

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصاديه علوم تسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان

التغيير التنظيمي و الأداء

دراسة تطبيقية بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ

* أ.يزيد قادة

من إعداد الطالبة

✓ إيت خيرة

لجنة المناقشة:

1- مسكين الحاج.....رئيساً

1- طلحة عبد القادر.....ممتحنا

1- يزيد قادة.....مشرفا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين العزيزين
بارك الله في عمرهما وحفظهما
إلى أخي الوحيد
إلى صديقتي: دليلة براهيم
إلى جدي أطل الله في عمرها
إلى جميع الزملاء والمعارف
إلى كل زملائي بقسم علوم التسيير
إلى كل طالب علم يسعى ويواصل في طريقة لطلب العلم

كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء نشكر الله ونحمده على توفيقه
لنا لإنجاز هذا العمل الذي بدلنا فيه أقصى جهودنا
وبعد نتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف

قادة يزيد

الذي أشرف علينا في هذا البحث وأفادنا بالنصائح والتوجيهات القيمة
كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير
وعمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة
وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد على انجاح هذا العمل

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة باعتباره وسيلة هامة تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتضمن لها البقاء والاستمرارية، ولكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية سعيدة وذلك بتوجيه استبيان إلى موظفيها بمختلف رتبهم الوظيفية تتضمن جملة من العبارات تتعلق بالتغيير التنظيمي والأداء. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا للتغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، وصياغة نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة، والذي اعتمد على متغير مستقل واحد وهو المجال التكنولوجي الذي فسر لوحده ما نسبته 39.5% من التغيير الحاصل في أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، بينما فسرت المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة (المجال التنظيمي، المجال الإنساني والمجال التكنولوجي) ما نسبته 40% من التباين الحاصل في أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، أداء المؤسسة، المجال التنظيمي، المجال الانساني، المجال التكنولوجي.

Abstract

This study aims to try to know the effect of organizational change on the performance of the institution as an important means That help the institution to adapt to environmental changes and ensure its survival and continuity, and in order for the study to achieve its goals we have carried out an applied study at the level of the mineral water organization saida by directing a questionnaire to its employees with different job ranks Includes a number of phrases related to organizational change and performance.

The results of this study concluded that there Is a statistically significant effect of organizational change on the performance of the organization, and the formulation of a model for predicting the relationship between organizational change and the performance of the institution, which relied on one independent variable, the technological field, which alone accounted for 39.5% of the change in performance The mineral water corporation, while the three independent variables combined (the organizational field, the human field and the technological field) accounted for 40% of the variation in the performance of the mineral water institution Saida.

Key words: organizational change, organization performance, organizational field, human field, technological field.

الفهرس

I.....	البسمة.....
II.....	الاهداء.....
III	كلمة شكر.....
IV	الملخص.....
IX	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال.....
أ.....	المقدمة العامة.....
.....	الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير.....
1.....	مقدمة الفصل:.....
2.....	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.....
2.....	المطلب الأول: مفهوم التغيير التطور التاريخي وأهميته.....
2.....	الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.....
2.....	الفرع الثاني: تطور التغيير التنظيمي.....
4.....	الفرع الثالث: أهمية التغيير التنظيمي:.....
5.....	المطلب الثاني: أسباب وأهداف ومصادر التغيير.....
5.....	الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي.....
6.....	الفرع الثاني: أهداف التغيير.....
8.....	المطلب الثالث: أنواع ومجالات ومراحل التغيير التنظيمي.....
8.....	الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي.....
9.....	الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي.....
11	الفرع الثالث: مراحل التغيير التنظيمي.....
11	المطلب الرابع: خصائص التغيير وآليات إحداثه ومعيقاته.....
11	الفرع الأول: خصائص التغيير التنظيمي.....
12	الفرع الثاني: آليات أحداث التغيير التنظيمي.....
12	الفرع الثالث: معوقات التغيير التنظيمي.....
14	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.....
14	المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير التنظيمي.....
14	الفرع الأول: مفهوم ادارة التغيير.....

14	الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير.....
15	المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في التغيير التنظيمي.....
15	الفرع الأول: قائد التغيير التنظيمي.....
16	الفرع الثاني: الإدارة العليا.....
16	الفرع الثالث: الأطراف الخارجية:.....
16	المطلب الثالث: مبادئ ومراحل التغيير وأسس التغيير الإيجابي.....
16	الفرع الأول: مبادئ التغيير.....
17	الفرع الثاني: مراحل ادارة التغيير.....
18	الفرع الثالث: أسس التغيير الايجابي.....
19	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.....
19	المطلب الأول: مفهوم وأسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي.....
19	الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير.....
20	الفرع الثالث: مراحل مقاومة التغيير.....
20	المطلب الثاني: أشكال ومصادر واستراتيجيات مقاومة التغيير.....
22	الفرع الثاني: مصادر مقاومة التغيير.....
22	الفرع الثالث: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.....
23	المطلب الثالث: مزايا وسلبيات مقاومة التغيير.....
24	خاتمة الفصل:.....
	الفصل الثاني: الأداء.....
26	مقدمة الفصل.....
27	المبحث الأول: ماهية الاداء.....
27	المطلب الأول: مفهوم وتطور الأداء وخصائص الأداء.....
27	الفرع الأول: مفهوم الاداء.....
28	الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء.....
29	الفرع الثالث: خصائص الأداء.....
29	المطلب الثاني: مكونات وأبعاد الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء.....
29	الفرع الأول: مكونات الأداء.....
30	الفرع الثاني: أبعاد الأداء.....
30	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....

31	المطلب الثالث: أنواع ومحددات الأداء وإدارة الأداء
31	الفرع الأول: أنواع الأداء
35	الفرع الثاني: محددات الأداء
35	الفرع الثالث: إدارة الأداء
37	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء
37	المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومعايير تقييم الأداء
37	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
37	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
37	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء
39	المطلب الثاني: خطوات وطرق وأهداف تقييم الأداء
39	الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء
39	الفرع الثاني: طرق تقييم الاداء
40	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء
41	المطلب الثالث: مفهوم ومؤشرات قياس الأداء
41	الفرع الاول: مفهوم قياس الاداء
41	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء
44	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على قياس الأداء
45	المبحث الثالث: أثر التغيير التنظيمي على الأداء
45	المطلب الأول: أثر التغيير على أداء الموظفين
45	المطلب الثاني: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء
46	المطلب الثالث: أثر التغيير التكنولوجي على الأداء
47	خاتمة الفصل:
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية
48	تمهيد
49	المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية
49	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: أداة الدراسة
50	المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
51	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

51	المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان
78	خلاصة
85	الخاتمة العامة
.....	قائمة المراجع والمصادر

قائمة الجداول

رقم	عنوان	الصفحة
01	تطور التغيير من الناحية التاريخية	03
02	مقاومة التغيير	20
03	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	22
04	تعريف ومفاهيم الأداء	28
05	توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة	50
06	درجات مقياس ليكارت الخماسي	51
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
08	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	53
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	54
10	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	55
11	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	56
12	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول	57
13	إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني	59
14	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث	61
15	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول	63
16	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الرابع	64
17	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الخامس	67
18	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور السادس	69
19	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني	70
20	معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة	71
21	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على وجود التغيير التنظيمي	72
22	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أداء المؤسسة	72
23	نتائج إختبار الإنحدار المتعدد بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة	73

73	نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة	24
74	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد	25
75	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة	26
75	نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة	27
76	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار التدريجي	28
76	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التغيير التنظيمي والأداء الاقتصادي والمالي	29
77	نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي والأداء الاقتصادي والمالي	30
78	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين	31
78	نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين	32
79	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التغيير التنظيمي والأداء الاجتماعي والبيئي	33
79	نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي والأداء الاجتماعي والبيئي	34
80	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء المؤسسة والجنس	35
81	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء المؤسسة والمؤهل العلمي	36
81	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين أداء مؤسسة والخبرة المهنية	37
82	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين أداء مؤسسة والخبرة الوظيفة	38

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم
08	مجال التغيير	01
14	خصائص إدارة التغيير	02
43	بطاقة الأداء المتوازن	03
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
53	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
54	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	06
55	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	07

المقدمة العامة

مقدمة:

إن التغيرات 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 الاستراتيجية وتزايد حجم التجارة الخارجية الأمر الذي أدى إلى ازدياد حجم المنافسة بين المؤسسات ووجود الكم الهائل من المعروض من المنتجات مما يجعل المستهلك لا يتردد في الانتقال بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة مما يجعلها تلجأ إلى العديد من الاجراءات والحلول والتي من بينها التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم السبل التي تنتهجها المؤسسات لتحقيق التكيف والتلاؤم والتوازن مع البيئة المحيطة بها ومواكبة مختلف التطورات والمستجدات وضمان استمراريتها وبقائها في الأسواق وزيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح، فتظهر أهمية التغيير التنظيمي باعتباره عامل فعال ومساعد على تحسين الأداء.

فالأداء يعبر عن مدى انجاز الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، الا أنّ هناك عدة مؤثرات وعوامل تؤثر على الفرد أثناء قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية وهي مرتبطة بالفرد كقلة الخبرة ونقص المهارات والمؤهلات، ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة وغياب الظروف الملائمة للعمل، وهذا ما يستوجب على المؤسسة القيام بعملية تقييم الأداء بكل أنواعه الأداء الاقتصادي والمالي والاجتماعي والبيئي وأداء العاملين، فمن خلال هذه العملية يمكنها التوصل إلى نتائج هامة تساعدها على التعرف على نقاط قوتها واستغلالها وعلى نقاط ضعفها والعمل على علاجها، وهنا تظهر الحاجة إلى التغيير باعتباره وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمؤسسة فمن خلال عملية التغيير يمكن الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي إلى تحسين الأداء ومن ثم الوصول إلى الأهداف المسطرة التي تسعى إليها جميع المؤسسات.

وعليه أصبحت معظم المؤسسات اليوم تنظر للتغيير التنظيمي على أنه ضرورة حتمية تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمة وبالتالي ضمان لنفسها البقاء والاستمرارية والمركز التنافسي القوي.

أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق نتضح لنا معالم إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة؟

ومن هذه الاشكالية قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ماذا نقصد بالتغيير التنظيمي وماهي أهم مجالاته؟

✓ ما مفهوم الأداء وفيما تتمثل أنواعه؟



✓ هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء؟ وماهي طبيعتها؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية السابقة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تمتلك معايير تحسين الأداء من منظور عمالها.
- ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

✓ الفرضيات الفرعية :

✓ يوجد تأثير دال احصائيا للتغيير التنظيمي على الاداء الاقتصادي و المالي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة

- ✓ يوجد تأثير دال احصائيا للتغيير التنظيمي على اداء العاملين لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة
- ✓ يوجد تأثير دال احصائيا للتغيير التنظيمي على الاداء الاجتماعي و البيئي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة .

ثالثا: متغيرات الدراسة:

- ✓ المتغير المستقل: التغيير التنظيمي
- ✓ المتغير التابع: أداء المؤسسة

رابعا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

يوجد العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من أهمها ما يلي:

- ✓ صلة الموضوع بطبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه.
- ✓ الأهمية البالغة التي يكتسبها التغيير التنظيمي في المؤسسات.
- ✓ حداثة الموضوع والميل الشخصي له وحب الاستطلاع في موضوع التغيير التنظيمي.
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة.

خامسا: أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية لتناولها موضوع مهم وهو التغيير التنظيمي باعتباره يساهم في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة.

سادسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ دراسة مدى تطبيق التغيير التنظيمي في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.
- ✓ التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على الاداء الكلي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة

- ✓ التعرف على أكثر المجالات من مجالات التغيير التنظيمي تأثيرا في الأداء.
- ✓ دراسة مدى تقبل العاملين للتغيير ومساهماتهم في إحداثه.
- ✓ دراسة مدى اهتمام المؤسسة بالعاملين أثناء احداث التغيير وتهيئتهم له.

سابعا: حدود الدراسة

- ✓ الحدود المكانية: مؤسسة المياه المعدنية سعيدة
- ✓ الحدود الزمنية: الثلاثي الأول لسنة 2020
- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

ثامنا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- عند إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات من بينها:
- ✓ عدم التمكن من أساليب التحليل الإحصائي.
 - ✓ صعوبة الحصول على المراجع من المكتبة.
 - ✓ صعوبة في ترجمة الدراسات الأجنبية.

عاشرا: الدراسات السابقة

1-رقام ليندة: دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف 1 سنة 2013/2014 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في ولاية سطيف، حيث استهدفت الدراسة عينة عددها 17 مؤسسة عامة و13 مؤسسة خاصة وزعت عليهم 30 استمارة.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية المتمثل في أنها المنفذة للأنشطة المرافقة للتغيير، كما توصلت إلى أن هناك علاقة بين أسلوب تسيير التغيير ودور إدارة الموارد البشرية، بحيث أنه إذا كان التغيير مفروضا فدورها يقتصر على تنفيذ التغيير.

2-حداد بختة، سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودرورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة، دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية فرع مجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06 /2015.

تهدف هذه الدراسة إلى أن التغيير في المنظمات أمر حتمي وشرط للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة، فإدارة التغيير التنظيمي تتطلب عدة إمكانيات من أهمها: حسن إدارة واستثمار المورد البشري والنظر له على أنه دعامة التغيير في المنظمة.

مجتمع الدراسة: عمال وإطارات فرع مسير المنظومة الكهربائية التابع لمجمع سونلغاز .

أدوات الدراسة: الاستبيان 60 استمارة من مجموع 80 وتحليل البيانات بواسطة اكسال .

نتائج الدراسة: تتوفر المؤسسة على قوة بشرية متميزة بالحدثة وإدراك المنظمة واهتمامها بالتحديات الاقتصادية المستقبلية، حتمية التغيير والتحضير الجيد له لمواكبة التطورات والاعتماد على سلطة الإيجاب لقبول التغيير فأغلبية العمال يفضلون طرق جديدة لإنجاز الأعمال والبحث عن التجديد، مناخ المؤسسة لا يقاوم التغيير إلا في حالات قليلة وإدراك أهمية التدريب كقوة تنافسية لها لمواكبة التغيير والاهتمام بالحوافز المادية واهمال المعنوية ومحدودية الفرص المتاحة للعمل والترقية وافتقار المؤسسة للمعايير العلمية والموضوعية لتقييم الأداء .

3- بن أحمد آسية، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة وفاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال 2017/2016 جامعة الجيلالي الياصب بسيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى وأثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة وفاعلية الأداء والتنافسية لمؤسسة موبيليس وتقديره وذلك كوسيلة لتحقيق استجابة فعالة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وسعيا للارتقاء بعملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف .

مجتمع الدراسة: مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس، الإدارة العليا للشركة لأنها المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والعينة تمثلت في المدير العام، مدير التسويق، مدير العمليات، مدير إدارة الموارد البشرية، المدير المالي، مدير المعلومات، وكل الموظفين مشغولين لمناصب المسؤولية في المؤسسة .

أدوات جمع المعلومات: الاستبيان حيث وزعت 200 استبانة واسترجعت 134 استبانة .

نتائج الدراسة: وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الاستراتيجية وجوده وفاعلية الأداء والتنافسية في المؤسسة موبيليس ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية .

4- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (2000-2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2002/2001 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه، معرفة عملية التقييم ومراحلها والمعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي، وتحديد معايير التقييم والمؤشرات المستخدمة وتفسيرها، حيث اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي، واستهدفت الدراسة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة وتمثلت أدوات جمع البيانات في ملاحق المؤسسة .

وقد توصلت نتائج الدراسة أن نظرة العملاء للأداء هي القدرة على توفير السلع والخدمات المشبعة لرغباتهم بأسعار معقولة، وبالنسبة للموظفين هو القدرة على ضمان الاستمرارية في العمل في جو ملائم، بالنسبة للدولة: القدرة على تحقيق نتائج مالية جيدة وهذا للرفع من حصيلة الضرائب، أما بالنسبة للمسييرين: هو تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.

وتوصلت أيضا إلى أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات تصنف إلى مجموعتين هما: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

5-بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي، الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014/2013.

تهدف هذه الدراسة إلى: إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير، إبراز دور الثقافة في التغيير التنظيمي وإبراز دور الفرد كمحور فعال في عملية التغيير، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة عددها 100 عامل في شركة بيبسي، الجزائر وزعت عليهم 100 استمارة واسترجعت 71 استمارة.

توصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة هي من نقاط القوة، وجود حسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، شعور الفرد بالأمن والاستقرار الوظيفي، ونقاط ضعف المؤسسة تمثلت في: ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي، محدودية الترقية ونقص الفرص المتاحة للأفراد العاملين، ضعف مستوى نظام الاتصال، ضعف التشارك في اتخاذ القرارات.

6-علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط، أطروحة لنيل دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 سنة 2013/2012.

تهدف الدراسة إلى: التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ومدى وجود قيادة قادرة على أحداث التغيير ومدة تأثر والتزام العاملين بعملية التغيير حيث استهدفت هذه الدراسة عينة عددها 254 عامل بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، حيث وزعت 254 استمارة على المصالح والوكالات والمديريات وتم استرداد 192 استمارة منها 140 صالحة للمعالجة.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده والتعامل مع مقاومة التغيير، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يعزى لسنوات الخبرة.

7-SLIMANI radia, Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa, Pour l'obtention du diplôme de Magister, université Abderrahmen MIRA BEJAIA 2015.



الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد وضع الإدارة الذي تستخدمه هذه الشركة العامة من أجل التنفيذ المتزامن لأداتي الإدارة الجديتين SMQ و ERP () وتحليل طبيعة ومحتوى التغييرات التي يفرضها تنفيذ أدوات الإدارة الجديدة وكذلك النهج المتبع لإدخالهم في الشركة والصعوبات والعقبات التي واجهتها خلال عملية التنفيذ. في هذا العمل، واقتراح شروط التنفيذ الناجح لأدوات الإدارة الجديدة هذه وإدارة التغييرات الناتجة عن تأسيسها في الشركة.

المنهج المتبع: الدراسة التجريبية على مرحلتين

الأولى: سندعم تنفيذ التغييرات من خلال تواجدنا الفعال على موقع الشركة لفترات طويلة، حيث نختر مراقبة السلوك واتجاهات الموظفين في محطة عملهم، حيث سنقوم بتحليل ردود فعلهم على التغييرات التي أدخلت في

شركة ALCOST Béjaï

الثانية: بإجراء استبيان ومقابلات شبه منظمة مع مختلف أصحاب المصلحة المتأثرين بالتغييرات. الهدف من هذه الدراسة هو تحديد محتوى وطبيعة التغييرات التي تحدث في شركة ALCOST في إطار تنفيذ أدوات الإدارة الجديدة، لتحديد طريقة الإدارة المعتمدة لتنفيذها حيث استهدفت هذه الدراسة عينة عددها 150 عامل وتم التوصل إلى أن هذه المؤسسة اتبعت نمطا ميكانيكا لقيادة التغييرات الناتجة عن طريق ادخال نظام أين ركزت فقط على الجانب التقني. إضافة إلى أن هذه التغييرات لم تكن متبعة، كتسيير الجودة وتخطيط موارد المؤسسة يكون بتغيير ثقافة المؤسسة وعقليات الأفراد لتسهيل استعمالها وامتلاكها من طرف العاملين.

كما ان قيادة هذه التغييرات كانت السبب في حالة من اللامبالاة ومقاومة هذه التغييرات من طرف العمال.

هذه المقاومة كان السبب فيها، عدم اشراك الأطراف الفاعلة في اتخاذ قرار التغيير.

8-AIDOU Mohamed Faouzi, pilotage du changement organisationnel : enseignement tirés de quelques entreprises de la région de l ouest algérien, pour l obtention du grade de docteur en sciences économiques, option : management, université aboubakrbelkaid Tlemcen année 2017,2018.

هدف الدراسة: إن الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي هو إبراز محددات نجاح مشروع التغيير التنظيمي في ثلاث شركات بعد تنفيذ عملية التحول التي يمثل إدارة التغيير التنظيمي. وبالتالي فإن هذه المساهمة هي محاولة لتحسين فهم تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الشركة من خلال تقييم هذا النهج باستخدام بعض المؤشرات التي توفر معلومات عن مستوى تحقيق التغيير التنظيمي.

