



بن باديس - مستغانم -

جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR- " فرع بوقيرات" -

مقدمة من طرف الطالبة:

داني دليلة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/ 2019

* إهداء *

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من أوصى بهما رب العزة وأمر بطاعتهما، إلى من سهر معي الليالي وبنولي السرح بدعائهما لأصل إلى
قمة واوصلت إليه اليوم،
إلى والدي الكريم وأمي الحبيبة.

إلى إخوتي كل عائلتي

إلى كل أساتذتي وزملائي

إلى كل من ساعدني في هذا العمل المتواضع

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

كلمة شكر

بادئا ببدء نشكر الله المعين فتح لنا أبواب رحمته وهدانا لما فيه فلاح وصلاح للبلاد والعباد

أن يبارك لنا هذا العمل المتواضع ثمرة جهود سنين طوال.

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد ﷺ.

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ " بكرتي بومدين " على توجيهاته وتوضيحاته المتواصلة دليل التزامه

بالمسؤولية وحرصه على العمل الجاد فنعم الأستاذ والشرف لنا أكثر أن أطرنا فنعم المؤطر هو.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية –BADR- " فرع بوقيرات".

الذين لم يبخلوا علينا بتقديم التوضيحات والمعلومات.

مني أسى عبارات الشكر والتقدير والاحترام لكافة أساتذة قسم علوم التسيير وخاصة أساتذة

تخصص التسيير الاستراتيجي دولي.

تحياتي لكل طلبة وطالبات قسم علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي دولي. ، مع تمنياتي لهم

بالنجاح والتوفيق.

	إهداء
	كلمة شكر
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول والأشكال
03-01	مقدمة عامة
• الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير
06	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
11	المطلب الثاني: خطوات واستراتيجيات إدارة التغيير
14	المطلب الثالث: أسباب ومجالات عملية التغيير
18	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي
18	المطلب الأول: مفهوم وأساسيات التغيير التنظيمي
20	المطلب الثاني: أمية وأهداف التغيير التنظيمي
21	المطلب الثالث: أنواع مراحل التغيير التنظيمي
24	المبحث الثالث: مقاومة التغيير
24	المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير
26	المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير وأثارها
29	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير
34	خلاصة الفصل
• الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العمال	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء
40	المطلب الثاني: أنواع الأداء
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

44	المبحث الثاني: تقسيم الأداء
44	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
50	المطلب الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء
51	المطلب الثالث: أهمية واستخدامات عملية تقييم أداء العاملين
54	المبحث الثالث: علاقة إدارة التغيير التنظيمي بتحسين الأداء
54	المطلب الأول: تحسين الأداء
55	المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء
58	المطلب الثالث: أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء
60	خلاصة الفصل
● الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –BADR- " فرع بوقيرات"	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية
63	المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
63	المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
66	المبحث الثاني: منهجية وعينة الدراسة
66	المطلب الأول: لمحة عن الوكالة وهيكلها التنظيمي
68	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة
69	المطلب الثالث: عينة الدراسة والأدوات الاحصائية
69	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الميدانية
69	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
72	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأسئلة إدارة التغيير وتقييم أداء العاملين
77	خلاصة الفصل
79	خاتمة
82	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	خصائص إدارة التغيير	(1-1)
13	خطوات التغيير والتطوير التنظيمي	(2-1)
17	مجالات التغيير	(3-1)
26	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	(4-1)
27	أشكال مقاومة التغيير	(5-1)
40	محددات أداء العامل	(1-2)
43	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	(2-2)
47	أهداف عملية تقييم الأداء	(3-2)
53	استخدامات عملية تقييم الأداء	(4-2)
55	عناصر إدارة التحسين الشامل	(5-2)
65	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	(1-3)
69	الهيكل التنظيمي لوكالة بوقيرات	(2-3)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	(1-1)
31	أساليب معالجة مقاومة التغيير	(2-1)
69	طول الفئات	(1-3)
70	معامل ألفا كرونباخ	(2-3)
71	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	(3-3)
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات إدارة التغيير	(4-3)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تحسين أداء العاملين	(5-3)
74	اختبار مربع كاي للفرضية الأولى	(6-3)
75	اختبار مربع كاي للفرضية الثانية	(7-3)
76	اختبار مربع كاي للفرضية الثالثة	(8-3)

مقدمة عالمة

مقدمة

نتيجة للتطورات المتلاحقة المتسارعة الحاصلة في البيئة العالمية، أصبحت معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى إلى محاولة المواكبة والتكيف مع الأوضاع والمستجدات العالمية، وذلك من خلال إحداث مختلف عمليات التغيير، والبحث عن كل ما هو من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب و العناصر المادية وغير المادية وأصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهوداً متواصلة وتؤمن الإمكانيات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الداخلية والخارجية، من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية، أي ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسياً، فالإدارة العامة تواجه ثلاث ديناميكيات معاصرة مترابطة، هي: ازدياد حالة التعقيد الاجتماعي والثقافي، وازدراء حالة عدم التأكد بشأن المتطلبات التي تحتاج إليها والتي تطورها من أجل تحسين الكفاءة وتبني التغيير وتنفيذه، وازدياد التوقعات الديمقراطية، وضغوط الأفراد والجماعات.

وقد تزايد الاهتمام بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحسين الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أم تجارية أم خدمية، الأمر الذي اقتضى التركيز على أساليب إدارة الأداء بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور، فالتطور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة أصبحت كلها دوافع تفرض على المؤسسة حسن استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات الموجودة في المؤسسة وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم الأداء، وأخيراً فإن إحداث التغيير بأنواعه المتعددة، واستراتيجياته المختلفة يهدف إلى تعزيز فاعلية المؤسسة وتحسين أدائها، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة استراتيجيات التغيير وفقاً للمتطلبات وأثرها على أداء العاملين.

الاشكالية الرئيسية: من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

• ما هو دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين؟

الأسئلة الفرعية: يتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

- 1- هل يساهم التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
 - 2- هل يتم اشراك العاملين في إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟
 - 3- هل تساعد إدارة التغيير التنظيمي في إحداث التغيير في مؤسسة محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة : حتى تتسنى الإجابة على الاشكالية و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- يساهم التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- يتم اشراك العاملين في إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- تساعد إدارة التغيير التنظيمي في إحداث التغيير في مؤسسة محل الدراسة.

أهمية البحث:

- الاثراء بالمعلومات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات.
- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة التغيير التنظيمي والأداء مل موعوع على حدا ومحاولة البحث عن علاقة التأثير بينهما.
- إبراز أهمية وأهداف إدارة التغيير التنظيمي، وأهم البرامج والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتحقيق تغيير ناجح يسهم في تحسين الأداء.
- مساهمة هذه الدراسة في محل المؤسسة محل الدراسة، تتبنى التغيير الهادف وتشجع على إحداثه باستمرار، لتحقق التميز فيما تقدمه من خدمات.

أهداف البحث:

1. تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
2. توضيح الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي وتحديد تأثير النتائج من تطبيق عملياتها على الأداء.
3. التأكيد على ضرورة اعتماد التغيير في مواجهة التحولات التي تفرضها البيئة الوطنية والدولية اليوم.
4. التعرف على معوقات التغيير وصعوبة إدارته في مثل هذه المؤسسات.
5. تقديم بعض المقترحات والحلول للمسيرين في حالة اقدمهم على إحداث عمليات تغيير مستقلة.

أسباب اختيار الموضوع:

- 1- الموضوع يدخل ضمن اختصاصنا التسيير الاستراتيجي الدولي.
- 2- التعرف على إدارة التغيير التنظيمي كأهم ركيزة في الإدارة الحديثة.
- 3- اعتقادنا بافتقاد المؤسسة الجزائرية إلى التغيير وعدم اهتمامها بإدارة التغيير التنظيمي بشكل المطلوب.

دراسات سابقة:

1. دراسة يوسف صالح الحمد العنزي، مذكرة ماجستير (2013)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت: بعنوان "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت". من بين أهم ما توصل إليه الباحث أنه يوجد تأثير لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. دراسة بلحسين دلنده، مذكرة ماجستير، (2013)، جامعة المسيلة، بعنوان دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، استطاعت الباحثة من خلالها التوصل إلى جملة من النتائج تفيد بأن إدارة التغيير تتوفر على مهارات أبرزها مهارة إدراك الحاجة للتغيير، إضافة إلى وجود معوقات تحول دون نجاح إدارة التغيير منها المهارات لدى القائمين على التخطيط وتنفيذ التغيير.

3. دراسة حامد محمود الرقيب، مذكرة ماجستير (2008)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين: جاءت بعنوان "واقع إدارة التغيير لدى وزارة السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، وتشير النتائج التي توصل إليها الباحث أن دور الإدارات في القيام بالتغيير غير كاف، كما أشار إلى أنه لا يوجد مواثمة للقدرات المالية والفنية مع الحاجة للتغيير، كذلك لا توجد خطة تطوير واضحة للمفاهيم فيما تنعكس الأوضاع السياسية والبيئة الخارجية بصورة مباشرة على عمليات التغيير.

منهج ومراعاة البحث:

مراعاة لطبيعة الموضوع وقصد الإجابة على الأسئلة المطروحة وتوصل إلى أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي، بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة كما وكيفا، فالمنهج الأول استخدم لوصف الإطار النظري للبحث، بالاستعانة في ذلك على الكتب، الأطروحات والمذكرات، المجالات والمقالات، الخ.

أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد في جمع بياناتها الأولية على: إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في البنك، إضافة إلى استمارة الاستبيان التي تم تحليل معطياتها من خلال استخدام برنامج SPSS.

تقسيمات البحث:

قصد الإلمام بمتطلبات الدراسة تم الاعتماد على هيكل بحيث يشمل ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي، حيث سنتطرق في الفصل الأول للإطار النظري لإدارة التغيير، أما الفصل الثاني فجاء بعنوان عموميات حول الأداء المؤسسي، أما الفصل الثالث يتناول الجانب التطبيقي أي إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال القيام باستبيان حول دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدائرة بوقيرات.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة

التغيير التنظيمي

تمهيد

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم وإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن التلاؤم ما بين نظم المنظمة وتغيرات المحيط. ومحاولة الإحاطة بكل جوانب إدارة التغيير التنظيمي سنتطرق إلى :

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن القائمين على تنفيذه يركزون من خلاله على تحويل مؤسساتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل. وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل ما يقدم على أي عملية تغيير مؤسساتية، الهدف منها نمو واستمرار المؤسسة بالدرجة الأولى.

المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير

أولاً : مفهوم التغيير:

لغة: "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه يقال غير ذاتي، أو غيرت دابتي بناء غير الذي كانت عليه، وغير فلان عن بغيره أي حط وأصلح من شأنه"¹

وفي القرآن الكريم قول البارئ عز وجل :

- "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" الرعد الآية: 11

"ذلك بأن الله لم يكن مغيراً نعمته أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم" الأنفال الآية: 53

وهذه الآيات التي ذكر الله عز وجل التغيير فيها والمقصود منها : أن يغيروا الإيمان الذي في قلوبهم بضده من الريب والشك، ويعزموا على ترك فعل ما أمر الله به ورسوله، فيستحقون العذاب هنا على ترك المأمور، وهناك على فعل المحظور وكذلك ما في النفس مما يناقض محبة الله والتوكل عليه والإخلاص له والشكر له يعاقب عليه، لأن هذه الأوامر كلها واجبة فإذا تخلى القلب عنها واتصف بأضدادها استحق العذاب على ترك هذه الواجبات.

¹ خضير مصباح الطبلي، إدارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 29.

التعريف الاصطلاحي:

التغيير (Change) : بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة.¹

التغيير عملية لازمة وضرورية طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع.²

التعريف الإجرائي: التغيير هو أمر حتمي وضروري طالما أن البيئة متغيرة بطبيعتها، وهو وسيلة لتطور الأفراد والمجتمعات والمنظمات.³

ثانياً : مفهوم إدارة التغيير :

اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد لإدارة التغيير ويرجع سبب ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وفيما يلي يتم عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير.

- التعريف الأول : إدارة التغيير هي "الإدارة التي تستهدف إحداث تغيير جذري وشامل لكل جوانب القصور أو ما يحتمل أن يشكل نقاط ضعف منظمي حالي أو مستقبلي وحينما تضع المؤسسة رؤيتها المستقبلية فلا بد أن يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة والضعف فيه أحد الجوانب التي يجب تغيير لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية".⁴

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن إدارة التغيير هي عبارة عن عملية التغيير كلي يشمل مختلف جوانب القصور، وأن الرؤية التي يتم رسمها تتحقق بإحداثه.

¹ عثمان فاروق السيد، إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، المنصورة، مصر، 2000، ص09.³

² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الريه، مصر، 2012، ص 14.

³ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2008، ص23

⁴ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط عمان الأردن ، 2006 ، ص94

- **التعريف الثاني:** إدارة التغيير هي "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي، عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك، وابتعاد أساليب عملية لتعزيز المراد إحداثه"¹.
- أشار هذا التعريف إلى انه إضافة لكون إدارة التغيير عملية شمولية، فهي أيضا عملية تتطلب وضع خطط وتطوير سلوكيات للانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب.
- **التعريف الثالث:** إدارة التغيير هي "العملية التي تتبنى من خلالها قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى"².
- حسب هذا التعريف فإن إدارة التغيير تعني تبني مفاهيم سلوكية، قيم، وتكنولوجيا جديدة في مقابل تخلي مؤسسة عما سبقها من سلوكيات، معارف وتقنيات سابقة.
- **التعريف الرابع:** إدارة التغيير هي "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها"³.
- من خلال هذا التعريف يمكن القول أن إدارة التغيير هي عملية تمتد لتشمل فلسفة المؤسسين وعن طريقها يمكن تعديل السياسات والأهداف والأساليب التنظيمية حتى تحقق المؤسسة مكانة ومركز تنافسي قوي.
- من خلال ما سبق من التعريفات يمكن القول بأن إدارة التغيير هي أسلوب عمل تنتهج إدارة المؤسسة والعاملين فيها لإحداث تغييرات فعالة تمس مختلف مستوياتها، لتؤدي بها إلى التفاعل الإيجابي مع بيئة الأعمال التنافسية، وتغيير وضعها الحالي إلى وضعها المنشود مع مراعاة التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط عمان الأردن، 2006، ص 94

² ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

³ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، دار الزورري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

ثالثاً : خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة¹.

