



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية

دراسة حالة : مديرية الخدمات الجامعية – ميله

المشرف	اعداد الطالبة
د. محبوب فاطمة	مخي ماجدة 1

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	كريمة رزاق بارة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. محبوب فاطمة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	هشام حريز

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

إحقاقا للحق و انسابا لفضل أهله والفضل الأول يعود للمولى عز وجل الذي قدر لنا

هذا النجاح ورزقنا بهذا العلم فله الحمد والشكر سبحانه

أولا أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "محبوب فاطمة" التي كان لي سندا في هذا

البحث كما أشكرها جزيل الشكر في تصحيح وتقديم وتوجيه مضمون هذا العمل،

وعلى كل المساعدات التي قدمتها لي و النصائح المفيدة التي زودتني بها

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى روح أُمِّي الغالية " حورية "

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ميلة والغرض منه هو تسليط الضوء على أثر ادارة التغيير على أداء العاملين ، أجريت الدراسة على 102 من الموظفين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ميلة ونفذها استبيان يحتوي على ثلاث محاور ، يأخذ المحور الأول في اعتبار المتغيرات الوصفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة والصفة والتصنيف الوظيفي ومكان العمل) والمحور الثاني يدرس إدارة التغيير أولاً دراسة البعد الأول التغيير في الهيكل التنظيمي ، ثانيا دراسة البعد الثاني التغيير في التكنولوجيا دراسة ثالثة لبعد التغيير في الأفراد أما المحور الثالث يركز على أداء العاملين .

يتم تحليل البيانات في هذه الدراسة من خلال طرق الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الارتباط و ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحز الإحصائية SPSS.V19,

الكلمات المفتاحية :

ادارة التغيير ،مقاومة التغيير ، أداء العاملين ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الأفراد ، مديرية الخدمات الجامعية ميلة.

Abstract

This study examined the topic of change management and its impact on the performance of employees at the Directorate of University Services in Mila. The purpose was to shed light on the effect of change management on employee performance. The study was conducted on 102 employees at the Directorate of University Services in Mila, and a questionnaire was used as the research instrument. The questionnaire consisted of three dimensions.

The first dimension took into account descriptive variables such as gender, age, educational qualification, years of experience, job position, and workplace location. The second dimension focused on change management, specifically studying the first dimension of change in organizational structure, the second dimension of change in technology, and the third dimension of change in individuals. The third dimension focused on employee performance.

The data in this study were analyzed using descriptive statistical methods such as mean, standard deviation, correlation coefficient, and Cronbach's alpha, using the statistical software SPSS.V19.

Keywords: Change management, change resistance, employee performance, change in organizational structure, change in technology, change in individuals, Directorate of University Services in Mila.

فهرس المحتويات

الفهرس:

I.....	شكر وتقدير
II.....	إهداء
III.....	الملخص
IV.....	الفهرس:
IX.....	قائمة الجداول:
X.....	قائمة الأشكال:
أ.....	المقدمة العامة:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير

2.....	المبحث الأول : ماهية التغيير
2.....	المطلب الأول: مفهوم وأسباب التغيير
2.....	1. مفهوم التغيير
3.....	2. أسباب التغيير
3.....	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير
3.....	1. أهمية التغيير
4.....	2. أهداف التغيير
6.....	المطلب الثالث: أنواع التغيير
6.....	1. من حيث درجة التخطيط
6.....	2. من حيث وقت التنفيذ
6.....	3. من حيث درجة الشمولية
7.....	المبحث الثاني: أساسيات عن إدارة التغيير
7.....	المطلب الأول: مفهوم وأسباب إدارة التغيير

7	1. مفهوم إدارة التغيير
8	2. أسباب إدارة التغيير
11	المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير
12	المطلب الثالث : مراحل ومجالات إدارة التغيير
12	1. مراحل إدارة التغيير
13	2. مجالات ادارة التغيير
15	المبحث الثالث : نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير ومعوقاته
15	المطلب الاول :نماذج ادارة التغيير
15	1. نموذج الباحث كيرت لوين Kurt Lewin
17	2. نموذج هوس EDGAR HUSE:.....
18	3. نموذج ADKAR
19	4. نموذج جون كوتر (Kotter)
20	المطلب الثاني : إستراتيجيات إدارة التغيير
20	1. العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية إدارة التغيير
21	2. استراتيجيات إدارة التغيير :
23	المطلب الثالث : معوقات نجاح إدارة التغيير:
24	المبحث الرابع : مقاومة التغيير
24	المطلب الأول : مفهوم و أسباب مقاومة التغيير
24	1. مفهوم مقاومة التغيير
24	2. أسباب مقاومة التغيير
25	المطلب الثاني : أنواع مقاومة التغيير
25	1. مقاومة الافراد للتغيير
26	2. المقاومة التنظيمية :

27	المطلب الثالث: مراحل ومستويات مقاومة التغيير
27	1. مراحل مقاومة التغيير
28	2. مستويات مقاومة التغيير
28	المطلب الرابع : استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

32	المبحث الأول: مدخل لأداء العاملين
32	المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين
32	1. مفهوم أداء العاملين
33	2. أهمية أداء العاملين
34	المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين
35	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين
37	المبحث الثاني : مكونات ومحددات أداء العاملين ومؤشراته
37	المطلب الأول: مكونات أداء العاملين
38	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
39	المطلب الثالث: مؤشرات أداء العاملين
41	المبحث الثالث : أساسيات تقييم أداء العاملين
41	المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم أداء العاملين
41	1. مفهوم تقييم أداء العاملين
42	2. أهداف عملية تقييم الأداء
43	المطلب الثاني : مميزات و أسباب وطرق تقييم أداء العاملين
43	1. مميزات و أسباب تقييم أداء العاملين
45	2. طرق تقييم أداء العاملين

48	المطلب الثالث : معايير ومسؤوليات تقييم أداء العاملين
48	1. معايير تقييم الأداء
49	2. مسؤوليات تقييم أداء العاملين
50	المطلب الرابع :مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين وكيفية معالجتها
50	1. مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين
51	2. كيفية معالجة مشاكل تقييم الاداء

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر إدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية

54	المبحث الأول : تقديم المؤسسة عينة الدراسة
54	المطلب الأول : التعريف بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة
54	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية -ميلة
57	المطلب الثالث : أقسام ومهام مديرية الخدمات الجامعية
57	1. اقسام مديرية الخدمات الجامعية :
57	2. مهام مديرية الخدمات الجامعية :
59	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات
59	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
59	1. نموذج ومتغيرات الدراسة
61	2. مجتمع وعينة الدراسة و أدواتها
61	3. تصميم واختيار مقياس أداة الدراسة
63	4. أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة ، صدق وثبات أداة الدراسة
64	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
64	1. وصف خصائص وسمات عينة الدراسة حسب الملحق رقم 3

682. تحليل نتائج محاور الدراسة.....
72المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة:.....
721. اختبار الفرضية الرئيسية.....
732. اختبار الفرضيات الفرعية.....
78الخاتمة:.....
81قائمة المصادر والمراجع.....
86قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول:

- جدول 1: أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي 14
- جدول 2: يوضح نموذج التدرج البياني لتقييم موظف واحد 46
- جدول 3 : مقياس الإجابة على الفقرات 62
- جدول 4: أطوال الفترات حسب سلم ليكارت الخماسي 62
- جدول 5: آراء وملاحظات الأستاذة المحكمين للاستمارة 63
- جدول 6: معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ 64
- جدول 7: يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس 65
- جدول 8: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن 65
- جدول 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 66
- جدول 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 66
- جدول 11: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة الموظف 67
- جدول 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف المجموعات 67
- جدول 13: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل 68
- جدول 14: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور إدارة التغيير 68
- جدول 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين 71
- جدول 16: نتائج الانحدار الخطي لأثر إدارة التغيير على أداء العاملين 73
- جدول 17: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى 74
- جدول 18: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية 75
- جدول 19: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة 76

قائمة الأشكال:

- الشكل 1: أهمية التغيير 4
- الشكل 2: مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفيت 15
- الشكل 3: مراحل عملية التغيير في نموذج (Lewin Kurt) 17
- الشكل 4: نموذج جون كوتر 19
- الشكل 5: الأسباب المقاومة للتغيير 25
- الشكل 6: المحددات الداخلية لأداء العاملين 38
- الشكل 7 : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية 55
- الشكل 8 : الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية 56
- الشكل 9: نموذج الدراسة 60

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تعيش المنظمات في زمن مليء بالتحولات والتغيرات السريعة على مستوى الأعمال. فعالم الأعمال يتطور باستمرار سواء من خلال التقنيات الجديدة والابتكارات أو التغييرات في الاحتياجات . تلك التغيرات المتسارعة تفرض على المنظمة ضرورة التكيف والتغيير للبقاء و تسعى دوماً إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع والتطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات البيئة الراهنة مما جعلها تواكب هذه التطورات عن طريق التغيير والبحث المستمر لزيادة الكفاءة والفعالية.

فالتغيير هو عملية تحول أو تعديل يحدث في مجال ما سواء كان ذلك في البيئة الخارجية أو داخل المنظمات و الأفراد ويعد هذا التغيير جزءاً طبيعياً وحتمياً في حياة الأفراد والمنظمات حيث يمثل بداية التحول والتطوير فبمجرد إدراك أهمية التغيير وتبنيه يصبح الانتقال إلى إدارة التغيير ضرورياً فإدارة التغيير تمثل الأداة التي تمكن من توجيه وتحكم هذه العملية من خلال تطبيق استراتيجيات وتقنيات فعالة لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة التغييرات المطلوبة وبواسطة إدارة التغيير يمكن تحقيق التغيير المرغوب فيه بطريقة منظمة وفعالة وتقليل المقاومة والتوترات التي قد تحدث في هذه العملية وتحقيق تبني سلس للتغيير .

وواحدة من أهم جوانب إدارة التغيير هي تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة وهو مصطلح يشير إلى كيفية أداء الموظفين في مكان عملهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة في المنظمة فيعتبر عنصراً حاسماً في نجاح أي منظمة ويعد تقييم أداء العاملين أداة حيوية في إدارة التغيير على أداء كل فرد وفريق العمل فمن خلال تقييم أدائهم بشكل فعال يتم تحسين أدائهم وتعزيز قدراتهم على مواجهة التغييرات وتساهم هذه العملية في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة وهو يساعد على تحديد مستوى الأداء الحالي للعاملين وتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر ويعزز تقييم الأداء الشفافية والعدالة مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة .

إشكالية الدراسة

من خلال النظر في المعلومات التي قدمناها يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية -ميلة ؟
وقصد تسهيل الإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى أسئلة فرعية:
- هل التغيير في الهيكل التنظيمي له أثر على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة ؟
- هل التغيير في التكنولوجيا له أثر على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة ؟
- هل التغيير في الأفراد له أثر على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) على أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى معنوي 0.05.

الفرضيات الفرعية:

يمكن الإجابة على الأسئلة الفرعية بشكل مؤقت كما يلي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى معنوي 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى معنوي 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في الأفراد على أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى معنوي 0.05.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لأسباب شخصية تتعلق بشغفي واهتمامي الشخصي في مجال إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين ، أجد أن إدارة التغيير هي مجالاً مثيراً ومهما يؤثر في نجاح المنظمة ورفاهية الموظفين ، أنا مهتمة بفهم كيفية تحقيق التحولات الناجحة في المنظمات وتحسين أداء العاملين بالإضافة الى ذلك يسعدني أن أساهم في المعرفة العلمية وتوسيع فهمنا للعلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين ، كذلك لأهمية إدارة التغيير حيث تعتبر جزءاً حيوياً من بيئة العمل الحديثة وسعي المؤسسات نحو تحقيق التميز في الأداء في مختلف مجالات أعمالها وهذا بتبني أنجع الأساليب الحديثة في تسيير الإدارة والمؤسسة والمشاريع.

حدود الدراسة :

- الحدود البشرية : موظفي مديرية الخدمات الجامعية ميلة .
- الحدود الزمنية: تم البحث في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه وتطبيقها على أرض الواقع خلال السداسي الثاني 2023 .
- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية ميلة .

أهمية الدراسة:

- تحسين أداء العاملين : تساعد دراسة أثر إدارة التغيير على أداء العاملين على تحسين أداء العاملين في المؤسسات والمنظمات من خلال فهم كيفية تأثير عمليات التغيير على الموظفين ، يمكن للمديرين تنفيذ استراتيجيات فعالة للتحويل الداخلي وتعزيز أداء عمل الفرق و الأفراد.

- **زيادة القدرة على التكيف** : يمكن أن تساعد إدارة التغيير في بناء قدرة الموظفين على التكيف مع التحولات والتغييرات في البيئة المحيطة من خلال دراسة إدارة التغيير يمكن تحديد العوامل التي تسهم في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف والتعامل مع التحديات و الفروق
- **تعزيز الشعور بالمشاركة والالتزام** : توفر إدارة التغيير الفعالة فرصا للموظفين للمشاركة في عملية التغيير واتخاذ قرارات مشتركة تشعر الموظفين بأنهم جزء من العملية ويتم تشجيعهم على تقديم مساهماتهم وهو ما يؤدي الى زيادة الالتزام والانتماء للمنظمة .
- **تحسين رضا الموظفين** : إدارة التغيير الفعالة يمكنها ان تحسن رضا الموظفين تجاه عملهم والمؤسسة بشكل عام من خلال دراسة أثر إدارة التغيير يمكن تحديد العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين والعمل على تعزيزها وتحسينها .
- **تعزيز الابتكار والتطوير** : تسهم إدارة التغيير الناجحة في تعزيز الابتكار والتطوير في المؤسسات حيث تتيح إدارة التغيير الفعالة تهيئة البيئة الملائمة على الابتكار مثل تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجريب نهج جديد في العمل.
- **إدارة التغيير** : هي عملية معقدة وشاملة ودراسة أثرها على أداء العاملين تساهم في فهم المزيد عن كيفية تحقيق التحولات الناجحة في المنظمات وبالتالي فان الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير تلعب دورا حيويا في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز أداء المنظمات.

أهداف الدراسة:

ترتكز أهداف دراسة أثر إدارة التغيير على أداء العاملين على فهم تأثير إدارة التغيير على عدة جوانب مختلفة في المنظمة وعلى أداء العاملين :

- فهم أساسيات إدارة التغيير حيث تهدف الدراسة إلى التعريف بمفاهيم و أسس إدارة التغيير .
- معرفة أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية - ميله .
- معرفة أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية ميله .
- معرفة أثر التغيير في التكنولوجيا على اثر العاملين في مديرية الخدمات الجامعية ميله .
- معرفة أثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية ميله .
- فهم تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين .

منهج الدراسة :

من أجل إتمام الدراسة نستخدم المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادر ومعالجتها بطريقة للوصول إلى نتائج سليمة .ولقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و EXEL.

الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين:

1- دراسة (ناصر وعبد المجيد 2017) "أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في الشركات الصناعية

السعودية "

أهداف الدراسة

- 1- تحليل مفهوم إدارة التغيير و أنواعها.
- 2- تحليل مفهوم أداء العاملين ومؤشراته .
- 3- تحليل العلاقة بين إدارة التغيير و أداء العاملين في الشركات الصناعية السعودية.
- 4- تحديد العوامل التي تؤثر في نجاح إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية السعودية.

النتائج :

أظهرت الدراسة أن إدارة التغيير تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين في الشركات الصناعية السعودية ، و أن العوامل التي تؤثر في نجاح إدارة التغيير تشمل الاتصال الفعال ، والتدريب والتطوير والتحفيز والمشاركة في صنع القرارات وتطبيق السياسات والإجراءات الصحيحة كما أظهرت الدراسة أن الشركات التي تتمتع بثقافة تغيير مرنة وقادرة على التكيف مع التحولات والتغيرات في السوق تحقق أداء أفضل من الشركات التي تتمتع بثقافة تغيير صلبة وعالقة في التقاليد.

2- دراسة (اوسكار فيسكي 2017) "تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في الشركات الروسية "

أهداف الدراسة

- 1- تحليل مفهوم إدارة التغيير ومكوناتها .
- 2- تحليل مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشراته.
- 3- تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي في الشركات الروسية .
- 4- تحديد التأثير الإيجابي او السلبي لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي في الشركات الروسية .

النتائج :

أظهرت الدراسة ان العلاقة إيجابية وقوية بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي في الشركات الروسية ، كما أنه تم تحديد تأثير إيجابي وقوي لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي ، حيث أن الشركات التي تقوم بتنفيذ إدارة التغيير بنجاح تحقق أداء مؤسسيا أفضل من الشركات التي لا تنفذ إدارة التغيير.

3- دراسة محمد محي الدين الصالح احمد ، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع العام ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم في الفترة 2000-2008 جامعة النيلين ، 2010 تناولت مشكلة الدراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات ومدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم

هدفت هذه الدراسة إلى الآتي :

- التعرف على وجود التغيير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم و أثره على أدائها .
- معرفة مدى الرضا الوظيفي تجاه التغيير التنظيمي .

النتائج:

- تتصف اتجاهات العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم نحو التغيير التنظيمي الإيجابية.
- توجد علاقة ارتباطيه بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي .
- وقد أوصت الدراسة بتبني سياسات التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة ووضع الخطط لتطبيق منهجيات التغيير التنظيمي .

4- دراسة د ابتسام الحلواني في العدد 67 سنة 1996 بعنوان "التغيير التنظيمي ودوره في التطوير الإداري" في مجلة الإدارة العامة - القاهرة ، تحدثت فيها عن التغيير التنظيمي و أنواعه ومدى أهميته والمداخل المختلفة وخطوات إجرائه والدور المهم للتغيير في المنظمات و ضرورته وحتميته و استمراريته وناقشت الدراسة أسباب فشله ومدى مقاومة العاملين له ولقد توصلت إلى أن أهم أسباب فشل التغيير التنظيمي عدم مراعاته للبيئة المحيطة بالمنظمة ومحاولة التكيف معها كما توصلت إلى عدم مراعاة السلوكيات المختلفة للأفراد العاملين ومحاولة النظر إليها بعين الاعتبار تعد من أهم أسباب اخفاق التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له ¹

5- دراسة كيرد عمار 2015 بعنوان " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع الأغواط "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة نمط الاشراف بناء فرق العمل التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديريةية الأغواط - كما هدفت التي تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس السن المستوى التعليمي سنوات الخبرة) على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة ، حيث أجرى عليها تحليل بيانات الدراسة SPSS الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

¹ مناهل احمد يوسف احمد ، اثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، الخرطوم ، 2015، ص

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت الى وجود علاقة إيجابية ذات صلة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها ومستوى الأداء الوظيفي .
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد ومستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات صلة إحصائية بين بناء فرق العمل و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس السن المستوى التعليمي سنوات الخبرة في الوظيفة).

6- دراسة احمد مناهل احمد يوسف 2015 بعنوان اثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري

بالمؤسسات الخدمية دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم

هدفت الدراسة الى تناول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية والتعرف على مدى تأثير أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية مقاومة العاملين مشاركة العاملين الوقت المناسب لإجراء التغيير) وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم صياغة مجتمع البحث من المدراء والموظفين بالشركة ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم الاستعانة في هذا البحث على أسلوب العينة العشوائية وقد استخدم البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية في حين توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له.
- التزام القيادة بعملية التغيير التنظيمي و إدخاله على مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة .
- الحوافز المادية والرواتب وملحقاتها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الإبعاد التنظيمية تأثيرا على قرارات العاملين.
- التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء¹.

¹سايب عبد القادر، اثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، ورقة سنة 2018، ص .

تقسيم الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية واختبار صحتها وتحقيق أهداف البحث والتمكن من الإحاطة الشاملة بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وكل فصل إلى مباحث كالآتي :

جاء الفصل الأول تحت عنوان "الإطار النظري لإدارة التغيير " حيث بدأنا هذا الفصل بالتطرق أولاً إلى ماهية التغيير ثم ثانياً إلى أساسيات إدارة التغيير، و ثالثاً قدمنا نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير ومعوقاتنا لنختمه بمقاومة التغيير.

الفصل الثاني كان بعنوان " الإطار النظري لأداء العاملين " قسم هذا الفصل أولاً إلى مدخل لأداء العاملين ، ثانياً إلى مكونات ومحددات أداء العاملين ومؤشراته ، لنختمه ب أساسيات تقييم أداء العاملين.

في حين الفصل الثالث الذي خصص للدراسة الميدانية وقسم الى مبحثين فالمبحث الاول تقديم المؤسسة عينة الدراسة والمبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات. وأنهيينا دراستنا بخاتمة نوجز فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها والتوصيات التي استطعنا اقتراحها.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة التغيير

تمهيد:

تتسارع عملية التغيير في حياتنا المعاصرة وتعتبر حاسمة لنجاح المنظمات نظرا للظروف التي يفرضها الواقع وهو العنصر الحتمي في كل صور ومراحل النشاط الإداري ويشكل جزء لا يتجزأ من استراتيجيات الأعمال.

المنظمة الفعالة هي التي تعتمد على خطوات ومراحل متأنية لإدارة التغيير بشكل سلس ومدروس حيث أن التغيير في المنظمات قد يشمل تغيير سياسات أو إجراء أو ثقافة المنظمة أو تغييرات في التكنولوجيا و الأنظمة ، وتهدف عملية إدارة التغيير إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تغيير أو تحسين الأساليب والعمليات المستخدمة فيها وتحديث تقنياتها وتحسين ثقافتها وبيئتها الداخلية حيث تعد إدارة التغيير عملية حيوية ومستمرة تتطلب تركيز على الجوانب البشرية والتنظيمية والتقنية وتواجه تحديات كبيرة مثل مقاومة الموظفين للتغيير ، ونظرا للأهمية الكبيرة لإدارة التغيير تناولنا في هذا الفصل أربعة مباحث على النحو التالي :

- المبحث الأول : ماهية التغيير.
- المبحث الثاني : أساسيات عن إدارة التغيير.
- المبحث الثالث : نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير ومعوقاتها.
- المبحث الرابع : مقاومة التغيير.

المبحث الأول : ماهية التغيير

التغيير هو عملية لا غنى عنها في الحياة فهو يشير إلى التحول والتعديل في الحالة الحالية للأمور أو الظروف يمكن أن يكون التغيير نتيجة للظروف الخارجية أو الدوافع الداخلية وقد يكون مخططاً أو غير متوقع مما يجبر المنظمات على أحداث التغيير للتكيف مع مختلف الظروف .

المطلب الأول: مفهوم وأسباب التغيير

يعد التغيير من العوامل الأساسية التي تؤثر على حياتنا الشخصية والمهنية ويمكن أن يشير إلى أي تغيير يحدث في البيئة المحيطة بنا سواء كان ذلك في المنظمات أو المجتمعات أو الثقافات أو في حتى حياتنا اليومية لدى وجب التطرق أولاً إلى مفهوم التغيير وأسبابه من خلال هذا المطلب.

1. مفهوم التغيير

تعريفه لغة : حسب لسان العرب لابن منظور التغيير اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر حوله ، وتغيير الشيء عن حاله : تحول و غيره : حوله و بدله¹.

اصطلاحاً : تختلف مفاهيم التغيير باختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي بعض التعاريف :

مفهوم التعريف عند ريشارد روبر : " عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع².

عرف أفندي (2004) التغيير : بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته³.

عرفه الدكتور محسن أحمد الخضيرى : "ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه ، و للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته"⁴.

