



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف



UNIVERSTTE CHADLI BENDJEDID EL-TARF

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية ، علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economique, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2022/2021

الرقم التسلسلي :

تخصص: إدارة استراتيجية

قسم : علوم التسيير

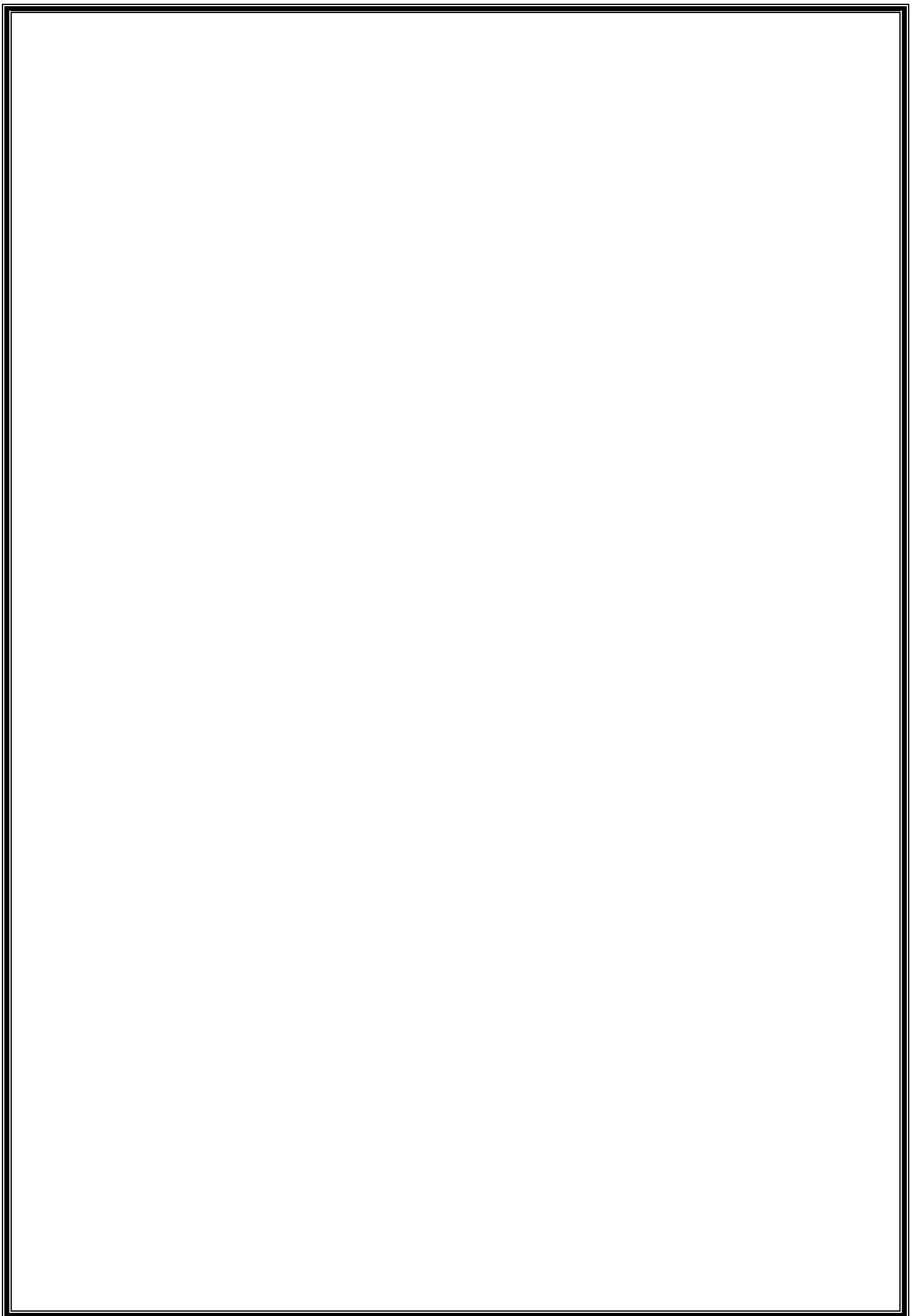
مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتورة :
* سنوسي سعيدة

من إعداد الطالبة :
* جندي صبرينة



ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، من خلال دراسة عينة مكونة من (30) فرد من عمال مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، وإستخدامنا إستبيان لجمع البيانات من المبحوثين، وقد تم تحليل هذه البيانات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS). ومن بين أهم النتائج التي أفضت إليها الدراسة، أن التغيير التنظيمي يلعب دورا هاما سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وضمان بقائها وإستمرارها في أداء نشاطها وتحقيق النتائج المرغوبة، إما بالنسبة للمورد البشري فيظهر جليا دور التغيير التنظيمي عليه من خلال رفع وتحسين أدائه وتنمية مهاراته وقدراته، وذلك من خلال عدة جوانب تركز على التغيير النوعي للأفراد إعتقادا على برامج التدريب وتكوين لرفع مهارات وقدرات العاملين، و إدراك النقائص التي كانوا يعانون منها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم، كما يمكن أيضا التغيير في أنظمة الحوافز وجعلها أكثر ملائمة لرغبات وتطلعات العاملين وملائمة لأهم المستجدات الحاصلة، وذلك لأن التحفيز يتغير كما تتغير ميولاتهم ورغباتهم بتغير الوقت والظروف والأشخاص وطبيعة العمل، فكثير ما يكون نقص في أداء الموارد البشرية نتيجة ضعف نظام الحوافز وعدم فعاليته، لذلك يجب على الإدارة المنظمة القيام بتقويم دوري لنظام الحوافز وتحديثه، كما يمكن أيضا إحداث التغيير في أنماط القيادة .

-الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي، مقاومة التغيير، أداء، موارد بشرية، تقييم أداء، حوافز، قيادة .

Résumé:

Cette étude vise à révéler le rôle que joue le changement organisationnel dans l'amélioration de la performance des travailleurs, en étudiant un échantillon de (30) individus de l'office de Promotion et de Gestion Immobilière de l'Etat d'El Tarf, et nous avons utilisé un questionnaire pour collecter des données. des répondants, et ces données ont été analysées à l'aide du programme d'analyse statistique pour les sciences sociales (SPSS).

*Parmi les résultats les plus importants de l'étude, le changement organisationnel joue un rôle important tant pour l'organisation en lui permettant de s'adapter aux changements environnementaux, et d'assurer sa survie et sa continuité dans l'exercice de son activité et l'atteinte des résultats souhaités, que pour l'humain ressource, le rôle du changement organisationnel y apparaît clairement en améliorant ses performances et en développant ses compétences et ses capacités, à travers plusieurs aspects reposant sur le changement qualitatif des individus en fonction des programmes de formation et de formation pour monter les compétences et les capacités des travailleurs, et en réalisant Il est également possible de modifier les systèmes d'incitation et de les rendre plus adaptés aux désirs et aux aspirations des employés et adaptés aux évolutions les plus importantes en cours, car la motivation change au fur et à mesure de leurs tendances et Les désirs changent avec le temps, les circonstances, les personnes et la nature du travail. Il est également possible de provoquer un changement dans les modèles La conduite. **Mots clés** : changement organisationnel, résistance au changement, performance, ressources humaines, évaluation de la performance, incitations, La conduite.*

***Mots clés** : changement organisationnel, résistance au changement, performance, ressources humaines, évaluation de la performance, incitations, conduite.*



إهداء

الحمد لله الذي رزقني فرحة النجاح بعد سعي و اجتهاد اما بعد اهدي عملي المتواضع الى
من جعل الله الجنة تحت قدميها ، الى سر وجودي و من كان دعائها سر نجاحي ، منبع النور و الحنان ،

غاليتي امدها الله بالصحة و العافية و اطال في عمرها امي "**راضية**"

الى صاحب الوجه الطيب و القلب الحنون ، الى من احمل اسمه بكل فخر و الى من رسم لي درب النجاح

حفظه الله و اطال في عمره ابي العزيز "**فريد**"

الى زوجي العزيز "**ثامر رمضان**" الغالي على قلبي و رفيق دربي و انيس دنيتي و مزيج من اب و اخ و

صديق ربي احفظه لي و اطل في عمره و اجعله بجواري لآخر العمر

الى من شاركني حزن الاب و الام و بهم استمد عزتي اخواتي و اخي حفظهم الله و سيروا دريهم

" **امال ، صوفي ، شعيب** "

الى العائلة التي انشاء الله سوف اكمل فيها مشوار حياتي "**عائلة ثامر العياشي**" كبيرا و صغير

الى صديقاتي التي جمعني بهما صدف الحياة و المحبة "**سارة ، بسمة**"

يسر الله دريهمما



شكر و عرفان

الحمد لله عز و جل حمدا يليق بجلاله ، اشكره على عظيم نعمته و
اصلي و اسلم على خاتم الانباء و المرسلين صولات
ربه عليه و سلامه عليه .
اتقدم بخالص الشكر و التقدير و الامتنان الى استاذتي المشرفة :

سنوسي سعيدة

التي لم تبخلي علي بنصائحها و توجيهاتها القيمة بالاضافة الى الدعم المعنوي
حيث كان له اثر كبير في انجاز البحث فجزاها الله خير الجزاء
كما اتقدم بالشكر الخالص الى جميع اساتذة قسم علوم التسيير الى كل من قدم
لنا يد العون من قريب او من بعيد لجميع هؤلاء
كل الشكر و التحية و الامتنان

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رق الشكل
25	مداخل التغيير التنظيمي	(1-1)
31	أشكال مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة	(2-1)
43	محددات الأداء	(1-2)
50	خطوات تقييم الأداء	(2-2)
71	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	(1-3)
73	نموذج الدراسة	(2-3)
77	توزيع العينة حسب الجنس	(3-3)
78	توزيع العينة حسب السن	(4-3)
78	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(5-3)
79	توزيع العينة حسب الوظيفة	(6-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	نموذج Kurtlewin للتغيير التنظيمي	(1-1)
75	درجات مقياس لكيرت الخماسي	(1-3)
75	إختبار ثبات أداة الدراسة بإستخدام معامل alpha cronbach	(2-3)
76	إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	(3-3)
76	خصائص أفراد عينة الدراسة	(4-3)
79	درجة أهمية المقياس	(5-3)
80	تحليل عبارات المتغير المستقل التغيير التنظيمي	(6-3)
81	تحليل فقرات المتغير التابع تحسين الاداء	(7-3)
83	معامل الارتباط بيرسون	(8-3)
83	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(9-3)
84	تحليل التباين	(10-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	إستبيان الدراسة	1
102	ثبات الإستبيان	2
104	إختبار التوزيع الطبيعي	3
105	تحليل البيانات الديمغرافية	4
107	الأوساط الحسابية الإنحرافات المعيارية لمتغيرات وفقرات الدراسة	5
109	الإرتباط person	6

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
.I	-ملخص باللغة العربية
.II	-ملخص باللغة الفرنسية
.III	-الإهداء
.IV	-شكر و العرفان
.V	-قائمة الأشكال
.VI	-قائمة الجداول
.VII	-قائمة الملاحق
.VIII	-فهرس المحتويات
1	-مقدمة
-الفصل الأول : أساسيات حول التغيير التنظيمي	
12	-تمهيد
13	-المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي
13	-المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي و أهم خصائصه
16	-المطلب الثاني : أسس و مراحل التغيير التنظيمي
19	-المطلب الثالث : أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
21	-المبحث الثاني : التغيير التنظيمي بين الأنواع والمداخر
21	-المطلب الأول : أنواع التغيير التنظيمي وأهم مداخله
25	-المطلب الثاني : أسباب التغيير التنظيمي ودوافعه
27	-المطلب الثالث : عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله
29	-المبحث الثالث : ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
29	-المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، أشكاله وأسبابه
34	-المطلب الثاني : إستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي
35	-المطلب الثالث : سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي
37	-خلاصة الفصل

-الفصل الثاني : التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية	
39	-تمهيد
40	-المبحث الأول : ماهية الأداء
40	-المطلب الأول : مفهوم الأداء ، عناصره ومحدداته
43	-المطلب الثاني : مكونات الأداء وأنواعه
46	-المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء
47	-المبحث الثاني : تقييم الأداء
48	-المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء وأهم خطواته
50	-المطلب الثاني : الطرق الأساسية لتقييم الأداء
53	-المطلب الثالث : أهداف وأهمية تقييم الأداء
56	-المبحث الثالث : تحسين الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي
56	-المطلب الاول : ماهية تحسين الأداء
59	-المطلب الثاني : التغيير في أنظمة الحوافز وبرامج التدريب وعلاقتها بتحسين الأداء
61	-المطلب الثالث : التغيير في أنماط القيادة و علاقتها بتحسين الأداء
63	-خلاصة الفصل
-الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
65	-تمهيد
66	-المبحث الأول : ماهية مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف
66	-المطلب الأول : نشأة و تاريخ المؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف
66	-المطلب الثاني : تقديم مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري
67	-المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف
72	-المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
72	-المطلب الأول : منهج الدراسة و مصادر جمع البيانات
73	-المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
74	-المطلب الثالث : تصميم وجودة أداة الدراسة
76	-المبحث الثالث : نتائج الدراسة ومناقشتها وإختبار الفرضيات
76	-المطلب الأول : نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

79	-المطلب الثاني : تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
83	-المطلب الثالث : إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
86	-خلاصة الفصل
88	-الخاتمة
93	-المراجع
97	-الملاحق



نظرا للتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في شتى المجالات سواء الإقتصادية أو السياسية أو القانونية أو الإجتماعية أو الثقافية زيادة على توسع نطاق النشاطات والأعمال الدولية والعولمة وظهور التكتلات الإقتصادية والتحالفات الإستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى إزدياد حجم المنافسة بين المؤسسات من جهة إضافة إلى الكم الهائل المعروض من المنتجات، دون إن ننسى الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة.

مما يجعل هذه الأخيرة تتخذ عدد من الإجراءات والحلول التي تمكنها من الصمود في مختلف هذه المؤثرات والضغوطات، ومن بين هذه الحلول التي نلجأ إليها التغيير التنظيمي والذي يعد من أهم السبل والطرق التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق التكيف والتلاؤم والتوازن مع البيئة المحيطة ومواكبة مختلف التطورات والمستجدات وضمان إستمراريتها وبقائها في الأسواق وزيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح.

كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي بإعتباره عامل فعال ومساعد على تحسين الأداء فجوهر عملية التغيير وغرضها الأساسي هو تحسين الأداء، وفي هذه الدراسة قمنا بالتركيز على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشرية، فالأداء بالنسبة للمورد البشري يمثل مدى إنجار الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، إلا أن هناك عدة مؤثرات وعوامل تؤثر على الفرد عند قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية وهي مرتبطة بالفرد كقلة خبرته ونقص مهاراته ومؤهلاته ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة وظروف العمل المادية، وهذا الأمر يستوجب على المؤسسة القيام بعملية تقييم لأداء مواردها البشرية فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن التوصل إلى نتائج هامة تساعد على التعرف على الأشخاص الذين لديهم أداء متميز مقارنة بزملائهم في العمل، وبالتالي مكافأهم أو ترقيتهم على أدائهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وأيضا على الأشخاص الذين لديهم أداء متدني مقارنة بزملائهم ومن ثم إتخاذ الإجراءات والحلول اللازمة التي من شأنها رفع وتحسين الأداء، ولهذا يجب أن تتم عملية تقييم الأداء وفقا لأسس ومبادئ واضحة وعادلة بعيدا عن التحيزات و الإعتبارات الشخصية حتى تكون هناك عدالة في منح الترقيات والمكافئات، كما يكون هناك تحديد واضح للإحتياجات التدريبية وأهم أنواع برامج التدريب اللازمة لتحسين الأداء وهنا تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي بإعتباره وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات و قدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمؤسسة.

فمن خلال عملية التغيير التنظيمي يمكن للمؤسسة الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي لتحسين أداء الأفراد بالإضافة إلى تغيير بعض السلوكيات و التصرفات الغير مرغوبة والتقليل من معدلات دوران العمل ومحاولة تلبية إحتياجات العاملين عن طريق نظام فعال للحوافز الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الوظيفي للعاملين ويساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

أولاً: الإشكالية

للقوف على حيثيات إبعاد هذا الموضوع وإلامام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

مامدى مساهمة عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرى؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية بشكل أكثر تفضيلاً قمنا بتجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماهي حاجة المنظمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي ؟
2. هل يوجد علاقة بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية ؟
3. هل يؤثر التغيير التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية ؟

ثانياً: الفرضيات

يقوم البحث على إختبار الفرضيات التالية :

1. يساهم التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية .
2. يساهم تبني عملية التغيير التنظيمي إلى تحقيق التوازن داخل المؤسسة .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق النمو وتطور المؤسسة .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية .

ثالثاً: أسباب إختبار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع وهي:

1-أسباب ذاتية:

تمثلت الأسباب الذاتية فيما يلي :

✓ محاولة إبراز الدور الفعال للتغيير التنظيمي في تحقيق التكيف و التلاؤم مع البيئة المحيطة وتحقيق التوازن ورفع

مستوى الأداء؛

- ✓ الإهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتجديد والتطوير وتحسين الأداء باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المؤسسة من تحقيق الأفضل وبناء مزايا تنافسية؛
- ✓ محاولة توضيح أهم مقومات نجاح التغيير داخل المؤسسة وبيان أهم العراقيل التي تؤدي إلى فشله وإتخاذ الاجراءات اللازمة حيال ذلك .

2- أسباب موضوعية :

بالنسبة للأسباب الموضوعية يمكن إنجازها فيما يلي :

- ✓ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال كونه يمثل إستراتيجية تساعد المؤسسة على البقاء والإستمرار والتوسع أكثر؛
- ✓ موضوع التغيير التنظيمي موضوع غني ومتشعب ورغم العديد من الدراسات التي تناولت عن هذا الموضوع مازال هذا الموضوع من المواضيع الحديثة ويمكن التوسع أكثر في دراسته والبحث أكثر فيه .

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ إظهار دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- ✓ التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير؛
- ✓ محاولة إعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير؛
- ✓ إظهار دور التغيير التنظيمي في حل المشاكل التنظيمية؛
- ✓ التعرف على أهم الأساليب الفعالة لمواجهة مقاومة التغيير؛
- ✓ محاولة توضيح أهم العوامل المؤدية إلى إنجاح التغيير التنظيمي وأهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل برامج التغيير؛
- ✓ محاولة تأكيد أن نجاح عملية التغيير تكون من خلال تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ عملية التغيير .

خامسا: أهمية الدراسة

ترجع أهمية اختيارنا لهذا البحث إلى مايلي :

- ✓ إن الموضوع يلقي في الحاضر إهتماما على الصعيد الدولي يوازي ماله من أهمية قصوى على المستوى العربي والمحلى في ظل التحولات الراهنة؛
- ✓ إعطاء نظرة واسعة حول التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- ✓ توضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبني برامج التكوين والتدريب الأكثر فعالية بالإضافة إلى إعتماد الحوافز التي من شأنها دفع وإستنهاض فهم العاملين لبذل مجهودات أكبر؛
- ✓ محاولة التوصل إلى حقيقة أن التغييرات مفروضة من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية؛
- ✓ إن التغيير يمكن المنظمة من مواكبة كل ما هو جديد ومتطور سواء من خلال تطوير وتحسين نوعية منتجاتها أو إستحداث أساليب وطرق عمل متطورة وأكثر فعالية الأمر الذي يساعد على التخلي عن الأعمال الروتينية ومواكبة آخر التطورات .

سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة التي قمنا بها في ما يلي :

1- الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022/2021 في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان 2022.

2- الحدود المكانية :

عالجت هذه الدراسة الواقع العملي لتغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف المخصصة في إنجاز السكنات و المحلات .

