والعلاوات للعاملين على إنجاز برنامج التغيير.
- ✓ يشارك القادة مع العاملين في اتخاذ قرارات التغيير.

- ✓ تتم عملية التغيير باستخدام إستراتيجية إقناع العاملين بأهمية التغيير وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية.
  - ✓ هل تجد بأن التغييرات الحاصلة تؤدي إلى تحسين ظروف العمل وتصب غ=في صالح المؤسسة.
  - ✓ ضرورة ترافق عملية التغيير مع دورات تدريبية وتكوينية.
  - ✓ استراتيجيات التغيير التي تطبقها المؤسسة واضحة لا غموض فيها.
  - ✓ تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل إلى الأفضل.
  - ✓ نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي بالضرورة إلى نجاحي وتحقيق أهدافي الوظيفية.
- والجدول الآتي يوضح هذه الفقرات.

### الجدول (2-3): محور إدارة التغيير

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن الدراسة
إدارة التغيير	13	Q15-Q27

المصدر: بتصريف من الباحثين

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يجد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحد منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

### الجدول (3-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: بتصريف من الباحثين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم حساب المدى  $4=1-5$  ثم تقسيمه على عدد الخلايا المقدر ب خمسة خلايا.

حيث طول الفئة=الحد الأعلى-الحد الأدنى/عدد المستويات=5/1-5=0.8.

ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه تم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

### الجدول (3-4): درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	مرتفع جدا	مرتفع جدا
قيمة الوسط	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39- 2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: بتصريف من الباحثين

## 2. قياس صدق وثبات الاستبيان:

أ. قياس الصدق الظاهري للاستبيان: بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد ذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص من أجل معرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط الفقرات ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية الأبعاد، وقد تم الأخذ إجمالاً بكل تواجها تم شكلا وجوهرا، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

ب. قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة أو تم تكراره على عينة الدراسة، ولعرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرومباش Alfa Crombach لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، نظرا إلى أن الاستبيان الخاصة بما كانت قيمة متقاربة حسب الأبعاد والمحاور، وبالتالي اكتفينا بقيمة ألفا كرومباش الكلية التي تجمع كل أسئلة الاستبيان على اعتبار أنها قريبة من الواحد، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-5): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alfa Crombach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباش
البيانات الشخصية	05	0.675
الإدارة بالأهداف	14	
إدارة التغيير	13	
المجموع	32	

المصدر: بتصريف من الباحثين

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات Alfa Crombach لمحاور الاستبيان، حيث بلغت قيمة الثبات الكلي للاستبيان (0.675) وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول (0.60) وهو معامل مقبول، ويدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، وتناسق بين إجابات العينة، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية، ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

#### المطلب الأول: عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

#### أولاً: الجنس

الجدول الآتي يمثل النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة فيما يخص جنسهم.

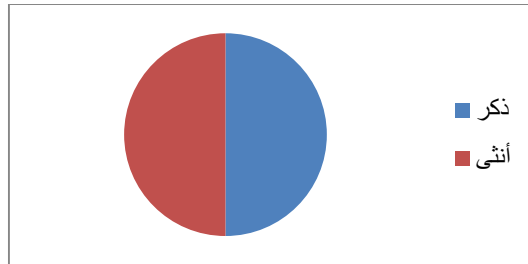
الجدول (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50%	13	ذكر
50%	13	أنثى
100%	26	المجموع

المصدر: بتصريف من الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بتصريف من الباحثين بالاعتماد على الجدول (3-6)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور بنسبة 50%، وأيضاً بلغت نسبة الإناث 50%، مما يوضح أن عمال الشركة موزعين بين الذكور والإناث بالتساوي.

ثانياً: السن

يوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها بخصوص متغير السن.

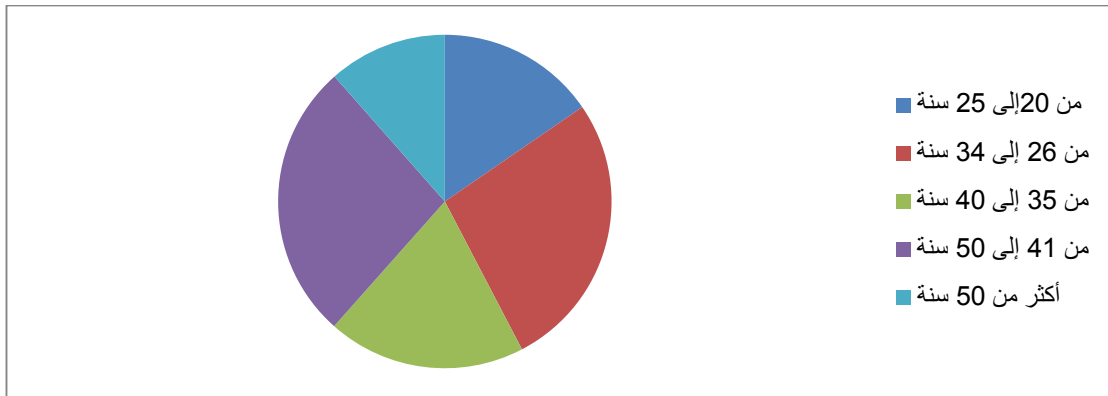
الجدول (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
15.4%	04	من 20 إلى 25 سنة
26.9%	07	من 26 إلى 34 سنة
19.2%	05	من 35 إلى 40 سنة
26.9%	07	من 41 إلى 50 سنة
11.5%	03	أكثر من 50 سنة
100%	26	المجموع

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الآتي:

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب السن



المصدر: بتصريف من الباحثين بالإعتماد على الجدول (3-7)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب السن، حيث احتلت فئتي (من 26 إلى 34 سنة) و (من 41 إلى 50 سنة) المرتبة الأولى بسبعة أفراد لكل منها أي بنسبة 26.9%، تليها مباشرة بفارق فردين فئة (من 35 إلى 40 سنة) بخمسة أفراد بنسبة قدرت بـ 19.2%، ثم فئة (من 20 إلى 25 سنة) بأربعة أفراد، وذلك بنسبة 15.4%، وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة بثلاث أفراد والتي قدرت نسبتها 11.5%.

وتبين لنا هذه النتائج أن فئة الدراسة كانت في الأغلب من فئات متوسط العمر والتي تمثل خاصية في الشباب والكهول، حيث تم مراعاة جانب فهم الاستبيان ومحاوره وفقراته بالنسبة لأفراد العينة، وبذلك كانت الفئات الثلاثة التي تحتل المراتب الأولى تتراوح أعمارهم من 26 إلى 50 سنة.

### ثالثا: المستوى الدراسي

في الجدول الموالي سنعرض النتائج المتحصل عليها فيما يخص المستوى الدراسي لعينة الدراسة.

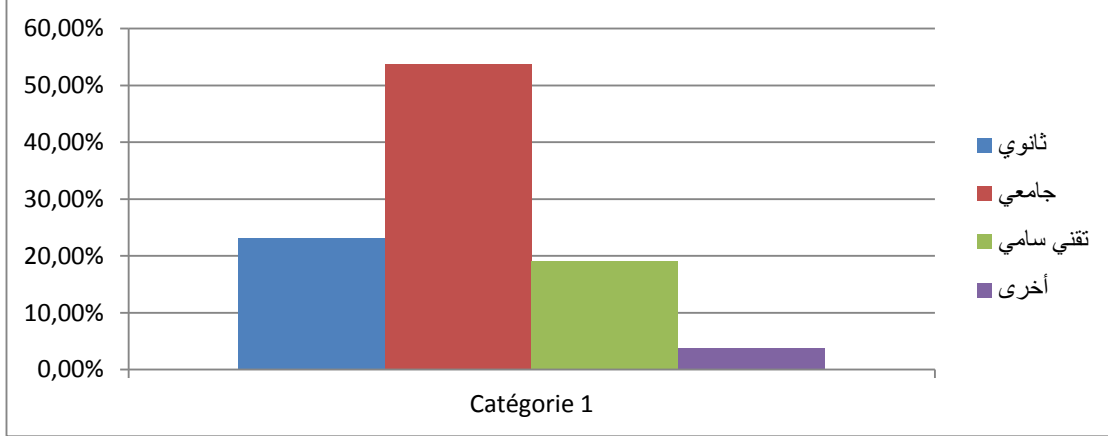
### الجدول (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
23.1%	06	ثانوي
53.8%	14	جامعي
19.2%	05	تقني سامي
3.8%	01	أخرى
100%	20	المجموع

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الآتي:

الشكل (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: بتصريف من الباحثين بالاعتماد على الجدول (3-8)

يشير الجدول والشكل السابقين إلى أن نسبة 53.8% من أفراد العينة مستواهم الدراسي جامعي، تليها الأفراد الذين مستواهم الدراسي ثانوي وذلك بنسبة 23.1%، ثم الأفراد الذي بحوزتهم شهادة تقني سامي بنسبة 19.2%، بينما تم تسجيل نسبة 3.8% من الأفراد لديهم شهادات أخرى.

