



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة بعنوان:

التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة -Numilog-

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

- إشراف الأستاذة:

د.مرمات نبيلة

-من إعداد الطالبين:

✓ كنان يوسف

✓ ريان عبد المالك

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة	أ.طالي خيرة
مشرفا ومقررا	جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة	د.مرمات نبيلة
مناقشا	جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة	د.بغودود راضية

السنة الدراسية: 2017-2018

شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء نشكر الله ونحمده على توفيقه

لنا لإنجاز هذا العمل الذي بذلنا فيه أقصى جهودنا

وبعد نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة

التي أشرفت علينا في هذا البحث ولم تبخل علينا

بالتوجيهات و النصائح المفيدة، كما نتقدم

بالشكر أيضا إلى كل عمال ومسيري مؤسسة نيميلوغ

ونخص بالشكر إلى الأستاذ الذي أشرف علينا

في الدراسة الميدانية

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب

أو بعيد على إنجاح هذا العمل المتواضع

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين

بارك الله في عمرهما وحفظهما

إلى روح أختي الطاهرة رحمها الله

إلى إخوتي الأعزاء

إلى جميع أصدقائي ومعارفي

إلى كل طالب علم يسعى

ويواصل طريقه في طلب

العلم





إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

أمي الغالية وأبي العزيز

أطال الله في عمرهما وحفظهما

إلى إخوتي الأعزاء

إلى أهلي وأقاربي

إلى جميع أساتذتي الكرام

إلى جميع أصدقائي وزملائي

إلى كل من شق طريقه في طلب العلم

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير التنظيمي والدور الذي يلعبه هذا الأخير سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وضمان بقائها واستمرارها في أداء نشاطها وتحقيق النتائج المرغوبة إما بالنسبة للمورد البشري فيظهر جليا دور التغيير التنظيمي عليه من خلال رفع وتحسين أدائه وتنمية مهاراته وقدراته وذلك من خلال عدة جوانب تركز على التغيير النوعي للأفراد اعتمادا على برامج التدريب وتكوين لرفع مهارات وقدرات العاملين وإدراك النقائص التي تكون كانوا يعانون منها عند أداء لوظائفهم ومهامهم كما يمكن أيضا التغيير في أنظمة الحوافز وجعلها أكثر ملائمة لرغبات وتطلعات العاملين وملائمة لأهم المستجدات الحاصلة وذلك لان التحفيز يتغير كما تتغير ميولاتهم ورغباتهم بتغير الوقت و الظروف و الأشخاص وطبيعة العمل فكثير ما يكون نقص في أداء الموارد البشرية نتيجة ضعف نظام الحوافز وعدم فعاليته لذلك يجب على الإدارة المنظمة القيام بتقويم دوري لنظام الحوافز وتجديده وفقا لمتطلبات كما يمكن أيضا إحداث التغيير في أنماط القيادة من أنماط تسلطية غير مهتمة بالعاملين إلى أنماط مشاركة ومهتمة بعاملين وهذا ما حول إثباته في الجانب التطبيقي من خلال التبرص الذي قمنا بإجرائه في المؤسسة المستقبلية نوميلوغ و الذي توصلنا من خلاله إلى إثبات الدراسة .

Résumé :

Cette étude visait à essayer de donner une image claire du phénomène du changement organisationnel et le rôle joué par ce dernier à la fois pour l'organisation en leur permettant d'adapter aux changements environnementaux et assurer sa survie et la continuité dans l'exercice de ses activités et atteindre les résultats souhaités, soit pour des ressources humaines montre clairement le rôle du changement organisationnel qu'il en augmentant et d'améliorer sa performance et le développement de ses compétences et ses capacités, le spectre à travers plusieurs aspects en fonction du changement qualitatif du personnel en fonction des programmes de formation et configurés pour améliorer les compétences et les capacités des travailleurs et conscients des lacunes qui ont été avec eux dans l'exercice de leurs fonctions et fonctions aussi une boîte Pour modifier les systèmes d'incitation et de les rendre plus adaptés aux désirs et Tmhat et les aspirations des travailleurs et appropriés pour les développements les plus importants qui ont lieu, le spectre parce que le stimulus change à mesure que le changement Meulathm et désirs changer le temps et les circonstances et les gens et la nature du travail. Beaucoup manque de Maicon de la performance des ressources humaines en raison de la faiblesse du système d'incitations et le manque d'efficacité ainsi il faut que l'organisation de l'administration à faire évaluer périodiquement le système d'incitations et de renouvellement selon les exigences Imknayda apporter des changements dans les modèles de motifs et de l'intimidation de conduite ne sont pas employés intéressés à des modèles de participation et Belaaji intéressés cette Mahulen a prouvé le côté pratique à travers le stage que nous avons Bagger Dans l'institution d'accueil Nomilog et à travers lequel nous avons atteint pour prouver l'étude.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	اهداء
.II	شكر وتقدير
.III	ملخص
.IV	فهرس المحتويات
.V	قائمة المراجع
.VI	قائمة الأشكال والملاحق
أ- ز	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهم خصائصه
05	المطلب الثاني: أسس ومراحل التغيير التنظيمي
07	المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي
09	المبحث الثاني: أبعاد وجوانب التغيير التنظيمي
09	المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي وأهم مداخله
11	المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي ودوافعه

13	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله
16	المبحث الثالث: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
16	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، أشكاله وأسبابه
20	المطلب الثاني: أسباب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي
22	المطلب الثالث: سلبيات و اجابيات مقاومة التغيير التنظيمي
24	خلاصة
25	الفصل الثاني: دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الأداء
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء، عناصره ومحدداته
29	المطلب الثاني: تقييم الأداء
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
34	المبحث الثاني: تقييم الأداء
34	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهم خطواته
36	المطلب الثاني: الطرق الأساسية لتقييم الأداء
40	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم الأداء
43	المبحث الثالث: تحسين الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي
43	المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء

46	المطلب الثاني: التغيير في أنظمة الحوافز وبرامج التدريب وعلاقتها بتحسين الأداء
48	المطلب الثالث: التغيير في أنماط القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء
51	خلاصة
52	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
53	تمهيد
54	المبحث الأول: ماهية المؤسسة المستقبلية
54	المطلب الأول: نشأة وتاريخ المؤسسة
54	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: منهجية الدراسة إجراءاتها
59	المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان
59	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات
61	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية
61	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق المصادر و السمات الشخصية
64	المطلب الثاني: تحليل العبارات وإتجاهات الآراء
69	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
73	خلاصة

75	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال والملحق

1- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	درجة إستجابة المبحوثين للإستبيان	59
02	معاملات الثبات والصدق (ألف كرونباخ)	59
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	61
04	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	62
05	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	62
06	توزيع مستوى الدراسة حسب المستوى الوظيفي	63
07	درجة أهمية بنود الإستمارة	65
08	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الخاص بالتغيير التنظيمي	65
09	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الخاص بمحور الأداء	67
10	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الخاص بمحور دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية	68
11	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	70
13	العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء	72

2- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
	الفصل الأول	
01	المراحل الثلاثة للتغيير حسب كبرت لوين	07
02	مداخل التغيير التنظيمي	11
03	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة	18
	الفصل الثاني	
04	محددات الأداء	29
05	العوامل المؤثرة على الأداء	33
06	خطوات تقييم الأداء	36
07	عملية تقييم الأداء بطريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي	37

	الفصل الثالث	
57	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نيملوغ	08
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	09
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	11

3- قائمة الملاحق:

العنوان	رقم الملحق
إستبيان الدراسة	01
الصفات الشخصية للمبحوثين	02
معاملات الثبات	03
إستجابات المبحوثين لمحاور الإستبيان	04
إختبار الفرضيات	05

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

نظرا للتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في شتى المجالات سواء الاقتصادية أو السياسية أو القانونية أو الاجتماعية أو الثقافية زيادة على توسع الأسواق وتوسع نطاق النشاطات والأعمال الدولية والعولمة وظهور التكتلات الاقتصادية والتحالفات الإستراتيجية و تزايد حجم التجارة الخارجية الأمر الذي أدى الى ازدياد حجم المنافسة بين المؤسسات من جهة إضافة الى الكم الهائل المعروض من المنتجات مما يجعل المستهلك لا يتردد في الانتقال بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين ، دون إن ننسى الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تؤثر على نشاط المنظمة مما يجعل هذه الأخيرة تتخذ عدد من الإجراءات والحلول التي تمكنها من الصمود في مختلف هذه المؤثرات والضغوطات ومن بين هذه الحلول التي نلجأ اليها التغيير التنظيمي والذي يعد من أهم السبل والطرق التي تنتهجها المنظمة لتحقيق التكيف والتلاؤم والتوازن مع البيئة المحيطة ومواكبة مختلف التطورات والمستجدات وضمن إستمراريتها وبقائها في الأسواق وزيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح، كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي باعتباره عامل فعال ومساعد على تحسين الأداء فجوهر عملية التغيير وغرضها الأساسي هو تحسين الأداء وفي هذه الدراسة قمنا بالتركيز على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري ، فالأداء بالنسبة للمورد البشري يمثل مدى انجاز الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها ، الا أن هناك عدة مؤثرات وعوامل تؤثر على الفرد عند قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية وهي مرتبطة بالفرد كقلة خبرته ونقص مهاراته ومؤهلاته ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المنظمة وظروف العمل المادية ، وهذا الأمر يستوجب على المنظمة القيام بعملية تقييم لأداء مواردها البشرية فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن التوصل الى نتائج هامة تساعد على التعرف على الأشخاص الذين لديهم أداء متميز مقارنة بزملائهم في العمل وبالتالي مكافأهم أو ترقيتهم على أدائهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، وأيضاً على الأشخاص الذين لديهم أداء متدني مقارنة بزملائهم ومن ثم إتخاذ الإجراءات والحلول اللازمة التي من شأنها رفع وتحسين الأداء ، ولهذا يجب أن تتم عملية تقييم الأداء وفقاً لأسس ومبادئ واضحة وعادلة بعيداً عن التحيزات والإعتبارات الشخصية حتى تكون هناك عدالة في منح الترقيات والمكافئات ، كما يكون هناك تحديد واضح للإحتياجات التدريبية وأهم أنواع برامج التدريب اللازمة لتحسين الأداء وهنا تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات و قدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمنظمة فمن خلال عملية التغيير التنظيمي يمكن للمنظمة الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي لتحسين أداء الأفراد بالإضافة إلى تغيير بعض السلوكيات و التصرفات الغير مرغوبة والتقليل من معدلات دوران العمل ومحاولة تلبية إحتياجات العاملين عن طريق نظام فعال للحوافز الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الوظيفي للعاملين ويساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

الإشكالية: وضمن هذا الإطار العلمي والعملية تظهر ملامح الإشكالية بحثنا والمتمثلة في:

مامدى مساهمة عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية؟

لتبسيط الاشكالية يمكن تقسيمها الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي حاجة المنظمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية ؟
- كيف يؤثر التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية ؟

الفرضيات : يمكن صياغة الفرضيات التالية كما يلي :

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

__تسعى المنظمة من خلال تبني عملية التغيير التنظيمي إلى تحقيق التكيف والتوازن مع البيئة المحيطة،

__تعد عملية التغيير وسيلة المنظمة لتحقيق النمو والتطور ،

__ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء ،

❖ **أسباب اختيار الموضوع :** هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي :

1-أسباب ذاتية:تمثلت الأسباب الذاتية فيما يلي:

- محاولة إبراز الدور الفعال للتغيير التنظيمي في تحقيق التكيف والتلائم مع البيئة المحيطة وتحقيق التوازن ورفع مستوى الأداء ،
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتجديد والتطوير وتحسين الأداء باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المنظمة من تحقيق الأفضل وبناء مزايا تنافسية ،
- محاولة توضيح أهم مقومات نجاح التغيير داخل المنظمة وبيان أهم العراقيل التي تؤدي إلى فشله واتخاذ الاجراءات اللازمة حيال ذلك ،

2-أسباب موضوعية : بالنسبة للأسباب الموضوعية يمكن إنجازها فيما يلي:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال ادارة الأعمال كونه يمثل استراتيجية تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار والتوسع أكثر ،
- موضوع التغيير التنظيمي موضوع غني ومتشعب ورغم العديد من الدراسات التي تناولت عن هذا الموضوع مازال هذا الموضوع من المواضيع الحديثة ويمكن التوسع أكثر في دراسته والبحث أكثر فيه ،

❖ **أهداف الدراسة :** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- اظهار دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ،
- التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير،
- محاولة اعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير ،

- اظهر دور التغيير التنظيمي في حل المشاكل التنظيمية ،
 - التعرف على أهم الأساليب الفعالة لمواجهة مقاومة التغيير ،
 - محاولة توضيح أهم العوامل المؤدية إلى انجاح التغيير التنظيمي وأهم الأسباب التي تؤدي الى فشل برامج التغيير
 - محاولة تأكيد ان نجاح عملية التغيير تكون من خلال تعاون الادارة والعاملين في تنفيذ عملية التغيير ،
- ❖ **أهمية الدراسة :** تأتي أهمية دراسة الموضوع من خلال النقاط التالية :

- توضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبني برامج التكوين والتدريب الأكثر فعالية بالاضافة الى اعتماد الحوافز التي من شأنها دفع واستنهاض فهم العاملين لبذل مجهودات أكبر ،
 - محاولة التوصل الى حقيقة ان التغييرات مفروضة من البيئة الداخلية او البيئة الخارجية ،
 - ان التغيير يمكن المنظمة من مواكبة كل ما هو جديد ومتطور سواء من خلال تطوير وتحسين نوعية منتجاتها أو استحداث أساليب وطرق عمل متطورة وأكثر فعالية الأمر الذي يساعد على التخلي عن الأعمال الروتينية ومواكبة آخر التطورات ،
- ❖ **حدود الدراسة :** تمثلت حدود الدراسة التي قمنا بها في ما يلي :

-الحدود الزمنية :

تم اجراء هذه الدراسة في السنة الجامعية 2018/2017 في الفترة الممتدة من شهر فيفري الى غاية شهر جوان من سنة 2018،

-الحدود المكانية :

تم اجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة numilog المختصة في نشاط الامداد والنقل الواقعة في قرية النسيس البويرة ،

-الحدود الموضوعية:

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

❖ أدوات الدراسة :

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات تمثلت في :

- المسح المكتبي من خلال الاعتماد على الكتب والمذكرات المتوفرة في مكتبة الجامعة ،
- الملاحظة ،
- المقابلة ،
- الاستبيان،

❖ **صعوبات الدراسة :** من أهم الصعوبات التي واجهتنا في اعداد البحث الصعوبات التالية :

- نقص في المراجع فمكتبة الجامعة لا تحتوي كثيرا من الكتب حول التغيير التنظيمي،
- فترة الاضرابات وما صاحبها من مشاكل داخل الجامعة وبالتالي غلق الجامعة لاجل غير مجدد
- في الفترة التي تم فيها غلق الجامعة اضطررنا الى الانتقال الى جامعات اخرى من اجل مواصلة اعداد المذكرة وبالتالي تحملنا عدة تكاليف ،
- المشرف الذي اجرى لنا التربص التطبيقي كانت له عدة انشغالات فهناك عدة مرات تنقلنا لاجراء التربص ولم يتم استقبالنا بسبب كثرة المهام والأعمال التي كان يقوم بها المشرف وعلى الرغم من ذلك لم يكن يتوانى في توجيهنا و الاشراف علينا وتزويدنا بالمعلومات ،

❖ **الكلمات المفتاحية :**

- **التغيير التنظيمي :** هو عملية مقصودة تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها
- **مقاومة التغيير :** تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل الى المحافظة على الوضع القائم ، حيث يلجأ بعض الأفراد الى مقاومة التغيير ان كان يعدد مصالحهم الخاصة أو ان التغيير سيحملهم أعباء اضافية ،
- **الأداء :** يعبر مفهوم الأداء عن الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور اوالمهام والذي يشير الى درجة اتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد ،
- **الموارد البشرية :** وهم جميع افراد المنظمة من اطارات ومسيرين ومديرين وعمال التنفيذ ويعتبر المورد البشري أهم مورد تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها ،
- **تقييم الاداء :** هو العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل ،
- **التدريب :** يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة و المخطط لتزويد المديرين بمهارات و معارف وخبرات متعددة و تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم و اتجاهاتهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم،
- **الحوافز :** هي تلك العوامل والمؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الفرد من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه ولتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ،
- **القيادة :** هي القدرة على التأثير على الاخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ،
- **المنهج المتبع :** من اجل الوصول الى حل اشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات او نفيها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والذي تطرقنا فيه الى اهم المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع

الدراسة وذلك من خلال الاستعانة بالكتب واهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كالمذكرات والمجلات والمقالات ،

أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل الوصول الى محاولة تطبيق الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال تحليل البيانات استعنى فيها بالاستبيان للوصول الى اختبار صحة الفرضيات أو عدمها من أجل التوصل الى نتائج دقيقة واضحة ،

❖ الدراسات السابقة :

_ علاوي عبد الفتاح : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ، 2012/2013 ،

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحديد أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وتوصل الباحث الى أن اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال :

- التغيير في البرامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل ، لأنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين ويكون عند التدريب تماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب ،
- ان ارفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري ومنهج علمي نظرا لتغير طرائق تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف وطبيعة العمل ،
- ان تأثير القائد على المورد البشري لا يستمد من سلطة الرسمية بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغييرات في مشاعره وعواطفه لذلك لا تحتاج المنظمة لتوفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية ،

_ بلحمديو خولة : مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغييرات، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة اكلي محند أولحاج ، البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال 2013/2014 ،

- توصلت الباحثة من خلال الدراسة التي تأسست بها حول مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغييرات
- ان التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه وهادف يسعى لتكييف المنظمة مع بيئتها وذلك بالانتقال من حالة الى حالة أفضل من سابقتها،
- تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي لما قد يسببه التغيير من ارباك وازعاج وتوتر داخلي فهي تعتبر استجابة سلوكية طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر متوقع ،
- هناك مجموعة من الأساليب التي بإمكانها معالجة وتخفيض مقاومة التغيير ومن أهمها الاتصال حيث يهدف لتوعية الأفراد بأهمية التغيير وحدوده وبتحقيق مناقشة الأفكار والمسائل المطروحة ،

سوفي نبيل : دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، 2010-2011

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى انه وبالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي الا انه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث نتيجة تجدد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة اليه ، كما توصل الباحث من خلال الدراسة الى ان احد أهم مفاتيح نجاح التغيير هو العنصر البشري من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة ومن جهة أخرى قيادة التغيير وما تتطلبه من مهارات وقدرات تكفي لتحقيق التغيير ، كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير ، بوشليف الامين : دور التلويين في تحسين أداء العاملين , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بتروي 2014/2015

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة ابراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين وتوصل الى :

- ابراز تكوين يهدف الى رفع مهارات وقدرات العاملين وخلق القدرة لدى العمال المكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة ،
- من خلال برامج التكوين يتأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المكلفين بها ،
- يؤدي التكوين الى رفع الروح المعنوية للعاملين وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف ادارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية ،
- علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية 2016/2017

توصل الباحث من خلال دراسته لهذا الموضوع الى النقاط التالية :

- ان التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال اكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة ،
- من بين أهداف تقييم الأداء للموارد البشرية التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية لاعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء ،

❖ هيكل الدراسة :

وفقا لمتطلبات الدراسة التي قمنا بها ارتأينا تقسيم البحث الى ثلاثة فصول ، الفصل الأول والثاني تم تخصيصهما للجانب النظري للدراسة ، حيث تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم والأساسيات حول التغيير التنظيمي وهذا الفصل بدوره قسمناه الى ثلاث مباحث كل مبحث يتناول جانب معين موضوع التغيير التنظيمي ففي المبحث الأول تطرقنا فيه الى ماهية التغيير التنظيمي أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى أبعاد وجوانب التغيير التنظيمي أما المبحث الثالث فتناولنا فيه ماهية مقاومة التغيير ، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى ماهية الأداء وحددنا فيه العلاقة بين التغيير التنظيمي وعملية تحسين الأداء كما قسمناه الى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول ماهية الأداء والمبحث الثاني تطرقنا فيه الى عملية تقييم الأداء ، أما المبحث الثالث قمنا فيه بتحديد دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية أما فيما يخص الجانب التطبيقي خصصنا له الفصل الثالث والذي قسمناه أيضا الى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة المستقبلية أما المبحث الثاني حددنا فيه الاطار المنهجي للدراسة وفيما يخص المبحث الثالث تم تخصيصه لتحليل معطيات الاستبيان .