1/ الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل تم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية موجودة وأهداف محددة وبذلك فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق الأهداف وتسعى إلى غاية معلومة موافق عليها من قوى التغيير.

2/ الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3/ التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4/ الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.

5/ المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل والوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاعدة التغيير.

6/ الشرعية: يجب أن يتم التغيير أي إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وكما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7/ الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

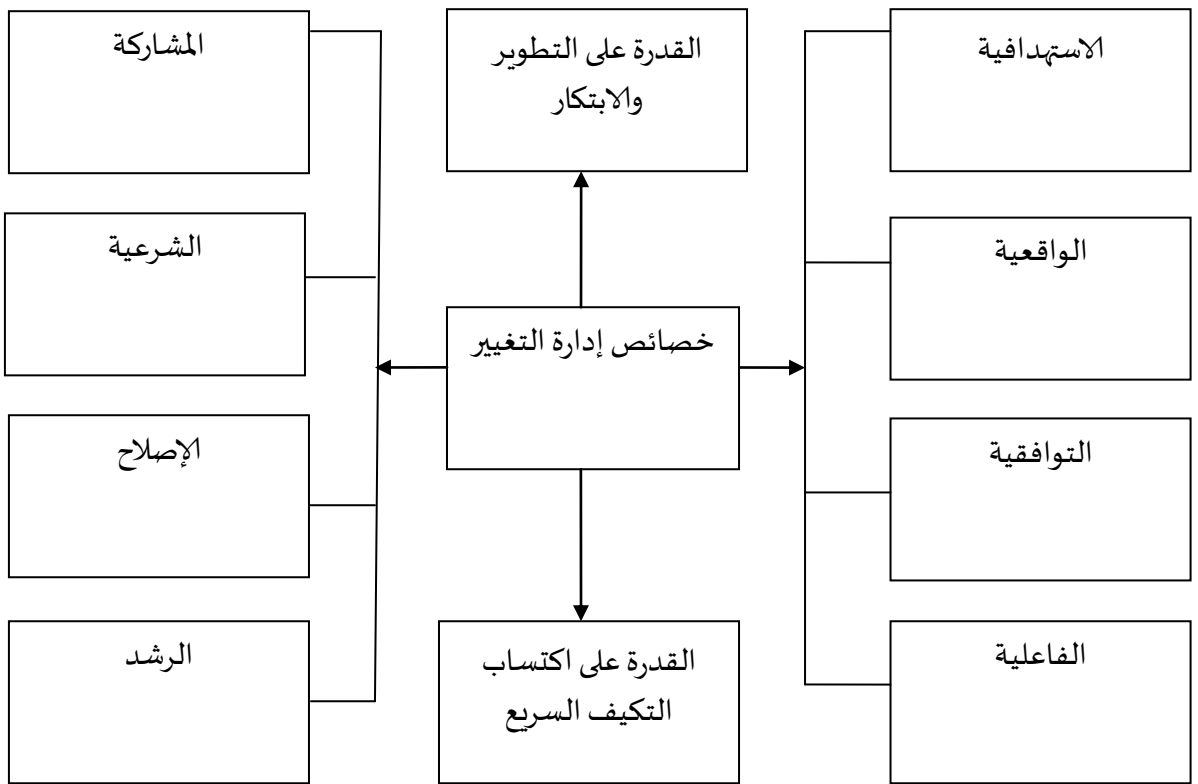
8/ الرشد: الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تعرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

¹ محمد أحمد الخيضي، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة، 1993، ص. 18، ص. 23.

9/ القدرة على التطوير والابتكار: هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

10/ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

الشكل رقم (1.1): خصائص إدارة التغيير



المصدر: حامد محمد الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة

الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، ص 30.

المطلب الثاني : خطوات واستراتيجيات إدارة التغيير

أولاً : خطوات إدارة التغيير :

يقترح عبد البارئ الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات

التالية للتغيير والتطوير التنظيمي وهي كالتالي¹:

1/ معرفة مصادر التغيير:

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

2/ تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما يريد تحقيقه.

3/ تشخيص مشكلات المنظمة: والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل.

4/ التغلب على مقاومة التغيير: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم اشتغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تادية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجمعية غير الرسمية.

5/ تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل حقيق يمكن قياسه

6/ وضع التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العنصر التالي قد تتأثر بها إجراء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي).

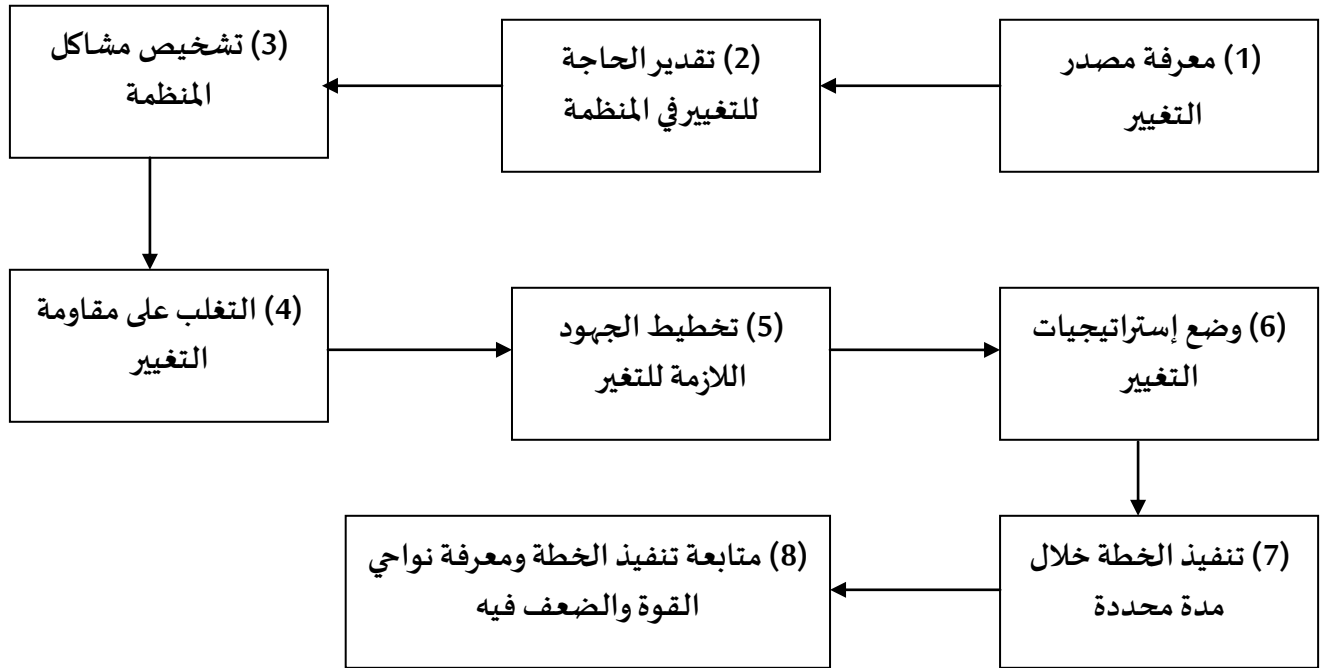
¹ ناصر جرادات، أحمد عرفات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 32 34.

التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأنظمة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فوق العمل توظيف جديدة).

7/ تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

8/ متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

الشكل (2.1): خطوات التغيير والتطور التنظيمي



المصدر: ناصر جردات وآخرون، مرجع سابق، ص 35.

ثانياً: استراتيجيات إدارة التغيير:

إن حدوث العملية التغييرية يرتبط بالتخطيط له وفقاً للإستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد

على المناقشة والحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ، أبرز هذه الاستراتيجيات¹:

1/ استراتيجية البراعة القيادية:

تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج

عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقاً لتوقعاته.

2/ إستراتيجية القوة والصد:

وتقوم على استخدام السلطة والأساليب الشرعية لإحداث التغيير، بحيث يقوم المبادر بالتغيير باستخدام

نفوذه وسلطته لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاته ونقاط ضعفهم بتلبية

رغباتهم عن طريق التحفيز لتنفيذ العملية.

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 99

أ/ الاستخدام المباشر للقوة بالأمر بالتنفيذ باستخدام السلطة أو استخدام النفوذ مع بعض التحفيزات أو التهديدات.

ب/ استخدام التلاعب السياسي غير المباشر عن طريق التفاوض والسيطرة على الموارد إلا أن فعالية هذه الإستراتيجية يمكن حصرها في شقين :

- سرعة التنفيذ من قبل الأفراد نتيجة الأساليب الترغيبية والترهيبية.
- فشل الإستراتيجية في المدى الطويل ونتائجها تبقى ظرفية مؤقتة.

3/ إستراتيجية الإقناع:

تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي وتوضيح الهدف من العملية التغييرية ومنافعها للمؤسسة والأفراد، ومن مزايا هذه الإستراتيجية اقتناع بالتغيير والالتزام بتنفيذه والعمل على نجاحه إضافة إلى الثقة والمصادقية في قيادة التغيير.

4/ إستراتيجية التشارك في القوة :

وتقوم على مشاركة أفراد المؤسسة للإدارة العليا في تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمؤسسة من موارد وإمكانات، والتي على أساسها يتم اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييرية، فهذه الإستراتيجية تحتاج لفترة زمنية من أجل المناقشة والتعاون ولكنها تبقى نافعة لما تحققه من التزام من قبل الأفراد، بالإضافة إلى تثقيفهم نتاجا للمشاركة والتمكين والإشراف.

المطلب الثالث: أسباب ومحاولات عملية التغيير

أولاً: أسباب التغيير:

يمكن إجمال الأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية¹:

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، دار الميزة للنشر، ط1، الاردن، 2009، ص 53

أ/ الأسباب الاجتماعية والسياسية : إن ما يسود المجتمع من نزاعات أو اتجاهات سياسية واجتماعية والتي تمس كل فرد من المجتمعات الصغيرة والكبيرة، أسهمت بشكل مضطهد، وخاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية والنظرة الجماعية، ولاشك أن العمل يتأثر بهذه النزعات والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرون والقادة ومتابعة التغييرات المثمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها.

ب/ الأسباب الاقتصادية : إن التغييرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر، أصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جداً أو بطئ شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في قلب الأسعار أو التدفقات النقدية مما قد يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها.

ج/ الأسباب التكنولوجية أو التقنية : تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إضافة إلى عمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم وبشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر، وبناء على ذلك يتضح للمديرين والقادة العمل على استخدام إتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء، وإتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي.

ثانياً : مجالات عملية التغيير :

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات¹:

1/ التغيير الإستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على إستراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، إستراتيجيات الإدارات الفرعية والإستراتيجيات الوظيفية وللتوضيح أكثر التعريف التالي للإستراتيجية : الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

¹ أحمد يوسف دودي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البيزوري، جامعة الزرقاء، قسم إدارة الأعمال، ص ص 41 43.

انطلاقاً من التعريف نستخلص أن التغيير الإستراتيجي هو التغيير في القرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقترحة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

2/ التغيير الهيكلي : يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف، والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظام الرقابة.

3/ التغيير التكنولوجي : تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، لتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل الإنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الالكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الإلكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

4/ التغيير الإنساني:

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويأخذ شكلين:

أ/ تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.

ب/ التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاء التنظيمية.

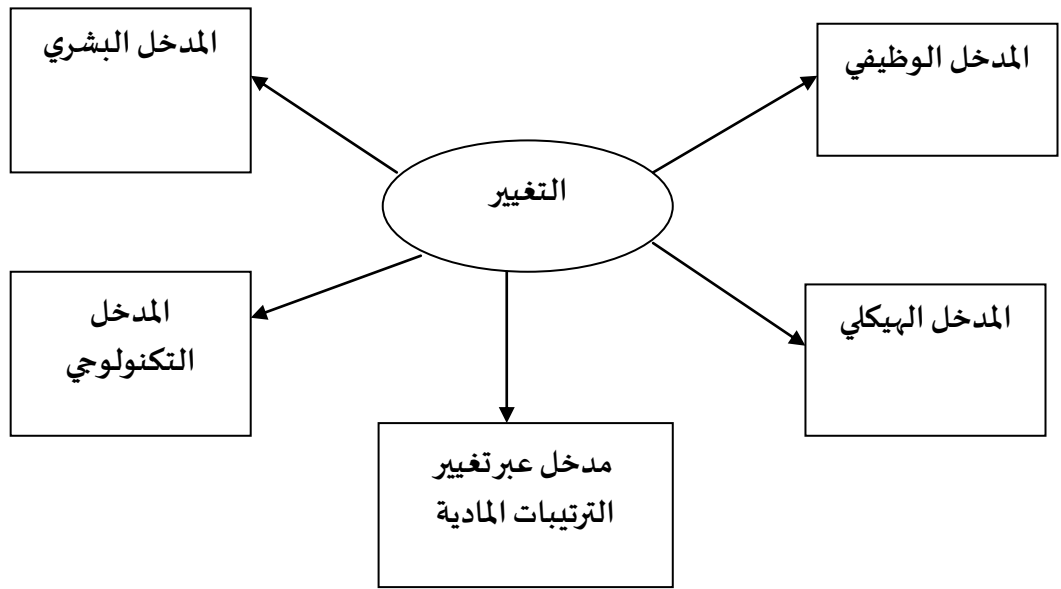
5/ الأنشطة والأعمال : أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.

6/ الموارد المادية : كتغيير العدد والآلات.

7/ السياسات : مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو إدخال سياسات جديدة.

8/ طرق وإجراءات العمل : وذلك ببسطها لتحقيق السرعة.

الشكل رقم (3.1) : مجالات التغيير



المصدر: إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي:

التغيير عملية ضرورية للمنظمة باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغيير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها، ومن ثمة فغن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة، أما بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي فلم يتفق الفكر الاقتصادي على تعريف محدد نظرا لاتساع مجالاته.

المطلب الأول: مفهوم وسياسات التغيير التنظيمي

أولا : مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي ومنهم من ركز على الإستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل، بهدف التكيف وتحسين الأداء.

التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".¹

التعريف الثاني : التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه بنشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى".²

التعريف الثالث : التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على المخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".³

¹ عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن 21، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، المنصورة، مصر، 2000، ص 09.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000، ص 432.

³ ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 362.

التعريف الرابع: التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط".
من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي، والتي تتمثل فيما يلي¹:

1/ يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة.

2/ تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس محاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة الشبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة على الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها.

3/ يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد الملائمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي يواجهها.

4/ إن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز يرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

¹ خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 29.

ثانياً: أساليب التغيير التنظيمي:

- أ/ التغيير المزدوج : هو التغيير الذي يفهم به الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة على فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في هذه العملية عدد من أفراد هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير.
- ب/ التغيير الجذري : يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة مثال : إحداث انقلاب شامل في إستراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها.¹
- ج/ المزج بين الأسلوبين : عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير أو التقدم من نوع لآخر، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي:

تبرز أهمية التغيير التنظيمي في حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات:³

- 1- الفشل في تحقيق المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واحتلال مواقع التنافس في السوق.
- 2- إدخال تقنيات حديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدرجية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.

¹ محمد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدعم، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2006، 1، ص ص 105 - 106.

² على محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، ط 1، 1999، ص 360.

³ يوسف صالح الحمد العازي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص 17 - 18.

- 3- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة.
- 4- تعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بالتغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضا.

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي :

- تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:¹
- أ/ الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون.
- ب/ يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتواضعة.
- ج/ لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث التغيير في المعارف والمهارات والأنماط السلوكية.
- د/ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- هـ/ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي:

أولا: أنواع التغيير التنظيمي:

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر منه إليه وتتمثل فيما يلي:²

¹ محمد قاسم قريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص 340.

² أبتسام ابراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، غزة، 2006، ص ص 18 – 19.

1- التغيير وفقا للحدثة :

1-1 - التغيير التقليدي : يتمثل هذا الأسلوب في محاولة التغييرات أو ترميم الأفراد التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي بطبيعته، يتخذ شد رد فعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة.

1-2 - التغيير الحديث: يتمثل هذا الأسلوب في توقيت التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة.

2- التغيير وفقا للمنهج :

3-1 - التغيير المخطط : تجدر الإشارة أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث.

2-2 - التغيير غير المخطط : يطلق عليه البعض التغيير الذي يحدث طوعا تلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائية دون اهتمام من جهة معينة.

ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي :

بما أن التغيير عملية انتقالية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فإنه يمر بمجموعة من المراحل باعتباره عملية طويلة ومعقدة تضم ثلاثة مراحل أساسية : التحفيز للتغيير، الالتزام والتنفيذ، تثبيت التغيير وجعله عملية مستمرة، ولتوضيح هذه المراحل سوف نتطرق إلى نموذج "ليفن"¹ :

فحسب "ليفن" يمر التغيير بثلاث مراحل: الإذابة، التغيير، التجميد.

أ/ - مرحلة الإذابة: تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المديرين وأعضاء المنظمة إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل ومشاكل التكيف مع البيئة.

¹ عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، منصوره، مصر، 2000، ص09.

ب/ - مرحلة التغيير: وفي هذه المرحلة يتم اختيار بعض الأساليب والإجراءات التي يمكن استخدامها لجعل التغيير موضع التنفيذ، بإدخال التعديلات المناسبة في وحدات المؤسسة حسب ما تقتضيه العملية سواء: الواجبات أو المهام أو التقنيات أو التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي.

ج/ - مرحلة التجميد: وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الوضع الجديد، بحيث تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بتوجيه مسار الأداء والعمل وفقا للطرق الجديدة.

الجدول رقم (1.1): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي.

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات
		- تغيير التقنيات		بناء

المصدر: قيس المؤمن وآخرون، نفس المرجع، ص 161.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المهتم بالإدارة التعامل معها، وذلك كون الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فإن رد فعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومة في البداية بقوة، لأن الأفراد يرون فيه تهديدا لأنماط العلاقات وأساليب قائمة، ويخشون أن يمس مصالحهم لذلك قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة، لابد أن نفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، حتى يمكن ضمان تعاونهم مع الإدارة في تحقيق عملية التغيير، فما المقصود بمقاومة التغيير؟ وما هي أسباب ظهورها؟ وكيف يمكن معالجتها؟

المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير

أولا: مفهوم مقاومة التغيير:

تعرف أنها "تعبير ظاهري أو باطني لمردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه".¹

وتعرف أيضا مقاومة التغيير على أنها عمليات مقاومة من قبل الأفراد أمرا طبيعيا يعرف بأنه استجابة عاطفية سلوكية نحو خطر حقيقي أو متوقع يهدد الأسلوب الحالي، وبالتالي فإن مقاومة العاملين للتغيير هو أمر حتمي، والإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير خوفا من أن يسبب له الإرباك والإزعاج الداخلي في نفس الفرد.²

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن مقاومة التغيير لها أربع رؤى أساسية هي:

- المقاومة كاستجابة سلوكية طبيعية لا يمكن تجنبها من جانب يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير.
- المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية من العصيان المسلح ونضال الطبقات.
- المقاومة كنوع من التوازن المضاد للبناء للتغيير عبر المعد بطريقة جيدة.

¹ نيجل كنج ونيل أديسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 320.

² تغريد صالح سفيان، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 320.

- المقاومة كتعبير من الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة الخطط والسلوكيات وقوانين العمل وثقافة المؤسسة في منتصف عملية التغيير.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير:

1/ الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير بما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

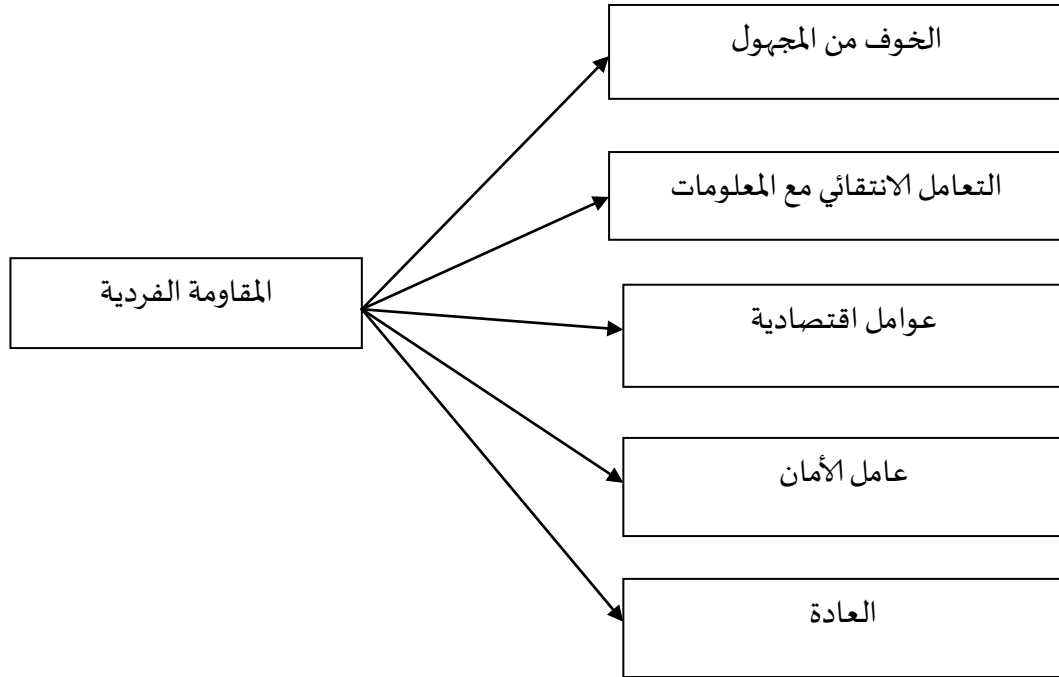
2/ العادات: تدل نظريات التعليم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريق جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.

3/ سوء الإدراك: إن عدم القدرة على الإدراك نواحي الضعف في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

4/ المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير لأنه يعني له خسارة شخصية كضياع مركزه أو نفوذه أو إلحاق خسارة معنوية أو مالية به.

5/ الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعات صديقه مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة الضرر، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضار بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

الشكل (4.1): العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 168.

المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير وأثارها

أولاً: أشكال مقاومة التغيير:

المقاومة عبارة عن مجموعة من ردود الأفعال، تهدف إلى تحقيق غرض معين، أي أنها سلوك يحركه هدف وهو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة، على مستوى المؤسسة ككل أو إحدى مستوياتها، والشكل الآتي يوضح الأشكال المختلفة لمقاومة التغيير:

الشكل رقم (5.1) أشكال مقاومة التغيير.

توزيع المقاومة		
الجماعة	المنظمة	الفرد
<p>هبوط الحافز - حفظ الأداء المستمر ونقص الالتزام</p> <p>الإزاحة - أنشطة التخريب وصور للاحتلال الوظيفي</p> <p>المقاومة المباشرة للجماعة والمقاومة المخططة للجماعة</p> <p>الصدام بين الجماعات، الضغوط المفرطة للطابق داخل الجماعة بجدول</p> <p>الإضراب عن العمل، والمقاومة بين المؤسسات من خلال أفعال صناعية</p>		<p>التعبير عن المقاومة</p> <p>المستترة</p> <p>العنيفة</p>

المصدر: بلحسن دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، تاريخ المناقشة الأحد 02 جوان 2013، ص 78.

من خلال الشكل نلاحظ أن مقاومة التغيير كما تتعد مستوياتها، فكذلك الحال بالنسبة لأشكالها، فقد تكون فردية أو جماعية، علنية أو مستترة، حيث يمكن أن تظهر على المستوى الفردي لتضم هبوط الحوافز، الخفض المقصود للأداء، أو عدم استغلال الإمكانيات، وتظهر في شكلها العلني عندما تتجه لضم أكبر عدد من العاملين، أما الشكل المستتر فيكون من خلال ضعف الولاء للمؤسسة، وفقدان الدافعية للعمل.

ويمكن تلخيص أشكال المقاومة في النقاط التالية:¹

- تقليل الأفراد لالتزاماتهم اتجاه المؤسسة.
- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- زيادة معدلات التغيب، التأخير، أو حتى خفض وتخريب نظام الإنتاج.
- زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.

ثانياً: الآثار المترتبة على مقاومة التغيير:

قد يعتقد البعض أن مقاومة التغيير دائماً سلبية وتضر بأهداف المؤسسة، لكن الواقع يظهر أن لها مزايا، وأنه بالإمكان من خلالها تحقيق نتائج إيجابية وذلك عندما تكون الفوائد التي ستنتج عن التغيير المقترح أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له في مصلحة المؤسسة.²

ومن إيجابيات مقاومة التغيير نذكر ما يلي:³

1/ يمكن للمقاومة أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل أعمق، للتأكد من أنها مناسبة، وهذا يمنعها من اتخاذ قرارات خاطئة.

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص. 115.

² معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، الشلف، مذكرة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص. 35.

³ تومي ميلود وخریف نادية، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان "دور الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة"، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص. 12.

2/ تكشف بعض الصعوبات والمشاكل التي يسببها التغيير، فتلجأ الإدارة إلى اتخاذ إجراءات وقائية لتجنبها أو مواجهتها رغم الايجابيات الناجمة عن مقاومة التغيير، إلا أنه لا بد من الإحاطة بسلبياتها والتنبيه لها، حتى تتمكن الإدارة من إيجاد سبل معالجتها والتقليل منها. وفي هذا الإطار نذكر بعض السلبيات وهي¹:

- **الجمود**: فالمقاومة تؤدي إلى جمود الفكر ومحاربة التطور والتجديد، وبالتالي إفشال خطط التغيير الآتية، ما يفقد المؤسسة حيويتها.
- **اللامبالاة والسلبية**: نتيجة سيطرة النزعة التقليدية على الكيان الإداري، يكون هناك محاربة الأفكار والرؤى الجديدة، وهو ما يتسبب في الإهمال وغياب التعاون ودعم المقاومين.
- **التخلف**: هنا تظهر سلبيات المقاومة بوضوح في تراجع المؤسسة عن مجارات مثيلتها، أو على الأقل محاولة اللحاق بها في الزمن السرعة والتطور والتجديد المستمر.
- **التدهور**: بمعنى وصول تأثير المقاومة لحد تدهور وضع المؤسسة وتدني مستويات الأداء والإنتاج.
- **التحلل والتفكك**: وهنا تصل المؤسسة إلى مراحل خطيرة من الانحدار، بحيث قد تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي إلى تفكك المنظمة واهترائها.
- **الاختفاء والتلاشي**: لا يستبعد عند الوصول إلى تلك الحالة السيئة من تفشي الأوضاع السلبية التي تؤدي إلى إنهاء المنظمة.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

نظرا لصعوبة تجنب التغيير، وجب على الإدارة أن تكون حساسة للعوائق التي تقف عقبة في سبيل إتمامه حتى يمكن التغلب عليها، وبالطبع فإنه من السهل التلطف بالتعبير السابق، لكن تنفيذه صعب جدا، وفيما يلي يمكن إدراج بعض أساليب التغليب على رفض ومقاومة التغيير وهي²:

¹ حديدان صبرينة، "أهمية دراسة اتجاهات العاملين لتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالنموذج من التغيير التنظيمي"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 6، قسنطينة، الجزائر، 06 جوان 2011، ص 115.

² بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2012، ص - ص: 81 - 82.