و مما سبق نرى أن التغيير هو نشاط بشري واع يتميز بالاستمرارية فهو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مختلفة عما كانت عليه من قبل بغية التطوير وتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - عبير بوسمينة، زينة يعقوب ، الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة (دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله) ، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2022 ، ص 25.

² - أنعام الحيايلى، بهاء الدين المنجي العسكري ، إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط 1 ، 2015 ، ص 27.

³ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص

2. أسباب التغيير

ذكر القريوتي مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير¹:

- ✓ التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
- ✓ التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
- ✓ تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- ✓ تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العامة أو الخاصة.
- ✓ تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
- ✓ التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
- ✓ زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
- ✓ إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير

يجب أن يتم التغيير بشكل هادف ومدروس ومخطط بدقة إن التغيير ليس مجرد ظاهرة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية بل هو مركب يتجاوز أهميته الحالية ويؤثر على المستقبل أيضا وتتمثل أهمية وأهداف التغيير فيما يلي:

1. أهمية التغيير

التغيير شديد الأهمية ، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية² في ما يلي :

1. الحفاظ على الحيوية الفعالة: تكمن أهمية التغيير في قدرة المنظمة على إظهار التصميم والديناميكية وثقافة الابتكار و الإبداع، وهذا ما ينطوي على تبني عقلية الانتعاش والانفتاح على الأفكار الجديدة، مع التخلص من روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يخنق الإبداع.
2. تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويتعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بمقاومة ذلك التغيير³.
3. إزكاء الرغبة في التطوير: حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب و إزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير¹.

¹ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 234

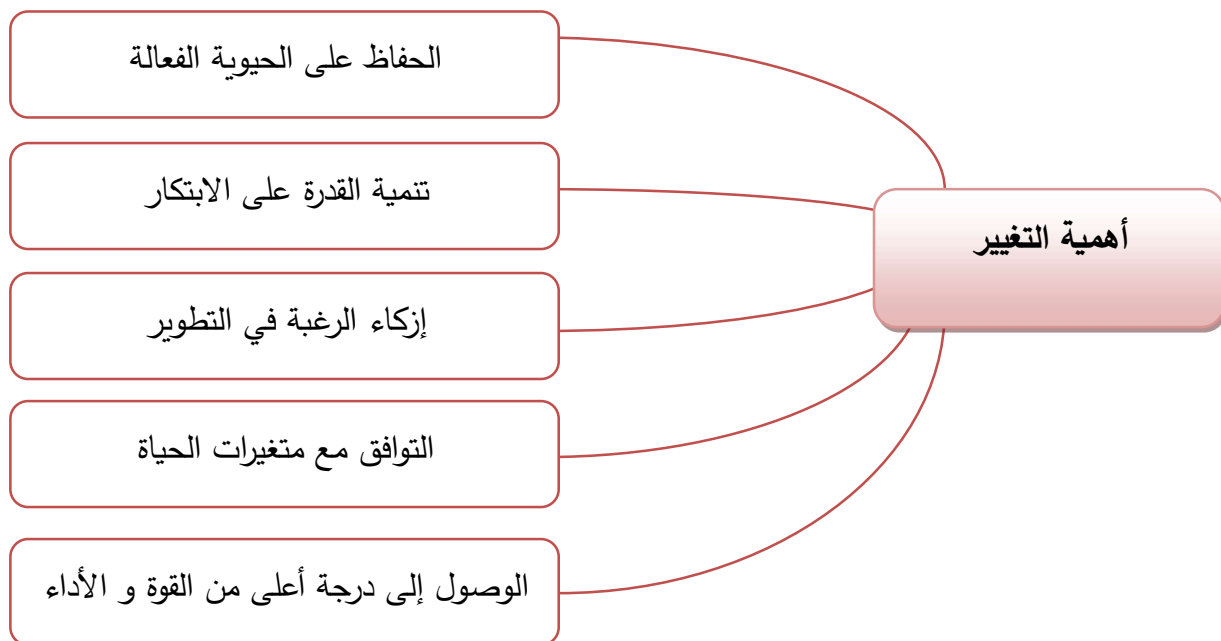
² محسن الخضيري، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا و النشر ، دمشق ، سوريا ، 2003 ، ص 23.

³ - سامح عبد المطلب عامر، سيد قنديل علاء محمد، التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 274.

4. التوافق مع متغيرات الحياة : يعد تعزيز القدرة على التكيف والمرونة أمراً بالغ الأهمية للمنظمات والأفراد للتعامل بفعالية في أوجه عدم اليقين والتعقيدات والترابط في الحياة ، وهذا يشمل التعامل مع عوامل مختلفة مثل الأفكار والتوجهات والسلطات والمصالح والحقوق التي تؤثر على المشهد المتغير للظروف والمواقف.

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء : حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية².

الشكل 1: أهمية التغيير



المصدر : سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الأردن ، 2010 ، ص 274.

2. أهداف التغيير

التغيير عملية هادفة ومدروسة و مخططة، ومن أهم أهدافها ما يلي³:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والتوافق مع ظروف البيئة المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.

2. تحقيق منزلة متقدمة وميزات في أداء المنظمة حتى تحقق تميزاً على المنظمات المتماثلة تستطيع بموجبها الوصول إلى مستوى عال من الإنتاج.

¹ - سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، الأردن 2011 ، ص 314.

² - محسن الخضيرى، مرجع سابق ، ص 24

³ - أحمد عطا الله الجهني، التغيير الايجابي في الشركات والهيئات ، دار اقرار للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1900 ، ص 56-58

3. العمل على إيجاد التوافق والتناغم بين الموظفين وأهداف المنظمة و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة و أهدافها.
4. السعي على تحقيق التغيير التدريجي في قيم و اتجاهات الموظفين المهنية.
5. تغيير سلوكيات الموظفين لتنسجم مع التغييرات التي تحدث في محيط المنظمة الخارجي، كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي على شكل فرق العمل.
6. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
7. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.
8. نقل المنظمة من النظام (البيروقراطي) القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع الموظفين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب (العصا والجزرة) إلى نظام (حيوي) قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات ، ودفع الموظفين للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الايجابية وليس العقاب ، ويشجع الرقابة الذاتية .
9. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
10. زيادة قدرة الموظفين على المواجهة الصريحة و إظهار المعلومات بدلاً من إخفاءها، وزيادة صراحة الموظفين عند اتصالهم بعضهم البعض.
11. مساعدة الموظفين على تشخيص مشكلات وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
12. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المنظمات الأخرى والمجموعات المتخصصة من أجل انجاز أهداف المنظمة.
13. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الموظفين ومجموعات العمل في المنظمة.
14. الانتقال بالمنظمة من الإدارة فقط إلى الإدارة والقيادة معاً .
15. تقوية العلاقات والترابط بين موظفي المنظمة.
16. الحد من الصراعات داخل المنظمة باستخدام أساليب علمية لحل المشكلات و الاستعانة بأهداف عليا مشتركة لحل المشكلات بدلاً من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل داخل المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع التغيير

يأخذ التغيير عدة تصنيفات تختلف من منظمة إلى أخرى ، ومن وقت لآخر حسب أوضاعها و فيما يلي نوضح مستوياتها¹:

1. من حيث درجة التخطيط

يأخذ التغيير أحد الشكلين التاليين:

1. التغيير العشوائي : وهو التغيير التلقائي الذي تأخذ به المنظمة دون أي إعداد مسبق وآثاره سلبية؛
2. التغيير المخطط : يعتمد على إعداد مسبق بوضع برامج محددة ، ومجالات التغيير المحتملة.

2. من حيث وقت التنفيذ

وينقسم إلى نوعين:

1. التغيير السريع أو ما يسمى بـ "الصدمة القوية" : يحدث هذا التغيير دفعة واحدة لظروف قوية تؤثر على المنظمة ، ويكون فجائيا على العاملين بالمنظمة وهو ما يستدعي توخي الحذر من الآثار السلبية الناتجة عن تأثرهم بهذا التغيير .
2. التغيير البطيء: يؤخذ التغيير بشكل جزئي على دفعات، ويكون شاملا لمختلف جوانب المنظمة وذلك لتفادي الآثار السلبية المحتملة.

3. من حيث درجة الشمولية

يصنف التغيير إلى النوعين التاليين:

1. التغيير الجزئي : وهو التغيير الذي يشمل أجزاء بسيطة من المنظمة ، كالتغيير في وحدة من الوحدات الإدارية ، أو الأهداف ، أو السياسات ، أو الإجراءات.
2. التغيير الشامل: هو التغيير على المستوى الكلي الذي يشمل كافة أجزاء ونواحي المنظمة المصرفية من موظفين، و مصالحي، ووظائف.

¹ - صالح مفتاح ، التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة، 2011، ص 5-6.

المبحث الثاني: أساسيات عن إدارة التغيير

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية وتحتاج إلى مهارات وإستراتيجية إدارية مناسبة ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء يجب أن تكون قادرة على إدارة التغيير بنجاح ومن خلال هذا لابد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له مجالات وإستراتيجيات و مراحل ونماذج وعليه تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب تطرقنا في المطلب الأول مفهوم وأسباب إدارة التغيير والثاني خصائص إدارة التغيير الثالث مراحل ومجالات إدارة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب إدارة التغيير

إدارة التغيير هي عملية إدارية تستخدم لتحقيق تغييرات مؤسسية معينة في المنظمة وتشمل تعديل السياسات و الإجراءات والهياكل التنظيمية والثقافة وتتضمن هذه العملية الخطط و الإجراءات المختلفة التي يتم إتباعها لضمان نجاح التغيير وتحقيق الأهداف المرجوة ويوجد العديد من الأسباب التي تستدعي الحاجة إلى إدارة التغيير في المنظمات.

1. مفهوم إدارة التغيير

هناك العديد من المفاهيم المطروحة حول إدارة التغيير ، والتي قد تختلف انطلاقا من مفهوم الباحث للتغيير في حد ذاته فمنهم من يعرف إدارة التغيير بأنها : " التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبوتها على مستوى المؤسسة والفرد معا "¹.

و عرفها ستيف سميث بأنها : " عملية تحويل المؤسسة من حال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب علمية لتعزيز التغيير المراد إحداثه "².

أما علي السلمي فيعرفها على أنها : " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة او أي عنصر آخر من عناصر العمل استهدافا لأحد الأمرين : أولهما ملائمة أوضاع المؤسسة و أساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بها، ثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و وجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها من المؤسسات "³.

¹- عبد القادر شارف، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيل بالأنطاكية ، المجلة العربية للإدارة ، 2018 ، ص 176-177.

²- محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 94.

³- محمد حامدي، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي باتنة ، مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر ، 2017 ، ص 33

كما عرفت أيضا بأنها ، مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة المحيطة¹.

وتعرف كذلك بأنها المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية والمعنوية والتفاعل معها داخل منظمات الاعمال وخارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاية وفعالية للوصول إلى الهدف المنشود².

ونعني بها ايضا ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة ،وتقوية إمكانية مواجهة المشكلات التي تواجه هذه الإدارة ، وهو خطة طويلة المدى لتحسين اداء الإدارة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية ،وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين،وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية³.

تعريف Ricardo⁴ أن إدارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها و تقييمها ، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .

وتأسيسا على ما سبق من مفاهيم يمكن اعتبار إدارة التغيير هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة التغييرات في عمليات المنظمة أو الإجراءات أو الأنظمة أو الهيكل. الهدف من إدارة التغيير هو ضمان تنفيذ التغييرات بسلاسة وكفاءة وبأقل قدر من التعطيل للمؤسسة و أصحاب المصلحة فيها.

2. أسباب إدارة التغيير

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية او تلقائية بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم عليها لقيام بالتغيير وقد تكون هذه الاسباب داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى وتتمثل⁵ :

1- الأسباب الداخلية:

هي القوى الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل العاملين معها والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف والتي من بينها¹ :

¹ - بهاء الدين لمنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 25.

² محمد يوسف النمران ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 98

³ Peter Drucker , **long-range planning challenge to management**, management science,N30,V55,2001,p238-239

⁴ Ricardo ,R. F.(1995).**Overcoming Resistance of Change**. National Productivity Review ,14(2),PP.28-39

⁵ - صلاح بن فالح عبد الله، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2005 ، ص 50.

- الحفاظ على حيوية المنظمة : التغيير يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل على إظهار الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار و اقتراحات ، ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة وبالتالي تزول سياسة عدم الاهتمام الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة .
- المبادرة و الطموح : يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة ، وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع ، وتظهر هذه الطموحات عند المديرين و المسؤولين أكثر من غيرهم.
- البحث عن الارتقاء والتقدم : يعتبر في كل المجالات أحد الأهداف الاساسية في المنظمة،مثل زيادة الانتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الافراد ماديا ومعنويا.
- كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها² :

- ✓ انخفاض الحالة المعنوية للموظفين و إصابتهم باليأس و الإحباط.
- ✓ كثرة التسرب و الاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات و المؤثرين.
- ✓ كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
- ✓ كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية.
- ✓ كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين أو نقشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
- ✓ نقشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
- ✓ المركزية و انعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
- ✓ الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

فوجود مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل و اختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغيرات وتحسينات .

2- الأسباب الخارجية:

إن القوى الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير ، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك امر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات ، فيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعوا للتغيير وهي كما يلي³ :

¹ - نسيم مرزوق، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة)،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة،2013،ص66.

² - الصيرفي محمد ، إدارة التغيير ،دار الفكر الجامعي ،2007،ص32-33

³ - مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 39

- أسباب اقتصادية : إن التغييرات الاقتصادية ، أصبحت سمة من سمات هذا العصر ، تتم إما بسرعة كبيرة جدا أو ببطء شديد ، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها ، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو تدفقات نقدية مما يؤدي الى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها.
 - أسباب سياسية وقانونية : التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي هذه القوى تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذن ان هذه التشريعات تفرض قيودا او تهيئ فرصا ، مثل التغييرات في سياسة الحكومة المالية و النقدية أو وجود تغييرات عالمية تؤثر على الاتفاقات الاقتصادية بالإضافة الى اصدار قوانين جديدة(قوانين العمل ، قوانين الضمان الاجتماعي... الخ)
 - أسباب تكنولوجية أو تقنية تؤثر المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الادارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع و الشراء ، وتتساعد هذه التأثيرات يوما بعد يوم وبشكل سريع جدا لأن تقنية المعلومات اصبحت جزءا من الاتجاه الهادف إلى انجاز المهام بفعالية أكبر وبناءا على ذلك يجب اتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي .
 - أسباب اجتماعية : وتتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك الاتجاهات و أنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات و أذواق المستهلكين ، وسيادة عصر التوجه للزبون احترامه والعمل على إرضائه.
 - تأثير الثقافة على المنظمات لا يمكن إهماله فعندما يتم إدارة المنظمة بناءً على القيم والاتجاهات والسلوكيات الثقافية ، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النجاح والاستمرارية في المنظمة. وبما أن الثقافة تؤثر على المنظمة بشكل شامل ، فإن أي تغيير في الثقافة سيؤثر بالتأكيد على جوانب مختلفة في المنظمة.
- من أسباب التغيير الثقافي يمكن أن يكون الرغبة في تحسين الأداء أو التكيف مع تغيرات السوق أو البيئة التي تحيط بالمنظمة. يجب على المنظمة تقييم التغييرات المطلوبة والتأكد من تأثيرها المحتمل على المنظمة وأفرادها. كما يجب توضيح أهداف التغيير ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من تحقيقها.
- لتنفيذ التغيير الثقافي بنجاح ، يجب التركيز على التواصل الفعال والتعاون بين جميع أفراد المنظمة. كما يجب أن يكون هناك دعم من الإدارة العليا وإشراكها في هذه العملية ، بالإضافة إلى توفير التدريب والتطوير للأفراد لتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغييرات.
- أخيراً ، يجب العمل على تشجيع الثقافة الجديدة وإدارة الانتقال إليها بشكل متوازن و تدريجي ، مع مراقبة تأثير التغييرات والتحقق من أنها تحقق الأهداف المحددة.

المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص ينبغي الإحاطة بها وبجوانبها المختلفة للوصول إلى المقاصد الحقيقية لعملية التغيير ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

- 1- **الإستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا ، بل يحدث في حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير يتجه إلى تحقيق هدف ¹.
- 2- **الواقعية**: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها²
- 3- **التوافقية**: يجب أن يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغيير وبين الاحتياجات، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير³
- 4- **الفاعلية**: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والتأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها
- 5- **المشاركة**: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قيادة التغيير⁴
- 6- **الإصلاح** : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال ، وسد ما في المجتمع من نقائص ومن هنا تصبح عملية التغيير هي عملية إصلاح شامل ومتكامل للمؤسسة وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير
- 7- **الرشادة** : هي صفة ملازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد ، فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تعويضها بعائد يفوق هذه الخسائر .
- 8- **القدرة على التطوير و الابتكار** : هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يجب أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حاليا والتحول إلى الأفضل والأصلح والأجود والتقدم لصالح المؤسسة ولصالح العاملين وإلا فقد التغيير مضمونه وفقد هويته وفقد قوى الدفع التي يستند إليها⁵

¹ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005، ص 345

² - سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة إدارة التغيير ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، 2011 ، ص 23-24

³ - محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 27

⁴ - جليل رزقة، جطي فايزة، أثر التغيير التنظيمي في ارساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير -

جبجل)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جبجل، 2020، ص 15

⁵ - ضريف عبود، أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع أم البواقي)، مذكرة ماستر

، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2021، ص 11

9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة¹.

المطلب الثالث : مراحل ومجالات إدارة التغيير

إدارة التغيير تتألف من عدة مراحل ومجالات تهدف الى تحقيق التغيير المطلوب في المنظمة

1. مراحل إدارة التغيير

مراحل التغيير تعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بالانتقال بأقل تكلفة في حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها بما يضمن تحقيق الكفاءة و الفعالية ، وتتم إدارة التغيير بمجموعة من الخطوات هي :

1. **مرحلة الاستعلام** : يقوم المدير بدراسة استطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع الرؤية المستقبلية للمنظمة لاستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة للتغيير والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة لان التغيير مقيد بالوقت والإمكانيات المتاحة .
2. **مرحلة الاستجابة ورد الفعل**: تتمثل في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة التغيير في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير.
3. **مرحلة التصميم**: من خلال هذه المرحلة و غدا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق وعادة ما يتم الاستعانة بالمستشارين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.
4. **مرحلة التنفيذ** : يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة أي تحويل الخطط إلى أفعال حقيقة على ارض الواقع ، وهنا وجب على كل عضو في المنظمة الالتزام بما ورد في الخطة ، ويلعب المدير دورا هاما من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع الحوافز لتحقيق مساندة الموظفين.
5. **مرحلة التأثير و التقييم**: تبدأ فيها نتائج العملية السابقة بالظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات التغيير لمعرفة مدى الانحراف بين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه.²

¹- نور الهدى سحيري، إدارة التغيير ودورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة

الصمامات البروقية)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017، ص 29

² - Lamiri Abdelhak, **Management De L.information** "Redressement et mise a niveau des entreprise", Office des publications universitaires, Alger 2003, p p 47,48

2. مجالات ادارة التغيير

تتعدد المجالات التي يظهر فيها التغيير، وتشير الدراسات إلى أن التغيير قد يظهر في بعض أو جميع الجوانب التالية¹:

- **تغيير في الأنشطة و الأساليب التي تمارسها المنظمة:** قد تقوم المنظمة التي تخضع للتغيير بتنفيذ أنشطة جديدة أو تجاهل الأساليب القديمة من أجل اعتماد أساليب أداء جديدة تعزز الإنتاجية والأداء العام.

- **التغيير في الأفراد العاملين على الصعيدين الكمي والنوعي :** إذ قد يتم الاستغناء عن بعض العاملين نظرا لعدم كفايتهم و إحلال غيرهم أو قد يكون التغيير بتنمية مهاراتهم أو تعديل أنماطهم السلوكية من خلال إعادة تأهيلهم وتدريبهم ، وعلى ضوء ذلك فإن التغيير الذي يحدث في أي منظمة يعني تغييرا في مهام و أدوار العاملين أو قد يتعدى إلى مهمات جديدة تفرض على العاملين إتقان أدائها بهدف إنجاح عمليات التغيير.

- **تغيير في الإمكانيات والموارد المادية :** بزيادة الموارد المتاحة أو الحصول على الموارد عالية الجودة تتماشى مع المتطلبات الجديدة .

- **تغيير في القيم المهنية وتكوين قيم إيجابية جديدة :** إن عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة ، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة و متصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل ، ومن المعروف أن الأفراد لديهم أنماط سلوكية وتصرفات متعددة مختلفة ، لذلك يتعين على المنظمات القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات و الأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين وبعدها القيام بتعديلها وتغييرها بما يتوافق مع المنظمة وأهدافها².

وهناك عدة سبل لتعديل أو تغيير سلوكيات العاملين يأتي على رأسها نمط القيادة ، فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته ، كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح و إيصال ما يريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين ، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل في تعديل سلوك العاملين³.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 138

² - محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2005، ص 97

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 197

- تغيير في السياسات ومنهجية اتخاذ القرارات : قد تتضمن التغييرات في السياسات ومنهجيات صنع القرار اعتمد مناهج لامركزية وديمقراطية عند التعامل مع العمال، إما جزئياً أو جذرياً في تغيير الأسس والبنية التحتية للأهداف التنظيمية.
 - تغيير في النظم والإجراءات : قد تتضمن إعادة تقييم الإجراءات الحالية لتقليل الوقت والجهد مع توفير القدرات والموارد اللازمة لتحقيق أداء أكثر كفاءة.
 - تغيير في الهيكل التنظيمي : الهيكل التنظيمي هو " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسام وخطوط السلة وشبكات الاتصال فيها"¹.
- وقد تتضمن التغييرات في الهيكل التنظيمي إعادة توزيع الكفاءات والوظائف ، و إلغاء أو إنشاء الأدوار وإعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات السلطة والمسؤولية .

جدول 1: أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي

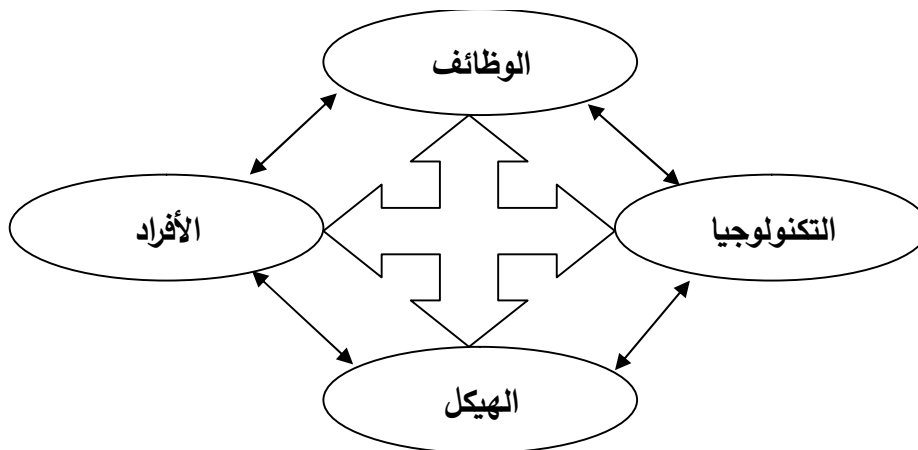
النقاط	مضامينها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أداءها إلى أعمال يختص بها العمال
سلطة الاوامر	التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات
الرسمية	مستوى الارتباط بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين
نطاق الإشراف	عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف إداري واحد

المصدر : (بوسمينة و يعقوب، الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة ، 2022، صفحة 32)

ويمكن تصنيف مجالات التغيير وفق أربع محاور أساسية كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ - ثامر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص117

الشكل 2: مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفيت



المصدر: (بوسمينة و يعقوب، 2022، صفحة 29)

المبحث الثالث : نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير ومعوقاته

تتضمن إدارة التغيير العديد من النماذج والاستراتيجيات التي تستخدم لتوجيه عملية التغيير سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض نماذج إدارة التغيير إضافة إلى أبرز الاستراتيجيات التي تنتهجها والمعوقات التي تواجهها

المطلب الاول: نماذج ادارة التغيير

هناك العديد من النماذج التي ممكن استعمالها وتطبيقها في مختلف المنظمات نذكر ابرزها كالتالي :

1. نموذج الباحث كيرت لوين Kurt Lewin

يعد (Kurt Lewin) من أشهر من كتب في هذا المجال، وقد طور نموذجا لإحداث التغيير حظى باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والباحثين والممارسين والتي تتناسب مع ظروفهم. وبحسب اعتقاد الكثير فإن النموذج الذي قدمه (Kurt Lewin) والمراحل التي حددها تساعد بشكل كبير على أحداث التغيير بفعالية، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة مناسبة سليمة تتناسب مع ظروف المنظمة وحاجياتها ضمن تغيير مخطط وواع. وهذه المراحل هي : الإذابة أو حل الجمود (Unfreezing)، التغيير (Change) إعادة التجميد أو التثبيت (Refreezing) ¹.