المنهج المستخدم: اعتمد هذا العمل البحثي على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية التي تتكون من بعث الفرضيات التي "نطبق فيها استنتاجاً استنتاجياً، أي الأحكام العامة، والمعروفة مقدماً، على حالة معينة تمت معالجتها). يتضمن اختبار النتائج التي تم الحصول عليها من أجل دحض أو دعم الفرضيات. بالإضافة إلى الطريقة الاستنتاجية الافتراضية، استخدام الطريقة التحليلية بالإضافة إلى الطريقة الإحصائية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لا بد منها ولا تستطيع المؤسسات التصل منها، ترتبط التغييرات في معظم الشركات الجزائرية إلى الضغوطات الخارجية وللضغوطات الداخلية

أيضا دورا مهما في التغيير، لا يجب على الشركات تنفيذ إجراءات التغيير التنظيمي من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية أو حتى تحسينها.

9-Imène LATIRI DARDOUR ; Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine ; T H E S E pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Spécialité «Sciences de Gestion»2006.

هدف الدراسة:

إيجاد كيف يتم تأسيس عملية التغيير التنظيمي مصحوبة بأبحاث التدخل في سياق دولي ومتعدد الثقافات. نتائج الدراسة: غاية هذا العمل، أثبت الباحث أن الثقافة الوطنية وثقافة الشركات لها تأثير حاسم على عملية التغيير التنظيمي. وتضيف أن رؤية التغيير لم تكن واضحة وأن الإدارة المشتركة بين الثقافات، رغم أهميتها لقبول التغيير، تم تجاهلها داخل الشركة محل الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ✓ اعتمدت على ثلاثة متغيرات مستقلة تمثل مجالات التغيير التنظيمي
- ✓ اعتمدت على الأداء الكلي بمكوناته كمتغير تابع
- ✓ استهدفت عينة من كل عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية
- ✓ توصلت الى صياغة نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة

إحدى عشر: تقسيمات الدراسة

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للتغيير حيث استعرضنا في المبحث الأول ماهية التغيير. التنظيمي. أما في المبحث الثاني فقد تكلمنا عن إدارة التغيير، وفي المبحث الثالث تطرقنا الى مقاومة التغيير.
- ✓ الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى أداء المؤسسة حيث استعرضنا في المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة، أما في المبحث الثاني: فقد تطرقنا الى قياس وتقييم الأداء وفي المبحث الثالث: تكلمنا عن أثر التغيير التنظيمي على الأداء.
- ✓ الفصل الثالث: المتمثل في الفصل التطبيقي تطرقنا فيه الى أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير

مقدمة الفصل:

تتواجد المنظمات في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، وهذه البيئة هي داخلية ضمن حدود المنظمة وخارجية كالوسط الاجتماعي والظروف الاقتصادية خارج المنظمة. وهذه البيئة قد تؤثر على حياة المنظمة أو تزيد أو تقلل من استقرارها بحسب البيئة نفسها، ونظرا لتأثيرها المهم على المنظمات، أصبح التغيير التنظيمي أمرا ضروريا من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة. وطالما أنّ البيئة التي تحيط بالمنظمة غير مستقرة فإنها تتطلب من المنظمة تبني برامج التغيير التي تتمثل في خطة متكاملة متعلقة بمختلف أنشطة منظمة الأعمال المرتبطة بإحداث التغيير، والتطوير خلال مدة زمنية محددة، وذلك بهدف تحقيق أهداف الخطة الموضوعة المتمثلة في البقاء والنمو والقدرة على المنافسة. وسوف نتطرق في هذا الفصل الى مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي وإدارته ومقاومته حيث يشتمل هذا

الفصل على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: إدارة التغيير

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي سلسلة من الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة التحديات، من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة والعمل الجماعي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التطور التاريخي وأهميته

الفرع الأول مفهوم التغيير التنظيمي

يوجد العديد من التعريفات للتغيير التنظيمي من بينها:

1. التغيير هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حل مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الادارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين مع اخذ البيئة بعين الاعتبار.¹
2. وعرفه اندروز على أنه: عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية.²

الفرع الثاني: تطور التغيير التنظيمي

مر التغيير التنظيمي بعدة مراحل أهمها:

اولا-من ناحية المدارس

- أ. المدرسة الكلاسيكية: طورت هذه المدرسة نموذجا عقلانيا جديدا للتغيير تتحول من خلاله المؤسسة وتغيير لتحقيق المزيد من الكفاءة والأداء الأفضل فنظرية تايلور تفضل الهياكل المركزية الصارمة للغاية وتحد من قدراتها على دمج التغييرات وتتعامل مع التغيير ضمن منظور تقني صارم كسلسلة من المراحل إذا تم التخطيط لها جيدا ستنجح.
- ب. مدرسة العلاقات الانسانية: تعتبر أن التغيير يعتمد على التحفيز وتؤكد على دمج العامل واشراكه في العمل وخطط الإدارة، وتضمنت عدة نظريات أهمها:
 - النظرية الاجتماعية: التغيير ظاهرة اجتماعية ونظامية لأن الأفراد هم يتغيرون على شكل مجتمع التغيير يكون أيضا في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
 - النظرية السياسية: المؤسسة ساحة سياسية حقيقية تتعايش فيها التحالفات والمجموعات والمصالح حيث يسعى كل وكيل إلى تحقيق أقصى قدر من المصالح والاهداف باستخدام الموارد التنظيمية (السلطة، الوقت،

¹ أحمد يوسف دويدن، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2012، ص 19-20.

² سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة ماجيستر، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010/2011، ص 7.

الموظفين، العمال، المعلومات، المال...الخ)، ويعتمد التغيير على توازن القوى بين هذه الاطراف ونتائج التغيير تعتمد على صراع السلطة أكثر من أجل التفاوض والوصول الى عملية عقلانية لاتخاذ القرار.¹
ثانيا: تطور التغيير من الناحية التاريخية

جدول رقم (01): تطور التغيير من الناحية التاريخية

المراحل الزمنية	السياق الاجتماعي والاقتصادي	تعريف التغيير	المبادئ النظرية للتغيير
نهاية الحرب العالمية الثانية	النمو الاقتصادي والاستقرار	مرادف للتقدم والتنمية والتطور	نظرية النمو، دورة حياة التطور التنظيمي
نهاية السبعينات	الركود والانخفاض وأزمة النفط 1973 ووصول منافسين جدد على الساحة الدولية	عملية متقطعة وتطويرية نظرا لوجود أزمة في حياة المنظمات	نظرية تكوينية ونظرية ثقافية ومعرفية ونظرية التوازن
نهاية الثمانينات إلى يومنا هذا	الازمات البيئية و المنافسة وانعدام الامن الوظيفي	الشيء الوحيد الذي يمكن التنبؤ به هو الواقع اليومي والتغيير عملية دائمة للتعلم تسمح بالإبداع وتقسيم العمل بين الاعضاء	-نظرية التعلم نظرية التطويرية نظرية التعقيد نظرية البنائية

المصدر:

SLIMANI radia, Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa, Pour l'obtention du diplôme de Magister, université A ; MIRA BEJAIA 2015.p14

¹ -SLIMANI radia, Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa, Pour l'obtention du diplôme de Magister, université Abderrahmen MIRA BEJAIA 2015.p14, 16, 23,35.

الفرع الثالث: أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية، اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد الى المستقبل ويمكننا الاحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية وهي كالتالي:

بالنسبة للموظفين: وتتمثل أهميته في الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الأهداف.

بالنسبة للعملاء: جودة السلع والخدمات، أسعار أقل.

بالنسبة للمنظمة: تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية، خدمة العملاء، جودة الأداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة.¹

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.
- تقليل معدل دوران العمل بالاستقرار الوظيفي للعاملين.
- ايجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العمال من معالجة بعض مشاكل المنظمة.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة و ادارة الصراع .
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير.
- ترشيد النفقات للتحكم في التكاليف.
- جعل الموارد تتناسب مع الاهداف.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار.
- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.
- توفير حاجيات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة.
- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة.²
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: أي التجديد داخل المؤسسة بظهور المبادرات الفردية والجماعية والآراء.
- تنمية القدرة على الابتكار: ايجاد وسائل وأدوات مبتكرة وطرق إبداعية.
- اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي ادت الى انخفاض الأداء.
- معرفة مجالات نقاط القوة وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي.³

¹ عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2017، ص14.

² برياش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والخيار الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات-سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2015/2016 ص45و46.

³ كمال بوقرة، جمعي سعيدة، التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط المتغير، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، لعدد2018/09/27، ص36-37.

المطلب الثاني: أسباب وأهداف ومصادر التغيير.

الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي

نظرا لاشتداد المنافسة واصرار منظمات الأعمال على الديمومة من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيير تواجدت اسباب عديدة للمنظمات من اجل احداث التغيير من بينها:

❖ التطور التكنولوجي: تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصال من ناحية الاتمة ومن ناحية الجودة والحجم واستهلاك الطاقة.

❖ العولمة: التجارة الخارجية، انفتاح الحدود، قلة الجمارك، الاستثمارات، الاندماج مع الشركات الخارجية.

❖ ضعف الأداء: يظهر من خلال الضعف في الحصة السوقية، الخسائر في قائمة الدخل.

❖ القوانين والأنظمة: القوانين البيئية، تغير ثقافة العاملين تجاه البيئة.

❖ التغير في احتياجات العملاء: اي الاختلاف في أنواق المستهلكين.

❖ التغيير في إدارة المؤسسة: تتغير بتغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة ودخول إدارة جديدة بفكر جديد.

❖ النمو: التحول من مؤسسة صغيرة الى مؤسسة كبيرة أو من مركز واحد الى عدة مراكز أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات.

❖ زيادة مستوى الأداء: تحليل نقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية وتعزيز نقاط الضعف.¹

❖ انخفاض الأرباح وعدم القدرة على المنافسة.

❖ انخفاض الحالة المعنوية للعمال.

❖ كثرة التسرب والاستقالات خاصة الكفاءات.

❖ كثرة الشكاوي من العمال.

❖ الفشل في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف واكتشاف القدرات والمهارات.

❖ الروتين الإداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.²

❖ استجابة للضغوطات والقوى الخارجية نظرا للتطور في الاوضاع الاقتصادية مما يحتم

ضرورة العمل على تهيئة أنشطة المؤسسة حتى تستجيب لمثل هذه التغيرات وذلك من خلال التغير في الأسواق، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة المحيطة بالمنظمة.

❖ التغيير لحل المشاكل الذاتية أي ضغوط القوى والعوامل الداخلية وهي مدى قدرة

المنظمة على المواجهة مثل التغيير في العمليات والأنشطة لاتخاذ القرارات

¹ أحمد يوسف دويدن، مرجع سابق ص26-27-28-29.

² عبد الله حسن عواد، مرجع سابق، ص 13-14.

❖ التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه بإحداث التغيير بشكل تدريجي أي من البسيط إلى المعقد أو بشكل مرحلي.¹

الفرع الثاني: أهداف التغيير

يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ارساء قواعد الثقة بين الجماعات المتفرقة في انحاء المؤسسة.
- خلق مناخ مفتوح لحل المشاكل.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرار وحل المشاكل.
- زيادة روح الانتماء وفهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية جديدة.
- تعليم العمال أسلوب الرقابة الذاتية.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.²
- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والتكيف.
- زيادة درجة التعاون بين وظائف المؤسسة من أجل إنجاز الأهداف.
- مساعدة الأفراد على تشخيص المشاكل وتحفيزهم.
- تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم والوصول إلى الرضا الوظيفي.
- الكشف عن الصراعات وإدارتها.
- الإدارة بالأهداف وتزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة.³

الفرع الثالث: مصادر التغيير التنظيمي

وهنا يمكن أن يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الداخلية كهيكلها التنظيمي، وعلاقاتها التنظيمية ونمط الاتصال السائد والمناخ التنظيمي السائد أو بيئة المنظمة الخارجية من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية التي تحدث في المجتمع ومنه تصنف مصادر التغيير كالتالي:

- ❖ **البيئة الاقتصادية:** زيادة حدة المنافسة الخارجية، انضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، التغيرات في أسعار الفائدة، تغير في معدلات التضخم.
- ❖ **البيئة السياسية والقانونية:** هي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أنها تفرض قيود أو تمنح فرصة.

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 20.

² سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية لجامعة بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص 47.

³ عبد الله حسن عواد مرجع السابق ص 9-10.

- ❖ **البيئة التكنولوجية:** وهي أهم مصادر التغيير التنظيمي من حيث التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة وقوى العامل حيث انتقلت المنظمات من شكلها الهرمي إلى منظمات القبول والمعرفة والتقدم في وسائل الاتصال ورقمية التجهيزات والآلات.
- ❖ **البيئة الاجتماعية:** وهي العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات وانماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات المستهلك وأذواقه وزيادة قوى العملاء والمستهلكين.¹
- ❖ **البيئة الثقافية:** تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين وتنعكس الثقافة في هيكل المؤسسة ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق حل المشاكل واتخاذ القرارات وتؤثر في اتجاهات العملاء خاصة في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.²

وتصنف أيضا مصادر التغيير الى:

- **التغييرات الخارجية:** وهي التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمنها: لجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة.
- **التغييرات الداخلية:** تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر على في مصيرها ومن أمثلتها:
تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج وغيرها من الأساليب الفنية، تغييرات في أساليب وإجراءات العمل ومعاييرها، التغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل، تغييرات في وظائف الانتاج والتسويق والتمويل والتغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمراكز والنفوذ.³
- **الأهداف والقيم:** يخص التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المؤسسة أو من خلال القيم التي تتغير فتؤدي بالمؤسسة إلى تعديل أهدافها لتحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم.⁴

¹ علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق ص22-23.

² حسن محمد احمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، الطبعة الثالثة عمان، سنة 2014 ص 67.

³ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، تخصص علم النفس والتربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2007/2008، ص173.

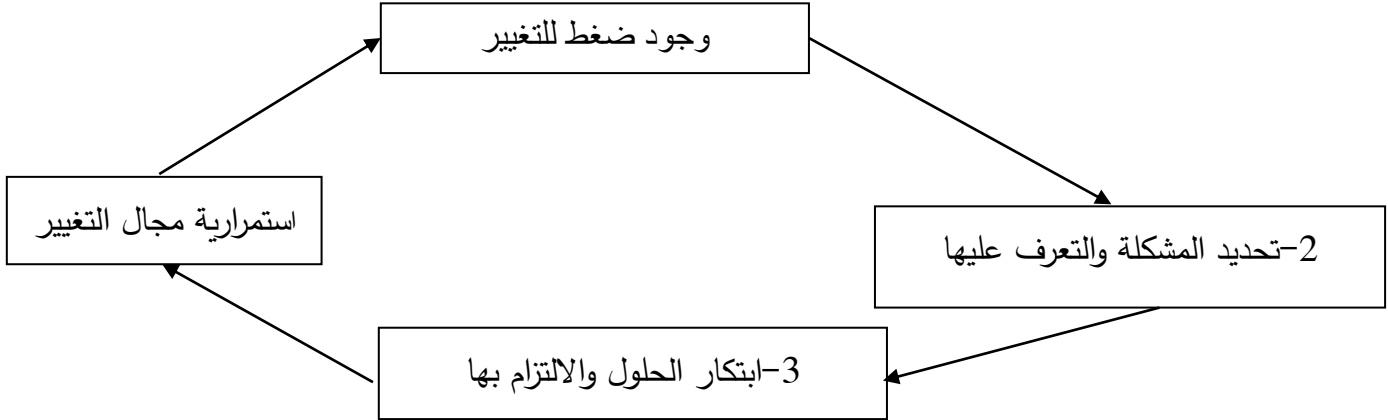
⁴ حكيم بن جروة، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والدراسة، جامعة قاصدي مرباح، العدد الأول، ص17.

المطلب الثالث: أنواع ومجالات ومراحل التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي

لتحديد المجال التغيير الذي سوف تعمل المنظمة عليه لا بد من اتباع الخطوات الإدارية وهي:

الشكل رقم 01: مجال التغيير



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عبد الله حسن عواد، ادارة التغيير .

الشرح:

- ✓ وجود ضغط للتغيير: ويتمثل في ارتفاع شكاوي العمال وانخفاض الربحية وتعرض المؤسسة لخطر الافلاس وزيادة حدة المنافسة.
- ✓ تحديد المشكلة والتعرف عليها: اسباب الضغوطات واستخدام الاساليب الاحصائية لمعرفة المشكلة ومجال التغيير .
- ✓ ابتكار الحلول والالتزام ومن ثم الاستمرارية في مجال التغيير لان البيئة متغيرة باستمرار .
- ✓ استمرارية مجال التغيير: القيام بالبحث عن اساليب جديدة من أجل إدامة التغيير .

وعند القيام بالخطوات الإدارية السابقة يتحدد مجال التغيير التنظيمي ومن بين المجالات:

- ❖ **التغيير الاستراتيجي:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تغييرات في استراتيجياتها المطبقة لتحقيق أهدافها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، فيكون أما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني استراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه البيئة.
- ❖ **التغيير الهيكلي:** هو الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة كإحداث التغيير في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو الاجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات أو في الأدوار.
- ❖ **التغيير التكنولوجي:** يعني التغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة وفعالية بغرض تحسين الأداء.

- ❖ **التغيير الإنساني:** هو ذلك التغيير الذي يرى اصحابه انه يحدث من خلال الأفراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والمهارات السلوكية¹.
- ❖ **التغيير الثقافي:** هو الذي يتم بخلق ثقافة تنظيمية تتلاءم مع التغييرات الحاصلة، وهذا يتطلب قيام المنظمة بتغيير قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد وذلك بإدخال تغييرات على مواقفهم وقيمهم وتشجيع روح الانتماء وتقوية السلوك الايجابي لديهم².

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال ذلك وفقا للمعايير المعتمد عليها لتحديد انواعه وهي كالتالي:

أولا- حسب معيار التخطيط:

✓ **التغيير المخطط :** يحدث هذا النوع من التغيير بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ويقصد به ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية على أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية اخرى.

✓ **التغيير العشوائي:** على عكس التغيير المخطط له: هناك تغيير قائم على رد الفعل ويحدث عندما لا تعطي المنظمات اهتمام بالغا في توقع التغييرات البيئية، فهو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تعترض المؤسسة.

ثانيا: حسب معيار الحداثة

✓ **وفق المنظور التقليدي:** ينظر إليه كأسلوب دفاعي يتم اتخاذه في شكل رد فعل، فالإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الازواج الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح الاستفادة من الفرص الحديثة التي يتيحها التغيير.

✓ **وفق المنظور الحديث:** هو طريقة ووسيلة تنبؤية فهو أسلوب توقعي وتنبؤي تنتهجه الإدارة عن طريق الاستعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل فهو أسلوب هجومي في طبيعته يتم اللجوء إليه كطريقة وقائية لتجنب الآثار السلبية من جهة والاستفادة من الفرص المتاحة.

¹ حداد بختة، سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في أحداث التغيير في المنظمات المعاصرة، دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهريائية - فرع لمجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية العدد 06-2015 ص 181.

² بركان دليلة، مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة - أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 17 جوان 2015 جامعة بسكرة - الجزائر، ص 328.

ثالثا: حسب مصدر التغيير

✓ **التغيير المعتمد:** أي أنه صادر من السلطة الداخلية للمنظمة، ينسب إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير، وصادر به قراره و ثم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به أداء.

✓ **التغيير المفروض:** قد يكون التغيير مفروضا على المنظمة وذلك وفقا لعلاقة المنظمة ببيئتها، أنّ هذه العلاقة ذات مستويين هما:

- علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية والتي قد ينتج عنها أن يتم فرض التغيير عليها دون أن تقرر ذلك التغيير بنفسها، فالتغيير هنا يكون إجباري عن طريق القانون.
- علاقة المنظمة ببيئتها الداخلية: هنا يكون التغيير مفروض عليها من الداخل ولكن بسبب قوى مرتبطة بالمؤسسة نفسها.