- 1/ شكل القوى المؤثرة : حتى يتم قبول التغيير فإنه من الضروري الحصول على دعم ذوي السلطة ومن لهم تأثير على العاملين في المؤسسة، ما يؤدي إلى إكساب التغيير رخما كبيرا.
- 2/ تشجيع السلوك البناء: وذلك بإعطاء حوافز للعاملين الذين يتبعون السلوك المطلوب، فتغيير نظام العمل في المؤسسة يتبعه تغيير في سلوك العاملين الأمر الذي ينبغي على القائمين على عملية التغيير التنبيه له ومكافأته.
- 3/ خلق مؤسسة قابلة للتعلم : يطلق على المؤسسات التي لديها طاقة لإحداث التغيير باستمرار بالمؤسسات القابلة للتعلم، أي التي تبني نظام التعليم المستمر، وفي هذه المؤسسات يستبدل الأفراد طرقهم القديمة في التفكير، ويتركون الآخرين في تقييم أفكارهم، ويشكلون رؤية إستراتيجية للمؤسسة يعملون على تحقيقها.
- 4/ تنمية الالتزام بالتغيير: مالم تلتزم الإدارة العليا بالتغيير فليس من المحتمل أن يقوم العاملين بالتغيير الضروري لإحداث التحسينات المطلوبة.
- 5/ تنمية ثقافة تنظيمية مفتوحة: تلعب الإدارة دورا أساسيا في تشكيل الثقافة التنظيمية، وحتى تستطيع المؤسسة تبني وإحداث التغيير، فإنه ينبغي أن تكون لديها ثقافة توجب بتحمل المخاطر، وبالانفتاح والنمو.
- 6/ إدماج العاملين بالكامل في التحديات التي تواجهها المؤسسة : ويعني هذا المشاركة النشطة للأفراد من كل المستويات في حل المشاكل، وليس مجرد سماع وجهة نظرهم في كيفية حلها.
- 7/ الاستعانة بالأطراف التي لها تأثير فاعل على العاملين، ولو من خارج المؤسسة، أو الجماعات غير الرسمية لشرح أسباب التغيير وأهدافه، حتى يبعد الشك في حدود التغيير.
- 8/ إشعار العاملين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق من جراء التغيير على اعتبار أن الهدف من الوصول بالجميع إلى الأفضل.
- 9/ اعتماد المعلومات المتاحة عن النظم الإدارية المحلية والعالمية، والتشريعات الحكومية والإمكانيات البيئية أساسا للتخطيط الإداري، والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات وكذلك الخبرات الخاصة المجتمعة لدى أفراد المؤسسة.

10/ اعتماد دور العنصر البشر كدور أساسي في العملية الإدارية والحرص على التنمية باستمرار وعلى ترشيده وإصلاحه.

11/ مساندة العصر في تصميم النظم، التخطيط، المتابعة، وحسن التقييم والعمل للظروف المحيطة به في ضوء كل المعلومات المجتمعة والتي تم تحليلها.

والجدول التالي يوضح أساليب التقليل من مقاومة التغيير :

الجدول رقم (1-2) أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل.	حالما يقتنع الناس بالتغيير فغتهم سيساعدون في تنفيذه.	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا.
المشاركة	عدم وجود مقاومة كبيرة.	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه.	من الممكن أن يكون مضیعة للوقت إذ ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة.
الدعم والمؤازرة	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب عدم التكيف.	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة مشكلات عدم التكيف.	أخذ وقت طويل ومكلف
التفاوض والاتفاق	عندما يتعرض شخص أو	طريقة سهلة نسبيا	من الممكن أن يكون

جماعة للخسارة من جراء التغيير.	لتفادي قدر كبير من المقاومة.	مكلفا خاصة إذا انتهج الآخرون الأسلوب.
التحكم والاستمالة	حينما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير.	طريقة سهلة نسبيا من الممكن أن يكون مكلفا خاصة إذا انتهج الآخرون الأسلوب نفسه.
الإكراه الصريح والضمي	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة. إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003، ص 54.

أما بالنسبة للأسلوب المستخدم لمعالجة مقاومة التغيير فإن اختياره يعود للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير، وكذلك يعود لشخصية القائمين على التغيير والداعمين له في الإدارة العليا للمؤسسة، فردود أفعال الأفراد على التغيير تمر بعدة مراحل هي¹:

- الصدمة: وهي شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على الاتصال.
- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية التغيير.
- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه أخطأ ما أوجد الحاجة للتغيير.
- الإسقاط: وهو تأنيب الشخص لشخص غيره على حدوث التغيير.
- التبرير: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير من عنده.

¹ خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات واستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 80.

- التكامل: بمعنى قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها هو المؤسسة.
 - القبول: وذلك بعد فتور الفرد وخضوعه للوضع الجديد.
- إن الحديث عن مقاومة التغيير لا يعني أنها وحدها من تشكل العائق أمام تطبيق برامج التغيير، حيث توجد عوائق أخرى تساهم بشكل ما في فشل برامج التغيير، ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:¹
- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، فالمؤسسة الراضية عن أوضاعها لا تحشد الجهود ولا تنقطع الجهود اللازمة لإحداث التغيير.
 - غياب التحالف بين الإدارة والأفراد الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وعلاقاتهم لتحويل التغيير من أقوال إلى أفعال.
 - عدم استمرارية واقتصار عملية التغيير على مواجهة السلبيات والمشكلات المؤقتة.

¹ أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص. 354.

خلاصة:

- تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهوم التغيير، ولكن الأكيد أنه لا يمثل حدثاً بل سيورة، وله عدة أسباب منها ما هي داخلية مرتبطة بالمؤسسة وأخرى خارجية عنها، وفي كلت الحالتين مفروض عليها التعرف في الاتجاه الصحيح لتضمن البقاء والاستمرار.
- كان التغيير ولا يزال محل لاهتمام العديد من الباحثين خاصة في الفترة الأخيرة حيث تعددت أشكاله، فمنها ما يحدث بمبادرة من إدارة المؤسسة أو يأتي كرد فعل للضغوط المفروضة عليها.
- مع العلم أنه لا توجد طريقة مثلى لتسيير التغيير، ولكن الأكيد أننا نسير ظروف حدوثه ونسير حدوثه الفعلي أي نسير القدرة على التغيير ومن ثم فإن عملية تسيير التغيير هي عملية مستمرة، فالمؤسسات اليوم تسيير بالتغيير.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

لأداء العاملين

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال. وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى.

لذا تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل التي تعمل فيها، ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين

يعد مفهوم الأداء من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك إلا أن المفهوم يشوبه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

التعريف الأول: الأداء هو الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وصفائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو تحقيق التأقلم المطلوب، ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هامين التسيير الكفاءة والفعالية.¹

التعريف الثاني: الأداء هو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.²

التعريف الثالث: الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

من خلال ما سبق نستنتج أنه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء وذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به من خلال الباحثين الذين تناولوه كل من زوايته ورؤيته واهتماماته الخاصة.

لذلك نقترح التعريف التالي للأداء هو: المهام والأنشطة الموكلة للموظف في المنظمة والنواتج المحققة من خلال قدراته والتي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 7، 2010/2009، ص. 273.

² الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة على أداء المؤسسة، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013، 2014، ص. 92.

³ وائل محمد صبيح وآخرون، سياسات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص. 38.

ثانيا: عناصر الأداء "الكفاءة والفاعلية":

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء، ويعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفاعلية هما البعدان الرئيسيان له حيث يقصد بكل منهما:

(أ) الكفاءة: مدى تحقيق الأهداف فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.

(ب) الفاعلية: القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفاعلية يحضر الباحثين الأداء في احد بعديه يجعله مرادف إما للكفاءة أ و الفاعلية، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية الفعالية تساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا لأساس فقد عرف أداء على أنه:

علاقة بين المواد المخصصة والنتيجة المحققة ومنهم من يرى بأنه يمثل: الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، في الواقع الكفاءة والفاعلية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يصرف الأداء انطلاقا مع البعدين، حيث عرفه بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود هو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة¹.

ثالثا: محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

وقد وضع "بورتر" وزميله "إدوارد لولير" نموذجا نظريا على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

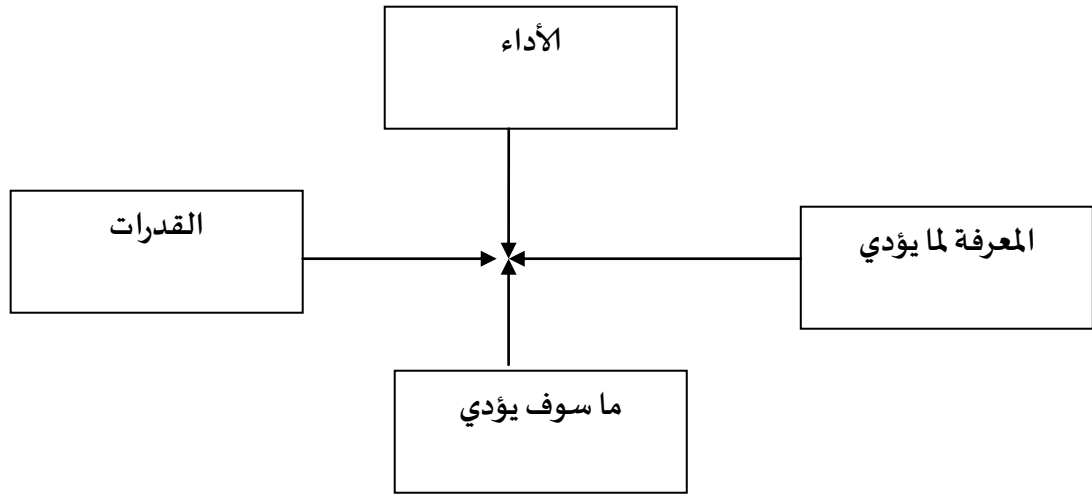
¹ العابدي جميلة وبوجلالة عائشة، دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسس، شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2016/2015، ص - ص 22 - 23.

أ/ الجهد المبذول : وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

ب/ القدرات والخصائص الفردية : تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ج/ إدراك الفرد لوظيفته : يعني تصوراته وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، والشكل التالي يوضح هذه المحددات.

الشكل (1-2) محددات أداء العامل



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 119.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم يمكن تحديدها في أربعة أشكال:

1- حسب معيار المصدر: هناك نوعين¹:

أ – الأداء الداخلي: يطلق عليها اسم أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال

¹ عبد المالك مزهودة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص 87.

الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

الأداء الخارجي : هو لأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

فهذا النوع يظهر بصفة عامة النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

2 - حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.¹

أ – الأداء الكلي : يتمثل في النتائج التي ساهمت فيه جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ب – الأداء الجزئي : هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل فيما بينها شبكة.

3 – حسب معيار الزمن :

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير وعلى المدى المتوسط والبعيد²:

أ – الأداء في المدى القصير : ويعني القدرة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء فيما يلي :

– الإنتاج : ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

– الكفاءة : تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات/المخرجات.

¹ عبد المالك مزهود، مرجع سابق، ص 89.

² مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص - ص : 3

ج - الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل، ولا يتم هذا إلا بالتحرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب - الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- التكيف: قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا لا بد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

- النمو: مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة.

ج - الأداء في المدى البعيد: يعكس مفهوم البقاء في ظل كل التغيرات البيئية على الصعيد الكلي، وعلى الصعيد الجزئي، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصدر واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة/الفاعلية)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين ما يلي:

1/ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافه ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤثرات للإنتاج والأداء المجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2/ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القدرات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

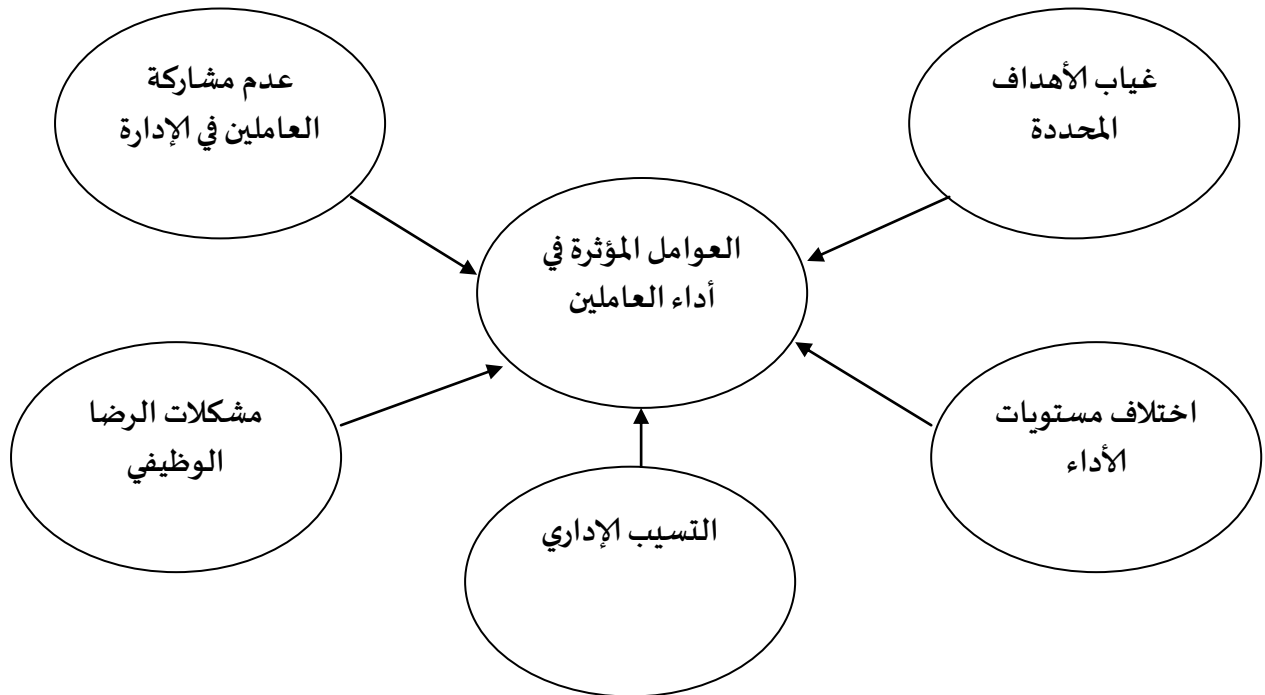
3/ اختلال مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها.

كما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا التميز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4/ مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5/ التسبب الإداري : التسبب الإداري يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

الشكل (2-2) العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين :

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفئ وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء

أولاً : مفهوم عملية تقييم الأداء :

تعددت التسميات التي أعطاها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء فتارة يسمونها الأداء ومرة يشيرون إلى قياس الكفاءة إلا أن المصطلح الأكثر انتشاراً هو مصطلح تقييم الأداء.¹

ومن بين التعاريف المختارة ما يلي :

– يقصد بتقييم الأداء هو عملية التقييم والتقديم المنتظمة والمستمرة بالبيئة لانجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل.

– الصيغة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن القوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلفوا بإنجازها أو القيام بها.

– إذا عرف فيشر ورفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة من خلال فترة زمنية محددة.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالعرض منه وبالتالي نستنتج من هذه التعاريف تعريفاً شاملاً لتقييم الأداء.

تقييم الأداء : هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

¹ مهدي حسن زريف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار محلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 286.