الفصل الأول:

أساسيات حول التغيير التنظيمي

تمهيد:

شغل مفهوم التغيير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب من خلال الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع بالإضافة إلى اهتمام العديد من منظمات الأعمال به خاصة تلك المنظمات التي تعيش و تنشط وسط منافسة حادة زيادة على التقلبات والتطورات التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية و عدم الثبات،كلها عوامل تضع المنظمة أمام حتمية القيام بالتغيير التنظيمي و الذي أصبح أمرا ضروريا لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه و ذلك لأنه يمثل وسيلة المنظمة للاستمرار في نشاطها و تحقيق النمو و التطور و التكيف و التلاؤم أكثر مع محيطها و وسيلتها لمواكبة مختلف التطورات و المستجدات الحاصلة و مواكبة العصرنة أكثر، لذلك أصبح وجوبا على المنظمة تبني عملية التغيير التنظيمي في أعمالها و نشاطاتها و التي يجب أن تتم وفق أسس و ضوابط معينة و وفقا لمراحل و خطوات تضمن السير الحسن لعملية التغيير و تؤدي إلى تجسيدها على أرض الواقع و تحقيق النتائج المرجوة، فجاح عملية التغيير مرهون بمدى وضوح أهدافه و المشاركة في تنفيذه من قبل الإدارة و العاملين، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع كل ما من شأنه أن يعيق تنفيذ برامج التغيير بالخصوص ما يعرف بمقاومة التغيير التي قد يقوم بها بعض الأفراد نتيجة تخوفهم مما ستسفر عليه عملية التغيير مستقبلا أو تعارض التغيير مع مصالحهم أو لأسباب أخرى و في هذا الصميم ينبغي وضع التدابير و الإجراءات اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير و العمل على إقناع الأطراف المعارضة للتغيير بحاجة و ضرورة المنظمة للتغيير و الأهداف التي سيحققها سواء للعاملين أو المنظمة و بالتالي تصبح الأطراف المعارضة للتغيير مؤيدة للتغيير و تعونهم على إنجاحه.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد و التغيير و ذلك من أجل التكيف و التلاؤم مع مختلف المستجدات و التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة في أداء نشاطها و ضمان بقائها و تميزها، كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف و نقص الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهم خصائصه

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

أولاً_ تعريف التغيير: هناك عدة تعريفات للتغيير نذكر منها:

التغيير هو استجابة و نتيجة طبيعية للحراك و النمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، و القدرة على التكيف و الاستجابة، و هو حالة طبيعية في حياة الأفراد و كذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ.¹ كما يعرف أيضا بأنه الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير انطلاقا من الإيمان بحركية البيئة و تعقيدها المستمرين.²

بالإضافة لعتباره عملية للتجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة و منع التراجع، و إزالة الصدأ و إزالة الجليد على النظم و اللوائح

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

ثانياً_ خصائص التغيير:

للتغيير مجموعة من الخصائص نذكر منها:⁴

1_ التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي و ضروري و لازم وهذا يتناسب مع طبيعة الأمور و الأشياء فلا شيء يبقى على حاله و دوام الحال من المحال و يتجلى هذا الأمر في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة و ليس استثناء فالعصر الذي نحي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير و الديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، القانونية، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير.

¹ - ناصر جردات، إدارة التغيير و التنظيم، دار إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص31.

² - إحسان جلاب دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص666.

³ - سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن 2011، ط2، ص17.

⁴ - جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص19-20.

2_ التغيير حركة تفاعلية: أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة و أن المنظمة بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستمر.

3_ التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية كما قد يكون سريانه منظما كجريان الماء أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية و قد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة و الاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية و خارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر.

4_ التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يفرضي بالنظرة الكلية و الشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها و هو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي و التنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كما أن النظرة النظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة و متفاعلة بأن التغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.

ثالثا_ تعريف التغيير التنظيمي:

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي و تنوعت حسب رؤية و فهم الباحثين لعملية التغيير التنظيمي و عموما نذكر التعريفات التالية للتغيير التنظيمي.

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

كما يعتبر بأنه هو التغيير المخطط و الهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل و تجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل.²

بالإضافة إلى اعتباره بأنه هو خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة و تأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات و التدخلات المناسبة.³

كما يقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة و العمليات و الأهداف و العاملين استجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية، و يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصعبة في منظمات الأعمال.

1- طاهر محسن الغالي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص41.

2- سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص90.

3- ماهر أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الكويت، 2010، ص14.

وعليه هو عملية مستمرة من التجريب و التكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات و إملاءات البيئة الديناميكية.

رابعا _ خصائص التغيير التنظيمي:

يمكن إجمال الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي فيما يلي:¹

- 1_ يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط و الإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي و لا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف عند التخطيط و التنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة للتغيير و التعلم و المخاطرة و تطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير و تنفيذه.
- 2_ يتكون التغيير من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف. التخطيط، العمل و أخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته.
- 3_ التغيير التنظيمي عملية مستمرة و عمل مخطط و مسؤولية إدارية و مبني على مفهوم النظم المفتوحة و يعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة.

المطلب الثاني: أسس و مراحل التغيير التنظيمي

تقوم عملية التغيير التنظيمي باعتبارها عملية مخططة و مدروسة على مجموعة من الأسس و المراحل و التي يتم من خلالها تحديد النقائص و المشاكل التي تستلزم القيام بعملية التغيير و وضع الخطط اللازمة لذلك و توفير الإمكانيات و الوسائل و كذا كيفية إقناع الآخرين بضرورة القيام بالتغيير و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أسس و مراحل التغيير التنظيمي.

أولاً _ أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال منها:²

- _ يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير، و أن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، و أن يتعرف على بدء المشكلة و أسباب بقائها.
- _ يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير و الأسس التي تبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه و مواقفه و اتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، و أثر دوافعه على الآخرين فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته و أن يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه و دوافعه واضحة و محددة بشكل دقيق.
- _ محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة و الكامنة لدى الأفراد و التي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة و القوى المعيقة للتغيير.

¹ - ناصر جردات، مرجع سبق ذكره، ص31، ص33.

² - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص63.

- التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين و مساعدتهم أثناء إجراء التغييرات،
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة، لأن السرية و الغموض يسببان الحيرة و القلق و يدعوان الأفراد إلى المقاومة،
- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم و اعتراضهم اتجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة المقاومة،
- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة و محافظة على استمراريتها و ثباتها،
- الدعم و المساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير،
- الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القائد و الأفراد المتأثرين أمراً ضرورياً، و بالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير و الإجراءات المتعلقة به و النتائج التي ستترتب عليه،
- ثانياً_ مراحل التغيير التنظيمي :**

يقترح كبرت لوين أن التغيير مخطط و واع و هو عملية تتضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:¹

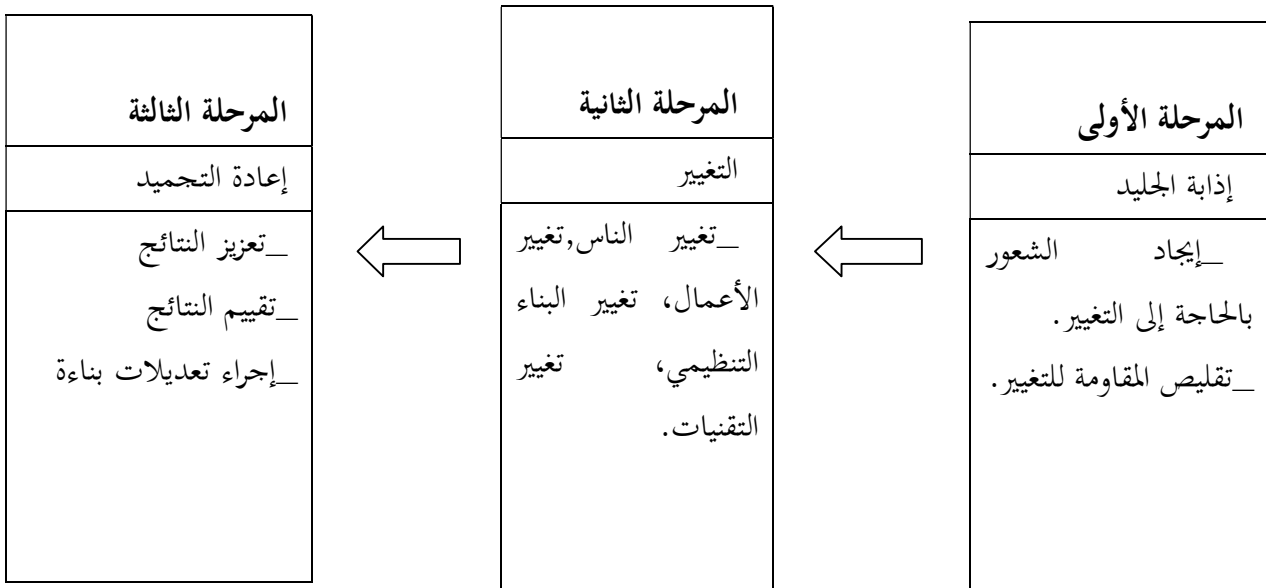
- 1_ المرحلة الأولى " إذابة الجليد "**: و تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الجديدة ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية و مما يسهل و يساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي ، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية و انخفاض الأرباح و الاعتراف بوجود مشكلة ما، و الإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة.
- و يعتبر الكثير من الكتاب و الباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير و أنه كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة و عدم إيلائها الاهتمام المناسب و تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد و الدافع لدى الفرد للتغيير و تعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات و الاتجاهات الحالية.
- 2_ المرحلة الثانية " التغيير "**: و في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب و مهارات و معارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير و تعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك، و كل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف و أساليب و آراء و أفكار جديدة،

¹ - حرم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط4، ص376.

و يحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور و الأشياء بصورة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى مقاومة التغيير.

3 _ المرحلة الثالثة " إعادة التجميد": و هذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في أساليب و طرق عملهم المعتادة، و تصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و مرضية و يمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك و الاتجاهات الجديدة و بعد إظهارها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي و أسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير و هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين.



المصدر : حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ط4، ص377.

المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

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

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب.

¹ - ناصر جردات، مرجع سبق ذكره، ص34.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة.
- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.

- تحقيق درجة عالية من التعاون.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
- ترشيد النفقات.
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.
- تطوير أنماط السلوك.

و هناك أهداف أخرى للتغيير التنظيمي حيث تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بعملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة و مبدعة و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة و ذات أهداف و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- 1- **التخلي:** يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الإستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة،
- 2- **التبني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الإستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجيات أو تكنولوجيا جديدة أو أساليب جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات الجديدة،
- 3- **التطور و التنمية:** تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير و تنمية إستراتيجيتها و أساليبها و تنوع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها و ذلك من أجل البقاء و الاستمرار،
- 4- **التحسين:** من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية،

¹ - خلف بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

المبحث الثاني: أبعاد و جوانب التغيير التنظيمي

يمكن تقسيم التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة إلى عدة أنواع اعتماداً على معايير معينة كما أن له مداخل متعددة يمكن من خلالها التعرف على مجال التغيير و تكون عملية التغيير ناشئة عن أسباب و دوافع داخلية أو خارجية و يبقى على عاتق المنظمة اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لإنجاح التغيير تجنباً للعوامل التي قد تؤدي إلى فشله.

المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي و أهم مداخله

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

أولاً_أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير و أنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:¹

1- التغيير الشامل و التغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً نستطيع أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة، و التغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة و الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و أخرى لا مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العمال و غير ذلك.

2- التغيير المادي و المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي و التغيير المعنوي مثل النفسي و الاجتماعي على سبيل المثال، قد نجد المنظمات لديها معدات و أجهزة جديدة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية و هذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.

3- التغيير السريع و التغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته و هو يشمل التغيير البطيء و السريع و على الرغم من أن التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

ثانياً_ مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حضيت بالكثير من الدراسات و الأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي لأهميتها و يتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، و سوف نستعرض مجالات التغيير التنظيمي في المداخل التالية:²

1- سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

2- جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

1- المدخل الوظيفي: و يهتم بفلسفة و رسالة و أهداف و إستراتيجية المنظمة و يقصد بفلسفة المنظمة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها و تميزها عن المنشآت الأخرى و تمثل ثوابتها و يركز هذا المدخل على إحداث التغيير فيما يلي:

- **تغيير فلسفة و رسالة المنظمة:** إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات أو بشكل مستقل و إعادة تطوير الموارد و ترشيد استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة و تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة و زيادة الإنتاج.

- **تغيير الأهداف و الإستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و في الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف و استجابة لتغيرات البيئة المحيطة, و قد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثل: التمايز, أو التركيز أو القيادة في التكاليف.

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

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

- التغيير النوعي للأفراد و ذلك بالتركيز على رفع المهارات و تنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

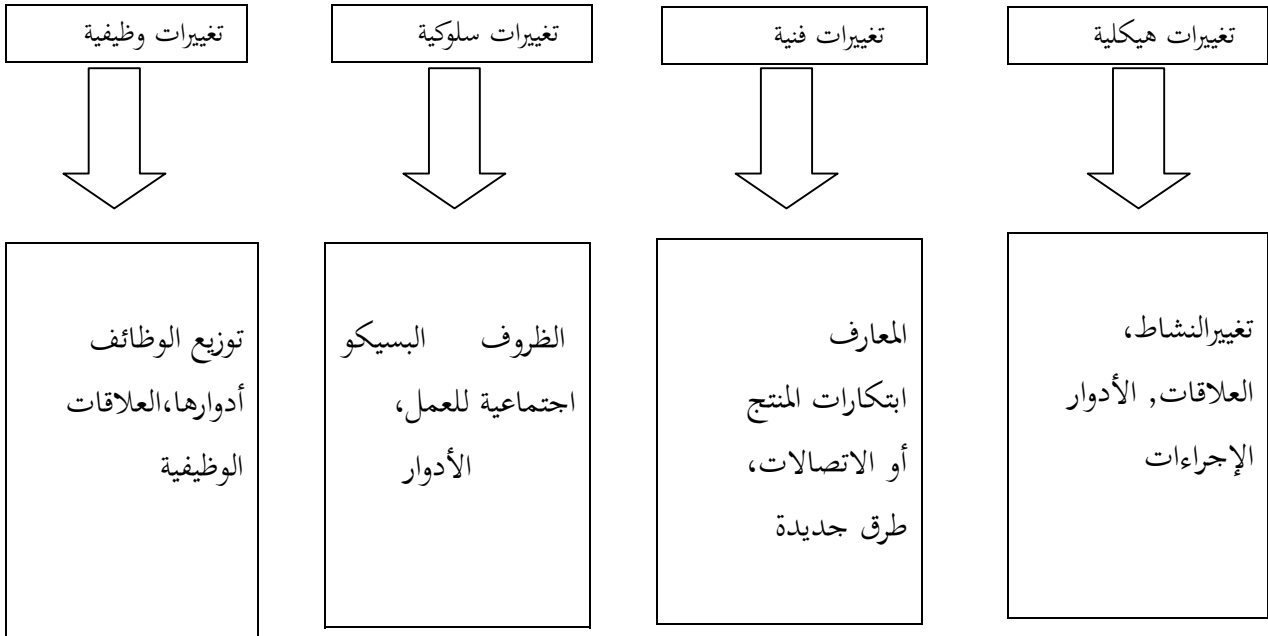
3- **المدخل الهيكلي:** و هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة و يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة و ما تضمه من الأقسام و الفروع التي تتبعها و المحدد للمستويات التي تتدرج عليها و الاتصالات التي ينبغي أن تتعامل عن طريقها و الأنشطة التي تنهض بها, و للمستويات و الصلاحيات التي تعطى لها،

4- **المدخل التكنولوجي:** و هو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إحداث التغيير من خلال إعادة ترتيب و تدفق العمل و على أنماط العمل و أساليبه و طرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات و أدوات و أساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء و وسائل و معدات و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة،

5- **مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:** و يشمل تغيير المسافات و الترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية و أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل و متطلبات التفاعل الرسمي و الحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل و التصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران و التقسيمات الداخلية و فتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم كما يمكن للإدارة أن تغير كمية و أسلوب الإضاءة و درجات الحرارة و مستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث و الديكور.

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

الشكل رقم (02): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 69

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي و دوافعه

هناك عدة أسباب و دوافع تحتم على المنظمة القيام بالتغيير التنظيمي، تختلف هذه الأسباب حسب الظروف و حسب غاية المنظمة و بالتالي سنورد أهم أسباب التغيير التنظيمي و أهم دوافعه كما يلي:

أولاً_ أسباب التغيير: تتمثل أسباب التغيير التنظيمي في:¹

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و سيادة روح التفاؤل و تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة الزمن،

2- تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض و كلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و الشكل و المضمون ،

3- إثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب و إثارة الرغبات و تنمية الدوافع و الحوافز نحو الارتقاء و التقدم و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها،

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

- عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج و العمل،

- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة.