3- الحدود الموضوعية :

تطرقنا في هذا الموضوع إلى الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ورفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم من أجل الوصول إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

سابعاً: منهج الدراسة

قصد دراسة الموضوع وتحليله والإجابة عن الإشكالية التي يثيرها البحث، للوصول إلى النتائج العلمية والعملية المرجوة، إرتأينا في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة والمنهج التحليلي بهدف التعرف على التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تحليل البيانات وجمعها بالإضافة إلى المنهج القياسي من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة .

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد إعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والقوانين والإحصائيات والمنشورات والإنترنت الخاصة بموضوع الدراسة، أية مراجع تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك للإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، وكذلك من أجل معرفة الأسس والطرق العلمية السليمة لمعالجة هذه الدراسة .

ثامناً: تقسيمات البحث

للإجابة عن الاشكالية المطروحة، ولإختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى عدد الفصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، وقد تم تحديد فصل الجانب النظري من الدراسة، في حين تم تخصيص فصل للجانب المتعلق بدراسة الحالة، حيث إشمطت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية البحث، منهج الدراسة وهيكلها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها الباحث .

❖ الفصل الأول: تم إلقاء الضوء على أساسيات حول التغيير التنظيمي، وتعرضنا في المبحث الأول من هذا

الفصل إلى ماهية التغيير التنظيمي، وفي المبحث الثاني من هذا الفصل تم التطرق إلى التغيير التنظيمي بين الأنواع والمداخل، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى ماهية مقاومة التغيير التنظيمي .

❖ **الفصل الثاني :** تعرضنا إلى التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تناول المبحث الأول منه إلى ماهية الأداء، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى تقييم الأداء، أما المبحث الأخير تطرقنا فيه إلى تحسين الأداء اعتماداً على التغيير التنظيمي .

❖ **الفصل الثالث :** تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول ماهية مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، والمبحث الثاني تناولنا فيه منهج إجراء الدراسة الميدانية بينما، تطرق المبحث الثالث إلى تحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة .

وفي الأخير نختتم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تم التطرق إليه في المختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها إختبار صحة الفرضيات المعتمدة، وإستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالأفاق المستقبلية للبحث .

تاسعا: الدراسات السابقة

سنحاول فيما يلي إستعراض أهم الدراسات والأبحاث التي تمكنا من الإطلاع عليها :

➤ **أجرت الباحثة ريم رمضان من جامعة دمشق، كلية العلوم الإقتصادية، سنة 2005، دراسة (رسالة دكتوراه)،** بعنوان : دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، و قد حاولت الباحثة في إطار هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية التي تتعلق بما مدى مساهمة التغيير في التطوير التنظيمي، و قد تضمنت هذه الدراسة عدد فصول، الفصل الأول : الإطار النظري حول دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، الفصل الثاني : تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية حول دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، و قد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها :

- ✓ إن العديد من التغيرات التي تقوم بها المؤسسات لا تتوج بالنجاح ، والسبب في ذلك هو مقاومة التغيير؛
- ✓ معرفة كيفية إدارة كل من التغيير ومقاومته تعد من إختصاص المؤسسة وتتطلب التعرف على الطرق العلمية من أجل تطبيق التغيير؛
- ✓ إختلاف المؤسسات في ما بينها في تبني النماذج والطرق العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتنخفض نسبة تبني مؤسسات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص .

- أجرى الباحث **سوفي نبيل** من جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2011، دراسة (مذكرة الماجستير) بعنوان: دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي، وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية التي تتعلق بما مدى مساهمة الموظفين حول إحداث التغيير التنظيمي، وقد تضمنت هذه الدراسة عدة فصول، الفصل الأول: إطار النظري حول إتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي، الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية تحليلية لإتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي، وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها:
- ✓ بالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث نتيجة تزايد حاجة المؤسسات المعاصرة إليه؛
 - ✓ أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير هو العنصر البشري من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة ومن جهة أخرى قيادة التغيير وما تتطلبه من مهارات وقدرات تكفي لتحقيق التغيير؛
 - ✓ كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكल التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير.
- أجرى الباحث **علاوي عبد الفتاح** من جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013، دراسة (رسالة دكتوراه) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وقد حاولت الباحثة في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بمدى أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وقد تضمنت هذه الدراسة عدد فصول، الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية و، قد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها:
- ✓ التغيير في البرامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل، لأنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات وإتجاهات المتدربين ويكون عند التدريب تماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب؛
 - ✓ إن إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظرا لتغير طرق تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف وطبيعة العمل؛
 - ✓ إن تأثير القائد على المورد البشري لا يستمد من السلطة الرسمية بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغيرات في مشاعره وعواطفه لذلك لا تحتاج المؤسسة لتوفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية .

➤ أجرت الباحثة بلحمدمو خولة من جامعة كلي محند أولحاج، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2014، دراسة (مذكرة الماجستير) بعنوان: مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغييرات، وقد حاولت الباحثة في إطار هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التي تتعلق بما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغييرات، وقد تضمنت هذه الدراسة عدد فصول، الفصل الأول: الإطار النظري حول مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغييرات، الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية حول مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغييرات، وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها:

✓ توصلت الباحثة من خلال الدراسة التي تأسست بها حول مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغييرات؛

✓ إن التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه وهادف يسعى لتكييف المنظمة مع بيئتها وذلك بالانتقال من

حالة إلى حالة أفضل من سابقتها؛

✓ تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وتوتر داخلي فهي تعتبر إستجابة سلوكية

طبيعية إتجاه ما يعتبر خطر متوقع؛

✓ هناك مجموعة من الأساليب التي بإمكانها معالجة وتخفيض مقاومة التغيير ومن أهمها الإتصال حيث يهدف

لتوعية الأفراد بأهمية التغيير وحدوده وبتيح مناقشة الأفكار والمسائل و المطروحة.

➤ أجرى الباحث بوشليف الأمين من، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، سنة 2015، (مذكرة الماجستير) بعنوان: دراسة دور التكوين في تحسين أداء العاملين، وقد حاول

الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بما مدى مساهمة دور التكوين في تحسين أداء

العاملين، وقد تضمنت هذه الدراسة عدة فصول، الفصل الأول: الإطار النظري حول دور التكوين في تحسين

أداء العاملين، الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية حول دور التكوين في تحسين أداء

العاملين، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها:

✓ إبراز تكوين يهدف إلى رفع مهارات وقدرات العاملين وخلق القدرة لدى العمال المكونين على تحمل

المسؤولية والمبادرة؛

✓ من خلال برامج التكوين يتأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة

بالمهام والوظائف المكلفين بها؛

✓ يؤدي التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساھتم عندما يكونون محور البرامج التكوينية.

➤ أجرى الباحث علاء الدين سكساف من جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2017 دراسة (مذكرة الماجستير) بعنوان : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، و قد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، و قد تضمنت هذه الدراسة عدد فصول، الفصل الأول : الإطار النظري حول التدريب و دوره في تحسين الموارد البشرية، الفصل الثاني : تضمن هذا الفصل بدراسة ميدانية حول دور التدريب في تحسين الموارد البشرية، و قد توصل هذا الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها :

✓ إن التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال إكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة .

✓ من بين أهداف تقييم الأداء للموارد البشرية التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء .

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

بعد إستعراض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في كثير من الجوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى عديدة، وسنحاول فيما يلي تلخيص أهمها.

- أوجه التشابه: وتتمثل في :

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في توافق المتغيرات؛

✓ تناول موضوع التغيير التنظيمي في جوانب مختلفة وإضاح دوره و التحسين الذي يؤدي إليه .

- أوجه الإختلاف: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمايلي :

✓ عدم وجود متغير تابع في بعض الدراسات السابقة ؛

✓ إختلاف في مكان الدراسة الميدانية .

- ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة : تمت الدراسات السابقة في بعض الدول الأوروبية والبعض الآخر في الدول العربية ومناطق داخل التراب الوطني في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في الجزائر وبالتحديد بولاية الطارف في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري .

✓ تعددت الإتجاهات البحثية في الدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى الأهمية بين المتغير التابع والمستقل تارة وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث، بينما تطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؛
✓ يمكن إعتبار الدراسة الحالية إستطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الموظفين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

- صعوبات البحث :

العديد من الصعوبات واجهتني أثناء إنجازي لهذا البحث :

- نقص في المراجع فمكتبة الجامعة لا تحتوي كثيرا من الكتب حول التغيير التنظيمي.

- عدم قبول الموظفين بإستلام الإستبيان مباشرة .

- عدم المصدقية في الإجابة مما أدى إلى حدوث خلل في النتائج .

الفصل الاول

أساسيات حول التغيير التنظيمي

تمهيد

شغل مفهوم التغيير التنظيمي إهتمام العديد من الباحثين والكتاب من خلال الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى إهتمام العديد من منظمات الأعمال به خاصة تلك المنظمات التي تعيش وتنشط وسط منافسة حادة زيادة على التقلبات والتطورات التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية و عدم ثباتها، عوامل تضع المنظمة أمام حتمية القيام بالتغيير التنظيمي و الذي أصبح أمرا ضروريا لا يمكن للمنظمة الإستغناء عنه، وذلك لأنه يمثل وسيلة المنظمة للإستمرار في نشاطها وتحقيق النمو والتطور التكيف والتلاؤم أكثر مع محيطها ووسيلتها لمواكبة مختلف التطورات المستجدات الحاصلة ومواكبة العصرية أكثر، لذلك أصبح وجوبا على المنظمة تبني عملية التغيير التنظيمي في أعمالها ونشاطاتها و التي يجب أن تتم وفق أسس وضوابط معينة و وفقا لمراحل وخطوات تضمن السير الحسن لعملية التغيير وتؤدي إلى تجسيدها على أرض الواقع وتحقيق النتائج المرجوة، فنجاح عملية التغيير مرهون بمدى وضوح أهدافه و المشاركة في تنفيذه من قبل الإدارة والعاملين، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع كل ما من شأنه أن يعيق تنفيذ برامج التغيير خصوصا ما يعرف بمقاومة التغيير التي قد يقوم بها بعض الافراد نتيجة تخوفهم مما ستسفر عليه عملية التغيير مستقبلا أو تعارض التغيير مع مصالحهم أو لأسباب أخرى، وفي هذا الصميم ينبغي وضع التدابير والإجراءات اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير و العمل على إقناع الأطراف المعارضة للتغيير بحاجة و ضرورة المنظمة للتغيير و الأهداف التي سيحققها سواء للعاملين أو المنظمة وبالتالي تصبح الأطراف المعارضة للتغيير مؤيدة للتغيير وتعاونهم على إنجاحه .

وعلى ضوء ما سبق ذكره، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية :

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني : التغيير التنظيمي بين الأنواع و المداخل

المبحث الثالث : ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد والتغيير وذلك من أجل التكيف والتلاؤم مع مختلف المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل إستمرار المنظمة في أداء نشاطها وضمان بقائها وتميزها، كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو نتيجة لإرتفاع التكاليف ونقص الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهم خصائصه

قبل أن نعرف التغيير التنظيمي لابد أن نعرف في بداية الأمر ما هو التغيير ونذكر بعض خصائصه حتى يتضح مفهومه أكثر ثم بعد ذلك نعرف التغيير التنظيمي ونذكر خصائصه التي تميزه.

أولاً: تعريف التغيير

هناك عدة تعريفات للتغيير نذكر منها:

التغيير هو إستجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، و هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ.¹

كما يعرف أيضاً بأنه الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير إنطلاقاً من الإيمان بحركية البيئة وتعقيدها المستترين.² بالإضافة لإعتباره عملية للتجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة ومنع التراجع، وإزالة الصدأ و إزالة الجليد على النظم واللوائح.

كما يعرفه الباحث روبنسون بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، و بالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.³

ثانياً: تعريف التغيير التنظيمي

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي وتنوعت حسب رؤية وفهم الباحثين لعملية التغيير التنظيمي وعموماً نذكر التعريفات التالية للتغيير التنظيمي:

- 1- ناصر جردات، إدارة التغيير والتنظيم، دار إثراء النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص 31.
- 2- طاهر محسن الغالي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016، ص 41.
- 3- حسان جلاب دهب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 666.

تعريف 1: التغيير التنظيمي هو العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها.¹

تعريف 2: كما يعتبر بأنه هو التغيير المخطط والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم.

تعريف 3: كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتحديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل.²

تعريف 4: يعتبر خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة .

تعريف 5: كما يقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف، و العاملين إستجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية، ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصعبة في منظمات الأعمال، وهو عملية مستقرة من التجريب والتكيف التي تهدف الى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية.³

تعريف 6: كما عرفه أندرو ومارك Mark & Andrew على أنه " : عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".

تعريف 7: يوضح هذا التعريف الأساليب التي من خلالها يمكن إحداث التغيير التنظيمي وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية بالتركيز على العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع، حيث تلعب دورا أساسيا في تفسير وتحليل قيم وسلوكيات وإتجاهات الموظفين قبل وأثناء وبعد عملية التغيير.⁴

تعريف 8: ويقدم فرنش وبييل Bell & French تعريفا للتغيير التنظيمي على : "نأ جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمر لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها.⁴

1- سيد سالم عرفة ، إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2011، ص17.

2- سيد سالم عرفة، مرجع سابق ذكره ص 90.

3- ماهر أحمد، إدارة التغيير، دار الجامعة، الطبعة الأولى، الكويت، 2010، ص 14 .

4- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 2005، ص 343.

تعريف 9: ويرى أو ليفير Olivier وزملاءه أن التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها إستحداث أوضاع تنظيمية (الهيكل التنظيمي) وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة 3 سواء كانوا مديرين أو موظفين .

إعتبارا لكل ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية حتمية تتطلب الإعداد المسبق، تضافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقلص الفجوة بين الوضع الحالي أي الواقع والوضع المستهدف أي المأمول وبالتالي أحداث تقدم في الجوانب البشرية ، الهيكلية ،التكنولوجية بدل تقدمها.¹

ثالثا: خصائص التغيير التنظيمي

يمكن إجمال الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي في ما يلي ²:

- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بطريقة عشوائية أو إرتجالية بل يتم بطريقة منهجة بهدف تحقيق الغايات المرجوة تكون مقبولة من طرف قوى التغيير.

-**الواقعية:** يجب أن تكون خطط التغيير مرتبطة بواقع المنظمة وأن تتم دراسة إمكانياتها و مواردها لتطبيق هذا التغيير.

-**التوافقية:** بحيث يجب أن يكون هناك تناسق بين إحتياجات و تطلعات قوى التغيير من جهة و عملية التغيير من جهة أخرى.

-**التغيير التنظيمي مرتبط بمفهوم النظم المفتوحة:** وذلك أن المنظمة وبحكم وجودها داخل مناخ خارجي سريع التغيير فإن ذلك يفرض عليها مسايرة هذه التغييرات (التنافس القوي، قوانين و تشريعات جديدة، ارتفاع الدخل الفردي) لذلك فالتغيير الخارجي ينعكس مباشرة على المنظمة ويفرض عليها القيام بعملية التغيير.

-**التغيير التنظيمي مسؤولية مشتركة:** لا يمكن ربط التغيير التنظيمي بالإدارة العليا في المنظمة فقط بل إنه يمس كل المستويات الإدارية، لكن المسؤولية تتدرج وفق تدرج هرم السلطة بحيث تتحمل الإدارة العليا الجزء الأكبر.

-**مقاومة التغيير:** في كثير من الأحيان ما تتعارض فكرة التغيير مع مجموعة من العمال الذين قد يمسهم التغيير وقد يكون الخوف من عدم نجاح التغيير أو الخوف من التغيير في حد ذاته سببا للمقاومة.

1- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الأردن، 2009، ص 190.
2- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي فيس الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، رسالة الدكتوراه غير منشورة، كلية الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 42.

المطلب الثاني: أسس ومراحل التغيير التنظيمي

تقوم عملية التغيير التنظيمي باعتبارها عملية مخططة ومدروسة على مجموعة من الأسس والمراحل والتي يتم من خلالها تحديد النقائص والمشاكل التي تستلزم القيام بعملية التغيير ووضع الخطط اللازمة لذلك وتوفير الإمكانيات والوسائل و كذا كيفية إقناع الآخرين بضرورة القيام بالتغيير و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أسس و مراحل التغيير التنظيمي.

أولاً: أسس التغيير التنظيمي

توجد عدة اسس يجب على الادارة مراعاتها لاحداث التغيير بشكل فعال منها:¹

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائه؛
- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير والأسس التي تبنى عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه و مواقفه و إتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير؛
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة و الكامنة لدى الأفراد و التي تدعم التغيير أو مقاومتها، حيث يركز المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير؛
- التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد مشكلة التقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية اللازمة لتقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات؛
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ويدعوان الأفراد إلى المقاومة؛
- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم وإعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن إعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة المقاومة؛
- معرفة القائد لما يجب عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظه على إستمراريتها؛
- الدعم و المساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير؛
- الإهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القائد والأفراد المتأثرين أمراً ضرورياً، وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير و الإجراءات المتعلقة به و النتائج التي ستترتب عليه.

1- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الاداري، دار المسير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 63.

ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي

لقد تكلم العديد من الكتاب و الباحثين عن مراحل التغيير التنظيمي حتى أنهم أعدوا مجموعة من النماذج من أجل شرح دقيق لأهم المراحل التي يمر بها التغيير الناجح، ولعل أبرز هؤلاء الباحثين كيرت لوين (kurtlewin) سنتطرق في هذا العنصر إلى هذا النموذج الذي بدوره يتضمن مجموعة من المراحل .

يعتبر كيرت لي وين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي لهذا فإن نموذجه الثلاثي يعتبر منطلقاً لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، حيث قدم سنة 1951 نموذجاً لإحداث التغيير ولقي هذا النموذج إهتماماً كبيراً، بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة، حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحو الإتجاه المقصود، والأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحرك في إتجاه التغيير هناك ثلاثة مراحل أساسية أشار إليها كيرت لوين حيث شبه الأفكار بالجليد فالمرحلة الأولى سميت بمرحلة إذابة الجليد وسميت المرحلة الثانية بمرحلة التغيير في حين سميت المرحلة الأخيرة بإعادة التجميد، بحيث كان مضمون هذه المراحل كالتالي:¹

1-المرحلة الأولى: مرحلة إذابة الجليد

تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم وذلك من خلال التعرف عن النقاط التالية:

1- الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل.

2- العلاقة النسبية بين هذه الأعراض.

3- طبيعة المشاكل التي تعترض تقدم المنظمة.

4- الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل حسب تأثيرها على العمل.

5- حدود المنظمة وإمكاناتها في المشاكل التي تعترضها.

و يشير كثير من الكتاب والباحثين إلى أهمية هذه المرحلة إذ أن جهود التغيير قد تفشل في حالة ما تم إغفال هذه المرحلة وعدم إعطاءها الإهتمام المناسب إذ تهدف إلى إيجاد الإستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف ومهارات أو إتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو إستبعاد المعارف والمهارات والإتجاهات الحالية، ومن ضمن أساليب إذابة الجليد نذكر ما يلي:

- منع أي مدعومات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن تلك السلوكيات السيئة غير مرغوب فيها؛

1-حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2013، ص 376.

- إنتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل؛
- إشعار العاملين إتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، مثل النقل إلى قسم آخر أو توجيهه إلى دورة تدريبية لمعالجة المشكلة المعنية؛
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل علاج ظاهرة التأخير والغياب عن طريق تغيير مواعيد العمل و ساعاته .

