



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة اعمال

من إعداد الطلبة:

• بن احمد عبد الباسط

• رحماني علي

بعنوان:

اثر استراتيجية إدارة التغير على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مخبر الاشعال العمومية جنوب البلاد ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 17 / 06 / 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ	يوسف اسماء	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
الأستاذ	مناصيرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
الأستاذ	غدير احمد سليمة	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة عمال

من إعداد الطالبين:

- بن احمد عبد الباسط

- رحمان علي

بعنوان:

اثر استراتيجية إدارة التغير على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مخبر الاشعال العمومية جنوب البلاد ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ	يوسف اسماء	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
الأستاذ	مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
الأستاذ	غدير احمد سليمة	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2022



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أبي العزيز وإلى من تحت قدميها جنات الخلد أُمِّي،
وإلى من يقاسمونني أفراحي

وإحزاني أفراد العائلة كل باسمه إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار
الدراسة

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة ورفع يديه
ودعا لي بإخلاص

إلى كل من علمني حرفاً، أساتذتي الموقرين جزاهم الله عنا خيراً.

* عبد الباسط وعلي *



شكر و عرفان

قال عليه الصلاة والسلام (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً على ما تفضل من نعمه العديدة وهياً
لي سبيل طلب العلم

والشكر لأستاذنا الدكتور/ مناصرية رشيد المشرف على هذه المذكرة الذي بذل الكثير من وقته وراحته ولم
ييخل علينا بالرأي والمشورة والتوجيهات القيمة التي رفعت مستوى هذه المذكرة فقد أفادنا كثيراً جزاءه الله
خيراً.

وكذلك نتقدم بالشكر إلى الأستاذة والدكاترة الذين ما بخلوا علينا بالنصح والرأي والتوجيهات.

كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتنا.

كما نتقدم بالشكر لإدارة المؤسسة لحسن استقبالهم

ومساعدتهم في تطبيق هذه الدراسة.

فلهم جميعاً من الله الجزاء ومني الشكر.

* علي وعبد الباسط *

الملخص:

اهتمت هذه الدراسة بموضوع اثر استراتيجية ادارة التغيير على الاداء الوظيفي وكان الهدف الاساسي منها بروز مدا مساهمة استراتيجيات إدارة التغيير في الزيادة مستوى أداء العمال حتى يتسنى لهم التأقلم مع متطلبات التغيير السريع. والقد اتبعنا المنهج العلمي الوصفي على عينة مكونة من 40 عامل وقد تم التوصل الى نتائج ان هناك مستوى متوسط لأدراك إستراتيجية إدارة التغيير. و يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد حيث استنتجنا من هذه الدراسة ان هناك تأثير في صناعة القرار و المشاركة والعمال الجماعي المنتمين لاستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد .

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التغيير، إدارة التغيير، أداء الوظيفي. مخبر الاشغال العمومية

Summary:

This study is concerned with the issue of the impact of change management strategy on job performance, and the main objective was to highlight the extent to which change management strategies contribute to increasing the level of workers' performance so that they can adapt to the requirements of rapid change. We have followed the descriptive scientific method on a sample of 40 workers, and the results have been reached that there is a medium level of awareness of the change management strategy. And there is a high level of job performance in the public works laboratory in the south of the country, where we concluded from this study that there is an impact on decision-making, participation and teamwork Adherents of change management strategies on the job performance of workers in a public works laboratory in the south of the country.

Keywords: change strategy, change management, job performance. Public works laboratory

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة	
7	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري الاستراتيجية ادارة التغير
7	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية إدارة التغير
23	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
39	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: المقارنة بين الدراسات
45	المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الاستراتيجية ادلرة التغير واثرها على الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد	
49	تمهيد
49	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الثاني: الطابع والهيكل التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب
53	المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة
56	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
56	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
78	خلاصة الفصل الثاني
80	الخاتمة
83	المراجع
89	الملاحق
91	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2-1	اساليب معالجة مقاومة التغيير	23
3-1	مقارنة الدراسات الحالية بدرسات السابقة	46
1-2	يوضح متغيرات الدراسة	50
1-2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	50
2-2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)	54
3-2	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (استراتيجية ادارة التغيير) و أداء الوظيفي)	56
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	57
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	57
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	60
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	60
8-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعد سياسات الاستراتيجية	62
9-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد التغيير في التكنولوجيا	62
10-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعد المشاركة والعمال الجماعي	62
11-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد اصناعة القرار	63
12-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعدالتدريب	64
13-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاداء السياقي حول بعد الاتصال	65
16-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أبعاداداء المهام	68
17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعد الأداء التكيفي	69
18-2	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي:	71
19-2	يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد إستراتيجية إدارة التغيير و الأداء الوظيفي	72
20-2	يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :	74
21-2	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	72
22-2	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	76
23-2	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق بين متوسطات العمال في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	77
24-2	يوضح تحليل اختبار T لدراسة الفروق بين متوسطات العمال في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير (العمر. الخبرة . الوظيفة)	77