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

- اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل الإسراف و الفاقد و الضائع.

- معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل عمليات التحفيز و تحسين مناخ العمل،

ثانياً_ دوافع التغيير التنظيمي :

1- الدوافع الخارجية : تعد الدوافع و القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من الدوافع الداخلية لاتساع مجالها و صعوبة التنبؤ بأبعادها، و هذا أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة و عموماً تتمثل الدوافع الخارجية فيما يلي:¹

- البيئة الاقتصادية : و تتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة و انفتاح الأسواق و انضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة إضافة إلى تغيرات أسعار الفائدة و أسعار العملات التي يتم الاستيراد و التصدير بها و تغير معدلات التضخم، تغير قواعد المنافسة أيضاً بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت في أساليب و أنماط الإدارة في المنظمات و بالتالي دفعتها من المركزية و النظم البيروقراطية التي كانت تعمل بها إلى نظم أكثر مرونة و تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية،

- البيئة السياسية و القانونية: تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً مثل التغيرات في السياسة الحكومية المالية و النقدية أو وجود تغيرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة، و نتيجة لذلك تظهر فرص و تهديدات جديدة أمام المنظمة مثل ظهور قوانين و تشريعات جديدة كقانون العمل ، الضمان الاجتماعي، الضرائب.

- البيئة التكنولوجية : و تمثل أهم مصدر لإحداث التغيير و خاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، و من أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع إلى التغيير التقدم في وسائل المواصلات و الاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود الفاصلة بين الدول و تتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات و الآلات و ثورة المعلومات، و نتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمة و أساليب و طرق عملها مع متطلبات التغيرات التكنولوجية.

¹-علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراة،

جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2013، ص22-23.

- البيئة الاجتماعية : تتمثل في العادات و التقاليد و القيم و المبادئ و كذلك الاتجاهات و أنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في أذواق و رغبات المستهلكين و سيادة عصر التوجه للعميل و احترام المستهلك و العمل على إرضائه.

- البيئة الثقافية : تؤثر على قيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد كمرؤوسين و رؤساء و عملاء و موردين فتقافة المحيط لا تؤثر فقط على العاملين في سلوكهم و أساليبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة على الهيكل القائم و نمط الإدارة السائد و نظم الاتصالات و المعلومات و طرق الأفراد في حل المشكلات و اتخاذ القرارات.

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

- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة و الوسائل لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الموارد و الإمكانيات.

- رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة, فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها و عناصرها.

- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار و خبرات و مهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات و ظهور أوضاع جديدة.

- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة و لهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا و إيجاد الحلول بإجراء التعديلات و التحسينات التي يطلبها العاملون.

- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى الأداء للمنظمة عليها البحث في الأسباب و القيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين الأداء:¹

- العمليات و الأنظمة: فهي تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير اللوائح و الإجراءات, أنظمة الاتصالات و أنظمة الرقابة على الجودة.

- الهيكل التنظيمي : إذ يتم إحداث التغيير نظرا لأن الهيكل التنظيمي لم يعد قادرا على التسيير و التنسيق مع المستويات التنظيمية الأخرى².

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي و أسباب فشله

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

أولا _عوامل النجاح:

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاح برامج التغيير تتمثل في³:

¹ - رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للطباعة و النشر، الأردن، 2005، ص115.

² - ناصر جردات، مرجع سبق ذكره، ص44-45.

² - سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص68.

- معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
 - توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه.
 - إشراك الأفراد و الجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير و التخطيط له و تنفيذه،
 - توفير الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تهيئ للتغيير و تساعد على تنفيذه.
 - تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مركزها.
 - بيان الفوائد المادية و المعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير.
 - شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين:
 - كما أن هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاح التغيير¹:
 - أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري.
 - تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب و ذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
 - أن يبدأ التغيير من خلا فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
 - توضيح أهمية التطوير و التحديث كأفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و المقترحات و التفكير فيها و مناقشتها و ليس رفضها في أول وهلة.
 - التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير و التجاوب معه.
 - جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهاراتهم من أجل الوصول إلى تحسين أدائهم.
 - التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.
- ثانياً_ أسباب فشل التغيير التنظيمي:**

- كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب فكذلك يوجد عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية تغيير و فيما يلي نذكر البعض منها:²
- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة،
 - عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير و الإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير،
 - عدم وضوح أهداف التغيير و غياب التخطيط و النظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط،
 - الاتفاق على أن برجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس،

¹ بلحمدو حولة، مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة اكلي محمد

اولحاج، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2014، ص 32

² ناصر جردات، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- البداية الحاطقة كعدم توفر الالتزام الكافي و التنفيذ السريع لبرامج التغيير،
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا،
- الاختلاف في تقديرات و تصورات العاملين،
- الخوف من المجهول أي خوف العاملين و الإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا،
- سوء الفهم و عدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير،
- تكاليف التغيير فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيحققها التغيير.

المبحث الثالث: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة التغيير في الوضع الراهن لما قد يسبب من إزعاج و إرباك وقلق و توتر داخلي في نفسية الفرد نظرا لعدم التأكد من النتائج المترتبة عن التغيير و التي قد تكون سبب في مقاومة عملية التغيير.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، أشكالها و أسبابها

تعرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها استجابة عاطفية و سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع و تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال كما أنها تنشأ من عدة أسباب .

أولا _ مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

تعني مقاومة التغيير التنظيمي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم و هذه المقاومة قد تكون سلبية كما أنها قد تكون إيجابية في بعض الأحيان و تتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يكون في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تكون عندما تظهر نتائج التغيير إيجابية و مردودها على المنظمة و الموظف كبير مقارنة مع التكاليف المدفوعة.¹

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

ثانيا _ أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال و صور تعبر عن رفض التغيير تبدأ من مشاءة كلامية و قد تصل إلى الإحجام عن العمل و عدم التعاون و يتوقف ذلك على الفرد نفسه و مدى إدراكه لأهمية التغيير و من بين أهم الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد:³

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد .
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد, بعضها ليست لها صلة بالتغيير.
- يلعب الفرد دور الصامت و لا يتفوه بشيء.
- يظهر الفرد على أنه منزعج و غير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
- يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط4، 2008، ص355.

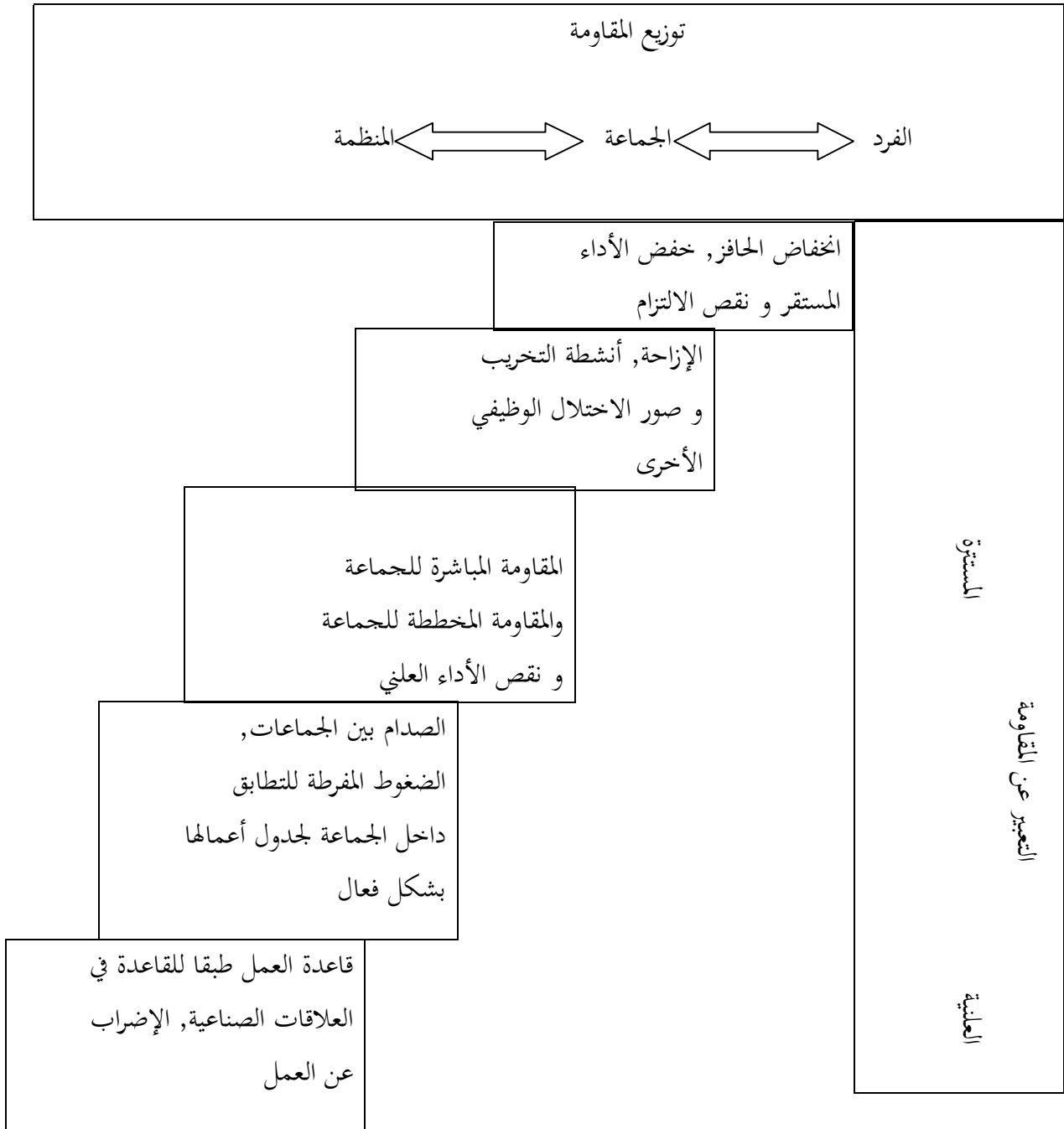
² - بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة وهران2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، علم النفس، 2015، ص30.

³ - حزم حسين، مرجع سبق ذكره، ص389-390.

- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى لو كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
 - يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
 - يقترح الفرد حلا سريعا ليس له علاقة بالتغيير.
 - يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية و يحاول تحليل لماذا الأسلوب الحالي هو الأفضل. زيادة على هذه الأشكال توجد أشكال أخرى منها:¹
 - تقليل التزام الموظفين مع زيادة معدلات الغياب و التأخر أو قد تصل إلى حد التخريب.
 - زيادة الميل نحو الاتحاد و أنشطة النقابات.
 - تأخير سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.
 - محاولة إقناع إدارة المنظمة بأن الوضعية الحالية أفضل.
- والشكل التالي سنحاول من خلاله توضيح أشكال مقاومة التغيير سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكيفية التعبير عنها بالنسبة للأفراد المقاومين للتغيير:

¹ - سوفي نيبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وقسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010، ص115.

الشكل رقم(03): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة



المصدر: سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011، ص115،

يظهر لنا الشكل كيفية توزع المقاومة عند الفرد ثم الجماعة ومن ثم في المنظمة ككل ففي البداية تكون مقاومة التغيير مستترة حيث يكون لدى الأفراد المقاومين للتغيير خفض في الأداء ونقص في الإلتزام ثم يلي ذلك مع إستمرار المقاومة قيام الأفراد بأنشطة التخريب وغيرها من صور الإختلال الوظيفي .
ثم تتطور المقاومة لتكون على مستوى الجماعة وفي هذه الحالة تكون المقاومة مباشرة وتبدأ بالظهور العلني ونقص الأداء وبالتالي يكون هناك صدام بين الجماعات حول قبول التغيير أو عدمه وفي الأخير تصل المقاومة إلى قيام الأفراد بالإضراب عن العمل.

ثالثا _ أسباب مقاومة التغيير:

حاول الكثير من الكتاب و الباحثين المهتمين بالتغيير التنظيمي معرفة و تفسير الأسباب التي تدفع الفرد إلى مقاومة التغيير و قد أشاروا إلى أسباب و عوامل عديدة و متنوعة بعضها ناشئ عن الفرد ذاته و بعضها ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد و من بين أهم الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير التنظيمي نجد:¹

- 1- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول : يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- 2- العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للمواقف و يشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا و مرجحا إلى حد ما.
- 3- سوء الإدراك : إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي و كذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
- 4- المصالح المكتسبة : ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم ما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصيته كضياح نفوذه و مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

إضافة إلى هذه الأسباب هناك أسباب أخرى نذكر منها:²

- حالة عدم إشراك الأفراد المتأثرين بالتغيير.
- عندما يكون التغيير له علاقة بوجود أعباء و ضغوط عمل كبيرة.
- عندما يتعلق التغيير بتهديدات وظيفية.
- إذا كانت الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- إذا كانت عملية إقناع الآخرين بالتغيير تتم أو تعتمد على أسباب شخصية.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص356.

² - كرمي كريمة، التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، علم الاجتماع، 2010، ص85.

المطلب الثاني: أساليب التغلب على مقاومة التغيير

هناك مجموعة من الطرق تتبعها المنظمة للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي وهي:¹

أولاً- التعليم و الاتصال: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقه, و قد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، عرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير, و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما بعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا و بشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا،

ثانيا- المشاركة و الاندماج : أكدت الأبحاث و الدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة و الالتزام بالتنفيذ و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا،

ثالثا- التسهيل و الدعم : تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم و إعطائهم فترة راحة بعد التغيير، و إيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا، بالإضافة إلى تكلفتها العالية،

رابعا- التفاوض و الاتفاق : تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير و واضح من عملية التغيير، و في نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير التنظيمي كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى للمنتسبين من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل و إيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية،

خامسا- الاستغلال و اختيار الأعضاء : و بموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع عام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقتها على عملية التغيير و أهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما و غير مكلفة أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون بأنهم قد استغلوا،

سادسا- الإكراه الظاهر و غير الظاهر : بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة في تنفيذ التغيير و أيضا عندما يمتلك منشؤ التغيير قوة كبيرة و أهم إيجابياتها أنها سريعة و لها

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص308.

القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تخلو من العيوب و من أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.

إضافة إلى هذه الأساليب هناك مجموعة من الوسائل التي تمكن المعنيين بإحداث التغيير من تقليل و تخفيض مقاومة التغيير تتمثل فيما يلي:¹

- تجنب المفاجآت و إحاطة الموظفين علما و بشكل مسبق بما تتجه إليه بإحداثه من تغييرات, و دواعي هذه التغييرات المقترحة, حتى يتم فهم الأسباب و قطع دابر الإشاعات حول الموضوع, و حتى يتوفر الاستعداد لتقبل التغيير و يمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات و المناقشة لتحقيق هذا الهدف.

- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير و إشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم, إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا و محققا لفوائد و مكاسب العاملين و التنظيم و ليس العكس إذ أن المقاومة طبيعية إذا كان في التغيير خسائر،

- الاستعانة بالقادة و رؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير و دواعيه و ماسيترتب عليه.

- إشراك العاملين في كافة مراحل التغيير ما أمكن فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور و يشترك في التخطيط له،

- إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها و إعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها, فمن الضروري أن تترجم الأهداف المرجوة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير و في وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة فيجب أن تتبلور هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجهود للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة و لا تكفي الرؤية لوحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية للائتلاف الذي يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهياكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف،

- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة و لو على المدى القصير و مكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها, و تجميع هذه التحسينات و البناء عليها فمن المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح, و كذلك لا بد أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل حتى يمكن للجميع ملاحظة التقدم الناتج عن ذلك مما يشجع على استمرار التعاون, كما أنه من المهم أيضا ،

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص364.