2-المرحلة الثانية: مرحلة التغيير

تعتبر هذه المرحلة مرحلة مفصلية ومحورية في عملية التغيير، حيث يتم تنفيذ عملية التغيير حسب المجال المحدد للتغيير، بحيث قد يكون قد يمس التغيير الأفراد كتنغير وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز والمكافآت، أو في المجال التكنولوجي كإدخال تكنولوجيات ومعدات جديدة أو وسائل إنتاج مبتكرة، أو هيكلية كتعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية والمسؤولية.

3- المرحلة الثالثة: إعادة التجميد

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم إنتقل الأمر إلى التدخل بتغيرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، بحيث تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، و المحافظة على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من التغيير، ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والإستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة الحوافز والإقتراحات، ويجب كذلك أن يتم في هذه المرحلة مساعدة العمال على تجسيد مهاراتهم وأفكارهم وأتجاهاتهم الجديدة إذ يقع هذا العمل على عاتق الإدارة بإعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعزيزها والترغيب فيها.

كما يوضح في الجدول هذه المراحل التالي :

الجدول رقم (1-1) نموذج Kurtlezin التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الموظفين و الأعمال	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير البناء التنظيمي	- تقييم النتائج
	- تغيير التقنيات	-إجراء التعديلات اللازمة

المصدر : حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات لمنظمات الأعمال، راد حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان الأردن، 2013، ص 377 .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيم أهمية كبيرة بالنسبة للعمال والمنظمة وكذلك للمجتمع ويتضح ذلك فيما يلي:¹

1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال :

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات؛
- تقليل معدل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت؛
- إيجاد إنفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة؛
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات؛

- زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها؛
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب والمساهمة.

2-أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها؛
- تطبيق المنهج العلمي في إتخاذ القرار من خلال التأني في إتخاذه وعدم التردد في الإستقرار عليه؛
- التموقع وسط المؤسسات المنافسة لها و فرض مكانتها؛
- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.

3- أهميته بالنسبة للمجتمع:

- توفير حاجيات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات؛
- تحقيق الرقي الإجتماعي وتحسين ظروف المعيشة.

1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2003، ص 49 .

ثانيا : أهداف التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من التغيير التنظيمي نذكر منها:¹

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها والتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح عن الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها؛

- تحقيق درجة عالية من التعاون؛

- تقليل معدلات الدوران الوظيفي؛

- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة؛

- إستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات؛

- تطوير أنماط السلوك.

وهناك أهداف أخرى للتغيير التنظيمي حيث تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بعملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد

منظمة مجددة ومبدعة ومتكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف والتي يمكن

تلخيصها فيما يلي:²

1- التخلي: يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الإستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.

1- محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص122.

2- بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010،

2- التبنى: عندما تتخلى المنظمة عن بعض الإستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجيات تكنولوجيات أو أساليب جديدة مما يسمح لها بالإنسجام مع التطورات الجديدة.

3- التطور و التنمية: تهدف المنظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجيات وأساليبها وتنويع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والإستمرار.

4- التحسين: من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة من التكيف مع البيئة المحيطة بها إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي بين أنواعه وأهم ماخلة

يمكن تقسيم التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة إلى عدة أنواع إعتقادا على معايير معينة كما أن له مداخل متعددة يمكن من خلالها التعرف على مجال التغيير وتكون عملية التغيير ناشئة عن أسباب ودوافع داخلية أو خارجية ويبقى على عاتق المنظمة إتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لإنجاح التغيير تجنباً للعوامل التي قد تؤدي إلى فشله.

المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي وأهم مداخله

تصنف عملية التغيير التنظيمي إلى أنواع عديدة تبعاً للمعيار المعتمد كما أن التغيير التنظيمي له عدة مداخل كل مدخل يضم مجالات معينة تتم فيها عملية التغيير:

أولاً: أنواع التغيير التنظيمي

تعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف لذا يتعين على القائمين على التغيير فهما لطبيعة و نوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه من أجل القيام بكافة الإجراءات وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه، ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي:¹

1- التغيير حسب درجة الشمولية:

ويختص هذا النوع بما إذا كان هذا التغيير سيغطي كل المنظمة أو جزءاً منها فقط وينقسم إلى نوعين وهما:

1-1- التغيير الجزئي:

ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة أو الوحدات فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات أو تغيير بعض العمال أو بعض الآلات في وحدة معينة.

1- سوئي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 9-11.

1-2- التغيير الشامل:

يمتاز هذا النوع من التغيير بشمولية حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، بحيث يمس التغيير كل المجالات التي تم ذكرها سابقا البشرية والتكنولوجية والهيكلية والوظيفية .

2- التغيير حسب درجة المشاركة:

لقد وضعنا في عنصر سابق أهم المسؤولين عن عملية التغيير، إذ هناك من يقسم التغيير على أساس هذا المبدأ إلى قسمين هما:

1-2- التغيير المفروض: و يعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك،

ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط، وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى هذا النوع في حالة التغييرات البيئية والإستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة.

2-2- التغيير بالمشاركة: وهو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في إتخاذ قرارات والتخطيط لعملية التغيير وتلجأ المنظمة

لهذا النوع كإستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير.

3- التغيير حسب درجة التخطيط:

قد تفرض بعض الظروف المفاجئة التي تحدث بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة بالمسارعة في تطبيق التغيير دون التخطيط لذلك، وقد يكون عكس ذلك بحيث تقوم المنظمة ببناء إستراتيجية مخططة للتغيير والتغيير حسب درجة التخطيط نوعان:

1-3- التغيير المخطط:

وهو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق وتخطيط ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه والفرص المتاحة لذلك والمنافسين المتوقعين وتحضير العمال من خلال تدريبهم و تأهيلهم وفق متطلبات التغيير المتوقع، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

2-3- التغيير غير المخطط:

ويتم بشكل مستقل خارج عن إدارة رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وحتى البيئة الداخلية الخاصة بها.

4- التغيير حسب وقت التنفيذ:

قد يأخذ التغيير وقتا طويلا أثناء التطبيق وذلك لكثرة المجالات التي يجب تغييرها مثلا، في حين قد يكون كذلك التغيير سريعا عندما يكون مرتبطا بظروف تتوجب التغيير، وهو بدوره ينقسم إلى قسمين وهما:

4-1- التغيير السريع:

ويكون نتيجة ورد فعل سريع لبعض الضغوطات التي في الغالب ما تكون خارجية، مثل تغير الظروف السياسية (الحروب) او الإقتصادية (التضخم)، ويتصف هذا التغيير بعدم الرسوخ وذلك لأنه لم يكن وفق دراسة وتخطيط لكل العوامل والجوانب.

4-2- التغيير التدريجي:

يأتي هذا النوع من التغيير وفق تسلسل تدريجي حتى الوصول إلى الهدف الأول من التغيير ويأتي كإستراتيجية بعيدة المدى تقوم المؤسسة بالتخطيط لها، ومقارنة بالتغيير السريع فالتغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا وثبوتا وذلك لأنه كان وفق خطط مرسومة ومتضحة المعالم .

ثانيا: مداخل التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حضيت بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي لأهميتها ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير التنظيمي في المداخل التالية:¹

1- المدخل الوظيفي: ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويقصد بفلسفة المنظمة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن المنشآت الأخرى و مثل ثوابتها ويركز هذا المدخل على إحداث التغيير فيما يلي:¹

1-1- تغيير فلسفة و رسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل وإعادة تطوير الموارد وترشيد إستخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكاليف أو تحسين الجودة وزيادة الإنتاج.

1-2- تغيير الأهداف و الإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف وإستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثل : التمايز، أو التركيز أو القيادة في التكاليف.

1- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 2014، ص ص 19-20.

2- المدخل الإنساني: ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الإستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

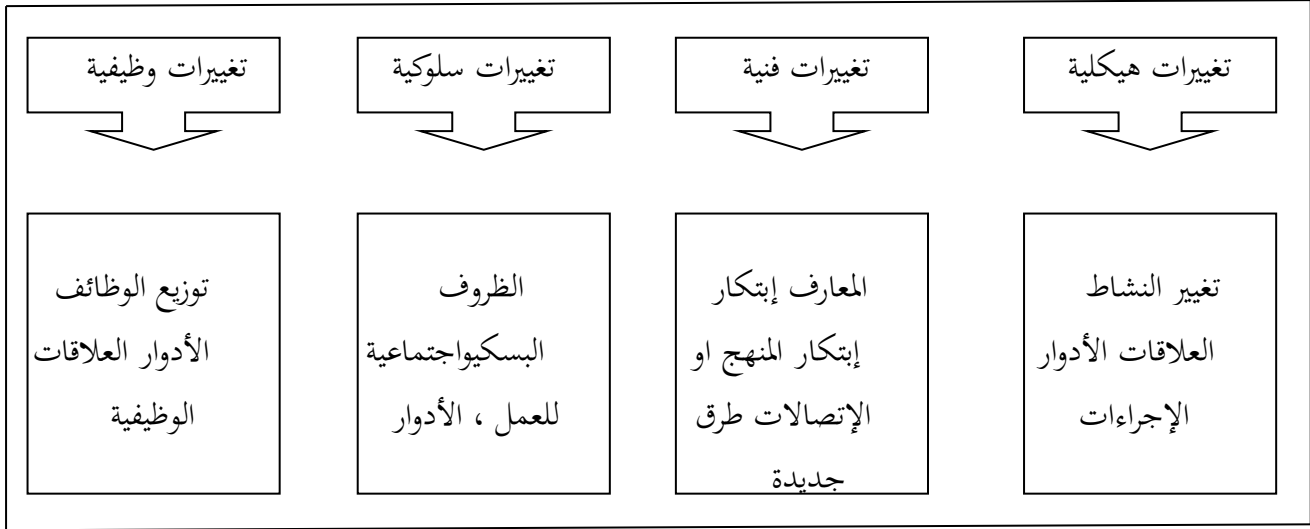
3- المدخل الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام و الفروع التي تتبعها و المحدد للمستويات التي تتدرج عليها والإتصالات التي ينبغي أن تتعامل عن طريقها والأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها.

4- المدخل التكنولوجي: وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إحداث التغيير من خلال إعادة ترتيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع وسائل ومعدات وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

5- مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية: ويشمل تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الإجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

ومن خلال هذا الشكل سنحاول توضيح مداخل التغيير التنظيمي وما يحتويه كل مدخل من مجالات يحدث فيها التغيير

الشكل رقم (1-1) مداخل التغييرات التنظيمي



المصدر : بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الاداري، المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009، ص 69 .

المطلب الثاني : أسباب التغيير التنظيمي ودوافعه

هناك عدة أسباب ودوافع تحتم على المنظمة القيام بالتغيير التنظيمي، تختلف هذه الأسباب حسب الظروف وحسب غاية المنظمة وبالتالي سنورد أهم أسباب التغيير التنظيمي وأهم دوافعه كما يلي:

أولاً: أسباب التغيير التنظيمي

تتمثل أسباب التغيير التنظيمي في مايلي:¹

1-الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتغيير يؤدي إلى إنتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل وتظهر المبادرات الفردية والجماعية وظهر الآراء والإقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات و الإستقرار الممتد لفترة طويلة الزمن.

2-تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو السلبي بالفرض وكلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب والشكل والمضمون .

1-سيد سالم عرفة، مرجع سابق ذكره، ص ص 93-94 .

3- إثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها؛
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي إستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج والعمل؛
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة.

4- زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسات التشغيلية من خلال:¹

- إكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى إنخفاض الأداء مثل الإسراف والفاقد والضائع؛
- معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل عمليات التحفيز و تحسين مناخ العمل.

ثانيا: دوافع التغيير التنظيمي:

1-الدوافع الخارجية: تعد الدوافع والقوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من الدوافع الداخلية لإتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وهذا أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعموما تتمثل الدوافع الخارجية فيما يلي:²

1-1- البيئة الاقتصادية: وتتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وإنفتاح الأسواق وإنضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة إضافة إلى تغيرات أسعار الفائدة وأسعار العملات التي يتم الاستراد والتصدير بها وتغير معدلات التضخم، تغير قواعد المنافسة أيضا بعض التغيرات الإقتصادية العالمية التي أثرت في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات وبالتالي دفعتها من المركزية والنظم البيروقراطية التي كانت تعمل بها نظم أكثر مرونة وتناسب مع طبيعة التحولات الإقتصادية العالمية.

1-2- البيئة السياسية و القانونية: تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا مثل التغيرات في السياسة الحكومية والمالية والتنفيذية أو وجود تغيرات داخلية أو عالمية تاتر على الاتفاقيات الإقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمة مثل ظهور قوانين وتشريعات جديدة كقانون العمل، الضمان الاجتماعي، الضرائب .

1- ثابت ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر، 2004، ص ص 110-111.

2- محمد الصبري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر، 2007، ص ص 32-33.

1-3- البيئة التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، ومن أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع إلى التغيير التقدم في وسائل المواصلات و الإتصالات الأمر الذي قضى على الحدود الفاصلة بين الدول وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغيرات التكنولوجية.

1-4- البيئة الاجتماعية: تتمثل في العادات والتقاليد والقيم والمبادئ وكذلك الإتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في أذواق ورغبات المستهلكين وسيادة عصر التوجه للعميل وإحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

1-5- البيئة الثقافية: تؤثر على قيم وإتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على العاملين في سلوكهم وأساليبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة على الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الإتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

2- الدوافع الداخلية: تتمثل الدوافع الداخلية التي تؤدي بالمنظمة إلى القيام بالتغيير فيما يلي:¹

2-1- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الموارد والإمكانات.

2-2- العمليات والأنظمة: فهي تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير اللوائح والإجراءات، أنظمة الإتصالات وأنظمة الرقابة على الجودة.

2-3- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا وإيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات التي يطلبها العاملون.

2-4- الهيكل التنظيمي: إذ يتم إحداث التغيير نظراً لأن الهيكل التنظيمي لم يعد قادراً على التسيير والتنسيق مع المستويات التنظيمية الأخرى.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله

هناك عوامل تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي كما أن هناك عوامل وراء فشل التغيير التنظيمي.

1-رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للطباعة و النشر، الطبعة الاولى ، عمان الأردن، 2005، ص 115 .

أولاً: عوامل النجاح

- هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاز برامج التغيير تتمثل في ¹:
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛
 - توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛
 - إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه؛
 - توفير الموارد البشرية المادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه؛
 - تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزها؛
 - بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير؛
 - شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- كما أن هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاز التغيير: ²
- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري.
 - تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والإنسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
 - أن يبدأ التغيير من خلا فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
 - توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والإستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة.
 - التأكيد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه.
 - جعل نتائج الأداء في الهدف الرئيسي في التغيير و ذلك من خلال تغيير سلوك أفراد ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحسين أدائهم.

1- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 28.

2- بلحمدو خولة، مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي الحاج، 2014، ص32.

ثانيا: أسباب فشل التغيير التنظيمي

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب فكذلك يوجد عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية تغيير وفيما يلي نذكر البعض منها:¹

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة؛
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير؛
- عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط؛
- اللاتفاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس؛
- البداية الخاطئة لعدم توفر الإلتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير؛
- إعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا؛
- الإختلاف في تقديرات وتصورات العاملين؛
- الخوف من المجهول أي خوف العاملين من الإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا؛
- سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير؛
- تكاليف التغيير فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيحققها التغيير.

المبحث الثالث: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

قد تواجه منظمة أثناء قيامها بالتغيير التنظيمي بعض العراقيل أبرزها عدم تقبل التغيير من قبل الموظفين، إعتقادا منهم أنه يهدد إستقرارهم ومصالحهم، فهذا الإعتقاد يجعل التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها المنظمات ألالشيء الذي يفرض عليها التعامل بحذر مع هذا المقفل إقناع الموظفين بجدوى التغيير، وسيتم لاحقا توضيح طرق تقليص مقاومة التغيير لكن قبل ذلك من المفيد فهم هذه الظاهرة .

المطلب الأول : مفهوم المقاومة التغيير التنظيمي ، أشكاله و أسبابه .

تعرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها إستجابة عاطفية وسلوكية إتجاه خطر أو متوقع وتأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال كما أنها تنشأ من عدة أسباب .

1-عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية "دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 45.

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعريف 1: تعني مقاومة التغيير التنظيمي إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم وهذه المقاومة قد تكون سلبية كما أنها قد تكون إيجابية في بعض الأحيان وقد تتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال له يكون في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تكون عندما تظهر النتائج ومردودها على المنظمة والموظف كبير مقارنة مع التكاليف المدفوعة.¹

تعريف 2: كما تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل عناصر داخلها نظراً لأسباب شخصية أو تنظيمية مختلفة من عنصر لآخر وتظهر المقاومة في عدة أشكال لعل أخطرها المقاومة العدوانية.²

تعريف 3: مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها، وهو موقف سلمي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية .

تعريف 4: عرفها Piderit أنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والإعتقادات السلبية حول ماهية التغيير.

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي.³

ثانياً: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

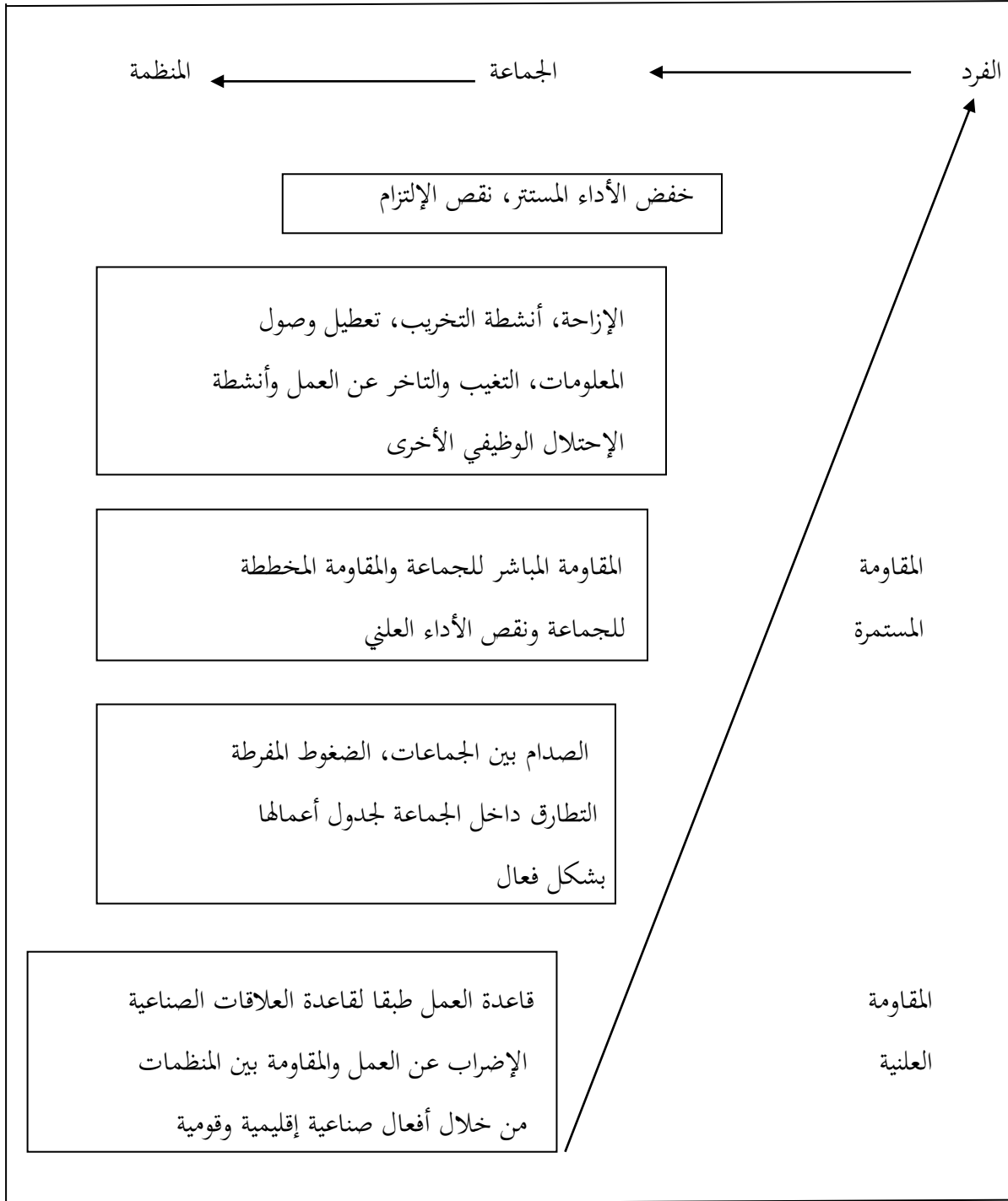
يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنياً، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وذلك ما يوضحه الشكل رقم (03).

1- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2008، ص 355.

2- بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2015، ص 30.

3- ضياف زين الدين، سلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، رسالة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 197.

الشكل رقم (1-2) أشكال مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر : سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجيل، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 115.

يظهر الشكل أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصرح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح إحجاما وإمتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة؛
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الأفراد؛
- السكوت وعدم إبداء الرأي؛
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على إتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح؛
- الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنه الخيار الأمثل؛
- الإصرار على عدم عدالة التغيير؛
- إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة؛
- محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير؛
- محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعذار، مثل القول "الفكرة جيدة ... لكن"؛
- محاولة إقتراح حلول سريعة؛
- زيادة العداء نحو المبادرين بإقتراح التغيير؛
- تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات؛
- الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل؛
- زيادة معدلات الغياب والتأخير والتخريب.

ثالثا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

لا يمكن علاج إشكالية مقاومة التغيير دون التعرّيج عن أهم الأسباب التي جعلت من العامل يقف في طريق تنفيذ هذا التغيير، فبمعرفة الأسباب سنحاول البحث عن الحلول والتي ترضي جميع الأطراف ولقد لقي موضوع أسباب مقاومة التغيير في المنظمات كتابات كثيرة وطويلة ولذلك سنحاول التطرق إلى أهم تلك الأسباب من خلال النقاط التالية:¹

1- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي و أثره على الولاي التنظيمي، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية الأدب و العلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2010، ص 85.

1- أسباب على مستوى الفرد: بحيث تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، والأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل، ويمكن ذكر بعض الأسباب فيما يلي :

1-1-العوامل المنطقية: ¹

- الوقت المطلوب للتكيف؛
- الوقت الإضافي لإعادة التعلم؛
- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة؛
- تكاليف التغيير؛
- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.

1-2-العوامل النفسية:

- الخوف من المجهول؛
- عدم التسامح مع التغيير؛
- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير؛
- الحاجة للأمن والرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن.

1-3-العوامل الاجتماعية:

- التحالفات السياسية.
- القيم المضادة للتغيير.
- نضرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.
- الحفاظ على مصالح مكتسبة.
- الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة .

لقد كانت عادات الفرد داخل المنظمة عامل أساسي لتوفير درجات عالية من الرضا الوظيفي، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ هذه العادات بعين الاعتبار وإستخدامها كمؤيد للتغيير، ومن جهة أخرى يعد الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو الزيادة في عبء العمل أو إدخال أساليب عمل حديثة لا تتوافق مع قدرات

1- محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التمييز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، العدد 4، ديسمبر 2017، ص 116.

ومهارات الفرد وكذلك قد يكون للخوف من القائمين على عملية التغيير أو الخوف من فقدان السلطة وعلاقات السيطرة والنفوذ السائدة والخوف من عدم نجاح التغيير دور في تعزيز المقاومة.

2-أسباب على مستوى الجماعة:

الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الإجتماعية القائمة، وتحديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.

3- أسباب على مستوى المنظمة :

يمكن حصر الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور فيها في النقاط التالية:¹

- عدم الرفع من المكافآت؛
- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب؛
- التكاليف العالية التي أنجرت على التغييرات السابقة؛
- ضعف إختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير؛
- الفشل في تغييرات سابقة؛
- جمود الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

- إستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي :

إن الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير إستراتيجيات وطرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وجب التعرف على أهم تلك الإستراتيجيات، بحيث تنحصر في أغلبها في ستة إستراتيجيات وهي:²

1- الإتصال و التعليم: تساعد هذه الإستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها وفهمها، و من أهم إيجابيات هذه الطريقة أن إقتناع العمال بمدى أهمية

1- سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 202.

2- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، در وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الأردن، 2009، ص 364.

التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيرا العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيرا .

2- المشاركة: من الصعب أن يقاوم العامل قرار كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن اشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير.¹

3- التسهيل والدعم: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين وتدريب العمال على إكتساب مهارات ومعارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها.

4- التفاوض و الاتفاق: يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم إستحداثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات و منحهم بعض الإمتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية والخوف من عدم إلتزام الأطراف المقاومة.

5- الإستغلال و إختيار الأعضاء: من خلال هذه الطريقة يتم إختيار أحد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثرا في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في إتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، ولإستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة نوعا ما، ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال أنه قد تم إستغلالهم من طرف المؤسسة.

6- الإكراه الضمني والصريح: وتعتبر من أصعب وأخطر الإستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى إستخدام هذه الإستراتيجية بإستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق إستخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الإمتيازات أو حرمانهم من الترقيات .

المطلب الثالث : إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

على غرار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي التي يميزها التعدد و التشابك، فإن آثارها كذلك مختلفة ومتنوعة وهي تتراوح بين الآثار السلبية والإيجابية ويبقى على المنظمة معرفة هذه الآثار كل على حدا، إذ يجب التنبؤ بالآثار السلبية قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة حتى لا تعيق عملية.

1-سحن ابراهيم بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2005، ص 550.

التغيير في حين أن المعرفة البعدية للآثار الإيجابية يسمح لها بضبط وتعديل الأمور التي تكتشفها هذه المقاومة وفيما يلي نفضل أكثر في أهم سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير .

أولاً: إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي

جرت العادة أن ينظر الى مقاومة التغيير التنظيمي على انها ظاهرة سلبية، ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية والمتمثلة أساساً فيما يلي:¹

- مقاومة التغيير تجبر المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل؛
- مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الإتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات؛
- حالة القلق والخوف التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- تكشف مقاومة التغيير التنظيمي نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات، حيث تقوم الإدارة بإتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها؛
- يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى فحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.

ثانياً: سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

- تمثل أهم سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي في العناصر التالية:²
- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي؛
- ضياع جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة؛
- هدر الوقت حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي؛
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل؛
- إنخفاض مستويات الإلتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها؛
- فشل علي لعملية التغيير وإحتمال إهتبار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصرية أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة .

1- جاريت جونز، شارلز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض 2001، ص 838 .

2- عليوة السيد، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2005، ص 49.

خلاصة :

إن أهم ما يمكن أن نستخلصه هو أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمرا ضروريا وحتميا لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أيا كان نوعها، لذا فعليها إلا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه لأن فشله وتلاشيه من فشلها وتلاشيها .

إن حتمية التغيير التنظيمي، فلا بد لأي تغيير يحدث أن يجد أفرادا أو جماعات أو حتى مؤسسات تعارض تطبيق هذا التغيير وذلك لأسباب معنية، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يخذ بعين الإعتبار الأفراد الذين يقاومون التغيير ومحاوله إستمالتهم وإقناعهم بأن التغيير هو لصالح المؤسسة .



الفصل الثاني
التغيير التنظيمي و دوره في تحسين
أداء الموارد البشرية

تمهيد:

تزايد إهتمام المؤسسات ومنظمات الأعمال بالموارد البشري والذي يعد الركيزة الأساسية والعنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والتطور، حيث أصبحت المنظمات تسعى للعمل على تحسين أداء مواردها البشرية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز مختلف المهام والإعمال الموكلة بها، لأن الأداء الجيد للمورد البشري يخدم الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى إتخاذ الاجراءات والأساليب الازمة التي من شأنها رفع أداء العاملين وتحقيق معدلات أداء عالية، بالإضافة إلى القيام بعملية تقييم دوري للأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بالأداء المتوقع، والوقوف على الإنحرافات في الأداء والتعرف على مستوى أداء كل فرد ومن ثم يتبن من عملية تقييم الأداء الأفراد الذين هم بحاجة إلى رفع وتحسين أدائهم وإتخاذ التدابير اللازمة لذلك والتعرف على الأفراد الذين لديهم أداء جيد والقيام بمكافئتهم أو ترقيتهم على أدائهم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة يمكن أن تعتمد على عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين وذلك بتغيير سلوكهم وتصرفاتهم من خلال برامج التدريب والتكوين التي من شأنها تنمية مهارات العاملين، أيضا التغيير في نظام الحوافز وجعله أكثر ملائمة للمستجدات والظروف الحالية وعند مستوى رغبات وتطلعات العاملين بالإضافة إلى كل هذا التغيير في أنماط القيادة لأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يتجاوب مع العاملين ويحثهم على زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

وعلى ضوء ما سبق ذكره، سيتم في هذا الفصل التطرق الى العناصر التالية :

المبحث الأول : ماهية الأداء

المبحث الثاني : تقييم الأداء

المبحث الثالث : تحسين الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي

المبحث الأول : ماهية الأداء

يلعب أداء الفرد دورا هاما في التأثير على أداء المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من أنظامه في العمل و إتصاله مع الآخرين وإنفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه المنظمة من أداء وعليه فإن نجاح المنظمة وتحقيقها لأداء جيد ومميز مرهون بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء، عناصره ومحدداته

يختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم محدد ومشارك لمصطلح الأداء وذلك لأن الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد والتعريف الدقيق وهذا راجع إلى إختلاف وجهات نظر الباحثين من جهة وإلى طبيعة الموضوع من جهة أخرى، والذي يعد من مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي تتميز بالتعقيد وصعوبة الوصول إلى نتائج دقيقة وبالتالي سنتعرف على الأداء وعناصره ومحدداته.

أولا: مفهوم الأداء:

تعريف 1: يعرف الأداء بأنه:"البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.¹

تعريف 2: بأنه:"إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية Miller et Bromily ويعرفه كل من والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

تعريف 3: يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

تعريف 4: كما يعرف بأنه قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحدد لأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ونوعيته ونمطه.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم الأداء في عمومه يشير إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، والذي يتصف بالشمولية والإستقرار، و من ثم فهو لهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها.⁵

1-وائل محمد صبحي و طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء و البطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2009، ص 231.

2- عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000، ص 231.

3- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المسير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص 239 .

4- أبو الشرشر نور الدين، الحوافز وأداء العاملين قفي المؤسسات، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 130.

5- أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، بيروت لبنان، 2002، ص 17.

ثانيا: عناصر الأداء

من التعريف السابقة للأداء يتضح أن الأداء بالنسبة للمورد البشري يتكون من العناصر التالية :¹

1- المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال :

1-1- حسن إختيار العاملين: تتضمن عملية إختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم إنتقاء أضللهم وأصلحهم للعمل.²

1-2- التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة . " تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لوضع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الإختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه وكما أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، ضالا عن إمتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف " كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

2 الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات مواضع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة. تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

2-1- بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بإنعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها،

1-أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008، ص 34 .

2- بوشليق مينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2018، ص 34 .

أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

2-2- حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا .

2-3- التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاقات، أو معنويا، مثل الإعراف والتقدير والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

ثالثا: محددات الأداء

تتمثل محددات أداء المورد البشري فيما يلي:¹

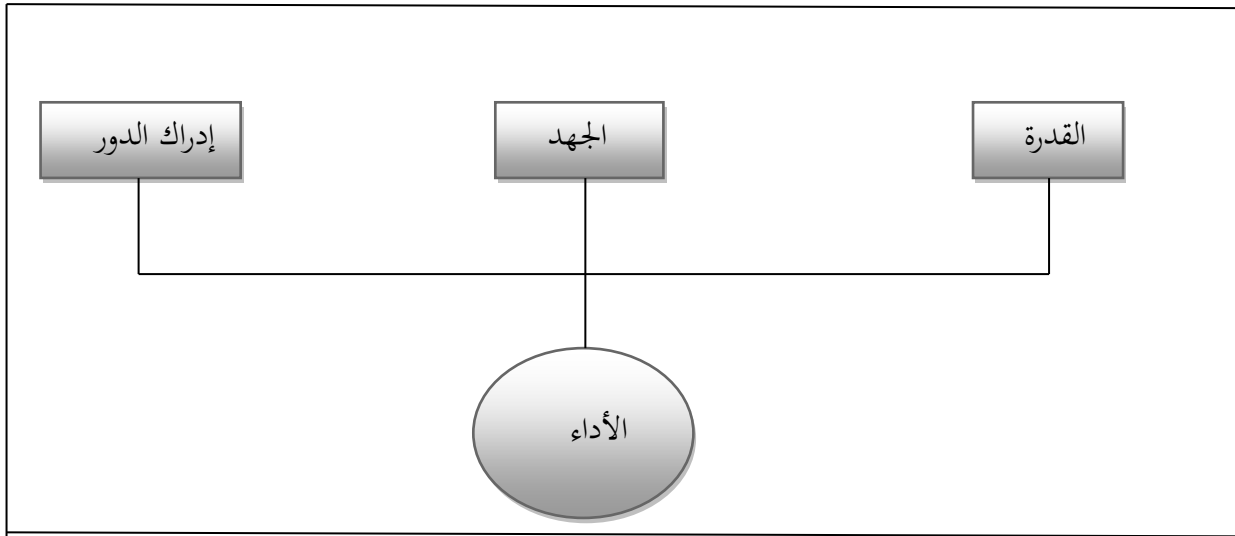
1- الجهد: ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: وهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة وتتقل هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

3- إدراك الدور: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين و بالتالي عملهم لن يكون موجهها في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال، و الشكل التالي يوضح محددات الداء الوظيفي.

1- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة حلوان، اليمن، 2009،

الشكل رقم (2-1) يوضح محددات الأداء



المصدر : بوشليق يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد حيضر، بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية علوم التسيير، 2018، 34

المطلب الثاني: مكونات الأداء وأنواعه

أولاً: مكونات الأداء

يختلف الباحثون حول مكونات الأداء حيث أن هناك من يرى أن الأداء يتكون من :¹

- 1- كمية العمل: يعتبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .
- 2- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء .
- 3- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أداءه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذ كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.²

1- سميرة طهراوي، تقييم الأداء و تأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية، جامعة المدية، 2008، ص 123 .

2- الشيخ داوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الثاني، أكتوبر، 2010، ص 220.

4- الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية، على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد إعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة .

5- الكفاءة: وهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. كما تعرف الكفاءة على أنها الإستخدام الأمثل للموارد المؤسسات بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر .

ثانيا: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير يتم إتباعها لتحديد أنواع الأداء وبالتالي نجد:

1- حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء إلى ¹:

1-1- الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وطرق بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالغستمرارية والأرباح والنمو.....إلخ.

1-2- الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم أداء وظيفة المالية، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

2- حسب معيار الوظيفة:

يرتبط هذا المعيار بشدة بالمنظمة لأنه هو الذي يحدد النشاطات التي تمارسها المنظمة إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة

حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة والتي يمكن حصرها في خمسة وظائف وهي ²:

2-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء

المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها .

1-عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد واحد، نوفمبر، 2001، ص 88.

2-عادل عيشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة

محمد خيضر بسكرة، 2002، ص ص 19-21 .

2-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها او القطاع الذي تنتمي اليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة وتخفيض نسبة توقف الآلات وتأخر في تلبية الطلبات .

2-3- أداء وظيفة الأفراد: إن تحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله ويتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال المؤشرات والمعايير التالية:
_ عائد الأفراد

- علاقات أرباب العمل والنقابات ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المنظمة، إنعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المنظمة لعمالها.

2-4- أداء وظيفة التمويل: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد ديون الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعمل وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

2-5- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفته من خلال المؤشرات المتعلقة بهذه الوظيفة والتي تتمثل في :

2-5-1- حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج المنظمة.

2-5-2- إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودية المبيعات.

2-5-3- السمعة: و تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى أذهان الأفراد.

3 _ حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى ¹:

3-1- الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة أي أنه نتاج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

3-1-1- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة والذين يمكن اعتبارهم موارد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم .

1-دروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قلمة،

3-1-2- الأداء التقني و: يتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

3-1-3- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر أداء الفرد بمجموعة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف بإختلاف المكان والزمان ومرحلة حياة الفرد كما أن الإختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما البعض الآخر لها تأثير غير مباشر على الأداء وبعرض التبسيط يمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما :

أولا: العوامل الخارجية

و تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:¹

1- ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأدائه الوظيفي، لما لها من دور في جو عمل امن ومريح.

2- العوامل الفنية: تتمثل في نوعية الآلات و المعدات و الاساليب المستخدمة في العمل والإنتاج ,حيث يكون لها دور في أداء الأفراد، لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد،لأنه قد يضع أفرادا لديهم قدرات عالية و تدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطاؤهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

3-العوامل الاجتماعية : تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية و التي أثبتت تجارب الهاوثون في ثلاثينيات

القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، و لعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة و الإشراف، و العلاقات الرسمية داخل جماعات العمل .

1- علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 36 .

ثانيا: العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل ويمكن شرحها كما يلي:¹

1- القدرة على العمل: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

2- قدرات فطرية أو موروثية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات و هي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر، أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها .

3- القدرات المكتسبة: يحصل عليها الفرد بالممارسة و التدريب و التعلم و تتمثل في المؤهلات و الخبرات العلمية، و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي و الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

4- الدافعية للعمل : تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل، أي أنها قوة تدفع .

الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته التي تحدد سلوكه بهدف تقليل التوتر بالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل و في درجة مثابته و استمراره فيه، معنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تمثل عملية تقييم الأداء خطوة أساسية تتمكن من خلالها إدارة المنظمة من مقارنة الأداء الفعلي للعاملين إستنادا إلى معايير الأداء الموضوعية وذلك للكشف عن الإنحرافات والنقائص وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية و الحلول اللازمة و بذلك فعملية تقييم الأداء هي بمثابة أداة رقابية يتم من خلالها التعرف على مستوى أداء الأفراد وإتخاذ القرارات الإدارية للتدريب أو غير المناسبة بشأن ذلك من ترقية أو نقل أو إخضاع العاملين للتدريب أو غير ذلك.

1- غز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 33.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهم خطواته

لقد تعددت الابحاث حول موضوع تقييم الأداء رغم ذلك لم يتم التوصل الى التعريف الى تقييم الاداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعاريف من باحث الى اخر ومن كاتب الى اخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم .

أولا : مفهوم تقييم الاداء

تعريف 1: إن تقييم الأداء هو " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا.¹

تعريف 2 : كما يعرف بأنه " عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل.²

تعريف 3 : و يعتبر تقييم الاداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم، و تنفذا العملية فيما اذا كان الاداء جيد م لا .³

تعريف 4 : كما يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية.⁴

ثانيا: خطوات تقييم الاداء

هناك عدة خطوات يجب مراعاتها عند تقييم الاداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه ونظرا الى أن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوم بإتباع الخطوات السليمة والواضحة لها وهي كالتالي:⁵

1- نور الدين شنوقي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، درجة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 75 .

2- الصيرفي محمد، قياس وتقييم اداء العاملين، دار حورس للنشر والتوزيع، ط 1، الاسكندرية مصر، 2008، ص 84.