1. الإذابة (Unfreezing)

تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى عملية التغيير وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل ،

¹ -رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص192-194

وهي إثارة لدفاعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد و المديرين ، ويطلق على عملية التهيئة تلك الإذابة ، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام و المنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف ، وتتطلب هذه المرحلة أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير .ويمكن أن تتم مرحلة الإذابة من خلال إقصاء الممارسات والاتجاهات الحالية وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ، والتأكيد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة ، وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير .

و تكمن أهمية هذه المرحلة في كونها تمكن الأفراد والقائمين على التغيير من التبصر التام والوعي والإدراك الكامل بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى حل وتغيير .

2. التغيير (Change)

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة ، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال ، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم ، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام ، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين ، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين .

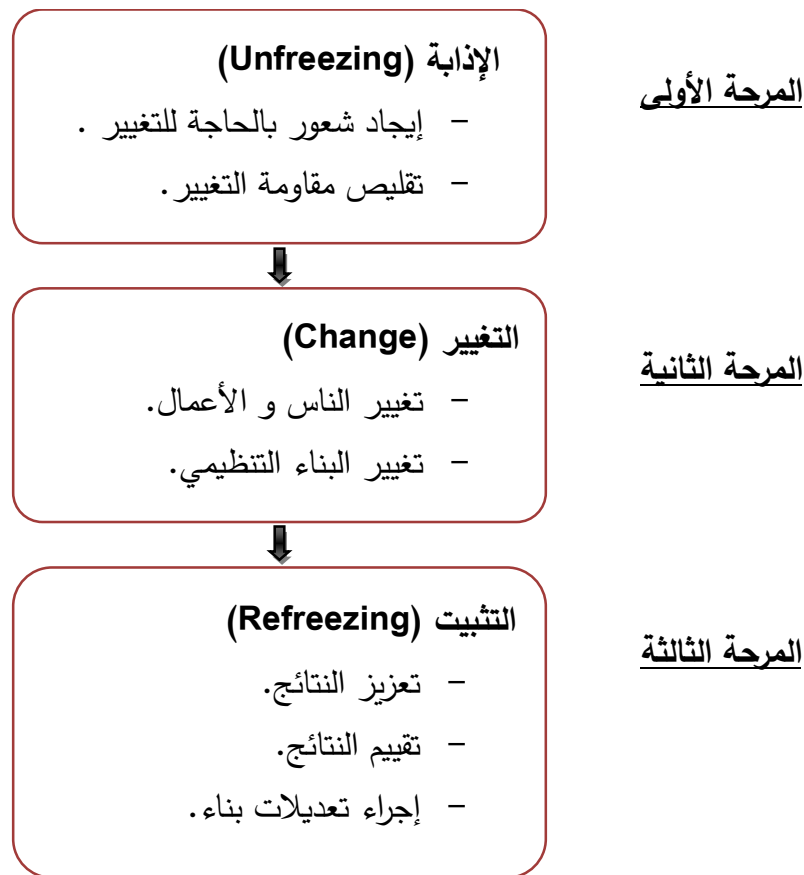
وفي هذه المرحلة أيضاً يحذر لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير ، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش ، وعدم الوضوح ، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب.¹

3. التثبيت أو إعادة التجميد (Refreezing)

لا يكتمل العمل في إدارة التغيير بمجرد تنفيذ التغييرات ، بل يجب أن يتبع ذلك متابعة مستدامة لنتائج التغيير وتقييمها والاستمرار في تطوير قدرات المشاركين في عملية التغيير و إنشاء أنظمة حوافز تدعمها بالإضافة إلى إنشاء نظم لتشجيع الاقتراحات المتعلقة بالتطوير.يساعد تأكيد التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم على تثبيت التغييرات .

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر، الإصدار 2 ، الأردن ، 2002 ، ص 228.

الشكل 3: مراحل عملية التغيير في نموذج (Lewin Kurt)



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، 2ط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 0221، ص281.

2. نموذج هوس EDGAR HUSE:

وهو مبني على النموذج السابق للوين ويضم المراحل التالية:

1. **الاستكشاف** : يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
2. **الدخول** : يقترح مسئولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد ، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
3. **التشخيص** : يقوم المستشار ، مستندا على الخلفية التي لديه ، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.
4. **التخطيط** : توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل ، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير.
5. **خطة العمل** : يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة .

6. **التثبيت والتقييم** : إن عملية تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
7. **إنهاء العمل** : يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة ، ويكون ذلك في ذلك في ذات المكان.
- والملاحظة اعتماد هذا النموذج بشكل كبير على المستشار الذي لن يكون على اطلاع كاف على احوال المنظمة مقارنة بأفرادها¹

3. نموذج ADKAR

ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند المراحل الخمسة التالية لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه:

1. **الوعي** : على مستوى القيادة و الأفراد ، بعمق الحاجة للتغييرات التنظيمية وما ينتظر ان تحقيقه من ايجابيات ونتائج مفيدة ، او تعالجه من مشكلات.
2. **الرغبة** : فالوعي لذاته لا يكفي ما لم تصحبه الدافعية والرغبة القوية والحماس لإسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذ خطته كالقيام بمهامه.
3. **المعرفة** : إن المعرفة العلمية كالمتخصصة هي التي تمكنهم من القيام بالتغيير وترجمته على ارض الواقع.
4. **القدرة** : المعرفة المكتسبة والمتخصصة باكتسابها لا يكفي باكتسابها وحفظها وفهمها فقط بل ينبغي أن تتحول الى مهارات وسلوكيات جديدة .
5. **الإلزام** : ما أن يتحول الوعي والرغبة والمعرفة الى قدرات ومهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة و إدارتها ومتابعة العمل بموجبها خشية أن لا يكون التغيير وقتيا ثم يعود الجميع او البعض منهم للعادات والسلوكية السابقة وبالالتزام بهذه الخطوات لنموذج ادكر تضعف مقاومة التغيير وتصبح خطته قابلة للتطبيق ولتحقيق الأهداف المبتغاة.²

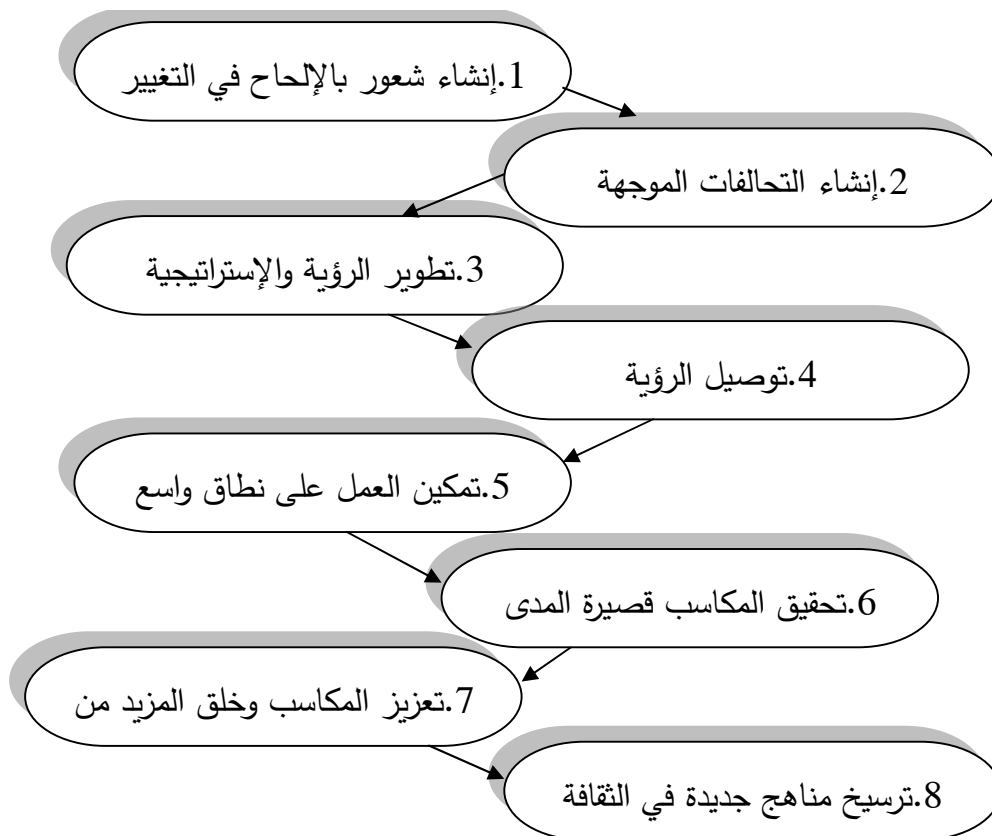
¹- نور الهدى بويطة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي(نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 63-64.

² - عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير ومقاومته في الفكر الإداري الحديث، المؤتمر الخامس لشرطة دبي، 2010، ص13

4. نموذج جون كوتر (Kotter) ¹

- قام العالم كوتر بوضع نموذج للتغيير يتألف من ثماني خطوات هي :
1. إيجاد شعور بالمتطلبات الملحة.
 2. تشكيل انسجام قوي بين الأفراد المتأثرين بالتغيير.
 3. وضع رؤية مستقبلية للوضع المنشود
 4. إيصال هذه الرؤية عبر قنوات الاتصال المتعددة لأعضاء التنظيم؟
 5. تمكين العاملين من العمل لتحقيق الرؤية من خلال تغيير الهياكل التنظيمية والنظم والسياسات والإجراءات.
 6. تخطيط وتحقيق انجازات على المدى القصير.
 7. تعزيز التحسينات ، وتغيير تلك الهياكل والنظم والإجراءات التي لا تتسجم مع الرؤية الجديدة.
 8. تأكيد الأساليب الجديدة للتغيير من خلال الثقافة التنظيمية.

الشكل 4: نموذج جون كوتر



Source : john P.Kotter ,leading change, havard business school press, boston, 1996, from www.pdfdrive.com
25.05.2021,p21.

¹ - عبد الله هشبيل ، دور المهارات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية، 2013،ص 39

المطلب الثاني : إستراتيجيات إدارة التغيير

تتغير الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقا لتعدد المداخل المتبعة ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات كالتالي:

عرفها¹ بأنها : عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام اساليب مختلفة في أداء أعمالهم ، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الافضل لهم وللمنظمة،ومواكبة تطورات العصر .

كما عرفها كل من سعيغان و الطيط² : على انها استراتيجية متطورة تهدف على إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتناسب مع الاحتياجات الجديدة،وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية . وتتمثل بثلاثة استراتيجيات : الاستراتيجية العقلانية،والاستراتيجية التوعوية الموجهة،والاستراتيجية القسرية. وقبل التطرق لاستراتيجيات إدارة التغيير يمكن ذكر العوامل المؤثرة في اختيارها.

1. العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية إدارة التغيير

فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير منها:

1. أهداف التغيير : أحد الجوانب الحاسمة لعملية التغيير هو تحديد أهداف التغيير يتضمن ذلك تحديد

محتوى الاهداف وكيف سيتم تحديدها،مثل تحديد ما إذا كان سيتم تحديدها من قبل الإدارة العليا أو

وسيط التغيير أو من خلال مشاركة العمال. بالإضافة إلى ذلك فان عوامل مثل مستوى الإلحاح

المرتبط بالأهداف و جدوى تحقيقها تؤثر أيضا على اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة.

2. الجهة المستهدفة :عادة يستهدف التغيير في المدى القصير الفرد،الجماعة او المنظمة ككل. ولكن

في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة.ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على

اختيار إستراتيجية التغيير³.

3. الموارد المتاحة: تشمل الموارد المطلوبة لعملية التغيير القوى العاملة والموارد المالية والوقت

والمعدات والخبرة والمعرفة.قد تتطلب كل إستراتيجية تغيير مجموعة مختلفة من هذه الموارد،وسيؤثر

توافرها على اختيار الإستراتيجية التي سيتم تبنيها.

¹ - عبد الله خليف ظاهر، أثر استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الاردن، 2019

² - تغريد صالح سعيغان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات و أثرها على الأداء المؤسسي(دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الاردني)، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزرقاء الخاصة الاردن، 2009

³ - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الإصدار 1، الاردن، 2003، ص 303.

2. استراتيجيات إدارة التغيير :

1. استراتيجية المعايير و إعادة التعلم:

تستند هذه الإستراتيجية على سلوك الفرد و أفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم التغيير لأسلوب او ممارسة معينة يجب تغيير الفرد قيمه ومعاييره تجاه الممارسة و الأسلوب القديم¹

هنا بعض الخطوات الرئيسية في استخدام إستراتيجية المعايير و إعادة التعلم في إدارة التغيير :

1. **التوعية والتفاهم** : يجب توعية الموظفين بأهمية التغيير المرتقب والتفاهم حول الأسباب والفوائد المتوقعة للتغيير يمكن استخدام ورش العمل و الاجتماعات التواصلية لتبين الاهداف وتفسير الفوائد المحتملة للتغيير .

2. **تحليل القيم و المعايير الحالية** : يجب فهم القيم والمعايير الحالية التي تؤثر في سلوك الموظفين والتعرف على التحديات المحتملة التي يمكن ن تعوق التغيير، يمكن استخدام استبيانات او مقابلات لفحص القيم والمعايير الحالية وتحليلها .

3. **وضع معايير جديدة** : بناء على الاهداف المرتقبة للتغيير وفهم القيم والمعايير الحالية يمكن وضع معايير جديدة تتوافق مع التغيير المرتقب يجب أن تكون هذه المعايير واضحة ومحددة وتدعم الهدف المرتقب للتغيير .

4. **التدريب و التطوير** : يجب توفير التدريب والتطوير اللازم للموظفين لاكتساب المهارات والمعرفة الجديدة لتي تدعم التغيير في القيم والمعايير يمكن توفير دورات تدريبية وورش عمل و توجيهات .

2. **استراتيجية الإكراه /القسر** :

هي نهج يعتمد على استخدام القوة والقهر و إلزام الافراد بتحقيق التغيير دون معارضة منهم وتشمل استخدام الجزاءات والعقوبات للأفراد الذين يعارضون او يقاومون التغيير . وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى :

1. **القوة غير عنيفة** : تعتبر واحدة من استراتيجيات الإكراه لتي تعتمد على استخدام وسائل غير عنيفة لتحقيق التغيير وتشمل بعض أمثلة القوة غير العنيفة التظاهرات و الاحتجاجات السلمية ،الإضرابات الاقتصادية والتصعيد السياسي والاجتماعي وحملات الضغط الدولية .

2. **القوة من خلال المنظمات السياسية** : يعتبر استخدام القوة من خلال المنظمات السياسية أحد الأساليب التي يمكن أ تستخدم لتحقيق التغيير . يشمل ذلك استخدام الهياكل والسياسات والإجراءات السياسية والمؤسسات الحكومية لفرض التغيير بالقوة ،مثل فرض القرارات والسياسات الجديدة دون موافقة الأفراد .

¹ - هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير و أثرها على الأداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019، ص 551-628.

يعتبر استخدام الإكراه كإستراتيجية لتحقيق التغيير غير مستدام على المدى الطويل حيث يمكن أن يؤدي إلى عدة تأثيرات سلبية منها :

- **مقاومة و معارضة** : استخدام الإكراه يؤدي إلى زيادة مقاومة ومعارضة الأفراد للتغيير حيث يمكن أن يشعروا بالاضطهاد و يتمسكوا بمواقفهم القائمة على المعارضة.
- **تفشي سلوك غير أخلاقي بين العاملين** : حيث يمكن أن يشعروا بأنهم ليسوا ملتزمين بالتغيير ويتبعون القواعد فقط لتجنب الجزاءات والعقوبات.
- **تراجع الإبداع و الابتكار بين العاملين** : حيث يمكن أن يشعروا بعدم الحرية في التعبير عن أفكارهم والتجربة بأفكار جديدة.
- **تأثير سلبي على الرضا الوظيفي لدى العاملين** : حيث يمكن أن يشعروا بعدم التقدير والاحترام، مما يؤثر على مستوى دافعيتهم والالتزام بتحقيق التغيير.

3. استراتيجية مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي :

تعتمد على الافتراض الأساسي أن الإنسان عقلاني وراشد وسيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به تتضمن هذه الإستراتيجية حملة إقناع فعالة تستخدم لإقناع العاملين بالحاجة الفعلية للتغيير وتشجيعهم على الاستمرار فيه تتكون هذه الحملة من أربع أجزاء أو مراحل :

- **مرحلة قبول التغيير** : تعتمد فيها الحملة على بيان مدى الحاجة للتغيير والعواقب المترتبة على عدم اعتماده يتم استخدام الاتصال الفعال و الإقناع لإقناع العاملين بأنهم بحاجة إلى التغيير للحفاظ على استدامة المؤسسة والنجاح في المستقبل.
- **مرحلة وضع إطار العمل** : يتم فيها شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون يتضمن ذلك إعلان خطة التغيير من خلال لقاءات مع العاملين وشرح تفاصيل الخطة وفوائدها المتوقعة.
- **مرحلة فترة التنفيذ** : تتجلى فيها مهارة قادة التغيير في إدارة المزاج النفسي للعاملين وتوفير الدعم اللازم لهم خلال تنفيذ التغيير ليتم الاتصال الدائم بالعاملين ومساعدتهم على تخطي العواقب السلبية المحتملة للتغيير مثل فقدان الوظائف.
- **مرحلة الحفاظ على المكتسبات** : تتم من خلال دعم السلوك الجديد للعاملين ومراقبة تنفيذ التغيير على المدى الطويل.

المطلب الثالث : معوقات نجاح إدارة التغيير:

هناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير وهذه المعوقات تتمثل في ¹:

1. التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.
2. التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.
3. الصعوبة في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات ، ومهام العمل.
4. صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية.
5. عدم توفير درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.
6. عدم تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير.

بالرغم من أن هذه المشكلات قوية في عرقلة التغيير إلا أنه يجب استخدام الأدوات التالية لتغلب عليها وتتمثل في:

- وضع الأهداف و اتخاذ القرارات يتم من خلال المشاركة في العمل.
- التركيز على التعليم والارتقاء بمستوى تعليم الأفراد العاملين.
- تقديم التسهيلات والدعم.
- التفاوض و الاتفاق.
- المناورة و الاستقطاب.
- الترهيب الصريح.

و منه يمكننا القول بأن مقاومة التغيير هي ردة فعل طبيعية من شخص أو مجموعة أشخاص وتصرف يهدف للإبقاء على الوضع الحالي خوفا من أي نتيجة غير مرغوبة لهذا التغيير.

¹ ضريف عبود، مرجع سابق، ص 15-16

المبحث الرابع : مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير مشكلة مستمرة لدى كل الافراد والمستويات الادارية لاعتقادهم ان التغيير يهدد انماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة ، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويهدد انماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة.

المطلب الأول : مفهوم و أسباب مقاومة التغيير

1. مفهوم مقاومة التغيير

يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها : " عبارة عن رد فعل الافراد اتجاه التغيير كما انها ليست في جميع الاحوال رد فعل سلبي فقد تكون دافعا للمسؤولين للتفكير في التغيير او تكون تحذيرا الى وجود بعض جوانب القصور ، وفي ما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك ¹ .

مقاومة التغيير تعني امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم ²

كما عرفت ايضا بأنها امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم ³

كما تعرف على أنها "سلوك الافراد النابع من احساسهم بنقص او عجز عن القيام بالتغيير المطلوب وعدم اليقين من نتائجه ، بهدف الثبات بالوضع الراهن ومحاولة لإفشال التغيير المبرمج "

من خلال ما سبق نستنتج أن : مقاومة التغيير هي رفض الموظفين للتغيير او عدم الخضوع له بالدرجة المناسبة وتفضيل البقاء على الوضع الحالي سواء كان جيدا او سيئا في نظر الموظفين

2. أسباب مقاومة التغيير

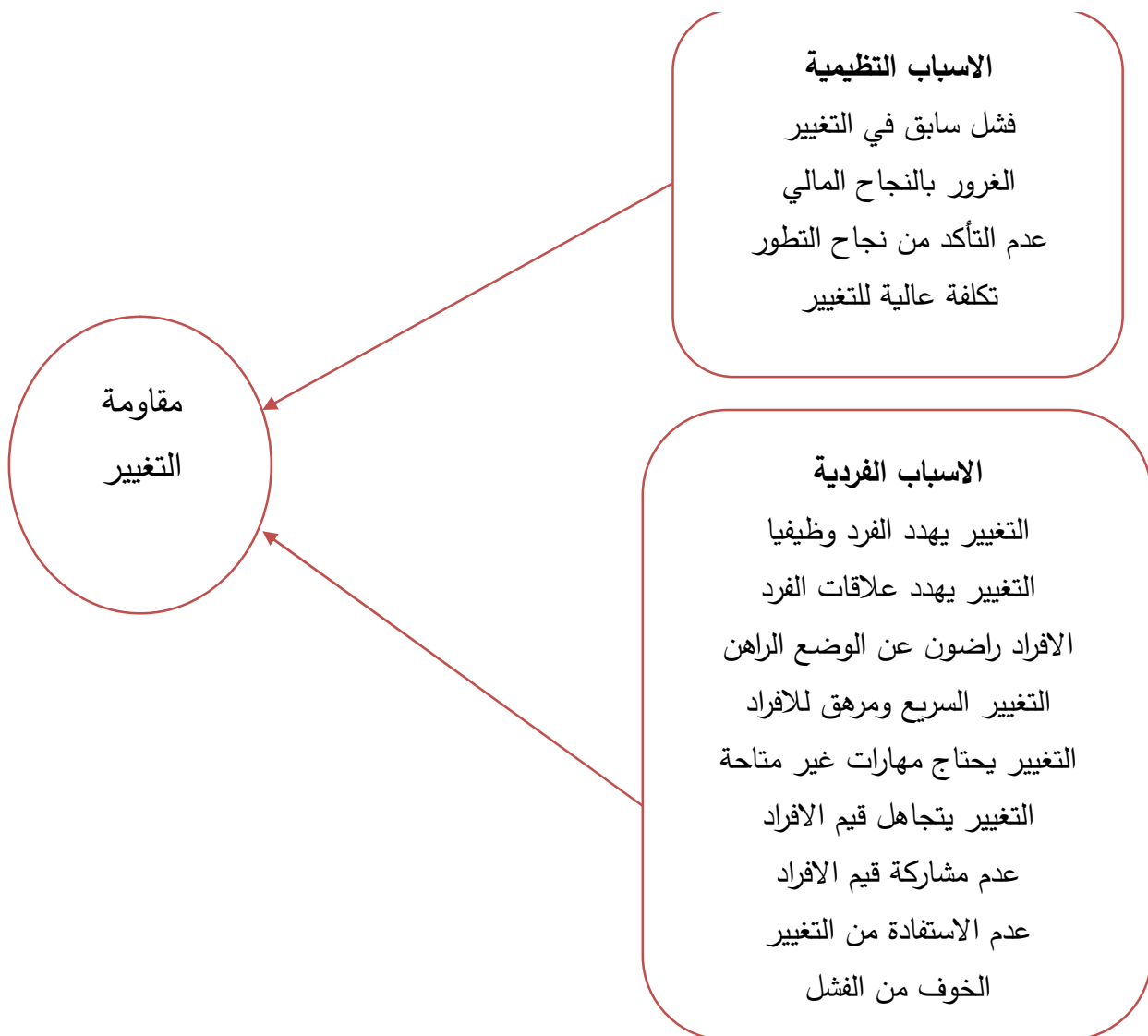
تتفاوت قوة مقاومة التغيير تبعا لأثارها المترتبة على مستقبل العاملين و مكتسباتهم ، وتعود هذه المقاومة في مجملها لأسباب نوضحها في الشكل الآتي :

¹ دنيا بويب، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي، رسالة الماجستير، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص 29

² محمود العميان، مرجع سابق ، ص 355

³ احمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 13

الشكل 5: الأسباب المقاومة للتغيير



المصدر: احمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 71

المطلب الثاني : أنواع مقاومة التغيير

بالرغم من تعدد القوى التي تدفع الى احداث ادارة التغيير إلا انه احيانا لا يحدث التغيير المنشود وذلك يرجع لعوامل متعددة من بينها عدم تقبل الافراد لعملية ادارة التغيير ومقاومتهم له تأخذ المقاومة او الاعتراض على ادارة التغيير شكلين أساسيين هما :

1. مقاومة الافراد للتغيير

إن نجاح المنظمة في أحداث التغيير المطلوب يتوقف بالدرجة الأولى على موقف أفراد وجماعات التنظيم من التغيير ، فالفرد يميل بطبعه وتركيبته الاجتماعية والنفسية الى مقاومة اي تغيير كان وذلك بسبب صعوبة تفهمه لأهمية التغيير او لاعتقاده بان العمل أصبح يشكل بالنسبة له عادة او نمطا تعود عليه لفترة طويلة ، و أن التغيير سيتطلب منه تغييرا في نمط ادائه ليتفاعل مع الاهداف او الاجراءات الجديدة التي

يقتضيه التغيير وقد تصل مقاومته للتغيير إلى ذروتها إذا يشعر الفرد بان مصالحة الشخصية او الجماعية عرضة للتهديد نتيجة التغيير .