المطلب الثالث: سلبيات و إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي

على غرار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي التي يميزها التعدد و التشابك, فإن آثارها كذلك مختلفة و متنوعة و هي تتراوح بين الآثار السلبية و الإيجابية و يبقى على المنظمة معرفة هذه الآثار كل على حدا, إذ يجب التنبؤ بالآثار السلبية قبل حدوثها و وضع الحلول المناسبة حتى لا تعيق عملية التغيير في حين أن المعرفة البعدية للآثار الإيجابية يسمح لها بضبط و تعديل الأمور التي تكتشفها هذه المقاومة و فيما يلي نفضل أكثر في أهم سلبيات و إيجابيات مقاومة التغيير،

أولا_ سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

تمثل أهم سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي في العناصر التالية:¹

- إضعاف قيادة التغيير و التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي،
- ضياع جهود المعنيين ببرامج التغيير و تحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة،
- هدر الوقت حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي،
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية و تزايد معدلات الغياب و دوران العمل،
- انخفاض مستويات الالتزام و الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها و جمهورها،
- فشل كلي لعملية التغيير و احتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصرنة أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة و الإخلال بسلامة سير عمل المنظمة،

ثانيا_ إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي:

- جرت العادة أن ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ظاهرة سلبية, و مع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية و المتمثلة أساسا فيما يلي:
- مقاومة التغيير تجبر المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف و وسائل و آثار بشكل أفضل،

¹ - سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال و عدم فعاليتها في نقل المعلومات،
- حالة القلق و الخوف التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة،
- تكشف مقاومة التغيير التنظيمي نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات، حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة و تفاقمها،
- يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق و بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، و بالتالي التخطيط و التنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي،

خلاصة :

من بين أهم ما توصلنا اليه في هذا الفصل نذكرها في هذا الفصل نذكره في النقاط التالية :

- _ أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية مقصودة ومخططة ومنظمة ومدروسة تسعى المنظمة من خلالها الى الانتقال من حالتها الحالية الى الحالة المستقبلية مرغوبة تكون أفضل من سابقتها ويتم من خلالها تحقيق ما كان مسطرا،
- _ أن عملية التغيير التنظيمي تتم عبر مراحل وخطوات تبدأ تبدأ بمرحلة اذابة الجليد و التي يتم من خلالها إثارة أذهان الأفراد بالحاجة للتغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة ثم تنتهي بمرحلة تنفيذ التغيير وتجسيده على أرض الواقع ،
- _ أن عملية التغيير له عدة جوانب وأبعاد فهناك أنواع للتغيير تصنف حسب عدة معايير وهناك أسباب ودوافع للتغيير تجعل تتبنى التغيير كما أن هناك مداخل للتغيير كل مدخل يضم مجالات معينة يحدث فيها التغيير،
- _ هناك مجموعة من العوامل الداعمة و الهادفة لإنجاح التغيير كشارك الأفراد في تنفيذ التغيير وبيان الفوائد المادية والمعنوية للتغيير وهناك أيضا أسباب تؤدي إلى فشل التغيير كعدم وضوح أهداف التغيير أو عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير أو ارتفاع تكاليف التغيير ،
- _ أن من ابرز المعوقات التي تعيق تنفيذ التغيير التنظيمي هي مقاومة التغيير والتي تعني امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الامتثال لهم بالدرجة المطلوبة نتيجة تحديد التغيير لصالحهم الخاصة أو نتيجة تخوفهم من نتائج التغيير،
- _ هناك مجموعة من الأسباب والطرق التي يمكن للمنظمة انتهاجها للتغلب على مقاومة التغيير أو التحقيق من حدتها كأسلوب التعليم و الاتصال أو المشاركة والإدماج أو غير ذلك من الطرق التي تساعد على تحقيق مقاومة التغيير،

الفصل الثاني:

دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء

تمهيد:

تزايد اهتمام المؤسسات و منظمات الأعمال بالموارد البشري و الذي يعد الركيزة الأساسية و العنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق النمو و التطور حيث أصبحت المنظمات تسعى للعمل على تحسين أداء مواردها البشرية و جعلها أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز مختلف المهام و الأعمال الموكلة بها ، لأن الأداء الجيد للمورد البشري يخدم الأداء الكلي للمنظمة و بالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى اتخاذ الإجراءات و الأساليب اللازمة التي من شأنها رفع أداء العاملين و تحقيق معدلات أداء عالية بالإضافة إلى القيام بعملية تقييم دوري للأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بالأداء المتوقع و الوقوف على الانحرافات في الأداء والتعرف على مستوى أداء كل فرد و من ثم يتبن من عملية تقييم الأداء الأفراد الذين هم بحاجة إلى رفع و تحسين أدائهم و اتخاذ التدابير اللازمة لذلك و التعرف على الأفراد الذين لديهم أداء جيد و القيام بمكافئتهم أو ترقيتهم على أدائهم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة يمكن أن تعتمد على عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين و ذلك من عدة جوانب أهمها التغيير النوعي للأفراد و ذلك بتغيير سلوكهم و تصرفاتهم من خلال برامج التدريب و التكوين التي من شأنها تنمية مهارات العاملين, أيضا التغيير في نظام الحوافز و جعله أكثر ملائمة للمستجدات و الظروف الحالية و عند مستوى رغبات و تطلعات العاملين بالإضافة إلى كل هذا التغيير في أنماط القيادة لأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يتجاوب مع العاملين و يحثهم على زيادة إنتاجيتهم و تحسين أدائهم و العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يلعب أداء الفرد دورا هاما في التأثير على أداء المنظمة، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل و اتصاله مع الآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس و النواة الأولى لما تحققه المنظمة من أداء و عليه فإن نجاح المنظمة و تحقيقها لأداء جيد و مميز مرهون بمدى كفاءة و فعالية مواردها البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء، عناصره و محدداته

اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم محدد و مشترك لمصطلح الأداء و ذلك لأن الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة و التحديد و التعريف الدقيق و هذا راجع إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين من جهة و إلى طبيعة الموضوع من جهة أخرى، و الذي يعد من مواضيع العلوم الإنسانية و الاجتماعية و التي تتميز بالتعقيد و صعوبة الوصول إلى نتائج دقيقة و بالتالي سنتعرف على الأداء و عناصره و محدداته.

أولا _ مفهوم الأداء:

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام و الذي يشير إلى درجة إتمام و تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

كما يعرف بأنه قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله و المحدد لأبعاد ثلاثة هي كمية العمل و نوعيته و نمطه.²

ويعرف أيضا بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفقا لمعايير محددة كالجودة و التكلفة، أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة.³

بالإضافة الى انه يرتبط مفهوم الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة و في نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية الكمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.⁴

ثانيا _ عناصر الأداء:

من التعاريف السابقة للأداء يتضح أن الأداء بالنسبة للمورد البشري يتكون من عناصر هي:⁵

¹ - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص239.

² - بوالشرش نور الدين، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص26.

³ - علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص134.

⁴ - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص130.

⁵ - زكّال بمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013، ص16.

- 1_ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها،
- 2_ **نوعية العمل:** و تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء،
- 3_ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة الإنجاز،
- 4_ **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله، و يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى للأداء تتمثل في العناصر التالية:¹
- 5_ **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف،
- 6_ **متطلبات العمل:** و هي تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف،
- 7_ **بيئة التنظيم:** و هي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية، و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال أي التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم و تؤثر على الأداء الفعال و العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية،

ثالثا_ محددات الأداء:

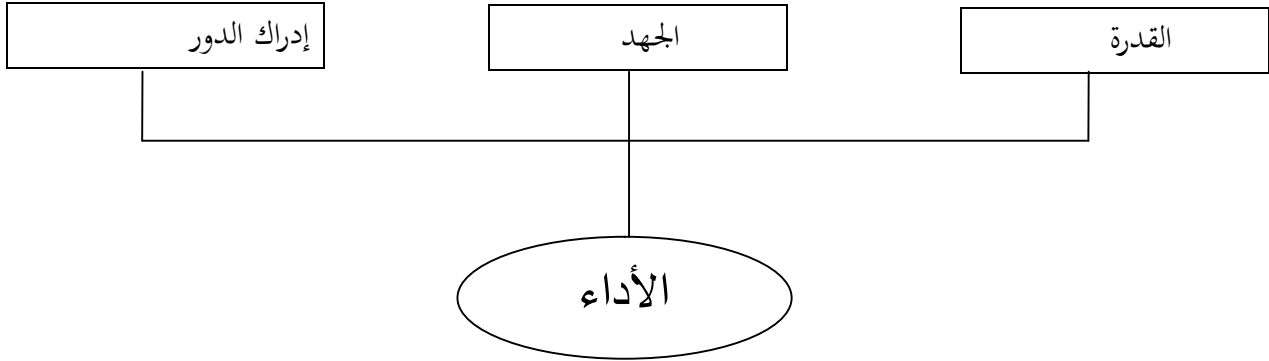
تتمثل محددات أداء المورد البشري فيما يلي:²

- 1_ **الجهد:** و يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته،
- 2_ **القدرات:** و هي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة،
- 3_ **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإيقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين و بالتالي عملهم لن يكون موجهها في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال، و الشكل التالي يوضح محددات الداء الوظيفي

¹ - المرجع نفسه، ص 17.

² - بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير بتزولي، 2015، ص 07.

شكل رقم (04): يوضح محددات الأداء



المصدر: زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013، ص 34

المطلب الثاني: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير يتم إتباعها لتحديد أنواع الأداء وبالتالي نجد:
أولا_ حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى¹:

- 1_ الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و طرق بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كاستمرارية و الأرباح و النمو.... إلخ.
- 2_ الأداء الجزئي: و هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم أداء وظيفة المالية، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

¹- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 89.

ثانياً _ حسب معيار الوظيفة:

يرتبط هذا المعيار بشدة بالمنظمة لأنه هو الذي يحدد النشاطات التي تمارسها المنظمة إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة و التي يمكن حصرها في خمسة وظائف هي:¹

- 1_ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها،
- 2_ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو القطاع الذي تنتمي إليه، و إنتاج منتجات بجودة عالية و تكاليف منخفضة و تخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات،
- 3_ **أداء وظيفة الأفراد:** إن تحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله و يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال المؤشرات و المعايير التالية:
_ عائد الأفراد،

_ عدد الحادث و الإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد،

_ علاقات أرباب العمل و النقابات و يمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المنظمة، و انعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المنظمة لعمالها،

4_ **أداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين و الحصول على المواد بجودة عالية و في الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد ديون الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعمل و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين،

5_ **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفته من خلال المؤشرات المتعلقة بهذه الوظيفة و التي تتمثل في:

6_ **حصة السوق:** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج المنظمة،

7_ **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودية المبيعات،

8_ **السمعة:** و تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى أذهان الأفراد،

ثالثاً _ حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى:²

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2001-2002، ص، ص، 21، 19.

² - المرجع السابق، ص 22.

- 1_ **الأداء الاقتصادي:** و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها كالإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية، وتدنية استخدام مواردها كرأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا، و يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة لبلوغها،
 - 2_ **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفرادها أولا و أفراد المجتمع الخارجي ثانيا، و تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية و في بعض الأحيان لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي،
 - 3_ **الأداء التكنولوجي:** يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين،
 - 4_ **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية و التي يمكن من خلالها أن تحصل على مزايا تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى مثل تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سياسية لاستغلالهم فيما يخدم مصالح المنظمة،
- رابعا_ حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:¹

- 1_ **الأداء الداخلي:** و يطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة أي أنه نتاج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:
- 2_ **الأداء البشري:** و هو أداء أفراد المنظمة و الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم،
- 3_ **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال،
- 4_ **الأداء المالي:** و يكمن في فعاليته تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة،
- 5_ **الأداء الخارجي:** و هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمنظمة لا تتسبب في إحداثها و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولدها فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع و كل هذه التغييرات تنعكس على المنظمة سواء بالإيجاب أو السلب، و هذا النوع يفرض على المنظمة تحليل نتائجها و هذا مهم إذا تعلق الأمر بتغييرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها،

¹ -درولم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، 2016-2017، ص 39.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر أداء الفرد بمجموعة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها و تمييزها، و إلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف المكان و الزمان و مرحلة حياة الفرد كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما البعض الآخر لها تأثير غير مباشر على الأداء وبعرض التبسيط يمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:¹

أولا_العوامل الخارجية: و تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

1_ **ظروف العمل المادية:** تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد و أدائه الوظيفي، لما لها من دور في جو عمل آمن و مريح،

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

3_ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية و التي أثبتت تجارب الهاوثرون في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، و لعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة و الإشراف، و العلاقات الرسمية داخل جماعات العمل،

ثانيا_العوامل الذاتية:

و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل و يمكن شرحها كما يلي:

1_ **القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل و يمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

2- **قدرات فطرية أو موروثية:** و هي قدرات يمتلكها الفرد أصلا و يجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات و هي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع و البصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق و غيرها،

¹ - علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2017، ص 36.

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

4_ الدافعية للعمل : تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته التي تحدد سلوكه بهدف تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لديه و هي تعبر عن الرغبة في العمل و تنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل و في درجة مشاركته و استمراره فيه، معنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل،

إن العوامل التي تم التطرق لها سابقا تتفاعل فيما بينها، و يكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه العوامل أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير و تنمية قدراته، مما يتطلب النظر نظرة شاملة في هذه العوامل التي تؤثر على الأداء و رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، و لتوضيح العوامل المؤثرة في الأداء أكثر قمنا بصياغتها على الشكل التالي:¹

شكل رقم (05): يبين العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مرجع علاء الدين سكساف، ص 37.

¹ - المرجع السابق، ص 37.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

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

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهم خطواته

سنترك في هذا المطلب إلى أهم التعاريف الخاصة بتقييم الأداء و مختلف خطواته التي سنفصل فيها.

أولا _ مفهوم تقييم الأداء: هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء نقتصر على التعاريف التالية:

- يعرف تقييم الأداء بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية و كذلك الحكم على سلوكه في أداء العمل و أخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.¹

- كما يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية.²

- ويعتبر تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين في عملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.³

- بالإضافة إلى اعتباره هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم، و تنفيذ العملية فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، في شتى المجالات.

ثانيا _ خطوات تقييم الأداء:

هناك عدة خطوات يجب مراعاتها عند تقييم الأداء، و ذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه و نظرا إلى أن هذه العملية صعبة و معقدة و متداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها و يقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة و هي كالتالي:⁴

1_ **تحديد معايير الأداء:** و يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها ، حيث على أساسها نحكم

¹ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص338.

² - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية، مصر، 2006، ص238.

³ - علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص65

⁴ - سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمي الحضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، 2015، ص35.

فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على الموارد البشرية إنجازها من خلال أداؤها و ذلك ضمن فترة زمنية محددة.

2_ **توقعات الأداء للأفراد:** عند تحديد المعايير للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد كي يعملوا ما هو متوقع منهم و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي يتم نقل المعلومات من المدراء إلى المرؤوسين و من المرؤوسين إلى المدراء.

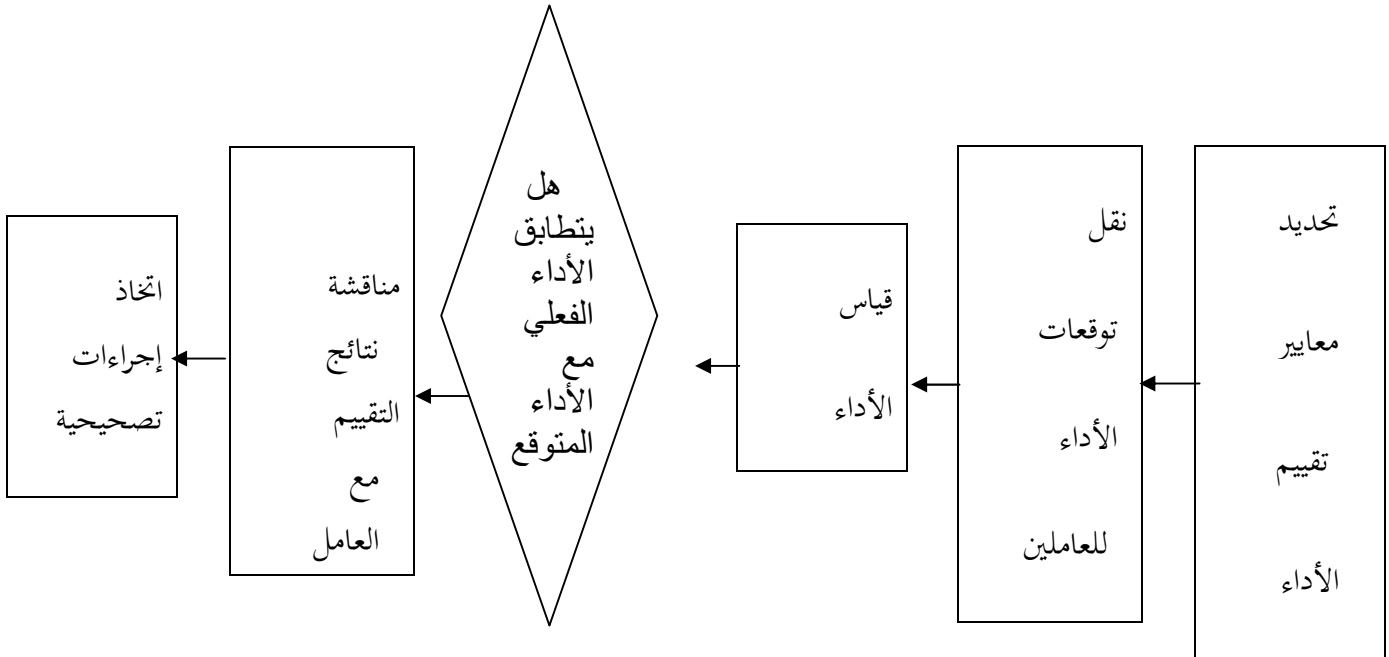
3_ **الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات و هي الملاحظة أي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية و المكتوبة.

4_ **مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة و الأداء الفعلي و الكشف عنها، و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

5_ **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر،

6_ **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير، و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول كما و أنها تعود علة المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، و الشكل التالي يعطي صورة أوضح لخطوات تقييم الأداء،

شكل رقم (06): يوضح خطوات تقييم الأداء



المصدر: سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، 2015، ص 36.

المطلب الثاني: الطرق الأساسية لتقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المنظمات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية كيفية مع الأحداث المرجوة و الشروط الاجتماعية و التنظيمية و البيئية و مع المميزات المهمة الممارسة و من بين أهم الطرق في تقييم الأداء نجد:¹

أولا _ الطريقة الإنشائية أو التقريرية: و هي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدى فيه رأيه حول أدائه و قد يكون التقرير وصفا إنشائيا و مختصرا، و قد يكون تفصيليا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها و نقاط القوة و الضعف فيها،

ثانيا الترتيب الرقمي أو الرمزي: تسمى كذلك بطريقة القياس التدريجي حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل و يتم ترقيمها بشكل متسلسل بحيث يشمل كل جانب درجات مختلفة و بالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب و في النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء الموظف و قد تعطى البنود المختلفة أوزانا مختلفة حسب درجة صلتها للعمل توخيا للدقة، و تقوم هذه

¹ - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 347-354.

الطريقة على ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم قد تكون من بين هذه الصفات مثلا التعاون مع الزملاء، أو المعرفة بالواجبات و المهام، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، و يستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح بين 01 و 10 في حالة الترتيب الرقمي و من 'أ' إلى 'ر' في حالة الترتيب الرمزي و يمثل الرقم 01 أو الرمز 'أ' أعلى درجة توفر للصفة المعينة بينما يمثل الرقم 10 أو الرمز 'ر' أقل درجة توفر للصفة المستخدمة في الترتيب و تعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق و سريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم و كذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم،

شكل رقم(07): يوضح عملية تقييم الأداء بطريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي

المدى
عالي جدا ← منخفض جدا
(1)أو(أ) (10)أو(ر)
مثلا العلاقة مع الزملاء

المصدر:نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص348.