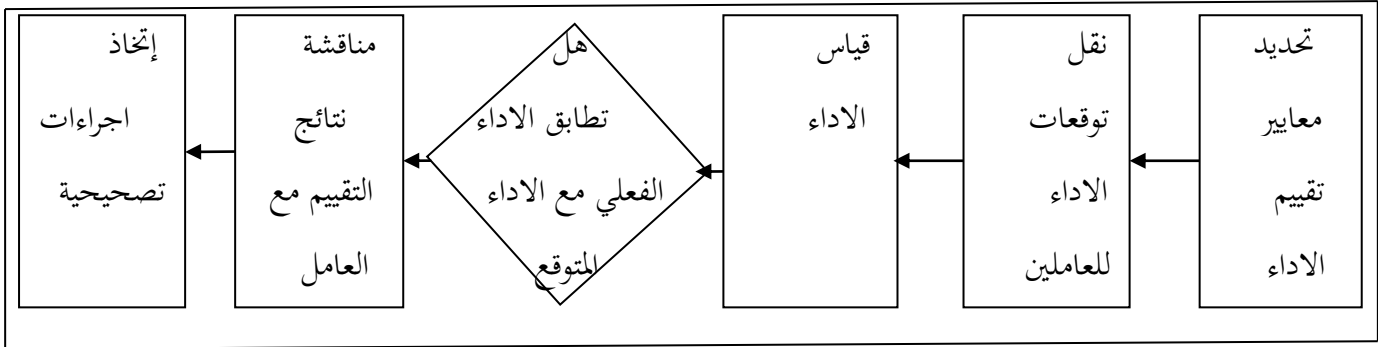
3- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، ط 1، الاسكندرية مصر، 2007، ص 406.

4- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، ط 1، الاسكندرية مصر، 2003، ص 60.

5- عبد الناصر موسى، تقييم اداء الافراد لرفع اداة المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، جوان، 2004، ص 4.

- 1- **تحديد معايير الأداء:** ويقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعمالها المكفلة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على الموارد البشرية إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.
- 2- **الأداء للأفراد:** عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعملوا ما هو متوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي يتم نقل المعلومات من المدراء إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.
- 3- **الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي الملاحظة أي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والمكتوبة.
- 4- **مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي و الكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقة وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل لهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.
- 5- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.
- 6- **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير، و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب. وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الاسلوب الأول كما انها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، و الشكل التالي يعطي صورة أوضح لخطوات تقييم الأداء.

الشكل (2-2) : خطوات تقييم الاداء



المصدر: سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمي لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015، ص 36.

المطلب الثاني : الطرق الأساسية لتقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المنظمات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية كيفية مع الأحداث المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع المميزات المهمة الممارسة ومن بين أهم الطرق في تقييم الأداء نجد¹:

1_ الطريقة الإنشائية أو التقريرية: وهي الأكثر إستعمالا في القطاعات الإدارية حيث كثيرا ما يقيم أداء الف رد في آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أدائه وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بادائها و نقاط القوة و الضعف فيها.

2- الترتيب الرقمي أو الرمزي: تسمى كذلك بطريقة القياس التدريجي حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل و يتم ترقيمها بشكل متسلسل بحيث يحتتمل كل جانب درجات مختلفة و بالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء الموظف وقد تعطى البنود المختلفة أوزانا مختلفة حسب درجة صلتها للعمل توخيا للدقة، وتقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم قد تكون من بين هذه الصفات مثلا التعاون مع الزملاء، أو المعرفة بالواجبات والمهام، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح بين 01 و 10 في حالة الترتيب الرقمي و من 'أ' إلى 'ر' في حالة الترتيب الرمزي و يمثل الرقم 01 أو الرمز 'أ' أعلى درجة توفر للصفة المعينة بينما يمثل الرقم 10 أو الرمز 'ر' أقل درجة توفر للصفة المستخدمة في الترتيب وتعتبر هذه الطريقة سهلة

1-نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعة ، الطبعة الاولى، الجزائر، 2010 ، ص 338.

3- طريقة الاختبار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع

تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد و ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين

من النواحي غير المرغوب فيها مثل:¹

- هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم

- إنه شخص حاضر البديهة.

- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات المهمة.

- من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

و يتم اعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر اكثر ثنائية و تلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة و يتم طبع

تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على اربع عبارات اثنتين تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص و اثنتين

عن النواحي غير المرغوب فيها و يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و

العبارة الأقل انطباقا عليه و بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد و تقييم الفرد عن طريق

احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط و من مميزات هذه

طريقة لا تسمح التحيز حيث لا علم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة و لكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى

جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.

4- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة: و التي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة و

يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو

قصوره أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها و لا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه

و كيفية تصرفه لمواجهته و يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول

للتصرفات الجيدة المميزة و تواريخ حدوثها و الثاني للأخطاء و تواريخ حدوثها حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أيا من

النوعين لكل موظف و بالتالي تكون النتيجة شاهدا و دليلا على الأداء الجيد أو السيئ، فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد

ضغط العمل و إلقاء عيب أكبر من المعتاد على العامل و لكن المهم كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي و هل ينجزه

بسرعة و إتقان وهذا دليل على نجاحه و حسن أدائه و ارتفاع كفاءته، أم يشتكي و يضطرب و لا يقوم بأداء ما يسند

إليه من أعباء و هذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه و انخفاض كفاءته، و يقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث

المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها و سلوك العامل اتجاه هذه الأحداث و هو يقيد هذه

1-مزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير ISO و TQM، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ،

المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة و تقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجندة إلى قسمين واحدة للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل و أخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته و قد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرووسيه كالدقة و جودة العمل و القدرة على مواجهة زحمة العمل .

5- طريقة الإدارة بالأهداف: ركزت جميع الطرق السابقة على تقييم الأداء الماضي للعاملين سنة أو نصف سنة مضت كما أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها، أما منهج الإدارة بالأهداف فيسعى على التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي و يعتمد على إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله و يلخص دوغلاس ماغريغور هذا المنهج في الخطوات الآتية:¹

- يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل ، و ذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة في نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها المنظمة و يناقش المشرف و الموظف هذا الملخص و يعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل .

- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر مثلا و قد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات و يناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، و يحددان معا سبل الوصول إليها، و افتنين على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الاهداف و ما يمكن لرئيسه ان يقدم له من مساعدات.

- و بعد أن تنتهي فترة الستة أشهر، يقوم المرؤوس بتقييم نفس الموظف، موضحا في هذه التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بمعلومات رقمية نوضح تقييمه و تثبت صحته في المستقبل و مستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء و كيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقان على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى و واجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

- للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسيه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا.

6 و تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، و بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه

1- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية الدراسات للنشر و توزيع، طبعة 1، عمان الاردن، 2000، ص 190

- الشخصي بالفرد و تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال و تكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفاً من احتمال التحيز و فيما يلي نموذج من الأسئلة:
- هل لديه أفكار جديدة ؟ هل هو مهتم حقيقة بالعمل.
 - هل يقف إلى جانب مرؤوسيه ؟ هل هو مواظب في الحضور.
 - هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات ؟ هل هو سريع الملاحظة و الفهم.
 - هل يتخذ قراراته بكفاءة ؟ هل لديه استعداد ذهني.
 - هل يتميز باليقظة ؟ هل يتأكد من سلامة معداته.
 - هل يحترم مرؤوسيه ؟ هل لديه معلومات كافية عن عمله .

المطلب الثالث: أهداف و أهمية تقييم الأداء

لتقييم اداء العاملين الكثير من الاهداف التي تعود على العاملين و المنظمة كذلك له اهمية و زايا و هذا ما يجعله عملية ضرورية و حورية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات و هي تتمثل فيما يلي :

أولاً: أهداف تقييم الأداء

ان القيام بعملية التقييم يهدف الى :¹

- اختيار افراد العاملين المناسبين لاداء الاعمال و بما يتناسب و مؤهلاتهم و توزيع العمل عليهم بما يناسب قدراتهم و مهاراتهم تحقيقاً لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب "
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة ادائهم بشكل دقيق مما يسهل عليها تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجته لذلك .
- تحسين مستويات الاداء من قبل الافراد و ترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة .
- اكتشاف الافراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادته في المنظمة
- يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية و الاطلاع، أي ان قياس الاداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم اثناء عملية القياس فتنجح عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين اذ ان المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمه .

1- خالد عبد الرحمان الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2003، ص290.

- يعتبر تقييم الاداء وسيلة او اداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح اجراءات لتحسين ادائهم .
 - وسيلة لتطوير الاداء الذاتي حيث هو اداة صالحة و فعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة معرفة حقيقة ادائه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و الثغرات الموجودة في ادائه.
 - رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين و نشوء علاقة قائمة على اساس التفهم بين الادارة و العاملين مما يؤدي الى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة .
 - تنمية المنافسة بين الافراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيد و من فرص التقدم المقترحة امامهم .
- كما ان هناك من يرى ان اهداف عملية تقييم الاداء تتمثل في : ¹
- **هدف اداري :** و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المنطقية بالنقل و الترقية و الاستغناء .
 - **هدف تطويري :** و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالاضافة الى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

ثانيا : اهمية تقييم الاداء

- تعتبر عملية تقييم الاداء عملية ضرورية حيث ان أي منظمة تسعى لتطور و تميز في اداء و ذلك لان لعملية تقييم الاداء اهمية كبيرة تتمثل في النقاط التالية : ²
- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون ان جهودهم موضع تقدير و اهتمام ادارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف،فالتقييم الموضوعي لاداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم و قادتهم يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية .
 - اشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد ان نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، و ان نتائج هذا التقييم بترتيب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فانه يبذل قصار جهده في العمل .
 - تقييم الاداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او مكافأة على اساس جهده في العمل، و هذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين .
 - الرقابة على المشرفين، حيث ان تقييم الاداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة و تقييم جهود المشرفين و قدراتهم الاشرافية و التوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم

1- سهيلة محمد عباسي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2003، ص139.

2-مجيد الكرنبي، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية 288 معيار لتقويم في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان الاردن، 2007، ص 42-43 .

- الاستمرار الرقابة و الاشراف، ف تقييم الاداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا و سليما على ادائهم .

- تقييم سياسات الاختبار و التدريب، حيث يعد تقييم الاداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختبار و تدريب العاملين الى جانب تحديد الثغرات و العمل على اتلافها .
كما تظهر اهمية تقييم الاداء في النقاط التالية :

1- رفع معنويات العاملين: يسود جو من التفاهم و العلاقات الطيبة بين العاملين و الإدارة عندما يشعر العاملون أن وجدهم و طاقتهم في تأدية اعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الاساسي من التقييم و معالجة نقاط الضعف في الاداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم .

2- دعم إجراءات الترقية و النقل: إثبات عدالتها و تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال الى وظائف اخرى تتفق مع قدرتهم، يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم و توجيهاتهم .

3- استمرار الرقابة و الإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام معين و مواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات تودين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و بذلك تضمن استمرارية الرقابة و الإشراف .

- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور .

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .

- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة .

المبحث الثالث: تحسين الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي

إن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات و معايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات و بيان اسبابها أي بعد عملية تقييم الأداء و من ثم يتم اتخاذ الخطوات اللازمة، و تعد عملية التغيير التنظيمي من بين أهم العناصر التي تساعد على تحسين الأداء و يظهر ذلك من خلال التغيير النوعي للأفراد بتغيير سلوكهم وتصرفاتهم اعتماد على برامج الترتيب و أيضا التغيير في أنظمة الحوافز المعتمدة والتغيير في أنماط القيادة السائدة فالتغيير في هذه العوامل يساعد على تحسين الأداء.

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوع من انواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة، و في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم تحسين الأداء و خطواته و أهم سبل تحسين الأداء.

أولا: مفهوم تحسين الأداء و خطواته

يمكن تعريف عملية تحسين الأداء على انها استخدام جميع الموارد المخرجات، وإنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة الصحيحة.

و تتطلب عملية تحسين الأداء القيام بالخطوات التالية:¹

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء و يرتبط بتحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل و هما:

- الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا، و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي و عادة

ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الاداء لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الاعراض الخارجية فقط و ليس المسببات للمشكلة و لكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذلك فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء، و تحديد جذور المشكلة نطرح السؤال:

1- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 48.

لماذا توجد هذه الفجوة؟ و من ثم نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية سبب ضعف الأداء:

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها.

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .

- ضعف التحفيز .

- ضعف في المعرفة و المهارات.

- معدات و احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .

- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : اختيار نوع وسيلة التدخل هو استجابة لنوع معين من مشاكل

الأداء و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، يمكن اختيار و تصميم

الطريقة أو الطرق التي يمكن هبا معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية و الأهمية في اختيار

الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة و يمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية :

-الملائمة : هل هذه الطريقة ملائمة و ستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء ؟ و هل ستكون فعالة في تطوير و

تحسين نوعية الأداء.

- الإمكانية : هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل ؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة.

- القبول : هل سيقبل العاملون هذه الطريقة ؟ و هل ستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟

- **الخطوة الرابعة:** التطبيق بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ و في نفس الوقت يتم تصميم نظام

للمتابعة مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية و محاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق

فعالية الأداء المطلوب.

- **الخطوة الخامسة:** مراقبة و تقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول تكون لها

آثار مباشرة على الأداء لذا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية

راجعة و مبكرة و لتقييم التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة و بشكل مستمر بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع و

هذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى .

ثانيا: سبل تحسين الأداء

- قبل أن نتطرق إلى أهم السبل التي تنتهجها المنظمة لرفع معدلات الأداء نذكر بعض المظاهر الدالة على وجود ضعف في الأداء لدى العاملين و التي نوردتها فيما يلي:¹
- الإنتاجية الضعيفة و النوعية غير الحيدة في العمل.
 - عدم إهناء العمل في الوقت المحدد.
 - اختلاف الأسلوب في أداء العمل .
 - عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة و مع الأفراد.
 - الصدام المستمر مع الإدارة و الموظفين و خاصة الجدد.
 - عدم وجود رغبة في النمو و التطور الوظيفي.
 - فقدان الحافز و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
 - غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين.

بعدها تعرفنا على أهم المظاهر الدالة على ضعف الأداء سنتطرق إلى أهم سبل تحسين الأداء و التي نوجزها فيما يلي:²

1-التدريب: فنقص المهارات و المعرفة و السلوك السلبي لدى العاملين يتطلب كل ذلك توفير التدريب المناسب لتحسين المهارات و المعارف أو تعديل السلوك.

2-استخدام الآلات المساعدة: إن استخدام الآلات المساعدة يرفع عن العامل أعباء كثيرة كما أنها تقلل من نسبة الأخطاء و فضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت و الجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال و بالتالي فإن الآلات المساعدة تختلف باختلاف العمل إلا أن لها دور مهم في راحة العاملين و عدم إهدار طاقتهم في العمل.

3-التنظيم الفني: يجب أن يكون التنظيم الفني متقنا و مبنيا على دراسات علمية تؤدي إلى رفع كفاءات العاملين لأنه في هذه الحالة سيؤدي إلى كثرة الأخطاء و الإجراءات التي لا داعي لها و ذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة، و التي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة تؤدي إلى الاضطراب و التأخير و الأخطاء و تستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها.

1-علاوي عبد الفاتح، اثر التنظيم التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية، اطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013 ، ص166.

2-قدور لبرار، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة خحمي لخضر الوادي، 2015، ص 27-28..

4-التنظيم الإداري: إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات و تقييم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

5-الحوافز: تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو تقدم على مزيج من التقدير المعنوي و المادي، وهذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدوا به من أجل الحصول على هذه الحوافز.

6-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب : فليس هناك شك أن الناس يختلفون في قدراتهم و ميولهم و إمكانياتهم و كذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة لذلك يجب وضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته و ميوله و مواهبه و بالتالي يمكن تحقيق معدلات الأداء المرضية و الجيدة .

7-البعثات الداخلية و الخارجية: تمثل وسيلة مهمة لرفع كفاءة العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات و المهارات و كل ذلك سينعكس على الأداء.

8-الإشراف لتحسين الأداء : و ذلك من خلال العمل على حل مشكلات العاملين بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد و التوجيه, لأن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الآجال القريبة أو البعيدة.

المطلب الثاني: التغيير في أنظمة الحوافز و برامج التدريب و علاقتها بتحسين الأداء

تسعى المنظمة إلى تحسين أداء مواردها البشرية اعتمادا على عدة أساليب و لعل من أبرزها أنظمة التحفيز و البرامج التدريبية المنتهجة من قبل المنظمة و في غالب الأحيان لا تؤدي هذه الأساليب إلى تحسين أداء العاملين بالشكل المتوقع و المنتظر و ذلك لعدم تلاؤمها مع مختلف المتغيرات و المستجدات الحاصلة و لهذا يجب تبني التغييرات اللازمة في أنظمة الحوافز و برامج التدريب حتى تؤدي بصورة كاملة الغرض الرئيسي لها و هو تحسين الأداء و في هذا المطلب سنتطرق إلى التغيير في أنظمة الحوافز و في برامج التدريب و دورها في تحسين الأداء.

أولا: التغيير في أنظمة الحوافز و دوره في تحسين الأداء

تعرف الحوافز على أنها تلك العوامل و المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الفرد من جهة لتلبية حاجيات غير مشبعة لديه و لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، فالحوافز بأنواعها تترك أثرا على أداء المورد البشري لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقيها، و يتمثل الأثر في الجهود التي سيبدؤها متلقي الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة و الصورة المأخوذة عنه، و تترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، و هذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العامل أما عن الآثار الاقتصادية و الاجتماعية التي تحققها الحوافز فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العاملون و بذلك تكون الحوافز قد أوجدت حولا

لمشاكل اقتصادية و اجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء لمنظمتهم، كما تساهم الحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية و الاحتفاظ بعاملين مؤهلين، و تخفيض معدل دوران العمالة و تسرب الكفاءات من المنظمة، و هناك العديد من خطط التحفيز و منها برامج التحفيز الفردية التي تزيد الدخل للعاملين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة، و يجب أن تكون هناك خطة ناجحة و متكاملة للحوافز تعني بحاجات و رغبات العامل و تحقق توقعاته و تهدف لتطوير الأداء الفردي بما يتماشى و خطط التغيير التنظيمي، و إذا حسنت صياغة نظام الحوافز يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين فالمدير يجب أن يكون قادرا على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري و منهج و علمي و التغيير في أنواع الحوافز المعتمدة نظرا لتغير تحفيز العاملين و تغير ميولهم و رغباتهم و تغير الوقت والظروف و الأشخاص و طبيعة العمل و كل هذا حتى يكون نظام الحوافز المعتمد في المنظمة فعال و يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.¹

كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية و من بينها:

- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم و الكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية نظام الحوافز.
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها و ذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الحضارية التي يمر بها البلد و التي تؤثر على سلوك العاملين.
- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث يكون كل فرد لديه فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة.
- أن ترتبط الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية.
- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل لاسيما و أن الدوافع في تغير مستمر.
- العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد و ذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية و حسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

1-علاوي عبد الفتاح، ص 178.

ثانيا: التغيير في البرامج التدريبية و دوره في تحسين الأداء

يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة و المخطط لتزويد المدربين بمهارات و معارف وخبرات متعددة و تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم و اتجاهاتهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم.