من جهة ثانية يقاوم الفرد التغيير لإدراكه ايضا بان نتائج التغيير قد تكون غير مؤكدة وهذا الادراك قد يخلق لديه شعورا بعدم الارتياح ، فيكون التغيير دافعا له لإعادة رسم انتمائه داخل المنظمة والتوجه الى دعم التنظيمات غير الرسمية ويتحول انتماؤه للتنظيم الى معارض له ، لذا على المنظمة تحديد قوى المقاومة للتغيير منذ البداية للعمل على كسب تأييد هذه القوى وإدخالهم في نظام ادارة التغيير وذلك لضمان احداث التغيير المطلوب.¹

2. المقاومة التنظيمية :

وهي تعني ان هناك حدود معينة او قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فان ادارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون ويعترضون عملية التغيير وهناك ثلاث اسباب تؤدي الى ذلك هي:²

1. المقاومة الشديدة من جانب المديرين حيث ان معظم المديرين يعرفون جيدا الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار او عدم التجديد ، خاصة في المنظمات البيروقراطية والتي تتميز بالقرار التسلطي في استخدام القوة والتهديد سواء في اصدار الاوامر او توزيع الموارد او غيرها .
2. القيود الخاصة بالموارد المتاحة فقد تقاوم الادارة التجديد او الابتكار في اساليب وطرق الانتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغييرات المطلوبة والموارد عبارة عن الافراد ، التمويل المجهودات أو الوقت.
3. أما السبب الثالث وراء الاعتراضات التنظيمية على التغيير هو الازدواج او التضارب التنظيمي في بعض المجالات وهذا يعني أن اي تغيير يجيب ان يقوم على موافقة جميع أجزاء و إدارات المنظمة ولذلك تأتي آراء ومقترحات هذه الإدارات متضاربة و مزدوجة بحيث يصعب توصيفها و توجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

¹ كامل بربر ، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1 ، بيروت (لبنان) ، 1996 ، ص 117-118.

² سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، مطبعة العشري ، القاهرة(مصر) ، 2005 ، ص 663.

المطلب الثالث: مراحل ومستويات مقاومة التغيير

يعتبر فهم مراحل و مستويات مقاومة التغيير ضروريًا للتعامل معها بفاعلية وتجاوزها بنجاح. في هذا السياق ، يهدف هذا المطلب إلى استعراض المراحل والمستويات المختلفة لمقاومة التغيير.

1. مراحل مقاومة التغيير

إن معالجة المقاومة الموجودة اتجاه التغيير المحدث تستلزم معرفة المرحلة التي وصلت إليها من المراحل التالية:¹

1. **مرحلة عدم الحراك:** وهي أولى مراحل المقاومة إذ يبدأ الأفراد بتكوين تصور للتغيير المحتمل، وتكون ردود فعالهم الأولية مصحوبة بالصدمة وعدم التصديق، لذلك لأنهم لا يفعلون شيء.
2. **مرحلة إنكار الذات :** ويلاحظ في هذه المرحلة اتخاذ الكثير من التصرفات كالانسحاب والتهرب من لمسؤولية ،والالتزام بأداء العمل بالطرق السابقة المعتادة في التغيير ، وهي محاولة للحماية من الوقوع في إدارة الارتباك.
3. **مرحلة المقاومة:** يلاحظ فيها المظاهر التي سبق ذكرها للمقاومة، وقيم الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير .
4. **مرحلة الاكتئاب :** وهو بداية الاستسلام للتغيير والشعور بالكآبة لهد الواقع ، فعندما يصبح التغيير حقيقة واقعة، ينتاب الافراد شعور بعدم السعادة والارتباك ، ويبدلون قصارى جهدهم لتكوين معنى التغيير .
5. **مرحلة الاستكشاف :** وهنا يبدأ الفرد بتكوين معنى للتغيير، ويلاحظ في هذه المرحلة مظاهر مثل كثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى العمل والتضارب في المسؤوليات ، إلا انها تعتبر بداية الشعور بالراحة مند انطلاق لتغيير وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية وبداية ظهور الحماس للمرحلة القادمة .
6. **مرحلة القبول :** وهي بداية تكييف الافراد في هذه المرحلة بفهم الطرق الجديدة ، والوقوف على كيفية استخدامها وتكييفها وبالتالي يتم فهم تقبل التغيير .
7. **مرحلة الالتزام :** وهنا يتكيف الافراد مع هذا التغيير ، ويلاحظ خلالها مظاهر مثل بناء فرق العمل وتحديد الاهداف والرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق لمواجهة تحديات العمل الجديد مما يعني التكيف مع التغيير² .

¹ - سهيلة بن الشاوي، هدى موشوش، أثر إدارة التغيير نحو نظام LMD في تحسين جودة التعليم العالي دراسة ميدانية بمعهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2019، ص 12.

² - نور الهدى بوطبة ، مرجع سابق ، ص 41-40 .

2. مستويات مقاومة التغيير

هناك ثلاث مستويات لمقاومة التغيير هي كالتالي:

1. **المستوى الأول:** مصدر هذ الشعور أفرد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة ، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري ويعبرون عن شعورهم بالحيرة و الارتباك ، ويظهرون ترددا في تقبل التجديدات أو يقاومونها.
2. **المستوى الثاني:** المقاومة هنا أكثر عمقا منها في المستوى الأول ، وهي تظهر عند فراد لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم .
3. **المستوى الثالث :** أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جدا ، و متجذرة ولها طابع مسيطر عند الكثير من العاملين ، ممثلة في انعدام عميق وراسخ للثقة ¹.

المطلب الرابع : استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

يهدف هذا المطلب إلى تقديم إستراتيجية شاملة للتعامل مع مقاومة التغيير ، والتي تتضمن مجموعة من الخطوات الفعالة لتحقيق النجاح في التغيير، فيما يلي شرح الاستراتيجيات التعامل مع هذا المقاومة:

1. **الاتصال للإقناع :** تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعا حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عمليات الاتصال طبيعة التغيير ومسبباته و اهدافه وهنا يساعد في اعدادهم للتغيير و شحن حماسهم وهمهم للإسهام الايجابي فيه وهنا نقول للمدير الذي يتعامل مع معارض التغيير : "أعطه عيناك و نظراتك لترى بها ما تراه انت " أي شرح جيدا وجهة نظرك و رأيك له ².
2. **إشراك العاملين بالعمل:** يمكن إشراك المديرين والعاملين في مهام وأنشطة عمل متخصصة، مثل المشاركة في مجموعات العمل التي تركز على مجال محدد مثل دراسة الجودة، أو العمل الاستشاري، وذلك للمساهمة في تصميم التغييرات المقترحة. و يمكن لهذه المشاركة أن تقلل من مقاومة الأفراد لتلك التغييرات، حيث يشعرون بالإنجاز والتحقق من أنهم يساهمون في تحقيق الأهداف المنشودة. كما يمكن للمشاركة في هذه المهام أن تساعد في التغلب على المخاوف المتعلقة بتأثير التغيير على الأفراد وقدرتهم على التكيف، مما يقلل من المقاومة المحتملة لتلك التغييرات ³.
3. **الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:** يمكن لأصحاب التغيير أن يعدوا بتقديم الدعم والمساعدة للأفراد المستهدفين بالتغيير على التكيف معه، وذلك من خلال توفير الدعم المعنوي وتقديم برامج التدريب والتجهيزات المادية والظروف المناسبة للعمل. يمكن أن يساعد هذا الدعم على تخفيف القلق

¹ - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 48

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار للنشر المؤلف ، القاهرة (مصر) ، 2005، ص 505

³ - ريم رمضان ، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي(دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية) ، اطروحة دكتوراه، جامعة

دمشق، سوريا، 2005، ص 251

والتوتر الناجم عن عدم القدرة على مواكبة المتطلبات الجديدة المتعلقة بالتغيير ، ويمكن أن يؤدي إلى تعزيز الأداء والمساهمة الفعلية في برنامج التغيير¹.

4. **التفاوض والوصول الى اتفاق** : التفاوض والتوصل إلى اتفاق : يُعتبر هذا الأسلوب ، المعروف أيضاً بـ "التكتيك" ، الأكثر استخداماً في المنظمات التي تتعاون بشكل كبير مع منظمات أخرى أو اتحادات عمالية. يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشات مع العمال أو ممثليهم ، وذلك لحل النزاعات التي تنشأ حول التغييرات المتوقعة. ويمكن أن تتضمن هذه المناقشات موضوعات مثل الأجور ، وساعات العمل ، ومستويات التوظيف ، وشروط العمل وظروفه. كما يمكن أن يتضمن هذا البند تقديم بعض التنازلات لتحقيق رضا العمال وتسهيل قبولهم للتغيير ، مثل ضمان تقديم الإجازة التقاعدية لأولئك الذين سيتقاعدون مبكراً ، أو تقديم أجور إضافية للأعمال التي تتطلب مهام إضافية ، ومرونة أكبر في العمل. وبذلك يمكن التغلب على المقاومة التي يمكن أن تنشأ بسبب المصالح الشخصية².

5. **المناوره** : تشير المناورة إلى محاولات التأثير الغير ظاهر من خلال تلاعب الحقائق وتغييرها لتبدو أكثر جاذبية ، وإخفاء المعلومات غير المرغوب فيها وإنشاء اشاعات كاذبة لتأثير العاملين وإقناعهم بالتغيير. وتعتبر جميع هذه الأمثلة أساليب المناورة. فمثلاً، إذا هدد مدير المصنع بإغلاق فرع معين إذا رفض العاملون تخفيض الأجور، وإذا كان هذا التهديد غير صحيح في الواقع، فإن الإدارة تستخدم أسلوب المناورة في هذه الحالة³.

6. **الالتزام الضمني أو الصريح** : يُعرف الالتزام الضمني بأي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك من خلاله المستهدف بالتغيير أنه لا يوجد مفر من الالتزام بالتغيير ، بينما يتمثل الالتزام الصريح في سياسة أو قرار رسمي يُخطر به المستهدف ويعتبر توجهاً رسمياً يتعين عليه الالتزام به. وفي جميع الحالات ، يجب أن يُصاحب الالتزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تساعد على تخفيف الأثر السلبي الذي قد يصيب المستهدف بالتغيير⁴.

7. **النقل والفصل و التعيين** : يعد هذا الخيار آخر وسيلة يلجأ إليها مخطط التغيير أو الإدارة ، وذلك خصوصاً إذا كان الموظف المقاوم يعاني من درجة عالية من الصلابة ويرفض الالتزام بالتغيير ، ويأتي هذا الخيار في حالة عدم وجود وقت كافٍ لتأجيل التغيير⁵.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 505

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 507

³ - هري بلال، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطهير)، مذكرة ماجستير، معهد العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة الجزائر، 2013، ص 109

⁴ - ريم رمضان، مرجع سابق، ص 253

⁵ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 507

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم رؤية مبسطة لإدارة التغيير التي تعد أفضل الأساليب التي أثبتت نجاحها وهي عملية تخطيط وتنفيذ تغييرات منهجية وهيكلية في منظمة بهدف تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات في البيئة التي تعمل فيها وتهدف إدارة التغيير إلى تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة ويكون ذلك وفق استراتيجيات و نماذج متعددة تضم مراحل متسلسلة لتطبيق التغيير بنجاح.

و غالبا ما يواجه التغيير ما يعرف بالمقاومة والتي تشكل تحديا وجب البحث في أسبابها ومعالجتها لإنجاح مبادرات التغيير.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء العاملين

تمهيد

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمة ، وأصبحت على إدارة الموارد البشرية مسؤولية صعبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين الأداء ، مرتبط بشكل كبير بزيادة إنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها. يعكس الأداء بشكل مباشر جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. لذا أصبح الأداء المتميز محوراً رئيسياً يتمحور حوله جهود القادة والمشرفين في المنظمة ، حيث يعد مؤشراً على مدى إتمام المهام المسندة للموظف. يمكن لعملية تقييم الأداء أن تساعد في التأكد من مستوى العمل من حيث الكمية والجودة وأسلوب التنفيذ.

وتعد عملية تقييم الأداء وسيلة للكشف عن نقاط القوة و الضعف، وضبط الاحتياجات التدريبية التي يجب التخطيط لدعمها وتحسين مستوى الأداء في المستقبل. تعود نتائج التقييم المبنية على أسس صحيحة بالفائدة على المنظمة والعامل على حد سواء في بناء إستراتيجية مستقبلية تتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

ونظراً لأهمية أداء الوظيفي للعاملين وعملية تقييمه فقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي كمبحث أول والذي من خلاله تم التطرق لمفهوم و أهمية الأداء ، أنواعه والعوامل المؤثرة على أداء العاملين، ثم تطرقنا إلى مكوناته ومحدداته ومؤشراته كمبحث ثاني أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى أساسيات تقييم الأداء والتي شملت مفهوم و أهداف تقييمه، مميزات وأسباب وطرق التقييم، كذلك مشاكل و صعوبات التقييم.

المبحث الأول: مدخل لأداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من أهم الجوانب التي تؤثر على نجاح أي منظمة، حيث يحدد جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ويؤثر على رضا العملاء والمستخدمين و يتأثر أداء العاملين بعدة عوامل منها الخبرة والتدريب اللازمين لأداء المهام الموكلة لهم وكذلك البيئة العملية والمناخ الذي يسود داخل المنظمة لذلك يعتبر تحسين أداء العاملين من الأهداف الرئيسية لأي منظمة ويتطلب اهتماما كبيرا بتدريب العاملين وتوفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين

يركز الفكر الإداري التنظيمي على موضوع الأداء بسبب ارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق رؤيتها وأهدافها و قيمها الجوهرية. و من هنا زاد الاهتمام والأولوية الفكرية في إدارة وتحسين مستوى أداء العاملين، حيث أن نجاح أي منظمة يرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

1. مفهوم أداء العاملين

من الموضوعات الرئيسية والأساسية في نظرية التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، هو مفهوم الأداء. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا المفهوم لا يزال غامضا ويثير الجدل فيما يتعلق بتعريفه والعناصر التي يتضمنها.

بداية سنقوم بالتعريف على أداء العاملين لغة واصطلاحا كما يلي:

- لغة:

التعريف الأول: " إن اصل كلمة الأداء اللغوي هو من الانجليزية Performance وتعني الانجاز تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط أو تنفيذ عمل"¹

- اصطلاحا:

التعريف الأول: " الأداء بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة"²

التعريف الثاني: " هو تفاعل لسلوك العامل و ان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة"³

التعريف الثالث: " الاداء هو العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له"¹

¹ - الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 126

² - أمينة الشحري، الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص تربية، جامعة نزوي، فلسطين، 2013، ص 34

³ - محمد مبارك العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، الأردن، 2007، ص 41

التعريف الرابع : "في حين فرق (Tomas) عن تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز و الأداء ، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات والمهام لمكفيين به وجميع الاعمال لتي يمارسونها في سبيل إنجاز العمال الموكلة لهم ، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من اثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل ، كمخرجات نهائية لأعمالهم و نشاطاتهم، وعرف الاداء بأنه التفاعل بين السلوك و لإنجاز ، فهو مجموع السلوك والانجاز معا ، وهو ليس السلوك وحده أو الانجاز وحده بل هو تكاملها معا".²

ومن خلال ما سبق نستنتج انه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء وذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به ، من خلال الباحثين الذين تناولوهم كل من زاوية و رؤية واهتماماتهم الخاصة ، لذلك يمكن تعريفه على أنه المهام و الانشطة الموكلة للعامل المنظمة والنواتج المحققة من خلال قدراته ومهاراته التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الاداء الشامل للمنظمة .

2. أهمية أداء العاملين

يكتسي الأداء أهمية كبيرة لكل من الافراد العاملين وللمؤسسة ، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة وتتجلى اهمية الاداء في ما يلي:³

- يساهم الاداء في تحديد القدرة على الاستثمار القدرات الكامنة و التوظيف الطموحات و المهارات و المعارف لدى العاملين ، لان الاداء هو مقياس لقدرة و دافعية الفرد تجاه الفرد.
- يؤدي الاداء الفعال الى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار و الإبداع في الأداء.
- يؤدي الاداء الفعال الى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) و ترشيد النفقات.
- لا يساهم الاداء المتميز في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و مدى سلامة برامجها التي تستخدمها بالمؤسسة.
- يساعد الاداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الاعمال.
- يساهم الاداء في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى قوة العمل في منظمات الاعمال.
- يساعد الاداء المتميز في تحقيق اهداف المؤسسة و مدى اشباع حاجات الفرد و اهدافه.

¹- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 18

²- فادي جعفر دياب الجنيد، تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 48

³- خليل اسماعيل، ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية و اثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، اطروحة الدكتوراه ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر، 2014 ، ص 77

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح إشكالية تحديد واختيار معايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، وتصنيف أداء العاملين يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي لذات الوقت ، وعادة يتم تصنيفه وفقاً للمعايير التالية:

1. معيار الشمولية: والذي يصنف أداء العاملين إلى نوعين هما:¹

- **الأداء الكلي** : ويقصد به الانجاز الذي ساهم فيه كل الموظفين داخل المنظمة في تحقيقه.
- **الأداء الجزئي** : هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالعمال في المنظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثال أداء عملي المالية أداء عملي التمويل ، أداء عملي الانتاج ، أداء عملي التسويق إلخ .

و ينتج عن تفاعل مجموع أداء العمال لأنظمة الفرعية للمنظمة ما يسمى بالأداء الكلي لها وعليه فإن دراسة الأداء الكلي للعمال بالمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى العمال في مختلف الوظائف. بالإضافة إليه هناك معايير أخرى منها:²

2. معيار الطبيعة : والذي يصنف أداء العنصر البشري الى نوعين هما :

- **الأداء الصناعي**: يعرف على أنه الأداء الذي يتحقق من العمال في المنظمة الصناعية، حيث يهدف هذا الأداء إلى تحقيق منتجات ذات جودة عالية وكمية مطلوبة، بالإضافة إلى القيام بذلك في الوقت المحدد.
- **الأداء الخدمي** : يشير إلى الأداء الذي يتحقق من العاملين في المنظمة الخدمية ، حيث يهدف هذا الأداء إلى توفير خدمات تلائم متطلبات العملاء .

3. معيار الأجل: والذي يصنف إلى:

- **الأداء طويل الأجل**: يشير إلى الأداء الذي يتم تحقيقه من قبل العمال في فترة تزيد عن خمس سنوات.
- **الأداء متوسط الأجل**: يشمل الأجل الفترة الزمنية التي تتراوح بين سنة وخمس سنوات.
- **الأداء قصير الأجل**: يشير إلى الأداء الذي يتم تحقيقه خلال فترة لا تتجاوز سنة واحدة.

4. معيار المصدر: ويمكن تقسيم أداء العاملين وفقه إلى :

¹- لبال مشغلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 6

²- صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 208

- **الأداء الظاهري** : يُشير إلى الأداء الذي ينتج عن استغلال العمال للفرص الخارجية التي تتيحها البيئة المحيطة بالمنظمة ، والتي لا يلعب العمال دوراً في إنشاءها مثل فتح أسواق جديدة ، واستثمار براءات الاختراع ، والأزمات التي تواجه مؤسسات منافسة ، وظهور قوانين حكومية مدعمة ، إلا أنه يتوجب على العمال التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.
 - **الأداء الذاتي** : يُعرف على أنه الأداء الذي يتم تحقيقه من قبل العمال بشكلٍ جماعي ، وذلك بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمرؤوسون في العمل ، واستغلال موارد المنظمة بأكملها.
5. **معيار الوظيفة** : وهي كما يلي :

- **الأداء المالي**: يصف فعالية وكفاءة العاملين في تعبئة واستخدام الموارد المالية، ومن بين مؤشرات هذا الأداء: نسبة التحليل المالي ومؤشر التوازن المالي.
- **الأداء التجاري**: يصف أداء التسويق والمبيعات فعالية وكفاءة العاملين في القيام بمهامهم في هذا المجال، ويشمل بعض مؤشرات هذا الأداء: الربحية، عدد العملاء، معدل شراء المنتجات والخدمات من المنظمة.
- **الأداء الانتاجي** : يصف قدرة العاملين على استخدام وصيانة معدات الإنتاج بفعالية وكفاءة ، وتشمل بعض مؤشرات هذا الأداء : كمية الإنتاج ، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية.
- **الأداء التمويني** : يتمثل في فعالية وكفاءة موظفي الشراء، النقل ، التخزين ، لتزويد المنظمة بالموارد الأولية ، المعدات والتجهيزات الانتاجية بالنوعية والكمية المناسبة ، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

- تتعدد العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في العمل ، فقد تتأثر قدرة العاملين على الأداء الفعال بعوامل تتعلق بالمهارات والقدرات الشخصية ، وعوامل تتعلق بالظروف البيئية والعلاقات الإنسانية داخل مكان العمل نذكر منها :
- **تحديد أهداف المؤسسة**: إن المؤسسات التي تعمل دون أن تضع خططا واضحة و معدلات إنتاج محددة فإنها لن تستطيع أن تقيس ما حققته من إنجازات وهذا بدوره ينعكس على أداء العاملين.
 - **مشاركة المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار** : إن ضعف مشاركة مختلف المستويات الادارية في التخطيط وصنع القرارات ، يساهم في إيجاد فجوة بين الادارة العليا و الموظفين، والذي ينعكس بدوره على المؤسسة ككل .
 - **الرضا الوظيفي** : يعد انخفاض مستويات الرضا الوظيفي من بين العوامل الاساسية المتسببة في تدني معدلات الاداء .