ثالثا _طريقة الاختبار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد و ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثل:

-هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم،
- إنه شخص حاضر البديهة،

- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات المهمة،

- من صفاته التردد في أوقات الأزمات،

و يتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و تلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص و اثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها و يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة الأقل انطباقا عليه و بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد و تقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط و من مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة و لكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة،

رابعاً _طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة: و التي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة و يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها و لا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهة و يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة و تواريخ حدوثها و الثاني للأخطاء و تواريخ حدوثها حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أيا من النوعين لكل موظف و بالتالي تكون النتيجة شاهداً و دليلاً على الأداء الجيد أو السيئ، فمثلاً يعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل و إلقاء عيبٍ أكبر من المعتاد على العامل و لكن المهم كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي و هل ينجزه بسرعة و إتقان و هذا دليل على نجاحه و حسن أدائه و ارتفاع كفاءته، أم يشتكى و يضطرب و لا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء و هذا مؤشر لفشله أو قصوره أدائه و انخفاض كفاءته، و يقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها و سلوك العامل اتجاه هذه الأحداث و هو يقيد هذه المعلومات في أجدنة أو قائمة خاصة و تقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجدنة إلى قسمين واحدة للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل و أخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته و قد يفصل كل قسم عدداً من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه مرؤوسيه كالدقة و جودة العمل و القدرة على مواجهة زحمة العمل

و التعاون مع الزملاء و القدرة على التعلم و غيرها من العوامل ذات العلاقة بالعمل، و قد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق وقتاً طويلاً إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها و تصبح جزءاً من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم، و تتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة أو أحداث معينة و سلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث و لا يعمم أو يعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين و بالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة و الاحتفاظ بها و تنميتها و طرق علاج نواحي القصور و تحسين الأداء في المستقبل،

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

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

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

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

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

و الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة، بحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء و المرؤوسين و الاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة ،

الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية، و لوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، و لإعطائه مرونة أكبر في اختيار الوسائل التي يراها تكفل تحقيق الأهداف ضمن المشروعية و عدم مخالفة القوانين و التعليمات فالعبارة هي بالهدف و ليس بالشكل أو الرسميات،

فطريقة الإدارة بالأهداف تولي اهتماما كبيرا للأداء المستقبلي للفرد و هي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف و تعيين سبل تحقيقها و تحليل قدراته و الحكم على أدائه بنفسه و بالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد و تتماشى و الاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه،

سادسا _طريقة قوائم المراجعة: و تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، و هذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف و يمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة، و التي يتمثل فيها دور المقيم بدور الشخص الذي يجب على هذه الأسئلة و يختار أفضل إجابة في رأيه، و الجوانب المختلفة التي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان، و تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، و بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد و تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال و تكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز و فيما يلي نموذج من الأسئلة:

- هل لديه أفكار جديدة؟ هل هو مهتم حقيقة بالعمل،

- هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟ هل هو مواظب في الحضور،

- هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات؟ هل هو سريع الملاحظة و الفهم،
- هل يتخذ قراراته بكفاءة؟ هل لديه استعداد ذهني،
- هل يتميز باليقظة؟ هل يتأكد من سلامة معداته،
- هل يحترم مرؤوسيه؟ هل لديه معلومات كافية عن عمله،

المطلب الثالث: أهداف و أهمية تقييم الأداء

تحقق عملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف لصالح المنظمة و العاملين بالإضافة إلى الأهمية البالغة لها من خلال تحقيق التطور و التميز في الأداء و تتمثل أهداف و أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

أولاً_ أهداف تقييم الأداء: نذكر منها:¹

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية،
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور أو الفصل و توقيع الجزاءات،
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم،
- إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة،
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى،
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم،
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية،
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم،
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقلة للاختيار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها،

كما أن هناك من يرى أن أهداف عملية تقييم الأداء تتمثل في:²

- هدف إداري: و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء،
- هدف تطوري: و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم،
- و حسب كل من الباحثين جيل و أوشر تحقق عملية تقييم الأداء الأهداف التالية:
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية،

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011، ص 238.

² - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 339-340.

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي،
 - و حسب الباحث باركينسون أهداف عملية تقييم الأداء هي:
 - العدالة و الدقة في المكافآت،
 - العدالة و الموضوعية في الترقيات،
 - بالإضافة إلى التغذية العكسية للمرؤوسين عن كيفية أدائهم لأعمالهم و اقتراح التغييرات المطلوبة،
 - تحفيز المرؤوسين سواء بالاعتراف بالأداء الجيد أو الحث على تحسين الأداء المتواضع،
 - تبرير الزيادة أو النقص في الراتب أو إعطاء الحوافز أو منعها أو الترقية أو عدم تنفيذها أو الاستمرار في الوظيفة أو خفض الدرجة الوظيفية أو إنهاء أو الاستمرار في نفس الموقع،
- ثانياً_ أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء و تترتب عن عملية تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين و استحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر إنتاجية و وسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من التثبيت في قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم و تعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء و لا بد من التأكيد أن هناك منهجان لتقييم الأداء يستند الأول إلى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المنظمة، و يستند الثاني إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه و يكون التركيز في المنهج الأول على وصف أداء الموظف من خلال تقييم أدائه في الماضي و الاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترقيته و تحديد المكافآت و العلاوات المناسبة أو إنهاء خدماته، أما في المنهج الثاني فيكون التركيز على إرشاد الموظف و تحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه و بين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لأداء العمل بشكل جيد في المستقبل و استخدام معلومات الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة و المهارات.¹

كما تظهر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:²

- 1- رفع معنويات العاملين: يسود جو من التفاهم و العلاقات الطيبة بين العاملين و الإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم،
- 2- دعم إجراءات الترقية و النقل: إثبات عدالتها و تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق و قدراتهم، يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم،

¹ - محمد قاسم القريوبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 187.

² - سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- 3- استمرار الرقابة و الإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام معين و مواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم, و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و بذلك تضمن استمرارية الرقابة و الإشراف،
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور،
 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم،
 - يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة،

المبحث الثالث: تحسين الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي

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

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء

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

أولا _ مفهوم تحسين الأداء و خطواته:

يمكن تعريف عملية تحسين الأداء على أنها استخدام جميع الموارد لتحسين المخرجات, وإنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة الصحيحة. و تتطلب عملية تحسين الأداء القيام بالخطوات التالية:¹

1- الخطوة الأولى: تحليل الأداء

و يرتبط بتحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل و هما:

-الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة،

- الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا،

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث،

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

و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط و ليس المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل, لذلك فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء،

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

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها،

¹ - علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص166.

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء،

- ضعف التحفيز،

- ضعف في المعرفة و المهارات،

- معدات و احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل،

3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: اختيار نوع وسيلة التدخل هو استجابة لنوع معين من مشاكل الأداء و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، يمكن اختيار و تصميم الطريقة أو الطرق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة و يمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:

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

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

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

4- الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ و في نفس الوقت يتم تصميم نظام للمتابعة مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية و محاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق فعالية الأداء المطلوب،

5- الخطوة الخامسة: مراقبة و تقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة على الأداء لذا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة و مبكرة و لتقييم التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة و بشكل مستمر بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع و بهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى،

ثانياً _ سبل تحسين الأداء:

قبل أن نتطرق إلى أهم السبل التي تنتهجها المنظمة لرفع معدلات الأداء نذكر بعض المظاهر الدالة على وجود ضعف في الأداء لدى العاملين و التي نوردتها فيما يلي:¹

- الإنتاجية الضعيفة و النوعية غير الحيدة في العمل،

- عدم إنهاء العمل في الوقت المحدد،

- اختلاف الأسلوب في أداء العمل،

¹ - علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 166.

- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة و مع الأفراد،
- الصدام المستمر مع الإدارة و الموظفين و خاصة الجدد،
- عدم وجود رغبة في النمو و التطور الوظيفي،
- فقدان الحافز و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين،
- غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين،

بعدها تعرفنا على أهم المظاهر الدالة على ضعف الأداء سنتطرق إلى أهم سبل تحسين الأداء و التي نوجزها فيما يلي:¹

- 1- **التدريب:** فنقص المهارات و المعرفة و السلوك السلي لدى العاملين يتطلب كل ذلك توفير التدريب المناسب لتحسين المهارات و المعارف أو تعديل السلوك،
- 2- **استخدام الآلات المساعدة:** إن استخدام الآلات المساعدة يرفع عن العامل أعباء كثيرة كما أنها تقلل من نسبة الأخطاء و فضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت و الجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال و بالتالي فإن الآلات المساعدة تختلف باختلاف العمل إلا أن لها دور مهم في راحة العاملين و عدم إهدار طاقاتهم في العمل،
- 3- **التنظيم الفني:** يجب أن يكون التنظيم الفني متقنا و مبني على دراسات علمية تؤدي إلى رفع كفاءات العاملين لأنه في هذه الحالة سيؤدي إلى كثرة الأخطاء و الإجراءات التي لا داعي لها و ذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة، و التي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة تؤدي إلى الاضطراب و التأخير و الأخطاء و تستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها،
- 4- **التنظيم الإداري:** إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات و تحديد المسؤوليات و تقييم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين،
- 5- **الحوافز:** تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو تقدم على مزيج من التقدير المعنوي و المادي، وهذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدوا به من أجل الحصول على هذه الحوافز،
- 6- **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** فليس هناك شك أن الناس يختلفون في قدراتهم و ميولهم و إمكانياتهم و كذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة لذلك يجب وضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته و ميوله و مواهبه و بالتالي يمكن تحقيق معدلات الأداء المرضية و الجيدة.

¹ - قدور لبرار، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة حمى لخصر، الوادي، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد كمي، 2014-2015، ص27-28.

- 7- البعثات الداخلية و الخارجية: تمثل وسيلة مهمة لرفع كفاءة العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات و المهارات و كل ذلك سينعكس على الأداء،
- 8- الإشراف لتحسين الأداء: و ذلك من خلال العمل على حل مشكلات العاملين بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد و التوجيه، لأن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الآجال القريبة أو البعيدة،

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

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

أولاً- التغيير في أنظمة الحوافز و دوره في تحسين الأداء:

تعرف الحوافز على أنها تلك العوامل و المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الفرد من جهة لتلبية حاجيات غير مشبعة لديه و لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، فالحوافز بأنواعها تترك أثرا على أداء المورد البشري لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقيها، و يتمثل الأثر في الجهود التي سيبدلها متلقي الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة و الصورة المأخوذة عنه، و تترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، و هذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العامل أما عن الآثار الاقتصادية و الاجتماعية التي تحققها الحوافز فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العاملون و بذلك تكون الحوافز قد أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية و اجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء لمنظمتهم، كما تساهم الحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية و الاحتفاظ بعاملين مؤهلين، و تخفيض معدل دوران العمالة و تسرب الكفاءات من المنظمة، و هناك العديد من خطط التحفيز و منها برامج التحفيز الفردية التي تزيد الدخل للعاملين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة، و يجب أن تكون هناك خطة ناجحة و متكاملة للحوافز تعتنى بحاجات و رغبات العامل و تحقق توقعاته و تهدف لتطوير الأداء الفردي بما يتماشى و خطط التغيير التنظيمي، و إذا حسنت صياغة نظام الحوافز يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين فالمدير يجب أن يكون قادرا على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري و ممنهج و علمي و التغيير في أنواع الحوافز المعتمدة نظرا لتغيير تحفيز العاملين و تغيير ميولهم و رغباتهم و تغير الوقت والظروف و الأشخاص و طبيعة العمل و كل هذا حتى يكون نظام الحوافز المعتمد في المنظمة فعال و يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.¹

¹ - علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 187.

- كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية و من بينها:¹
- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية نظام الحوافز،
 - أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها و ذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد،
 - أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الحضارية التي يمر بها البلد و التي تؤثر على سلوك العاملين،
 - أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث يكون كل فرد لديه فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة،
 - أن ترتبط الحوافز بالجهد الذهني أو البدني التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية،
 - مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل لاسيما و أن الدوافع في تغيير مستمر،
 - العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد و ذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية و حسن اختيار أيهما في كل مناسبة،

ثانياً _ التغيير في البرامج التدريبية و دوره في تحسين الأداء:

يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة و المخطط لتزويد المدربين بمهارات و معارف وخبرات متعددة و تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم و اتجاهاتهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم. فهناك العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب فغالبا ما يتم النظر إلى التدريب باعتباره الحل المناسب لكثير من مشكلات الأداء على مستوى الفرد و المنظمة فيجب على المنظمة التغيير في برامجها التدريبية بشكل جزئي أو كلي و في نوعية هذه البرامج فلا يمكن الاقتصار على التدريب التقني و إهمال التدريب السلوكي و ذلك للدور المهم لهذا الأخير في تنمية مهارات و معارف المورد البشري، و إعدادهم للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقومون به و تمكينهم من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل انتقلهم إلى مرحلة التطبيق العملي للتغيير، إن التغيير في البرامج التدريبية سواء كانت لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل يزيد من ثقة العاملين في أنفسهم و من ثم تمكنهم في الأداء الفردي و الجماعي و نرى أنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في مهارات و معارف و اتجاهات المدربين و يكون هذا التأثير متماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب المنبثق عن التغيير التنظيمي و عملية إحداث التأثير الفعال تتطلب وجود ملائمة بين اتجاهات المدربين و ما يقدم إليهم من معلومات و معارف و مهارات مرتبطة بالتغيير التنظيمي.²

¹ - سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص38.

² - حسن أحمد الطمعي، التدريب مفهومه و فعاليته بناء البرامج التدريبية و تقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 14.

- و هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب و هي:¹
- أن يؤسس التدريب في إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة و واقعية،
- أن يلي التدريب حاجات تدريبية حقيقية،
- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية،
- أن يعتمد التدريب على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه،
- أن تتوفر المرونة و تتعدد الاختيارات في برنامج التدريب،

المطلب الثالث: التغيير في نمط القيادة و علاقته بتحسين الأداء

تعرف القيادة على أنها: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية و دون إلزام قانوني و ذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم و لكونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، كما تعرف أيضا على أنها عملية التأثير على الفرد و الجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف و غايات المنظمة و هذا بدوره يؤدي إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي و مهم في المنظمة.²

و هناك عدة أنماط للقيادة يمكن شرحها بالاستعانة بنموذج و وايت ولييت كما يلي:³

- 1- **النمط الأوتوقراطي أو السلطوي:** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة و على المرؤوسين الطاعة و الاستجابة،
- 2- **النمط المشارك:** و هو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسون في صنع القرار و يتخذ هذا النمط القرار بأسلوبين هما:
 - القرار بالإجماع: حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع و بعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بالموافقة،
 - القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع و إنما تلزم موافقة الأغلبية عليه،
- 3- **النمط المتسيب:** و فيه تحول سلطة صنع القرار إلى المجموعة و يكفي القائد بإعطاء إرشادات و توجيهات بعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط،

و عموما تعد هذه الأنماط الثلاثة الأكثر شيوعا و استخداما في منظمات الأعمال و بالتالي نصل إلى أن نمط القيادة المتبع له تأثير على أداء العاملين سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة فالقائد الذي لا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و لا يسعى إلى إثارة النقاش و تبادل الآراء و المعلومات مع الآخرين و العمل على توفير الجو الملائم لأداء العمل فإن هذا القائد لا يستطيع الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة و المسطرة و ذلك لأن تحقيقها يتطلب تضافر الجهود بين

¹ - علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² - الصلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية أثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 52.

³ - عبوي زيد منير، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، 2007، ص 07.

الإدارة و العاملين و التعاون بينهما، و هنا تظهر الحاجة إلى التغيير في نمط القيادة للوصول إلى تحسين أداء المورد البشري لأن هذا الأخير يتأثر بنمط القيادة و الطريقة التي يتم معاملته بها فإذا كان القائد يعامل العاملين و كأنهم آلات لتنفيذ العمل و زيادة الإنتاجية دون أن يولي أي اهتمام بمشاعرهم فإن هذا سيؤدي إلى التأثير على مستوى أدائهم و بالتالي لن يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب،

و في هذا الجانب أجريت العديد من الدراسات لتحديد النمط القيادي المثالي و من بين أهم هذه الدراسات نذكر:¹

1- **دراسة جامعة ميتشغان:** جرت هذه الدراسة في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة و كان الغرض هو دراسة الفرق بين الأنماط القيادية السائدة في الأقسام الإنتاجية و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية و الإشراف الذي يهتم بالعاملين و راحتهم و سمي بنمط القيادة المهتم بالعاملين،

- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج و العمل و سمي بنمط القيادة المهتم بالعمل و الإجراءات و طرق العمل،

2- **دراسة جامعة أيوا:** أجريت هذه الدراسة بواسطة لبيت و وايت تحت إشراف كيرت لوين حيث أجريت على تلاميذ مقسمين على مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمط قيادي معين و كانت هناك ثلاث أنماط قيادية:

- النمط الاستبدادي في القيادة و فيه يركز القائد السلطة في يده فهو الذي يحدد الأنشطة وهو الذي يوزعها على الأعضاء و لا يشاركونهم في اتخاذ القرارات و عليهم الطاعة و التنفيذ،

- النمط الديمقراطي: يساعد القائد الجماعة في قيادتها و يوجهها لتحديد أنشطتها و يشاركونهم في توزيع المهام،

- النمط الحر أو التسبيبي: و هنا لا يقوم القائد بأي مجهود في توجيه أو متابعة عمل أي فرد من الجماعة و لا يوزع أي عمل عليهم و لا يمدح أو ينتقد أحد، و كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأن أداؤها أعلى و هذا لأنهم ملزمون بطاعة الأوامر و التعليمات التي يصدرها القائد بحكم مركزه القيادي،

- تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى من ناحية الابتكار و الإبداع و الأداء و التفاعل الاجتماعي،

- تميزت الجماعات ذات القيادة التسيبية بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريباً،

و هذه الدراسات تبين مدى تأثير النمط المتبع من القائد في توجيهه للعاملين و انعكاس ذلك على أدائهم فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه و اتجاهاته و سلوكه كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح و إيصال ما يريد له مرؤوسيه خاصة فيما يتعلق بالأهداف و من هنا نصل إلى أنه في كثير من الأحيان يتطلب الأمر إحداث تغيير

¹ -بريخ محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2015، 2016، ص58.

في أنماط القيادة المتبعة إن كانت هذه الأنماط لا تهتم بالجانب الإنساني للعاملين و تقدير جهودهم كما أنه من الضروري إخضاع بعض قادة الفرق و رؤساء العمل إلى دورات تكوينية حتى يكتسبوا مهارات قيادية تؤهلهم لتوجيه العاملين التوجيه الصحيح الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتحسين الإنتاجية.

خلاصة:

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

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها تعرفنا في الجانب النظري على اهم مفاهيم ومضامين كل من التغيير التنظيمي والاداء والدور الذي يلعبه التغيير في تحسين اداء الموارد البشرية سنقوم في هذا الفصل بتدعيم الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل الاول والفصل الثاني بدراسة تطبيقية من اجل الوصول الى اثبات وتأكيد النتائج المتوصل اليها في الجانب النظري،حيث تمت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة نيميلوغ الواقعة بقرية النسييس ولاية البويرة والتي تختص في نشاطي النقل والامداد وذلك للتعرف اكثر على كيفية تبني المؤسسات الجزائرية للتغيير التنظيمي ومدى تقبل العاملين فيها للتغيير و التعرف على كيفية اسهام التغيير في تحسين ادائهم واداء العاملين في هذه المؤسسات من اجل التوصل الى معرفة اراء واتجاهات العاملين في مؤسسة نيميلوغ بشأن التغيير ودوره في تحسين اداء الموارد البشرية قمنا باعتماد استمارة استبيان تضم مجموعة من العبارات عن التغيير والاداء ودور التغيير في تحسين الاداء وذلك من اجل جمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج دقيقة وصحيحة تفيدنا في استكمال الدراسة وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث تناولنا فيها المبحث الاول لمحة عن نشأة المؤسسة وتناولنا في المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة اما المبحث الثالث تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة المستقلة.