رابعا: حسب مدة إحداث التغيير

ويصنف إلى:

- ✓ **التغيير التدريجي (البطيء):** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.
- ✓ **التغيير السريع (المفاجئ):** إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهره، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين¹.

خامسا: درجة الشمولية

- ✓ **التغيير الشامل:** فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.
- ✓ **التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة فيه على أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير².

¹ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي-الجزائر-رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3 2014/2013 ص8 حتى10.

² رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف1، 2014/2013 ص 115.

الفرع الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

يمر التغيير التنظيمي بالمراحل التالية:

- **تشخيص مشكلات المنظمة:** تكون لدى المؤسسة مشكلة أو تريد اقتناص فرصة وتتعلق المشكلة بأساليب العمل، التكنولوجيا، الأفراد.
- **تحديد الحاجة إلى التغيير:** من خلال وجود حالة من الصراع بين الوحدات التنظيمية، زيادة حدة المنافسة، وجود فجوة في الأداء وفي هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير.
- **تخطيط الجهود:** يتم وضع أهداف خطط التغيير المطلوب تحقيقه ويجب أن تتوفر الشروط التالية في التغيير:

أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة، قابلة للتحقيق، قابلة للقياس، مرتبطة بفترة زمنية محددة.

- **تنظيم خطة التغيير وتحديد معيقاتها:** ويتم في هذه المرحلة تنظيم الموارد وتحديد بداية التغيير ونهايته وتحديد طبيعة المقاومة وتحديد الاستراتيجيات وطرق التعامل مع المقاومة.
- **تنفيذ ومتابعة خطة التغيير:** تهتم بإحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف، المكونات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والنظم والاجراءات والأفراد واتجاهاتهم، متابعة تنفيذ الإستراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية للتغيير¹.
- **وضع استراتيجية التغيير:** الأخذ بعين الاعتبار الأجزاء التي تتأثر في المنظمة وهي الهيكل التنظيمي والقوى البشرية².

المطلب الرابع: خصائص التغيير وآليات إحداثه ومعيقاته

الفرع الأول: خصائص التغيير التنظيمي

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة، يتعين الامام بها ومعرفتها وهي كالتالي:

- ✓ **الرؤية:** والقصد منها رؤية المنظمة لعملية التغيير والاستراتيجية التي رسمتها والسبل المتبعة للوصول إلى الهدف المسطر.
- ✓ **المهارات:** وحدها هي التي بإمكانها تحقيق هدف التغيير وتطبيقه والمهارات هي القيادات التي تسيّر وتنظم وتقود الأفراد والجماعات والتي تتميز بالقدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين والاتصال معهم.
- ✓ **الحوافز:** وهي طلب الفرد من العوائد المترتبة عن التغيير.
- ✓ **الموارد** وهي الوسائل المادية والبشرية والمالية.

¹ عبد الله حسن عواد، مرجع سابق ، ص36.

² يوسف احمد دويدن، مرجع سابق ، ص35.

✓ **خطة العمل:** التغيير عملية منظمة ومخططة ويجب أن تكون واضحة المعالم مفهومة للجميع ويقتنع بها الجميع قصد تحقيق الأهداف¹.

الفرع الثاني: آليات أحداث التغيير التنظيمي

تسعى المنظمة إلى أحداث التغيير وإنجاحه من خلال:

1- **فرق العمل:** هي مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة وإحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة والالتزام التام بالأهداف، وتكون لديهم رؤية مشتركة إبداعية إذ أن المشاركة من خلال فرق العمل تعمل على تشجيع العملية الإبداعية والروح الابتكارية حيث الوظائف المشتركة التي يمكن أن تمارس بمرونة وفعالية لإنتاج الإبداع الذي هو مصدر للتجديد.

2- **الإدارة بالأهداف:** هي نظام يتم بموجبه ربط أهداف اداء المرؤوسين بالمشرفين عليهم، تتم مراجعة الأداء بصفة دورية منتظمة لمكافأتهم وفقا للتقدم الذي تم انجازه وتتم ب: الأهداف الإستراتيجية، الأهداف الميدانية، الأهداف التشغيلية.

3- **إعادة الهندسة:** يطلق عليها أيضا الهندرة أي إعادة التفكير المبدئي والاساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف التحسين في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

4- **التمكين:** يكون عن طريق القادة بدعمهم بالمعلومات والثقة والتصرف باستقلالية في مجالات العمل فينتج عنه تأصيل انتماء صادق للعمل وبالتالي تحقيق أداء متميز².

الفرع الثالث: معوقات التغيير التنظيمي

عند القيام بعملية التغيير التنظيمي لا بد من وجود معوقات تعرقل القيام بالتغيير من بينها:

- الارتفاع العالمي للأسعار وأثره على النمو الداخلي.
- ارتفاع اسعار العملات.
- صرامة القوانين والتشريعات³.
- الثقافة الفردية: عدم توافق محاور التغيير مع ثقافة الأفراد.
- الشعور بالأمان أو بالخوف: شك الفرد في قدراته وبالتالي الخوف من فقدان المنصب.
- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: فصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة يؤدي إلى فقدانه للروح المعنوية وبالتالي يصبح من مقاومي التغيير.
- درجة الثقة مع قيادة التغيير في المؤسسة: أن الثقة الكاملة في قيادة التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير.

¹ نور الدين حاروش، رقيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 78.

² بوديب دنيا، المرجع السابق نفسه، ص 51-52-53-54.

³ سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، وإيد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة 1991 ص 133.

- الخوف من الخسارة المادية: قد يسود الاعتقاد بأنَّ أعباء عملية التغيير معظمها ستكون على عاتق الإدارة العليا أي أنه سوف تزيد كمية العمل مقابل تخفيض الأجر¹.
- فريق ادارة التغيير الغير فعال,
- عدم دعم الإدارة العليا لأنشطة التغيير،
- نقص الموارد والتخطيط والاتصال،
- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتغيير.²

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، سنة 2012 ص25

² udjo esoreghen Franklin Benjamin Balbuena ; obstacles and resistance and impact of change in organizations; an examination of the Saudi telecommunication company ; International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2016, Vol. 6, No. 4 p4

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير ليست غاية في حد ذاتها وإنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر، وذلك عن طريق اقتناص الفرص الملائمة وترشيد الطاقات لاستغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير التنظيمي

تشير إدارة التغيير على أنها عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والمالية ومن هذا المنطلق تعرف إدارة التغيير كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير

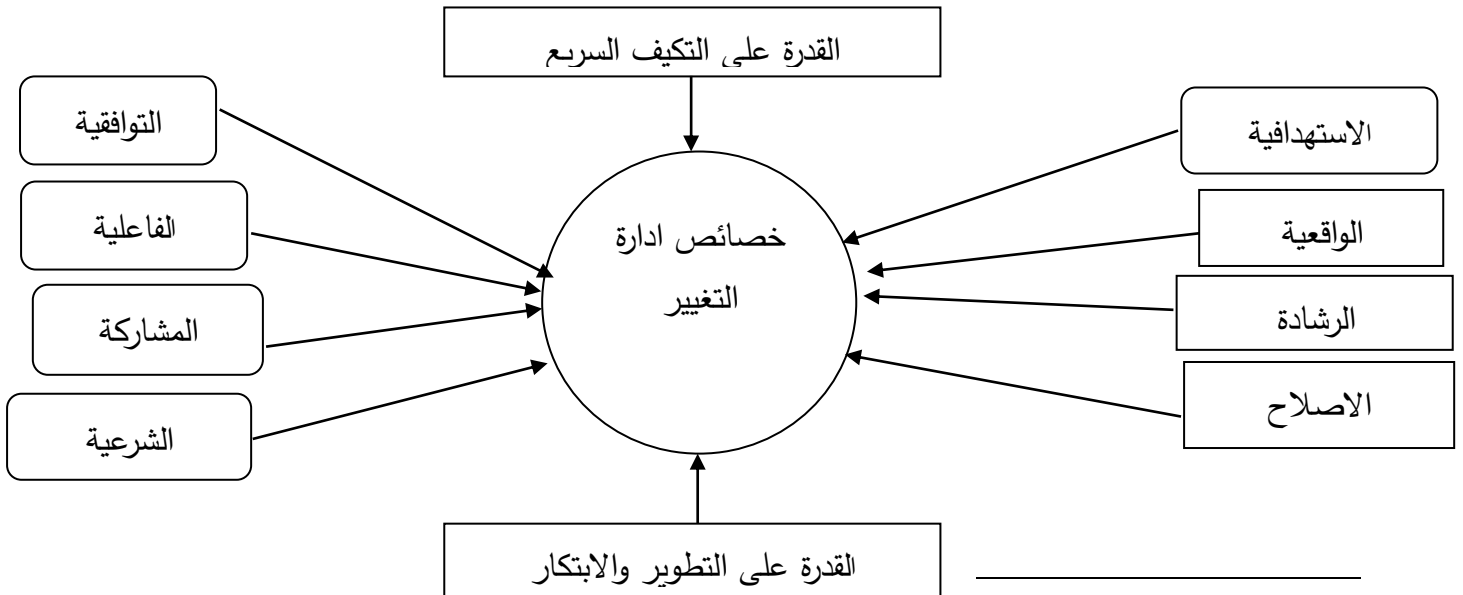
تعرف إدارة التغيير على أنها هي الاستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال¹.

وتعرف أيضا على أنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال أو السلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه².

الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (02): خصائص إدارة التغيير



¹ معمور قوادري فضيلة، نوري أمينة، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر- الأكاديمية لدراسات الانسانية والاجتماعية / قسم العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد 17 - جانفي 2017 ص 50.
² -صقر محمد اكرم جلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسية على بلدية غزة) 'رسالة ماجستير' تخصص ادارة اعمال كلية التجارة 'قسم ادارة الاعمال' الجامعة الاسلامية - غزة سنة 2012 ص 11

- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: احمد يوسف دويدن ،ادارة التغيير و التطوير التنظيمي
- ❖ الاستهدافية: يجب أن يكون للتغيير هدف واحد، واضح، ومحدد، قابل للقياس والتطبيق ومربوط بإطار زمني معين.
 - ❖ الواقعية: يجب أن يربط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة وأن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكانياتها.
 - ❖ الفاعلية: يجب أن تسعى لتحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المؤسسة المحددة مسبقا وتكون مدى مساهمتها في تحقيق هذه الأهداف.
 - ❖ التوافقية: توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
 - ❖ المشاركة: تعاون كافة الأطراف لتكوين العمل الجماعي.
 - ❖ الشرعية: يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والتشريعات والأنظمة الأخلاقية والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع.
 - ❖ الإصلاح: تصحيح العيوب.
 - ❖ الرشد: مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد المترتبة عنه أي أن تكون التكلفة أقل من الفائدة.
 - ❖ القدرة على التطوير والابتكار: الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة.
 - ❖ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: التأقلم مع المتغيرات البيئية بالمنظمة بهدف البقاء والنمو¹ القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة للتغيير وتطبيقها ومتابعتها².

المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في التغيير التنظيمي

قيادة التغيير التنظيمي هي مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة والهادفة إلى إحداث تطورات وتحسينات في المؤسسة سواء كانت في الهياكل أو الأهداف أو السياسات وصولا إلى تحقيق الغايات من هذا التغيير وفق المؤشرات والمعايير الموضوعية ومن أهم الأطراف الفاعلة في التغيير التنظيمي ما يلي:

الفرع الأول: قائد التغيير التنظيمي

يستطيع أي قائد أن يصبح قائد للتغيير من خلال قدرته على توزيع القوة والأدوار وخدمة الأهداف وحاجات الفريق ويلعب قائد التغيير دورا استراتيجيا بالمشاركة ودعم الديمقراطية وروح الفريق. ويعرف ايضا على انه الوعاء الذي سيتبع لإحداث التغيير فهو يمثل الإدارة العليا في المنظمة التي تستشعر الحاجة الى التغيير³.

مسؤوليات قائد التغيير:

¹ أحمد يوسف دويدن، مرجع سابق، ص 24 و 25.

² بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016/2015 ص 45.

³ حسن محمد احمد مختار، المرجع السابق نفسه، ص 207.

تحديد وتمييز الانماط الجديدة للسلوك، اختيار أنواع التغيير المناسب في المهام والثقافة والعلاقات والهيكل التنظيمي، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل التغيير المخطط إلى نتائج واقعية، إعادة الربط والتركيب¹.
يتمتع بالديناميكية والمعرفة والخبرة ويعمل على ادخال التغيير في المهام من خلال التوجيه للعمل الجماعي².
التعبير عن الرغبة في التغيير وبدء التغيير وضمان استدامته، بناء القاعدة السياسية اللازمة والتعاطف، يتمتع بالجرأة والرؤية والقدرة على تحمل الضغوطات والقدرة على تحمل المسؤولية، لديه قيم يمكن مشاركتها، القدرة على التعلم من الأخطاء.

الفرع الثاني: الإدارة العليا

هي تتابع لعمل القائد او حتى كمهندس للمنظمة فالتزامها بالتغيير يعد شرطاً أساسياً لنجاح التغيير أي أنها تسمح للجهات الفاعلة بالمشاركة في التغيير بالتشجيع والتحفيز.

الفرع الثالث: الأطراف الخارجية:

وتتمثل في المساهمين والعملاء الخارجيين يقومون بالتوعية للحاجة إلى التغيير ودوافعه والتدخل في حالات الصراع الداخلي، ادخال مدخلات فكرية جديدة تسمح بتطور الثقافة³.

المطلب الثالث: مبادئ ومراحل التغيير وأسس التغيير الإيجابي

الفرع الأول: مبادئ التغيير

تتمثل مبادئ التغيير في:

✓ مبدأ السلطة من جانب واحد: ويقترح المسؤولين التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية

التالية: أسلوب المرسوم والقرار أسلوب الإحلال أو التبدل أسلوب تبادل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

✓ مبدأ مشاركة المرؤوسين: لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القرارات المهمة ذات الصلة

بالتغيير من خلال الأساليب التالية: أسلوب القرارات الجماعية و أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.

✓ مبدأ التفويض: تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج التغيير أو خطة التغيير في

كل المراحل وله أسلوبان: أسلوب المناقشة الجماعية أسلوب التدريب الجماعي⁴ ويوجد مبادئ أخرى تتمثل في:

■ يجب ان يزيد فرص النجاح وتوفر فريق من الاختصاصيين والاستشاريين.

¹ أحمد بن الشين، محمد بن عزوزي، آليات تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، جامعة الأغواط ص10.

² Imène LATIRI DARDOUR ; Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile

D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine ; T H E S E pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Spécialité «Sciences de Gestion»2006 p71.7475.78

³ LUMINITA cismigeanu ,changement organisationnel dans une perspective d'apprentissage : le développement des pratiques professionnelles thèse doctorat en technologie éducative .Québec .canada ,2018 p83

⁴ عبد الله حسن عواد، مرجع سابق ص24-15.

- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها.
- ارتفاع مستوى الطموح لدى الافراد¹.

الفرع الثاني: مراحل ادارة التغيير

قدم كورت لوين سنة 1947 م نموذجا يحدد فيه مراحل التغيير التنظيمي وتتمثل في:

❖ **مرحلة إذابة الجليد:** وتتمثل في مرحلة اثارة أذهان الأفراد وجماعات العمل في المنظمة من أقسام ومديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد ثم العمل على تهيئة الجو الملائم لخلق دوافع جديدة عند الأفراد ثم العمل على تقوية الشعور لديهم باستبدال الأنماط السلوكية القديمة بأخرى جديدة.

وتتضمن هذه المرحلة دفع الافراد في المؤسسة إلى إدراك أنّ السلوك أو الاستراتيجية الحالية لم تعد ملائمة ومن الممارسات المستخدمة في هذه العملية:

- ✓ منع أي معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل.
- ✓ تقادي التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي الى المشاكل.
- ✓ اشعار العاملين بالأمان تجاه التغيير.
- ✓ نقل العامل إلى الأقسام الأخرى في شكل دورات تدريبية.
- ✓ تغيير الظروف المحيطة كتغيير مواعيد العمل².
- ❖ **مرحلة التغيير:** وتتم فيها إحداث التغيير عن طريق تقليل قوى المقاومة المتمثلة في الإلتزام بالمعايير وهي المرحلة الانتقالية التي تتم فيها ممارسات جديدة³.
- ❖ **التجميد:** في هذه المرحلة يتم تجميد ما تم التوصل اليه كما يتم حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه من خلال الحفاظ على الانجازات والمكاسب التي تم الوصول إليها من خلال عملية التغيير يمكن أن تتبع الطرق التالية:

المتابعة المستمرة لنتائج التغيير ومقارنتها مع النتائج المطلوبة ومناقشة الانحرافات وعلاجها ، الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديث طرق العلاج وتوفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير⁴.

¹ أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الريادة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، سنة 2014، ص162.

² علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق ص 56.

³ DAVID autissier ; conduite du changement : concept clés 2eme édition ; DUNOD paris ,2014 p82-2

⁴ جلال الدين بو عطيط، التغيير التنظيمي مجالاته ومراحله ومدى مساهمة منظومة الاتصال في انجاحه، التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 44، ديسمبر 2015، ص18.

الفرع الثالث: أسس التغيير الايجابي

لنجاح عملية التغيير التنظيمي لابد لها من القيام على أسس فعالة وصحيحة لتحقيق التغيير الإيجابي المطلوب وتمثل هذه الأسس في:

- ✓ ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد.
- ✓ أن يحدث التغيير التنظيمي ضمن الضوابط والتوجيهات الصحيحة لكي لا يخرج عن السيطرة.
- ✓ يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
- ✓ أن يأتي بفرص جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
- ✓ اكساب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- ✓ توضيح أهداف التغيير والنتائج المترتبة عنه وإجراءاته.
- ✓ توفير الامكانيات اللازمة التي تتطلبها عملية التغيير¹.

¹ عباس سمير، دور التطوير التنظيمي في انجاح عملية التغيير بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012-2013 ص 112.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

يقصد بمقاومة التغيير الامتناع عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم ومن هذا المنطلق سنتعرف على المقاومة وأسبابها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير

هناك العديد من التعريفات لمقاومة التغيير من بينها:

مقاومة التغيير: هي استجابة عاطفية وسلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.¹
وتعرف ايضا على أنها: امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم وقد تأخذ المقاومة شكلا آخر بأن يقوم بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير.²

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير

تتعدد اسباب مقاومة التغيير و تختلف من منظمة لأخرى ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

- أ. الخوف من المجهول والخوف من التخلي عن العادات.
- ب. فقدان امكانية التحكم والرقابة على الموقف الجديد.
- ج. التوقيت الغير المناسب والخوف من القيام بأعباء جديدة.
- د. التعاقدات والالتزامات السابقة الخاصة بالموردين والمنافسين والعملاء والنقابات.³

¹ مبارك بنيه الضامن، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجيستر، تخصص العلوم الإدارية، جاعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، سنة 2004 ص41.

² أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36 العدد 5 سنة 2014 ص300

الفرع الثالث: مراحل مقاومة التغيير

تمر مقاومة التغيير بالمراحل التالية:

الجدول رقم (02): مقاومة التغيير

شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف	الصدمة:
الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير	عدم التصديق:
شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث	الذنب:
قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث	الأسقاط:
قيام الفرد بوضع أسباب التغيير	التبرير:
قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام	التكامل:
خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير	القبول:

المصدر: عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2018 ص 56.

المطلب الثاني: أشكال ومصادر واستراتيجيات مقاومة التغيير

تتمثل أشكال مقاومة التغيير في عدة صور من بينها:

الفرع الأول: أشكال مقاومة التغيير

يمكن لها أن تظهر بشكل فردي أو جماعي لأنها يمكن أن تعبر عن نفسها بطريقة نشطة أو ضمنية وتتمثل في:

- ❖ القصور الذاتي: وهو عدم وجود رد الفعل تجاه التغيير، يسمح للأشخاص بتأجيل التغيير.
- ❖ الجدل: وهو التغيير الذي لا تتم مناقشته غالباً ما يكون غير متكامل يمكن أن تأخذ المناقشة الجدلية شكل التفاوض الموضوعي.
- ❖ الثورة: وهي التي تحدث عندما يكون هناك عجز للفرد على ضبط واقعه مع واقع التغيير المقترح كالعامل النقابي أو الإضراب.
- ❖ التخريب: وهو الذي يهدف إلى إظهار شرعية التغيير ويأخذ شكل الغموض ويحاول إحراج قائد التغيير.
- ❖ الرفض: الحالة التي لا ترغب فيها الإدارة العليا بتنفيذ التغيير أي أنها لا تقدم المعلومات اللازمة عن التغيير للإدارات الأخرى.
- ❖ الإنكار: وهو ما يعكس حقيقة غالبية الجهات الفاعلة التي تظل مرتبطة بالنموذج التنظيمي القديم.