فهناك العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب فغالبا ما يتم النظر إلى التدريب باعتباره الحل المناسب لكثير من مشكلات الأداء على مستوى الفرد و المنظمة فيجب على المنظمة التغيير في برامجها التدريبية بشكل جزئي أو كلي و في نوعية هذه البرامج فلا يمكن الاقتصار على التدريب التقني و إهمال التدريب السلوكي و ذلك للدور المهم لهذا الأخير في تنمية مهارات و معارف المورد البشريين، و إعدادهم للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقومون به و تمكينهم من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل انتقائهم إلى مرحلة التطبيق العملي للتغيير، إن التغيير في البرامج التدريبية سواء كانت لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل يزيد من ثقة العاملين في أنفسهم و من ثم تمكينهم في الأداء الفردي و الجماعي و نرى أنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في مهارات و معارف و اتجاهات المدربين و يكون هذا التأثير متماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب المنبثق عن التغيير التنظيمي و عملية إحداث التأثير الفعال تتطلب وجود ملائمة بين اتجاهات المدربين و ما يقدم إليهم من معلومات و معارف و مهارات مرتبطة بالتغيير التنظيمي.¹

و هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب و هي:

أن يؤسس التدريب في إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.

- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة و واقعية

- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية .

- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.

- أن يعتمد التدريب على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

- أن تتوفر المرونة و تتعدد الاختيارات في برنامج التدريب.

المطلب الثالث: التغيير في نمط القيادة و علاقته بتحسين الأداء

تعرف القيادة على أنها : قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دون إلزام قانوني و ذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم و لكونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم .

1- حسن احمد الطمعي، التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان الاردن، 2002، ص

مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، كما تعرف أيضاً على أنها عملية التأثير على الفرد و الجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف و غايات المنظمة و هذا بدوره يؤدي إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي و مهم في المنظمة.

و هناك عدة أنماط للقيادة يمكن شرحها بالاستعانة بنموذج و وايت ولييت كما يلي:¹

1- النمط الأوتوقراطي أو السلطوي : حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة و الاستجابة.

2- النمط المشارك : و هو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسون في صنع القرار و يتخذ هذا النمط القرار بأسلوبين هما:²

- **القرار بالإجماع:** حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع و بعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بالموافقة.

- **القرار الديمقراطي :** القرار هنا لا يتطلب الإجماع و إنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

3- النمط المتسيب : و فيه تحول سلطة صنع القرار إلى المجموعة و يكفي القائد بإعطاء إرشادات و توجيهات بعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

و عموماً تعد هذه الأنماط الثلاثة الأكثر شيوعاً و استخداماً في منظمات الأعمال وبالتالي نصل إلى أن نمط القيادة المتبع له تأثير على أداء العاملين سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة فالقائد الذي لا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و لا يسعى إلى إثارة النقاش و تبادل الآراء و المعلومات مع الآخرين و العمل على توفير الجو الملائم لأداء العمل فإن هذا القائد لا يستطيع الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة و المسطرة و ذلك لأن تحقيقها يتطلب تضافر الجهود بين الإدارة و العاملين و التعاون بينهما، و هنا تظهر الحاجة إلى التغيير في نمط القيادة للوصول إلى تحسين أداء المورد البشري لأن هذا الأخير يتأثر بنمط القيادة و الطريقة التي يتم معاملته بها فإذا كان القائد يعامل العاملين و كأنهم آلات لتنفيذ العمل و زيادة الإنتاجية دون أن يولي أي اهتمام بمشاعرهم فإن هذا سيؤدي إلى التأثير على مستوى أدائهم و بالتالي لن يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب.

1- عبوي زيد منير، القيادة و دوره في العمليات الادارية، دار البدية للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان الاردن، 2015، ص 52 .

2- الصلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية اثرها في ادارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، عمان الاردن، 2015، ص 52 .

خلاصة :

في هذا الفصل توصلنا إلى مفهوم الأداء و عناصره و محدداته بالإضافة إلى أهم أنواع الأداء التي صنفت حسب مجموعة من المعايير كل معيار يضم أنواعا من الأداء كما تطرقنا إلى أهم العوامل التي تؤثر على الأداء بالنسبة للمورد البشري فهناك عوامل خارجية كظروف العمل المادية و العوامل الفنية و الاجتماعية التي تؤثر على أداء العاملين كما أن هناك عوامل ذاتية متعلقة بالفرد نفسه، أيضا في هذا الفصل إلى تحديد ماهية عملية تقييم الأداء و أهم الطرق التي يمكن من خلالها تقييم أداء العاملين و هذا من أجل التعرف على مستوى أداء كل فرد من أجل أن تكون هناك عدالة في توزيع المكافآت و منح الترقيات لمن يستحقها بالإضافة إلى أنه يتبين من عملية تقييم الأداء الأشخاص الذين لديهم نقص في الأداء و بالتالي إخضاعهم لبرامج تدريب و تكوين تحسن أداءهم، و في الأخير نقول توصلنا في هذا الفصل إلى تحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي و تحسين الأداء فالهدف الرئيسي لعملية التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء بناء على عدة اعتبارات كالتغيير النوعي للأفراد اعتمادا على برامج التدريب و التغيير في أنظمة الحوافز و جعلها أكثر ملائمة لمتطلبات و رغبات العاملين بالإضافة إلى التغيير في أنماط القيادة من أجل تحديد النمط الفعال الذي من شأنه أن يؤثر على العاملين و يجعلهم أكثر رضا و ولاء للمنظمة.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعدهما تعرفنا في الجانب النظري على اهم مفاهيم و مضامين كل من التغيير التنظيمي و الاداء و الدور الذي يلعبه التغيير في تحسين اداء الموارد البشرية سنقوم في هذا الفصل بتدعيم الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل الاول و الفصل الثاني بدراسة تطبيقية من اجل الوصول الى اثبات و تأكيد النتائج المتوصل اليها في الجانب النظري، حيث تمت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة دواوين الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف حيث يكمن نشاطها في انجاز السكنات بمختلف الصيغ (اجتماعية، ترقية مدعمة، محلات تجارية) و ذلك للتعرف على كيفية تبني المؤسسات الجزائرية للتغيير التنظيمي و مدى تقبل العاملين للتغيير و التعرف على كيفية اسهام التغيير في تحسين اداء العاملين من اجل التوصل الى معرفة اراء و اتجاهات العاملين في المؤسسة بشأن التغيير و دوره في تحسن اداء الموارد البشرية قمنا باعتماد استمارة استبيان تضم مجموعة من العبارات عن التغيير و الاداء و دور التغيير في تحسين الاداء و ذلك من اجل جمع البيانات و تحليلها للوصول الى النتائج دقيقة و صحيحة تفيدنا في استكمال الدراسة و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث تناولنا فيها، البحث الاول لمحة عن نشأة المؤسسة و تناولنا في المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة اما المبحث الثالث تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة .

و على ضوء ما سبق ذكره، سيتم في هذا الفصل التطرق الى العناصر التالية :

المبحث الاول: ماهية مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

المبحث الثاني: منهج اجراء الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرصيات الدراسة

المبحث الاول : ماهية مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف

سنقوم في هذا المبحث بعرض تاريخ و نشأة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف و تقديمها بصفة عامة اضافة الى هيكلها التنظيمي .

المطلب الاول : نشأة وتاريخ المؤسسة

نشأت ديوان الترقية و التسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 75/85 المؤرخ في 13/04/1985 المتضمن انشاء ديوان الترقية و التسيير العقاري عبر الولايات اما عن نشأة مؤسسة الطارف فهي كانت ملحقة تابعة لولاية عنابة ثم استقلت بذاتها 1986 و كان مقرها ببلدية بوتلجة الى حين انشاء مقر رئيسي معروف بعنوانها الحالي طريق الزيتونة الطارف أي بمقر وسط الولاية .

المطلب الثاني : تقديم المؤسسة :

اولا: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية صناعية كانت في ما سبق تخضع لقانون الوظيفة العامة الى حين صدور المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12/05/1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الاساسية ديوان الترقية و التسيير العقاري و تحديد كفاءات تنظيم عملها و اصبحت تخضع لقانون 90-11 المنظم لعلاقات العمل كما تتميز هذه المؤسسة باللامركزية الادارية حيث تتمتع بالشخصية المعنوية و اهلية التقاضي و لها ذمة مالية مستقلة. حيث يمكن نشاطها في انجاز السكنات بمختلف الصيغ (اجتماعية، ترقية مدعمة، محلات تجارية).

ثانيا : فروعها

للاشارة ان مصادر ميزانية المؤسسة عن طريق تحصيل الايجار، حيث ان تسيير هذه السكنات يعود الى فروع تابعة للمديرية العامة و المتواجدة عبر تراب الولاية و موزعة عبر الوحدات التالية :

- 1- وحدة القالة.
- 2- وحدة الطارف.
- 3- وحدة بن مهيدي.
- 4- وحدة البساس.
- 5- وحدة الذرعان.
- 6- وحدة بوحجار.

اما عن تعداد عمالها فهي توظف 268 عامل متواجدين عبر المديرية العامة و وحدات التسيير موزعين حسب الاختصاص : اطارات - عون تحكم - عون تنفيذ

ثالثا: مهام المؤسسة

من مهام المؤسسة كباقي المؤسسات العمومية تساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني على غرار المهام المنوطة بالديوان لا سيما العقار على وسط الوطن بداية من الدراسة وفقا لقانون الصفقات العمومية الى غاية تسليمها على مستوى مستفيديها لغرض القضاء على ازمة السكن و امتصاص السكن الفوضوي و الهش .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوزع الهيكل التنظيمي كما يلي :

1- المدير العام : هو المشرف الاول على المؤسسة و هو المخول الوحيد بتسيير المؤسسة سواء اداريا او التصرفات المالية او ما يسمى المتصرف المالي حيث يعين عن طريق مرسوم رئاسي و جميع قراراته منفذة تحت المراقبة البعدية لوزارة السكن كما ام للديوان مجلس ادارة يراقب عمل المؤسسة عن طريق محاضرة تمضى من طرف اعضاءها و يرأسها مدير التجهيزات العمومية لكل ولاية .

2- مدير عام مساعد :

- يسهر على تنفيذ قرارات المدير العام .

- متابعة و تنسيق اجتماعات المدير العام .

- يناوبه في اعمال عن طريق التفويض في السلطة ماعدا الجانب المالي .

3- أمانة المدير العام :

هي سكرتيرة تحافظ على تنظيم المرسلات الواردة و الصادرة من المؤسسة .

- المحافظة على مواعيد المدير العام و تذكيره بها .

- تنظيم عملية دخول الزائرين .

- المحافظة على السر المهني .

4- مساع مدير مكلف بالشؤون القانونية :

ينحصر دور هذه المصلحة في التكفل بالقضايا التي فيها الديوان طرف

فيها سواء مدعي او مدعى عليها .

- متابعة ملفات قضايا الايجار للمتاجرين المتقاعسين عن تسديد الايجار .

5- مساعد مدير مكلف بالتدقيق :

يسهر على متابعة جميع ملفات الديوان و ذلك بالتدقيق في جميع المصالح و يتم

تحضير محضر يفيد جميع التحفظات ان وجدت و يتم ايداعه لدى المدير العام ليُدلي برأيه و اعطاء التوجيهات .

- 6- مساعد مدير مكلف بالوقاية و الامن: هي مصلحة تتكفل بالسهر على تنظيم اشكال زيارة المواطنين للمؤسسة .
- متابعة حركة الحراس المتواجدين عبر المشاريع السكنية المنجزة او على مستوى المقرات الادارية .
 - متابعة لجنة النظافة و فحص اجهزة الامان .

كما ان للهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة دوائر مقسمة على خمسة هياكل يرأسها رئيس دائرة موزعة كما يلي :

*دائرة التحكم في المشاريع : يتم تعيين رئيسها من ذوي الاختصاص في مجال الهندسة المعمارية و ذو خبرة كافية لغرض توجيه المصالح الفرعية و حسن تسييرها اين تنقسم الى ثلاثة مصالح :

1- مصلحة الدراسات : هي مصلحة تختص في دراسة نوعية الارضية و قابلة لانجاز المشروع السكني كما يتم فحصها من ناحية لديها جميع شبكات منها الطرق ، الانارة العمومية و قنوات الصرف كما تتكفل بتحضير مخطط الجدوى و الكشوفات من حيث الكم و الكيف و الاسعار و الوحدوية .

2- مصلحة الصفقات : حيث تستلم الوثائق من مصلحة الدراسات و هي تتكفل بالإجراء طبقا لقانون الصفقات العمومية من الاعلان عن المشروع و تقديم دفاتر الشروط للمتعهدين الى غاية التقييم التقني و المالي و من ثم منح المشروع تبعا لعملية التقييم من طرف لجنة فتح و تقييم العروض .

3- مصلحة متابعة المشاريع : عقب الانتهاء من كافة الاجراءات المذكورة سلفا تتكفل هذه المصلحة بتنصيب المقالة صاحبة المشروع و من ثمة تشرع عن طريق مهندسين معماريين و تقنيين من متابعة المشروع و اعطاء التوجيهات و تسجيل التحفظات من رفعها من طرف المقاول لتمكين من تجاوز المشروع السكني دون عيوب خفية.

*دائرة المالية و الحاسبة : نفس الشيء يتم تعيين رئيسها من ذوي الاختصاص في مجال المحاسبة و المالية و اكثر خبرة نظرا لطبيعة و حساسية المنصب على اعتبار انها حسن تسيير الجانب المالي مرتبط بحسن سير المؤسسة و لديها 04 مصالح هي :

1- مصلحة المالية : تنحصر مهامها في :

- مراقبة و فحص المداخيل المالية و المصاريف .
- فحص مبالغ تحصيل الايجار من ايجار المساكن .
- فحص اجور العمال المصروفة.

- القيام بالتحويلات البنكية المختلفة للمعاملين الاقتصادية تبعا للخدمات المقدمة للمؤسسة.

2- مصلحة الحاسبة : تنحصر مهامها في :

- القيام بمراقبة المصاريف من الناحية النظرية .

- تسديد الضرائب المالية .

- التنسيق مع محافظ الحسابات للمصاريف و المداخيل .

- اعداد مخطط العمل و مخطط النشاط السنوي المرتبط بالجانب المالي .

3- مصلحة الاستثمارات : يكمن دورها في ما يلي :

- مراقبة فواتير المتعاملين بالنسبة للمشاريع الممولة من طرف الدولة في اطار ابرام الصفقات .

- اعداد المخطط الثلاثي للمشاريع السكني .

- متابعة مدى لاستهلاك لتمويلات المالية السكنية وصرفها على الخدمات للمشاريع السكنية .

- غلق المشاريع السكنية المنجزة من حيث فترات التسيير المشروع المعني .

4- مصلحة التحصيل : يكمن دورها في ما يلي :

- متابعة مدى تسديد الايجار للسكنات الموزعة والمستغلة من طرف المستأجرين .

- توجيه الاعذارات للمستأجرين المتقاعسين .

- متابعة السكنات المستغلة من طرف اشخاص معنوية (إدارة) .

- تحويل ملفات المستأجرين الذين لم يسدد الايجار على العدالة .

دائرة التسيير والصيانة الحظيرة : يتم تعيين رئيسها من ذوي خبرة ولا يهم الاختصاص ولديها ثلاثة مصالح هي :

1- مصلحة الاستغلال : يكمن دورها في :

- تحرير عقود الايجار .

- اعداد مقررات التخصيص .

- تسوية الملفات العالقة المتعلقة بوضعيات الوفاة وحق البقاء .

- تسيير ملف بيع المحلات التجارية وتبعاتها .

2- مصلحة التنازل : يكمن دورها في :

- إستقبال ملفات التنازل .

- إعداد مقررات التنازل .

- استخراج السكنات المتنازل عنها من الحظيرة السكنية .

3- مصلحة الصيانة: يتمثل دور هذه المصلحة في :

- استقبال شكاوي المستأجرين الذين يعانون من تسربات المياه ..

- تدخل فرقة الصيانة للتدخلات المختلفة عبر تواجد الحظيرة للولاية .

4- دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار : يتم تعيين رئيسها من ذوي الاختصاص في مجال الهندسة المعمارية وتختص انجاز العقارات المساهمة فيها المستهدفين والذي يسمى هذا النوع السكن الترقوي المدعم وقد تم فتح هذه الصيغة لتمكين المواطنين الذين يتجاوز دخلهم 24000 دج من الحصول على سكن خلافا للسكنات الاجتماعية ولديها مصلحتين هي :

1- مصلحة الترقية العقارية والعقار :

- متابعة المشاريع من الناحية التقنية للمشاريع السكنية لهذه الصيغة .

- تسليمها على مستخدميها.

2- مصلحة التسويق :

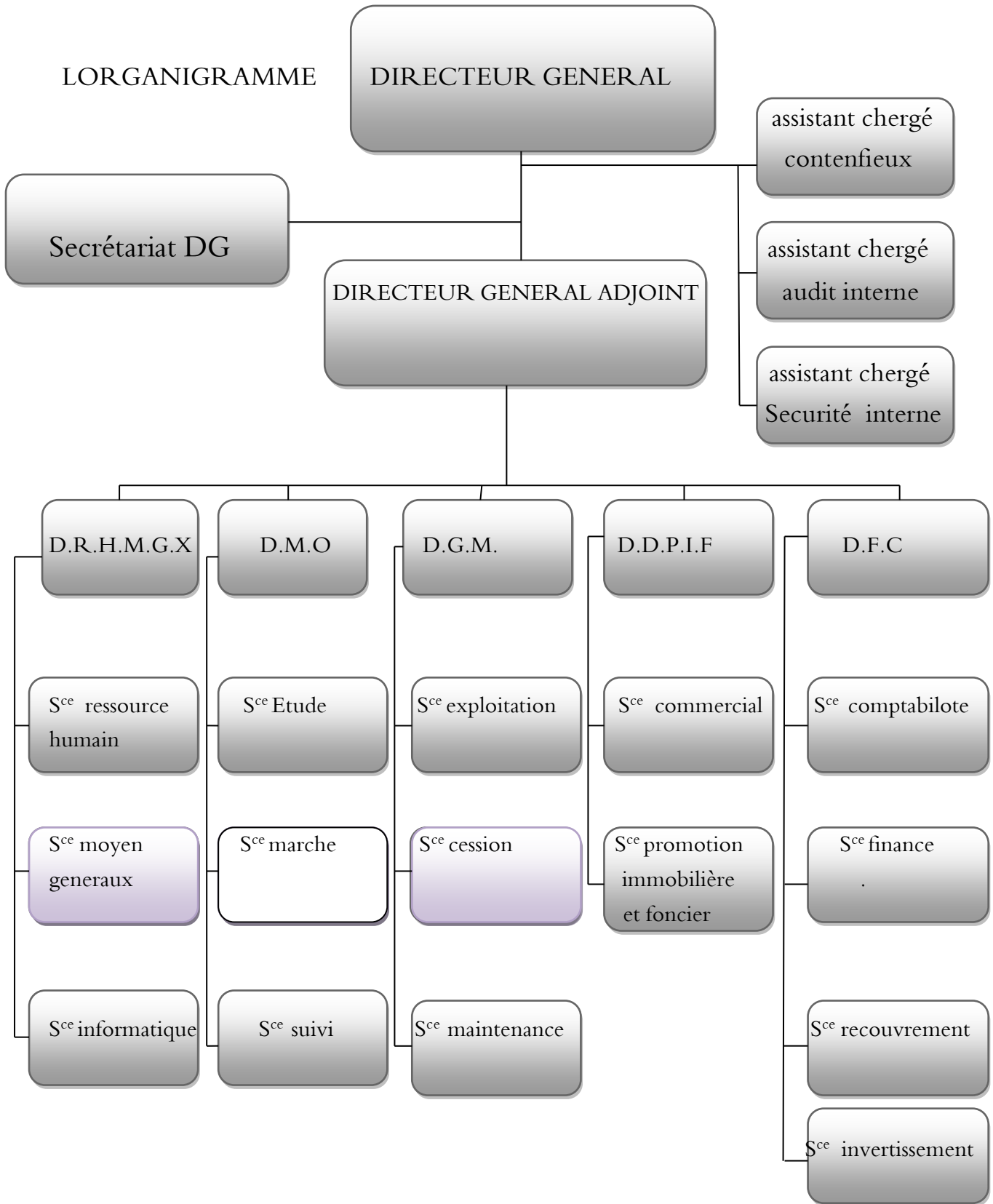
- متابعة ملف القروض مع البنك .