وسنقوم في هذا المبحث بعرض تاريخ ونشأة مؤسسة نوميلوغ وتقديمها بصفة عامة اضافة الى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتاريخ المؤسسة.

تعمل شركة Numilog التابعة لمجموعة CEVITAL ، التي تتخصص في إدارة منصات النقل والإمداد، التي تم تأسيسها في عام 2007 الا انها بدأت مزاوله نشاطها في عام 2012 ، حيث تعتبر مؤسسة رائدة في الخدمات اللوجستية والتوزيع ،فهي تسعى الى إدارة الأسهم وتقديم "المنتج المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب". و تخطط لإنشاء أكثر من 1000 وظيفة مباشرة في غضون عامين ، وتركز مؤسسة Numilog على إدارة عمليات تسليم الشحنات والسفن" العالمية والنقل البري ، التخزين ، إدارة المخزون ، التعبئة والتغليف ، التعبئة والتغليف ووضع العلامات ، تم بناء المؤسسة على مساحة 80000 متر مربع في ولاية البويرة ، وقد تم تجهيزها بسعات تخزين في ثلاث درجات حرارة (المحيط ، والبرودة الإيجابية والسلبية الباردة) حيث تسعى لخدمة كامل الأراضي الوطنية في غضون 48 ساعة كحد أقصى. سوف تمتد الخبرة الفنية لشركتنا الفرعية لتقديم حلول مبتكرة وتكييفها مع الصناعات الأخرى في قطاعات مختلفة من النشاط حيث ترغب Numilog في وضع نفسها كشريك مرجعي في الأعمال اللوجستية، كما تخطط مؤسسة Numilog، التي لديها بالفعل حوالي 1236 موظف في الوقت الحالي ، لتقديم العديد من فرص عمل، تؤهل Numilog نفسها على أنها "الأفضل في مجالها"، وبالفعل، قررنا أيضا تجهيز أنفسنا بأسطول نقل مؤلف من سيارات جديدة وحديثة" ، يقول مديرو هذه الشركة الفرعية. وبالتالي سيتم استلام 50 شاحنة بحلول يوليو القادم لتلبية جميع الطلبات، وبصرف النظر عن الشركات التابعة لمجموعة CEVITAL ، يهدف Numilog إلى "بيع العلامة التجارية" للعملاء والشركات الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك ، فتحت مجموعة CEVITAL، أبوابها لشركتها الفرعية المتخصصة في تطوير سوپرماركت نوميديس، "يدعم السوبر ماركت التطور الاقتصادي لبلدنا من خلال المشاركة في مكافحة غير الرسمي ومن خلال السماح للمنتجين الإقليميين بتسويق منتجاتهم. كما تساهم في خلق فرص العمل وتساهم في إحلال المنتجات المستوردة محل المنتجات المحلية ، مما يوفر فرصًا للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وفرصًا جديدة في سوق لم تكن موجودة من قبل، هذا من خلال تخفيض الاستهلاك من خلال عرض متنوع ومتنوع" يشرح المجموعة، تم اختيار هايبر ماركت UNO Bouira كعينة لزيارة الاكتشافات،

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة.

أولا _تعريف المؤسسة: تلعب شركة نوميلوغ دور رئيسي في الخدمات اللوجستية، حيث تم تعيينه كلاعب رئيسي في سلسلة الخدمات اللوجستية لدعم جميع الصناعيين (من جميع القطاعات) في تدعيم تدفقات سلعهم وتحسين أنشطتهم ؛ هذا بفضل فريق من الخبراء في مجال النقل والخدمات اللوجستية بالإضافة إلى البنى التحتية الحديثة والأدوات (تحديد الموقع الجغرافي والتتبع والتكنولوجيات المتقدمة) تستهدف شركة NUMILOG عملاء من

نوعية الخدمة وتعرف نفسها كشريك مستدام للشركات. يتم إعطاء اهتمام خاص وعلاج للاحتياجات المحددة لتقديم حلول مصممة خصيصًا في سلسلة التوريد.

مع مؤسسة تشغيلية في عام 2012 ، لدى NUMILOG 3 منصات لوجستية (البويرة ، وهران ، بجاية) ، مساحة تخزين إجمالية تبلغ حوالي 130,000 متر مربع ، 3 وكالات نقل (البويرة ، بجاية ، وهران) ، قوة إجمالية للاضراب أكثر من 800 مركبة من جميع الأنواع بالإضافة إلى شبكة توزيع 30 مركزًا (مراكز لوجيستية إقليمية) موزعة بحكمة في جميع أنحاء الإقليم الوطني لتقصير المواعيد النهائية لتوفير السلع.

كلمة من المدير العام:

مهمتنا هي دعمك في تطويرك من خلال تقديم المعرفة والخبرة الخاصة بفرقتنا ، حيث أن رضاك ومساهمتنا والمتعاونين معنا هم همونا الدائمة ونجعل من NUMILOG مرجعا في صفقات الخدمات اللوجستية. و النقل. الربحية هي ضماننا للمتانة والكفاءة. إن احترام قيم IRIS (المبادرة ، الاحترام ، النزاهة ، التضامن) أمر لا بد منه في جميع مناهجنا الإدارية. تكمن قوتنا أيضًا في قدرتنا على تقديم حلول عالمية تسمح لك بالاستعانة بمصادر خارجية لتدفقاتك بأمان وإعادة التركيز على أعمالك الأساسية.

ثانياً_ نشاط المؤسسة:

تقوم المؤسسة بأداء نشاطين رئيسيين يتمثل النشاط الأول في الامداد والنشاط الثاني في النقل وهي كالتالي:

1_ النقل

أسطول باسمه يتكون من:

الشاحنات تحت درجة حرارة محكمة.

ضمان التوزيع تلبية احتياجاتك ومتطلباتك من حيث المواعيد النهائية والخدمات (التتبع الكامل للتدفق).

حلول عالية الأداء لتحسين مخططات النقل الخاصة بك.

ما يكفي من الوسائل الجغرافية والمواقع الجغرافية لامتصاص الاختلافات الهامة في الأنشطة.

2_ الإمداد أو ما يعرف بالنشاطات اللوجستية .

حيث تسعى المؤسسة الى فرض إدارة صارمة لتدفقات البضائع الخاصة بما يلي:

_التخزين،

_تحضير الطلبات،

_الخدمات اللوجستية الباردة،

_التوزيع،

_مرافقة مخصصة لكل قطاع من الأنشطة،

_ كما أن مؤسسة numilog لديها 3 مخازن تشغيلية متمثلة في نوميديس،بروند،سفيغود،

ثالثا_ مواقعنا:

3 منصات لوجستية موجودة في البويرة ، وحاسي همام ، والخروب.

3 وكالات سفر تقع في BEJAIA و HASSI HAMEUR ، BOUIRA.

30 مركز لوجستي إقليمي (CLR) يقع في جميع أنحاء الأراضي الوطنية.

رابعاً_ قيمنا: هناك مجموعة من القيم التي تتمثل في:

_ مبادرة: كل متعاون هو مؤيد قوي بفضل معرفته بالميدان ورحلته الشخصية،

_ احترام: فرقنا هي ثروتنا الأولى. الاحترام هو القيمة الأساسية التي تدفع جهودنا مع موظفينا وعملائنا وشركائنا الخارجيين،

_ سلامة: الثقة هي القوة الدافعة لمنظمتنا ، نطلب نزاهة مثالية من موظفينا،

_ تضامن: في Numilog ، روح الفريق أمر ضروري في تطوير أعمالنا. الجميع يجلب حجره إلى المبنى،

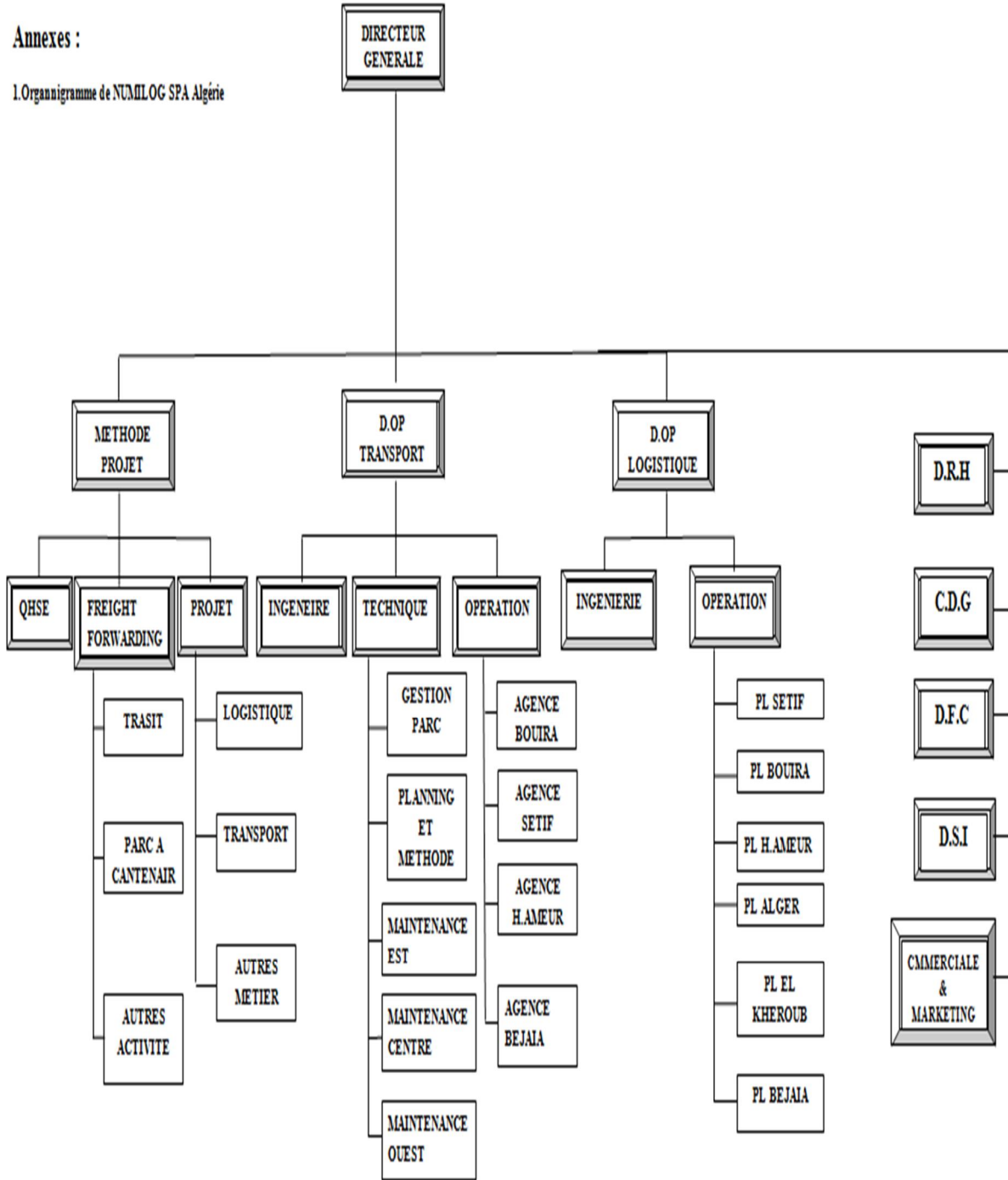
_ شعارنا: "وحدنا ، نمضي أسرعاً ، معاً نذهب إلى أبعد من ذلك!"

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

Annexes :

1.Organigramme de NUMLOG SPA Algérie



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من اجل الوصول إلى محاولة إعطاء صورة واضحة وصحيحة عن الدراسة التي قمنا بها سنعرض في هذا البحث الطريقة وادوات ومنهجية الدراسة من خلال تحديد المتغيرات وكيفية قياسها وطريقة جمعها ،

المطلب الأول: منهجية الدراسة إجراءاتها.

في هذا المطلب سنتطرق الى المنهج المتبع في الدراسة والعينة التي تم اختيارها لاجراء الدراسة والاداة التي تم استخدامها لجمع المعلومات،

أولا _ منهج الدراسة:

يستند هذا البحث الى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهر المدروسة كما هي على ارض الواقع ويصفها وصفا كميا وكيفيا ، ويعرف المنهج الوصفي بأنه الطريقة لوصف الظاهرة المدرسة من خلال تحديد خصائصها وابعادها القائمة بينها ، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها ، ويشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها و التوصل الى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها¹:

ثانيا _ مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة موزع على ثلاث أصناف وظيفية من إطارات واعوان تحكم وأعوان تنفيذية ونظرا لصعوبة الوصول الى كل العاملين بسبب نظام العمل الليلي تم حصر العينة في 30 عامل تم اختيارهم عشوائيا من كل المستويات الوظيفية وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية ،

ثالثا أداة الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على الاستبيان حيث يعرف على انه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة ، ويعتبر أكثر اداة جمع البيانات شيوعا واستخداما في الدراسات الاستطلاعية والوصفية، وقد تم الاستعانة في إعداد هذا الاستبيان بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة ب التغيير التنظيمي والأداء كما انقسم الاستبيان على أربعة اجزاء كما يلي:

_ **الجزء الأول:** الخاصة بالصفات الشخصية للمبحوثين كالسن والجنس والمستوى التعليمي ،

_ **الجزء الثاني:** الخاص ب التغيير التنظيمي ويضم 7 عبارات،

_ **الجزء الثالث:** الخاص بالأداء ويضم 5 عبارات،

_ **الجزء الرابع:** الخاص بدور التغيير في تحسين الأداء،

وقد استخدمنا مقياس لكارث الحماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول:

¹ خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعي والإنسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص147،

الجدول رقم (01): يوضح درجة استجابة المبحوثين للاستبيان

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

المصدر: من اعداد الطالبين،

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	معامل الثبات (a) ألفا كرونباخ	قيمة معامل الصدق	عدد الفقرات
التغيير التنظيمي	0,755	0,869	8
الأداء	0,801	0,895	5
دور التغيير في تحسين الأداء	0,675	0,822	7
المجموع	0,891	0,944	20

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الـ spss

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « التغيير التنظيمي » حيث بلغت 0,755 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « الأداء » 0,801 وهي قيم قوية وجيدة و أما المحور الثالث فقد بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ 0,675 . كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,891 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان.

المطلب الثالث: مصادر واساليب جمع البيانات

أولاً_ مصادر جمع البيانات:

- 1_ الاستبيان: هو استمارة تظم مجموعة من الفقرات توجه لعينة يتم اختيارها لمعرفة آرائها حول الدراسة،
- 2_ المقابلة: من خلال إجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية ،
- 3_ الملاحظة: وذلك من خلال اطلعنا على بعض الوثائق في المؤسسة ،

ثانياً_ الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعينه على العينة المستهدفة من الدراسة وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الاحصائي للوصول الى دلالات ذات قيمة لدعم الموضوع وتم استخدام برامج SPSS حيث يسهل لنا هذا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال تحليل البيانات و التحليل الاحصائي للنتائج وذلك باستخدام ادوات الاحصائية التالية:

- _ التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية،
- _ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: استخدمنا من اجل ترتيب العبارات بشكل تصاعدي ،
- _ معيار الثبات او المحك الفاكرومباخ: وذلك لقياس ثبات ادات الدراسة ،
- _ مقياس ليكرت الخماسي: واستخدمناه لقياس استجابات الباحثين لكل عبارة من الاسئلة ،
- _ اسلوب الانحدار الخطي البسيط لختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية ،
- _ استخدام تحليل تباين الانحدار اختبار الفرضية الرئيسية و التاكيد من صلاحيات النموذج المقترح،
- _ استخدام اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين،

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية:

وفي هذا المبحث تأتي الدراسة التطبيقية وسنقوم بإبراز دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المنظمة بمؤسسة نيميلوغ وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن اجل هذا قمنا في هذا المبحث ب الوصف الإحصائي لافراد مجتمع الدراسة،وعرض وتحليل اراء وإتجاهات المبحوثين ب النسبة للمحاور الثلاث في الاستبيان،واخيرا إختبار الفرضيات وتحليلها.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية ، وتشمل كل من الجنس السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي، و المصلحة التي ينتمي إليها أفراد مجتمع الدراسة

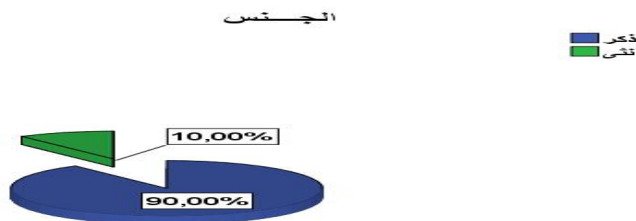
أولاً_ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(03):توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	90,0
أنثى	3	10,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الspss

الشكل رقم(09):توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(03)،

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في هذه العينة، إذ تقدر نسبة الإناث بـ 10,0%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 90,0% والسبب الذي يكمن خلف هذا التوزيع، هو العمل أو النشاط الذي تقوم به المؤسسة، والمتمثل في العمل ذو الطابع الصناعي، الذي يحتاج إلى جهد عضلي أو بدني كبيرين، فالمقارنة بالمؤسسات الإدارية الذي نجد نسبة الإناث كبيرة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال كبير.

ثانياً_ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (04):توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
76,7	23	30 سنة فأقل
20,0	6	من 31 الى 40 سنة
3,3	1	من 41 سنة إلى 50 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج ال SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الشريحة العمرية الأكثر انتشارا، في العينة المسحوبة من فئة الشباب وتتراوح 30 سنة فأقل ، والممثلة بنسبة 76,7% ، مقابل الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة) والممثلة بنسبة 20%. هذا ما يدل على سياسة التشبيب التي تتبعها هذه المؤسسة في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية، يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين. بسبب الفارق في السن واختلاف ذهنية الجيلين. وفي الجدول الموالي سنبين توزيع الفئات العمرية على مختلف الفئات المهنية.