- **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين. فالعشوائية في التسيير و انعدام نظام تقييم ورقابة فعال من شأنه التأثير على أداء العاملين. ومن مظاهر التسيب الإداري نذكر :
 - لا يوجد لها تنظيم اداري محدد.
 - عدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات.
 - لا سجلات وملفات مؤسسة .
 - ليس لها نظام محدد لمنح الحوافز وفرض العقوبات .
 - لا أساليب ثابتة للاختيار و التعيين والترقية .
 - لا تتقيد باللوائح والقوانين المؤسسة للعمل.
- **التطور التنظيمي :** عملية مؤسسة تهدف الى احداث تغيير فعال ايجابي في المؤسسات من اجل تحقيق تطور مستمر في الأداء وتلجأ اليه في حالة:¹
 - كثرة الشكاوي.
 - ارتفاع معدلات عدم الرضا الوظيفي.
- **البيئة المادية :** عندما تعجز المؤسسة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين فهذا يؤثر بشكل سيء في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم .
- **نطاق الاشراف :** يلعب نطاق الاشراف دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي ، فسوء الاشراف يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو من عدم الثقة ، وبالتالي يترك أثرا على أداء الموظفين.
- **نظام الحوافز :** إن نظام الحوافز على اختلافها يساهم في تحفيز العاملين ، ويساهم في حثهم على رفع أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل .وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الاداريين في أي مؤسسة ، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها و إدارتها ، ونحو الإنتاجية وعملياتها.

¹-فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى اداء العاملين في القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة اعمال التخصصي NBA

الاقتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص2016

المبحث الثاني : مكونات ومحددات أداء العاملين ومؤشراته

يتضمن هذا المبحث مجموعة من المكونات والمحددات والمؤشرات التي يتم استخدامها لتحديد مدى كفاءة وفعالية العاملين في أدائهم.

المطلب الأول: مكونات أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:¹

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وهو يشمل فهم الاحتياجات العامة والمهارات الفنية والمعرفية والسلوكية المطلوبة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها. يعتبر فهم متطلبات الوظيفة أمراً أساسياً لتحقيق الأداء الجيد ، حيث يمكن للموظفين الملمين بمتطلبات الوظيفة توجيه جهودهم والعمل بشكل فعال وفقاً للأهداف المحددة.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في قدرة الفرد على فهم متطلبات الوظيفة، ومدى رغبته وقدرته على تنفيذ المهام بمهارة ودقة وبدون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** يمكن وصف كمية العمل المنجز بأنها المقدار الذي يستطيع الموظف إنجازه في فترة زمنية عادية للعمل، ويمكن قياس سرعة إنجاز هذا العمل بالاعتماد على الوقت الذي يحتاجه الموظف لإنجاز المهمة.
4. **المثابرة والوثوق :** يمكن وصف المثابرة والوثوق في العمل بأنها القدرة على العمل بجدية واجتهاد ، والالتزام بالمسؤولية الملقاة على الموظف والانتهاز من المهام المحددة في الوقت المناسب. ويتضمن ذلك القدرة على إدارة الوقت بشكل فعال وتنظيم المهام والأولويات وتنفيذها بكفاءة ، كما يجب أن يكون الموظف موثقاً به ويتمتع بقدرة على التواصل والتنسيق مع الزملاء والمشرفين. وبالتالي ، فإن المثابرة والوثوق في العمل هي صفات أساسية يجب أن يتمتع بها أي موظف لتحقيق النجاح في مجال عمله.

كما يراها الآخر بأنها تنقسم إلى:²

1. **الموظف:** ويتمتع بمجموعة من المهارات والاهتمامات والاتجاهات التي تمكنه من أداء واجباته بكفاءة وفعالية ، وقد يتطلب الأمر التدريب المستمر لتحسين مهاراته ومعرفته بمجال عمله.
2. **الوظيفة :** تتعلق بالمسؤوليات والمهام المتوقعة من الموظف في منصب محدد. تشمل هذه المسؤوليات والمهام متطلبات العمل اليومية والأهداف المحددة للوظيفة. كما يتضمن ذلك التحديات

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الاداء الوظيفي، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال ، عمادة الدراسات العليا قسم إدارة أعمال،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين ، 2008 ،ص 34.

² - محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، مذكرة الماجستير في الإداري التربوي ،قسم إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية ،غزة،2008،ص 34 .

والفرص التي تقدمها الوظيفة للموظفين ، والتي قد تشمل النمو الشخصي و المهني ، وتحسين الكفاءة و المهارات ، وتعزيز العلاقات الاجتماعية والاستفادة من فرص التدريب والتطوير.

3. **الموقف:** يشير إلى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف، والتي تشمل مناخ العمل والعلاقات الإدارية والتوجيهات التنظيمية وتوافر الموارد والأنظمة الإدارية.

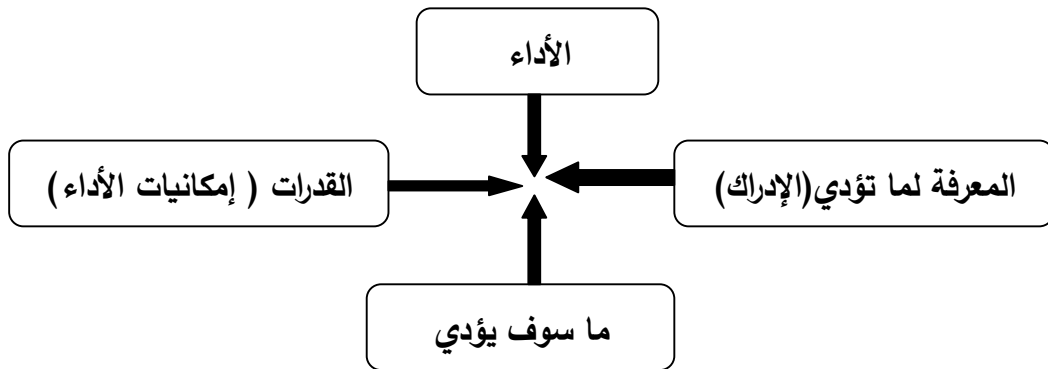
المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

لكي يتم تحديد أداء العاملين لأبد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتي تنقسم الى محددات داخلية ومحددات خارجية :

1. **المحددات الداخلية :** وهي المحددات التي تختلف من عامل الى آخر وهي :

- **الجهد :** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الاداء او كميته من خلال فترة زمنية معينة عن البعد للطاقة المبذولة¹.
- **القدرة :** على ادارة المنظمة ان تكون على معرفة بقدرات الافراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب².
- **الإدراك :** حيث يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

الشكل 6: المحددات الداخلية لأداء العاملين



المصدر : مشغلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 6

¹-الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم العمل، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 21

²- ريم بن عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 56

2. المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تتعلق بالبيئة المحيطة اي خارج سيطرة العامل وتتمثل في ¹:

متطلبات العمل : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات و الأدوار والتوقعات المأمولة ،إضافة الى الطرق والأساليب و الادوات والمعدلات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و اعماله.

البيئة التنظيمية : وتشير الى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها ، وتشمل عادة كل من مناخ العمل،الاشراف ،السلطة ،أسلوب القيادة ،نظام الحوافز،وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل بالتالي تحقيق أداء عالي الجودة.

البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على ادائه ، كالمنافسة الخارجية فالعامل المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبدل الجهود اكثر من العلم القيم وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه ،وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاء للعمل إذا ما حصلوا على تحفيز وتبادل الخبرات.

المطلب الثالث: مؤشرات أداء العاملين

تستخدم العديد من المنظمات مؤشرات مثل معدل التأخير و الغياب ، وترك الخدمة الاختيارية من قبل الفرد ، ودوران العمل كمؤشرات لقياس فعالية أداء الفرد. وكلما قلت هذه المؤشرات ، زاد مستوى الأداء الفعال ، وكلما ارتفعت ، تدل على انخفاض مستوى الأداء.

وسنخص بالذكر في هذه الدراسة المؤشرات التالية:

1- **دوران العمل** : يعرف في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه : "الحركة الكبيرة للقوى في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل سواء كان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العمل إلى عمل آخر ."

ويعرف جيميس بريس دوران العمل بأنه : "درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى ."

لقد تناولت الدراسات السوسولوجية ظاهرة دوران العمل كمظهر من مظاهر عدم الرضا عن العمل نتيجة طبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم خاصة العلاقة مع الرؤساء أو المشرفين ، ولقد صنف علماء الاجتماع دوران العمل إلى نمطين:²

¹-ابراهيم محمد المحاسنة،إدارة وتقييم الأداء و الوظيفي،دار الجديد للنشر والتوزيع،ط1 ، البحرين ،2013، ص114

²-حمزة قادري،نظام الأجور و اداء العامل، مذكرة ماجستير، قم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر،الجزائر

2012، ص 75-76

- دوران عمل إرادي : ويعني تحرك العمال من خلال حدود العضوية للتنظيمات ، ويقدم عليها الفرد بنفسه و إرادته

- دوران عمل لا إرادي : ويعني التحركات التي لا يبدأ بها الفرد إراديا مثل التقاعد ، والبداية هنا تكون من طرف المنظمة أو انقضاء أجل العمل.

تناولت الدراسات السوسولوجية ظاهرة دوران العمل ، حيث أجرى إلتون مايو دراسة عام 1923 عن عمال مصانع النسيج قرب فيلادلفيا ، بهدف تحديد العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل الدوران في هذه المصانع ، حيث بلغ المعدل حينها 25% ، في حين كان يتراوح بين 5% و 6% في المصانع الأخرى. وقد أظهرت دراسة روس وزاندر أيضاً أهمية العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي ، حيث تبين لهما أن أحد الأسباب الرئيسية للانتقال بين الوظائف هو عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين ، وبالتالي عدم الشعور بالرضا تجاه العمل.

يتضح من دراسات سوسولوجية حديثة أن ظاهرة دوران العمل تمثل إحدى المشكلات التي تواجهها بعض المنظمات الصناعية الحديثة ، ويعكس وجود هذه الظاهرة اضطراراً في الهيكل الاجتماعي للمنظمة ونقصاً في التوازن. كما يتسبب العمل في ظروف قاسية وعدم توفير فرص متساوية للترقية وعدم تكافؤ في الأجور والحوافز وسوء المعاملة من قبل المشرفين وعدم تحقيق العامل لذاته في عمله في دفع العاملين إلى التفكير في ترك وظائفهم والبحث عن عمل جديد.

2-التغيب : عرف سارجنت فلورنس التغيب بأنه : "الوقت الضائع في المنشأ الصناعية بسبب تغيب العاملين ، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه أو بسبب تغييبهم الذي لا يمكن تجنبه ، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين ."

ويعرف التغيب بأنه: "الانقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان ذلك بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر.

ويعرف أيضا بأنه : "عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أعدار غير مقبولة.

تعتبر ظاهرة التغيب خطيرة بالنسبة للمنظمات ، لأن وجودها يؤدي إلى اختلال وتوقف في سير العمل و حدوث اضطرابات ، ويمكن تصنيف أنماط التغيب إلى نمطين رئيسيين : التغيب الغير إرادي الذي يحدث عند التسريح أو خلال الإضراب ، والتغيب الإرادي الذي يعتمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة.

يؤدي استياء العمال من محتوى العمل قد يدفعهم للبحث عن وظائف أخرى خارج المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الانتقالات بين المؤسسات وتكلفة التدريب والتأهيل للعمال الجدد. ومن جهة أخرى ،

يمكن أن يؤدي التغيب إلى تأخير الإنتاج وتأثير سلباً على جودة العمل ، كما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأعباء على الموظفين الآخرين الذين يتعين عليهم تغطية الفجوات الناتجة عن التغيب. و يمكن أن يؤدي التغيب إلى انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين وإحساسهم بعدم الرضا عن عملهم ، مما يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية وتراجع في جودة العمل. وبشكل عام ، يمكن أن تؤدي الظروف السيئة في مكان العمل إلى تراجع في الأداء والإنتاجية ، بما في ذلك ظروف العمل المرهقة ، الأجواء السيئة ، ونقص الدعم والتوجيه من الإدارة.

3- **الانضباط** : يُعرف بأنه التوافق في سلوك الأفراد العاملين مع الضوابط والمقاييس المقبولة والمحددة من قبل الإدارة ، بالإضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل. ويمكن التمييز بين نوعين من الانضباط ، الأول هو الانضباط القانوني الذي يتضمن الالتزام بمجموعة من القواعد التي تنظم السلوك الوظيفي ، والجزءات المحددة في حالة مخالفتها ، وتنظيم الإجراءات اللازمة لتعديل السلوك وفقاً لأسس معينة. أما الانضباط الحر ، فيقصد به المحاولات المستمرة للأفراد العاملين في تكييف سلوكهم ليتوافق مع السلوك المحدد من قبل الإدارة ، بحيث تكون لديهم مشاعر مسبقة مبنية على أساس أن هذا السلوك هو الأسلوب الصحيح و المقبول ، ويُطلق عليه الانضباط الذاتي.

المبحث الثالث : أساسيات تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين هو عملية تحديد مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير المحددة في العمل، يتضمن هذا التقييم مجموعة من الأساسيات سوف نتطرق لها من خلال هذا المبحث

المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم أداء العاملين

إذا تم التركيز فقط على مكونات أداء المنظمة فقد يفقد معناه ، حيث أن الهدف الرئيسي لتعريف أداء المنظمة هو معرفة كيفية تقييمها. لذلك ، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء و أهدافه

1. مفهوم تقييم أداء العاملين¹

عرف العقيلي عملية قياس وتقييم الأداء بأنها "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة للأداء ونتائجه، وخلال فترات زمنية محددة و معروفة " .

¹ - عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجيات التدريب واثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، دار جليس

الزمان، ط1، الاردن ، 2011، ص78-79

ويعرفها الصالح والسالم على انها "عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً"

وعرفها (Piggot-Irvine) على أنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة محددة ، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات و الإمكانيات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة ، علاوة على مساهمة تقويم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل" ويمكن القول أن تقييم الأداء الوظيفي هو قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه و معارفه، وتقدير مدى توافر قدرات وصفات معينة لديه. ويتضمن تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات ، وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل ، بحيث يكون التقرير في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل ، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

2. أهداف عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة المدير والفرد العامل.

1. على مستوى المنظمة: وتتمثل أساساً فيما يلي:¹

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه النظام.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- تقييم برامج وسياسات المنظمة فالنتائج العلمية يمكن ان تستخدم كمؤشرات على دقة هذه السياسات.

2. على مستوى المديرين: ويمكن ذكرها في النقاط التالية:²

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم الى تقييم السليم والموضوعي لأداء تابعيهم.

¹-خالد عبد الرحمن الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص200

²-محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 209

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل الحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وعملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي ، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

3. على مستوى العاملين: من بين هذه الأهداف ما يلي:¹

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد الفعالة الكاملة لديهم من أجل الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة هي تحت عملية التقييم .
- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح لمجموعة من لوسائل والطريق المناسبة لتغيير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.
- تسيير وتطوير مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات.
- إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع كان متوقعا منهم.
- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين هل هو أداء مرض أو غير مرض.
- يعطي معلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين في المنظمة الذي يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم و إنتاجياتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
- تمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعدني في تحسين أو إساءة الفهم بين الطرفين.

المطلب الثاني : مميزات و أسباب وطرق تقييم أداء العاملين

1. مميزات و أسباب تقييم أداء العاملين

تحقيق عدد من المزايا للعمل المؤسسي يتأتى من توافر القواعد الصحيحة والمعايير الإدارية السليمة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة. كما يمكن تقييم أداء العاملين لوظيفة معينة بعدة طرق.

1. مميزات تقييم الأداء الوظيفي

تتلخص على النحو التالي:²

- النهوض بمعنويات العاملين: تحسين معنويات العاملين يعكس تقدير المؤسسة لجهودهم وطاقاتهم المبذولة في العمل، مما يعزز الألفة والتناغم في المؤسسة ويسهم في تحسين العلاقة بين الموظفين

¹- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، 2009، ص 105

²- عزالدين محمد العزیز، الرضا لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة ماجستير، كلية الآداب، قسم الصحافة، الجامعة الإسلامية

بغزة، فلسطين، 2018، ص 71-72

- وإدارتهم. يهدف التقييم في المقام الأول إلى معالجة أي نقاط ضعف أو اختلال لدى العاملين وذلك استناداً إلى نتائج التقييم.
- إعلام الموظف بواجباته ومسؤولياته في المؤسسة : يزيد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين تجاه أنفسهم وأعمالهم عندما يتلقون تقديرًا ورعاية من الإدارة العليا للمؤسسة بشأن أدائهم.
 - إظهار مدى توافق الوظيفة المتاحة مع قدرات الموظف ومهاراته يساعد على تحديد ما إذا كانت الوظيفة مناسبة له أم لا. كما يمكن أن يساعد في تحديد فرصة النقل لعمل آخر يتوافق أكثر مع مهارات الموظف ومن ثم زيادة رضاه عن العمل والمؤسسة.
 - توفير تقارير عن أداء الموظفين في المهام المسندة لهم، لنتمكنوا من تقييم كفاءتهم في العمل وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم.
 - تحديد احتمالية استخدام الترقيات كمكافأة على الأداء الجيد يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. يجب أن تتم هذه العملية بطريقة عادلة و شفافة ، حيث يتم تحديد معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء ، ويتم تطبيقها على جميع الموظفين بطريقة متساوية ومنصفة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتم توفير فرص الترقية لجميع الموظفين المؤهلين، وليس فقط للموظفين الذين لديهم علاقات جيدة مع الإدارة.
 - تشجيع الإدارة على ربط تصرفات الموظفين بالنتائج العامة للأداء وتحقيق المخرجات المرجوة.
 - تعتبر تقنية التقييم العادل والموضوعي أداة ضامنة لتحقيق العدالة في المعاملات داخل المؤسسة ، حيث يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير محددة وبطريقة موضوعية و عادلة ، مما يضمن حصولهم على حقوقهم بناءً على جهودهم وكفاءتهم في العمل ، دون تحيز أو تفضيل لأحد العاملين على حساب الآخرين.
 - المراقبة الإدارية في المؤسسة : يمكن للإدارة العليا مراقبة أداء الرؤساء ومهاراتهم الإشرافية والتنفيذية عن طريق تقارير يتم تقديمها من قبلهم ، وتحليل نتائجها ومراجعة بياناتها لتطوير آلية التعامل بين الرؤساء و العاملين ، وتحديد فعالية التوجيهات التي يتلقونها من العاملين. هذا يساعد على ضمان توفير بيئة عمل عادلة وصحية للعاملين وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

2. أسباب تقييم أداء العاملين

يؤكد (GRIFFIN&DENISI) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تقييم الأداء ، هي :¹

- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات حول النقل والترقية.
- مراجعة سلوك المرؤوسين وتقييم أدائهم.
- جزء مهم من العملية التنظيمية، حيث يمكن من خلالها مراجعة وتحسين خطط ونظم العمل.

¹ - عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير ، كلية الاعمال ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الكويت، 2011، ص 42-43

- يوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.
يعزى دور المشرف في عملية تقييم الأداء إلى كون تقييم الأداء هو جزء من مهارات الإشراف الأساسية. يقوم المشرف بتقييم الأداء الفعلي لمؤوسيه ، ويتحتم عليه القيام بذلك بطريقة عادلة وموضوعية. و لذلك يتعين على المشرف الإلمام بالأساليب والطرق المستخدمة في تقييم الأداء ، والتعرف على المشكلات المحتملة التي يمكن أن تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها. ويساعد تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل النقل والترقية وتحسين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي.

2. طرق تقييم أداء العاملين

1. الطرق التقليدية :

- **طريقة الترتيب البسيط** : تُعد هذه الطريقة من الأساليب القديمة المستخدمة في تقييم العاملين ، حيث يقوم الشخص المسؤول عن عملية التقييم بترتيب الأفراد المراد تقييم أدائهم حسب كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوأ ويتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين. وعادةً ما يتم التقييم بأكثر من صفة ، ولا يجب التقييم بالنسبة لصفة واحدة فقط ، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

- **طريقة المقارنة بين العاملين**: تتمثل هذه الطريقة في تقييم العاملين من خلال مقارنة كل فرد بالآخر بشكل زوجي، ويتم تحديد رتبة الفرد بين الأفراد المقارنين من خلال عدد المرات التي تم فيها اختياره. يعاب على هذه الطريقة أن المقارنات تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً، كما انها تستنزف جهداً واسعاً¹

- **طريقة التوزيع الإجمالي** : يستخدم في طريقة التوزيع الإجمالي تقييم الموظفين المراد تقييمهم في مجموعات مختلفة ، ويتم تحديد درجات التقييم وفقاً لمستواهم العام ، وتصنف الأفراد في فئات تحمل أوزان مختلفة ، ويعتمد ذلك على رأي المقيم بشكل عام ، وتتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط ، ومتوسط وأعلى من المتوسط ، وجيد. تعتبر هذه الطريقة ذات طابع قديم ولا يزال البعض يستخدمها في ثقافة المسير.

- **طريقة التدرج** : حسب هذه لطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين ، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات ، كالاتي : الأداء المرضي ، الأداء غير المرضي ، الاداء المتميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً ، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه ، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي ، أو غير مرضي.²

¹- عادل صالح حرشوش، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتاب للنشر و التوزيع،الأردن،2006،ص 110.

²-علي محمد ربابعة،إدارة الموارد البشرية،دار النشر والتوزيع،عمان،2003،ص 90

جدول 2: يوضح نموذج التدرج البياني لتقييم موظف واحد

درجات التقييم					الصفة
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
			×		الحاجة للإشراف والتوجيه
	×				كمية الاداء
		×			الانتظام في الدوام
			×		اتباع التعليمات
				×	القدرة على الابداع

المصدر : مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 247.

2. الطرق الحديثة

- مقياس التدرج البياني السلوكي : استحدثت هذه الطريقة للتغلب على عيوب كل من طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة، إذ تم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة او سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال بالنسبة لطريقة لتدرج البياني ، وقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في وقع العمل بحيث تكون هذه الصفات او السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الاساسي ،كما يتم تفسير السلوك بالدرجة التي تعبر عنه ان يكون الاداء متميز او جيد او ضعيف.

من مزايا هذه الطريقة:

- ربط الاداء الفعلي للعامل بالأداء المطلوب
- تقلل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- تساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين بدقة.وبذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز والتدريب وغيرها.

أما عن عيوبها في :

- ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة لتنفيذ هذه الطريقة اضافة الى طول الوقت الذي تستغرقه .
- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها،اي التي تتضمن القوى الجسميه ليس المحتويات الذهنية و الإبداعية¹.
- مقياس الملاحظات السلوكية: تستند هذه الطريقة إلى مقارنة النتائج التي تم تحقيقها فعليا مع الأهداف المحددة، وتركز على مراقبة السلوك الملاحظ للأفراد بدلاً من السلوك المتوقع. يقوم المقيم بمتابعة وملاحظة الأفراد المعنيين بالتقييم.