#### رابعا: سنوات الخبرة

الجدول الآتي يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

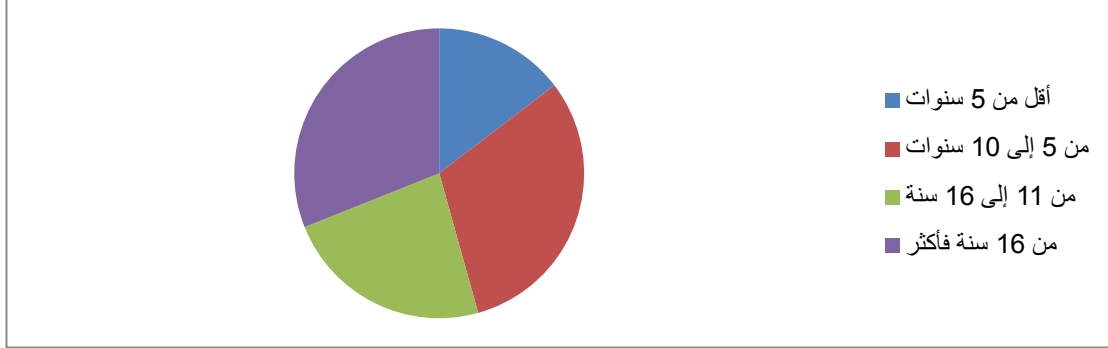
الجدول (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	04	14.5%
من 5 إلى 10 سنوات	08	30.8%
من 11 إلى 16 سنة	06	23.1%
من 16 سنة فأكثر	08	30.8%
المجموع	26	100%

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: بتصريف من الباحثين بالاعتماد على الجدول (3-7)

يوضح كل من الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب سنوات الخبرة، ويتبين لنا أن أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات و أكثر من 16 سنة تمثلين أعلى مدة سنوات الخبرة، وذلك بنسبة قدرت ب30.8%، تليها نسبة 23.1% من أفراد العينة الذين قدرت سنوات خبرتهم من 11 إلى 16 سنة، وأخيرا الذين قدرت سنوات خبرتهم بأقل من 5 سنوات والتي قدرت بنسبة 14.5%.

#### خامسا: المركز الوظيفي

فيما يلي سنعرض النتائج المتحصل عليها فيما يخص المركز الوظيفي لأفراد العينة.

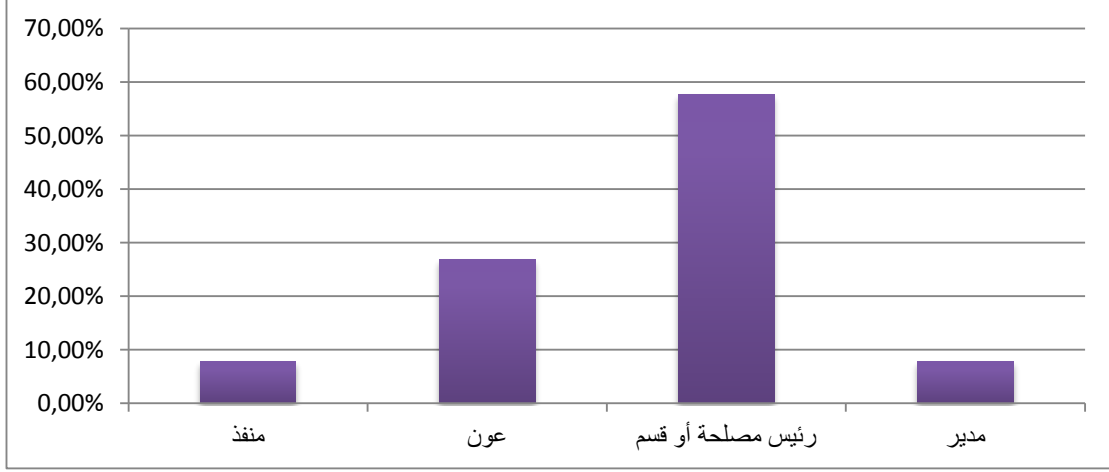
الجدول (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
7.7%	02	منفذ
26.9%	07	عون
57.7%	15	رئيس مصلحة أو قسم
7.7%	02	مدير وكالة
100%	26	المجموع

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي.

الشكل: (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب المراكز الوظيفية



المصدر: بتصريف من الباحثين بالاعتماد على الجدول (3-10)

يوضح الجدول والشكل السابقين أن 57.7% من أفراد العينة هم رؤساء المصالح والأقسام، تليها نسبة 26.9% من أفراد العينة يمثلون الأعوان، بينما نسبة 7.7% من أفراد العينة تمثل كل من المنفذين والمديرين.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جمع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من معلومات حول الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR والمتمثلة في نشأتها وموقعها، وكذا هيكلها التنظيمي.

ثانياً: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة الذي يدل على الحصر الشامل، وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- ✓ كبر وضخامة مجتمع الدراسة، وبالتالي استحالة اختبار جميع أفراد الدراسة.
- ✓ صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظراً لظروف العمال خلال فترة الدراسة.
- ✓ ضغوطات الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة.

✓ تقليص فترة الدراسة بالشركة من طرف إدارتها بسبب الظروف الصحية "كوفيد 19" في تلك الفترة بالبلاذ.

لذلك تم توزيع الاستبيان على مجموعة من العمال في الشركة محل الدراسة بفرعها فرع بدائرة الطارف، وفرع بدائرة القالة، من أجل معرفة دور الإدارة بالأهداف في تسيير استراتيجيات التغيير، حيث تم توزيع خمسة وثلاثون (35) استبياناً وتم استرجاع ستة وعشرون (26) استبياناً.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات العينة نحو محور الإدارة بالأهداف للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالطارف

أولاً: تحليل اتجاهات العينة نحو البعد الخاص بتحديد الأهداف

الجدول رقم (3-11): تحليل فقرات بعد تحديد الأهداف

العبارة	النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	التكرار
Q1	النسبة	15.4%	57.7%	15.4%	7.7%	3.8%	2.27	0.96	02	مرتفع	04
	التكرار	04	15	04	02	01					
Q2	النسبة	23.1%	50%	11.5%	11.5%	3.8%	2.23	1.07	03	مرتفع	06
	التكرار	06	13	03	03	01					
Q2	النسبة	19.2%	50%	15.4%	7.7%	7.7%	2.34	1.13	01	مرتفع	05
	التكرار	05	13	04	02	02					

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

بناء على نتائج الجدول (3-11) يتضح لنا أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول تطبيق بعد تحديد الأهداف في الشركة محل الدراسة، وهو ما يشير إلى تطابق الآراء ووجهات النظر حول

ذلك، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.34 للفقرة الثالثة المتعلقة بمشاركة المرؤوسين للرؤساء في تحديد الأهداف حسب تخصصات ومهام كل فرد محتملة المرتبة الأولى بنسبة موافقة بلغت 50% بأفضلية طفيفة عن الفقرة الأولى المتعلقة بامتلاك المرؤوسين كل الصلاحيات والحرية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم عند تحديد الأهداف والتي بلغ وسطها الحسابي 2.26، وجاءت أخيرا Q2 المتعلقة باتفاق الرئيس والمرؤوسين مسبقا على المهام والصلاحيات المتعلقة بهم حيث بلغ وسطها الحسابي 2.23.