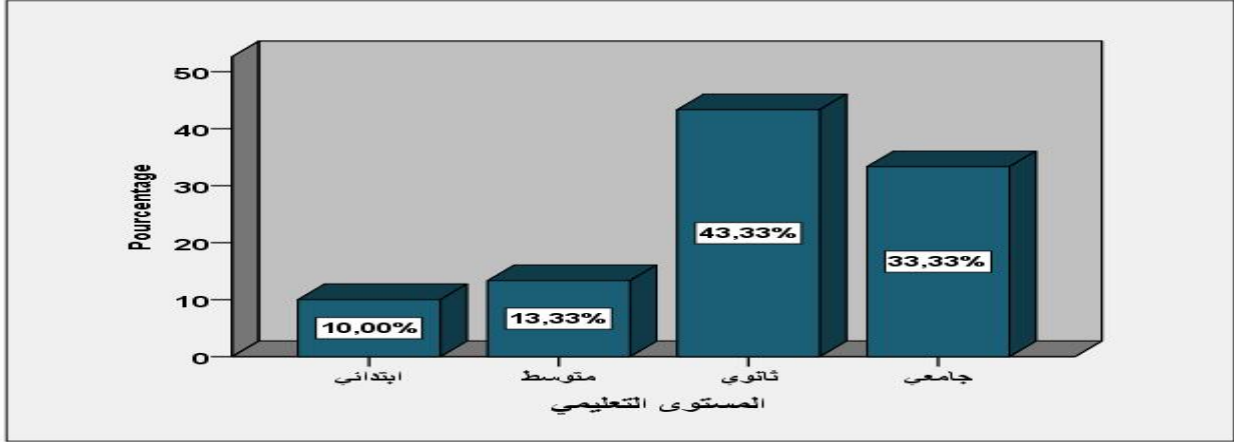
ثالثاً_ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (05):توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10,0	3	ابتدائي
13,3	4	متوسط
43,3	13	ثانوي
33,3	10	جامعي
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج ال SPSS

الشكل رقم (10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04)

من الجدول رقم (05) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشارًا في المؤسسة هو مستوى ثانوي بنسبة 43,3% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 33,3% من أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستوى جامعي، في حين كان الأفراد ذوي مستوى ابتدائي ومتوسط يمثلون ما نسبته 26.3%.

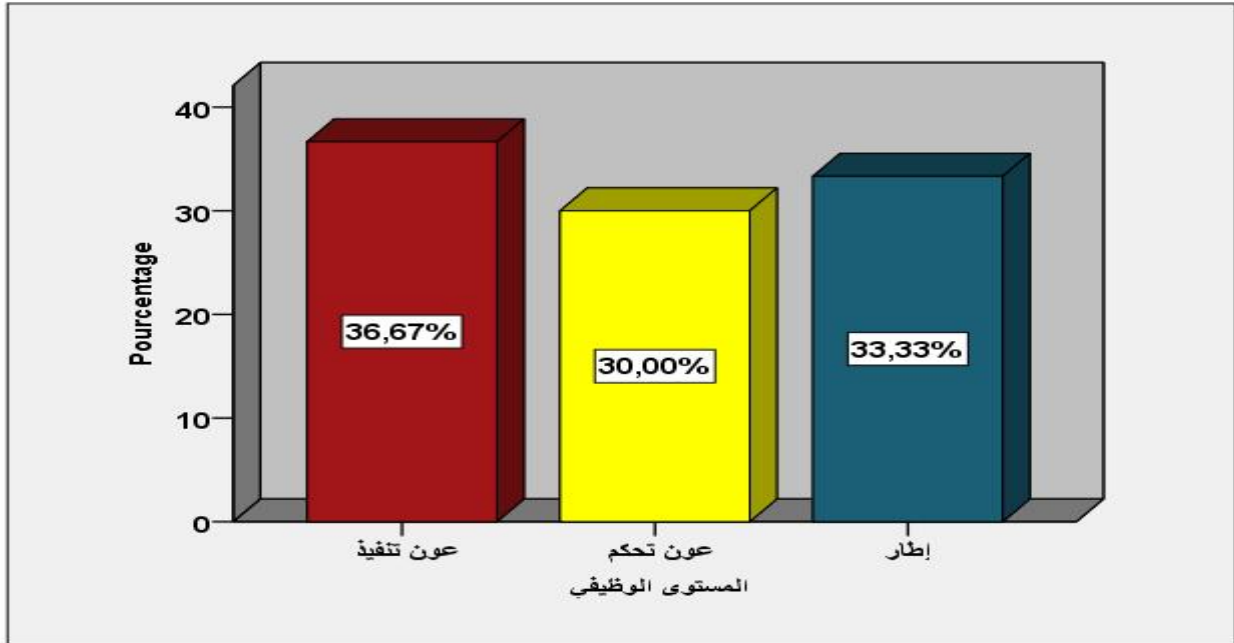
رابعاً_ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	11	36,7
عون تحكم	9	30,0
إطار	10	33,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج ال SPSS

الشكل رقم(11):توزيع الأفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (6)

من الجدول رقم(6) يتبين أن نسبة الأعوان التنفيذيين و أعوان التحكم كانت أعلى وهي نسبة تثبت المستوى التعليمي كما أشرنا سابقاً أن المستوى الثانوي بأكبر نسبة ما يبين نسبة 66.7% من الأعوان التنفيذيين و التحكم مقارنة بالإطارات التي بلغت نسبتهم 33.3% من أفراد العينة مما يدل أن هذه المؤسسة محل الدراسة تستقطب أكبر نسبة من المستوى الثانوي و المتوسط مما ساعد على توفر هذه النسبة من الأعوان التنفيذيين و أعوان التحكم .

المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس لكارتر (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان ، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو 5/4 وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (06)، وكان الشكل العام لمقياس لكارتر الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (07) :درجة أهمية بنود الاستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على الSPSS

أولاً_ تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الأول التغيير التنظيمي:

الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور التغيير التنظيمي

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تماماً غير موافق		
				تكرار						النسبة
1	موافق بشدة	0,25	4,93	28	2	0	0	0	1	أسعى لإحداث التغيير و أشارك في تنفيذه
				93,3	6,7	0	0	0		
2	موافق بشدة	0,48	4,67	20	10	0	0	0	2	أساهم في إنجاح التغيير إن كانت أهدافه واضحة و ستعود بالنفع على المؤسسة
				66,7	33,3	0	0	0		
4	موافق	0,79	4,17	10	17	1	2	0	3	تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير
				33,3	56,7	3,3	6,7	0		
6	موافق	0,94	3,93	8	16	2	4	0	4	تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير
				26,7	53,3	6,7	13,3	0		
3	موافق بشدة	0,61	4,33	12	16	2	0	0	5	يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية
				40,0	53,3	6,7	0	0		
7	محايد	1,34	3,17	6	8	4	9	3	6	أقاوم التغيير إن كان يعارض مصالحتي و أهدافي الخاصة
				20,0	26,7	13,3	30,0	10,0		
5	موافق	0,93	4,03	8	19	0	2	1	7	ارفض التغيير إذا لم افهم مقصوده و أهدافه
				26,7	63,3	0	6,7	3,3		
8	محايد	1,50	2,60	6	3	2	11	8	8	يتم إجبار العاملين بقبول التغيير و تحديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم
				20,0	10,0	6,7	36,7	26,7		

نتيجة المحور الأول: التغيير التنظيمي

0,57 3,98

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «أسعى لإحداث التغيير و أشارك في تنفيذه» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,93 و انحراف معياري 0,25 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن هناك مبادرة للتغيير و العمل به، وجاءت العبارة « أساهم في إنجاح التغيير إن كانت أهدافه واضحة و ستعود بالنفع على المؤسسة » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,67 و انحراف معياري 0,48 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على وجود روح المشاركة من أجل التغيير الذي يعود بالفائدة ، و جاءت العبارة « يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية » في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,33 و انحراف معياري 0,61 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على الدور الهام للتغيير التنظيمي في حل المشاكل التنظيمية ، وجاءت العبارة « تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,17 و انحراف معياري 0,79 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك إتصال و مشاورة بين الرئيس و المرؤوس أثناء حدوث أي تغيير ، وجاءت العبارة « ارفض التغيير إذا لم افهم مقصوده و أهدافه » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,03 و انحراف معياري 0,93 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك مقاومة للتغيير إذا كانت معالمة مبهمة، جاءت العبارة «تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير » في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,93 و انحراف معياري 0,94 و في اتجاه عام موافق مما يدل على حرص الإدارة في إقناع الموظفين للتغيير و خوفها من أي مقاومة للتغيير، وجاءت العبارة « أقاوم التغيير إن كان يعارض مصالحني و أهدافني الخاصة » في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,17 و انحراف معياري 1,34 و في اتجاه عام محايد و نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه الفقرة و إستنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول أن هناك مقاومة للتغيير إذا كان يتعارض مع أهداف الموظفين ، و في الأخير جاءت العبارة « يتم إجبار العاملين بقبول التغيير و تهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم» في الترتيب الثامن حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي 2,60 و انحراف معياري 1,50 و اتجاه عام محايد و نلاحظ أيضا أنه لم يتم الفصل في هذه الفقرة و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق يمكن أن نقول أن الإدارة لا تستخدم أسلوب التهديد من أجل التغيير في حالة الرفض.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التغيير التنظيمي) يساوي (3,98) و بانحراف معياري 0,57 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على هناك تقبل للتغيير التنظيمي إذا كان لا يتعارض مع تطلعات الموظفين.

ثانياً_ تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثاني الأداء:

الجدول رقم(09):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني الأداء

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تجاوز موافق	العبارات	الرقم
				تكرار						
				النسبة						
1	موافق بشدة	0,48	4,67	20	10	0	0	0	أسعى إلى تحسين مهارتي و قدراتي في العمل	1
				66,7	33,3	0	0	0		
5	موافق	1,14	4,00	13	9	4	3	1	تمت ترقيتي وفقاً لأدائي المتميز	2
				43,3	30,0	13,3	10,0	3,3		
3	موافق	1,03	4,10	12	13	2	2	1	تعمل إدارة المنظمة على خلق جو ملائم للعمل و تشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى معدلات عالية من الأداء	3
				40,0	43,3	6,7	6,7	3,3		
2	موافق	0,90	4,13	11	15	1	3	0	يتم تقييم الأداء بناء على أسس مرجعية واضحة و عادلة	4
				36,7	50,0	3,3	10,0	0		
4	موافق	1,02	4,00	11	12	3	4	0	تقوم إدارة المنظمة بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد	5
				36,7	40,0	10,0	13,3	0		
			0,70	4,18	نتيجة المحور الثاني: الأداء					

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «أسعى إلى تحسين مهارتي و قدراتي في العمل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,67 و انحراف معياري 0,48 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن هناك رغبة في تحسين طريقة العمل بمهارة، وجاءت العبارة « يتم تقييم الأداء بناء على أسس مرجعية واضحة و عادلة» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,13 و انحراف معياري 0,90 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك معايير واضحة في عملية تقييم الأداء، و جاءت العبارة « تعمل إدارة المنظمة على خلق جو ملائم للعمل و تشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى معدلات عالية من الأداء» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,10 و انحراف معياري 1,03 و في اتجاه عام موافق مما يدل على توفر المناخ التنظيمي المناسب للعمل ونظام مكافآت حسب المهارة لخلق روح المنافسة، وجاءت العبارة «تقوم إدارة المنظمة بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد» في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 1,02 و في اتجاه عام موافق مما يؤكد العبارة السابقة بوجود نظام مكافآت للعاملين المتميزين، و في الأخير جاءت العبارة «تمت ترقيتي وفقاً لأدائي المتميز» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 1,14 و في اتجاه عام موافق مما يؤكد العبارات السابقة أن هناك نظام حوافز المتمثلة في الترقية على أساس الاستحقاق،

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الأداء) يساوي (4,18) و بانحراف معياري 0,70 وفي اتجاه عام موافق؛ مما يدل على هناك رغبة من أجل تحسين الأداء إسنادا على إجابات عينة الدراسة.

ثالثا تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثالث دور التغيير في تحسين الأداء:

الجدول رقم (10):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثالث

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تلميذ موافق	العبارات	الترتيب
				تكرار						
				النسبة						
4	موافق	0,75	4,17	10	16	3	1	0	ساهمت التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في تحسين أدائهم	1
				33,3	53,3	10,0	3,3	0		
5	موافق	1,00	4,03	10	15	2	2	1	تقوم إدارة المنظمة باعتماد نظام حوافز يلبي طموحات و رغبات العاملين	2
				33,3	50,0	6,7	6,7	3,3		
3	موافق بشدة	1,03	4,33	19	5	3	3	0	نظام الحوافز المعتمد في المنظمة يتميز بكونه متجدد و يتم تغييره وفقا للظروف و المستجدات	3
				63,3	16,7	10,0	10,0	0		
1	موافق بشدة	0,56	4,37	12	17	1	0	0	ساهمت البرامج التدريبية في تغيير سلوكيات العاملين و رفع مهارتهم	4
				40,0	56,7	3,3	0	0		
2	موافق بشدة	0,66	4,33	12	17	0	1	0	البرامج التدريبية المعتمدة في المنظمة أدت إلى تحسين أدائي	5
				40,0	56,7	0	3,3	0		
7	محايد	1,51	3,17	8	7	2	8	5	القائد الذي يشرف على في العمل يهتم فقط بالعمل ولا يهتم براحتي و سلامتي	6
				26,7	23,3	6,7	26,7	16,7		
6	موافق	1,11	4,00	12	11	3	3	1	قائدي في العمل يهتم براحتي و سلامتي و يستشيري في أمور العمل	7
				40,0	36,7	10,0	10,0	3,3		

نتيجة المحور الثالث: دور التغيير في تحسين الأداء

0,58 4,06

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «ساهمت البرامج التدريبية في تغيير سلوكيات العاملين و رفع مهارتهم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,37 و انحراف معياري 0,56 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أهمية التدريب في تغيير سلوكيات الموظفين من أجل التغيير ،وجاءت العبارة « البرامج التدريبية المعتمدة في المنظمة أدت إلى تحسين أدائي » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,33 و انحراف معياري 0,66 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على هناك أثر لتدريب على تحسين الاداء، و جاءت العبارة « نظام الحوافز المعتمد في المنظمة يتميز بكونه متجدد و يتم تغييره وفقا للظروف و المستجدات» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,33 و انحراف معياري

1,03 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل أن على تغيير في نظام الحوافز وفقا للمستجدات الجديدة، وجاءت العبارة « ساهمت التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في تحسين أدائهم » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,17 و انحراف معياري 0,75 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك أثر إيجابي لتغيير طبيعة الحوافز في تحسين الاداء، وجاءت العبارة « تقوم إدارة المنظمة باعتماد نظام حوافز يلي طموحات و رغبات العاملين » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,03 و انحراف معياري 1,00 و في اتجاه عام موافق مما يدل على توفر نظام حوافز يتماشى مع تطلعات العاملين ،جاءت العبارة «قائدي في العمل يهتم براحتي و سلامتي و يستشيرني في أمور العمل» في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 1,11 و في اتجاه عام موافق مما يدل على الاهتمام المباشر للرئيس على المرؤوسين و أيضا هناك قنوات اتصال بينهم، و جاءت العبارة « القائد الذي يشرف علي في العمل يهتم فقط بالعمل ولا يهتم براحتي و سلامتي » في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,17 و انحراف معياري 1,51 و في اتجاه عام محايد و نلاحظ أيضا أنه لم يتم الفصل بين الموافق و المعارض في هذه الفقرة واستنادا للإجابات السابقة و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق يمكن أن نقول أن هناك اهتمام للرئيس على المرؤوسين

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (دور التغيير في تحسين الأداء) يساوي (4,06) و بانحراف معياري 0,58 و في اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على هناك دور للتغيير الايجابي في تحسين الأداء.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

في هذا سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة. تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

-فرضيات الدراسة

- (قبول الفرضية الصفرية) H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)
- (رفض الفرضية الصفرية) H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يلعب التغيير التنظيمي دوراً فعالاً في تحسين أداء الموارد البشرية

الجدول رقم(11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الدلالة sig	مستوى	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	الحرية درجة (df) Ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,001		12,562	4,444	1	4,444	الانحدار Régression
			0,354	28	9,904	الخطأ Résidus
				29	14,348	الإجمالي
	مستوى الدلالة		(t) المحسوبة	المعياري الخطأ Ecart standard	المعامل	المتغير
0,072			1,873	0,777	1,454	الثابت (Constante)
0,001			3,544	0,193	0,685	التغيير التنظيمي

معامل الارتباط (R= 0,557) ، معامل التحديد (R² = 0,310) ، المتغير التابع : الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (12,56) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في التغيير التنظيمي على المتغير التابع والمتمثل في الأداء. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,557 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,310 وهذا يعني أن 31.0% من التغيرات الحاصلة في الأداء تعود إلى تغيرات حاصلة في التغيير التنظيمي و 69.0% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الأداء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T : 3,544 بمستوى دلالة 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الأداء و بالتالي يمكن أن نقول أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين أداء العاملين .

ثانياً_ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى:تسعى المنظمة من خلال تبني عملية التغيير الى تحقيق التكيف والتوازن مع البيئة المحيطة ،

حتى تستمر المنظمة في نشاطها وتحقق النمو أكثر لابد عليها أن تتكيف وتتلائم مع مختلف المؤثرات و الضغوط المفروضة من البيئة المحيطة سواء البيئة الخارجية كالتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية والسياسية أو البيئة الداخلية كإنخفاض مستوى الأداء أو الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي أو تغيير رسالة المنظمة مما يترتب عليه تغييرات جذرية في مكوناتها وعناصرها وعملياتها وعموما كل هذه المؤثرات من البيئة الداخلية أو الخارجية تفرض على المنظمة القيام بالتغيير اللازم الذي من شأنه أن يحقق التوازن والتلائم بين المنظمة وبيئتها،

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

تقوم المنظمة بتبني عملية التغيير التنظيمي لتحسين أدائها و الإرتقاء أكثر ومواكبة كل ما هو جديد ومتطور ومثابرة اخر التطورات التكنولوجية وعموما يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق النمو التطور والإرتقاء بالنسبة للمنظمة وذلك حسب الإعتبرات التالية :

-عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج و العمل من خلال إدخال تكنولوجيات جديدة من شأنها تقليل الجهود والتكاليف ،

-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة ،

-عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها ،

-الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الأداء.