❖ الانتقام: استخدام الجهات الفاعلة للمنظمة الجديدة لأغراض ضارة¹.

وهناك أشكال أخرى تتمثل في:

فقدان الاحترام بين الأفراد، فقدان الدعم والتأييد، فقدان الإحساس بمعرفة المتغيرات، فقدان القدرة على العمل، وهناك أيضا مصادر منطقية تتضمن التكاليف المطلوبة للتغيير قلة الثقة في برامج التغيير والوقت المطلوب للتكيف مع الحالة الجديدة².

وهناك أشكال أخرى للمقاومة تتمثل في:

❖ السلوك الدفاعي العلني: أي مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وظاهر ويكون من

خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض والذي يأخذ عدة أشكال منها:

- تكوين تجمعات رافضة والإعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح ويعتبر أخطر الأساليب لأنه يتضمن التحدي ويصل إلى الإضرابات والاحتجاجات الراضية.
- ترك العمل والذي يكون نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير المقترح خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في محاولة ثني جهود التغييرات تعطيلها.

❖ السلوك الدفاعي المستتر: إخفاء العاملين رفضهم للتغيير وبذات الوقت يؤكدون رفضهم ولكن

بشكل غير علني وغير واضح وهذا السلوك يضعف ولاء المؤسسة وفقدان الدافعية للعمل وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال:

- استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال مما يعيق عمل المنظمة ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواقف المحددة وربما يدفع هذا الإجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير.
- زيادة عدد الأخطاء المرتكبة بشكل مقصود لإعطاء الإدارة انطباع بأن التغيير الجديد ليس في مصلحة العمل الأمر الذي سيدفع إلى المنظمة إلى إعادة النظر في برامج التغيير.
- تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات وفي هذه الحالة يعتمد العاملون تعطيل العمل الجديد لعرقلة برامج التغيير³.

¹ AIDOU Mohamed faouzi, pilotage du changement organisationnel : enseignement tirés de quelques entreprises de la région de l'ouest algérien, pour l'obtention du grade de docteur en sciences économiques, option : management, bakrbelkaid Tlemcen année 2017,2018 p51 université abou

² محمد مصطفى القميصي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، دراسة حالة، مجلة تنمية الراقدين 79 سنة، 2008 ص 89.

³ ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، سنة 2013 ص 276.

الفرع الثاني: مصادر مقاومة التغيير

تتمثل مصادر مقاومة التغيير في:

- ❖ ليس بالإمكان أحسن مما كان: أي اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو تنسب الأوضاع ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد.
- ❖ المخاوف: الخوف من فقدان السلطة أو القوة أو التأثير أو الموارد أو حرية في اتخاذ القرارات.
- ❖ فقدان الثقة: سيعارض الفرد التغيير عند عدم فهمهم لماذا يحدث التغيير وما هي أهدافه.
- ❖ التغيير في المعتقدات السائدة: تغير كل ما كان يحمله من مفاهيم ومعلومات وعادات¹.

الفرع الثالث: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

للتقليل أو الحد من مقاومة التغيير لابد على المنظمة من اتباع مجموعة من الاستراتيجيات تتمثل في:

الجدول رقم (03): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف المستخدمة	المزايا	العيوب
الاتصال والاقناع	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطيء للمعلومات.	بمجرد أن يقتنع الفرد سوف يساعد في تنفيذ عملية التغيير.	يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الافراد كبير.
المشاركة	نقص المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، ويكون للأخريين قدرة كبيرة على المقاومة.	الأفراد المشاركون سيلتزمون بتنفيذ التغيير.	تأخذ وقتا طويلا وان تكون المشاركون تتعارض مع ما يقتضيه التغيير
التسهيل والدعم	في حال كان سبب المقاومة هو المشكل التكيف التأقلم مع الوضع الجديد	من أفضل الأساليب لعلاج مشكل عدم التأقلم	يأخذ وقتا طويلا مع إمكانية فشله
التفاوض	في حالة وجود شخص أو مجموعة سوف تخسر بسبب أحداث التغيير	احساس الشخص أو المجموعة بالاهتمام وحل مشكل المقاومة	ذات تكلفة عالية خاصة إذا أراد الأشخاص الآخرون نفس المعاملة

¹عوني فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي) رسالة ماجيستر الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، سنة 2009، ص 39-40.

من الممكن أن يولد مشاكل على المدى البعيد	غير مكلف نسبيا	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	المناوره
يعتبر حل سطحي فقط ولا يقضي على جذور المقاومة	سريع وبإمكانه التغلب على كل انواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة ملحة للتغيير ومقاومة التغيير قوية جدا	التهديد الضمني أو الصريح

المصدر: سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل م د من وجهة نظر الاساتذة، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، اطروحة دكتوراة، تخصص: علم النفس و العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2017/2018

المطلب الثالث: مزايا وسلبيات مقاومة التغيير

تتمثل سلبيات مقاومة التغيير في:

- أ. أضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير.
- ب. تبعثر جهود المعنيين بالتغيير وتحويلها من تنفيذ البرنامج إلى البحث عن اساليب التغلب على المقاومة.
- ج. هدر الوقت وتدني مستويات الإداء وانتشار الآثار النفسية والاجتماعية.
- د. انخفاض مستويات الالتزام والولاء الوظيفي والرضا الوظيفي وتشويه الصورة الذهنية للمنظمة.

مزايا مقاومة التغيير التنظيمي:

جرت العادة أن ينظر إلى المقاومة على أنها ظاهرة سلبية، ومع ذلك فإنها لها بعض النواحي الايجابية والمتمثلة أساسا في:

- مقاومة التغيير تجبر الإدارة العليا على توضيح جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل.
- مقاومة التغيير تكتشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.
- حالة الخوف القلق التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع إدارة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير نقاط الضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات حيث تقوم الادارة باتخاذ الاجراءات الوقائية.
- يمكن لمقاومة التغيير تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.

- تزويد الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات الموظفين¹.

خلاصة الفصل:

إنَّ المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه وإنما يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها وأن تتمتع بالخاصية الاستجابة للتغيير نتيجة استراتيجيات هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي، وتحديات السوق للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه من خلال سلسلة من الجهود المستمرة والبعيدة الهادفة إلى تحسين القدرات المنظمة لإدخال التجديد وتمكينها من حلول مشاكلها ومواجهة تحدياتها.

¹سوفي نبيل² المرجع السابق ص 121.

الفصل الثاني: الأداء

مقدمة الفصل

يعتبر الأداء من بين الانشغالات الهامة للمسيرين في المنظمات عموما والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، ويرجع ذلك الى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، مما أدى إلى زيادة الاضطراب في بيئة المؤسسة وارتفاع درجة المخاطرة في ظل العولمة، خاصة بعد دخول المؤسسات اقتصاد المعرفة وما يفرضه من بحث مستمر عن الابتكار والتجديد لضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء كفيلة باستمرارية المؤسسة وبقاءها. وسنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: ماهية الاداء

تسعى المؤسسات اليوم إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وتعتبر جودة الأداء هي السبيل الوحيد لبقاء والقائم على التطوير المستمر في، المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة أساليب وطرق العمل والسيطرة على رغبات وسنتطرق في هذا المبحث، العملاء إلى تقديم الإطار النظري الخاص بمفهوم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وتطور الأداء وخصائص الأداء

يعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المؤسسات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المؤسسة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز ميزتها التنافسية ومنه يمكن تعريف الأداء كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم الاداء

الأداء: هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يعتبر الناتج النهائي لمحصلة كل النشاطات بها وكذلك على مستوى الفرد والمنظمة¹.

حسب ميلر وبورميلي: الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة².

وهناك عدة تعريفات للأداء من قبل الكتاب والباحثين أهمها:

جدول رقم(04): تعاريف ومفاهيم الأداء

الرواد	تصورهم للأداء
هنري فايول	التنظيم الناجح هو الذي يتمكن من القيام بعمل أفضل بنفس الجهد.
Geovgopolus BS	الأداء هو الدرجة التي تحقق بها المؤسسة كمنظومة اجتماعي وتعطى موارد ووسائل معينة وتحقيق أهدافها دون تعطيل وسائلها ودون الحاجة إلى جهد من أعضائها.
KURT LEWIN	المجموعات الناجحة هي أولئك الذين هم أكثر إبداعاً من الآخرين وأكثر إنتاجية.
MC GREGOR	يتم تقييم الأداء التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

¹دراغو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي، أحمد زبانه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران2، كلية العلوم الاجتماعية، 2015-2016، ص 69.

² طوبيري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة لشركة إنتاج الكهرباء بتيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة وهران2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير و2014-2015، ص64.

LIKERT	تقدير المؤسسة من خلال نجاحها الاقتصادي ونوعية تنظيمها.
ARGYRIS	يكمن الأداء في تكامل الأهداف الفردية والتنظيمية.

المصدر:

Mohammed bouamama ; nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord, thèse pour obtenir le grade de docteur, université bordeaux, spécialité sciences de gestion année 2015 p 38

كما عرفه كلين على أنه: الاستحواذ على حصة سوقية إضافية والتوقيع على عقود دولية مهمة والاستحواذ على شركات أخرى والسيطرة على سوق الأسهم والأنشطة اعتماداً على مختلف الموارد¹.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء

أصل الاداء كان من وجهة نظر مالية بحتة وتطورت هذه النظرة مع تطور المؤسسات ونظريات النظم فقسم زينبست هذا التطور إلى أربعة مراحل وهي:

- المديرين والمساهمين في هذه المرحلة هم الإدارة المعنية بالأداء وتوافقت هذه المرحلة مع ولادة المؤسسات ما بين 1850 و1910.

- المرحلة الثانية: تميزت بارتفاع قوة النقابات التي انتهت الأمر بها إلى فرض نفسها كعامل للتنظيم الداخلي للمنظمة والتي يجب مراعاتها في جميع القرارات الإدارية للمنظمة التي لها تأثير مباشر على الموظف يتم تحديد هذه المرحلة ما بين 1900 و1950.

- المرحلة الثالثة: وصلت المؤسسات إلى مستوى من الإنتاج بحيث كان العرض أكبر من الطلب وهو أصل ظهور التسويق الذي كان طوال فترة 1945 و1965 ليبين دور المستهلكين كشركاء في المنظمة.

- المرحلة الرابعة: من خلال الشركاء الذين يلعبون دوراً مهماً كونهم عملاء وموردين ثم ظهور حركات الدفاع عن المجتمع وقضايا البيئة فزادت عدد الشكاوي المجتمعية حيث وصل في بداية القرن الحالي إلى مرتبة أهداف المنظمة².

¹ MOHAMED bouamama, nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord, thèse pour obtenir le grade de docteur, université bordeaux, spécialité sciences de gestion année 2015 p 38

² AHMED bouyacoub, la performance de l'industrie nationale des ciments a la lumière des théories contractuelles des organisations, thèse de doctorat en sciences économiques option : gestion d'entreprise, universiteoran, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales 2011 2012 p 29

الفرع الثالث: خصائص الأداء

- للأداء أهمية بالغة في المؤسسة تتمثل في إجراء مرتجعة تقييمية شاملة للاستخدام الأمثل للموارد وتحديد نقاط الضعف والتنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات لهذا توجد عدة خصائص للأداء تتمثل في:
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات السابقة وتوريثها إلى الأجيال لكي لا تتأثر المؤسسة بغيابها عند تغيير القيادات.
 - عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار والاعتماد على الجماعة والمشاركة مع المختصين والخبراء.
 - اتباع السياسات والنظم والقوانين للمحافظة على الاستقرار الإداري والمالي.
 - استثمار كافة الجهود لتطوير المؤسسة بالمشاركة في تحقيق الأهداف.
 - تنمية العنصر البشري وتأهيله وتعزيز الانتماءات للعاملين وخلق قيادات بديلة متميزة¹.

المطلب الثاني: مكونات وأبعاد الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء

الفرع الأول: مكونات الأداء

يتكون الاداء من:

- ❖ **الانتاجية:** تعرف على أنها حاصل قسمة الإنتاج على أحد عوامل الإنتاج وهي ذات أهمية بالنسبة للعامل لأنه كلما زادت إنتاجيته زادت أجرته ومن ثم تتحسن ظروفه المعيشية والمؤسسة تخفض من تكلفة الإنتاج وتبيع بأسعار أقل وبالتالي الريادة وتعزيز المكانة السوقية.
- ❖ **الكفاءة:** فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة وهي المعيار الرشيد لاستخدام الموارد بكل أنواعها لتحقيق الأهداف المحددة.
- ❖ **الفعالية:** تحقيق الأهداف أو الاقتراب من تحقيقها أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.
- ❖ **التنافسية:** في ظل بيئة عالمية شديدة التغيير أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي يواجه معظم المؤسسات فهي مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة المنافسة وتكون هذه الخصائص عبارة عن قوة دافعة تؤثر على العملاء وتخلق الرضا لديهم².

¹-تادر حامد عبد الرزاق ابو شرح'تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين'رسالة ماجيستر

'تخصص ادارة اعمال'جامعة الازهر بغزة'كلية الاقتصاد و العلوم الادارية سنة 2010 ص 165

²صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000، 2005 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير سنة2006-2007، ص 60 و65 و70.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

تتمثل ابعاد الأداء في:

- ❖ **البعد التنظيمي للأداء:** هو الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ليكون لدى المسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجتماعية التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.
- ❖ **البعد الاجتماعي للأداء:** هو مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، أي أنّ جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية والاجتماعية¹.
- ❖ **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالقوائم المالية.
- ❖ **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير البيئة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً تتمثل في:

- ❖ **التحفيز:** هو الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف ويتم تحفيز العمال من خلال معرفة حاجات العمال وتبنيهم إلى طاقاتهم الكامنة في المؤسسة عن طريق التحفيز لتتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد.
- ❖ **المهارات: وتتمثل في:**

- ✓ **مهارة التقليد:** انجاز النشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً.
- ✓ **مهارة الإسقاط:** مواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين.
- ✓ **مهارة الإبداع:** وهي التمكن من مواجهة مشكل جديد بالعودة إلى الرصيد المعرفي واستغلاله في الحلول.

- ✓ **التكوين:** هو نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يتمكن من القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية: رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل والسماح بتحسين التنظيم وتنسيق المهام وتسهيل عملية الاتصال وتحرك المعلومات².

ثانياً: العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة: هي عوامل تنتمي إلى المحيط الخارجي وهو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها وتتمثل هذه العوامل في:

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07 2009-2010، جامعة الجزائر، ص 219.
² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل ببسكرة، 2000-2002، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2001-2002، ص 24 و25.

- ❖ **العوامل الاقتصادية:** وهي النظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة كالأوضاع الاقتصادية والأزمات، تدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي.
- ❖ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في سلوك المستهلك والعلاقة بين مختلف مجموعات المجتمع وتأثيراتها على المؤسسة ولها صلة وثيقة بالعامل البشري: النمو الديموغرافي، فئات العمل، دراسة العوامل الاجتماعية لتقدم المعلومات للتوظيف التجارية.
- ❖ **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التكنولوجية كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات واختراع الآلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.
- ❖ **عوامل سياسية وقانونية:** تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات، وقد تشكل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أداءها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة على التأقلم للتخفيف من حدتها¹.

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الأداء وإدارة الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية إلى اختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعياري الوظيفي وباعتبار أن الأداء سلوك وظيفي هادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة ويتحدد بمحددات سنتطرق لها.

الفرع الأول: أنواع الأداء

أولاً: حسب معيار المصدر

- ❖ **الأداء الداخلي:** ويطبق عليه أيضاً اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج عن:
- ❖ **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد وهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- ❖ **الأداء التقني:** قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ❖ **الأداء المالي:** فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المؤسسة وهي لا تتسبب في إحداثه وإنما المحيط الخارجي ويظهر هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة لتحصل على رقم أعمال مرتفع أو خروج أحد المنافسين وارتفاع القيمة المضافة².

ثانياً: حسب معيار الشمولية وتتمثل في:

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 301.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص 8.

- ❖ **الأداء الكلي:** هو النتائج التي ساهمت جميع العناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة مثل الربحية.
- ❖ **الأداء الجزئي:** هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف الممكنة فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به ويتحقق مجموع الأداءات بالأنظمة التحتية فيتحقق الأداء الكلي¹.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم لأنه هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة:

- ❖ **أداء الوظيفة المالية:** قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
- ❖ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.
- ❖ **أداء وظيفة الأفراد:** تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة بأنها المحرك الأساسي للموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة وتحقيق فعاليتها وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب².
- ❖ **أداء وظيفة التموين:** القدرة على تحقيق درجة الاستقلالية عن الموردين عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال التسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- ❖ **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسته بالمؤشرات التالية: الجو الملائم للابتكار والاختراع والتجديد، وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، نسبة وسرعة تحويل الابتكار إلى المؤسسة، التنوع والقدرة على إرسال منتجات جديدة، درجة التحديث ومواكبة التطور.
- ❖ **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي تتمثل في:
- ❖ **حصة السوق:** تستعمل في تحديد الوضعية التنافسية للمنتجات تحسب كالاتي: مبيعات المنتج / المبيعات الإجمالية.
- ❖ **إرضاء العملاء:** حساب عدد الشكاوي العملاء وتحديد مقدار مردودات المبيعات.

³ بن أحمد آسية، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي اليايس سيدي بلعباس، السنة الجامعية 2016/2017، ص 83.

⁴ عادل عشي، مرجع سابق، ص 8 و9 و10.

❖ السمعة: تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد¹.

أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، الدولة.

بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع من الأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة أم الموظفين بتوفير وخلق جو ملائم للعمل ومعنويات مرتفعة والموردين الأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد التسديد².

رابعاً: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم أهداف المؤسسة إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية وأهداف سياسية يمكن أن تصنف إلى:

❖ الأداء الاقتصادي: هو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في

الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها: الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية، وتدنية استخدام مواردها ويتكون الأداء الاقتصادي من النتائج الفورية حيث تقيم على المدى القصير وأهم معاييرها هي: المردودية، الإنتاجية، التمويل الذاتي ويتكون من خلق الإمكانيات أو الطاقات: تقييم معالم خلق الطاقات الأداء الاقتصادي على المدى الطويل والقصير من أهم معاييرها: المنتجات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة وسلك التحسين المستمر ويقاس بمدى مراعاة المؤسسة للتنمية والحكم على مدى تأثيرها على الاقتصاد وعلى حياة الأفراد والطبيعة³.

❖ الأداء الاجتماعي: يهتم بتحويل الرسالة الاجتماعية للمنظمة إلى ممارسة تتماشى مع القيم

الاجتماعية المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الأفراد وتحسين جودة الخدمات المالية وخلق مزايا للعملاء ويتحقق هذا الأداء بإدماج مصالح العمال بغرض إنشاء مجلس إداري يصبح فضاء لاتخاذ القرارات الاجتماعية والاشتراك في الخيار الإستراتيجي من أجل الحوار فهو عبارة عن ادماج لثلاثة أبعاد متفاعلة تتمثل في أصناف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والاهتمامات الاجتماعية والاجراءات المتبعة من قبل المؤسسة تجاه تلك الاهتمامات فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تولد مزيد من العوائد المستقبلية كزيادة الأصول الغير ملموسة التي تحسن الأوضاع الحالية للمؤسسة.