ثانيا مبادئ التقييم :

هناك مجموعتين من المبادئ يجب مراعاتها عند القيام بالتقييم تتمثل في :

- تحديد الهدف من عملية التقييم : هو الهدف الذي يسعى إليه المدراء وموظفي البرنامج بالتأكيد الجهد المحقق والأسلوب، والاستفادة من الناتج لتحسين مختلف البرامج المستقبلية.
- أهمية وكفاءة المشرف على التقييم : عملية التقييم تحتاج إلى إمكانيات مادية وعملية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها إضافة إلى توفر المعرفة الكافية بتصميم البحوث فيما يتعلق بجميع البيانات، تحليلها وتفسيرها، وأن يتسم بالموضوعية العلمية في وضعه للتوصيات وتنفيذها.
- الأخذ في الاعتبار حاجات ومتطلبات الخاضعين للتقييم ومدى تعاونهم : فعالية البحوث التقييمية تعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع الدراسة، فمن غير الممكن إجبارهم على المشاركة في الدراسة التقييمية.
- البحث التقييمي : هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانية التطبيق في الظروف الطبيعية، فالتقييم يجب أن يركز على منطوق الظروف العلمية وأن يستفيد من أي أساليب تحتية ممكنة.

ثالثا : أهداف عملية تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير والفرد العامل، نوضحها فيما يلي :

على مستوى المنظمة : وتتمثل أساسا فيما يلي¹:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.

على مستوى المديرين : ويمكن ذكرها في النقاط التالية²:

¹ خالد عبد الرحمن الهبيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص - ص : 200 - 201.

² محمد الميرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

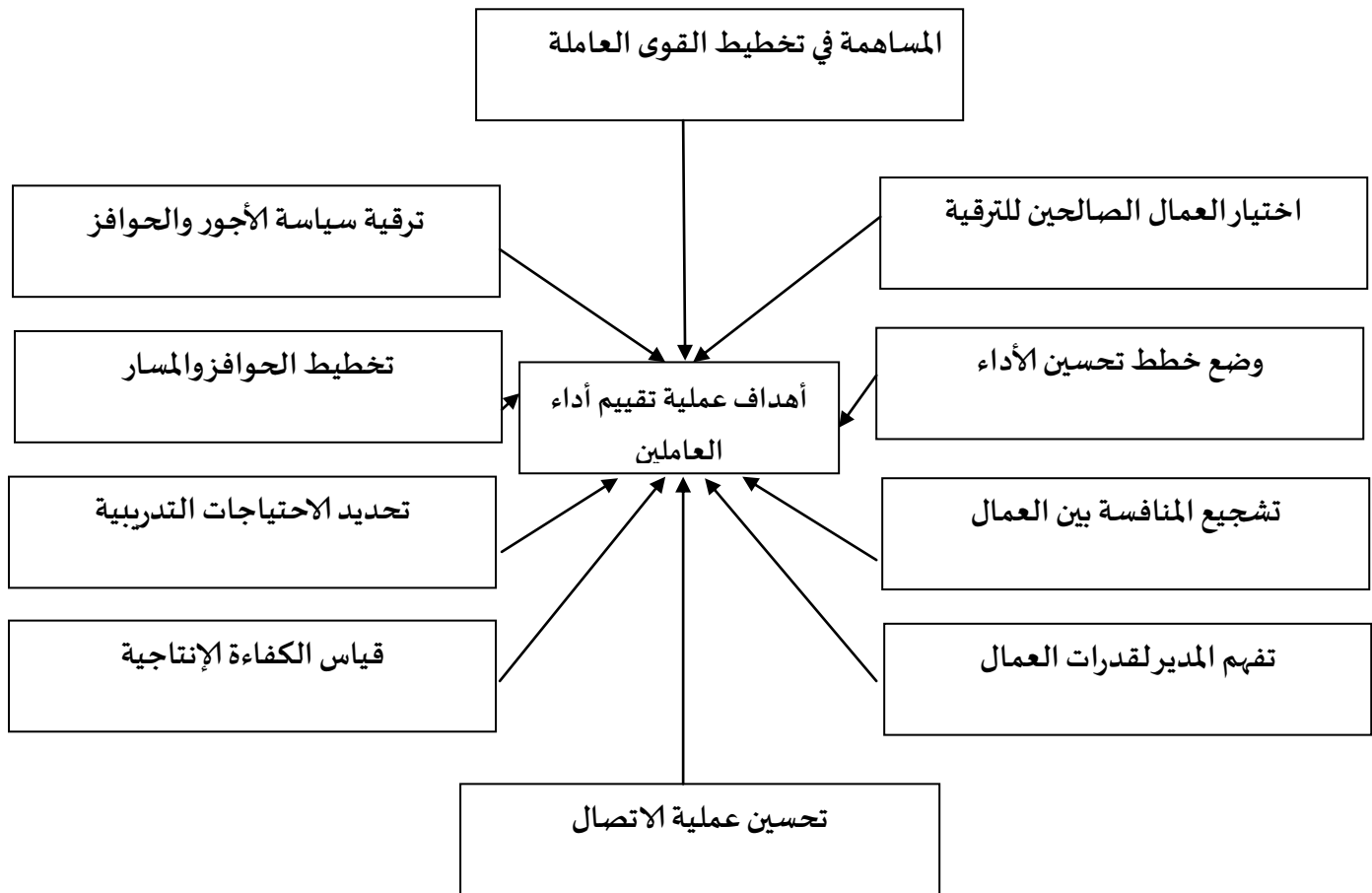
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

الأهداف على مستوى العاملين : من بين هذه الأهداف ما يلي¹:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المسؤولين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المسؤولية هي تحت عملية التقييم، مما يحفزهم لنيل المكافآت وتجنب العقوبات.
- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.
- إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم، والشكل التالي يوضح أهداف عملية تقييم الأداء.

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق ذكره، ص 105.

الشكل (2-3) أهداف عملية تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة.

رابعاً: الصعوبات التي توجه تقييم الأداء:

هناك مشكلات سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم والمشكلات سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه:¹

المشكلات التي تتعلق بالمقيم: ويمكن إنجازها فيما يأتي:

- إن المشرفين لا يعرفون جيداً ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقوم أداءهم بشكل موضوعي.
- قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بتالي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.
- هناك بعض المشرفين يتراء دون في إعطاء التقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

¹ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص - ص: 109 - 110.

- وقوع المشرفين أثناء تقييماتهم في أخطاء مثل: الميل نحو الوسط في التقييم، والميل على اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيزات الشخصية، والميل إلى خطأ التقييم العشوائي.
- المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين الذين يتم قياس أدائهم: ويمكن حصرها فيما يلي:
 - عدم معرفة العامل ما هو المطلوب منه.
 - عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
 - عدم فهم العامل لنظام التقييم.
 - ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولاً عنها وذلك مثل: وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير يتحيز له الأقدمية في العمل.

خامساً: طرق تقييم الأداء:

- رغم تعدد وتباين طرق تقييم الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة، وسنوضح ذلك كما يلي:
- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، ومن أهمها:
 - أ/ - طريقة التدرج الشباني: وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية، ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.¹
 - ب/ - طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى لا يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد الموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.²

¹ جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 324.

² حجاري محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص 280.

- ج/ - طريقة المقارنة المزدوجة: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.¹

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد}$$

د/ - طريقة التوزيع الإجمالي: تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحى طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه غالبية الموظفين يكون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة، في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذو الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذو الكفاءات الضعيفة، ويعاب على هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.²

- الطرق الحديثة: لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية، لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية، ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

أ/ - طريقة الوقائع الحرجة: تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.³

ب/ - طريقة الاختيار الإجمالي: تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه وليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، وتطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحدة تعبر عن الصفات المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه)، وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص - ص: 26 - 27.

² محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص 49.

³ خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص 23.

زوج من العبارات تلك العبارات الأكثر تطابقاً على أداء الفرد محل التقييم، ثم ترجمة هذه العبارات إلى أوزان كمية طريق مفتاح أو شفرة سوية ليس لمعرفة القائم بالتقييم.¹

ج/ - طريقة التوزيع الإجمالي : يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين ومن ثم توزيعهم وفق نسب مئوية من مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي، حيث يقسم العاملين إلى مجموعات على سبيل المثال يطلب من المقيم ما نسبته من العاملين بدرجة متوسط، منهم كمتميزين بمستوى جيد، بمستوى أقل من المتوسط غير مقبول أي ضعيف.²

د/ - طريقة الإدارة بالأهداف : تعتمد هذه الطريقة على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه أسلوب عادل في تقييم الأداء ويهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية للعاملين وتحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، ويعاب على هذه الطريقة على أنها يصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف، وتتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها.

المطلب الثاني : الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي :

- 1) - تحديد أهداف المؤسسة : لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.³
- 2) وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف : وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه

¹ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتسبة عين الشمس، مصر، ط1، 2002، ص 417.

² نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 186.

³ عمر وحامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 125.

استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد.¹

(3) تحديد مركز المسؤولية: يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

(4) تحديد مؤثرات الأداء: تعتبر خطوة تحديد المؤثرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤثرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق التعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى.²

(5) توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز رقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهمية من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، تعتمد نتائج التقييم على موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة البيانات المسجلة.³

المطلب الثالث: أهمية واستخدامات عملية تقييم أداء العاملين:

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:⁴

- يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذا أن تقييم الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

¹ مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 38.

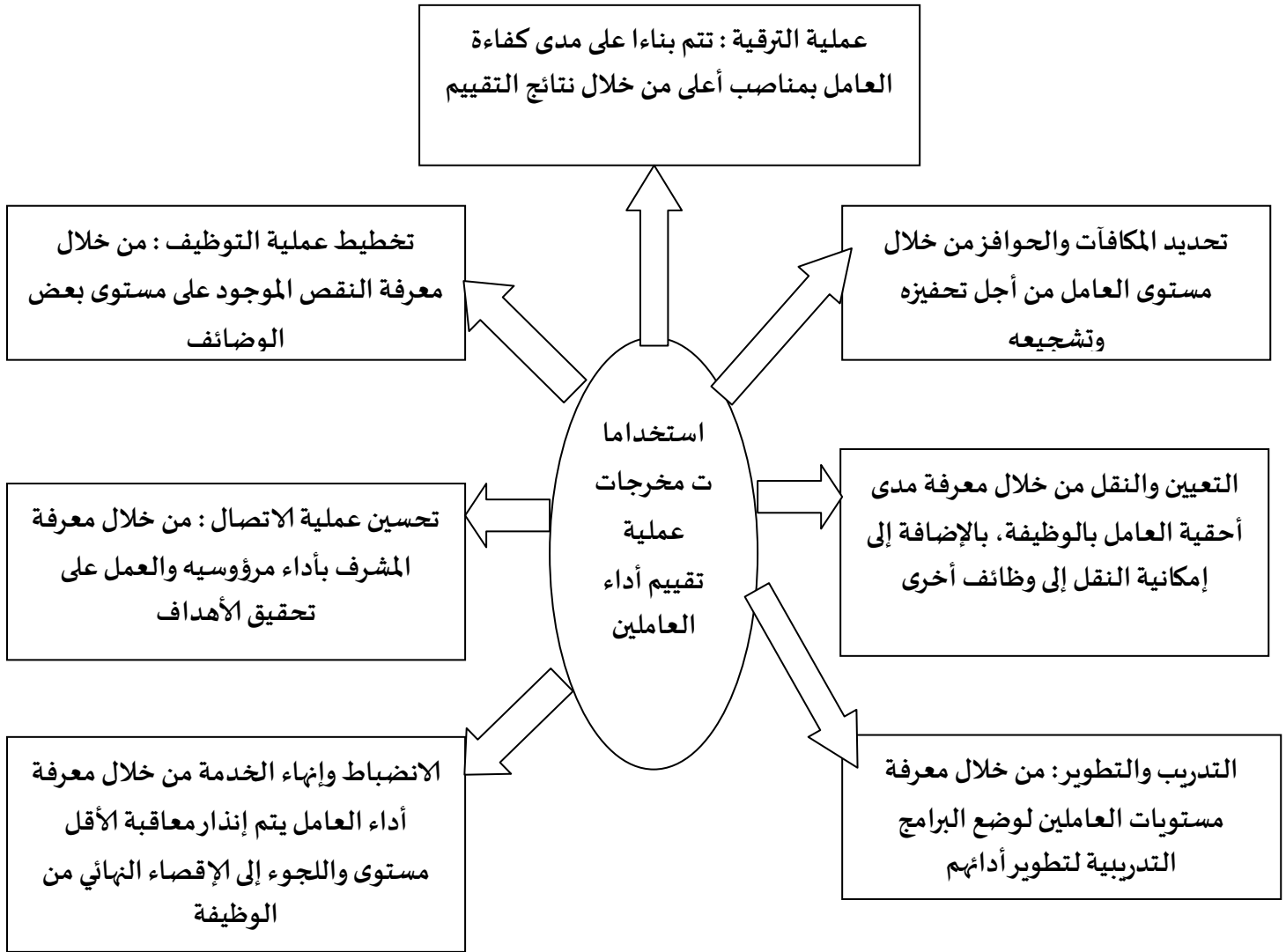
² عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص 196.

³ عمر الكرخي، مرجع سابق، ص 38.

⁴ دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أو كلي محند أو لحاج، البويرة، 2013/2014، ص - ص: 101 -

- اعتباره مقياس أو معيار مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، والتحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.
 - ويعتبر تقييم الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له بالإضافة إلى تمكن المؤسسة من :
 - التأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطل ترقيته أو إنهاء خدماته.
 - أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مناصب عليا.
 - إن من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها.
- ويمكن حصر عدة استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء لتلخص فيما يلي :
- يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدافع على العمل لدى العاملين.
 - يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم.
 - يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقيّة ارتباطاً وثيقاً.
- وعموماً يمكن أن نحصر استخدامات معلومات عملية تقييم الأداء في اتجاهين وهما : الأول يتعلق بالأفراد العاملين ويشمل تطورهم ورفع دوافع العمل لديهم، أما الثاني يتعلق بالمؤسسة ويشمل إعادة النظر في سياسات المؤسسة وربما إعادة النظر في أهدافها أيضاً.

الشكل رقم (2 - 4) استخدامات عملية تقييم الأداء



المصدر: خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2006، ص 109.