### 1. تحليل نتائج فقرات العينة فيما يخص بعد المشاركة:

الجدول رقم (3-12): تحليل فقرات بعد المشاركة

العبارة	النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	التكرار
											التكرار
Q4	النسبة	15.4%	50%	23.1%	3.8%	7.7%	2.38	1.06	03	مرتفع	النسبة
	التكرار	04	13	06	01	02					التكرار
Q5	النسبة	7.5%	61.5%	23.1%	3.8%	7.7%	2.42	0.90	02	مرتفع	النسبة
	التكرار	02	16	06	01	02					التكرار
Q6	النسبة	7.7%	61.5%	7.7%	19.2%	3.8%	2.50	1.03	01	مرتفع	النسبة
	التكرار	02	16	02	05	01					التكرار

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

بناء على نتائج الجدول (3-12) يتضح لنا أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول تطبيق بعد المشاركة في الشركة محل الدراسة وهو يشير إلى تطابق الآراء ووجهات النظر حول ذلك، حيث بلغت أعلى قيم للوسط الحسابي 2.50 للفقرة السادسة المتعلقة بمشاركة المرؤوسين للرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري بنسبة موافقة بلغت 61.5%، تليها الفقرة Q5 المتعلقة بإقامة اجتماعات دورية لمشاركة أهداف المؤسسة والخطط المتعلقة بها، حيث بلغ الوسط

الحسابي 2.42، وجاءت أخيرا Q4 المتعلقة بغالبا ما تتاح إليك الفرصة في المشاركة في مناقشة أهداف المؤسسة حيث بلغ وسطها الحسابي 2.38.

## 2. تحليل اتجاهات العينة نحو البعد الخاص بالاتصال:

### الجدول رقم (3-13): تحليل فقرات بعد الاتصال

العبارة	النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Q7	النسبة	30.8%	53.8%	11.5%	3.8%	00%	1.88	0.76	01	مرتفع
	التكرار	08	14	03	01	00				
Q8	النسبة	38.5%	53.8%	7.7%	00%	00%	1.69	0.62	02	مرتفع جدا
	التكرار	10	14	02	00	00				

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

من خلال نتائج الجدول (3-13) يتضح لنا أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول تطبيق بعد الاتصال في الشركة محل الدراسة، وهو ما يشير إلى تطابق الآراء ووجهات النظر حول ذلك، وقد بلغت أعلى قمة للوسط الحسابي 1.88 للفقرة السابقة المتعلقة بوصول مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة إليك حول الأهداف المراد تحقيقها متبوعة بالفقرة Q8 المتعلقة بأن التواصل المباشر والغير مباشر مع المسؤول يساعد على متابعة تنفيذ الأهداف حيث بلغ وسطها الحسابي 1.69.

3. تحليل اتجاهات العينة حول البعد الخاص بالرقابة:

الجدول رقم (3-14): تحليل فقرات بعد الرقابة

العبارة	النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Q9	النسبة	42.3%	50%	7.7%	00%	00%	1.65	0.63	01	مرتفع جدا
	التكرار	11	13	02	00	00				
Q10	النسبة	50%	38.5%	11.5%	00%	00%	1.61	0.70	02	مرتفع جدا
	التكرار	13	10	03	00	00				
Q11	النسبة	61.5%	30.8%	3.8%	00%	3.8%	1.50	0.76	03	مرتفع جدا
	التكرار	16	08	01	00	01				

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

من خلال نتائج الجدول (3-14) يتضح لنا أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة بشدة حول تطبيق بعد الرقابة في الشركة محل الدراسة، وهو ما يشير إلى تطابق الآراء ووجهات النظر حول ذلك.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 1.65 للفقرة التاسعة المتعلقة بأن الرقابة والمتابعة المستمرة تزيد من نسبة تحقيق الأهداف، تليها الفقرة Q10 المتعلقة بتفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدل الدور الرقابي، حيث بلغ وسطها الحسابي 1.61، وأخيرا جاءت الفقرة Q11 المتعلقة بالتقدير العكسية تزيد سنة اكتشاف الأخطاء وتحقيق الأهداف المسطرة حيث بلغ وسطها الحسابي 1.50.

4. تحليل اتجاهات العينة نحو البعد الخاص بالالتزام لتحسين الأهداف:

الجدول رقم (3-15): تحليل فقرات بعد الالتزام لتحقيق الأهداف

العبارة	النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Q12	النسبة	50%	50%	00%	00%	00%	1.50	0.51	02	مرتفع جدا
	التكرار	13	13	00	00	00				
Q13	النسبة	42.2%	50%	3.8%	00%	00%	1.58	0.58	01	مرتفع جدا
	التكرار	12	13	01	00	00				
Q14	النسبة	65.4%	30.8%	3.8%	00%	00%	1.42	0.70	03	مرتفع جدا
	التكرار	17	08	01	00	00				

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

بناء على نتائج الجدول (3-15) يتضح لنا أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة بشدة حول تطبيق بعد الالتزام بتحقيق الأهداف في الشركة محل الدراسة وهو ما يشير إلى تطابق الآراء ووجهات النظر حول ذلك. حيث بلغ أعلى قيمة للوسط الحسابي 1.58 للفقرة Q13 المتعلقة بلا أتواني عن تقديم المساعدة وأحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق الأهداف، تليها الفقرة Q12 المتعلقة بأن أكون مرتاحا في حياتي الوظيفية نتيجة لتحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي، حيث بلغ وسطها الحسابي 1.50، وأخيرا جاءت الفقرة Q14 المتعلقة بأن النقاش والتحاور يساعد على إنجاز المهام المؤكدة وتحقيق الأهداف المسطرة حيث بلغ وسطها الحسابي 1.41.

ثانيا: تحليل اتجاهات العينة حول المحور الخاص بإدارة التغيير

الجدول رقم (3-16): وصف وتشخيص فقرات إدارة التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين

وإعادة التأمين بالطارف

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	العبارة
									التكرار	
مرتفع	05	0.84	2.08	00%	7.7%	15.4%	53.8%	23.1%	النسبة	Q15
				00	02	04	14	06	التكرار	
مرتفع	04	0.99	2.11	00%	15.4%	7.7%	50%	26.9%	النسبة	Q16
				00	04	02	13	07	التكرار	
مرتفع جدا	07	0.67	1.73	00%	00%	3.8%	61.5%	34.6%	النسبة	Q17
				00	00	01	16	09	التكرار	
مرتفع جدا	09	0.58	1.58	00%	00%	3.8%	50%	42.2%	النسبة	Q18
				00	00	01	13	12	التكرار	
مرتفع	06	1.09	2.00	3.8%	7.7%	11.5%	38.5%	38.5%	النسبة	Q19
				01	02	03	10	10	التكرار	
مرتفع جدا	11	0.65	1.50	00%	00%	7.7%	34.6%	57.7%	النسبة	Q20
				00	00	02	09	15	التكرار	
مرتفع جدا	02	1.14	2.23	7.7%	3.8%	19.2%	42.3%	26.9%	النسبة	Q21
				02	01	05	11	07	التكرار	

مرتفع	01	1.14	2.50	11.5	3.8	19.2	53.8	11.5	النسبة	Q22
				%	%	%	%	%	التكرار	
				03	01	05	14	03		
مرتفع	03	1.05	2.15	%3.8	11.	%3.8	57.7	23.1	النسبة	Q23
					%5		%	%	التكرار	
				01	03	01	15	06		
مرتفع جدا	08	0.98	1.61	%3.8	00	11.5	23.1	61.5	النسبة	Q24
					%	%	%	%	التكرار	
				01	00	03	06	16		
مرتفع	06	1.02	2.00	%3.8	3.8	15.4	42.3	34.6	النسبة	Q25
					%	%	%	%	التكرار	
				01	01	04	11	09		
مرتفع	06	1.09	2.00	%7.7	00	11.5	46.2	34.6	النسبة	Q26
					%	%	%	%	التكرار	
				02	00	03	12	09		
مرتفع جدا	10	0.65	1.54	%00	00	%7.7	38.5	53.8	النسبة	Q27
					%		%	%	التكرار	
				00	00	02	10	14		

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

يتبين لنا من خلال الجدول (3-16) أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول تطبيق

إدارة التغيير في الشركة محل الدراسة وهو ما يشير إلى تطابق الآراء ووجهات النظر حول ذلك.