¹- بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قسنطينة،2012،ص 34

3. **طريقة الإدارة بالأهداف** : جميع الطرق السابقة تهتم بتقييم الأداء لماضي للعاملين أما منهج الإدارة بالأهداف فيتجه الى التركيز على الأداء المستقبلي الى جانب الاداء الماضي، كما يتجه ايضا الى اشراك العاملين او المرؤوسين في تحديد الاهداف الواجب الوصول اليها، ويتم تقييم الاداء بمقارنة الاهداف الموضوعية والمسطرة من قبل لمنظمة للفرد من اجل انجازه مع ما انجزه فعلا¹ وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الاداء على أساسها.
 - تحديد الاهداف بمشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين.
 - وضع خطة عمل لبلوغ الاهداف
 - تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.
- من مزايا هذه الطريقة نذكر:
- تعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
 - طريقة موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي المحدد في شكل كمي.
 - اطلاع الافراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا و ما هي امكانياتهم.
 - تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

أما عيوبها فهي:

- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الاهداف بشكل واضح وخاصة عند

تداخل النشاطات بين العاملين.2

4. **طريقة مراكز التقييم** : يتم وفقا لهذه الطريقة قياس مهارات وصفات سلوكية للعامل ، مثل التخطيط ، التنظيم ، المهارات الإنسانية ، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الاهداف من تحليل العمل والإبعاد الضرورية للعمل للتقييم، وبالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير اذا المديرين وبصورة خاصة الافراد المرشحين للإدارة العليا.

من مزايا هذه الطريقة :

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الفرد والمهام الادارية.
- توفر معلومات مؤكدة ومحددة يمكن ان تساعد في وضع خطط التنمية الادارية للأفراد.
- توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في اداء الافراد.
- تتميز بالقبول العام لدى كل من المديرين والعاملين.

¹ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، ط2، الجزائر، 2014، ص356.

² - عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص 38

أما عيوبها فهي:

- تكلفتها المالية العالية، وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات.
- نتائج التقييم تكون أكثر تأثيراً على شخصية العامل نظراً لتركيزها على سلوكه ومهاراته بدلاً من نتائج عمله.
- صعوبة استخدامها في جميع لمستويات الإدارية¹

المطلب الثالث : معايير ومسؤوليات تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة. كما تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.

1. معايير تقييم الأداء

وتتضمن أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:²

- 1- **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل)، وتتبعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء.
- 2- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.
- 3- **الوقت:** يمثل لوقت احد اهم موارد المؤسسة (الموارد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية ، الوقت)، وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.
- 4- **الإجراءات:** وهي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

¹ _ عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص 35-36

² - خالد رجم، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21، المجلد 15، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019، ص 482-483

2. مسؤوليات تقييم أداء العاملين

إن أغلب المنظمات العالمية تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق ادائهم للأعمال لأسباب تفضيلية سنذكرها لاحقاً، لكن بشكل عام يمكن القول بان الجهات التالية اكثر شيوعاً في اعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي :

- **الرئيس المباشر** : دور الرئيس المباشر في عملية تقييم الأداء يعتبر حاسماً ، فهو أكثر الأشخاص قرباً من المرؤوسين ويتميز بمعرفته الشاملة والتفصيلية بأدائهم ، ولذلك يمكنه تحليل وتفسير أداء المرؤوسين بشكل دقيق وفقاً لأهداف وغايات المنظمة. كما يتمتع الرئيس المباشر بالقدرة على ربط أداء المرؤوسين بالعوائد التي تحققها المنظمة ، وعلى توضيح الإخفاقات التي يرتكبها الفرد في عمله. ومن هذا المنطلق ، يعتبر الرئيس المباشر الشخص الأكثر موضوعية وعدالة في تقييم أداء المرؤوسين بالمقارنة بالمسؤولين الآخرين.

تتميز هذه الطريقة ببعض المزايا ، حيث تمنح الرئيس المباشر سلطة التقييم على مرؤوسيه وتسبب الطمأنينة لهم ، إذ يشعرون بالثقة في التقييم الذي يتم من قبل رئيسهم المباشر. ومن أهم عيوب هذه الطريقة، إمكانية تأثر التقييم ببعض العلاقات الشخصية و التحيز، وهذا يجعل العنصر الموضوعي في التقييم محدوداً عندما يتدخل العامل الشخصي في العملية.

- **مديرو الإدارات** : تعتبر مهمة مدراء الإدارات في مراجعة تقارير التقييم أمراً حيوياً لتحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم. ومن مزايا هذا الدور هو تأكيد أهمية الأداء الجيد وتحفيز الموظفين لتحسين أدائهم ، وكذلك القدرة على التحليل والتعامل مع البيانات الكمية والنوعية لتقديم تقارير دقيقة ومفصلة. ويمكن لمدراء الإدارات أن يلعبوا دوراً مهماً في تدريب العاملين وتوجيههم للتحسين المستمر في أدائهم ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام. وعلى الرغم من ذلك ، فإن مدراء الإدارات يمكن أن يواجهوا تحديات في تقييم أداء موظفيهم ، مثل الشعور بالتحيز الشخصي أو الضغوط الوظيفية المرتبطة بالأداء المتوقع منهم ، ولذلك يتعين عليهم توخي الحذر والموضوعية في عملية التقييم.

- **إدارة الموارد البشرية** : تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية مراجعة تقارير الأداء والتحقق من تنفيذها وفقاً لسياسة المنظمة ، وفرزها بناءً على جودتها. وهذا يُمكن الإدارة العليا في المنظمة من اتخاذ الإجراءات الملائمة بشأن النتائج النهائية لتقييم الأداء ، والتعرُّف على المبدعين و مكافأتهم ، واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة للعاملين المهملين. و بالتالي ، فإن إدارة الموارد البشرية تحمل المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة.

المطلب الرابع: مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين وكيفية معالجتها

لو كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمنًا تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء، إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية

1. مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين

المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين: تعترض عملية تقييم الأداء مشكلات تنقص من قيمتها وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، و من بين هذه المشاكل:

1- المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام:¹

- عدم وجود معدلات ومعايير الأداء .
- استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الموظفين .
- عدم كفاءة نماذج التقييم .
- اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في التقييم .
- عدم توفر أوصاف وظيفية واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة

2- المشاكل التي تتعلق بالمقيم:²

- اثر الهالة وذلك بوقوع المقيم في تعميم جانب من أداء الموظف على بقية الجوانب .
- الميل نحو الوسط في التقييم
- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية.
- الميل للتقييم العشوائي.
- التردد في التقييم.

3- المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام:³

- نقص النشرات الدورية المتعلقة باللوائح و الارشادات المتعلقة بتقييم الاداء .
- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين .
- قلة المتابعة.

4- المشاكل التي تتعلق بالمرؤوسين و الاداء الذي يتم قياسه:⁴

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه .
- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه .

¹ - عبد الباقي صالح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 402.

² - شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع،الأردن،2005،ص 109

³ - عبد الباقي صالح،مرجع سابق، ص 400

⁴ -شاويش مصطفى نجيب،مرجع سابق،ص 109

- عدم فهم العامل لنظام التقييم
- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الامان .
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم .

2. كيفية معالجة مشاكل تقييم الاداء

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ، ولكن توجد مجموعة من الاعتبارات يمكن الأخذ بها لتخفيف هذه المشاكل ومن بينها :

- تصميم نظام تقييم يتلاءم ونوعية وطبيعة العمل والوظيفة التي ينتمي إليها العامل .
- التدريب للمقيمين على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة وعادلة ومناقشة نتائج تقييم الاداء مع المرؤوسين¹ استخدام اكثر من طريقة لعملية تقييم الاداء وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .
- اختيار معايير صحيحة للتقييم .
- اللجوء للتغذية الراجعة لأخبار العاملين بنتائج تقييمهم .
- إجراءات النظم والتي تمنح للعاملين الحق في الاعتراض على نتائج التقييم ، مما يجعل المقيمين اكثر جدية في عملية التقييم².

¹- عبد الباقي صالح، مرجع سابق، ص 407

²- 46 ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة ،مصر:، 2006، ص 309-310

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل دراسة تحليلية لمفهوم أداء العاملين حيث يمكن تعريفه بأنه استخدام العامل لمهاراته وقدراته ودوافعه لأداء مهام محددة ، يتأثر أداء العاملين بالمهارات الفنية والقدرات الشخصية والدافع والرغبة الداخلية والبيئة المؤسسية والعوامل الاجتماعية ، بالتطوير المستمر للمهارات والقدرات وتوفير بيئة عمل مناسبة وتشجيع التعاون والتواصل الفعال مما يؤدي إلى تحقيق أداء ممتاز و النجاح في العمل.

يلعب تقييم اداء العاملين دورا هاما في ادارة الموارد البشرية حيث هو عملية تقييم وتحليل اداء الافراد في مؤسسة او منظمة ويكون وفق مقاييس ومعايير متنوعة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر إدارة التغيير

على أداء العاملين بمديرية

الخدمات الجامعية

تمهيد

بعد استعراض الإطار النظري لموضوع أثر إدارة التغيير على أداء العاملين سيتم تناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع ، وذلك بالتطبيق على موظفي مديرية الخدمات الجامعية -ميلة باعتبارها مديرية مسها التغيير على فترات معينة ، مما سيساعدنا على التوصل إلى نتائج عملية في الميدان التطبيقي .

ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

المبحث الأول : تقديم المؤسسة عينة الدراسة

توجد 66 مديرية خدمات جامعية على مستوى التراب الوطني منها مديرية الخدمات الجامعية -ميلة وهي مؤسسة عمومية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تضم ثلاث إقامات سوف نتطرق إلى نشأتها وهيكلها التنظيمي.

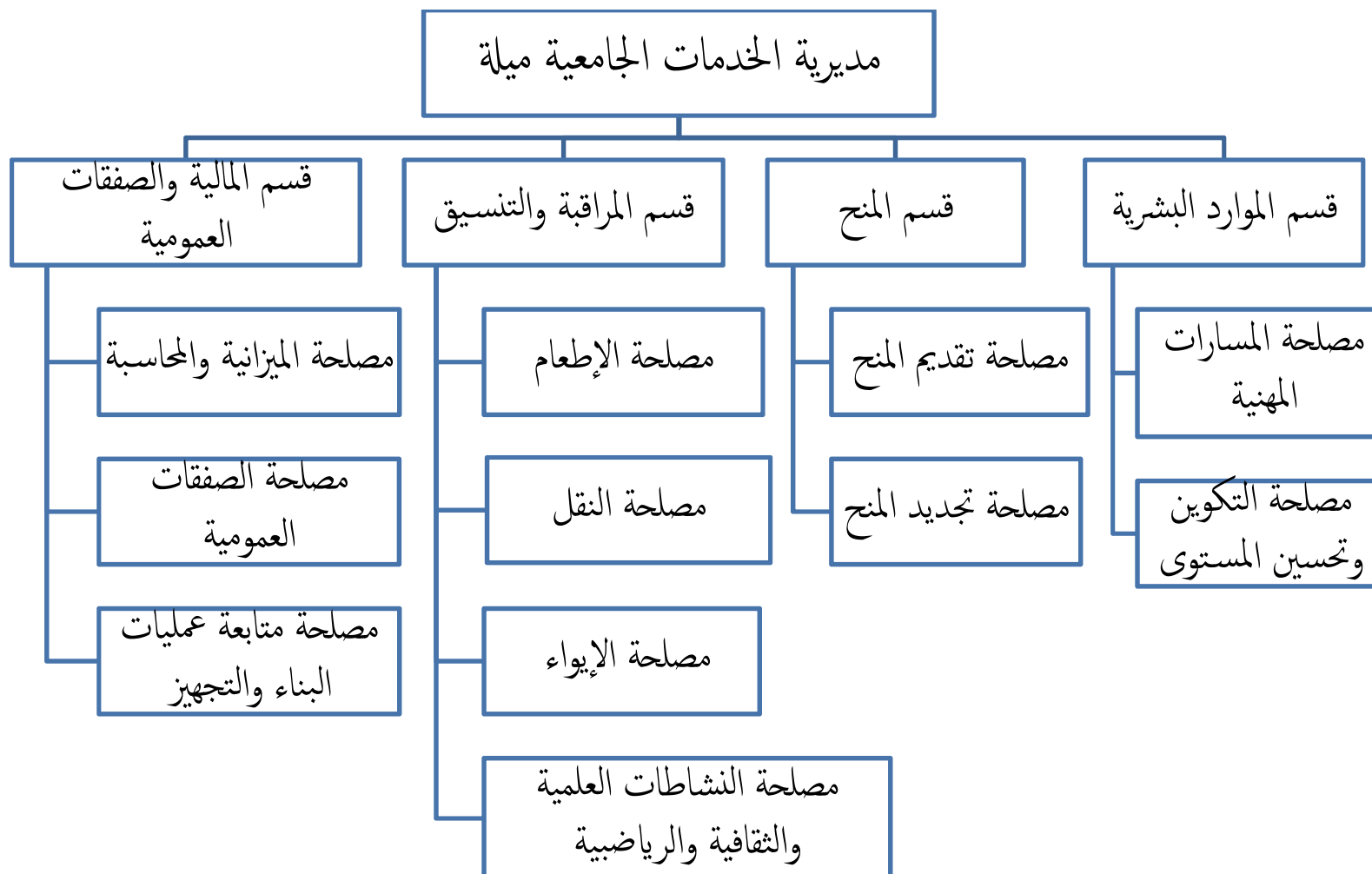
المطلب الأول : التعريف بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية لولاية ميله حديثة النشأة حيث أنشأت بمقتضى القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 07 جويلية 2009 والمعدل والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وكذلك قائمة الإقامة التابعة لها و مشتملاتها ،وتضم المديرية ثلاث إقامات جامعيات وهي الإقامة الجامعية 1000 سرير للذكور ، و إقامة جامعية 1000 سرير للبنات و الإقامة الجامعية 2000 سرير للبنات ، فبالنسبة على مستوى المديرية توجد أربع أقسام وهي قسم الموارد البشرية يضم مصلحتين (المسارات المهنية و التكوين وتحسين المستوى) وقسم المنح ويضم مصلحتين (تجديد المنح و تقديم المنح) كذلك قسم المراقبة والتنسيق و الذي بدوره يضم أربع مصالح (الإيواء و الإطعام والنقل والنشاطات العلمية والثقافية) أما قسم المالية والصفقات العمومية يضم ثلاث مصالح (الصفقات العمومية و المحاسبة والمالية و متابعة عمليات البناء والتجهيز) أما على مستوى الاقامات الجامعية فكل إقامة بها ثلاثة مصالح تضم عدة فروع .

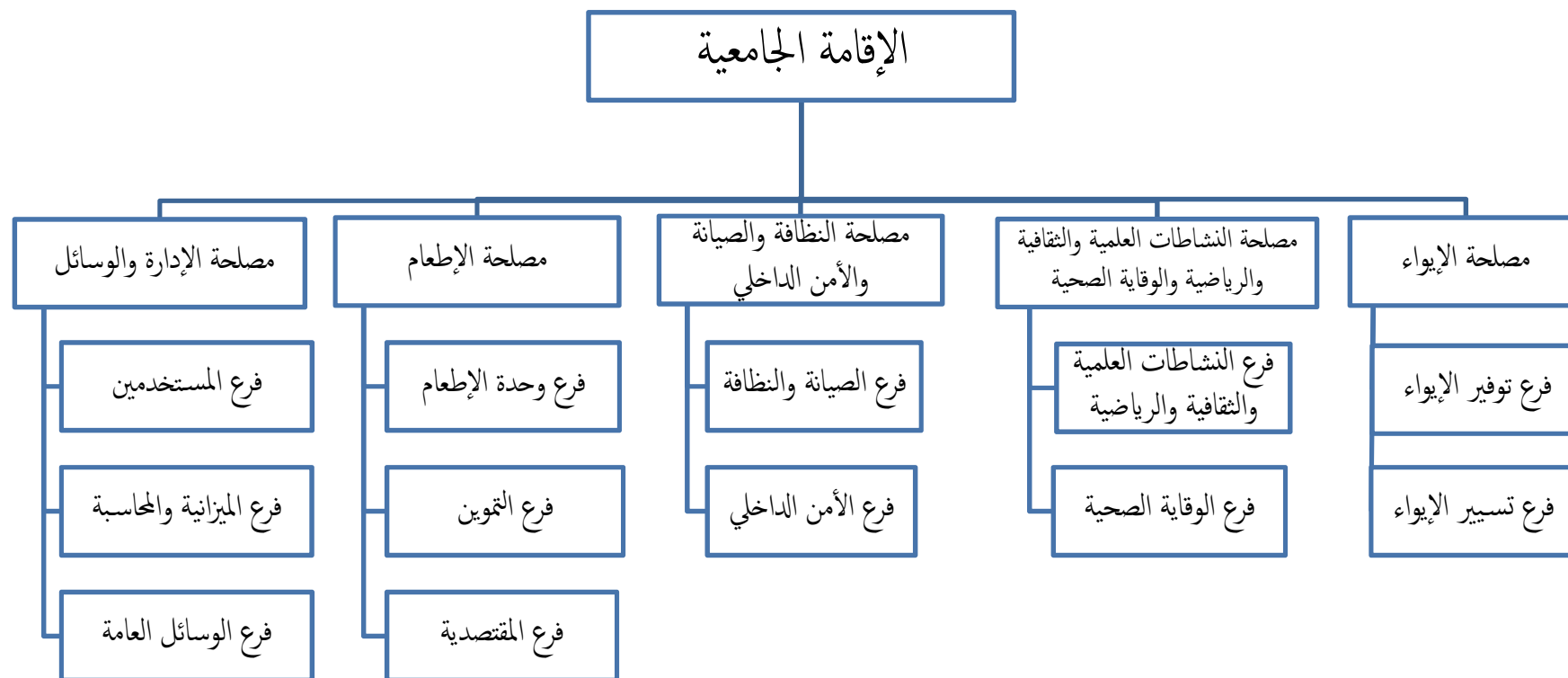
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية -ميلة

الشكلين المواليين يبينان الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية و الإقامة الجامعية.

الشكل 7 : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية



الشكل 8 : الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية



المطلب الثالث : أقسام ومهام مديرية الخدمات الجامعية

1. أقسام مديرية الخدمات الجامعية :

تشمل مديرية الخدمات الجامعية الهياكل الآتية :

- قسم المراقبة والتنسيق
- قسم المنح
- قسم الموارد البشرية
- قسم المالية والصفقات العمومية¹

2. مهام مديرية الخدمات الجامعية :

وتتمثل مهام أقسام المديرية في تنفيذ وإدارة مجموعة متنوعة من المهام وفيما يلي توضيح لبعض المهام الأساسية لكل قسم:

• قسم المراقبة و التنسيق :

يتكفل قسم المراقبة والتنسيق بما يلي:

- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها .
- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.
- اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.
- دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية².

يشمل قسم المراقبة و التنسيق المصالح الآتية: مصلحة لنقل ، مصلحة الإطعام ، مصلحة الإيواء.، مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية³

¹-المادة 12 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1424 الموافق 11 جانفي سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية ، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ج ر عدد 08 صادرة بتاريخ 08 فيفري سنة 2004

²- المادة 13 ، المرجع السابق

³المادة 14 المرجع السابق

● قسم المنح :

يتكفل قسم المنح بما يلي:

- ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها.
- ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان الدفع المنتظم للمنح.
- ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب و التكفل بها.1.

يشمل قسم المنح المصالح الآتية: مصلحة تقديم المنح، مصلحة تجديد المنح².

● قسم الموارد البشرية :

يتكفل قسم الموارد البشرية بما يأتي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية³.

يشمل قسم الموارد البشرية المصالح الآتية: مصلحة تسيير لمسارات المهنية، مصلحة التكوين وتحسين المستوى⁴.

● قسم المالية والصفقات العمومية :

يتكفل قسم المالية والصفقات العمومية بما يلي:

- تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.
 - ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية .
 - ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية .
 - ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية⁵.
- يشمل قسم المالية والصفقات العمومية المصالح الآتية: مصلحة الميزانية و المحاسبة، مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة متابعة عمليات البناء و التجهيز⁶.

¹المادة 15 نفس المرجع

² المادة 16 نفس المرجع

³المادة 17 نفس المرجع

⁴المادة 18 نفس المرجع

⁵المادة 19 نفس المرجع

⁶ المادة 20 المرجع السابق

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

تطرقنا في هذا المبحث إلى الإجراءات والطرق المعتمدة في الدراسة الميدانية كوصف مجتمع الدراسة، تحديد عينتها، إعداد أداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب جمع البيانات و الإجراءات اللازمة لذلك و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

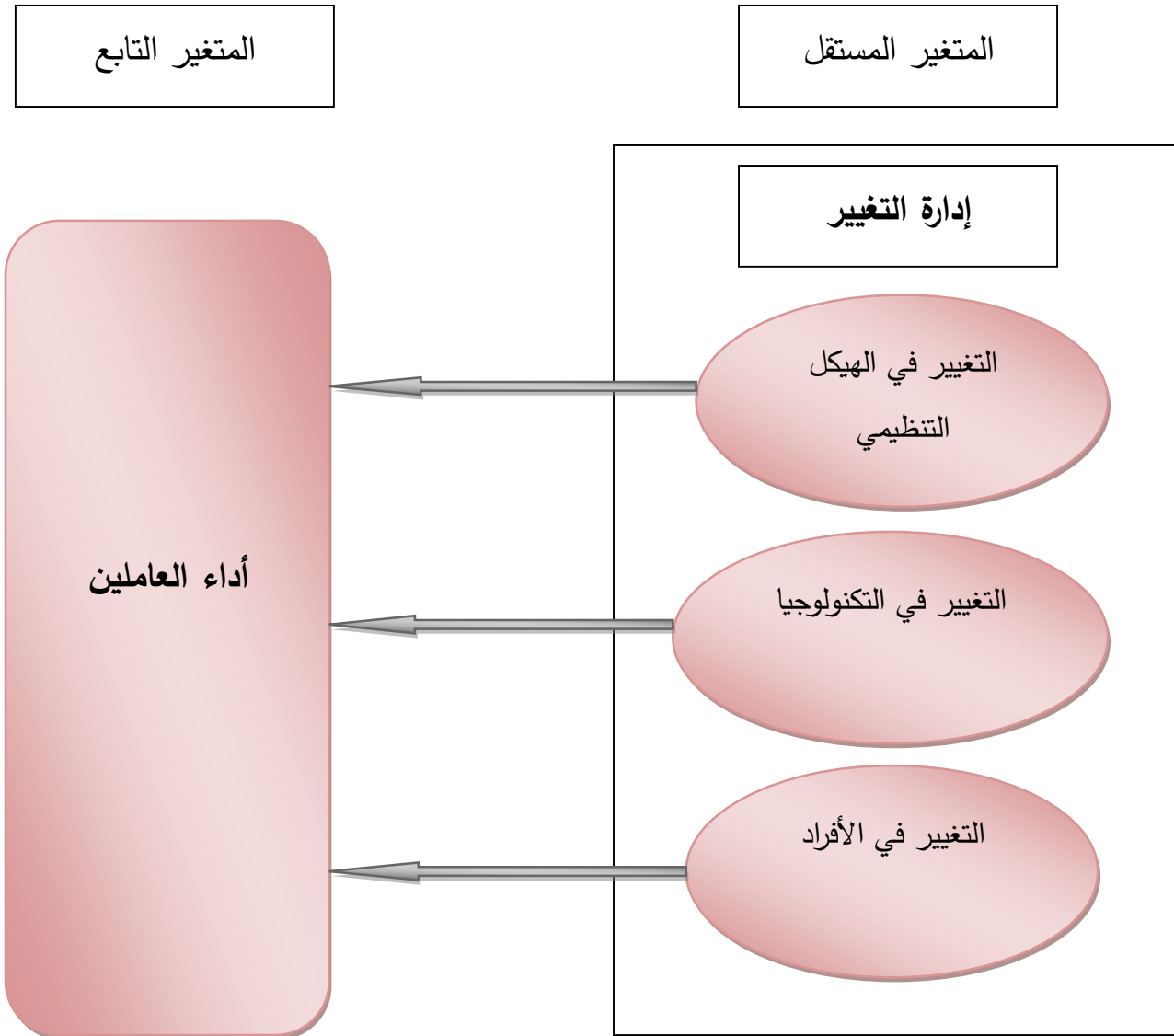
1. نموذج ومتغيرات الدراسة

نموذج الدراسة

بناء على مضمون الدراسة و أهدافها وفرضياتها وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

حيث يربط هذا النموذج بين إدارة التغيير كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع، المتغير المستقل يندرج تحته ثلاثة أبعاد: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد، بحيث تم دراسة علاقتها بالمتغير التابع باعتباره متغير واحد.