المبحث الثالث : علاقة إدارة التغيير التنظيمي بتحسين الأداء

المطلب الأول : تحسين الأداء

أولاً : مفهوم تحسين الأداء :

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي

توظف رأس المال بالطريقة المثلى، لذا يتطلب تحسين أداء أي مؤسسة توازن العناصر الأربعة التالية:¹

1- الجودة.

2- الإنتاجية.

3- التكنولوجيا.

4- التكلفة.

يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج

المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

ثانياً : عناصر إدارة التحسين الشامل :

تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:²

الطبقة الأولى : التوجيه : يتمثل التوجيه في الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز

الطاقات وحشد الجهود لتحسين العلاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.

الطبقة الثانية : المفاهيم الأساسية : تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بناؤها تصنع المؤسسة أمام منهجيات التحسين

الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العاجية لأداء الأعمال.

الطبقة الثالثة : عمليات التسليم : يرتكز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة

أكثر كفاءة وفعالية، تزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

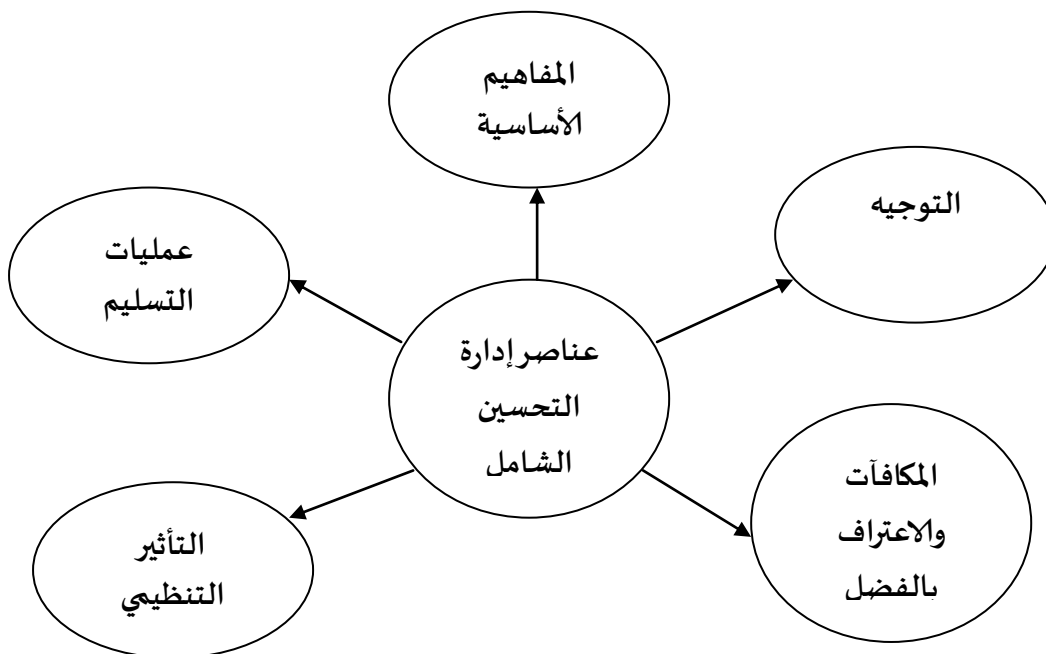
الطبقة الرابعة : التأثير التنظيمي : يختص هذا البناء بوضع مقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ فهد سلطان محمد آل صقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، مسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص - ص : 68 - 69.

² العابدي جميلة، بوجلال عائشة، مرجع سابق، ص 30.

الطبقة الخامسة : المكافآت والاعتراف بالفضل : يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

الشكل (2 - 5) عناصر إدارة التحسين الشامل



المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء

أولاً: تعريف إعادة الهندسة

تعتبر تغيير ثوري في طريقة التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، وتعم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقة مع أصحاب الأسهم والعملاء، والموردون، والشركات الخارجيين، إعادة الهندسة مرادف للابتكار وهي أكثر تلقائية، أو حوسبة العمليات الموجودة.¹

¹ جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الحكومة الشاملة، دار المريخ للنشر، المطبعة الإنجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 131.

هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة والخدمة.

يضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة تتكون من أربع عناصر¹:

1- أساسي : طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها في الأسس والفرعيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة تركز على ما يجب أن يكون.

2- العمليات: مجموعة الأنشطة التي تشمل واحد أو أكثر من مدخلات لتقديم منح ذو قيمة للعملاء.

3- جذرية: التغيير من الجذور وليس سطحي أو ظاهري للوضع القائم من قبل، إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى الابتكار والتجديد.

4- فائقة وهائلة : تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، في لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة :

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها: 2

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين الإداريين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات التي تعرف أحياناً تضبط الجودة على مستوى المؤسسة ككل.

تعرف منظمة التفسير العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، يهدف التحسين على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

وأهم المبادئ لإدارة الجودة الشاملة هي :

1- التركيز على الزبون : تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية.

¹ خان أحلام، إعادة الهندسة كمدخل لتميز البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، مقال، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 12/12/2012، ص - ص : 156 - 157.

² محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2005، ص - ص : 39 - 41.

- 2- القيادة : تقع قيادة المؤسسة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
- 3- مشاركة الأفراد : إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.
- 4- مدخل العملية : إن الوصول للنتائج الموجودة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- 5- استخدام مدخل النظام للإدارة : إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق للمؤسسة أهدافها تفاعلية وكفاءة.
- 6- التحسين المستمر : إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هناك هدفا ثابتا ومستمر
- 7- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار : إن القرارات الفاعلية هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس أو التخمين أو الخبرة
- 8- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين : تعتمد المؤسسة والمجهزين كلا على الآخر، تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

ثانيا : التمكين :

1- تعريف التمكين :

يعرف توماس وفلنهاوس التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مرافق الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم وهذه المدارك هي :

المعنى : استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه أي التوافق بين متطلبات العمل، والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى.

الاستقلالية وحرية التصرف : شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء، فيج له الحق في اختيار البديل لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص¹.

¹ يعي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر، القاهرة، 2006، ص 30.

2- أبعاد التمكين :

- (أ) المهمة : حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.
- (ب) القوة : يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من جهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء.
- (ج) الالتزام : اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد يتصل بعد الالتزام بالمواضع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد.
- (د) الثقافة : يبحث عن قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح تشكل عائق، يجب تبني ثقافة مساندة للتمكين، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر تربط بحياة المنظمة، سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تحليل التكاليف، المرونة في العمل، رفع مستوى الرضا الوظيفي.

3- أهمية التمكين والأسباب التي تدعو إلى دراسته¹:

- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.
- عامل مهم لتنمية الإبداع داخل المنظمة وفرصة لتطوير مهارات العاملين، طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيد، يجعل المؤسسة أكثر مرونة والقدرة على التعلم، والتمكين يشعر العاملين بالمسؤولية ويمنحهم السلطة وواسعة في تنفيذ المهام، ويساهم في زيادة الإنتاجية ومن الأسباب الداعية له :
- خطة إلزامية أو ملمة لتحسين المنتجات والخدمات.
- لأن الشركات الأخرى تعمل في صناعاتها (كيفية توجه المؤسسات مماثلة في نفس البيئة).
- من أجل خلق وإقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها من قدرات أداء عالية.

المطلب الثالث: أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء :

تسعى جل المؤسسات وذلك باختلاف أنواعها وأحجامها وتوجهاتها على تحقيق النمو والبقاء والاستمرارية، ومحاولة التكيف مع المستجدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال إحداث التغيير المناسب للمؤسسة الذي يتلاءم مع وضعها، وهناك عدة مداخل

¹ زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، ط عربية، عمان، الأردن، 2009، ص - ص : 29 - 30.

إدارية تؤدي إلى إحداث التغيير، والتي نجد منها إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التمكين، والتي في نفس الوقت أساليب

تحسين الأداء، وهذا يظهر تأثير على الأداء من أهم الآثار:

- تحديد نقاط القوة والضعف حسب التغيرات الحاصلة هذا ما يساعد على استغلال نقاط القوة والضعف.
- ساعد المؤسسات على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل.
- سريع عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تقليص الوقت.
- إطلاق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- يخفف العبء على المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم.
- تسريع عملية اتخاذ القرارات من تقليص الوقت.
- يساعد العملاء في الحصول على تهور أكبر بانجازهم لأعمالهم.
- يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الفردية والشعور بالمسؤولية.
- تحقيق نتائج هائلة في مقياس الأداء المختلفة بالتحسين.
- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، وتضع فروض جديدة متطورة، لا تبد أي تحيز مسبق.
- نتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتخذ طرق جديدة تتناسب مع أهداف المنظمة وظروفها.
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانيات الأساسية.
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
- التركيز في العمليات الكلية والجوهرية وليس العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقياس الأداء إلى المستوى الأفضل.
- الطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء.

خلاصة :

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية :
الكفاءة والفاعلية، إلا أن تحقيق مستوى أداء متميز لا يكفي لضمان بقاء ونمو المؤسسة، بل على المؤسسة أن تتعدى إلى الأداء التنظيمي والاجتماعي.

ومن أهم مكونات أداء العاملين الرئيسية الكفاءة والفاعلية، هذا أن المصطلحان اللذان اتفقا عليهما كل الباحثين والمفكرين، بحيث أكدتهما كل التعاريف السابقة التي ركزت على ضرورة توفيرها معا لكي يتحقق الأداء.

الفصل الثالث

دراسة حالة بينك الفلاحة

والتّمية الرّيفية -**BADR**-

"فرع بوقيرات"

تمهيد :

بعدهما تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى الأدبيات النظرية لدور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة دور إدارة التغيير التنظيمي وانعكاساتها على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدائرة بوقيرات، ولتوضيح ذلك سنتطرق إلى :

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول : نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس بالمرسوم رقم 82/206 بتاريخ 13/03/1982، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتهي إلى القطاع العمومي، وأسندت إليه مهام تمويل الهياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكل الأنشطة الممددة أو المتممة للزراعة وكذلك الصناعات الزراعية والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أيًا كان نوع نشاطها. إذن، إنه بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بقصد تطوير الريف وتطوير الإنتاج الغذائي (الزراعي – الحيواني) على الصعيد الوطني. وبإنشائه يكون قد رفع عن كاهل البنك الوطني الجزائري (المسؤول الوحيد عن الائتمان الزراعي سابقا). جانبا هاما من اختصاصاته وبذلك أصبح البنك الأخير تجاريا فقط بالمقاييس التقليدية لوظائف البنوك.

والبنك الفلاحي يتميز بأنه وفي آن واحد بنك الودائع (يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة)، وبنك التنمية (يمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس مال ثابت) وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية والريفية بمنحها قروضا بشروط أسهل (أي سعر فائدة أقل وضمانات أخف مما يفعله مع غيرها).

- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

ومنه نستنتج تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

هو مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على جمع الموارد المالية الفائضة على حاجة الجمهور والأعوان الاقتصاديين لغرض إقراضها للآخرين الذي هو في حاجة إلى التمويل وينص نشاطها ويلمس جميع القطاعات.

- في بداية المنشور كان مكون من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبحت اليوم مكونة من 39

مديرية و300 وكالة موزعة على المستوى الوطني ويشغل بنك BADR حوالي 7000 عامل بين إطار موظف نظم لكثافة

شبكة وأهميته تشكيلته البشرية.

المطلب الثاني : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه

أولا : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمكن تلخيص مهام البنك الأساسية فيما يلي :

- وضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لأجل القطاع.
- القيام بالمساهمات المالية الضرورية والنشاطات المتعلقة بالمؤسسات والنشاطات الخاصة والتي تساهم في التنمية الريفية.
- التطور الاقتصادي، إضافة إلى ذلك فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل أي بنك يقوم بالعمليات المصرفية المتمثلة في:
 - منح القروض.
 - معالجة جميع عمليات البنك من القروض، صرف، خزينة.
 - التعامل مع المؤسسات الأخرى.
 - الالتزام والقيام بالضمانات.
 - تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من استيراد وتصدير، كما أن البنك يقدم مساعدات خاصة لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية المجتمع الريفي خاصة الأطباء والصيادلة.

ومن كل هذا يمكن القول بأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على تنمية القطاع الفلاحي والريفي.