جاءت الفقرة الأولى Q22 المتعلقة بأن عملية التغيير تتم باستخدام إستراتيجية إقناع العاملين

بأهمية التغيير بأنه يحقق مصالحهم الشخصية بوسط حسابي بلغ 2.50 وانحراف معياري 1.14، تليها

الفقرة Q21 المتعلقة بمشاركة القادة مع العاملين في اتخاذ قرارات التغيير بوسط حسابي 2.23 وانحراف

معياري 1.14، تليها الفقرة Q23 المتعلقة بمل تجد أن التغييرات الحاصلة تؤدي إلى تحسين ظروف

العمل وتصب في صالح المؤسسة بانحراف معياري 1.05 ووسط حسابي 2.15، وجاءت الفقرة Q16

في المرتبة الرابعة المتعلقة بمن أسباب مقاومة التغيير عدم وضوح أهداف التغيير بوسط حسابي 2.11 وانحراف معياري 0.99، أما بالنسبة للفقرة Q15 التي تحتل المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره 2.08 وانحراف معياري 0.84 والتي ترى أن التغيير أمر ضروري في المؤسسة.

جاءت كل من الفقرات Q14 المتعلقة بأن يقاوم العامل برنامج التغيير إذا لم يقنع بأهدافه وضرورته، والفقرة Q25 التي ترى أن إستراتيجيات التغيير التي تطبقها المؤسسة واضحة ولا غموض فيها، والفقرة المتعلقة Q26 باهتمام الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل إلى الأفضل في المرتبة السادسة بوسط حسابي بلغ 2.00.

وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة Q17 المتعلقة بتوفير المعلومات اللازمة حول برنامج التغيير وإشراك العمال في خطط التغيير يساعد على نجاحه بوسط حسابي بلغ قدره 1.73، أما المرتبة الثامنة جاءت الفقرة Q24 المتعلقة بضرورة توافق عملية التغيير بدورات تدريبية وتكوينية بوسط حسابي قدره 1.61، أما في المرتبة التاسعة فجاءت الفقرة Q18 التي ترى أنه عندما يشارك العاملون في اقتراح التغيير فإنهم أكثر حماسا لتنفيذه بوسط حسابي قدره 1.58.

أما الفقرة Q27 التي ترى أن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي بالضرورة إلى نجاح وتحقيق أهدافي الوظيفية في المرتبة العاشرة بوسط حسابي قدره 1.54 جاءت الفقرة Q20 التي ترى أن منح الحوافز والعلاوات للعاملين يساعد على نجاح برنامج التغيير بوسط حسابي قدره 1.50 وانحراف معياري 0.65.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بدراسة الحالة، وهذا بعد اختبار الفرضيات المقترحة في المقدمة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

1. الفرضية الأولى: يوجد تطبيق لأبعاد الإدارة بالأهداف في مؤسسة التأمين

تم اقتراح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالأهداف في مؤسسة التأمين.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالأهداف في مؤسسة التأمين.

من أجل اختبار الفرضية ثم اعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وذلك لدراسة تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف في شركة التأمين CAAR بالطرف، والجدول الآتي يمثل نتائج الدراسة.

الجدول رقم (3-17): قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد

#### الإدارة بالأهداف

أبعاد الإدارة بالأهداف	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد تحديد الأهداف	يملك المرؤوسين كل الصلاحيات والحرية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم عند تحديد الأهداف	2.27	0.96	موافقة
	يتفق الرئيس والمرؤوسين مسبقا على المهام والصلاحيات المتعلقة بهم.	2.23	1.07	موافقة
	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف حسب تخصصات ومهام كل فرد.	2.35	1.13	موافقة
	غالبا ما تتاح لك الفرصة في المشاركة في	2.38	1.06	موافقة

			مناقشة أهداف المؤسسة	بعد المشاركة
موافقة	0.90	2.42	تقام اجتماعات دورية لمشاركة أهداف المؤسسة والخطط المتعلقة بالمؤسسة	
موافقة	1.03	2.50	يشارك المرؤوسين رؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري	
موافقة	0.76	1.88	تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها	بعد الاتصال
موافقة	0.62	1.69	التواصل المباشر وغير مباشر مع المسئول يساعد على متابعة تنفيذ الأهداف	
موافقة	0.63	1.65	الرقابة والمتابعة المستمرة تزيد من نسبة تحقيق الأهداف	بعد الرقابة
موافقة بشدة	0.70	1.61	تفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدل الدور الرقابي	
موافقة بشدة	0.76	1.50	التغذية العكسية تزيد من نسبة اكتشاف الأخطاء وتحقيق الأهداف المسطرة	
موافقة	0.51	1.50	أكون مرتاحا في حياتي الوظيفية نتيجة لتحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي	بعد الالتزام
موافقة	0.58	1.58	لا أتوانى عن تقديم المساعدة وأحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق الأهداف	لتحقيق الأهداف
موافقة بشدة	0.70	1.42	النقاش والتحاوور يساعد على إنجاز لمهام الموكله وتحقيق الأهداف المسطرة	
موافقة	0.36	1.92		المجموع

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الانحراف المعياري العام لأبعاد محور الإدارة بالأهداف بلغ 0.36، بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي العام 1.92 وهي قيمة تقع ضمن مجال الموافقة لأن أغلب الإجابات جاءت بالموافقة على تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف.

وعلى ضوء هذه النتائج تم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 التي تؤكد وجود تطبيق لأبعاد الإدارة بالأهداف في شركة التأمين CAAR بالطرف.

2. الفرضية الثانية: يوجد تطبيق لأبعاد إدارة التغيير في شركة التأمين.

تم اقتراح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير في شركة التأمين.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير في شركة التأمين.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ذلك لدراسة تطبيق أبعاد إدارة التغيير في شركة التأمين CAAR بالطرف، والجدول الآتي يوضح نتائج الدراسة.

الجدول (3-18): قيمة الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ودرجة الموافقة لأبعاد إدارة

التغيير

المحور الثاني	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	ترى أن التغيير أمر ضروري في المؤسسة	2.08	0.84	موافقة
	من أسباب مقاومة التغيير عدم وضوح أهداف التغيير	2.11	0.99	موافقة
	توفير المعلومات اللازمة حول برنامج التغيير وإشراك العمال في خطة التغيير يساعد على نجاحه	1.73	0.67	موافقة
	عندما يشارك العاملون في اقتراح التغيير فأهم أكثر حماسا لتنفيذه	1.58	0.58	موافقة
	يقاوم العامل برنامج التغيير إذا لم يقتنع بمدافه وضرورته	2.00	1.09	موافقة

موافقة بشدة	0.65	1.50	يساعد منح الحوافز والعلاوات للعاملين على إنجاح برنامج التغيير	إدارة التغيير
موافقة	1.14	2.23	يشارك القادة مع العاملين في اتخاذ قرارات التغيير	
موافقة	1.14	2.50	يتم عملية التغيير باستخدام إستراتيجية إقناع العاملين بأهمية التغيير بأنه يحقق مصالحهم الشخصية	
موافقة	1.05	2.15	هل تجد بان التغييرات الحاصلة تؤدي إلى تحسين ظروف العمل وتصب في صالح المؤسسة	
موافقة بشدة	0.98	1.61	ضرورة تترافق عملية التغيير مع دورات تدريبية وتكوينية	
موافقة	1.02	2.00	استراتيجيات التغيير التي تطبقها المؤسسة واضحة ولا غموض فيها	
موافقة	1.09	2.00	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل إلى الأفضل	
موافقة بشدة	0.65	1.54	نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي بالضرورة الى نجاحي وتحقيق أهدافي الوظيفية.	
موافقة	0.34	1.92		المجموع

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الانحراف المعياري العام لأبعاد الإدارة بالأهداف بلغ 0.34 بينما قيمة الوسط الحسابي العام 1.92، وهي قيمة تقع ضمن مجال الموافقة لأن أغلب الإجابات جاءت بالموافقة على تطبيق أبعاد إدارة التغيير.

وعلى ضوء النتائج تم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 التي تؤكد وجود تطبيق لأبعاد إدارة التغيير لشركة التأمين CAAR بالطرف.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير بين الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير في شركة التأمين.

تم اقتراح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير والإدارة بالأهداف في شركة التأمين.

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير والإدارة بالأهداف في شركة التأمين.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط الرئيسي لسبيرمان وذلك لتحديد درجة العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير والإدارة بالأهداف في شركة التأمين، ونوضح النتائج في الجدول الآتي.