- متابعة المساهمات الشخصية للمستخدمين .

- التكفل بعقود البيع على التصميم بالتنسيق مع الموثقين .

- فحص ملفات المستخدمين .

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات من طرف المؤسسة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

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

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، تم استخدام منهج دراسة الحالة من أجل وصف واقع ممارسات التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على دور التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

● 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.

● المقابلة

تم استخدام وسيلة المقابلة لجمع المعلومات، فهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث و الشخص الذي تتم فيه مقابلته (المبحوث)، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المبحوث على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي تم تحديدها مسبقاً، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات على الاستمارة

● الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات سالفه الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بالعينة محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

• الحدود المكانية: عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف .

• الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 15 فيفري الى غاية 14ماي 2022

• الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين بمؤسسة

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: هو المفردات سواء كانت أفراد أو عناصر التي يقوم الباحث بجمع البيانات حولها، وتكون لها خصائص مشتركة، ومجتمع هذه الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين العاملين بمؤسسة.

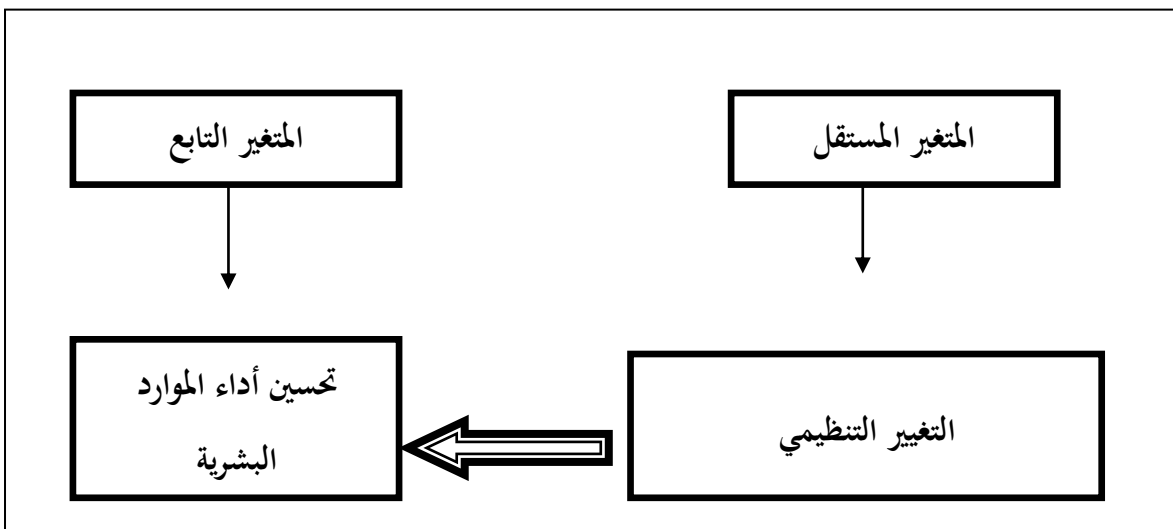
2- عينة الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع 30 استبانة وتم استرجاعها جميعا.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في التغيير التنظيمي والمتغير التابع يتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (3-2): نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة

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:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

المطلب الثالث: تصميم وجودة أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة، وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 5 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة.
- المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس فقرات التغيير التنظيمي في 15 فقرة.
- المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير تحسين أداء الموارد البشرية، والمقدرة ب 14 فقرات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likert scale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

2- قياس ثبات الاستبيان: لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: التغيير التنظيمي	15	0.77
المتغير التابع: تحسين الأداء	14	0.73
الاستبيان	29	0.83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) لمحاو الاستبيان، حيث بلغت: 0.77، بالنسبة للتغيير المستقل التغيير التنظيمي، بينما بلغت قيمة 0.73 للمتغير التابع تحسين الأداء، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.83 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولموجروف- سمرنوف Kolmogorov- Smirnov One-Sample، لإثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

جدول رقم(3-3):اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الأبعاد	Statistiques	Sig
التغيير التنظيمي	0.189	0.083
تحسين الأداء	0.133	0.071

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المتغيرين المستقل والتابع أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة المتمثلة التحليل الوصفي لعينة الدراسة، تحليل نتائج فقرات محاور الاستبيان، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة
المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
سيتمن خلال الجدول موضح أدناه وصفخصائص أفراد عينة الدراسة من حيث مجموعة من المتغيرات، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

الجدول رقم(3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكر	14	46.7
		الأُنثى	16	53.3
2	العمر	من 20 إلى 35 سنة	03	23.3
		من 36 إلى 50 سنة	09	40
		51 سنة فما فوق	12	36.7
3	المستوى التعليمي	متوسط	05	16.7
		ثانوي	15	50
		جامعي	10	33.3

40	12	إطار	المستوى الوظيفي	4
26.7	08	عون تحكم		
33.3	10	عون تنفيذ		

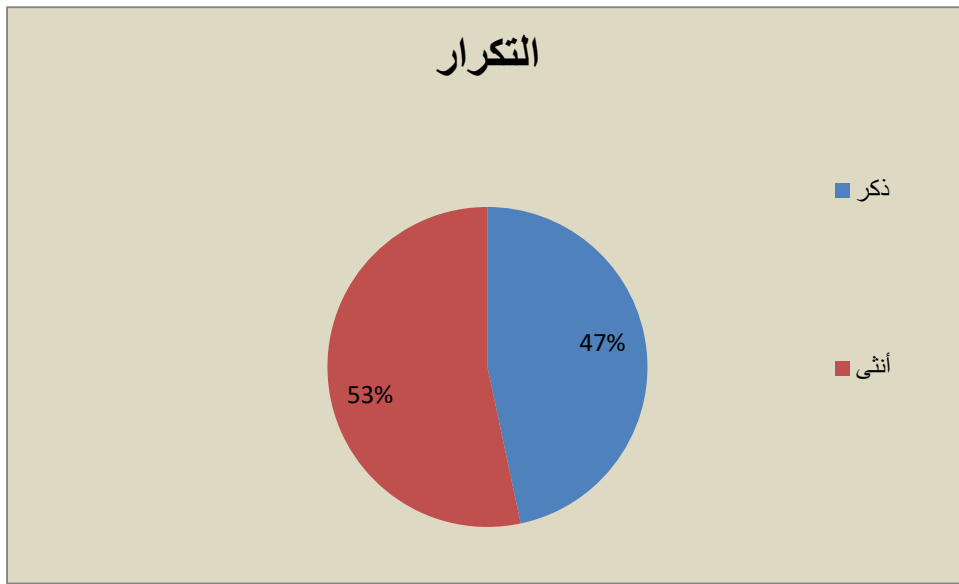
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، حيث تبين ما يلي:

✓ **الجنس:** يوضح الجدول أن ما نسبته 46.7% من أفراد عينة الدراسة مؤسسه ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف تمثل فئة الذكور، بينما نسبة الإناث فكانت هي الأكبر حيث قدرت ب 53.3% تمثل 16 موظفة.

والشكل الموالي يوضح النتائج السابقة

الشكل رقم(3-3): توزيع العينة حسب الجنس

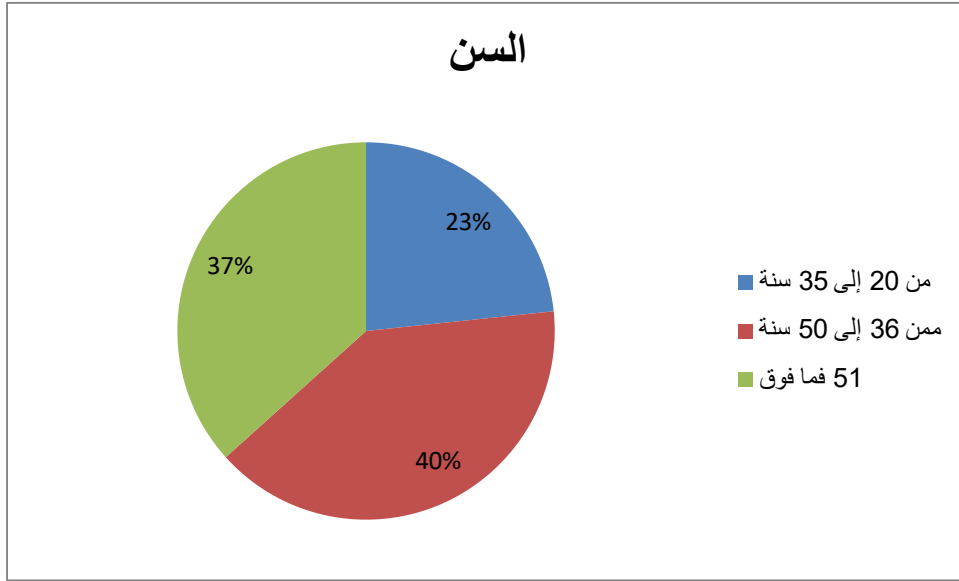


✓ **السن:** يبين الجدول السابق أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم

بين 36 سنة إلى ما يقل عن 50 سنة، وذلك بنسبة تقدر بـ 40%، تليها الفئة العمرية التي تبلغ 51 سنة فما

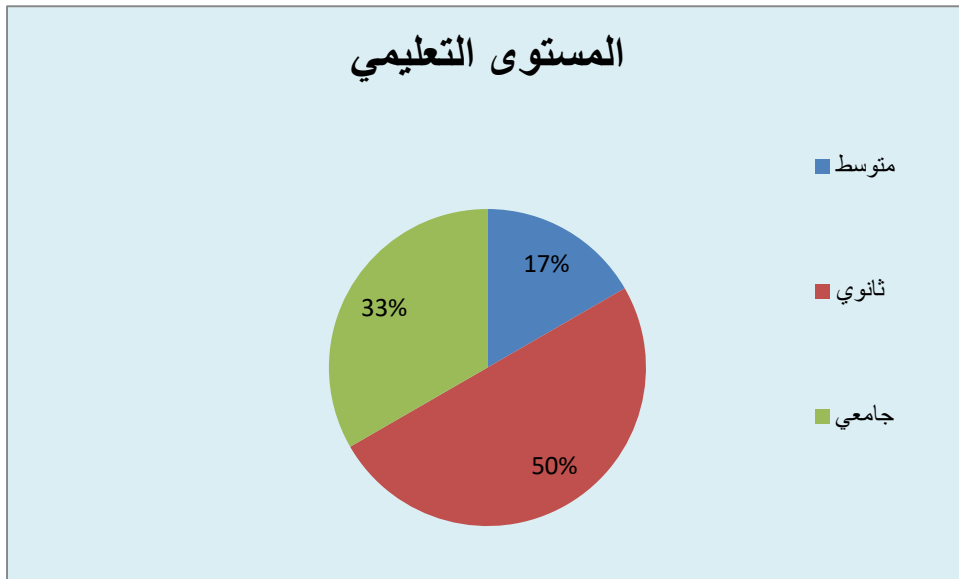
فوق بنسبة 36.7%، وأخيرا فئة من 20 إلى 35 سنة 23.3%. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): توزيع العينة حسب السن



✓ **المستوى التعليمي:** فيما يخص المستويات التعليمية، فإن أرقام الجدول تشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة المستوى الجامعي، وذلك بنسبة فاقت 50% تمثل نصف أفراد عينة الدراسة أي 15 فرد، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 33.3% تقريبا، ثم فئة المستوى المتوسط في المرتبة الأخيرة ب 11.9%. والشكل الموالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم (3-5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



✓ **الوظيفة:** من حيث متغير المستوى الوظيفي، جاءت فئة إطارات المؤسسة الفئة الأكثر تكرارا في عينة الدراسة، وذلك بنسبة 40%، ثم فئة الأعوان التنفيذيين 33.3% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 26.7%. والشكل الموالي يوضح النتائج السابقة

الشكل رقم (3-6): توزيع العينة حسب الوظيفة



المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-5 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): درجة أهمية المقياس

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة
5-3.67	3.66-2.34	2.33-1	قيمة الوسط

أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل

جدول رقم (3-6): تحليل عبارات متغير المستقل التغير التنظيمي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
مرتفع	06	0.73	4.53	X1
مرتفع	08	0.68	4.50	X2
مرتفع	07	0.50	4.50	X3
مرتفع	02	0.62	4.56	X4
مرتفع	12	1.01	4.16	X5
مرتفع	13	1.09	4.13	X6
مرتفع	14	0.25	4.03	X7
مرتفع	15	0.77	3.96	X8
مرتفع	01	0.72	4.93	X9
مرتفع	09	0.68	4.40	X10
مرتفع	09	0.68	4.40	X11
مرتفع	03	0.60	4.53	X12
مرتفع	04	0.68	4.53	X13
مرتفع	11	0.60	4.33	X14
مرتفع	04	0.68	4.53	X15
مرتفع	-	0.39	4.40	محور التغير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

بناءً على نتائج الجدول لسابق يتضح ما يلي:

بناءً على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بمحور التغير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل ذلك وبلغت 4.40، وهي قيمة مرتفعة تبين هذا الاهتمام الواسع ودرجة

الموافقة عليه، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغت 0.39 ، وهي قيمة منخفضة تعكس ثبات إجابات العينة وتركزها.

- احتلت الفقرة التاسعة التي تقول: تملك المؤسسة القدرة في التوفيق ما بين مواردها وامكانيات التغيير المتاحة المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي بلغت 4.93، وهو ما يوضح إجابات العينة ورأيهم حول هذه الفقرة والتي نالت موافقة كبيرة وجاءت ضمن الدرجة المرتفعة.
- جاءت الفقرة الرابعة "تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير" ثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.56، وتدل على أن المؤسسة تهتم بالتغيير وتسعى جاهدة من أجل اقناع العاملين به.
- بلغ المتوسط الحسابي لل فقرات X12، X13، X15، X1 القيمة 4.53، وجاءت قيم الانحراف المعياري لها ب 0.60، 0.68، 0.68، 0.73 على الترتيب، مما رجح الفقرة الأقل قيمة للانحراف المعياري في الترتيب فحتلت الفقرة 12 المرتبة الثالثة، متبوعة بالفقرتين 13 و 15 معا، ثم الفقرة 01. ثم جاءت الفقرة الثانية والثالثة بنفس قيمة المتوسط كذلك وهي 4.50، مع افضلية للفقرة الثالثة في الترتيب لصغر قيمة انحرافها المعياري مقارنة بالفقرة الثانية.
- احتلت الفقرة السادسة الخاصة بتحديد المؤسسة برنامجا للمستقبل يحمل في طياته عدة أشكال للتغيير المرتبة 13 بقيمة متوسط حسابي بلغ 4.13، وانحراف معياري كبير بلغ 1.09، وهي قيمة كبيرة تؤكد تشتت الآراء حول هذه الفقرة وعدم ثباتها وتركزها، وجاءت هذه الفقرة متبوعة بالفقرة السابعة، وأخيرا جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة 15 والأخيرة في ترتيب فقرات المحور المستقل بمتوسط حسابي بلغ 3.96 هي الأصغر بين فقرات المحور. ورغم اختلاف الترتيب بين فقرات هذا البعد، إلا أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد الاهتمام بها من وبهذا المحور من طرف المؤسسة.

ثانيا: المتغير التابع

جدول رقم(3-7): تحليل فقرات المتغير التابع تحسين أداء

العبارة	متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Y1	4.35	0.73	06	مرتفع
Y2	4.32	0.82	09	مرتفع
Y3	4.35	0.76	07	مرتفع
Y4	4.27	0.84	10	مرتفع

مرتفع	02	0.71	4.45	Y5
مرتفع	14	1.09	4.07	Y6
مرتفع	13	1.00	4.10	Y7
مرتفع	04	0.54	4.40	Y8
مرتفع	05	0.74	4.37	Y9
مرتفع	12	0.87	4.17	Y10
مرتفع	11	0.96	4.20	Y11
مرتفع	03	0.71	4.42	Y12
مرتفع	08	0.60	4.33	Y13
مرتفع	01	0.68	4.53	Y14
مرتفع	-	0.43	4.29	المتغير التابع: تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

- يمثل الجدول نتائج تحليل فقرات المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء، حيث تبين قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير والتي بلغت 4.29 وجود اهتمام واسع من طرف عينة الدراسة والمؤسسة قيد الدراسة به وبدرجة مرتفعة.
- احتلت الفقرة 14 التي تقول: التغييرات التكنولوجية الحديثة أدت إلى تحسين أداء العاملين المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي بلغت 4.53، وهو ما يوضح إجابات العينة ورأيهم حول هذه الفقرة والتي نالت موافقة كبيرة وجاءت ضمن الدرجة المرتفعة.
 - جاءت الفقرة الخامسة "تقوم إدارة المؤسسة بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد وتحقيقهم لأهداف المؤسسة المرجوة" ثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.45، وتدل على أن المؤسسة تهتم بالأداء وتحسينه، وتمنح مقابله الحوافز والمكافآت.
 - جاءت الفقرات 12، 8، 9 على التوالي في الترتيب الموالي للفقرات، بقيم وسط حسابي مرتفعة بلغت 4.42، 4.40، 4.37 على التوالي.
 - بلغ الوسط الحسابي للفقرتين الأولى والثالثة القيمة 4.35، لكن قيمة الانحراف المعياري للفقرة الأولى بلغ 0.73 مما رجح ترتيبها في المرتبة السادسة قبل الفقرة الثالثة التي جاءت سابعة لكبر انحراف معيارها البالغ 0.76.

- جاءت الفقرتين السابعة والسادسة في المرتبتين 13 و 14 الأخيرتين، وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السابعة 4.10، والفقرة السادسة القيمة 4.07، مع تسجيل قيم انحراف معياري كبيرة للفقرتين بلغ على التوالي 1.00 و 1.09، وهي قيم كبيرة تعكس تشتت الآراء حول الفقرتين وعدم تركزها. ورغم اختلاف الترتيب بين فقرات هذا البعد، إلا أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد الاهتمام بها من وبهذا المحور من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ودراسة التباين.

أولاً: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء، يتم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يقيس الارتباط والعلاقة بين المتغيرات كالتالي:

جدول رقم (3-8): معامل الارتباط بيرسون

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 - 0.1
لا يوجد ارتباط	0

من خلال نتائج الاستبيان نتحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (3-9): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع		البعد
0.579**	الارتباط	المتغير المستقل: التغيير التنظيمي
0.001	المعنوية	
30	العدد	

المصدر: إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات برنامج spss-25

** مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، حيث بلغ معامل الارتباط القيمة (0.579)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في التغيير التنظيمي سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تحسين أداء مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف

ثانيا: دراسة التباين بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (3-10): تحليل التباين

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
0.001	14.114	1.340	01	1.340	بين المجموعات	التغيير التنظيمي
		0.095	28	2.658	داخل المجموعات	
		-	29	3.997	المجموع	

يوضح الجدول التباين بين متغيري الدراسة، حيث أن قيمة F هي قيمة كبيرة ودالة احصائيا، كما أن المعنوية أقل من 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضيات

من خلال دراسة الارتباط والتباين نتوصل إلى ما يلي:

1-الفرضية الفرعية الأولى: تسعى المنظمة من خلال تبني عملية التغيير التنظيمي إلى تحقيق التكيف والتوازن مع بيئة المنظمة

نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن المنظمة من خلال تبني التغيير التنظيمي تسعى إلى تحقيق التكيف والتوازن مع بيئة المنظمة وهذا ما يؤدي بالتالي إلى تحسين أدائها.