ثانياً : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

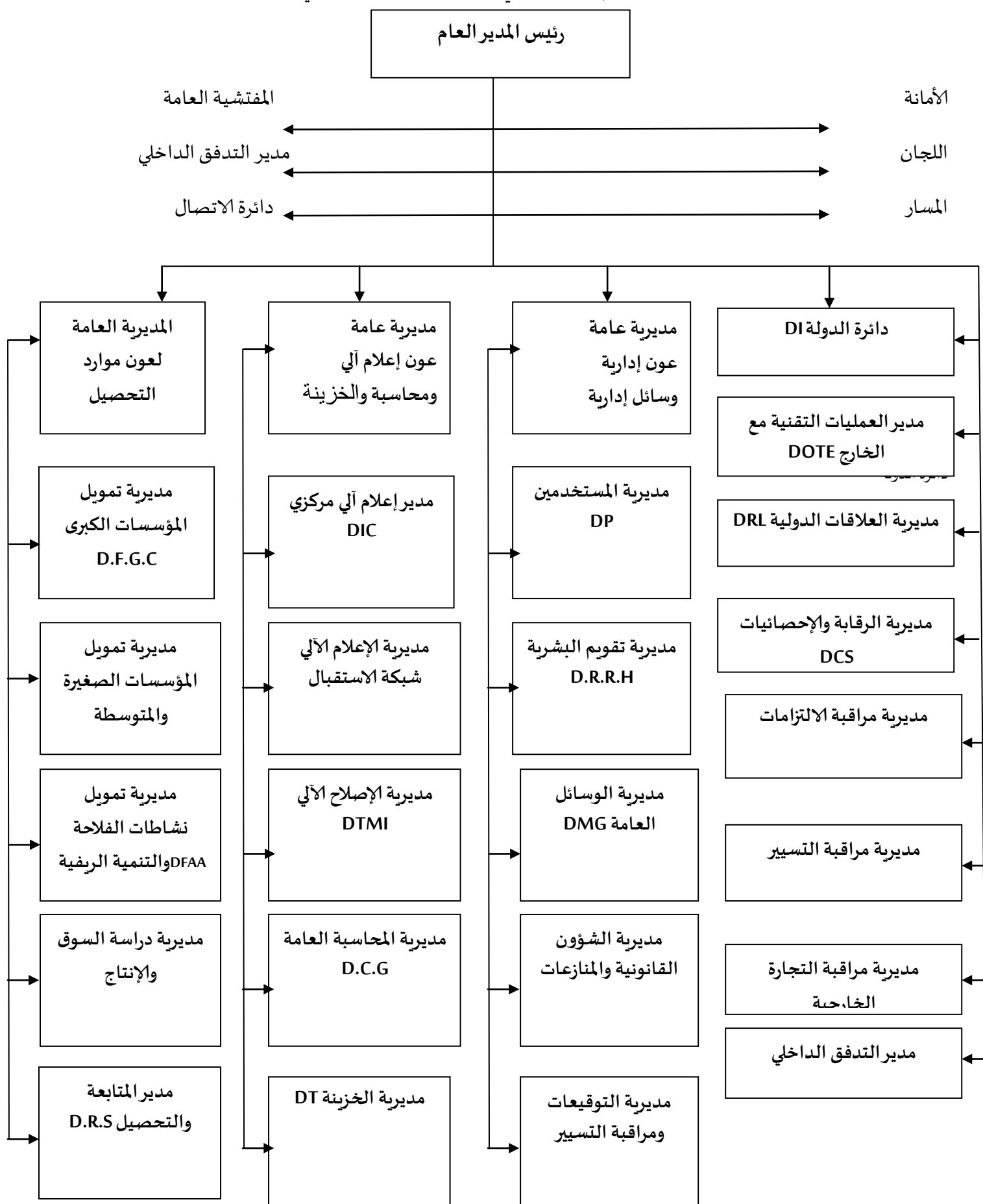
تنحصر فيما يلي :

- الحفاظ على حصته في السوق والتأقلم مع التغيرات.
- جلب الزبائن.
- العمل على توسيع شبكته.
- تطوير جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن.
- توسيع إدخال الإعلام الآلي وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية ككل مؤسسة تمتلك هيكل يعتبر كقاعدة تنظيم التسلسلية حسب المسؤولية في مختلف أجزاءه ولإتمام دوره على أحسن وجه، وفي الشكل التي سنوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل (01-03) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : منهجية وعينة الدراسة :

المطلب الأول : لمحة عن الوكالة وهيكلها التنظيمي

أولا : لمحة عن الوكالة :

ويعتبر البدر البنك تجاري صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1983 إلى 59 مجمع جهوي للاستغلال في يومنا هذه على المستوى الوطني كما أن اليد العاملة فيه تتجاوز 6970 عامل أي أكبر يد عاملة مع البنوك الأخرى.¹

- تعريف المديرية الجمهورية للاستغلال (27) :

مجمع جهوي للاستغلال هو الهيئة الرسمية لمجموعة من الوكالات تقوم بتوجيهات وإرسال تعليمات إليها :

- مستغانم وكالة رئيسية 866

- بوقيرات 878

- عين تادلس 872

- سيدي لخضر 867

- ماسرى 878

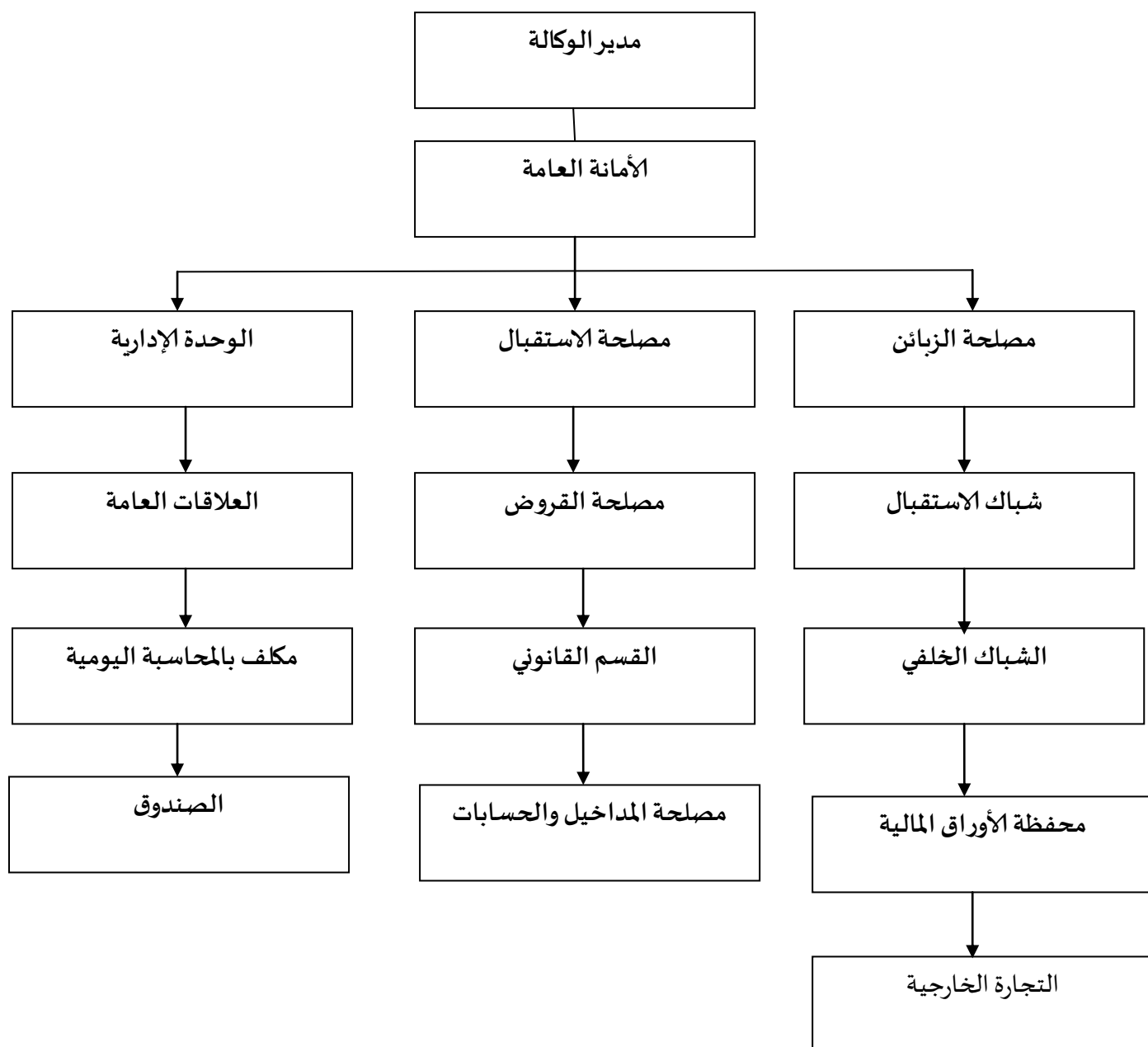
- تعريف وكالة بوقيرات (874) محل الدراسة :

هي مؤسسة مالية مصرفية تأسست 1985/02/04 تابعة للمديرية الجهوية لولاية مستغانم (27) مبلغ عدد عمالها 12 موظف

بما فيها مدير الوكالة وتمتاز بتمويل أغلب المشاريع في جميع القطاعات نظرا لعدم وجود منافسين لهذا الوكالة في المنطقة.

¹ وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل رقم (3 - 2) الهيكل التنظيمي لوكالة بوقيرات



المصدر: وثائق مقدمة من الوكالة.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لوكالة بوقيرات

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة

بجمع المعلومات استعملنا عدة أدوات والمتمثلة في :

1- الملاحظة : حيث تعتبر من الأدوات المهمة التي ساعدتنا في جمع البيانات وتسجيل ووصف الحقائق والأحداث، فقد مكنتنا من التحقق من أمور قد تكون فيها مبالغة من طرف العمال كالتعرف على ظروف العمل التي تحيط بهم مثلا، كما جنبتنا الملاحظة من الوقوع في الأخطاء التي قد تصاحب جمع البيانات وذلك من خلال ملاحظة الانفعالات التي تدل على الصحة في الرد على الأسئلة.

2- الاستبيان : يعد من أهم الوسائل المستعملة والأكثر شيوعا في جمع المعلومات خاصة في العلوم الاجتماعية، وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة تتعلق بالدراسة توجه إلى أفراد المؤسسة للحصول على معلومات وبيانات معينة، وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور هي :

المحور الأول : يضم البيانات الشخصية للأطراف المستجوبين مثل : الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية والمنصب.

المحور الثاني : يضمن إحدى عشرة سؤال متعلق بإدارة التغيير.

المحور الثالث : ويتضمن عشرة أسئلة متعلق بتقييم الأداء.

وقد تم اعتماده مقياس ليكارت الثلاثي للإجابة على فقرات الاستمارة وذلك بالشكل التالي :

إعطاء العلامة 1 لاختيار غير موافق.

إعطاء العلامة 2 لاختيار محايد.

إعطاء العلامة 3 لاختيار موافق.

وعلى هذا الأساس سيكون مدى المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة على كل فقرة من محاور الاستمارة كما يلي :

طول الفئة = (أعظم مشاهدة – أدنى مشاهدة) / عدد الفئات

$$0,66 = 3/(1-3)$$

لنترجمها كما يلي :

الجدول رقم (3 – 1): طول الفئات

الدرجة	درجة الموافقة	الفئة
منخفض	غير موافق	1 – 1,66
متوسط	محايد	1,67 – 2,33
مرتفع	موافق	2,34 – 3

المصدر : من إعداد الطالبة.

وقد قمنا بتفريغ البيانات الواردة وتحليلها باستعمال برنامج المجموعة الإحصائية SPSS.

المطلب الثالث : عينة الدراسة والأدوات الإحصائية المستعملة

وقد وزعنا هذه الاستبيان على عينة مكونة من اثنا عشر عينة أو فرد، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة

في تحليل البيانات :

- 1- تم اختيار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- 4- الانحراف المعياري لبيان مدى التركيز أو تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي.
- 5- كاي مربع لمعرفة الاستقلالية بين المتغيرين.

المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج الميدانية

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج دراسة وكذا التحليل الوصفي لأسئلة إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين

بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها في شكل جداول بهدف إثبات أو نفي الفرضية القائمة على وجود

دور تطبيق إدارة التغيير على تحسين أداء العاملين.

أولا : ثبات صحة الاستبيان وصدقه

قد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها، وقد كانت نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول (3 – 2) معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
21	0,695

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تزيد عن 0,60 وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى ثبات عبارات الاستمارة. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0,695 مما يدل على ثبات درجة عبارات الاستمارة، وهذا ما يعطي لها درجة معتبرة من ثبات تؤهلها لأن تكون وسيلة لجمع المعلومات.

ثانيا : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

الجدول رقم (3 – 3) النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المجموع	النسب المئوية	المجموع	التكرار	المتغيرات الشخصية	
% 100	% 80	10	8	ذكر	الجنس
	% 20		2	أنثى	
% 100	% 40	10	4	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
	% 50		5	من 5 إلى 10 سنوات	
	% 10		1	من 10 إلى 20 سنة	
	0		0	أكثر من 20 سنة	
% 100	0	10	0	تكوين مهني	المستوى التعليمي
	% 50		5	ثانوي	
	% 50		5	جامعي	
	0		0	دراسات عليا	
% 100	% 60	10	6	إطارات	المنصب
	% 40		4	عمال تحكم	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- نلاحظ من الجدول أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 80 % أي ما يعادل 8 أفراد، أما نسبة الإناث فبلغت 20 % أي ما يعادل فردين، وعليه نستطيع القول أن أغلبية العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع بوقيرات ذكور.
- أما بالنسبة لمتغير الأقدمية فنلاحظ أن معظم أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغت أعلى نسبة 50 %، ثم تليها أقل من 5 سنوات بنسبة 40 %، وأخيرا من 10 إلى 20 سنة بنسبة 10 %.
- أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن أفراد العينة لديهم مستوى جامعي والنصف الآخر لديهم مستوى ثانوي.
- أما بالنسبة لمتغير المنصب نلاحظ أن أغلبية الفئة هم عمال تحكم بنسبة 60 % ثم تليها إطارات بنسبة 40 %.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لأسئلة إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين.

أولا : تحليل أسئلة القسم الثاني حول إدارة التغيير

الجدول رقم (3 – 4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات إدارة التغيير.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير	2,50	0,850	مرتفع
تعمل إدارة المؤسسة على توفير البيئة الملائمة لإحداث التغيير	1,90	0,994	متوسط
يتم شرح وتوضيح دوافع وأساليب التغيير للأفراد العاملين	2,50	0,527	مرتفع
تعمل المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير	2,70	0,675	مرتفع
تعمل إدارة المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير	2,20	1,033	متوسط
تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير	1,90	0,738	متوسط
تشغل المؤسسة دافعية الأفراد للإبداع والتغيير في القيام بعملية التغيير	1,60	0,843	منخفض
يتم إشراك العاملين في تنفيذ التغيير	2,30	0,675	مرتفع
يتم تكريم الأفراد العاملين المساهمين في إحداث عملية التغيير بنجاح	2,90	2,90	مرتفع
تقوم بتثيبت الأفراد العاملين على الالتزام بالوضع الجديد بعد القيام بالتغيير	1,50	1,50	منخفض
تتابع إدارة المؤسسة سلوكيات العاملين أثناء عملية التغيير	2,20	2,20	متوسط
المجموع	2,21	0,47185	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي خاص بفقرات إدارة التغيير والبالغ 2,21 يقع ضمن المجال الدال على درجة قبول متوسطة، وهذا يعني أن بعض أفراد العينة غير موافقون على وجود ممارسة للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : تحليل أسئلة القسم الثالث حول تحسين أداء العاملين

الجدول رقم (3 - 5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تحسين أداء العاملين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
يتم تدريب الأفراد العاملين في إحداه المؤسسة بالاستمرار	2,50	0,850	مرتفع
تهدف خطط التدريب إلى الاستجابة للتغيرات والتكنولوجيا ومناهج العمل	2,00	1,054	متوسط
تشجع المؤسسة العاملين على التكوين الذاتي	1,90	0,994	متوسط
يتم ترقية العمال في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية أو تدريبية	2,40	0,699	مرتفع
يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام العمل باستخدام أساليب حديثة	2,60	0,699	مرتفع
يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة	1,60	0,966	منخفض
يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد	1,90	0,876	منخفض
تقوم الإدارة بإجراء دراسات وبحوث للتعرف على حاجات ورغبات الزبون	2,90	0,316	مرتفع
تقوم الإدارة بمتابعة شكاوي الزبائن أو تقديم الحلول لها	1,70	0,949	متوسط
تسعى المؤسسة إلى الاتصال الدائم مع المستفيدين من خدماتها	2,20	0,632	متوسط

المجموع	2,12	0,63782	متوسط
---------	------	---------	-------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الحساب لجميع العبارات يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للفقرات العبارة 2,12 بانحراف معياري 0,63 مما يعني أن أفراد العينة لا يوافق استعمال التدريب والتعليم، إجراءات العمل، رضا الزبون في تحسين الأداء، أي أن المؤسسة لا تحقق مستوى عالي من الأداء.