الجدول (3-19): قيمة معامل الارتباط بين الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط الرتبي	البعد التابع	البعد المستقل
علاقة طردية	0.05	0.435	إدارة التغيير	الإدارة بالأهداف

المصدر: بتصريف من الباحثين على مخرجات برنامج Spss-25

من خلال قيمة معامل الارتباط الرتبي لسبيرمان والتي تشير إلى 0.435 وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد إدارة التغيير والإدارة بالأهداف في شركة التأمين، وتم رفض الفرضية البديلة H1 التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير والإدارة بالأهداف في شركة التأمين CAAR بالطرف.

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده: فيما تتمثل الإدارة بالأهداف وما دورها في تسيير إستراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، وما واقع هذا التأثير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بالطرف؟ ويمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

#### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

➤ الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يعتمد على مشاركة جميع العناصر البشرية في تحديد أهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها.

- الهدف الأساسي من الإدارة بالأهداف هو تقوية العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين من خلال التعاون في تحديد الأهداف وإنجازها.
- أهم ما تحققه الإدارة بالأهداف هو توجيه الفرد للتركيز على الهدف بدل التركيز على النشاط التي تقوم به.
- تختلف إستراتيجيات التغيير من منظمة إلى أخرى وهذا حسب نوع، حجم، وطبيعة كل منظمة وحسب هذه الأخيرة تقوم المنظمة باختيار الإستراتيجية المناسبة للوصول إلى أهدافها، وهذا هو الهدف الأساسي من إدارة التغيير.
- توجد علاقة بين الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير وتتم عند تغيير أهداف الدراسة، وهنا يتم نوعان من التغيير:
  - \*تغيير كلي: أي أن المؤسسة تغير نشاطها كليا مما ينجر عنه تغيير كلي في استراتيجيات المؤسسة من حيث اليد العاملة والمعدات والتكنولوجيا التي تتلاءم مع هذا التغيير.
  - \*تغيير جزئي: أي أن المؤسسة تغير نشاطها جزئيا وهذا إما بفتح فرع جديد أو بتطوير منتج جديد في نفس مجال نشاطها، وهذه التغييرات تأتي استجابة لتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- أهم ما تحققه أبعاد الإدارة بالأهداف هي توجيه الفرد على الهدف بدل تركيزه على النشاط الذي يقوم به.
- الرفع من درجة الإلتزام لتحقيق الأهداف.
- توفير المعلومات وسهولة تدفقها من خلال الإتصال الداخلي الفعال.
- رفع معنويات الأفراد من خلال إمدادهم بالثقة والحرية مقابل ممارستهم للرقابة الذاتية.

## ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال إسقاط الدراسة على الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بالطرف، وتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة بالأهداف ودورها في تسيير إستراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها في النقاط التالية:

- تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين من الشركات الأوائل الرائدة والمتفوقة في سوق التأمين الجزائري.
- يمتلك أفراد عينة الدراسة تصور واضحا حول أهداف الشركة والإستراتيجيات المتبعة لتحقيقها.
- بالنسبة لمحور الإدارة بالأهداف نجد أن الاتجاه العام للعبارات أبعاده المتمثلة في بعد تحديد الأهداف، بعد المشاركة، بعد الاتصال، بعد الرقابة، وبعد الالتزام لتحقيق الأهداف يقع ضمن المجال المرتفع والمرتفع جدا وهو ما يعني أن الشركة محل الدراسة توفر اهتماما كبيرا بهذه الأبعاد.
- أما بالنسبة لمحور إدارة التغيير فنظرا لوجود فقراته ضمن المجال المرتفع للاتجاه العام وارتفاع نسبة الموافقة لفقراته يشير إلى امتلاك أفراد العينة لتصور واسع حول إستراتيجيات التغيير التي تتبعها الشركة ومدى حرصها على وضع خطط وإستراتيجيات فعالة من أجل تحقيق أهدافها.
- توجد علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير داخل الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالطرف.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف وإدارة التغيير في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

## خلاصة الفصل:

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بولاية الطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من دور الإدارة بالأهداف في تسيير استراتيجيات التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تحليل محاور الاستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج لإجابات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها.

وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير، وبذلك قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بولاية الطارف محل الدراسة، حيث تم التوصل إلى النتائج المذكورة سابقا وتقديم الاقتراحات التي لم يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حقا في توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تسيير استراتيجيات التغيير داخل الشركة محل الدراسة.

خاتمة

## الختاتمة

تؤدي الإدارة بالأهداف دورا كبيرا لجعل القيادة في مختلف مستوياتها على درجة كبيرة من الوعي العميق بما هو مطلوب تحقيقه، وهذا يتطلب متابعة مستمرة، فضلا عن وضع الأهداف بشكل تفصيلي واضح تدركه جميع المستويات مما ينعكس على أداء الأفراد، فالإدارة بالأهداف ضرورية للتغلب على سوء التوجيه بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، ويتمثل جوهر الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف القائمة على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، والمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي لذلك فهي ليست في حالة سكون وإنما تتغير باستمرار لكي يتحقق البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف، فالتغيير أمر ضروري وحتمي يمكن تحقيقه من خلال توفير بعض المتطلبات التي يمكن لأي مؤسسة أن توفرها، وهو في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب اهتماما أكثر بالعمال والتقرب منهم والاحتكاك بهم والاستماع إلى انشغالاتهم مما يؤدي إلى كسب ولائهم وتقديرهم وبذلك تحقق المؤسسة جل أهدافها.

جاءت هذه الدراسة بغية التعرف على أثر الإدارة بالأهداف في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل معرفة هذه العلاقة تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكل من المتغيرين المستقل المتمثل في الإدارة بالأهداف والتابع المتمثل في استراتيجيات التغيير، وتمت الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بكلاهما والعلاقة التي تربطهما، وذلك بالإطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هاذين الموضوعين، وتم استخلاص أن هناك علاقة طردية بين كل من الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير وكل منهما يكمل الآخر، فمن أجل تحقيق الأهداف المسطرة يتوجب على المؤسسة أن تحدث تغييرات إما داخلية أو خارجية بما يتوافق مع مصالحها.

ولربط الجوانب النظرية بالتطبيقية للموضوع تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بفرعي الطارف والقالة، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

### ❖ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها السابقة الذكر تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- ضرورة إيلاء الإدارة بالأهداف كل الاهتمام في المؤسسة الاقتصادية.
- التأكيد على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في شركات التأمين.
- يجب تدريب العمال والمديرين على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ورفع جودته.
- الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم أداء مؤسسات التأمين من خلال تعزيز ممارسة المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين.
- التركيز على ممارسة المشاركة في تحديد أهداف المؤسسات.
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه مع بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب عن عملية التغيير.
- توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير.
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا فهم أقدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يخص العمل ومعرفة المشاكل التي تواجه العمل، وطرح الحلول لتلك المشاكل.

### ❖ آفاق الدراسة:

الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير موضوعان واسعان، ومواكبان للعصر الذي نعيش فيه ومن هنا يمكننا القول أن هذه الدراسة هي بداية فقط والفاصلة لدراسات أخرى حول نفس الموضوع أو بالقرب منه، ومنها ما يلي:

- أثر تمكين العاملين على الإدارة بالأهداف وإدارة التغيير.
- دراسة تتناول أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب إدارة التغيير مع أساليب حديثة أخرى كإدارة المعرفة، إدارة الإبداع والإبتكار....
- عرض تجارب عالمية أخرى لمؤسسات قامت بثورات تغييرية ناجحة.
- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مؤسسات اقتصادية ناشطة في مجالات أخرى.
- إجراء دراسة حول الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الاقتصادية.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد ضيف: إدارة التغيير والتطوير - الأسس والمنطلقات-، النشر الجامعي الجديد نشر طباعة وتوزيع، تلمسان - الجزائر، 2018.
2. بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيايلى: إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
3. خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين-، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
5. زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المصرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
6. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته-، دار أسامة - المشرق الثقافي.
7. سامي محمد هشام حريز: الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
8. عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر.
10. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حمير للنشر، مصر، 2020.
11. محمد بن يوسف النمراة العطيّات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين-، دار الجامعة للنشر.
12. ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة.
13. هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

ثانيا: المذكرات والأطروحات

1. بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على مؤسسة "HYDROSID" "IDC"، مذكره مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية وتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2006.
2. جريفلي منصور، رقاني سليمان: دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالتي ولاية أدرار ودائرة أولف-، مذكره تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار-، 2018-2019.
3. خالد إدريس شاكر دحلان: أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة دراسة ميدانية، مذكره مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة -فلسطين-، 1433-2012.
4. زايدي وسام: دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب "أرسولور ميتال عنابة"-، مذكره مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أ/ البواقي، 2014-2015.
5. سماتي حاتم: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة والجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة-، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، شعبة علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017-2018.
6. سمير حليس: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير جيغل، مذكره مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع

## قائمة المراجع

- والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
7. ضيف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
8. عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والجديد -دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2007-2008.
9. عبدلي هبة: واقع إدارة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة جنرال الكتريك (1981-2001)-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2020-2021.
10. غيلاني حورية: أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير -دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقوت-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي بالطور الثاني، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح -ورقلة-، 2016-2017.
11. فاطمة مفواد وآخرون: استراتيجيات التغيير في المؤسسات -دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالطارف-، تقرير تربص في إطار متطلبات نيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2018-2019.