❖ مؤشرات الأداء الاجتماعي للعاملين: يشمل جميع التكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي

تقدمه المؤسسة لهم، بغض النظر عن مواقفهم التنظيمية أو نوع أعمالهم وتقوم بالالتزام بتوفير كافة

¹ مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مديرية الصيانة بالأغواط سوناطراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، 2013/2012، ص 13.

² عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل _ بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر _ بسكرة _ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص 55 و 56.

³ بن أحمد اسية، مرجع سابق، ص 84.

العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم.

❖ **مؤشرات الأداء الاجتماعي للمجتمع:** تتضمن كافة التكاليف الهادفة إلى اسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، كالتبرعات والمساهمات الرياضية والثقافية والاسهامات في برامج التكوين ومشاريع التوعية.

❖ **مؤشرات الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** تتضمن كافة التكاليف لحماية الأفراد المجتمع المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة حيث تحاول جاهدة رد الأضرار البيئية المحيطة بها.

❖ **مؤشرات الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** كافة التكاليف التي تنصب في خدمة المستهلك كتكاليف الرقابة على الجودة الإنتاج وتكاليف خدمات المتابعة ما بعد البيع وتدريب العاملين وتطويرهم وغيرهم من الخدمات التي تحقق الرضا عن المنافع المتتالية من منتجات المقدمة للمستهلكين¹.

❖ **الأداء البيئي:** عرفته منظمة الايزو على أنه: النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة فهو يشمل على المسؤوليات والإجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق الأهداف الخاصة بحماية البيئة لتضمن زيادة القدرة التنافسية من خلال اتباع سلوك بيئي صحيح وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والحد من التلوث وتوفير بيئة نظيفة وآمنة².

❖ **مؤشرات الأداء البيئي:**

✓ **مؤشرات تشغيلية:** تتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج، العملية، مقاييس استعمال المنتج للعملية وتصريف المخلفات³.

✓ **مؤشرات الأثر البيئي:** يتعلق بالمرجات مثل إجمالي المخلفات لاستهلاك الموارد والمياه والطاقة وانبعاث الغازات⁴.

¹ مرجع سابق، ص 29 و30 و31.

² لصاق حيزية، أثر ادماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية _دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، مجلة معارف الدولية، السنة الثانية عشر، العدد 23، (ديسمبر 2017)، ص 468.

³نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005، ص11.

الفرع الثاني: محددات الأداء

الأداء سلوك وظيفي هادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة ويتحدد بـ:

- أ. الجهد المبذول: يعكس درجة الحماس الفرد أو عمل أو درجة دافعيته.
- ب. قدرات الفرد وخبراته السابقة: تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
- ج. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة¹.

الفرع الثالث: إدارة الأداء

المنظمة أو إدارة من إداراتها أو موظف أو حتى عملية إنتاج، كما تعتبر أيضا عملية مواءمة الموارد والأنظمة والموظفين مع الأولويات الإستراتيجية والأهداف وتعرف كالتالي:

أولاً: مفهوم إدارة الأداء: تعتمد على الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية لوضع الأهداف والمعايير ومراقبة أداء المؤسسات والقيام بعملية تقييم مستمرة بهدف تحقيق الربح والإنتاجية، فهي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

هي منهج متكامل موجه نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين نحو الأداء الفعال².

ثانياً: عناصر إدارة الأداء

تتمثل عناصر إدارة الأداء في:

- ✓ **تحقيق الأهداف:** هي التي تميز مؤسسة عن غيرها وتكوين الأهداف هو الخطوة الأولى التي تعمل الإدارة العليا على اختيارها بما ينسجم مع إمكانياتها والغرض الرئيسي من وجودها.
- ✓ **تخطيط الأداء:** تعبر عن الخطط التنفيذية التي تضعها إدارة المؤسسة عن الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف وتنظم الإدارة أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤولية ومؤشرات الأداء المرغوبة للوصول إلى أفضل النتائج.
- ✓ **تهيئة الظروف للعمل:** تنجز أعمال المؤسسة حسب التخطيط بتوفير المستلزمات المادية والبشرية وتهيئة الظروف والامواضع التنظيمية والإدارية وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير³.
- ✓ **مراجعة الأداء:** من خلال المراجعات الدورية وأحداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات بقسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة سنة 2008/2007، ص 40-41-42.

² اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في التربية مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق "كلية التربية" سنة 2010/2011، ص 162.

³ المرجع السابق، ص 163.

✓ تطوير الأداء والتحسين المستمر: على المؤسسة مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال لإحداث التطوير في مدخلاتها وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق ميزة تنافسية وتتفوق على المؤسسات الأخرى وهذا ما يجعل أداؤها قادراً على تحقيق النتائج المطابقة للخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.

ثالثاً: أهمية إدارة الأداء

- ترجمة رؤية المؤسسة إلى نتائج واضحة.
- إيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها وتقييم استراتيجياتها باستمرار.
- تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار.
- استثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء¹.

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن سنة 2018، ص72.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومعايير تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

مفهوم تقييم الأداء: لغة: اعطاء القيمة التي يستحقها أي جعله مستقيماً.

هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد انجز الأعمال وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين.¹

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء في:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم.
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة².
- ✓ الاستفادة من التقييم في اتخاذ القرارات على مستوى العملية الإنتاجية.
- ✓ وضع الاقتراحات الخاصة بالعمال المقصرين كإخضاعه للتدريب.
- ✓ القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية وخلق جو من المنافسة الشريفة.
- ✓ معرفة مقدار إنتاج كل قسم من الأقسام.
- ✓ المتابعة المستمرة للحفاظ على مستوى متقدم للكفاية الإنتاجية³.

الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء

يتم تقييم الأداء باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، ويشترط أن يصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة كذا أدائهم وتقسّم إلى:

✓ **المعايير الذاتية:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً

للفروقات بين الوظائف وهي:

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.

¹ ارزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية _دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بلقاييد _تمسان_ 2012/2013.

² عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2018 ص 10-15.

³ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق _المجلد 28_ العدد الأول 2012، ص 216.

- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- ✓ **المعايير الموضوعية:** تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز وبفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه توجد بعض الأعمال ويصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين فيها معا.
- خصائص مؤشرات تقييم الأداء:** حتى يكون المعيار دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية:
 - الصدق:** العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل.
 - الثبات:** مدى ثبات نتائج التقييم.
 - الفعالية في ثقافة المنظمة:** الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته.
 - التمييز:** القدرة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء.
 - التحديد:** المدى الذي يوفر به المقياس المستخدم الارشادات والتوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع¹.
 - القبول:** مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقتناعهم به والمقياس المقبول هو² المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.
 - سهولة استخدام المقياس:** وتعني بوضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

¹ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد _تلمسان_ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2009-2010، ص 65-66-67.

² كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2015، ص 33.

المطلب الثاني: خطوات وطرق وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

وتتمثل في:

- أ. **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
- ب. **اختيار طريقة التقييم:** هنالك طرق متعددة يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسوف يتم التطرق إليها لاحقاً.
- ج. **تحديد دورية التقييم:** وهي تحديد فترة عملية التقييم والفاصل الزمني بين كل فترة.
- د. **تحديد المقيم:** وهو تحديد الشخص الذي سيقوم بتقييم الموظف للحكم على أداء وسلوك الموظف ويمكن أن يكون الرئيس المباشر هو المقيم.
- هـ. **تدريب المقيم:** وهي يجب على الشخص المقيم أن يتدرب على عملية التقييم وكون لديه القدرة والمهارة والخبرة والمعلومات الكافية عن عملية التقييم.
- و. **علنية نتائج التقييم:** وفي هذه الخطوة يتقرر فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم، أم ستبقى سرية¹.
- ز. **مناقشة نتائج التقييم:** وتناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه².

الفرع الثاني: طرق تقييم الاداء

وتنقسم إلى:

- ❖ **أسلوب الترتيب:** يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب كفاءاتهم من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس ويقارن بينهم على حسب المواظبة، التعاون، السلوك، العرفة المتعلقة بالعمل.
- ❖ **أسلوب الصفات والخصائص:** يقيم المقيم بدرجة توافر مجموعة من الصفات والخصائص التي تحدد الأداء الكفء للعمل في الفرد عن طريق اعطاءها درجات معينة.
- ❖ **أسلوب المقارنات المزدوجة:** مقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه، ثم جمع عدد المرات التي حصل فيها الفرد على الترتيب الأفضل.
- ❖ **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي لدى الأفراد.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2014، ص 22.
² أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية _دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بلقاييد _تمسان_ 2012/2013، ص338-339.

- ❖ **طريقة الوقائع الحرجة:** تتم عن طريق دراسة طبيعية كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم قد يدمج السلوكيات التي تؤثر في أداءها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة ذات تأثير مباشر على الأفراد.
- ❖ **طريقة الإدارة بالأهداف:** هي سلسلة إدارية تهدف إلى زيادة المشاركة للمرؤوسين في وضع الأهداف يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال:
 - ✓ يقوم رؤساء ومرؤوسين كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف المرغوب تحقيقها.
 - ✓ إشراف الرؤساء والمرؤوسين على تحديد الأهداف.
 - ✓ اجتماع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها.
- ❖ **طريقة ادارة الجودة الشاملة:** لا تعتمد على الأساليب الكمية في تقييم الأداء لأن مسؤولية الأداء كاملة تكون على العامل لوحده في حين لا تتم مكافاته على أساس النتائج لمحقة من قبله أي أن المؤسسة لا توزع العوائد المالية وفقاً لمساهمة العمال في تحقيقها وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد في تقييم الأداء على أساس النتائج وأنماط السلوك فهذه الطريقة تسعى إلى¹:
 - ✓ خلق روح التعاون والمشاركة من أجل تحسين المنتجات والأنشطة.
 - ✓ كسب رضا العملاء.
 - ✓ تشجيع نظام الرقابة على التكاليف والسيطرة عليها.
 - ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لبناء الكفاءات والرفع من مستوى الأداء².

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ قياس الأداء الفعلي وتتبع مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في أوقاتها المناسبة.
- ✓ التعرف على نقاط الضعف والقوة والتحسين المستمر.
- ✓ تحفيز الموظفين على العمل الجماعي وتحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات.
- ✓ زيادة رضا العملاء والتوزيع العادل للمكافآت بناء على نتائج التقييم الصحيحة³.

¹ يزيد تقرات، محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء، مكتبة المجتمع العربي، الجزائر، سنة 2013، ص 159.

² العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية _دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث _ عدد 10_2012، ص324.

³ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، ماي 2009، ص29

المطلب الثالث: مفهوم ومؤشرات قياس الأداء

الفرع الأول: مفهوم قياس الاداء

هو تقييم انجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوبة بلوغاً أو الممكن الوصول إليها أو هو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها ولا سما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا وتتمثل أهمية قياس الأداء في: التقرير أي إعلام الإدارة حول أداء برنامج العمل واتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط وتطوير الأداء وتحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات الزبون أم لا ويؤكد ما تعرفه وتوضيح ما لا تعرفه¹.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء

هي عبارة عن معلومات كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو من نظام.

❖ **خصائص مؤشرات قياس الأداء:** سهولة الفهم والقياس والتمثيل، تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو إستراتيجية الشاملة للمؤسسة، الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات تتميز بسرعة الأعداد والتعميم، إمكانية التعديل والتغيير في المؤشرات كلما تم بلوغ الهدف وإمكانية مقارنته بالنسبة لمعيار أو هدف محدد².

وتنقسم مؤشرات قياس الأداء إلى:

- ✓ **مؤشرات قياس الأداء التقليدية:** وهي المؤشرات المالية تتركز في مراقبتها وتقييمها على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا من جهة أخرى لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وتقسم إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:
 - **مؤشرات الإنتاج:** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية، القيمة المضافة.
 - **مؤشرات الإنتاجية:** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية المواد الخام.
 - **المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد على الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية ومعدل دوران الأصول ونسبة الديون إلى صافي الملكية.
 - **مؤشرات البيع:** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات³.

¹ بن أحمد آسية، مرجع سابق، ص 77.

² السعيد بريش، مرجع سابق، ص 192.

³ عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 66.

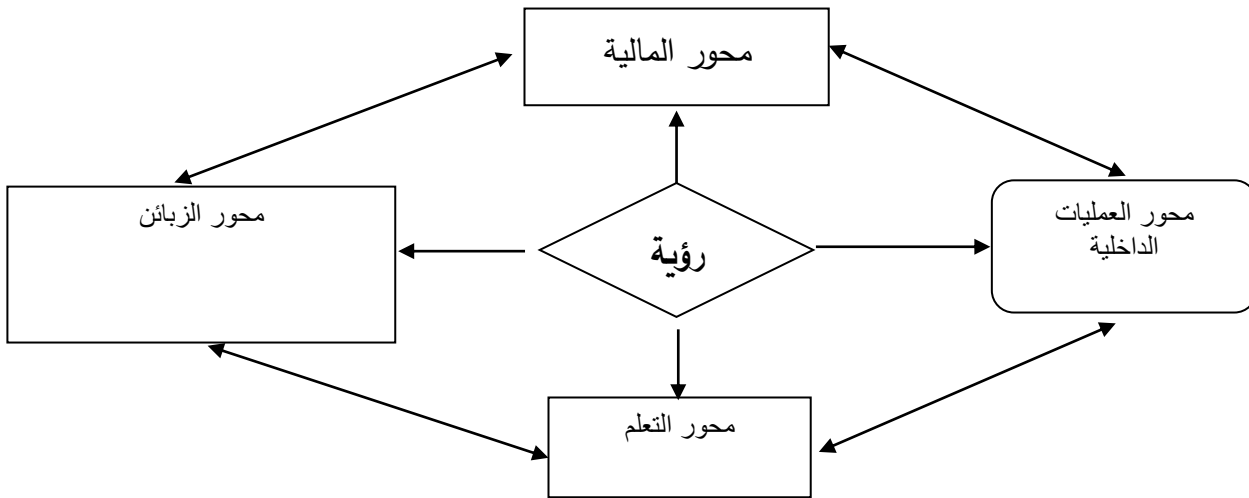
المؤشرات الحديثة لقياس الأداء:

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

فهي مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجياتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات وتتكون من المحاور التالية¹:

ما الذي يجب جلبه للزبائن؟

الشكل رقم (02): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم، تخصص: العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2018/2017، ص 150.

❖ **محور المالية:** يعتبر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أحد محاور قياس وتقييم الأداء حيث تمثل نتائجه مؤشرات لبلوغ أهداف المؤسسة حيث تقوم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة، حيث تقوم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة وتؤكد مدى مساهمة تنفيذ الاستراتيجية في بلوغ الأهداف المخططة².

¹ وهيبية مقدم، مداخلة علمية بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، ملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة شلف، 10/09/2010/ نوفمبر 2010، ص 7.

² لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم، تخصص: العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2018/2017، ص 150-151.

❖ **محور الزبائن:** يكتسي هذا البعد أهمية كبيرة تتعكس على نجاح المؤسسة وبقائها فتعتمد على أخذ حاجيات زبائننا بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها وذلك من خلال تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر فأخذت بطاقة الأداء المتوازن رغبات الزبائن وأفردت لهم بعد خاص بهم¹.

❖ **محور التعلم والنمو:** يعتبر هذا المحور الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل فالتعلم والنمو يأتیان من ثلاثة مصادر أساسية وهي الفرد، الأنظمة، الإجراءات التنظيمية، فيركز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومواءمتها مع محيط المؤسسة².

❖ **محور العمليات الداخلية:** يعتمد هذا المحور على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من الجانب جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وهذا على الخدمات المقدمة للعميل³.

ثانياً: لوحات القيادة: هي نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول فهي تشخيص دائم في المنظمة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فهي موجزة في التسيير، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث وإعادة فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات ومن مبادئها:

✓ تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات.

✓ تحتوي مقاييس موضوعية تسمح لها بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتضمن:

- خط سير المؤسسة كالتقديرات والأهداف.
- تقرير على الإنجازات المحققة.
- الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة⁴.

¹ وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي، "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 2، العدد الثاني، يونيو 2006، ص 28.

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس -سطيف- سنة 2016/2017، ص 29.

³ ثورة عزت أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017/2018، ص 32.

⁴ بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص 12.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على قياس الأداء

من العوامل التي تؤثر على قياس الأداء ما يلي:

- ❖ **حجم المؤسسة:** ازدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى استخدام العمليات المحاسبية والمراقبة بشكل أدق وأكثر تطوراً، أنّ هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي أن ازدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى اعتماد هذه الأخيرة اعتماداً طردياً على المؤشرات المالية والتخلي عن الأنشطة الغير المالية وكلما ازداد حجم الأنشطة داخل المنظمة.
- ❖ **البيئة الخارجية:** المؤسسة هي نتيجة التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة ونتيجة لهذه التفاعلات تظهر تشكيلات جديدة تؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة.
- ❖ **استراتيجية المؤسسة:** المؤسسة تعتمد على استراتيجية التكلفة المنخفضة لابد أن تمتلك
- ❖ **مؤشرات مالية دقيقة ومتطورة تتحكم في تكاليف الإنتاج لتقدم المنتجات إلى السوق بسعر مناسب¹.**

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013/2014، ص 43-44.

المبحث الثالث: أثر التغيير التنظيمي على الأداء

المطلب الأول: أثر التغيير على أداء الموظفين

يأتي مفهوم التغيير التنظيمي من طبيعة وبيئة المنظمات، وهو يعني في الأساس سلسلة من الأحداث التي تدعم عملية التطوير في المنظمة بإعداد جدولة العمليات والاستراتيجيات التشغيلية والتكنولوجية ومواقف وسلوكيات الموظفين، فيؤثر التغيير على الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، بتعلم الأفراد من خلال الفضول والتجريب وتتعلم الفرق من خلال تشجيع تنوع الأفكار والمدخلات وتتعلم المنظمات عن طريق التحسين المستمر أي أنه عندما يحدث التغيير تحدث أشياء جديدة ويتمتع الأفراد بحياة أكثر قوة وأكثر التزاماً بالعمل وبفرق أكثر إنتاجية وتنظيمية وتنافسية والتعلم مسؤولية الموظفين ولا يكفي أن نقول شخصاً واحداً يجب أن يتحمل مسؤولية التعلم وهذا يتطلب رؤية مشتركة واتخاذ إجراءات تصحيحية فيؤثر التغيير بالدرجة الأولى على: **أداء الموظفين**: هو أمر حيوي لنجاح كل المؤسسات بجعل ربحيتها أكثر ديناميكية فتطلب المؤسسة عند التغيير نوع من الموظفين يساهمون أكثر بنطاق عملهم وبعيدا عن توقعات الأهداف تركز معظم المؤسسات بشكل كبير على أداء الموظفين من أجل التواصل في الأداء الجيد فيحتاج المديرون إلى منح الموظفين مزيد من القوة لتصميم وظائفهم وأدوارهم وبالتالي سيجدون وظائفهم ملائمة لاحتياجاتهم ومهاراتهم وقيمهم وسيتم التغلب على أوجه القصور في أداء الموظفين من خلال القيادة الفعالة والتواصل والتحفيز وتطوير الموظفين وقبول التغيير والعدالة الإجرائية والثقافة التنظيمية وقد تحدث بعض التأثيرات على أداء الموظفين بسبب التغيير تتمثل في: **الضغط الذهني**: عندما يكون التغيير واسع النطاق وتحدث التغييرات التي في وقت واحد فإنه يؤدي إلى زيادة الضغوطات على الموظفين فتؤدي إلى الاجتهاد ونقص التواصل في الوقت المناسب من قبل الإدارة أو الخوف من التغييرات المستقبلية.

فقدان الولاء: تتطلع العديد من الشركات إلى الرواتب والمزايا باعتبارها الأماكن الأولى التي يجب تخفيضها عند البحث عن التغييرات التي تتطوي على تخفيض التكاليف عندما يحدث هذا لا بد من أن يترك بعض الموظفين المؤسسة للبحث عن عمل في مؤسسة أخرى ويشعرون بالاستياء وينخفض الدافع ويندرج الأداء الوظيفي. **تغييرات الحياة**: تتطلب بعض التغييرات التنظيمية إعادة هيكلة كبيرة مما يؤدي إلى تغييرات حياتية شاملة للعديد من الموظفين، التغييرات النموذجية التي تؤثر سلباً على جزء من الموظفين هي تخفيضات الرواتب وفقدان الاستحقاق وخفض مستوى الوظيفة والانتقال من مكان لآخر وأفضل طريقة للتعامل معهم هي الحفاظ على المعنويات من خلال التواصل معهم¹.