الشكل 9: نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة .

متغيرات الدراسة

تم استخراج متغيرات الدراسة من خلال الدراسة النظرية والتطرق لحيثيات الموضوع و ما تناولته الدراسات السابقة بالتحليل والتفصيل والفرضيات الموضوعية في المقدمة حيث تتمثل المتغيرات في :

- المتغير المستقل: يمثل إدارة التغيير
- المتغير التابع: يمثل أداء العاملين

2. مجتمع وعينة الدراسة و أدواتها

- مجتمع الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة على مجتمع البحث الكلي يلجأ الباحث الى استخدام أسلوب العينة ، وتعتبر العينة أهم الأدوات الرئيسية في إجراء البحوث الاجتماعية، حيث تعرف بأنها جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص ، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك...

إن أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى 4 فئات وهم التصميم و التطبيق والتحكم والتنفيذ و يبلغ عددهم 123 موظف و يتوزعون على الشكل التالي:

- عدد الموظفين التابعين لمجموعة التصميم والدراسات و البحث : 53

- عدد الموظفين التابعين لمجموعة التطبيق : 22

- عدد الموظفين التابعين لمجموعة التحكم : 13

- عدد الموظفين التابعين لمجموعة التنفيذ : 14

- عينة الدراسة

نظرا إلى أن مجتمع الدراسة يتكون من طبقات فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية ، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي الى طبقات وفئات وفق معيار معين يعتبر ذلك المعيار من عناصر و متغيرات الدراسة الهامة بعد ذلك يتم اختيار عينة من الفئة أو الطبقة بشكل عشوائي .

وكما ذكرت سابقا فان العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي من الموظفين هو 123.

- أدوات الدراسة

أجرينا هذه الدراسة من خلال بيانات اولية و أخرى ثانوية، تتمثل البيانات الثانوية في الشق النظري من الدراسة ، وقد تم تحصيله عن طريق مراجعة الكتب والمذكرات والملتقيات... الخ المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة أما البيانات الأولية فتتمثل في الشق الميداني من خلال جمع المعلومات والملاحظات و اجابات مجتمع الدراسة عن أسئلة محتوى الاستبيان المستخلصة من الدراسة النظرية حول الموضوع .

3. تصميم واختيار مقياس أداة الدراسة

استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث بني من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة واحتوى على ثلاث محاور رئيسية: حسب الملحق رقم 1.

المحور الأول: يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية ، الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الصفة ، التصنيف ، مكان العمل .

المحور الثاني: يحتوي على 3 أبعاد يضم 18 عبارة ، تم توظيفها للتعامل مع فرضيات البحث :

- بعد التغيير في الهيكل التنظيمي: يشمل 6 عبارات

- بعد التغيير في التكنولوجيا: يشمل 6 عبارات

- بعد التغيير الأفراد : يشمل 6 عبارات

المحور الثالث: يتناول آراء أفراد العينة اتجاه أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، ويشمل على 12 عبارة.

- اختبار مقياس أداة الدراسة

تم اختيار مقياس ليكرت (likertscole) الخماسي كمقياس لأداة الدراسة ، وذلك راجع لكونه من أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المبحوثين وسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول 3 : مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف(الرأي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة.

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس (5-1=4) ، تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى ، وهكذا دواليك يتم إضافة طول الفترة (0.8) للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية ، والجدول التالي يوضح أطوال الفترات كما يلي :

جدول 4: أطوال الفترات حسب سلم ليكرت الخماسي

مقياس سلم ليكرت الخماسي		
درجات المقياس	حدود المقياس	الخيارات
غير موافق بشدة	من 01 الى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 الى 2.59	منخفض
محايد	من 2.60 الى 3.39	متوسط
موافق	من 3.40 الى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	من 4.20 الى 5.00	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطالبة .

4. أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة ، صدق وثبات أداة الدراسة

- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لقد اعتمدنا في تحليل بنود الاستمارة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) حيث اشتمل على ما يلي:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
3. استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين المتغيرين إدارة التغيير وأداء العاملين.
4. استخدام معامل ألفا كروم باخ (ALPHA CROMBACH) لحساب الثبات.

- صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختيار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وفق الخطوات التالية:

• الصدق الظاهري للاستمارة:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توفرها في الأداء وذلك لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه ، بما يحقق أهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضياتها والتحقق من صدق الاستمارة الظاهري ومعرفة مدى صلاحية استخدامها ، حيث قمنا بعرض الاستمارة في صورتها الأولية والتي تهدف الى التعرف على اثر إدارة التغيير على أداء العاملين على الأستاذة المشرفة ومن ثم عرضها في شكل نسخة وورد (WORD) عدد من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي وموضوع الدراسة لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة ، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على ضوء الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم (4) محكمين ، حيث تمثلت آرائهم وملاحظاتهم فيما يلي:

جدول 5: آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
1	عاشوري أبراهيم	
2	زيد جابر	
3	بوبكر ياسين	
4	محبوب فاطمة	

المصدر: من إعداد الطالبة.

• ثبات أدوات الدراسة

يقصد بالثبات التأكد من الإجابة ستكون واحدة تقريبا بتطبيقها عدة مرات على الأشخاص ذاتهم و لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ بالاعتماد على برنامج المعالجة الاحصائية (SPSS V19) الموضحة في الملاحق رقم (1-2، 2-2، 3-2، 4-2) و كانت النتائج كالتالي :

جدول 6: معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	ثبات "ألفا كرونباخ"
البعد الأول الهيكل التنظيمي	6 من 1 إلى 6	0.750
البعد الثاني التكنولوجيا	6 من 7 إلى 12	0.582
البعد الثالث الأفراد	6 من 13 إلى 18	0.834
محور إدارة التغيير ككل	18 من 1 إلى 18	0.819
محور أداء العاملين	12 من 19 إلى 30	0.819

المصدر: إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ قوية بين أغلب بنود الاستبيان المتعلق بإدارة التغيير وكذلك المتعلق بأداء العاملين حيث تراوحت هذه القيم بين 0.58 و 0.83 وهي قيم تدل على مدى التجانس الكبير بين عبارات الاستبيان ، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ العامة في كل من المتغيرين مقبولة وتدل على ثبات الأدوات ، إذ بلغت قيمته في متغير إدارة التغيير (0.81) وفي المتغير (0.81) وهي قيم تسمح بتطبيق الاستبيان في جميع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعدما تم حصر مجتمع الدراسة في مجموعة معينة ، قمنا بتحليل العينة الإحصائية المكونة من كل شرائح الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية ميلة ، وجمع الإجابات من الاستبيان باستخدام البرنامج التحليلي SPSS سيتم وصف عينة الدراسة بالاعتماد الجداول للتكرارات والنسب المئوية كالتالي :

1. وصف خصائص وسمات عينة الدراسة حسب الملحق رقم 3

- الجنس: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية.

جدول 7: يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
25.5%	26	ذكر
74.5%	76	أنثى
100%	102	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

التعليق: يظهر من الجدول رقم (7) أن النسبة الأكبر كانت نسبة الإناث والتي قدرت بـ 74.5% أما نسبة الذكور فقدت بـ 25.5% ، مما يعني أن الفئة الانثوية تغزو العمل بمديرية الخدمات الجامعية -سميلة.

- **العمر :** فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن مع توضيح النسب المئوية .

جدول 8: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
4.9%	5	أقل من 30 سنة
57.8%	59	من 30 إلى 40 سنة
34/3%	35	من 41 إلى 50 سنة
2.9%	3	أكبر من 50 سنة
100%	100	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

التعليق : يظهر الجدول (8) أن نسبة الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بلغت 57.8% و هي الأكثر تمثيلا من الفئات الأخرى لتليها فئة من 41 الى 50 سنة بنسبة 34.3% تم تأتي بعدها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 4.9% لتأتي اخيرا فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 2.9% ، مما يوضح أنه الفئة العاملة بمديرية الخدمات الجامعية هي فئة الشباب.

- **المؤهل العلمي:** فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب لمستوى التعليمي مع توضيح النسبة المئوية.

جدول 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	0%
ثانوي	25	24.5%
ليسانس	52	51.0%
ماستر	24	23.5%
دكتوراه	1	1.0%
المجموع	100	100%

المصدر من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

التعليق: يوضح من خلال الجدول رقم (9) أن عدد الموظفين الذين يحوزون على شهادة الليسانس والمقدر عددهم بـ 52 موظف بنسبة 51.0%، مما يدل على أن غالبية الموظفين محل الدراسة هم من حاملي شهادة الليسانس وهي أكبر نسبة، تليها فئة الحاصلين على شهادة الثانوي والمقدر عددهم 25 موظف بنسبة 24.5%.

- سنوات خبرة الموظف : فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة مع توضيح النسب المئوية.

جدول 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	12.7%
من 5 إلى 10 سنوات	55	53.9%
من 11 إلى 15 سنة	30	29.4%
أكبر من 15 سنة	4	3.9%
المجموع	100	100%

المصدر من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

التعليق : من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أفراد العينة ذوي الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 53.9%، وهذا مؤشر ايجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي تساعد على تقديم المشورة والخبرة للموظفين الجدد، لتليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 29.4%.

- **صفة الموظف:** فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة الموظف مع توضيح النسب المئوية.

جدول 11: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة الموظف

صفة الموظف	التكرار	النسبة المئوية
مرسم	100	100%
متربص	0	0.0%
المجموع	100	100%

المصدر من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

التعليق: يظهر من الجدول رقم (11) انه كل الموظفين مرسمين بنسبة 100% وبالتالي لا يوجد متربصين بمديرية الخدمات الجامعية.

- **تصنيف المجموعات:** فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف التابع له الموظف مع توضيح النسب المئوية.

جدول 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف المجموعات

تصنيف المجموعات	التكرار	النسبة المئوية
التصميم والبحث والدراسات	57	55.9%
التطبيق	24	23.5%
التحكم	13	12.7%
التنفيذ	8	7.8%
المجموع	102	100%

المصدر من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

التعليق: يظهر من الجدول رقم (12) أنه أكبر فئة موجودة بمديرية الخدمات الجامعية هي التصنيف الأول التصميم والبحث والدراسات الفئة التابعة لصنف 11 فما فوق بنسبة 55.9% وهذا شيء طبيعي بحكم أكبر نسبة خاصة بالمؤهل العلمي هي شهادة ليسانس الفئة وهذا مؤشر ايجابي لامتلاك هذه الفئة كفاءة وتعليم عال يسمح لها بالتأقلم مع متغيرات المديرية تاليه التطبيق وهو تصنيف 9-10 بنسبة 23.5% بعدها التحكم والتنفيذ بنسبة ضئيلة.

- مكان العمل: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان عمل الموظف مع توضيح النسب المئوية.

جدول 13: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
المديرية	39	38.2%
الإقامة الجامعية 1000 سرير	18	17.6%
الإقامة الجامعية 1000 سرير 1	27	26.5%
الإقامة الجامعية 2000 سرير	18	17.6%
المجموع	102	100%

المصدر من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول رقم (13) تبين أكبر عدد من الموظفين متمركزين بالمديرية بنسبة 38.2% بحكم أنها المسؤولة عن باقي الاقامات وكذلك وجود الادارة العليا بها أما ثاني نسبة والمقدرة ب 26.5% والمتواجدة بالإقامة الجامعية 1000 سرير 1 الخاصة بالبنات ونسبة متساوية ببقية الاقامتين.

2. تحليل نتائج محاور الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية ذلك عن طريق التحليل الاحصائي لمحاور الدراسة و فرضياتها ، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضحة في الملاحق رقم 4 و 5

- المحور الثاني: إدارة التغيير

جدول 14: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور إدارة التغيير

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه العام للعينة
1	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي العام	1.24	2.78	3	متوسط
2	تلتزم الادارة بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث أي وظيفة في المديرية	1.06	2.96	2	متوسط
3	تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	1.03	2.71	5	متوسط
4	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة	1.03	2.72	4	متوسط

متوسط	1	3.00	1.10	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد	5
منخفض	6	2.37	1.14	يؤثر الهيكل التنظيمي في الإدارة بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة	6
متوسط	3	2.75	1.10	البعد الأول الهيكل التنظيمي	
متوسط	5	2.79	1.14	توفر الإدارة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين	7
متوسط	3	2.91	1.19	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	8
متوسط	2	3.21	1.15	يوجد قسم خاص بالتكنولوجيا ومعالجتها	9
متوسط	4	2.81	1.05	تعمل الإدارة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	10
مرتفع	1	3.50	4.17	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	11
متوسط	6	2.78	1.21	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	12
متوسط	1	3	1.65	البعد الثاني : التكنولوجيا	
متوسط	2	3.19	1.16	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	13
متوسط	1	3.32	1.25	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع	14
متوسط	5	2.77	1.18	نمط القيادة يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	15
متوسط	3	3.04	0.94	يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين	16
متوسط	4	2.82	1.19	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	17
متوسط	6	2.77	1.05	نمط القيادة يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته	18
متوسط	2	2.98	1.12	البعد الثالث : الأفراد	
متوسط		2.91	1.29	إدارة التغيير	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19.

التعليق:

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم أثر إدارة التغيير على أداء العاملين حسب عينة الدراسة بلغ (2.91) وبانحراف معياري قدر ب: (1.29) وهو أكبر من الواحد مما يشير إلى آراء الافراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العم

للمحور هو ضمن مجال (من 2.60 الى 3.49 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك أثر لإدارة التغيير على أداء العاملين وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين وفي ما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة للبعد الأول: الهيكل التنظيمي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.75) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال محايد (من 2.60 الى 3.49 درجة) إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد محايدين بدرجة (متوسطة) حيث أن العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.0) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة أن الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة يعكس الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد ، أما العبارة رقم 02

جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.96) وبموافقة في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أن الإدارة تلتزم بإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي عند استحداث أي وظيفة في المؤسسة، كما نجد العبارة رقم 06 والتي تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.79) و بموافقة في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أن الهيكل التنظيمي في الإدارة يؤثر بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة كما نجد بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.78) العبارة رقم 01 ما يدل على أن بموافقة اجابات متوسطة يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي العام في حين احتلت العبارة رقم 04 يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.72) تليها آخر عبارة رقم 03 بمتوسط حسابي (2.71) ، وبذلك يمكن القول أن هذا البعد قد تحصل على درجة قبول متوسطة من طرف أفراد العينة .

بالنسبة للبعد الثاني التكنولوجيا : وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.00) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال محايد (من 2.60 الى 3.49 درجة) إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد محايدين بدرجة (متوسطة) فبالنسبة للعبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.50) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة تتسم بالكفاءة العالية ، أما العبارة رقم 09 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.21) وبموافقة في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أنه يوجد قسم خاص بالتكنولوجيا ومعالجتها ، أما بالنسبة لباقي العبارات فكان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.78 الى 2.91 درجة) ، وبذلك يمكن القول أن هذا البعد قد تحصل على درجة قبول متوسطة من طرف أفراد العينة .

بالنسبة للبعد الثالث الأفراد: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.98) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال محايد (من 2.60 الى 3.49 درجة) إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد محايدين بدرجة (متوسطة) فبالنسبة للعبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.32) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة أن تقديم الحوافز المادية و المعنوية تحقق الإبداع ، أما العبارة رقم 13 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي

(3.19) وبموافقة في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أنه تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها ، أما بالنسبة للمرتبة الثالثة فكان متوسطها الحسابي (3.04) أي بدرجة متوسطة يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين ، أما باقي العبارات فكان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.77 الى 2.82 درجة) وبذلك يمكن القول أن هذا البعد قد تحصل على درجة قبول متوسطة من طرف أفراد العينة .

• المحور الثالث: أداء العاملين

جدول 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه العام للعينة
1	أمتلك القدرة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	0.81	2.11	10	منخفض
2	أقدم اقتراحات لرفع الجودة في العمل	0.78	2.15	9	منخفض
3	أمتلك القدرة على الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد للعمل	0.84	2.11	11	منخفض
4	أحاول العمل بحذر ودقة عالية في التغلب على صعوبات العمل	0.74	1.98	12	منخفض
5	رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم	1.01	2.54	5	منخفض
6	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية	0.87	2.83	2	متوسط
7	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	1.02	2.79	3	متوسط
8	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	1.02	2.55	4	منخفض
9	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	1.13	2.31	7	منخفض
10	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	1.05	2.25	8	منخفض
11	تحاول الإدارة الاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة	1.04	2.47	6	منخفض
12	هناك شفافية ووضوح في العمل داخل الإدارة	1.08	3	1	متوسط
	المحور الثالث : أداء العاملين	0.94	2.42		منخفض

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

التعليق :

بالنسبة للمحور الثاني (أداء العاملين) وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن المتوسط الحسابي له (2.42) ضمن مجال الموافقة (من 1.80 الى 2.59 درجة)، إذ نجد أن إجابة لمستجوبين على عبارات المحور موفوقون عليها بدرجة (منخفضة) حيث أن العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن هناك شفافية ووضوح في العمل داخل الإدارة أما العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.83) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي كفاءة العاملين تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وبالمرتبة الثالثة بمتوسط (2.79) العبارة رقم 07 بموافقة في الإجابات بدرجة متوسطة أما المرتبة الرابعة العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي (2.55) بموافقة بدرجة منخفضة بتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل ، وخامسا بمتوسط حسابي (2.54) للعبارة رقم 05 رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم ، بموافقة المستجوبين بدرجة منخفضة ، أما بقية العبارات كان المتوسط الحسابي بين 2.11 و 2.47 أي بدرجات موافقة منخفضة ، أما بالنسبة للعبارة 04 أحاول العمل بحذر ودقة عالية في التغلب على صعوبات العمل ذات المتوسط الحسابي (1.98) ضمن مجال (1.00 الى 1.79 درجة) بموافقة منخفضة جدا حسب إجابات أفراد العينة .

المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة:

بعدما قمنا بتحليل والتعليق على نتائج الاستبيان و ترتيب أهميتها النسبية سنختبر في هذا المطلب صحة الفرضيات التي تمت صياغتها سابقا و ذلك من خلال نتائج الانحدار الخطي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية

و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 16: نتائج الانحدار الخطي لأثر إدارة التغيير على أداء العاملين

أداء العاملين						المتغير التابع
معامل	معامل	قيمة (F)	مستوى	قيمة (T)	معامل	المتغير المستقل
التحديد (R^2)	الارتباط (R)	المحسوبة	الدلالة Sig	المحسوبة	الانحدار (B)	إدارة التغيير
0.231	0.480	29.986	,000	5.476	0.632	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS الملحق رقم 6

التعليق :

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا ، إذ بلغ معامل الارتباط قيمة (0,480) وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0,231) مما يعني أن ما نسبته 23.1% من المتغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في إدارة التغيير ، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين وللتين كانتا دالتين إحصائيا (Sig= 0.000) عند مستوى المعنوي المعتمد ($0.05 \geq \alpha$) .

وعليه ومما سبق ، نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا عند مستوى المعنوي ($0.05 \geq \alpha$) .

2. اختبار الفرضيات الفرعية

نسعى من خلال هذا الجزء محاولة معرفة أكثر كل بعد من أبعاد إدارة التغيير على أداء العاملين كل على حدة .

الفرضية الفرعية الأولى : و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا، عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)

- **الفرضية الصفرية (H_0) :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا، عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) .

- **الفرضية البديلة (H_1) :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا، عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) .

و لإثبات صحة الفرضية أعلاه من عدمها ،سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 17: تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

أداء العاملين						المتغير التابع
معامل	معامل	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	المتغير المستقل
التحديد (R ²)	الارتباط (R)					الهيكل التنظيمي
0.75	0.274	8.086	,005	2.844	0.363	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS الموضحة في الملحق رقم 7

التعليق: من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتغير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة ، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.274)، و هو ما يدل على وجود عالقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.75)، مما يعني أن ما نسبته 75.0% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في بعد الهيكل التنظيمي، ما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين واللذين كانتا دالتين إحصائيا (Sig = 0.05) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

وعليه ومما سبق ، نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى المعنوي $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثاني : و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

- **الفرضية الصفرية (H0) :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- **الفرضية البديلة (H1) :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

و لإثبات صحة الفرضية أعلاه من عدمها ،سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 18: تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

أداء العاملين						المتغير التابع
الانحدار (B)	معامل	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
0.848	4.537	,000	20.583	0.413	0.171	التكنولوجيا

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS الموضحة في الملحق رقم 8

التعليق: من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتغير التكنولوجيا على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة ، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.413)، و هو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.171)، مما يعني أن ما نسبته %17.1 من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في بعد التكنولوجيا، ما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين وللتين كانتا دالتين إحصائيا (Sig = 0.00) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

وعليه ومما سبق ، نرفض فرضية العدم (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغير التكنولوجيا على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى المعنوي $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة : و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الأفراد على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

- **الفرضية الصفرية (H₀) :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الأفراد على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- **الفرضية البديلة (H₁) :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الأفراد على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

و لإثبات صحة الفرضية أعلاه من عدمها ،سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 19: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أداء العاملين						المتغير التابع
معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	المتغير المستقل
0.205	0.453	25.793	,000	5.079	0.685	الأفراد

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS الموضحة في الملحق رقم 9

التعليق: من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتغير الأفراد على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة ، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.453)، و هو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.205) ، مما يعني أن ما نسبته 20.5% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في بعد الأفراد ، ما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين وللتين كانتا دالتين إحصائيا ($Sig = 0.00$) عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$). وعليه ومما سبق ، نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغير الأفراد على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى المعنوي ($0.05 \geq \alpha$).