2-الفرضية الفرعية الثانية: تعد عملية التغيير التنظيمي وسيلة لتحقيق النمو والتطور

من خلال دراسة التباين يتضح أن التغيير التنظيمي يؤثر على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق النمو والتطور، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والأداء

من خلال دراسة الارتباط بيرسون، يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين التغيير التنظيمي والأداء بمعامل 0.57، وهي قيمة متوسطة للعلاقة الطردية التي يمثلها المعامل الإيجابي للعلاقة. ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4- الفرضية الرئيسية: يلعب التغيير التنظيمي دورا فعالا في تحسين أداء الموارد البشرية

من خلال ما سبق حيث ثبت أن هناك تباين بين المتغيرات ووجود دلالة معنوية بينهما، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء، نتوصل إلى أن التغيير التنظيمي يلعب دورا فعالا في تحسين أداء الموارد البشرية. ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، وقد استهلت الطالبة هذا الفصل بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض تفصيلي لطريقة الدراسة و منهجيتها من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية بالتفصيل من أفراد عينة الدراسة.

ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من علاقات التباين والارتباط بين متغيري الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المهمة.

الخاتمة العامة

الخاتمة

بات واضحا بان علما الذي نعيش فيه هو عالم كثرت فيه التغيرات و ازدادت اهميتها، لكونه ارتبط بالكثير من المفردات و مجالات الحياة، و يعتبر التغيير التنظيمي واحد من ابرز التغيرات التي ازدادت الحاجة اليها عما سبق، هذا ما وجب ان يكون هناك اهتمام واضح و متزايد من قبل المؤسسات، لكونه يعتبر في الاونة الاخيرة ركيزة اساسية من ركائز تحقيق التنمية و التطور بمختلف مجالاتها في المؤسسات، لذا تسعى المؤسسات الى احداث التغيير التنظيمي لدوره الكبير في تحسين اداء الموارد البشرية .

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتجيب على اشكالية مامدى مساهمة عملية التغيير التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية، و لاهمية هذه المشكلة لمطروحة تم تقديم الدراسة و تاثيرها النظري لكل من المتغيرين : المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي، و التابع المتمثل في تحسين الاداء، و تمت الاحاطة بمختلف المفاهيم الاساسية النظرية المتعلقة بكل من التغيير التنظيمي و تحسين اداء الموارد البشرية، و العلاقة التي تربط بينهما و الاطلاع على اهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، و تم استنتاج ان التغيير التنظيمي له دور كبير و فعال في تحسين اداء الموارد البشرية، و ذلك ما يطلب منها بذل اقصى الجهود لدراسة و معرفة رغبات و متطلبات الموظفين من اجل تحسين ادائهم و تقبلهم لعملية التغيير و الحدة من مقاومتها التي تعود في اغلب الاحيان بالنتائج السلبية على المؤسسة .

و لربط الجوانب النظرية بالتطبيقية بالموضوع تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية بالاعتماد على الابعاد التالية (التغيير التنظيم ، تقييم الاداء ، تحسين الاداء) في البحث عن مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف .

❖ نتائج الدراسة :

و من خلال هذه الدراسة الاجابة عن التساؤل الرئيسي و المتعلق بمساهمة التغيير التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف، و يتم تقسيم اهم النتائج التي تسنى الخروج بها من هذه الدراسة الى قسمين :

أ-نتائج الدراسة النظرية

- التغيير التنظيمي ضرورة حتمية و امر لازم بالنسبة للمنظمات لتضمن بقائها و استمرارها و ذلك بسبب التغيرات و التقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة و التي تتميز بالحركية و عدم الثبات .

- يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الافراد العاملين و مساهمتهم في تنفيذه لان عدم مشاركتهم تادي الى فشل البرنامج التغيير .

- من بين العراقيل التي تواجهها المنظمة عن القيام بالتغيير هي مقاومة الافراد للتغيير و عدم امثالهم له بالدرجة المطلوبة مما يشكل اكبر عائق لتنفيذ التغيير .

- تسعى المنظمة من خلال تبنيها عملية التغيير الى رفع و تحسين الاداء و محاولة بعث الحداثة و تحقيق النمو و التطور و التجديد في عملياتها التي تتميز عن منافسيها حتى تكون المؤسسة رائدة في مجال نشاطها .

- يعتبر العنصر البشري من اهم موارد المنظمة و الذي يجب الاهتمام به و العمل على تحسين ادائه و رفع مهاراته باعتباره عنصر هام في تحقيق اهداف المنظمة .

- تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة اداة رقابية على اداء العاملين تمكن المؤسسة من تحديد العاملين الذين هم بحاجة الى التدريب لتحسين ادائهم كما تمكن من التعرف على العاملين الذين يستحقون الترقية و المكافأة على ادائهم المتميز .

- من بين اهم وسائل و ادوات التغيير التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية التدريب باعتباره وسيلة لتنمية القدرات و تحسين الاداء، كما ان التغيير في انظمة الحوافز و جعلها في مستوى تطلعات العاملين من شأنه رفع الروح المعنوية لهم و التحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد دافيتهم للعمل اكثر .

ب-نتائج الدراسة التطبيقية

- يوجد انطباع ايجابي و رضا لافراد عينة الدراسة عن التغيير الذي تقوم به مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف .
- يمتلك افراد عينة الدراسة تصورا واضحا عن تحقيق التغيير التنظيمي و مدى حرصها على تبني خطط فعالة من اجل تعزيزه .
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التغيير التنظيمي و تحسين اداء مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف .
- كل زيادة في التغيير التنظيمي سيؤدي الى زيادة متوسطة في تحسين الاداء في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف .
- يوجد تاثير قوي ذو دلالة احصائية لدور التغيير التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية .

❖ توصيات الدراسة

و في ضوء النتائج السابقة تم التوصل الى التوصيات التالية :

- يجب العمل على نشر ثقافة التغيير و التجديد لدى العاملين في المؤسسة .
- ادرك ان نجاح عملية التغيير التنظيمي مرهون بمدى تعاون الادارة و العاملين .
- يجب على ادارة المؤسسة ان تكون على دراسة على دراية تامة على اهم الطرق و الاساليب اللازمة لمعالجة مقاومة التغيير .
- اعادة النظر في اسلوب منح الترقية و المكافآت حتى تكون هناك عدالة في منحها كما يجب ان يكون هناك عدالة في منح الحوافز .
- لا يكفي على ادارة المؤسسة تقديم حوافز مادية فقط للعاملين بل يجب ايضا الاعتماد على الحوافز المعنوية .
- العمل على تحقيق الاستقرار لوظيفي للعاملين و توفير الجوب الملائم للعمل .

- محاولة تغيير بعض السلوكيات الغير مرغوبة لدى قادة فرق العمل كالتمييز و التفريق بين العمال لان ذلك سيخلق صراعات و مشاكل بين العمال و يقلل ثقتهم بالادارة .

- العمل على التشجيع روح المبادرة و تشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة .

❖ افاق البحث

بعد طرح هذه الدراسة، تبين ان هناك بعض الجوانب المكملة لازلت تحتاج الى المزيد من التحليل و الدراسة، و هذه الدراسة اقتصرت في جانبها التطبيقي على مؤسسة واحدة، و عليه ما زال البحث مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع خاصتا انه موضوع واسع لذلك يمكن اقتراح بعض المواضيع و الافاق البحثية التي قد تكون دراسات مستقبلية و مكملة لهذه الدراسة :

- دور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضاء الوظيفي .

- القيادة و دورها في النجاح التغيير التنظيمي .

- التغيير التنظيمي و دوره في تحسين اداء المنظمة .

- الاتصال الفعال و دوره في انجاز التغيير التنظيمي .



قائمة المراجع

1- الكتب :

- ناصر جردات، ادارة التغيير والتنظيم، دار اثراء النشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان الاردن، سنة 2013.
- طاهر محسن الغالي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، سنة 2016.
- حسان جلاب دهب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، سنة 2011.
- سيد سالم عرفة، ادارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، سنة 2011.
- ماهر احمد، ادارة التغيير، دار الجامعة، الطبعة الاولى، الكويت، سنة 2010 .
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، سنة 2005 .
- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات "المبكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، سنة 2009 .
- بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي و الاداري، دار المسير للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، سنة 2009 .
- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، طبعة 4، سنة 2013.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2003 .
- محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2006 .
- جمال عبد الله محمد، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2014 .
- ثابت ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، دار الجامعة للنشر و التوزيع، ط 1، الاسكندرية مصر، سنة 2004.
- محمد الصيرفي، ادارة التغيير، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، ط 1، الاسكندرية مصر، سنة 2007 .
- ربحي مصطفى عليان، ادارة التغيير، دار الصفاء للطباعة و النشر، ط 1، عمان الردن، سنة 2005 .
- ربحي مصطفى عليان، ادارة التغيير، دار الصفاء للطباعة و النشر، ط 1، عمان الردن، سنة 2005 .
- جمال عبد الله محمد، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2014 .
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2008 .
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2009 .
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، در وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2009 .
- سحن ابراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت لبنان، سنة 2005 .
- جاريث جونز، شارلز، الادارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط 1، الرياض، سنة 2001 .
- عليوة السيد، ادارة التغيير ومواجهة الازمات، دار الامين للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة مصر، سنة 2005.
- وائل محمد صبحي و طاهر محسن الغالي، اساسيات الاداء و البطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2009 .
- عداي الحسين فلاح حسين، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2000 .
- انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المسير للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الاردن، سنة 2010 .
- ابو الشرشر نور الدين، الحوافز و اداء العاملين قفي المؤسسات ، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، سنة 2007 .
- احمد صفر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، ط 2، بيروت لبنان، سنة 2002 .
- الصيرفي محمد، قياس و تقويم اداء العاملين، دار حورس للنشر والتوزيع، ط 1، الاسكندرية مصر، سنة 2008 .
- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ط 1، الاسكندرية مصر، سنة 2007 .
- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، ط 1، الاسكندرية مصر، سنة 2003 .

- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، سنة 2010 .
- خالد عبد الرحمان الهبتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2003 .
- سهيلة محمد عباسي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، سنة 2003 .
- مجيد الكرفي، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية 288 معيار لتقويم في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان الاردن، سنة 2007 .
- حسن احمد الطمعاني، التدريب مفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان الاردن، سنة 2002.
- عيوي زيد منير، القيادة و دوره في العمليات الادارية، دار البديعة للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان الاردن، سنة 2015 .
- الصلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية اثرها في ادارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، عمان الاردن، سنة 2015 .
- ### 2- المجالات :
- محمد بن سعيد العمري، اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للادارة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، العدد 4، ديسمبر 2017 .
- عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد واحد، نوفمبر، سنة 2001 .
- عبد الناصر موسى، تقييم اداء الافراد لرفع اداة المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، جوان، 2004 .
- ### 3- المذكرات و الاطروحات :
- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي فيس الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، اطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
- بهاء الدين المنجي العسكري، ادارة التغيير في منظمات الاعمال، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، الاكاديمية العربية بالدنمارك، 2010 .
- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاجهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- يوسف صالح الحمد العنزي، اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013 .
- بلحمدمو خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة اكلي الحاج، 2014 .
- عوني فتحى خليل عبيد، واقع ادارة التغيير و اثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية "دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2009، ص 45.
- بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2015 .
- ضياف زين الدين، سلوك الاشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، اطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 .
- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي و اثره على الولاي التنظيمي، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية الادب و العلوم الانسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2010 .
- اسعد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، 2008 .

- بوشليق يمينة، اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 .
- زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة حلوان، اليمن، 2009 .
- سميرة طهراوي، تقييم الاداء و تأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية، جامعة المدينة، 2008 .
- الشيخ داوي، تحليل اسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الثاني، اكتوبر، 2010 .
- عادل عيشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002 .
- دلروم سوسن، تاثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قلمة، 2017 .
- علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 .
- غز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 .
- نور الدين شنوقي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، درجة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005 .
- مزراوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير **ISO** و **TQM**، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2004، ص 68.
- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 .
- علاوي عبد الفاتح، اثر التنظيم التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية، اطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013 .
- قدور لبرار، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة خحمي لخضر الوادي، 2015 .

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص ادارة استراتيجية

السنة الثانية ماستر

الطالبة : جندي صبرينة

الاستبيان

اضع بين ايديكم سادتي سيداتي هذا الاستبيان من اجل اعداد بحث بعنوان " التغيير التنظيمي ودوره في تحسين اداء الموارد البشرية " والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية وبغرض اتمام هذه الدراسة استسمحكم ان تتفضلو بالمشاركة في اثراء هذا الموضوع من خلال الاجابة على الاسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا من اجل التعرف على ارائكم وحتى يتم التوصل الى نتائج موضوعية نلتمس من سيداتكم الاجابة على جميع الاسئلة بكل وضوح .

ونحيطكم علما بان اجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة وسيتم استخدامها فقط في اغراض البحث العلمي .

واخير اشكركم على حسن تعاونكم ومساهمتم في هذا البحث .

القسم الاول : البيانات الشخصية والوظيفية :

ضع علامة × في الخانة المناسبة .

الجنس :

ذكر

أنثى

العمر :

35-20

50-36

51 سنة فما فوق

المستوى العلمي :

متوسط

ثانوي

جامعي

المسمى الوظيفي :

إطار

عون تحكم

عون تنفيذي

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الاول : التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التغيير التنظيمي
					01 أسعى لإحداث التغيير وأشارك في تنفيذه
					02 أساهم في إنجاح التغيير اذ كانت اهدافه واضحة وستعود بالنفع على المؤسسة
					03 تستشير الادارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير
					04 تقوم الادارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير
					05 يؤدي التغيير التنظيمي الى حل المشاكل التنظيمية
					06 تحدد المؤسسة برنامجا للمستقبل يحمل في طياته عدة اشكال للتغيير
					07 التغيير يساهم في تحسين وضعية العامل
					08 تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الافراد وتجاربهم مع التغيير
					09 تملك المؤسسة القدرة في التوفيق ما بين مواردها وامكانيات التغيير المتاحة
					10 التغييرات في الهيكل التنظيمي يسمح باعادة توزيع المهام على اساس الكفاءة لنجاح عملية التغيير
					11 اقاوم التغيير اذ كان يعارض مؤهلاتي ووظيفتي
					12 ارفض التغيير اذ لم تكن أهدافه واضحة
					13 يتم اجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم
					14 عند مقاومة التغيير هل يلجأ العمال الى المقاومة المستترة او العلنية
					15 جرت العادة ان ينظر الى مقاومة التغيير التنظيمي على انها ظاهرة سلبية الا انها في بعض الحيات تكون ايجابية

المحور الثاني : تقييم الاداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأداء
					01 اسعى الى تحسين مهاراتي وقدراتي في العمل
					02 تتم ترقيتي وفقا لأدائي المتميز والجهد المبذول
					03 تعمل مؤسسة الادارة على خلق جو ملائم للعمل وتشجيع المنافسة بين العاملين للوصول الى معدلات عالية من الاداء
					04 يتم تقييم الاداء بناء على اسس مرجعية واضحة وعادلة
					05 تقوم ادارة المؤسسة بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم اداء جيد وتحقيقهم للأهداف المؤسسة المرجوة

المحور الثالث : دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	دور التغييرات في تحسين الأداء
					01 ساهمت التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في تحسين أدائهم وتقديم الافضل
					02 تقوم إدارة المؤسسة باعتماد نظام حوافز يلي طموحات ورغبات العاملين
					03 نظام الحوافز المعتمدة في المؤسسة يتميز بكونه متجدد ويتم تغييره وفقا للظروف والمستجدات
					04 ساهمت البرامج التدريبية في تغيير سلوكيات العاملين ورفع مهاراتهم
					05 البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة ادت الى تحسين ادائي
					06 المسؤول الذي يرئسنا في العمل يهتم فقط بأداء المهام والواجبات ولا يهتم لراحة وسلامة مرؤوسيه
					07 مسؤولي المباشر في العمل يهتم لأريجيتي في اداء عملي

					مبدأ العمل بين مسؤولي المباشر يقوم على الاستشارة وتبادل الاراء من الناحية المهنية	08
					هل التغيرات التكنولوجية الحديثة ادت الى تحسين أداء العاملين	09

الملحق رقم (2): ثبات الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	71,4
	Exclue ^a	12	28,6
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	29

CORRELATIONS

/VARIABLES=Rind Rd

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	71,4
	Exclue ^a	12	28,6
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	14

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	71,4
	Exclue ^a	12	28,6
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	15

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=Rind Rd

/MISSING ANALYSIS.

الملحق رقم (3): اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		Rind	Rd
N		30	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,4044	4,2967
	Ecart type	,39574	,43898
Différences les plus extrêmes	Absolue	,189	,133
	Positif	,103	,055

Négatif	-,189	-,133
Statistiques de test	,189	,133
Sig. asymptotique (bilatérale)	,008 ^c	,071 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (4): تحليل البيانات الديمغرافية

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	المسمى الوظيفي
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	12	12	12	12

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	33,3	46,7	46,7
	أنثى	16	38,1	53,3	100,0
	Total	30	71,4	100,0	
Manquant	Système	12	28,6		
Total		42	100,0		

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-35	7	16,7	23,3	23,3
	36-50	12	28,6	40,0	63,3
	فما فوق 51	11	26,2	36,7	100,0
	Total	30	71,4	100,0	
Manquant	Système	12	28,6		
Total		42	100,0		

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	5	11,9	16,7	16,7
	ثانوي	15	35,7	50,0	66,7
	جامعي	10	23,8	33,3	100,0
	Total	30	71,4	100,0	
Manquant	Système	12	28,6		
Total		42	100,0		

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	12	28,6	40,0	40,0
	عون تحكم	8	19,0	26,7	66,7
	عون تنفيذي	10	23,8	33,3	100,0
	Total	30	71,4	100,0	
Manquant	Systeme	12	28,6		
Total		42	100,0		

الملحق رقم (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وفقرات الدراسة

DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Rind Rd

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	30	2,00	5,00	4,5333	,73030
a2	30	3,00	5,00	4,5000	,68229
a3	30	4,00	5,00	4,5000	,50855
a4	30	3,00	5,00	4,5667	,62606
a5	30	1,00	5,00	4,1667	1,01992
a6	30	1,00	5,00	4,1333	1,30604
a7	30	1,00	5,00	4,0333	1,15917
a8	30	2,00	5,00	3,9667	1,09807
a9	30	4,00	5,00	4,9333	,25371
a10	30	3,00	5,00	4,4000	,77013

a11	30	3,00	5,00	4,4000	,72397
a12	30	3,00	5,00	4,5333	,68145
a13	30	3,00	5,00	4,5333	,68145
a14	30	3,00	5,00	4,3333	,60648
a15	30	3,00	5,00	4,5333	,68145
Y1	40	3,00	5,00	4,3500	,73554
Y2	40	2,00	5,00	4,3250	,82858
Y3	40	1,00	5,00	4,3500	,76962
Y4	40	2,00	5,00	4,2750	,84694
Y5	40	3,00	5,00	4,4500	,71432
Y6	40	1,00	5,00	4,0750	1,09515
Y7	40	1,00	5,00	4,1000	1,00766
Y8	40	3,00	5,00	4,4000	,54538
Y9	40	3,00	5,00	4,3750	,74032
Y10	40	2,00	5,00	4,1750	,87376
Y11	40	1,00	5,00	4,2000	,96609
Y12	40	3,00	5,00	4,4250	,71208
Y13	30	3,00	5,00	4,3333	,60648
Y14	30	3,00	5,00	4,5333	,68145
Rind	30	3,27	4,93	4,4044	,39574
Rd	40	3,00	5,00	4,2967	,43898
N valide (liste)	30				

الملحق رقم (6): الارتباط person

Corrélations

		Rind	Rd
Rind	Corrélation de Pearson	1	,579**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	30	30
Rd	Corrélation de Pearson	,579**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	30	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).