المطلب الثاني: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء

الهيكل التنظيمي يمكن المؤسسة من الحصول على وجهات النظر ورسالة مشتركة، فالهيكل الجيد مهم للحصول على أداء جيد، من أجل التغيير أنه إذا كان فيه عيوب سيؤثر على تدفق الاتصالات ومع الادوار الغير الواضحة تحدث النزاعات وسوء التفاهم مما يقلل من الدافع ومعنويات العمل والبطء في عمليات صنع القرار

¹ HELEN ebokegkeng ,organizational change and performance, case study:african financial company S a Cameroon ,thesis CENTRAL UNIVE>RSITY O>F APPLI>E SCIENCA >,business management ,MARCH 2018 p 9 et 10

ويوجد ثلاثة أنواع من التغيير في الهيكل التنظيمي تتمثل في التدريب وتغيير نظام الحوافز وتبديل البرامج، ويعزز الهيكل التنظيمي الأداء بالاعتماد على مدى تأثير العلاقات الاشرافية وتدفق العمل على الإنتاجية ويؤثر على كيفية قياس الأداء وإدارته.¹

المطلب الثالث: أثر التغيير التكنولوجي على الأداء

إنَّ بناء أنظمة تكنولوجيا المعلومات استجابة لتغييرات السوق تسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية تحسن من أداءها وتطور من أعمالها فالتكنولوجيا تزيد بشكل كبير في إنتاجية الموظفين وتوفير الوقت والسيطرة على الأخطاء والوصول إلى المعلومات سريعاً.²

2-op. cit.. p 11

LUCKY wanza ,JANET kagwiria,influence of change management on employee performance ;a case of university of² eldoret ,kenya,international journal of business and social science ,vol 7,n 4 April 2016 p193,194

خلاصة الفصل:

للتغيير التنظيمي الأثر الواضح على مستويات الأداء خاصة إذا كان يشمل هذا التغيير نظم الأداء الإداري مثل نظام اختيار وترقية يضمن سلامة اختيار المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة التغيير كما قد يشمل نظام التكوين وهو ما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التكوينية لكل موظف لو مدير بما يسهم في علاج نواحي الضعف وتعزيز نقاط القوة بالإضافة إلى نظام الحوافز الذي يشكل مزيجاً من الحوافز المادية والمعنوية والتي تتناسب مع رغبات وحاجات واتجاهات الموظفين إلى جانب نظام تقييم أداء الموظفين بالعدل وبدون أخطاء، إذ أنّ الأداء هو الهدف الجوهري للتغيير التنظيمي لأن الأداء يحول أهداف التغيير من مجرد فكرة إلى حيز الواقع وعندما يعتمد أداء المنظمة على السلوكيات والمهارات الجديدة والأفراد فقط هم من القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل، فالتصميمات الجديدة يمكن أن توضح رؤية مختلفة في كيفية أداء الأعمال أي أنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظماتهم وإسهاماتهم الشخصية في نتائج التغيير.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي والأداء والعلاقة بينهما قمنا بتحديد متغيرات الدراسة، و من أجل معرفة واقع التغيير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (مسؤول، إطار وموظف عادي)، وذلك بالتركيز على ستة (06) محاور أساسية، ثلاثة منها تتمثل في مجالات التغيير التنظيمي (المجال التنظيمي، المجال الإنساني والمجال التكنولوجي)، والثلاثة الأخرى تتعلق بأنواع أداء المؤسسة وهي (الأداء الاقتصادي والمالي، أداء العاملين والأداء الاجتماعي والبيئي) وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بنقيضها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة والبالغ عددهم 100 عامل وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 81 عامل موزعين كما يلي:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

الوظيفة	عدد أفراد العينة
إطار	18
مسؤول	34
موظف عادي	28
المجموع	81

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة واقع التغيير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة لدى عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة. لقد قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية سعيدة خلال الثلاثي الأول من سنة 2020، حيث قمنا بصياغة استبيان وتوزيعه على العمال وذلك بالتركيز على مجالات التغيير التنظيمي وأنواع الأداء. لقد تم توزيع 100 استمارة على العمال وتم استرداد 81 استمارة اي بنسبة 81 % تتكون الاستمارة من جزأين هما:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية للفئة التي أجريت عليها البحث وتتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة.

الجزء الثاني: يضم مجالي الدراسة

المجال الأول: مجالات التغيير التنظيمي ويضم المحاور التالية:

- ❖ المحور الأول: المجال التنظيمي (05 فقرات)
- ❖ المحور الثاني: المجال الانساني (05 فقرات)
- ❖ المحور الثالث: المجال التكنولوجي (05 فقرات)

المجال الثاني: أداء المؤسسة ويضم المحاور التالية:

- ❖ المحور الرابع: الأداء الاقتصادي والمالي (06 فقرات).
- ❖ المحور الخامس: أداء العاملين (06 فقرات).
- ❖ المحور السادس: الأداء الاجتماعي والبيئي (06 فقرات).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف وأساتذة متخصصين في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته ولمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها وحذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (06) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,00_1,80	1,80_2,60	2,60_3,40	3,40_4,20	4,20_5,00
	موافقة منخفضة جدا	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21. وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test، تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي ANOVA والانحدار التدريجي.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

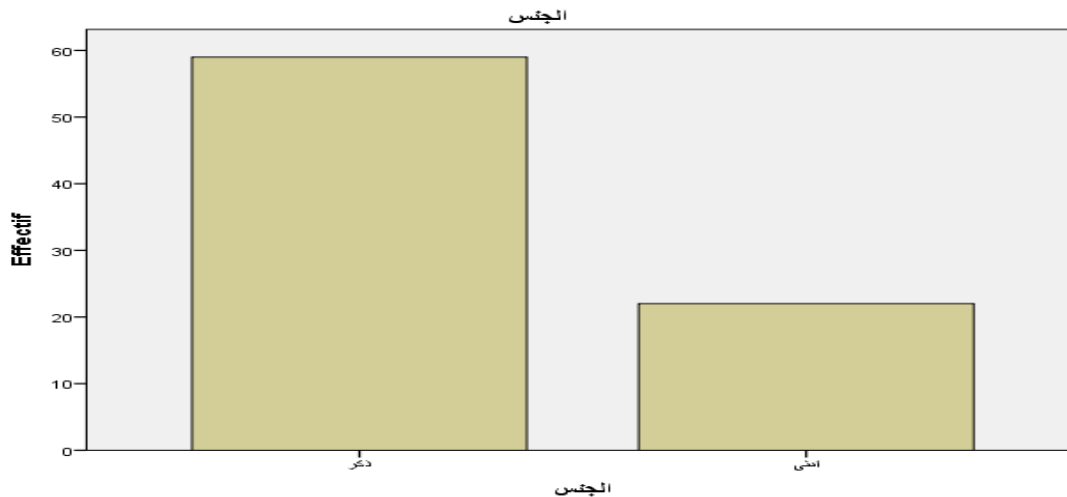
أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	59	72.8%
أنثى	22	27.2%
المجموع	81	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم(04): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 72.8% بينما بلغت نسبة الإناث 27.2 % وهذا يرجع لطبيعة عمل المؤسسة.

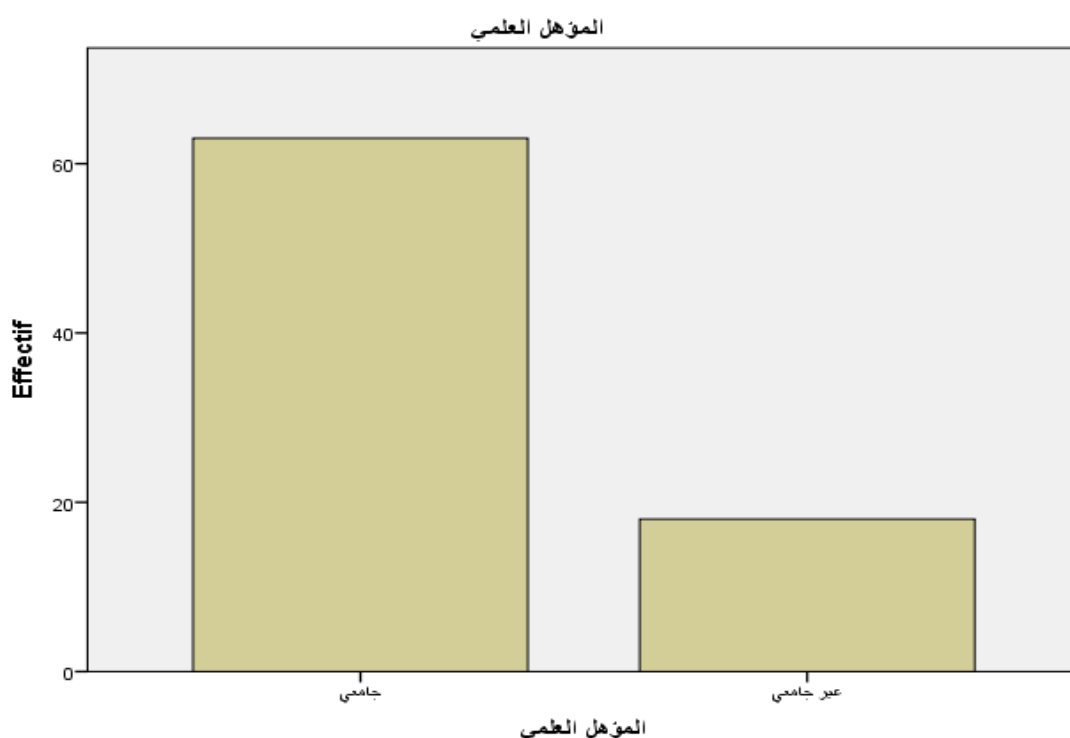
ج- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
77.8%	63	جامعي
22.2%	18	غير جامعي
100%	81	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم(05): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي وهذا بنسبة 77.8%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب ذوي الشهادات الجامعية لتحسين أدائها وتنافسيتها.

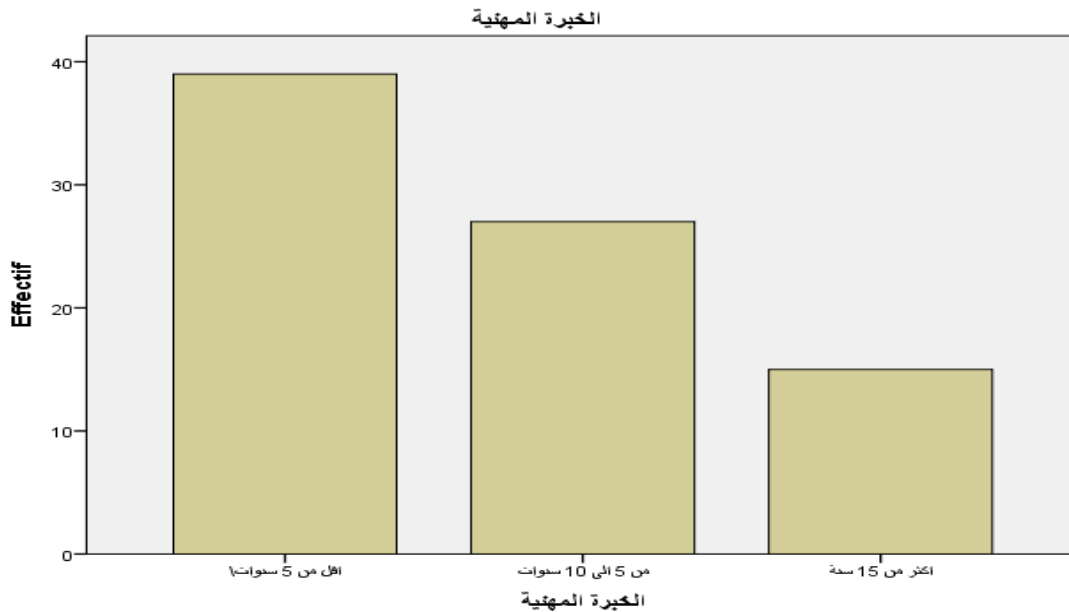
هـ- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
48.1%	39	أقل من 5 سنوات
33.3%	27	من 5 إلى 15 سنة
18.5%	15	أكثر من 15 سنة
100%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أكثر من 05 سنوات بنسبة 51.8%، وهذا يدل على أن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ونزاهة.

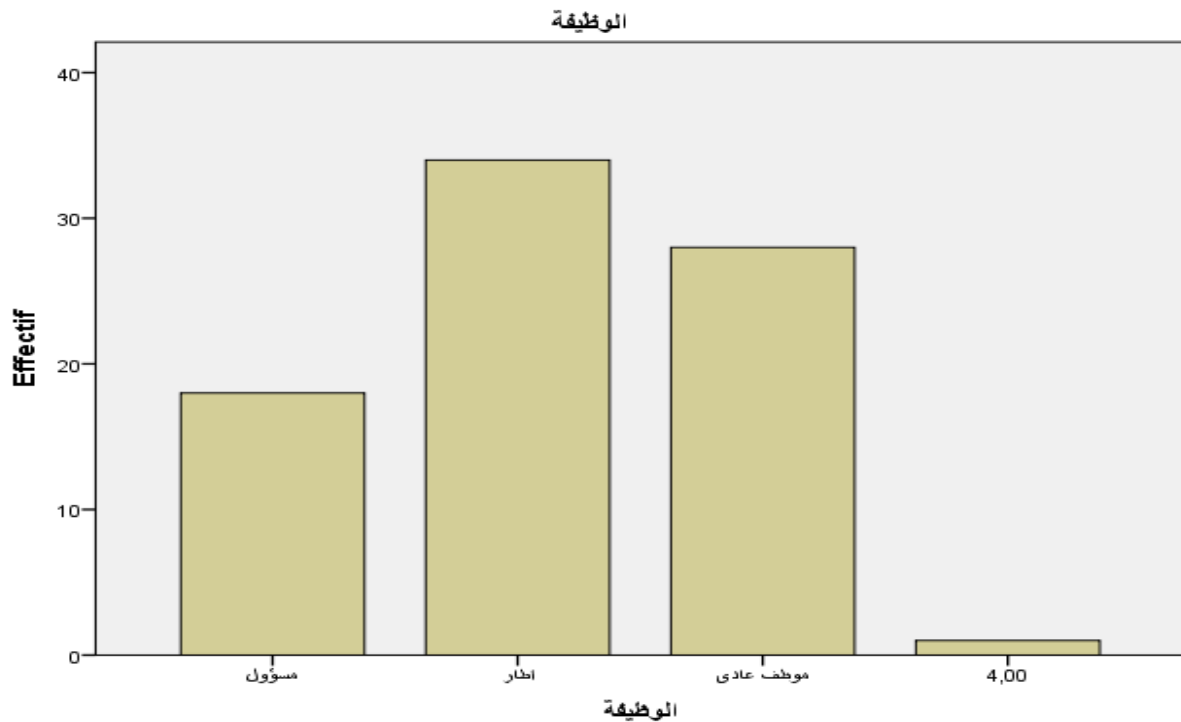
و- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مسؤول	18	22.2%
إطار	34	42%
موظف عادي	28	34.6%
المجموع	81	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة من المستجوبين هم إطارات وهذا راجع الى أن المؤسسة على الاطارات من ذوي الشهادات العليا بنسبة 42%.

ثانيا: تحليل وتفسير محاور الدراسة

1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
1 المحور الأول: المجال التنظيمي (5 فقرات)	0.870
2 المحور الثاني: المجال الانساني (5 فقرات)	0.854
3 المحور الثالث: المجال التكنولوجي (5 فقرات)	0.907
المجال الأول: التغيير التنظيمي	0.942
4 المحور الرابع: الاداء الاقتصادي والمالي (6 فقرات)	0.504
5 المحور الخامس: اداء العاملين (6 فقرات)	0.872
6 المحور السادس: الاداء البيئي والاجتماعي (6 فقرة)	0.414
المجال الثاني: أداء المؤسسة	0.658
جميع عبارات الاستبيان (33 عبارات)	0.874

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه رقم (12) يتبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة كانت مقبولة وهي منحصرة بين 0.414 و0.942، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.874 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي والمصدقية وهذا ما جعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

ثالثا: اتجاهات إجابات أفراد العينة

المجال الأول: التغيير التنظيمي

المحور الأول: المجال التنظيمي

جدول رقم (12): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي لتقسيم العمل و المسؤوليات	17	11	6	41	6	3.09	1.337	متوسطة
		%21	%13.6	%7.4	%50.6	%7.4			
2	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيير	8	10	13	33	17	3.50	1.236	عالية
		9.9%	%12.3	%16	%40.7	%21			
3	يوجد اتصال دائم بين الإدارة العليا والعمال	13	10	15	34	9	3.19	1.269	متوسطة
		%16	%12.3	%18.5	%42	%11.1			
4	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف	7	14	13	33	14	3.40	1.212	متوسطة
		%8.6	%17.3	%16	%40.7	%17.3			
5	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه	8	12	15	30	16	3.41	1.243	عالية
		%9.9	%14.8	%18.5	%37	%19.8			
	المحور الاول: المجال التنظيمي	%13.08	%14.07	%15.3	%42.2	%15.30	3.32	1.022	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ بأن نسبة 27.15% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول التغيير في المجال التنظيمي، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 57.50% وهي نسبة عالية، مما يدل على أنّ معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتغيير في المجال التنظيمي، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الثانية وهي " تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيير " بنسبة 61.7% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تتماشى وتواكب التغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئة عملها وذلك باستحداث وحدات إنتاجية جديدة، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المجال التنظيمي فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.32 وانحراف معياري بلغ 1.022 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تقوم بالتغيير في المجال التنظيمي بدرجة متوسطة.

المحور الثاني: المجال الإنساني

جدول رقم (13): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	درجة الموافقة
6	المؤسسة توفر لعمالها فرص التدريب والتكوين بشكل مستمر	17	21	12	19	12	2.85	1.388	متوسطة
		%21	25.9%	14.8%	%23.5	%14.8			
7	ثقافة انجاز الأعمال واتقانها اصبحت سائدة لدى العاملين	9	13	27	17	15	3.19	1.239	متوسطة
		11.1%	%16	%33.3	%21	%18.5			
8	هناك تحسن وتطور في قدرات العاملين	3	10	18	39	11	3.55	1	عالية
		%3.7	%12.3	%22.2	%48.1	%13.6			
9	العمال لديهم الرغبة والدافعية للقيام بأعمالهم	5	5	29	30	12	3.48	1.026	عالية
		%6.2	%6.2	%35.8	%37	%14.8			
10	العمال يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة	7	6	25	25	18	3.50	1.179	عالية
		%8.6	%7.4	%30.9	%30.9	%22.2			
	المحور الثاني: المجال الانساني	%10.12	%13.58	%27.4	%32.09	%16.79	3.31	0.933	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ بأن نسبة 23.7% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول التغيير في المجال الانساني، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 44.93% وهي نسبة مقبولة، مما يدل على أنّ عدد كبير من المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتغيير في المجال الانساني، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الثامنة وهي " هناك تحسن و تطور في قدرات العاملين " بنسبة 61.7% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بعمالها وتوفر لهم كل الامكانيات والوسائل، وتمنح لهم الفرص اللازمة لتحسين قدراتهم واكتساب مهارات جديدة تحسن وتطور من أدائهم، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المجال الانساني فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.31 وانحراف معياري بلغ 0.933 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تقوم بالتغيير في المجال الانساني بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: المجال التكنولوجي

جدول رقم (14): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	درجة الموافقة
11	المؤسسة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة لإنجاز الاعمال	7	11	18	25	20	2.85	1.388	متوسطة
		%8.6	%13.6	%22.2	30.9%	24.7%			
12	المؤسسة تعتمد على تجديد الآلات والمعدات باستمرار	8	4	21	29	19	3.19	1.239	متوسطة
		9.9%	%4.9	%25.9	%35.8	%23.5			
13	تقوم المؤسسة بإدخال طرق وأساليب جديدة في العمل	7	8	14	34	18	3.59	1.191	عالية
		%8.6	%9.9	%17.3	%42	%22.2			
14	أصبح انجاز الاعمال يتم بأكثر سرعة ودقة وسهولة	3	11	27	21	19	3.51	1.108	عالية
		%3.7	%13.6	%33.3	%25.9	%23.5			
15	إدارة المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت	5	4	13	20	39	4.07	1.187	عالية
		%6.2	%4.9	%16	%24.7	%48.1			
	المحور الثالث: المجال التكنولوجي	7.40%	9.38%	22.96%	31.85%	28.39%	3.64	1.012	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ بأن نسبة 16.78% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول التغيير في المجال التكنولوجي، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 60.24% وهي نسبة عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتغيير في المجال التكنولوجي، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الخامسة عشر وهي " إدارة المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت " بنسبة 72.8% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير في تعاملاتها مما يجعلها مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال لاختصار الوقت والسرعة في انجاز أعمالها، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المجال التكنولوجي فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.64 وبانحراف معياري بلغ 1.012 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تقوم بالتغيير في المجال التكنولوجي بدرجة عالية.