ثالثا : اختيار ومناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى : يساهم التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

نذكر الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي :

الفرضية الصفرية H0 : لا يساهم التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : يساهم التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

لنتأكد من صحة الفرضية اخترنا اختبار كاي مربع KHI Deux للاستقلالية بين المتغيرين.

قمنا بمقاطعة عبارة من متغير مستقل ومتغير تابع.

العبارة رقم 2 : تعمل المؤسسة على توفير البيئة الملائمة لإحداث التغيير.

العبارة رقم 12 : يتم تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة باستمرار.

الجدول رقم (3 – 6) اختبار كاي مربع للفرضية الأولى

القرار	معنوية Sig	درجة الحرية	القيمة	
غير دالة إحصائيا	0,1960	4	6,036	كاي مربع KHI Deux
10				عدد المستجوبين
مستوى الدلالة عند 0,05				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة كاي مربع = 6,036 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0,05 حيث بلغت درجة المعنوية 0,01960 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.
- معناه المتغيرين مستقلين لا توجد علاقة بينهما وبالتالي التدريب لا يساهم في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
الفرضية الثانية: يتم إشراك العاملين في إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
نذكر الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي :
- الفرضية الصفرية H0: لا يتم إشراك العاملين في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.
الفرضية البديلة H1: يتم إشراك العاملين في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.
لنتأكد من صحة الفرضية اخترنا اختبار كاي مربع KHI Deux للاستقلالية بين المتغيرين.
قمنا بمقاطعة عبارة من متغير مستقل ومتغير تابع.
العبارة رقم 7: تستغل المؤسسة دافعية الأفراد للإبداع والتغيير في القيام بعملية التغيير.
العبارة رقم 17: يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة.

الجدول رقم (3 - 7) اختبار كاي مربع للفرضية الثانية

القرار	معنوية Sig	درجة الحرية	القيمة	
غير دالة إحصائيا	0,530	2	1,270	كاي مربع KHI Deux
10				عدد المستجوبين
مستوى الدلالة عند 0,05				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة كاي مربع = 1,270 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0,05 حيث بلغت درجة المعنوية 0,530 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.
- معناه المتغيرين مستقلين لا توجد علاقة بينهما وبالتالي لا يتم إشراك العاملين في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: تساعد إدارة التغيير التنظيمي في إحداث التكوين الذاتي في مؤسسة محل الدراسة.

نذكر الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي :

الفرضية الصفرية H0 : لا تساعد إدارة التغيير التنظيمي في إحداث التكوين الذاتي في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : تساعد إدارة التغيير التنظيمي في إحداث التكوين الذاتي في مؤسسة محل الدراسة.

لنتأكد من صحة الفرضية اخترنا اختبار كاي مربع KHI Deux للاستقلالية بين المتغيرين.

قمنا بمقاطعة عبارة من متغير مستقل ومتغير تابع.

العبارة رقم 5 : تعمل إدارة المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.

العبارة رقم 14 : تشجع المؤسسة العاملين على التكوين الذاتي.

الجدول رقم (3 – 8) اختبار كاي مربع للفرضية الثالثة

القرار	معنوية Sig	درجة الحرية	القيمة	
غير دالة إحصائيا	0,392	2	1,875	كاي مربع KHI Deux
10				عدد المستجوبين
مستوى الدلالة عند 0,05				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

– من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة كاي مربع = 1,875 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل أو تساوي

0,05 حيث بلغت درجة المعنوية 0,392 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.

– معناه المتغيرين مستقلين لا توجد علاقة بينهما وبالتالي لا تساعد إدارة التغيير التنظيمي في إحداث التكوين الذاتي في المؤسسة

محل الدراسة.

الخلاصة:

مما سبق تناوله في الفصل النظري ومن خلال النتائج المتوصل بشكل عملي وواضح على وجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين أداء العاملين في المؤسسات، ومن خلال إجابة العمال على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في ربط المتغيرات ظهر أن عمال بنك الفلاحة والتنمية فرع بوقيرات ينفون وجود التغيير الذي يحسن من أدائهم.

خاتمة عالمة

خاتمة:

المؤسسة وبمختلف أنواعها وأحجامها وطبقا لنظرية النظام المفتوح هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي لذا فهي ليست في حالة سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق شرط البقاء والاستمرارية، فالتغيير أصبح جزءا لا يتجزأ من دنيا الأعمال وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه، وعلى هذا الأساس أردنا من خلال دراستنا إلى بيان كشف دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

-قيادة التغيير بأسلوب واع وعلمي لتحقيق الرؤى والاستراتيجيات والأهداف في بنك الفلاحة والتنمية فرع بوقيرات.

-ضرورة إدراك الإداريين لمفهوم إدارة التغيير كمهارة عصرية لا بد من إتقان ممارستها.

-التأكيد على أهمية مشاركة جميع العاملين ومنذ البداية عند إحداث التغيير لتجنب المقاومة.

-حسن اختيار العناصر البشرية التي تقوم بالتغيير ومتابعته.

-العمل على تحطيم القيود والروتين والبيروقراطية من أجل سرعة انجاز الأعمال بتميز واقتدار.

-ضرورة إكساب القدرة التكنولوجية والبشرية والبيئية للتكيف مع الأحداث والظروف المتغيرة بكفاءة

وفعالية.

-إعادة صياغة كثير من المفاهيم الإدارية والتنظيمية في مؤسساتنا لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

-على المؤسسات المقبلة على إجراء تغييرات شاملة تتضمن إعادة الهيكلة، وبناء مشاريع جديدة وغيرها

ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات من خلال تنمية الثقافة التنظيمية والتخطيطية التي تتجلى في:

1. تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الاستراتيجية المخطط لها.

2. التنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها، للمناقشة وتبادل الرأي.

3. العمل على إشراك العاملين في التغيير، لأن من يشارك في عمل ما يكون أكثر اهتماما وحماسا والتا زما

واندفاعا في التنفيذ.

4. أن يشارك المديرين في مختلف مراحل إعداد الخطط التغييرية وتمثيلهم في الهيئات واللجان المشكلة لهذا

الغرض من أجل:

-زيادة مستويات الإدراك لثقافة التغيير السائدة فيها.

-تعزيز القناعة والتأييد الكافي والحماس لدى المديرين.

-أن العالم الحالي هو عالم التغيير المتسارع والتطوير المستمر والذي يوجب على كل إداري تأهيل وتطوير

نفسه ومن معه لضمان السير مع ركبته المتجدد بالعلم والمعرفة.

آفاق الدراسة:

يبقى البحث العلمي مستمر في موضوع الدراسة، حيث نرى إمكانية معالجة الموضوع من عدة جوانب مختلفة

لهذا يمكن اقتراح جملة من المواضيع من بينها:

-دور إدارة التغيير في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

-القيادة الإدارية ودورها في تطبيق التغيير.

-أثر إدارة التغيير على أداء المستشفيات.

قائمة المصادر

والمراجع

القرآن الكريم.

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000.
- 2- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 3- عثمان فاروق السيد، إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء، للطباعة والنشر، ط1، منصور، مصر، 2000.
- 4- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الريّة، مصر، 2012.
- 5- محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤيا معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 6- فروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ن الأردن، 2009.
- 7- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 8- محمد أحمد الخيضر، إدارة الأعمال، الدار الفنية القاهرة، 1093.
- 9- ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 10- زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، ط عربية، عمان، الأردن، 2009.
- 11- محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2005.
- 12- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر، القاهرة، 2006.
- 13- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الحكومة الشاملة، دار المريخ للنشر، المطبعة الإنجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

- 14- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.
- 15- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 16- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 17- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتسبة عين الشمس، مصر، ط1، 2002.
- 18- حجابي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
- 19- جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 20- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 21- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005.
- 22- محمد الميرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 23- مهدي حسن زليف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار محدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- 24- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، دار الميزة للنشر، ط1، الاردن، 2009.
- 25- أحمد يوسف دودي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البيزوري، جامعة الزرقاء، قسم إدارة الأعمال.
- 26- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000.
- 27- ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 28- على محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999.
- 29- محمد قاسم قريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2009.
- 30- ابتسام ابراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، غزة، 2006.

- 31- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 32- نيجل كنج ونيل أديسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 33- تغريد صالح سفيان، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 34- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2008.
- 35- وائل محمد صبيحي وآخرون، سياسات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 1- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 2- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
- 3- خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
- 4- عمر وحامد، تقييم الأداء المؤسس في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 5- دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أو كلي محند أو لحاج، البويرة، 2013/2014.
- 6- فهد سلطان محمد آل صقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، مسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010.

- 7- خان أحلام، إعادة الهندسة كمدخل لتميز البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، مقال، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 2012/12/12.
- 8- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 9- العابدي جميلة وبوجلالة عائشة، دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة الجبلالي بونعامه بخميس مليانة، 2016/2015.
- 10- بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2012.
- 11- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة على أداء المؤسسة، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013، 2014.
- 12- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 13- معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، الشلف، مذكرة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.
- 14- تومي ميلود وخريف نادية، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان "دور الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة"، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

المجلات:

- 1- حديدان صبرينة، "أهمية دراسة اتجاهات العاملين لتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالنموذج من التغيير التنظيمي"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 6، قسنطينة، الجزائر، 06 جوان 2011.
- 2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 7، 2010/2009.
- 3- عبد المالك مزهودة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001.

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية التجارية الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان يخص دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين

1- البيانات الشخصية:

• الجنس: ذكر أنثى

• سنوات الأقدمية:

• أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-20 سنة أكثر من 20 سنة

• المستوى التعليمي: تكوين مهني ثانوي جامعي دراسات عليا

• المنصب: إطارات عمال تحكم

2- إدارة التغيير:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

أولاً: تخطيط التغيير

موافق	محايد	غير موافق	الأسئلة
			1. تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.
			2. تعمل إدارة المؤسسة على توفير البيئة الملائمة لإحداث التغيير.
			3. يتم شرح وتوضيح دوافع وأساليب التغيير للأفراد العاملين.

ثانيا: تنفيذ التغيير

المحايد	غير موافق	موافق	الأسئلة
			4. تعمل المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير.
			5. تعمل إدارة المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.
			6. تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير.
			7. تشغل المؤسسة دافعية الأفراد للإبداع والتغيير في القيام بعملية التغيير.
			8. يتم إشراك العاملين في تنفيذ التغيير.

ثالثا: متابعة التغيير

المحايد	غير موافق	موافق	الأسئلة
			9. يتم تكريم الأفراد العاملين المساهمين في إحداث عملية للتغيير بنجاح.
			10. تقوم تثبيت الأفراد العاملين على الالتزام بالوضع الجديد بعد القيام بالتغيير.
			11. تتابع إدارة المؤسسة سلوكيات العاملين أثناء عملية التغيير.

3- تقييم أداء العاملين:

أولاً: التدريب والتعليم

محايد	غير موافق	موافق	الأسئلة
			12. يتم تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة بالاستمرار
			13. تهدف خطط التدريب إلى الاستجابة للتغيرات والتكنولوجيا ومناهج العمل.
			14. تشجع المؤسسة العاملين على التكوين الذاتي.
			15. يتم ترقية العمال في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية أو تدريبية.

ثانياً: إجراءات العمل

محايد	غير موافق	موافق	الأسئلة
			16. يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام العمل باستخدام أساليب حديثة.
			17. يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة.
			18. يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.

ثالثاً: رضا الزبون

محايد	غير موافق	موافق	الأسئلة
			19. تقوم الإدارة بإجراءات بمتابعة شكاوي الزبائن أو تقديم الحلول لها.
			20. تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن أو تقديم الحلول لها.
			21. تسعى المؤسسة إلى الاتصال الدائم مع المستفيدين من خدماتها.

الملخص:

تسعى المؤسسات للبقاء و النمو، فالمؤسسة التي تريد الاستمرار، يجب عليها ألا تقف ثابتة أمام التغيرات المتسارعة، فمنذ أن نظمت علاقات العمل فهو دائما في حالة مقارنة بين تقنياته وبمؤشرات الأداء الحالي، فكل فترة لها صفتها من التذبذب وعدم الاستقرار. تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مؤسساتنا العمومية لتطبيق إدارة التغيير في أداؤها لأنشطتها المختلفة، طبقت الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية –BADR- فرع بوقيرات، مستغانم لتطبيق واختبار فرضيات الدراسة، اخترنا عينة مكونة من 10 عاملين وقمنا باستجوابهم، كما اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss في تفرغ البيانات وتحليلها الذي يسمح بتحليل مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين. وتوصلنا إلى أنه لا يوجد تطبيق لإدارة التغيير التنظيمي بشكل يساعد في تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التغيير التنظيمي، الأداء، العاملين، المؤسسة.

Résumé

Organisations pour survivre et se développer la recherche, l'établissement que vous souhaitez garder ne doit pas rester constants changements rapides, depuis les syndicats relations est toujours comparer ses techniques et ses méthodes d'indicateurs de performance en son temps, chaque période a sa part de volatilité et d'instabilité. L'étude vise à identifier comment les institutions étreinte changement gestion méthode publique appliquée dans diverses activités, appliquée à l'étude sur l'institution de –BADR- et appliquer et étude d'hypothèses de test peut contribuer à un échantillon de 10 travailleurs et nous avons demandé, que nous nous sommes appuyés sur le programme statistique spss en réception des données et d'analyse, l'effet d'amélioration de la gestion qui affectent les performances des travailleurs.

Les mots clés : management de changement, changement organisationnel, la performance, travailleurs, entreprise.