الفرضية 0H : لا توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و الأداء

الفرضية 1H : توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و الأداء

حيث تدرس هذه الفرضيات تحت مستوى الدلالة 0.05

وعليه نستعرض النتائج التي تحصلنا عليها في الجداول التالية

جدول رقم (12) العلاقة بين التغيير التنظيمي و الأداء

الأداء	المجال	
0,557	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
0.0001	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

تم استخدام اختبار (بيرسون)؛ لاختبار هذه الفرضية, والنتائج موضحة في جدول رقم (12) والذي يبين أن قيمة (R) المحسوبة تساوي 0,557 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.001 وهي اقل من (0.05)؛ مما يعني وجود علاقة ايجابية بين التغيير التنظيمي, و الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على مؤسسة نيميلوغ التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية حيث تعد هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة في مجال الإمداد والنقل أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية وعلى الرغم من أن هذه المؤسسة حديثة النشأة إلا أنها استطاعت تحقيق نتائج جيدة في مجال نشاطها ويرجع ذلك إلى إستراتيجيتها الفعالة وخبرة وكفاءة مواردها البشرية كما تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال استمارة استبيان التي قمنا بتوزيعها على أفراد العينة للتعرف على آراء المبحوثين إتجاه موضوع الدراسة ومن خلال تحليل نتائج الإجابات المتحصل عليها وإعتماد على الأساليب الإحصائية كالتكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية توصلنا إلى نتائج هامة حول موضوع دراستنا تفيد بالدور الفعال للتغيير التنظيمي في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية يمكن القول أن عملية التغيير لها الأثر الفعال و البارز على أداء الأفراد، فالعنصر البشري يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تسيير عملياتها و إدارة مختلف أنشطتها و أعمالها و الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك و يجب الاهتمام أكثر بهذا المورد الذي يعد أثمن مورد تملكه المنظمة و ذلك من خلال توفير و تهيئة المناخ المساعد على أداء الأعمال في أحسن الظروف و تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد داخل المنظمة مما يشعرهم بأهميتهم و يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، كما يجب على المنظمة الاستثمار في هذا المورد بما يضمن لها اكتساب كفاءات بشرية قادرة على تحقيق الأفضل و تمكين المنظمة من الارتقاء و التطور و التميز عن المنافسين، و من خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة باعتمادها على عملية التغيير التنظيمي يمكنها تحسين أداء أفرادها و رفع مهاراتهم و قدراتهم حتى ترقى للمستوى المطلوب و ذلك من خلال إما إحداث تغيير نوعي في سلوك و تصرفات الأفراد عن طريق إجراءات و برامج التدريب من أجل تنمية و تحسين أداء العاملين و إدراك مختلف النقص في أدائهم أو التغيير في نظام الحوافز و جعله أكثر ملائمة و توافق مع تطورات و طموحات الأفراد و أيضا التغيير في أنماط القيادة من أنماط متسلطة لا تولي أي اهتمام بالعاملين و تهتم فقط بجانب العمل إلى أنماط مهتمة بالعاملين و راحتهم و السعي لتكوين كفاءات قيادية قادرة على التأثير في الأفراد و توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة،

- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج فهناك نتائج عن الدراسة النظرية ونتائج عن الدراسة الميدانية وهي موضحة كما يلي :

أولا نتائج الدراسة النظرية:

- التغيير التنظيمي ضرورة حتمية و أمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاءها واستمرارها و ذلك بسبب التغيرات و التقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة و التي تتميز بالحركية و عدم الثبات
- يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين و مساهمتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير،
- من بين العراقيل التي تواجهها المنظمة عند القيام بالتغيير هي مقاومة الأفراد للتغيير و عدم امثالهم له بالدرجة المطلوبة مما يشكل أكبر عائق لتنفيذ التغيير، وهذا ما تؤكدته الفرضية الفرعية الأولى
- تسعى المنظمة من خلال تبنيها عملية التغيير إلى رفع و تحسين الأداء و محاولة بعث الحداثة و تحقيق النمو و التطور و التجديد في عملياتها حتى تتميز عن منافسيها من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية و حتى تكون من المنظمات الرائدة في مجال نشاطها،
- يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة و الذي يجب الاهتمام به و العمل على تحسين أدائه و رفع مهاراته باعتباره عنصر هام في تحقيق أهداف المنظمة،

- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة أداة رقابية على أداء العاملين تمكن المنظمة من تحديد العاملين الذين هم بحاجة للتدريب لتحسين أدائهم كما تمكن من التعرف على العاملين الذين يستحقون الترقية و المكافأة على أدائهم المتميز،
- من بين أهم وسائل و أدوات التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية التدريب باعتباره وسيلة لتنمية المهارات و القدرات و تحسين الأداء، كما أن التغيير في أنظمة الحوافز و جعلها في مستوى تطلعات العاملين من شأنه رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد دافعيتهم للعمل أكثر. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية،
ثانيا نتائج الدراسة الميدانية:

اما فيما يخص نتائج الدراسة الميدانية التي تناولنا فيها دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بؤسسة نيميلوغ وفيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة من التساؤلات التالية :

- معرفة الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية،
- معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة،
حيث أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي و الأداء، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ **0,557** كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.001** وهي اقل من **(0.05)**؛ مما يعني وجود علاقة ايجابية بين التغيير التنظيمي و الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة،

كما أظهرت الدراسة أن هناك ارتباط موجب بين التغيير التنظيمي والأداء في مؤسسة نيميلوغ، بمعامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب **0,557** وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي **0,310** وهذا يعني أن **31.0%** من التغيرات الحاصلة في الأداء تعود إلى تغيرات حاصلة في التغيير التنظيمي و **69.0%** الباقية ترجع لعوامل أخرى، و ومنه يمكن القول أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة نيميلوغ وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية،

- التوصيات و الاقتراحات:

- يجب العمل على نشر ثقافة التغيير و التحديد لدى العاملين في المنظمة،
- إدراك أن نجاح عملية التغيير التنظيمي مرهون بمدى تعاون الإدارة و العاملين،
- يجب على إدارة المنظمة أن تكون على دراية تامة بأهم الطرق و الأساليب اللازمة لمعالجة مقاومة التغيير،
- إعادة النظر في أسلوب منح الترقيات و المكافآت حتى تكون هناك عدالة في منحها كما يجب أن تكون هناك عدالة في منح الحوافز،
- لا يكفي على إدارة المنظمة تقديم حوافز مادية فقط للعاملين بل يجب الاعتماد أيضا على الحوافز المعنوية،
- العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين و توفير الجو الملائم للعمل،

- محاولة تغيير بعض السلوكيات غير المرغوبة لدى قادة فرق العمل كالتمييز و التفريق بين العمال لأن ذلك سيخلق صراعات و مشاكل بين العمال و يقلل ثقتهم بالإدارة،
- العمل على تشجيع روح المبادرة و تشجيع العمل الجماعي داخل المنظمة.
- آفاق الدراسة: من خلال دراساتنا للتغيير نقترح التوسع في دراسته أكثر من خلال المواضيع التالية:
 - دور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي،
 - القيادة ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي،
 - التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء المنظمة،
 - الاتصال الفعال و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

أولا _ الكتب:

- 1- إحسان جلاب دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
 - 2- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
 - 3- بو الشرش، نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
 - 4- جمال عبدالله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
 - 5- جمال محمد أبوشنب، البحث العلمي المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة، مصر، 2007.
 - 6- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الطبعة 4.
 - 7- خالد حامد، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007،
 - 8- رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
 - 9- سيد سالم عرف، إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، الطبعة الثانية.
 - 10- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011.
 - 11- الصلاح الهادي حسين، القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، 2008.
 - 12- طاهر محسن الغالي، التطور التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
 - 13- ماهر أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعة، الكويت، 2010.
 - 14- محمد القاسم القربوتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
 - 15- محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
 - 16- محمود سلمان العميا، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، طبعة الرابعة.
 - 17- ناصر جردات، إدارة التغيير التنظيمي، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
 - 18- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2010.
- ثانيا _ المذكرات و الأطروحات:

- 1_ برياض محمد أمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2015، 2016.

- 2_ بلحمديو خولة، مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة اكلي محمد اولحاج ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال، 2014، 2013.
- 3_ بن علي عبد الوهاب ،مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة وهران2، كلية العلوم الإجتماعية قسم علم النفس، تخصص علم النفس 2015، 2014.
- 4_ بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العالين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير دولي، 2013-2014.
- 5_ دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالمة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2016-2017.
- 6_ زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماستر ،جامعة محمد خيثر ،بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير موارد بشرية ، 2013، 2012.
- 7_ سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، 2014-2015.
- 8_ سوفي نبيل ،دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منشوري، قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية 2011، 2010.
- 9_ عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس و تقييم ،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد خيثر ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد الصناعية ، 2002، 2001.
- 10_ علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية.

11_ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال، 2013، 2012.

12_ قدور لبار، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة حمى لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، 2014-2015.

13_ كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة باجي المختار، عناية كلية الآداب والعلوم الإنسانية .

ثالثا_ المجالات:

1_ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

إستمارة بحث مكتملة لنيل شهادة ماستر 2 في العلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

_ كنان يوسف

_ريان عبد المالك

أخي الكريم /أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر 2 تخصص إدارة الأعمال بعنوان التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء

الموارد البشرية نتقدم بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة نيملوج Numilog قمنا بتصميم هذا إستبيان بهدف

التعرف على دور التغيير في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ،

نرجو منكم التعاون والإسهام في نجاح هذا العمل من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن إجاباتكم

سيتم التعامل معها بالسرية التامة وسيتم إستخدامها فقط في أغراض البحث العلمي وشكرا،

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة الصحيحة.

أولا المعلومات الشخصية:

العمر:

51 سنة فما فوق

50-36

35-20

الجنس:

أنثى

ذكر

المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

المسمى الوظيفي:

عون تنفيذي

عون تحكم

إطار

ثانيا التغيير التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التغيير التنظيمي
					01 أسعى لإحداث التغيير و أشارك في تنفيذه
					02 أساهم في إنجاح التغيير إن كانت أهدافه واضحة و ستعود بالنفع على المؤسسة
					03 تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير
					04 تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير
					05 يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية
					06 أقاوم التغيير إن كان يعارض مصالحتي و أهدافي الخاصة
					07 أرفض التغيير إذا لم افهم مقصوده و أهدافه
					08 يتم إجبار العاملين بقبول التغيير و تهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم

ثالثا الأداء:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأداء
					01 أسعى إلى تحسين مهارتي و قدراتي في العمل
					02 تمت ترقيتي وفقا لأدائي المتميز
					03 تعمل إدارة المنظمة على خلق جو ملائم للعمل و تشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى معدلات عالية من الأداء
					04 يتم تقييم الأداء بناء على أسس مرجعية واضحة و عادلة
					05 تقوم إدارة المنظمة بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد

رابعا دور التغيير في تحسين الأداء:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	دور التغيير في تحسين الأداء
					01 ساهمت التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في تحسين أدائهم
					02 تقوم إدارة المنظمة باعتماد نظام حوافز يلبي طموحات و رغبات العاملين
					03 نظام الحوافز المعتمد في المنظمة يتميز بكونه متجدد و يتم تغييره وفقا للظروف و المستجدات

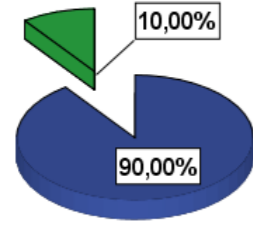
					04	ساهمت البرامج التدريبية في تغيير سلوكيات العاملين و رفع مهارتهم
					05	البرامج التدريبية المعتمدة في المنظمة أدت إلى تحسين أدائي
					06	القائد الذي يشرف علي في العمل يهتم فقط بالعمل ولا يهتم براحتي و سلامتي
					07	قائدي في العمل يهتم براحتي و سلامتي و يستشيرني في أمور العمل

الملحق رقم 02: الصفات الشخصية للمبحوثين

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	90,0	90,0	90,0
	أنثى	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الجنس

■ ذكر
■ أنثى



		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل سنة 30	23	76,7	76,7	76,7
	سنة 40 الى 31 من	6	20,0	20,0	96,7
	سنة 50 إلى سنة 41 من	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	3	10,0	10,0	10,0
متوسط	4	13,3	13,3	23,3
ثانوي	13	43,3	43,3	66,7
جامعي	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تنفيذ عون	11	36,7	36,7	36,7
تحكم عون	9	30,0	30,0	66,7
إطار	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

معاملات الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	20

المحق رقم 03: معاملات الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	7

Table de fréquences

التكرارات

الملحق رقم 04: استجابات المبحوثين لمحاو الاستبيان

تنفيذه في أشارك و التغيير لإحداث أسعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	2	6,7	6,7	6,7
بشدة موافق	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤسسة على بالنفع ستعود و واضحة أهدافه كانت إن التغيير إنجاز في أساهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	10	33,3	33,3	33,3
بشدة موافق	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التغيير عملية تنفيذ قبل العاملين الإدارة تستشير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
موافق	17	56,7	56,7	66,7
بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التغيير بضرورة العاملين بإقناع الإدارة تقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
محايد	2	6,7	6,7	20,0
موافق	16	53,3	53,3	73,3
بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التنظيمية المشاكل حل إلى التنظيمي التغيير يؤدي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	16	53,3	53,3	60,0
بشدة موافق	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخاصة أهدافي و مصالحي يعارض كان إن التغيير أقاوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
موافق غير	9	30,0	30,0	40,0
محايد	4	13,3	13,3	53,3
موافق	8	26,7	26,7	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أهدافه و مقصوده أفهم لم إذا التغيير أرفض

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
موافق	19	63,3	63,3	73,3
بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

رفضهم حالة في وظائفهم من بالفصل تهديدهم و التغيير بقبول العاملين إجبار يتم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	8	26,7	26,7	26,7
موافق غير	11	36,7	36,7	63,3
محايد	2	6,7	6,7	70,0
موافق	3	10,0	10,0	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمل في قدراتي و مهارتي تحسين إلى أسعى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	موافق	10	33,3	33,3	33,3
	بشدة موافق	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المتميز لأدائي وفقا ترقيتي تمت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	4	13,3	13,3	26,7
	موافق	9	30,0	30,0	56,7
	بشدة موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأداء من عالية معدلات إلى للوصول العاملين بين المنافسة تشجيع و للعمل ملائم جو خلق على المنظمة إدارة تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	13	43,3	43,3	60,0
	بشدة موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عادلة و واضحة مرجعية أسس على بناء الأداء تقييم يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	موافق	15	50,0	50,0	63,3
	بشدة موافق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

جيد أداء لديهم الذين للعاملين مكافآت بتقديم المنظمة إدارة تقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
محايد	3	10,0	10,0	23,3
موافق	12	40,0	40,0	63,3
بشدة موافق	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أدائهم تحسين في للعاملين المقدمة الحوافز طبيعة في التغييرات ساهمت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
محايد	3	10,0	10,0	13,3
موافق	16	53,3	53,3	66,7
بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العاملين رغبات وطموحات يلبي حوافز نظام باعتماد المنظمة إدارة تقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
محايد	2	6,7	6,7	16,7
موافق	15	50,0	50,0	66,7
بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستجدات و للظروف وفقا تغييره يتم و متجدد بكونه يتميز المنظمة في المعتمد الحوافز نظام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	5	16,7	16,7	36,7
	بشدة موافق	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

مهارتهم رفع و العاملين سلوكيات تغيير في التدريبية البرامج ساهمت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	17	56,7	56,7	60,0
	بشدة موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أدائي تحسين إلى أدت المنظمة في المعتمدة التدريبية البرامج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	17	56,7	56,7	60,0
	بشدة موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سلامتي و براحتي بهتم ولا بالعمل فقط بهتم العمل في علي يشرف الذي القائد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	موافق غير	8	26,7	26,7	43,3
	محايد	2	6,7	6,7	50,0
	موافق	7	23,3	23,3	73,3
	بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

العمل أمور في يستشيري و سلامتي و براحتي يهتم العمل في قاندي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	3	10,0	10,0	13,3
محايد	3	10,0	10,0	23,3
موافق	11	36,7	36,7	60,0
بشدة موافق	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Descriptives

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تنفيذه في أشارك و التغيير لإحداث أسعى	30	4,00	5,00	4,9333	,25371
أهدافه كانت إن التغيير إنجاح في أساهم	30	4,00	5,00	4,6667	,47946
المؤسسة على بالنفع ستعود و واضحة					
عملية تنفيذ قبل العاملين الإدارة تستشير	30	2,00	5,00	4,1667	,79148
التغيير					
التغيير بضرورة العاملين بإقناع الإدارة تقوم	30	2,00	5,00	3,9333	,94443
المشاكل حل إلى التنظيمي التغيير يؤدي	30	3,00	5,00	4,3333	,60648
التنظيمية					
و مصالحي يعارض كان إن التغيير أقاوم	30	1,00	5,00	3,1667	1,34121
الخاصة أهدافي					
أهدافه و مقصوده افهم لم إذا التغيير ارفض	30	1,00	5,00	4,0333	,92786
تهديدهم و التغيير بقبول العاملين إجبار يتم	30	1,00	5,00	2,6000	1,49943
رفضهم حالة في وظائفهم من بالفصل					
العمل في قدراتي و مهارتي تحسين إلى أسعى	30	4,00	5,00	4,6667	,47946
المتميز لأدائي وفقا ترقيتي تمت	30	1,00	5,00	4,0000	1,14470
ملائم جو خلق على المنظمة إدارة تعمل					
العاملين بين المنافسة تشجيع و للعمل	30	1,00	5,00	4,1000	1,02889
الأداء من عالية معدلات إلى للوصول					

مرجعية أسس على بناء الأداء تقييم يتم عادلة و واضحة	30	2,00	5,00	4,1333	,89955
للعاملين مكافآت بتقديم المنظمة إدارة تقوم جيد أداء لديهم الذين	30	2,00	5,00	4,0000	1,01710
المقدمة الحوافز طبيعة في التغييرات ساهمت أدائهم تحسين في للعاملين	30	2,00	5,00	4,1667	,74664
يلبي حوافز نظام باعتماد المنظمة إدارة تقوم العاملين رغبات و طموحات	30	1,00	5,00	4,0333	,99943
بكونه يتميز المنظمة في المعتمد الحوافز نظام و للظروف وفقا تغييره يتم و متجدد المستجدات	30	2,00	5,00	4,3333	1,02833
سلوكيات تغيير في التدريبية البرامج ساهمت مهارتهم رفع و العاملین	30	3,00	5,00	4,3667	,55605
أدت المنظمة في المعتمدة التدريبية البرامج أدائى تحسين إلى	30	2,00	5,00	4,3333	,66089
فقط يهتم العمل في على يشرف الذي القائد سلامتي و براحتي يهتم ولا بالعمل	30	1,00	5,00	3,1667	1,51050
و سلامتي و براحتي يهتم العمل في قائدي العمل أمور في يستشيرني	30	1,00	5,00	4,0000	1,11417
التنظيمي التغيير الأداء	30	3,25	5,00	3,9792	,57149
الأداء تحسين في التغيير دور	30	2,40	5,00	4,1800	,70339
N valide (liste)	30	3,00	5,00	4,0571	,57707

Régression

الملحق رقم 05: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التنظيمي التغيير ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,557 ^a	,310	,285	,59475

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي التغيير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,444	1	4,444	12,562	,001 ^b
	Résidus	9,904	28	,354		
	Total	14,348	29			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي التغيير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,454	,777		1,873	,072
	التنظيمي التغيير	,685	,193	,557	3,544	,001

a. Variable dépendante : الأداء

Corrélations

Corrélations

		التنظيمي التغيير	الأداء
التنظيمي التغيير	Corrélacion de Pearson	1	,557**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	30	30
الأداء	Corrélacion de Pearson	,557**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	30	30

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