المجال الأول: التغيير التنظيمي

الجدول رقم (15) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التغيير التنظيمي	3.4296	0.8966	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات التغيير التنظيمي بلغت 3.4296 وبانحراف معياري بلغ 0.8966 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الأول كانت عالية، مما يدل على مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تطبق التغيير التنظيمي في جميع مجالاته بدرجة عالية

المجال الثاني: أداء المؤسسة

المحور الرابع: الأداء الاقتصادي والمالي

جدول رقم (16): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الرابع

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	منتجات المؤسسة متميزة وذات جودة عالية	4	4	14	28	31	4.45	4.690	عالية
		4.9%	4.9%	17.3%	34.6%	38.2%			
17	المؤسسة تعمل على توسيع استثماراتها وتنويعها باستمرار	3	9	18	34	17	3.65	1.050	عالية
		3.7%	11.1%	22.2%	42%	21%			
18	المؤسسة استطاعت الحفاظ على حصتها السوقية وفرض نفسها في السوق	6	6	16	37	16	3.62	1.111	عالية
		7.4%	7.4%	19.8%	45.7%	19.8%			
19	المؤسسة تعتمد على مواردها المالية الخاصة	6	10	25	20	20	3.46	1.205	عالية
		7.4%	12.3%	30.9%	24.7%	24.7%			
20	هناك استغلالا رشيدا للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكلفة	7	10	32	23	9	3.20	1.080	متوسطة
		8.6%	12.3%	39.5%	28.4%	11.1%			
21	تحقق المؤسسة أرباحا سنوية مناسبة	1	4	28	26	22	3.79	0.944	عالية
		1.2%	4.9%	34.6%	32.1%	27.2%			
	المحور الرابع: الأداء الاقتصادي والمالي	5.55%	8.85%	27.37%	34.57%	23.66%	3.70	1.154	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ بأن نسبة 14.40% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول عبارات الاداء الاقتصادي والمالي، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 58.23% وهي نسبة عالية، وهذا ما يدل على أن معظم العمال المستجوبين يرون بأن الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة جيد وفي تحسن مستمر، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة السادسة عشر وهي: "منتجات المؤسسة متميزة و ذات جودة عالية" بنسبة 72.8% وهذا يدل على أن منتجات مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تتميز بالجودة العالية والتي تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية وفرض نفسها في السوق.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور الأداء الاقتصادي والمالي فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3.70 وانحراف معياري 1.154 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة لديها أداء اقتصادي ومالي عالي.

المحور الخامس: أداء العاملين

جدول رقم (17): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الخامس

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	درجة الموافقة
22	العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة	2	7	14	46	12	3,72	0,908	عالية
		%2.5	%8.6	%17.3	56.8%	14.8%			
23	العمال يؤدون أعمالهم بالكفاءة والفعالية اللازمة	4	3	14	42	18	3,82	0,984	عالية
		4.9%	%3.7	%17.3	%51.9	%22.2			
24	هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الاعمال	3	6	12	42	18	3,81	0,988	عالية
		%3.7	%7.4	%14.8	%51.9	%22.2			
25	العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة	5	3	18	36	19	3,75	1,055	عالية
		%6.2	%3.7	%22.2	%44.4	%23.5			
26	يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات	4	6	14	33	24	3,82	1,093	عالية
		%4.9	%7.4	%17.3	%40.7	%29.6			
27	يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيدة مع الاخرين	7	11	19	32	12	3,38	1,157	متوسطة
		%8.6	%13.6	%23.5	%39.5	%14.8			
	المحور الخامس: أداء العاملين	5.14%	7.41%	18.72%	47.53%	21.19%	3,72	0,807	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ بأن نسبة 12.55 % من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول عبارات أداء العاملين، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 68.72 % وهي نسبة عالية ، و هذا يدل على ان معظم العمال المستجوبين يرون بأن أداء العاملين بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة جيد ومقبول، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثالثة والعشرون وهي: "العمال يؤدون أعمالهم بالكفاءة و الفعالية اللازمة" بنسبة 74.1 % ، وهذا ما يدل على أن للمؤسسة عمال ذوي مهارات و خبرات كافية تمكنهم من القيام بالمهام و الانشطة الموكلة لهم بشكل كامل و دقيق.

اما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور أداء العاملين فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3.72 و بانحراف معياري 0.807 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن أداء العمال بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة عالي.

المحور السادس: الأداء الاجتماعي والبيئي

جدول رقم (18): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور السادس

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	درجة الموافقة
28	المؤسسة تقوم ببعض الأعمال المجتمعية المتنوعة	17	12	18	28	6	2,92	1,282	متوسطة
		21%	14.8%	22.2%	34.6%	7.4%			
29	تسعى المؤسسة دائما إلى التخفيف من الضغوطات الاجتماعية والمهنية لعمالها (مثل: تقديم إعانات مالية...)	27	24	12	16	2	2,28	1,196	منخفضة
		33.3%	29.6%	14.8%	19.8%	2.5%			
30	المؤسسة تشجع العلاقات غير الرسمية بين العاملين	20	28	18	13	2	2,37	1,100	منخفضة
		24.7%	34.6%	22.2%	16%	2.5%			
31	تحرص المؤسسة على تحسين مستوى معيشة عمالها وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم	24	13	14	19	11	2,75	1,445	متوسطة
		29.6%	16%	17.3%	23.5%	13.6%			
32	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في التخلص من مخلفاتها الصناعية بالشكل الذي لا يضر بالبيئة.	8	7	11	26	29	4,24	4,657	عالية جدا
		9.9%	8.6%	13.6%	32.1%	35.8%			
33	منتجات المؤسسة غير مضرّة بالبيئة	4	3	11	21	42	4,16	1,111	عالية
		4.9%	3.7%	13.6%	25.9%	51.9%			
	المحور السادس: الأداء الاجتماعي والبيئي	20.58%	17.9%	17.28%	25.31%	18.93%	3,12	1,114	متوسطة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان نسبة 44.24% من إجابات المستجوبين كانت بالموافقة حول محور الأداء البيئي والاجتماعي بينما نسبة 38.48%، وهما نسبتان متقاربتان، حيث سجلت أعلى نسبة موافقة على العبارة الثالثة والثلاثون وهي: «منتجات المؤسسة غير مضرّة بالبيئة» بنسبة 77.8% وهذا معناه أن المؤسسة تنتج منتجات صحية وصديقة للبيئة.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور الأداء البيئي والاجتماعي فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3.12 وانحراف معياري 1.114 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن الأداء الاجتماعي والبيئي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة متوسط.

المجال الثاني: أداء المؤسسة

الجدول رقم (19): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أداء المؤسسة	3.515	0.719	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات أداء المؤسسة بلغت 3.5158 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت عالية، مما يدل على مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تمتلك معايير تحسين الأداء بدرجة عالية

رابعاً: الارتباط بين محاور الدراسة:

جدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة

أداء المؤسسة	التغيير التنظيمي	المجال التكنولوجي	المجال الانساني	المجال التنظيمي
معامل الارتباط	0.890	0.714	0.695	1
القيمة المعنوية	,000	,000	,000	
حجم العينة	81	81	81	81
معامل الارتباط	0.907	0.787	1	0.695
القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000
حجم العينة	81	81	81	81
معامل الارتباط	0.921	1	0.787	0.714
القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000
حجم العينة	81	81	81	81
معامل الارتباط	1	0.921	0.907	0.890
القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000
حجم العينة	81	81	81	81
معامل الارتباط	0.607	0.629	0.525	0.495
القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000
حجم العينة	81	81	81	81

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) نلاحظ ان هناك ارتباط طردي يتراوح بين المتوسط والقوي بين مجالات التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة، وهذا الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، حيث نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين التغيير في المجال التكنولوجي وأداء المؤسسة بمعامل ارتباط قدره 0.629 وهذا يعني أن التغيير في المجال التكنولوجي يساهم بشكل أكبر في تحسين الأداء، كما أنه هناك ارتباط قوي بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة بمعامل ارتباط قدره 0.607، أما بين مجالات التغيير التنظيمي فيما بينها فيوجد ارتباط قوي تتراوح قيمته بين 0.695 و0.787.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

1- الفرضيات الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀: مؤسسة المياه المعدنية سعيدة لا تقوم بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.

H₁: مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على وجود التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	80	0.896	3.429	وجود التغيير التنظيمي في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات التغيير التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة قدر بـ 3.429 وبانحراف معياري قدره 0.896 وهذا ما يقابل درجة الموافقة عالية، كما أن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.

الفرضية الرئيسية الثانية

H₀: مؤسسة المياه المعدنية سعيدة لا تمتلك معايير تحسين الأداء من منظور عمالها

H₁: مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تمتلك معايير تحسين الأداء من منظور عمالها

الجدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أداء المؤسسة

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي I	
0.000	80	0.719	3.515	أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات أداء المؤسسة قدر 3.515 وبانحراف معياري قدره 0.719 وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية والتي هي مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تمتلك معايير تحسين الأداء من منظور موظفيها.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (23): يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة

المتغيرات المستقلة: مجالات التغيير التنظيمي			
معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد	المتغير التابع: أداء المؤسسة
R	R ²	المصحح	
0.633	0.400	0.377	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,633$ و هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين مجالات التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,400$ مما يعني أن مجالات التغيير التنظيمي مجتمعة (المجال التنظيمي، المجال الانساني والمجال التكنولوجي) فسرت ما نسبته 40% من التباين الحاصل في أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

الجدول رقم (24): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	16.601	3	5.534	17.146	0.00
البواقي	24.851	77	0.323		
المجموع	41.452	80			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (24) نجد أن $F = 17.146$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة .

الجدول رقم (25) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

الدالة المعنوية Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0.000	7.299		0.252	1.821	الثابت
0.539	0.617	0.082	0.093	0.057	المجال التنظيمي
0.736	0.339	0.051	0.116	0.039	المجال الانساني
0.001	3.438	0.530	0.110	0.377	المجال التكنولوجي

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:
بحيث:

$$Y=1.821+0.057 X_1 +0.039 X_2+0.377 X_3$$

Y: تمثل أداء المؤسسة X_1 : التغيير في المجال التنظيمي X_2 : التغيير في المجال الانساني

X_3 : التغيير في المجال التكنولوجي قيمة الثابت: 1.821

من الجدول أعلاه رقم (25) ومن خلال قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن متغير المجال التكنولوجي هو الوحيد الذي ظهر معنوي بينما بقية المتغيرات الأخرى فهي غير معنوية، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى متغير المجال التكنولوجي.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في مجالات التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، والوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

- اختبار الانحدار التدريجي

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة (المجال التنظيمي، المجال الانساني والمجال التكنولوجي) الذي له تأثيرا أكبر في تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم (26) نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح
الأول	0.629	0.395	0.387

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذج واحد للتنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، حيث نجد أن هذا النموذج اعتمد على متغير مستقل واحد وهو المجال التكنولوجي وقد تم استثناء المتغيرات المستقلة الأخرى (المجال التنظيمي والمجال الانساني).

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن معامل التحديد لهذا النموذج بلغت قيمته 0,395 مما يعني أن المتغير المستقل (المجال التكنولوجي) فسر لوحده ما نسبته 39.5% من التغيير الحاصل في أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، بينما فسرت المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة (المجال التنظيمي، المجال الانساني والمجال التكنولوجي) ما نسبته 40% من التباين الحاصل في أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة. وهذا ما يدل على أن متغير المجال التكنولوجي يكتسي أهمية كبيرة جدا في تحسين أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

الجدول رقم (27): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول 1	16.379	1	16.379	51.605	0.000
	25.073	79	0.317		
	41.452	80			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (27) نجد أنه بالنسبة لهذا النموذج بلغت قيمة $F = 51.605$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين متغير المجال التكنولوجي و أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة ، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المجال التكنولوجي على تحسين أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

الجدول رقم (28) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار التدريجي

الدالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	النموذج (المتغيرات)	
0.000	8.029		0.235	1.888	الثابت B ₀	الأول 1
0.000	7.184	0.629	0.062	0.447	المحور الثالث: (المجال التكنولوجي)	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لمعادلة الانحدار التدريجي وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم () فإنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار

$$Y = 1.888 + 0.447X_1$$

Y: أداء المؤسسة
X₁: المجال التكنولوجي

2- الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (29) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التغيير التنظيمي والأداء الاقتصادي والمالي

المتغير المستقل: التغيير التنظيمي				المتغير التابع: الأداء الاقتصادي والمالي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	
0.413	0.170	0.532	1.878	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R=0.413 و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين التغيير التنظيمي والأداء الاقتصادي والمالي، كما أن قيمة معامل التحديد R²=0.170 مما يعني أن التغيير التنظيمي فسر ما نسبته 17 % من التباين الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

أما بالنسبة لمعادلة الانحدار البسيط وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (29 ١١0) فإنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار البسيط لهذا النموذج على الشكل التالي:

$$Y=1.878+0.532X$$

X: التغيير التنظيمي

Y: الأداء الاقتصادي والمالي

الجدول رقم (30): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي والاداء الاقتصادي والمالي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	18.178	1	18.178	16.232	0.000
البواقي	88.473	79	1.120		
المجموع	106.651	80			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (30) نجد أن $F=16.232$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 00.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة
 H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة
 تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (31) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين

المتغير المستقل: التغيير التنظيمي				المتغير التابع: أداء العاملين
الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
2.485	0.361	0.160	0.400	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.400$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,160$ مما يعني أن التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته 16 % من التباين الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.
 أما بالنسبة لمعادلة الانحدار البسيط وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (31) فإنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار البسيط لهذا النموذج على الشكل التالي:

$$Y=2.485+0.361X$$

X: التغيير التنظيمي

Y: أداء العاملين

الجدول رقم (32): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	8.368	1	8.368	15.075	0.000
البواقي	43.854	79	0.555		
المجموع	52.222	80			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (32) نجد أن $F=15.075$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 00.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

الفرضية الفرعية الثالثة

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الاجتماعي والبيئي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الاجتماعي والبيئي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (33) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التغيير التنظيمي والأداء الاجتماعي والبيئي

المتغير المستقل: التغيير التنظيمي				المتغير التابع: الأداء الاجتماعي و البيئي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	
0.459	0.210	0.570	1.169	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,459$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين التغيير التنظيمي والأداء الاجتماعي والبيئي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,210$ مما يعني أن التغيير التنظيمي فسر ما نسبته 21 % من التباين الحاصل في الأداء الاجتماعي والبيئي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

أما بالنسبة لمعادلة الانحدار البسيط وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم () فإنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار البسيط لهذا النموذج على الشكل التالي:

$$Y=1.169+0.570X$$

X: التغيير التنظيمي

Y: الأداء الاجتماعي و البيئي

بحيث:

الجدول رقم (34): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي والأداء الاجتماعي والبيئي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	20.894	1	20.894	21.032	0.000
البواقي	78.483	79	0.993		
المجموع	99.377	80			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (34) نجد أن $F=21.032$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 00.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي قبول هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الاجتماعي والبيئي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الاجتماعي والبيئي بمؤسسة الماء المعدني سعيدة.

3- تأثير المتغيرات الشخصية للبحث على أداء المؤسسة

أولاً: اختبار تأثير الجنس على أداء المؤسسة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى الجنس

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى الجنس

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (35): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء المؤسسة والجنس

المتغير المستقل : الجنس					
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع: أداء المؤسسة
0.145	79	-1.471	0.572	0.322	

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (35) ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,572$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,145$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة تعزى إلى الجنس.

ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على أداء المؤسسة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (36): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء المؤسسة والمؤهل العلمي

المتغير المستقل: المؤهل العلمي		اختبار T-Test		اختبار Leven		المتغير التابع: الرضا الوظيفي
الدلالة المعنوية	درجة الحرية	قيمة t	قيمة F	الدلالة المعنوية	قيمة F	
Sig		المحسوبة	Sig	Sig	المحسوبة	
0.773	79	0.289	0.340	0.923		

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (36) ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,340 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,773 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء المؤسسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ثالثاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على أداء المؤسسة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (37): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين أداء مؤسسة والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,272	1,324	0,681	2	1,361	بين المجموعات
		0,514	78	40,091	داخل المجموعات
			80	41,452	المجموع

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA رقم (37) فإن قيمة فيشر $F=1.324$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.272$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة تعزى إلى الخبرة المهنية.

اختبار تأثير الوظيفة على أداء المؤسسة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى الوظيفة

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى الوظيفة

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (38): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين أداء مؤسسة والخبرة الوظيفية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,100	2,159	1,072	3	3,216	بين المجموعات
		0,497	77	38,236	داخل المجموعات
			80	41,452	المجموع

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA رقم (38) فإن قيمة فيشر $F=2.159$ وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.100$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء المؤسسة تعزى إلى الوظيفة ونرفض الفرضية البديلة.

نتائج الفصل التطبيقي:

من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات توصلنا الى النتائج التالية:

1. مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تطبق التغيير التنظيمي من وجهة نظر العمال.
2. تمتلك مؤسسة المياه المعدنية سعيدة معايير تحسين الأداء.
3. يوجد تأثير دال احصائيا للتغيير التنظيمي على أداء المؤسسة.
4. وجود نموذج واحد للتنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء.
5. يوجد تأثير دال احصائيا للتغيير التنظيمي على كل من الاداء الاقتصادي والمالي، أداء العاملين والاداء الاجتماعي والبيئي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة)

خلاصة

من أجل معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على عمال المؤسسة لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة للتغيير التنظيمي ومستوى الأداء في المؤسسة، وقد تضمن الاستبيان ست محاور أساسية هي: التغيير في المجال التنظيمي، المجال الانساني، المجال التكنولوجي، الأداء الاقتصادي والمالي، أداء العاملين والأداء الاجتماعي والبيئي، وبعد استرداد الاستبيانات وتفريغها وتحليلها توصلنا إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتغيير التنظيمي على أداء المؤسسة.

الخاتمة العامة

لقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية للمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال وتحقيق النمو والتطور، وبالتالي ضمان لنفسها البقاء والاستمرارية والمركز التنافسي الجيد الذي يمكنها من ولوج الاسواق العالمية، وكل هذه الاهداف المسطرة تتحقق عن طريق إحداث التعديلات في سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وتعديل الاوضاع القائمة واستحداث أوضاع جديدة حسب ما تتطلبه بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية والتي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.

ومن أجل إنجاز التغيير التنظيمي في المؤسسة لابد لها من تقييم أدائها الكلي وقياسه وفق معايير موضوعية وذات مصداقية لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والعمل على تحسين أداءها عن طريق تعليم وتدريب الأفراد، وفتح العمل، وتنويع الأفكار، فنتعلم المؤسسة عن طريق التحسين والتطوير المستمر، أي أنه عندما يحدث التغيير التنظيمي تحدث أشياء جديدة وهذا يتطلب رؤية مشتركة واتخاذ إجراءات تصحيحية فيؤثر التغيير بالدرجة الأولى على أداء العاملين وذلك بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وهذا ما يجعلهم يساهمون بشكل كبير في انجاحه واستمراره، ويؤثر بدوره أيضا على الهيكل التنظيمي من ناحية سرعة وسهولة تدفق المعلومات عن التغيير وتبادل الأدوار والمسؤوليات وزيادة درجة التعاون وتحقيق الرضا الوظيفي والكشف عن الصراعات وإدارتها بشكل يخدم المؤسسة، كما أن التغيير التنظيمي يحتم على المؤسسات ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وأنظمة المعلومات الحديثة استجابة للتغيرات السوقية من أجل زيادة الانتاجية وتحسين الأداء وبالتالي التحكم والسيطرة على الأخطاء.