## قائمة المراجع

12. كريم بومازونة: القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للوسيط البلدية-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2008.
13. محمد توفيق محمد شبير: واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال /موارد بشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية -غزة فلسطين-، 2015-1436.
14. يوبي سناء، بوبكري صافية: العوائق السوسيو ثقافية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية أدرار، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية -أدرار-، 2016-2017.
15. يوسف صالح الحمد العززي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

### ثالثاً: المجالات

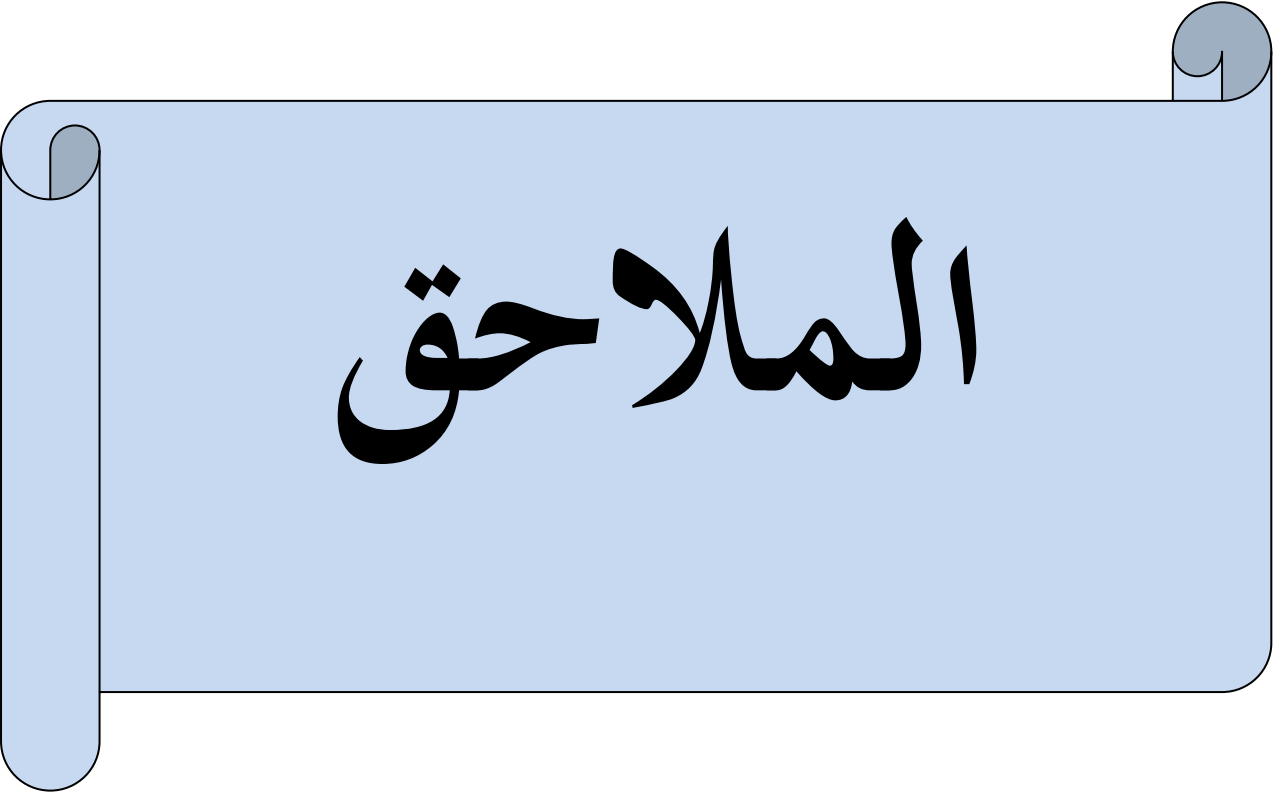
1. إبراهيم عز الدين الطقز: إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، إدارة الأعمال، العدد السادس والعشرون، 2020.
2. د.أمل محمود أحمد البلوشي، نموذج مقترح للإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد التاسع، عمان -الأردن-، 2019.
3. د.عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح: واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين)، كلية المعلمين، جامعة الملك سعود، الرياض -السعودية-، 2011.

## قائمة المراجع

4. سيد هارون جمعة: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي -دراسة تطبيقية بالجامعات المصرية-، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مدرسة إدارة الأعمال بالمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مرسى مطروح، 2019.
5. شريف محمد شريف، عبد الرحمان بن محمد آل ركبان: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشه للإدارة بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد العاشر -الجزء الثالث-، 2018.
6. طال أصغر دوسة، سوسن جواد حسين: التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، 2008.
7. م.د.سهى مصطفى حامد: الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الاداب، العدد 91، المعهد العالي للتخطيط الحضري والاقليمي، جامعة بغداد.

### رابعا: المؤتمرات

1. تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط: ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني-، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، 3-5 نوفمبر 2009.
2. عبد الرزاق التويجري، ورشة عمل إدارة التغيير، عبر منصة ZOOM، 26 نوفمبر 2020.
3. فاطمة بدر، معاذ صباغ: أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
4. محمد شاكر: قيادة التغيير والتحول المؤسسي، نموذج ترانسفورم.
5. محمد مبارك محمد الرشيدى: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين -دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت-، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.



الملاحق



جامعة الشاذلي بن جديد

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية



جامعة الشاذلي بن جديد

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

استبيان حول: الإدارة بالأهداف ودورها في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية

موجه إلى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR فرعي الطارف والقالة.

تحية طيبة

يعمل الباحثين على إعداد مذكرة بعنوان الإدارة بالأهداف ودورها في تسيير استراتيجيات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، نرجوا منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبيان التالي الذي يساعدنا في انجاز بحثنا هذا ويكسبه الواقعية، كما نحيطكم علماً بأن إجاباتكم سنتعامل معها بمنتهى السرية وسوف نستخدمها فقط لأغراض بحثنا العلمي.

تحت إشراف:

د/مقراني عبد الهادي

من إعداد الطالبين:

حسيني إبراهيم

زواوي العايش حكيم

السنة الجامعية 2022/2021

شكراً على تعاونكم معنا

المحور الأول: البيانات الشخصية العامة

1. الجنس:

ذكر •

أنثى •

2. الفئة العمرية:

من 20 إلى 25 سنة •

من 26 إلى 34 سنة •

من 35 إلى 40 سنة •

من 41 إلى 50 سنة •

من 55 سنة فأكثر •

3. المستوى الدراسي:

جامعي •

ثانوي •

تقني سامي •

أخرى •

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات •

من 5 إلى 10 سنوات •

من 11 إلى 16 سنة •

16 سنة فأكثر •

5. المركز الوظيفي:

منفذ •

عون •

رئيس مصلحة أو قسم •

مدير الوكالة •

## المحور الثاني: الإدارة بالأهداف

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة			الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	
01	يمتلك المرؤوس كل الصلاحيات والحرية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم عند تحديد الأهداف				
02	يتفق الرئيس والمرؤوسين مسبقا على المهام والصلاحيات المتعلقة بهم.				
03	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف حسب تخصصات ومهام كل فرد.				
<b>المشاركة</b>					
04	غالبا ما تتاح لك الفرصة في المشاركة في مناقشة أهداف المؤسسة				
05	تقام اجتماعات دورية لمشاركة أهداف المؤسسة والخطط المتعلقة بالمؤسسة				
06	يشارك المرؤوسين رؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري				
<b>الاتصال</b>					
07	تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها				
08	التواصل المباشر وغير مباشر مع المسئول يساعد على متابعة تنفيذ الأهداف				
<b>الرقابة</b>					
09	الرقابة والمتابعة المستمرة تزيد من نسبة تحقيق الأهداف				
10	تفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدل الدور الرقابي				
11	التغذية العكسية تزيد من نسبة اكتشاف الأخطاء وتحقيق الأهداف المسطرة				