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة من خلال التعريف بها وبهيكلها بالتفصيل ، إلى جانب تحليل الاستبيان لعينة الدراسة المكونة من 123 موظف وما نتج عنه حول أثر إدارة التغيير على أداء العاملين ، وكذا اختبار الفرضيات التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية أثر لإدارة التغيير (الهيكل التنظيمي ،التكنولوجيا ،الأفراد) على أداء العاملين ، ومن خلال ما تقدم في دراستنا يمكن استخلاص مجموعة من النتائج:

- بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.819) وهي قيمة عالية تبين القدرة على تحقيق الهدف من الدراسة.
- مستوى أثر التغيير في الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمديرية الخدمات الجامعية ميلة كان متوسط بمتوسط حسابي عام (2.75).
- مستوى أثر التغيير في التكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمديرية الخدمات الجامعية ميلة كان متوسط بمتوسط حسابي عام (3.00).
- مستوى أثر التغيير في الأفراد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمديرية الخدمات الجامعية ميلة كان متوسط بمتوسط حسابي عام (2.42).
- نفي الفرضية الصفرية الأولى وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
- نفي الفرضية الصفرية الثانية وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
- نفي الفرضية الصفرية الثالثة وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر إدارة التغيير عملية مهمة تلعب دورا أساسيا و بارزا في المنظمة ولقد أصبحت الفكرة الأكثر هيمنة على نظرية الإدارة الحديثة هي فهم وخلق التغيير والعمل على التكيف معه ومواكبته بل أعتبر التغيير مفتاحا لنجاح أو فشل أي منظمة حيث تبرز إدارة التغيير في تمكين المديرين على التعامل مع محركات التغيير بايجابية ، وتطوير منهجية علمية ، وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي ، وتطوير تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة التغيير ، بما يتناسب مع أهداف المنظمة وإمكانياتها ، وقد احتلت مكانة بارزة لما لها من تأثير على أداء العاملين والمنظمات سواء كان هذا التغيير في الهيكل التنظيمي أو في التكنولوجي أو في الأفراد و أصبحت تتصف بالديمومة والاستمرارية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي على أساسها تم تقديم مجموعة من التوصيات وكذا بعض المواضيع التي يمكن دراستها لاحقا.

نتائج الدراسة :

لقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل فيما يلي :

النتائج النظرية :

- ان نجاح أي منظمة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها.
- يتم تطبيق ادارة التغيير على مراحل وفق خطة متكاملة لمساعدة العاملين على تقبل الوضع الجديد.
- عملية إدارة التغيير عملية هادفة ومدروسة ومخططة لا تأتي بعفوية تحدث ادارة التغيير نتيجة لعدة أسباب منها الداخلية والخارجية .
- تقوم المنظمة بأحداث التغيير في عدة مجالات أهمها : التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير التكنولوجي والتغيير في الموارد البشرية .
- اشراك العاملين في عملية التغيير يساعد في نجاحها وفي التقليل من مقاومة التغيير.
- يجب على المنظمة معرفة اسباب مقاومة التغيير وايجاد الحلول المناسبة لمعالجتها.
- ضرورة اختيار نظام مناسب لتقييم أداء العاملين نظرا لأهمية هذه العملية للمنظمة وللعاملين.

النتائج التطبيقية :

توصلت الدراسة التطبيقية الى مجموعة من النتائج التي يمكن إدراجها في الآتي :

- التغيير في الهيكل التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$
- التغيير في التكنولوجيا أثر ذو دلالة احصائية على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$
- التغيير في الافراد أثر ذو دلالة احصائية على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$
- كما اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة التغيير على اداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلا عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية .

توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتوصل اليها في الاطار النظري والدراسة الميدانية ارتأينا الى تقديم بعض التوصيات التالية :
- إعطاء العاملين بالمنظمة مساحة كافية للمشاركة في عملية إدارة التغيير .
 - وضع ونشر رؤيا واضحة لفلسفة المنظمة ومبادئها وأهدافها في عملية التغيير .
 - يجب على المنظمة توفير فرص التدريب والتدريب للعاملين بحيث يكتسبون المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع التغييرات .
 - ضرورة الاعتماد على هيكل تنظيمي أكثر مرونة .
 - ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية والغير رسمية للتواصل مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في التغيير والحصول على أفكار جديدة تساهم في رفع كفاءة الأداء .
 - يجب أن تتعامل إدارة التغيير بعناية مع المقاومة التي قد يعبر عنها بعض العاملين تجاه التغييرات المقترحة وتنفهم وتحترم المخاوف والاحتجاجات وان تعمل على تخفيف المخاوف وتوضيح فوائد التغييرات .

- ينبغي أن تكون إدارة التغيير عملية مستمرة ومتابعة لأداء العاملين والتأكد من تحقيق النتائج المرجوة يجب اجراء تقييم دوري لتأثير ادارة التغيير على اداء العاملين وقياس نتائجها المحققة.
- يجب ان تكافئ المنظمة وتحفز العاملين على تكييفهم مع التغييرات وتحقيق الأهداف المحددة بتقديم المكافآت والترقيات وتوفير فرص التطوير المهني كمحفز للموظفين للمساهمة في نجاح عملية التغيير.
- الاستفادة من التجارب السابقة.

أفاق الدراسة :

وفي ختام البحث وبناءا على النتائج التي توصلنا إليها ، نقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال :

- اثر إدارة التغيير على المسار الوظيفي للعاملين .
- اثر رضا الوظيفي على أداء العاملين .

ولا يسعني إلا أن أقول أن هذا العمل جهد بشري يلزمه النقص ويحتاج للتصويب فإن أصبت فمن الله وحده
و إن أخطأت فمن نفسي فحسبي أنني اجتهدت

قائمة المصادر والمراجع

المصادر باللغة العربية

- (1) ناهل احمد يوسف احمد ، اثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، الخرطوم ، 2015، ص
- (2) سايب عبد القادر، اثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، ورقلة سنة 2018، ص .
- (3) عبير بوسمينة، زينة يعقوب ، الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة (دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله) ، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2022 ، ص 25.
- (4) - أنعام الحيايالي، بهاء الدين المنجي العسكري ، إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط 1 ، 2015 ، ص 27.
- (5) خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 30
- (6) محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 234
- (7) محسن الخضير، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا و النشر ، دمشق ، سوريا ، 2003، ص 23.
- (8) سامح عبد المطلب عامر، سيد قنديل علاء محمد، التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 274.
- (9) سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، الأردن 2011 ، ص 314.
- (10) أحمد عطا الله الجهني، التغيير الايجابي في الشركات والهيئات ، دار اقرا للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1900 ، ص 56-58 ،
- (11) صالح مفتاح ، التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلية ، 2011، ص 5-6.
- (12) عبد القادر شارف، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط ، المجلة العربية للإدارة ، 2018 ، ص 176-177.
- (13) حمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 94.
- (14) محمد حامدي، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي باتنة ، مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر ، 2017 ، ص 33 ،
- (15) بهاء الدين لمنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 25.
- (16) محمد يوسف النمران ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص

- 17) صلاح بن فالح عبد الله، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2005 ، ص 50.
- 18) نسيم مرزوق، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة)، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة، 2013، ص 66.
- 19) الصيرفي محمد ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، 2007، ص 32-33
- 20) مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 39
- 21) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 345
- 22) سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة إدارة التغيير ، دار الرياىة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، 2011 ، ص 23-24
- 23) حمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 27
- 24) جليط رزيقة، جطي فايزة، أثر التغيير التنظيمي في ارساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير-جبل)، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جبل، 2020 ، ص 15
- 25) ضريف عبود، اثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع أم البواقي)، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، 2021، ص 11
- 26) نور الهدى سحيري، إدارة التغيير ودورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة الصمامات البرواقية)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017، ص 29
- 27) ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 138
- 28) محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2005، ص 97
- 29) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 197
- 30) ثامر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 117
- 31) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر، الإصدار 2 ، الاردن ، 2002 ، ص 228.
- 32) نور الهدى بوبطة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي (نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2015 ، ص 63-64.
- 33) عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير ومقاومته في الفكر الاداري الحديث، المؤتمر الخامس لشرطة دبي، 2010، ص 13
- 34) عبد الله هشبلى ، دور المهارات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية ، 2013، ص 39
- 35) عبد الله خليف ظاهر، أثر استراتيجية البرامج التدريبية على اداء العاملين في الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الاردن، 2019
- 36) تغريد صالح سعيفان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات و أثرها على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الاردني)، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزرقاء الخاصة الاردن، 2009

- 37) حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاصدار 1، الاردن، 2003، ص 303.
- 38) هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير و أثرها على الأداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية، المجلة لعلمية للاقتصاد والتجارة، 2019، ص 551-628.
- 39) دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي، رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص 29
- 40) احمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 13
- 41) كامل بربر ، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1 ، بيروت (لبنان) ، 1996 ، ص 117-118.
- 42) سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، مطبعة العشري ، القاهرة(مصر) ، 2005 ، ص 663.
- 43) سهيلة بن الشاوي، هدى موشموش، أثر إدارة التغيير نحو نظام LMD في تحسين جودة التعليم العالي دراسة ميدانية بمعهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2019، ص 12.
- 44) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 48
- 45) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار للنشر المؤلف ، القاهرة (مصر) ، 2005، ص 505
- 46) ريم رمضان، ، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي(دراسة واقعية عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية) ، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 251
- 47) هري بلال، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطوير)، مذكرة ماجستير،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة الجزائر، 2013، ص 109
- 48) الصالح جليح،أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين،مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر،الجزائر، 2006،ص 126
- 49) أمينة الشحري،الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء،مذكرة ماجستير،تخصص تربية،جامعة نزوي ، فلسطين ، 2013،ص 34
- 50) محمد مبارك العتيبي،أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين،مذكرة ماجستير،جامعة عمان ، الأردن، 2007،ص 41
- 51) سالم عواد الشمري،الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثره على الأداء الوظيفي،ملتقى البحث العلمي،جامعة الملك عبد العزيز،السعودية،2009،ص 18
- 52) فادي جعفر دياب الجنيدي،تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي،مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال،جامعة الخليل،فلسطين،2010،ص 48
- 53) خليل اسماعيل،ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، اطروحة الدكتوراه ،كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر، 2014 ، ص 77
- 54) بلال مشغلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات،جامعة فرحات عباس ،سطيف،2011،ص 6

- (55) صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم لعلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 208
- (56) فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة أعمال التخصصي INBA الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص 2016
- (57) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الاداء الوظيفي، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا قسم إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 34.
- (58) محمد سليمان البلوي، التمكين الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، مذكرة الماجستير في الإداري التربوي، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص 34 .
- (59) الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم العمل، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 21
- (60) ريم بن عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 56
- (61) ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء و الوظيفي، دار الجديد للنشر والتوزيع، ط1، البحرين، 2013، ص 114
- (62) حمزة قادري، نظام الأجور و أداء العامل، مذكرة ماجستير، قم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012، ص 7576
- (63) عطا الله محمد تيسير الشريعة، استراتيجية التدريب واثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، دار جليس الزمان، ط1، الاردن، 2011، ص 7879
- (64) خالد عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 200
- (65) مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، 2009، ص 105
- (66) عزالدين محمد العزيز، الرضا لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة ماجستير، كلية الآداب، قسم الصحافة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 7172
- (67) عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2011، ص 4243
- (68) عادل صالح حرشوش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 110.
- (69) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 90
- (70) بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 34
- (71) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، ط2، الجزائر، 2014، ص 356.
- (72) خالد رجم، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21، المجلد 15، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019، ص 482483
- (73) عبد الباقي صالح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 402.
- (74) شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 109
- (75) ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 309310
- (76) المادة 12 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1424 الموافق 11 جانفي سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والاقامات الجامعية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ج ر عدد 08 صادرة بتاريخ 08 فيفري سنة 2004

- 1) Peter Drucker , **long-range planning challenge to management**, management science,N30,V55,2001,p238-239
- 2) Ricardo ,R .F(1995).**Overcoming Resistance of Change**. National Productivity Review ,14(2),PP.28-39
- 3) Lamiri Abdelhak, **Management De L.information** "Redressement et mise a niveau des entreprise", Office des publications universitaires, Alger 2003, p p 47,48

قائمة الملاحق

الملحق 1-1: الإِستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
*المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف*ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



"أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية".

دراسة حالة عينة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية ميلة

تحت اشراف الدكتورة

محبوب فاطمة

من إعداد الطالبة:

مخبي ماجدة

السادة الموظفين،

تم اعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تحت عنوان: " أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة عينة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية ميلة" لاستكمال متطلبات موضوع مذكرة الماستر، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملء الاستبيان بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آرائكم ، علما أن المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على تعاونكم مع العمل.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي

ليسانس ماجستير دكتوراة

4. سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة أكبر من 15 سنة

5. الصفة:

دائم متعاقد

6. الوظيفة:

7. المصلحة او القسم:

المحور الثاني: إدارة التغيير

الرجاء وضع علامة (X) امام العبارة التي ترونها مناسبة لرأيكم.

1. التغيير في الهيكل التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
08	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي العام					
09	تلتزم الادارة بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند إستحداث أي وظيفة في المديرية					
10	تعمل المديرية على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل					

					11	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة
					12	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد
					13	يؤثر الهيكل التنظيمي في المديرية بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة

2التغيير في التكنولوجيا:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					توفر المديرية التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين	14
					يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	15
					يوجد قسم خاص بالتكنولوجيا ومعالجتها	16
					تعمل المديرية إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	17
					تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	18
					التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	19

3 التغيير في الأفراد:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها					
21	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع					
22	نمط القيادة يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي					
23	يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين					
24	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف					
25	نمط القيادة يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته					

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	أمتك القدرة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
27	أقدم اقتراحات لرفع الجودة في العمل					
28	امتلك القدرة على الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد للعمل					
29	أحاول العمل بجدر ودقة عالية في التغلب على صعوبات العمل					

					رضا العاملين إنعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم	30
					تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية	31
					يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	32
					يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	33
					الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	34
					التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	35
					تحاول الإدارة الاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة	36
					هناك شفافية ووضوح في العمل داخل الإدارة	37

شكرا جزيلاً لتعاونكم معنا

RELIABILITY

/VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability**Notes**

Output Created		31-MAY-2023 23:32:48
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
	Matrix Input	
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	6

الملحق: 1-2

RELIABILITY

/VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created	31-MAY-2023 23:32:48	
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	102
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	6

RELIABILITY

```
/VARIABLES=12س 11س 10س 9س 8س 7س
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability**Notes**

Output Created		31-MAY-2023 23:34:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=12س 11س 10س 9س 8س 7س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,582	6

الملحق: 3-2

GET

FILE='C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		01-JUN-2023 22:33:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
	Matrix Input	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

[DataSet1] C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	6

RELIABILITY

/VARIABLES=30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability**Notes**

Output Created		31-MAY-2023 23:36:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س 30س 29س 28س 27س 26س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	99,0
	Excluded ^a	1	1,0
	Total	102	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	12

الملحق 1-3

FREQUENCIES

VARIABLES=الجنس_العمر_المؤهل_العلمي_سنوات_الخبرة_الصفة_المجموعة_مكان_العمل

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		26-MAY-2023 12:07:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس_العمر المؤهل_العلمي_سنوات_الخبرة_الصفة_المجموعة_مكان_العمل /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Statistics

		جنس الموظف	عمر الموظف	المؤهل العلمي للموظف	سنوات خبرة الموظف	صفة الموظف
N	Valid	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		تصنيف المجموعات	مكان معمل الموظف
N	Valid	102	102
	Missing	0	0

Frequency Table

جنس الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	26	25,5	25,5	25,5
	أنثى	76	74,5	74,5	100,0
Total		102	100,0	100,0	

عمر الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	4,9	4,9	4,9
	من 30 الى 40 سنة	59	57,8	57,8	62,7

من 41 الى 50 سنة	35	34,3	34,3	97,1
أكبر من 50 سنة	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

المؤهل العلمي للموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	25	24,5	24,5	24,5
ليسانس	52	51,0	51,0	75,5
ماجستير	24	23,5	23,5	99,0
دكتوراه	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

سنوات خبرة الموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	13	12,7	12,7	12,7
من 5 الى 10 سنوات	55	53,9	53,9	66,7
من 11 الى 15 سنة	30	29,4	29,4	96,1
أكبر من 15 سنوات	4	3,9	3,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

صفة الموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مرسوم	93	91,2	91,2	91,2
متربص	7	6,9	6,9	98,0
3,00	1	1,0	1,0	99,0
4,00	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

تصنيف المجموعات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التصميم والبحث والدراسات 11 فما فوق	55	53,9	53,9	53,9
	التطبيق 9 و 10	24	23,5	23,5	77,5
	التحكم 7 و 8	13	12,7	12,7	90,2
	التنفيذ 6 فأقل	8	7,8	7,8	98,0
	5,00	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

مكان معمل الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المديرية	39	38,2	38,2	38,2
	الإقامة الجامعية 1000 سرير	18	17,6	17,6	55,9
	الإقامة الجامعية 1000 سرير 1	27	26,5	26,5	82,4
	الإقامة الجامعية 2000 سرير	18	17,6	17,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

الملحق: 2-3

GET

FILE='C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		01-JUN-2023 22:33:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
	Matrix Input	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Missing Value Handling	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		
RELIABILITY /VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.		
Resources		
Processor Time	00:00:00,00	
Elapsed Time	00:00:00,01	

[DataSet1] C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	6

الملحق: 1-4

RELIABILITY

/VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		31-MAY-2023 23:32:48
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	6

الملحق : 2-4

RELIABILITY

/VARIABLES=30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		31-MAY-2023 23:36:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 20س 19س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 30س 29س 28س 27س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	99,0

Excluded ^a	1	1,0
Total	102	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	12

الملحق : 5

FREQUENCIES VARIABLES=30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		30-MAY-2023 21:54:56
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= 21س 20س 19س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Statistics

		أمتلك القدرة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حلها	أقدم اقتراحات لرفع الجودة في العمل	أمتلك القدرة على الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد للعمل	أحاول العمل بحذر ودقة عالية في التغلب على صعوبات العمل	رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم
N	Valid	102	102	102	101	102
	Missing	0	0	0	1	0
Mean		2,1176	2,1569	2,1176	1,9802	2,5490
Std. Deviation		,81197	,78027	,84776	,74807	1,01110

Statistics

		تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين
N	Valid	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,8333	2,7941	2,5588	2,3137	2,2549
Std. Deviation		,87973	1,02772	1,02998	1,13435	1,05948

Statistics

		تحاول الإدارة الاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاً	هناك شفافية ووضوح في العمل داخل الإدارة
N	Valid	102	102
	Missing	0	0
Mean		2,4706	3,0000
Std. Deviation		1,04081	1,08089

أمتلك القدرة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	19	18,6	18,6	18,6
	موافق	61	59,8	59,8	78,4
	محايد	13	12,7	12,7	91,2
	غير موافق	9	8,8	8,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

أقدم اقتراحات لرفع الجودة في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	16,7	16,7	16,7
	موافق	58	56,9	56,9	73,5
	محايد	22	21,6	21,6	95,1
	غير موافق	4	3,9	3,9	99,0
	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

أمتلك القدرة على الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد للعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	20	19,6	19,6	19,6
	موافق	60	58,8	58,8	78,4
	محايد	13	12,7	12,7	91,2
	غير موافق	8	7,8	7,8	99,0
	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

أحاول العمل بحذر ودقة عالية في التغلب على صعوبات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	23	22,5	22,8	22,8
	موافق	62	60,8	61,4	84,2
	محايد	12	11,8	11,9	96,0
	غير موافق	3	2,9	3,0	99,0
	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		102	100,0		

رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	13	12,7	12,7	12,7
	موافق	43	42,2	42,2	54,9
	محايد	26	25,5	25,5	80,4
	غير موافق	17	16,7	16,7	97,1
	غير موافق بشدة	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	6,9	6,9	6,9
	موافق	26	25,5	25,5	32,4
	محايد	48	47,1	47,1	79,4
	غير موافق	19	18,6	18,6	98,0

غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	9	8,8	8,8	8,8
موافق	36	35,3	35,3	44,1
محايد	27	26,5	26,5	70,6
غير موافق	27	26,5	26,5	97,1
غير موافق بشدة	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	13	12,7	12,7	12,7
موافق	44	43,1	43,1	55,9
محايد	23	22,5	22,5	78,4
غير موافق	19	18,6	18,6	97,1
غير موافق بشدة	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	24	23,5	23,5	23,5
	موافق	46	45,1	45,1	68,6
	محايد	14	13,7	13,7	82,4
	غير موافق	12	11,8	11,8	94,1
	غير موافق بشدة	6	5,9	5,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	26	25,5	25,5	25,5
	موافق	42	41,2	41,2	66,7
	محايد	19	18,6	18,6	85,3
	غير موافق	12	11,8	11,8	97,1
	غير موافق بشدة	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

تحاول الإدارة الاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاً

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	15	14,7	14,7	14,7
	موافق	47	46,1	46,1	60,8

محايد	21	20,6	20,6	81,4
غير موافق	15	14,7	14,7	96,1
غير موافق بشدة	4	3,9	3,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

هناك شفافية ووضوح في العمل داخل الإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	3,9	3,9	3,9
	موافق	35	34,3	34,3	38,2
	محايد	32	31,4	31,4	69,6
	غير موافق	19	18,6	18,6	88,2
	غير موافق بشدة	12	11,8	11,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

الملحق: 6

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT إدارة_التغيير

/METHOD=ENTER أداء_العاملين

Regression

Notes

Output Created		31-MAY-2023 18:21:32
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT إدارة_التغيير /METHOD=ENTER أداء_العاملين </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2156 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء_العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة_التغيير

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 ^a	,231	,223	,64497

a. Predictors: (Constant), أداء_العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,474	1	12,474	29,986	,000 ^b
	Residual	41,598	100	,416		
	Total	54,072	101			

a. Dependent Variable: إدارة_التغيير

b. Predictors: (Constant), أداء_العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,383	,288		4,810	,000

أداء العاملين	,632	,115	,480	5,476	,000
---------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: إدارة التغيير

الملحق: 7

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الهيكل لتنظيمي

/METHOD=ENTER أداء العاملين.

Regression

Notes

Output Created		31-MAY-2023 18:25:37
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الهيكَل_لتنظيمي /METHOD=ENTER أداء_العاملين.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2156 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء_العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الهيكَل_لتنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,274 ^a	,075	,066	,71388

a. Predictors: (Constant), أداء_العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,121	1	4,121	8,086	,005 ^b

Residual	50,963	100	,510		
Total	55,084	101			

a. Dependent Variable: الهيكل_تنظيمي

b. Predictors: (Constant), أداء_العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,879	,318		5,902	,000
	أداء_العاملين	,363	,128	,274	2,844	,005

a. Dependent Variable: الهيكل_تنظيمي

الملحق 8:

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التكنولوجيا

/METHOD=ENTER أداء_العاملين.

Regression

Notes

Output Created	31-MAY-2023 18:26:25
Comments	
Input	Data C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	102
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التكنولوجيا /METHOD=ENTER أداء_العاملين
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	2156 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء_العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التكنولوجيا

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,171	,162	1,04439

a. Predictors: (Constant), أداء_العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,451	1	22,451	20,583	,000 ^b
	Residual	109,074	100	1,091		
	Total	131,525	101			

a. Dependent Variable: التكنولوجيا

b. Predictors: (Constant), أداء_العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,945	,466		2,029	,045
	أداء_العاملين	,848	,187	,413	4,537	,000

a. Dependent Variable: التكنولوجيا

الملحق 9:

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الأفراد

/METHOD=ENTER أداء_العاملين

Regression

Notes

Output Created	31-MAY-2023 18:27:04	
Comments		
Input	Data	C:\Users\21378\OneDrive\Desktop\SPSS 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الأفراد /METHOD=ENTER أداء_العاملين	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	2156 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء_العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأفراد

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,453 ^a	,205	,197	,75357

a. Predictors: (Constant), أداء_العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,647	1	14,647	25,793	,000 ^b
	Residual	56,787	100	,568		
	Total	71,435	101			

a. Dependent Variable: الأفراد

b. Predictors: (Constant), أداء_العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,326	,336		3,947	,000
	أداء_العاملين	,685	,135	,453	5,079	,000

a. Dependent Variable: الأفراد