أما في الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى واقع التغيير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية سعيده، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (مسؤول، إطار وموظف عادي)، وذلك بالتركيز على ستة (06) محاور أساسية، ثلاثة منها تتمثل في مجالات التغيير التنظيمي (المجال التنظيمي، المجال الإنساني والمجال التكنولوجي)، والثلاثة الأخرى تتعلق بأنواع أداء المؤسسة وهي (الأداء الاقتصادي والمالي، أداء العاملين والأداء الاجتماعي والبيئي) وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي موضحة في الآتي:

1-النتائج النظرية للدراسة:

- ✓ يعتبر التغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاؤها واستمرارها وذلك بسبب التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات.
- ✓ يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الافراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه، لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير.
- ✓ من بين العراقيل التي تواجهها المؤسسات عند القيام بالتغيير هي مقاومة الافراد للتغيير وعدم امتثالهم له بالدرجة المطلوبة مما يشكل أكبر عائق لتنفيذ التغيير.

- ✓ يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة والذي يجب الاهتمام به والعمل على تحسين أداءه والرفع من مهاراته باعتباره عنصر هام في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة أداة رقابية على أداء المؤسسة، حيث تمكن المؤسسة من تحديد النقائص والانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ✓ التدريب هو من أهم وسائل التغيير التنظيمي باعتباره أداة لتنمية المهارات والقدرات وتحسين الأداء، كما أن التغيير في أنظمة الحوافز وجعلها في مستوى تطلعات الأفراد من شأنها الرفع من الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من الدافعية للعمل.

2- النتائج التطبيقية للدراسة

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها التغيير التنظيمي والأداء بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة، فإنه سوف نقوم بعرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات ومناقشتها وأهم الاستنتاجات على النحو التالي:

الفرضيات الرئيسية:

- ✓ بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى فقد اثبتت الدراسة أنه يوجد تغيير تنظيمي في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، لأن مستوى الدلالة المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا يدل على معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته وهذا ما يمكنها من التجديد والتطوير في منتجاتها ويساعدها على فرض نفسها في السوق واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها حصة سوقية جيدة والبقاء والاستمرارية.
- ✓ أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية فقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تمتلك معايير تحسين الأداء من منظور موظفيها لأن مستوى الدلالة المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة لديها كل القدرات والإمكانيات التي تمكنها من تحسين أداء المؤسسة في جميع المجالات وهذا مؤشر إيجابي على الوضعية الجيدة للمؤسسة.
- ✓ أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الثالثة فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بجميع مجالاته على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، حيث تبين أن التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة (المجال التنظيمي، المجال الانساني والمجال التكنولوجي) فسر ما نسبته 40% من التباين الحاصل في أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.
- غير أنه تبين من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى متغير المجال التكنولوجي دون المتغيرات الأخرى وهذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي بين وجود نموذج واحد للتنبؤ بالعلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، حيث نجد أن هذا النموذج اعتمد على متغير مستقل واحد وهو المجال التكنولوجي الذي فسر لوحده ما نسبته 39.5% من التغير الحاصل

في أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، وقد تم استثناء المتغيرات المستقلة الأخرى (المجال التنظيمي والمجال الإنساني) وهذا ما يبين الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التغيير في المجال التكنولوجي. وعليه فإن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة إذا ما أرات أن تحسن من الأداء الكلي للمؤسسة وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة، فإنه ينبغي عليها التركيز على التغيير في الجانب التكنولوجي وذلك باقتناء المعدات والآلات الجديدة والمتطورة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع نشاطاتها وتدريب وتكوين عمالها على استخداماتها، لأن اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة يسمح لها بزيادة الدقة في جودة منتجاتها والسرعة العالية في الأداء وتجنب الأخطاء.

2- الفرضيات الفرعية:

- ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى فقد أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة، وأن التغيير التنظيمي فسر ما نسبته 17 % من التباين الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.
- ✓ أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة، وأن التغيير التنظيمي فسر ما نسبته 16 % من التباين الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.
- ✓ أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الاجتماعي والبيئي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة، وأن التغيير التنظيمي فسر ما نسبته 21 % من التباين الحاصل في الأداء الاجتماعي والبيئي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة.
- ✓ كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة).

التوصيات والاقتراحات:

- وفي الأخير يمكننا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات والتي تتمثل فيما يلي:
- ✓ يجب العمل على نشر ثقافة التغيير لدى العاملين في المؤسسة.
- ✓ إدراك أن نجاح عملية التغيير مرهونة بتعاون الإدارة العليا مع العمال.
- ✓ يجب على إدارة المؤسسة أن تكون على دراية بالإستراتيجيات اللازمة للتحكم في مقاومة التغيير.
- ✓ مراعاة الحوافز المادية والمعنوية للعمال، والعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين وتوفير الجو الملائم للعمل.

افاق الدراسة:

من خلال دراستنا للتغيير التنظيمي وأداء المؤسسة سوف نقترح المواضيع التالية للدراسة مستقبلا:

- ✓ دور التمكين في التغيير التنظيمي.
- ✓ إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب

- 1-1_ احمد يوسف دويدن، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، سنة 2012.
- 2_ اسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الياض للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، سنة 2014.
- 3_ حسن محمد احمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي "المصادر و الاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد، الطبعة الثالثة ، عمان، الاردن ، سنة 2014.
- 4_ سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات ، دار وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الاداري، الطبعة الاولى، القاهرة ، مصر سنة 1991 .
- 5_ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الياض للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، عمان، الاردن ، سنة 2012
- 5- عبد الله حسن عواد، ادارة التغيير، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن، سنة 2017
- 6- عبد الله حسن عواد، ادارة و تقييم الاداء ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى عمان ، الاردن سنة 2018
- 6_ مصطفى يوسف 'ادارة الاداء' دار الحامد للنشر و التوزيع 'الطبعة الاولى' عمان 'الاردن سنة 2018 .
- 7- ناصر جرادات و اخرون، ادارة التغيير و التطوير ، دار اثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، سنة 2013 .
- 8- نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة، دار الايام للنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، سنة 2015 .
- 9- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم اداء المؤسسات المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر ، سنة 2014
- 10- يزيد تقرات 'محاسبة التكاليف و دورها في تقييم الاداء' مكتبة المجتمع العربي 'الجزائر' سنة 2013
اطروحات الدكتوراه وشهادات الماجستير :
- 1- ارزي فتحي ، اثر المسار الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته -رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان، سنة 2012/2013.
- 2- اياد علي الدجني 'دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي' دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية 'بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج و طرائق التدريس' جامعة دمشق 'كلية التربية' سنة 2010/2011

- 2-برباش توفيق،التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " بين الحتمية البيئية و الخيار الاستراتيجي"- دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات-سطيف ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم ،تخصص علوم اقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف 1 سنة 2016/2015.
- 3-بن احمد اسية ،اثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء و تنافسية المؤسسة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ،تخصص ادارة اعمال ،دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس ،السنة الجامعية 2017/2016
- 3- بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، تخصص :تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة ابي بكر بلقايد، سنة ، 2015/2014
- 4- بوطبة نور الهدى ،ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي"نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية" ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة باتنة 1 ، سنة 2016/2015
- 5-رقام ليندة،دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى لولاية سطيف،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،تخصص علوم اقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف 1 ،سنة 2014/2013.
- 6-سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل م د من وجهة نظر الاساتذة ،دراسة ميدانية بجامعة بسكرة،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ،تخصص :علم النفس و العمل و التنظيم ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2018/2017.
- 7- عادل بومجان،تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة :مؤسسة صنع الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ،تخصص :علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2015/2014.
- 8-علاوي عبد الفتاح،اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ،"دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط " ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ،تخصص ادارة اعمال،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ،سنة 2013/2012
- 9- عبد الوهاب محمد جبين،تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ،اطروحة دكتوراة ،جامعة سانت كليمنتس العالمية ،الجمهورية العربية السورية ، سنة 2010/2009.

- 10- لطرش وليد ، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء الاستراتيجي ،دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم ،تخصص :العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة ،سنة 2018/2017.
- 11- الضاوية مختاري، دور لوحات القيادة في ادارة و قياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة:مديرية الصيانة بالاغواط سوناطراك ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص : نظم المعلومات و مراقبة التسيير 2013/2012.
- 12- باباه ولد سيدن ،دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء ، "دراسة حالة :البنك الموريتاني للتجارة الدولية" مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ،تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة ابي بكر بلقايد _تمسان _ ، سنة 2010_2009
- 13- بوديب دنيا،الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي-الجزائر-رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3 ، سنة 2013 .
- 14-ثورة عزت ابو مارية،تكاملية بطاقة الاداء المتوازن و ادارة الجودة الشاملة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل ،مذكرة ماجيستر ،تخصص ادارة اعمال ،كلية الدراسات العليا ،جامعة الخليل '2018/2017
- 14- دراعو فاطمة،علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء،دراسة ميدانية بالمركز الجامعي 'احمد زبانه'مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر،تخصص علم النفس العمل و التنظيم،جامعة وهران 2 ،كلية العلوم الاجتماعية ،سنة 2016/2015
- 15-سمير عباس ، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير ، تخصص علم النفس و التربية ،كلية الآداب و العلوم الانسانية ،جامعة باجي مختار عنابة ،كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، سنة 2008/2007
- 16- سوفي نبيل،دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل،مذكرة ماجيستر،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة منتوري بقسنطينة ،،2010/ 2011
- 16- صالح بلاسكة ،قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية ي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر ،تخصص :علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير :جامعة فرحات عباس -سطيف-سنة 2017/2016 .
- 17- صونية كيلاني ،مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة 2000 , 2005" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في

العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2007/2006.

18- صقر محمد اكرم حلس، دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسية على بلدية غزة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 'تخصص ادارة اعمال' كلية التجارة 'قسم ادارة الاعمال' الجامعة الاسلامية - غزة سنة 2012

19- طويهري فاطمة 'اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية' دراسة حالة لشركة انتاج الكهرياء بتيارت 'مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 'تخصص تسويق' جامعة وهران 2 كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير '2014 و 2015

20- عادل عشي 'الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم' دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل ببسكرة '2000_2002' مذكرة ماجستير 'تخصص تسيير المؤسسات الصناعية' جامعة محمد خيضر ببسكرة 'كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير 2001_2002

21- عونى فتحى خليل عبيد 'واقع ادارة التغيير و اثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)' مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير 'الجامعة الاسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، تخصص ادارة اعمال، سنة 2009

22- كمال راتب نوفل 'اثر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية قطاع غزة' رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال 'كلية التجارة' الجامعة الاسلامية 'غزة 2015

23- مبارك بنيه الضامن، التغيير التنظيمي و علاقة باداء العاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، سنة 2004.

24-- مزغيش عبد الحليم، تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع :تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 سنة 2013/2014

25- كمال راتب نوفل 'اثر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية قطاع غزة' رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال 'كلية التجارة' الجامعة الاسلامية 'غزة 2015

25- نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح 'تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين' رسالة ماجستير 'تخصص ادارة اعمال' جامعة الازهر بغزة 'كلية الاقتصاد و العلوم الادارية سنة 2010

المجلات و المقالات :

1- احمد اليوسفي 'رامز علي درويش' اثر مقاومة التغيير على كفاءة اداء المنظمة 'دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية' مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية 'سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية' المجلد 36 العدد 5 سنة 2014

2- السعيد بريش، نعيمة يحيوي ، اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة :ملبنة الاوراس)،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية -العدد 2011/01 -2012 .

3- الشيخ الداوي،تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء،مجلة الباحث،العدد 07_ 2009_ 2010،جامعة الجزائر .

4- العربي عطية'اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية _دراسة ميدانية في جامعة ورقلة 'مجلة الباحث _ عدد 2012_10

5-بختة حداد ،سيد حياة ،ادارة الموارد البشرية و دورها في احداث التغيير في المنظمات المعاصرة، دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية -فرع لمجمع سونلغاز ،المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية العدد 06-2015.

6- جلال الدين بو عطيط ،التغيير التنظيمي مجالاته و مراحلها و مدى مساهمة منظومة الاتصال في انجاحه مجلة التواصل للعلوم الانسانية و الاجتماعية ،العدد 44_ديسمبر 2015

7-دليلة بركان ،مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة-ابحاث اقتصادية و ادارية العدد 17 جوان 2015 جامعة بسكرة -الجزائر .

8- حسين صديق،تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية ،مجلة جامعة دمشق _المجلد 28_العدد الاول سنة 2012

9- حكيم بن جروة ،دراسة نظرية لاستراتيجيات و مداخل التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة ،مجلة نماء للاقتصاد و الدراسة ،جامعة قاصدي مرباح،العدد الأول سنة 2014

10-كمال بوقرة، ،جمعي سعيدة،التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط المتغير ،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ،جامعة الشهيد حمة لخضر،الوادي،العدد 2018 /09/27

11-فضيلة معمر قوادي،نوري امينة،نموذج مقترح لاثر تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر-الاكاديمية لدراسات الانسانية و الاجتماعية أ/ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية.العدد 17 -جانفي 2017

- 12- لصاق حيزية 'اثر ادماج البعد البيئي على تحسين الاداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية
_دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة' مجلة معارف الدولية 'السنة الثانية عشر' العدد 23
(ديسمبر 2017)
- 13- محمد مصطفى القميصي 'اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير' دراسة حالة 'مجلة تنمية
الرافدين' 79 سنة 2008
- 14- نادية راضي عبد الحليم 'دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات
الاعمال في التنمية المستدامة' مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية 'العدد الواحد و العشرون' العدد
الثاني 'ديسمبر 2005'
- 15- وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي، 'بطاقة الاداء المتوازن'، المجلة الدولية المحكمة للعلوم
الهندسية و تقنية المعلومات ،المجلد 2 ،العدد الثاني، يونيو 2006
- 16- وهيبه مقدم 'مداخلة علمية بعنوان :دور بطاقة الاداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم الاستراتيجية
'ملتقى العلمي الدولي 'جامعة حسبية بن بوعلي 'جامعة شلف' 10/09/2010

المراجع باللغة الأجنبية

- 1-DAVID autissier ; conduite du changement : concept clés 2eme édition ; DUNOD
paris ,2014.
- 2- AHMED bouyacoub, la performance de l'industrie nationale des ciments a la -2
lumière des théories contractuelles des organisations, thèse de doctorat en sciences
économiques option : gestion d'entreprise, universite oran, faculté des sciences
économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales 2011. 2012
- 3- Imène LATIRI DARDOUR ; Pilotage du changement organisationnel et recherche
intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le
cas de la joint venture SGHQ en Chine ; T H E S E pour obtenir le grade de Docteur
de l'Ecole des Mines de Paris Spécialité «Sciences de Gestion»2006.
- LUMINITA cismigeanu ,changement organisationnel dans une perspective
d'apprentissage : le développement des pratiques professionnelles thèse doctorat en
technologie éducative .Québec .canada ,2018
- MOHAMED bouamama, nouveaux défis du système de mesure de la performance :
cas des tableaux de bord, thèse pour obtenir le grade de docteur, université bordeaux,
spécialité sciences de gestion année 2015
- 4-AIDOUD Mohamed faouzi, pilotage du changement organisationnel : -
enseignement tirés de quelques entreprises de la région de l ouest algérien, pour l

obtention du grade de docteur en sciences économiques, option : management,
université aboubakrbelkaid Tlemcen année 2017,2018

5-SLIMANI radia, Le pilotage des changements organisationnels et managériaux
induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique
ALCOST Béjaïa, Pour l'obtention du diplôme de Magister, université Abderrahmen
.MIRA BEJAIA 2015

6-udjo esoreghen Franklin Benjamin Balbuena obstacles and resistance and impact of
change in organizations; an examination of the Saudi telecommunication company ;
International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April
2016, Vol. 6, No. 4

7-HELEN ebongkeng ,organizational change and performance, case study:african
financial company S a Cameroon ,thesis CENTRAL UNIVERSITY OF APPLIE
SCIENCE,business management ,MARCH 2018

8-LUCKY wanza ,JANET kagwiria,influence of change management on employee
performance ;a case of university of eldoret ,kenya,international journal of business
and social science ,vol 7,n 4 April 2016

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: ماستر ادارة اعمال

الاستبيان

أخي العامل ، أختي العاملة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال نقوم بإجراء دراسة حول: " التغيير التنظيمي و الأداء " ، و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

يسرنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل موضوعية ، علما أن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس :

انثى

ذكر

2. المؤهل العلمي:

غير جامعي

جامعي

3. الخبرة المهنية :

اكثر من 10 سنوات

من 5 و 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

4. الوظيفة:

موظف عادي

إطار

مسؤول

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة
المجال الأول: التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	المحور الأول: المجال التنظيمي					
01	تقوم المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي لتقسيم العمل و المسؤوليات					
02	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيير					
03	يوجد اتصال دائم بين الادارة العليا و العمال					
04	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف					
05	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الإشراف و التوجيه					
	المحور الثاني: المجال الإنساني					
06	المؤسسة توفر لعمالها فرص التكوين والتدريب بصفة مستمرة					
07	ثقافة انجاز الأعمال واتقانها أصبحت سائدة لدى العاملين					
08	هناك تحسن وتطور في قدرات ومهارات العاملين					
09	العمال لديهم الرغبة والدافعية للقيام بأعمالهم					
10	العمال يشعرون بالولاء و الانتماء للمؤسسة					
	المحور الثالث: المجال التكنولوجي					
11	المؤسسة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة في انجاز أعمالها					
12	المؤسسة تعمل على تجديد الآلات و المعدات باستمرار					
13	تقوم المؤسسة بإدخال اساليب و طرق جديدة في العمل					
14	أصبح إنجاز الاعمال يتم بأكثر سرعة ودقة وسهولة					
15	إدارة المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت (intranet ,extranet)					

المجال الثاني: أداء المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					المحور الرابع: الأداء الاقتصادي والمالي	
					منتجات المؤسسة متميزة وذات جودة عالية	16
					المؤسسة تعمل على توسيع استثماراتها وتنويعها باستمرار	17
					المؤسسة استطاعت الحفاظ على حصتها السوقية وفرض نفسها في السوق	18
					المؤسسة تعتمد على مواردها المالية الخاصة	19
					هناك استغلالا رشيدا للموارد و الإمكانيات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكلفة	20
					تحقق المؤسسة أرباحا سنوية مناسبة	21
					المحور الخامس : أداء العاملين	
					العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة	22
					العمال يؤدون أعمالهم بالكفاءة والفعالية اللازمة	23
					هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الاعمال	24
					العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة	25
					يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات	26
					يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيدة مع الآخرين	27
					المحور السادس: الأداء الاجتماعي و البيئي	
					المؤسسة تقوم ببعض الأعمال المجتمعية المتنوعة	28
					تسعى المؤسسة دائما إلى التخفيف من الضغوطات الاجتماعية والمهنية لعمالها (مثل: تقديم إعانات مالية،تنظيم رحلات...)	29
					المؤسسة تشجع العلاقات غير الرسمية بين العاملين	30
					تحرص المؤسسة على تحسين مستوى معيشة عمالها وتحقيق الرفاهية الإجتماعية لهم	31
					تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في التخلص من مخلفاتها الصناعية بالشكل الذي لا يضر بالبيئة (منع تلوث المياه والهواء والتربة)	32
					منتجات المؤسسة غير مضره بالبيئة	33