الالتزام لتحقيق الأهداف						
					أكون مرتاحا في حياتي الوظيفية نتيجة لتحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي	12
					لا أتوانى عن تقديم المساعدة وأحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق الأهداف	13
					النقاش والتحاوور يساعد على انجاز لمهام الموكلة وتحقيق الأهداف المسطرة	14

### المحور الثالث: إدارة التغيير

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	ترى أن التغيير أمر ضروري في المؤسسة				
02	من أسباب مقاومة التغيير عدم وضوح أهداف التغيير				
03	توفير المعلومات اللازمة حول برنامج التغيير وإشراك العمال في خطة التغيير يساعد على نجاحه				
04	عندما يشارك العاملون في اقتراح التغيير فأنتهم أكثر حماسا لتنفيذه				
05	يقاوم العامل برنامج التغيير إذا لم يقتنع بهدافه وضرورته				
06	يساعد منح الحوافز والعلاوات للعاملين على إنجاح برنامج التغيير				
07	يشارك القادة مع العاملين في اتخاذ قرارات التغيير				
08	يتم عملية التغيير باستخدام إستراتيجية إقناع العاملين بأهمية التغيير بأنه يحقق مصالحهم الشخصية				

					هل تجد بان التغييرات الحاصلة تؤدي إلى تحسين ظروف العمل وتصيب في صالح المؤسسة	<b>09</b>
					ضرورة تترافق عملية التغيير مع دورات تدريبية وتكوينية	<b>10</b>
					استراتيجيات التغيير التي تطبقها المؤسسة واضحة ولا غموض فيها	<b>11</b>
					تتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل إلى الأفضل	<b>12</b>
					نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي بالضرورة الى نجاحي وتحقيق أهدافي الوظيفية.	<b>13</b>

الملحق رقم (2): قيمة معامل الفا كرونباش

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	32

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

الملحق رقم (3): عرض المعلومات الشخصية

### Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	المستوى الدراسي	سنوات الخبرة	المركز الوظيفي
N	Valide	26	26	26	26	26
	Manquant	0	0	0	0	0
Somme		41,00	76,00	53,00	70,00	69,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

الملحق رقم (4): الجنس

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	46,2	46,2	46,2
	أنثى	13	50,0	50,0	96,2
	3,00	1	3,8	3,8	100,0
Total		26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

الملحق رقم (5): الفئة العمرية

### الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 25 سنة	4	15,4	15,4	15,4

من 26 إلى 34 سنة	7	26,9	26,9	42,3
من 35 إلى 40 سنة	5	19,2	19,2	61,5
من 41 إلى 54 سنة	7	26,9	26,9	88,5
أكثر من 55 سنة	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

الملحق رقم (6): المستوى الدراسي

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	23,1	23,1	23,1
	جامعي	14	53,8	53,8	76,9
	تقني سامي	5	19,2	19,2	96,2
	أخرى	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

الملحق رقم (7): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	15,4	15,4	15,4
	من 5 إلى 10 سنوات	8	30,8	30,8	46,2
	من 11 إلى 16 سنة	6	23,1	23,1	69,2
	أكثر من 16	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

الملحق رقم (8): المركز الوظيفي

المركز الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
منفذ	2	7,7	7,7	7,7
عون	7	26,9	26,9	34,6
رئيس مصلحة أو قسم	15	57,7	57,7	92,3
مدير وكالة	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

الملحق رقم (9): قيم المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة

Statistiques

	يمتلك المسؤول كل الصلاحيات والحرية لابداء ارائهم واقتراحاتهم عند تحديد الاهداف	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على المهام والصلاحيات المتعلقة بهم	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الاهداف	غالبا ما تتاح لك الفرصة في المشاركة في مناقشة أهداف المؤسسة	
N	Valide	26	26	26	26
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,2692	2,2308	2,3462	2,3846
Ecart type		,96157	1,06987	1,12933	1,06120
Somme		59,00	58,00	61,00	62,00

Statistiques

	تقام اجتماعات دورية لمشاركة اهداف المؤسسة والخطط المتعلقة بالمؤسسة	يشارك المرؤوسين في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة حسب مستوى الاداري	تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الادارة حول الاهداف المراد تحقيقها	التواصل المباشر وغير مباشر مع المسؤول يساعد على متابعة تنفيذ الأهداف	
N	Valide	26	26	26	26
	Manquant	0	0	0	0

Moyenne		2,4231	2,5000	1,8846	1,6923
Ecart type		,90213	1,02956	,76561	,61769
Somme		63,00	65,00	49,00	44,00

### Statistiques

		الرقابة والمتابعة المستمرة تزيد من نسبة تحقيق الأهداف	تفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدل الدور الرقابي	التغذية العكسية تزيد من نسبة اكتشاف الأخطاء وتحقيق الاهداف المسطرة	أكون مرتاحا في حياتي الوظيفية نتيجة لتحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي
N	Valide	26	26	26	26
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,6538	1,6154	1,5000	1,5000
Ecart type		,62880	,69725	,76158	,50990
Somme		43,00	42,00	39,00	39,00

### Statistiques

		لاأتوى عن تقديم المساعدة وأحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواح لتحقيق الاهداف	النقاش يساعد على انجاز لمهام الموكلة وتحقيق الاهداف المسطرة	ترى ان التغيير أمر ضروري في المؤسسة	من أسباب مقاومة التغيير عدم وضوح اهداف التغيير
N	Valide	26	26	26	26
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,58	1,4231	2,0769	2,1154
Ecart type		,578	,70274	,84489	,99305
Somme		41	37,00	54,00	55,00

### Statistiques

		توفير المعلومات اللازمة حول برنامج التغيير واشراك العمال في خطة التغيير يساعد على نجاحه	عندما يشارك العاملون في اقتراح التغيير فإنهم أكثر وضرورته	يقاوم العامل برنامج التغيير إذ لم يقتنع بأهدافه وضرورته	يساعد منح الحوافز والعلاوات للعاملين على انجاح برنامج التغيير
N	Valide	26	26	26	26
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,7308	1,5769	2,0000	1,5000

Ecart type	,66679	,57779	1,09545	,64807
Somme	45,00	41,00	52,00	39,00

### Statistiques

		يتم عملية التغيير باستخدام استراتيجيات اقناع العاملين بشارك القادة مع العاملين في اتخاذ قرارات التغيير	هل تجد بأن التغييرات الحاصلة تؤدي إلى تحسين ظروف العمل وتصب في صالح المؤسسة	ضرورة تترافق عملية التغيير مع دورات تدريبية وتكوينية
N	Valide	26	26	26
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,2308	2,5000	2,1538
Ecart type		1,14220	1,14018	,98293
Somme		58,00	65,00	56,00

### Statistiques

		استراتيجيات التغيير التي تطبقها المؤسسة واضحة ولا غموض فيها	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل إلى الأفضل	نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها يؤدي بالضرورة على نجاحي وتحقيق اهدافي الوطنية
N	Valide	26	26	26
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,0000	2,0000	1,5385
Ecart type		1,01980	1,09545	,64689
Somme		52,00	52,00	40,00

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

### الملحق رقم (10): التكرارات والنسب المؤوية الخاصة بكل عبارة

يملك المسؤوس كل الصلاحيات والحرية لابداء ارائهم واقتراحاتهم عند تحديد الاهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	15,4	15,4	15,4
	موافق	15	57,7	57,7	73,1

محايد	4	15,4	15,4	88,5
غير موافق	2	7,7	7,7	96,2
غير موافق بشدة	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يتفق الرئيس والمؤوس مسبقا على المهام والصلاحيات المتعلقة بهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	6	23,1	23,1	23,1
موافق	13	50,0	50,0	73,1
محايد	3	11,5	11,5	84,6
غير موافق	3	11,5	11,5	96,2
غير موافق بشدة	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يشارك المؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	5	19,2	19,2	19,2
موافق	13	50,0	50,0	69,2
محايد	4	15,4	15,4	84,6
غير موافق	2	7,7	7,7	92,3
غير موافق بشدة	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

غالبا ما تتاح لك الفرصة في المشاركة في مناقشة أهداف المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	4	15,4	15,4	15,4

موافق	13	50,0	50,0	65,4
محايد	6	23,1	23,1	88,5
غير موافق	1	3,8	3,8	92,3
غير موافق بشدة	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

غالبًا ما تتاح لك الفرصة في المشاركة في مناقشة أهداف المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	4	15,4	15,4	15,4
موافق	13	50,0	50,0	65,4
محايد	6	23,1	23,1	88,5
غير موافق	1	3,8	3,8	92,3
غير موافق بشدة	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يشارك المروّسين في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب مستوى الإداري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	2	7,7	7,7	7,7
موافق	16	61,5	61,5	69,2
محايد	2	7,7	7,7	76,9
غير موافق	5	19,2	19,2	96,2
غير موافق بشدة	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	8	30,8	30,8	30,8
موافق	14	53,8	53,8	84,6

محايد	3	11,5	11,5	96,2
غير موافق	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

التواصل المباشر والغير مباشر مع المسؤول يساعد على متابعة تنفيذ الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	38,5	38,5	38,5
	موافق	14	53,8	53,8	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

الرقابة والمتابعة المستمرة تزيد من نسبة تحقيق الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	42,3	42,3	42,3
	موافق	13	50,0	50,0	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

تفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدل الدور الرقابي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	50,0	50,0	50,0
	موافق	10	38,5	38,5	88,5
	محايد	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

التغذية العكسية تزيد من نسبة اكتشاف الأخطاء وتحقيق الأهداف المسطرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	16	61,5	61,5	61,5

موافق	8	30,8	30,8	92,3
محايد	1	3,8	3,8	96,2
غير موافق	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

أكون مرتاحا في حياتي الوظيفية نتيجة لتحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	13	50,0	50,0	50,0
موافق	13	50,0	50,0	100,0
Total	26	100,0	100,0	

لأنتوى عن تقديم المساعدة وأحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق الاهداف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	12	46,2	46,2	46,2
موافق	13	50,0	50,0	96,2
محايد	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

النقاش يساعد على انجاز لمهام الموكلة وتحقيق الاهداف المسطرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	17	65,4	65,4	65,4
موافق	8	30,8	30,8	96,2
غير موافق	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

ترى ان التغيير أمر ضروري في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	6	23,1	23,1	23,1

موافق	14	53,8	53,8	76,9
محايد	4	15,4	15,4	92,3
غير موافق	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

من أسباب مقاومة التغيير عدم وضوح اهداف التغيير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	7	26,9	26,9	26,9
موافق	13	50,0	50,0	76,9
محايد	2	7,7	7,7	84,6
غير موافق	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

توفير المعلومات اللازمة حول برنامج التغيير واشراك العمال في خطة التغيير يساعد على نجاحه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	34,6	34,6	34,6
موافق	16	61,5	61,5	96,2
غير موافق	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

عندما يشارك العاملون في اقتراح التغيير فإنهم أكثر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	12	46,2	46,2	46,2
موافق	13	50,0	50,0	96,2
محايد	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يقاوم العامل برنامج التغيير إذ لم يقتنع بأهدافه وضرورته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	38,5	38,5	38,5
	موافق	10	38,5	38,5	76,9
	محايد	3	11,5	11,5	88,5
	غير موافق	2	7,7	7,7	96,2
	غير موافق بشدة	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**يساعد منح الحوافز والعلاوات للعاملين على انجاح برنامج التغيير**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	15	57,7	57,7	57,7
	موافق	9	34,6	34,6	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**يشارك القادة مع العاملين في اتخاذ قرارات التغيير**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	26,9	26,9	26,9
	موافق	11	42,3	42,3	69,2
	محايد	5	19,2	19,2	88,5
	غير موافق	1	3,8	3,8	92,3
	غير موافق بشدة	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**يتم عملية التغيير باستخدام استراتيجيات اقناع العاملين بأهمية التغيير بأنه يقق مصالحهم الشخصية**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	11,5	11,5	11,5

موافق	14	53,8	53,8	65,4
محايد	5	19,2	19,2	84,6
غير موافق	1	3,8	3,8	88,5
غير موافق بشدة	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

هل تجد بأن التغييرات الحاصلة تؤدي إلى تحسين ظروف العمل وتصيب في صالح المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	6	23,1	23,1	23,1
موافق	15	57,7	57,7	80,8
محايد	1	3,8	3,8	84,6
غير موافق	3	11,5	11,5	96,2
غير موافق بشدة	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

ضرورة تترافق عملية التغيير مع دورات تدريبية وتكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	16	61,5	61,5	61,5
موافق	6	23,1	23,1	84,6
محايد	3	11,5	11,5	96,2
غير موافق بشدة	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

استراتيجيات التغيير التي تطبقها المؤسسة واضحة ولا غموض فيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	34,6	34,6	34,6
موافق	11	42,3	42,3	76,9
محايد	4	15,4	15,4	92,3

غير موافق	1	3,8	3,8	96,2
غير موافق بشدة	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل إلى الأفضل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	34,6	34,6	34,6
موافق	12	46,2	46,2	80,8
محايد	3	11,5	11,5	92,3
غير موافق بشدة	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها يؤدي بالضرورة على نجاحي وتحقيق اهدافي الوطنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	14	53,8	53,8	53,8
موافق	10	38,5	38,5	92,3
محايد	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-25

الملحق رقم (11): Corrélations non paramétriques

Corrélations

	M	s	
Rho de Spearman M	Coefficient de corrélation	1,000	,435*
	Sig. (bilatéral)	.	,026
	N	26	26
s	Coefficient de corrélation	,435*	1,000
	Sig. (bilatéral)	,026	.

N	26	26
---	----	----

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 <sup>a</sup>	,306	,277	4,18467

a. Prédicteurs : (Constante), s

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	185,571	1	185,571	10,597	,003 <sup>b</sup>
	de Student	420,275	24	17,511		
	Total	605,846	25			

a. Variable dépendante : M

b. Prédicteurs : (Constante), s

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	15,553	4,235		3,673	,001
	s	,589	,181	,553	3,255	,003

a. Variable dépendante : M



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف

Université Chadli Benjdid

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion



الطارف في : 2021/12/14

الرقم : 28 / ج. ط. ك. ع. إ. ت. ع. ق. ع. ت. 2022



الموضوع : تصريح بإجراء تربيص .

إلى السيد / مدير الشركة الجزائرية  
للتأمين وإعادة تأمين  
CAA&

في إطار استكمال طلبة السنة الثانية ماستر مساهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير التربيص، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتك، والسماح للطلبة الآتية أسماؤهم من إعداد تربيص قصير الأجل :

- الطالب (ة) : .. جيسي .. إبراهيم
- الطالب (ة) : .. زواوي .. العائيش .. حكيم

وعليه فإننا نلتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

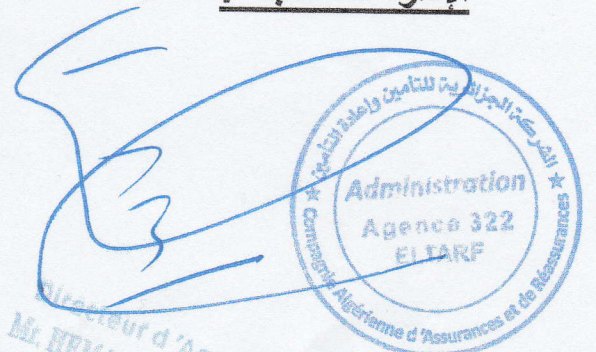
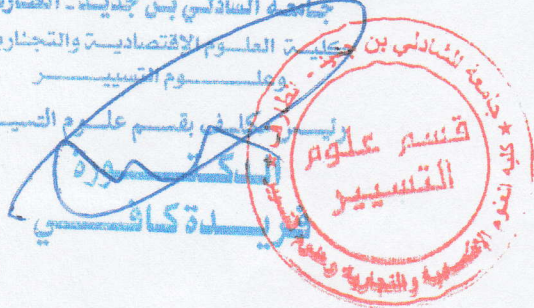
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير

الإدارة المستقبلية :

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

رئيسة قسم علوم التسيير  
فريدة كافي



Mr. HEMARIA M'Hamed

15 ديسمبر 2021