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مجالات التغيير	1-1
14	مصادر مقاومة المنضمية	2-1
33	معايير الاداء	3-1
35	محددات الأداء	1-4
36	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الاداء	5-1
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-2
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	2-2
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	3-2
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	4-2
74	مدى ملائمة خط الانحدار	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	
89	استمارة الاستبيان	01
90	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	02
91	الهيكلية التنظيمي	03
94	مخرجات spss	04



مقدمة

مقدمة:

انطلاقاً مما تعيشه المؤسسات في الوقت الحاضر من تحديات و تغييرات شملت العديد من المجالات السياسية منها والاقتصادية وحسب التكنولوجيا، إضافة إلى حد كبير التغير أمراً ضرورياً يضمن لها البقاء و النمو، إذ يعتبر عملية مستمرة و متجددة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة على اتخاذ القرار وخلق علاقة متوازنة بينه و بين البيئة ، كما يمثل إستراتيجية متطورة تستهدف تغييرات واتجاهات و الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الاحتياجات الجديدة، ويستطيع التكيف مع التحديات. و حيث واجهت العديد من المؤسسات في القطاعين سواء العام أو الخاص ضغوطاً متزايدة للتكيف مع بيئاتها التنافسية أو المؤسسية سريعة التغير من أجل البقاء والازدهار، وفي كثير من الأحيان يدخل هذا ضمن عمليات إعادة التوجيه الاستراتيجي¹ و نظراً لأن هذه العمليات معقدة، فإن المنظمات تواجه خطراً شديداً و تدهوراً في أدائها التشغيلي نتيجة لعملية التغير، وتواجه المنظمات التي تشارك في استراتيجية إدارة التغير تحدياً يتمثل في تغيير تركيزها طويل الأجل مع تجنب اضطرابات العمليات المستمرة، حيث قد تؤثر هذه الاضطرابات بدورها سلباً على النتائج الاستراتيجية المستهدفة إنما يرجع تطور وتقدم أي دولة من الدول المتقدمة إلى استخدام استراتيجيات فعالة في التعليم والبحث العلمي، ويعتبر أحد ركائز خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع إلى بعدين هما: الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية²

لذلك أصبح إيجاد استراتيجيات لإدارة التغير في المؤسسات الجزائرية عنصراً أساسياً لمواجهة المنافسة والوفاء بمتطلبات قوي العمل المختلفة والاستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة بين المؤسسة والبيئة المحيطة المتغيرة والسريعة. ومن هنا يحاول الباحث إيجاد اثر استراتيجيات إدارة التغير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الجزائرية بما يعكس هذا الأداء على مستوى العامل، وفيه باحتياجات ومتطلبات الأسواق وبالتالي يصب في صالح الاقتصاد القومي للدولة الجزائرية

1 - Jas, P. and C. Skelcher (2005) "Performance decline and turnaround in public organizations: a theoretical and empirical analysis", British Journal of Management, 16, p.195– 210.

2 - سيد محمد جاد الرب، (2010) " إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، المكتبة الاكاديمية، القاهرة. ص 63

ب/ اشكالية الدراسة: تواجه المؤسسات تحديا كبيرا يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية بقاءها واستمرارها وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، اهم ما نتج عنها شدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي، لذلك احداث التغيير أصبح حتمية امام الشركات لتضمن بقاءها. اذ ان مشكلة الدراسة تكمن في معرفة استراتيجيات التغيير ودورها على أداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد ومعرفة تأثيرها على المؤسسة ككل وذلك من اجل مواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها وذلك بتغيير اليات العمل الإداري التقليدي وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لاحداث التغيير والتطوير

ان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة اثر استراتيجيات التغيير على الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومي ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التسؤلات الآتية:

هل يوجد تأثير لاستراتيجية إدارة التغيير باعباده (سياسات الاستراتيجية، التغيير في التكنولوجيا، المشاركة والعمال الجماعي) على أداء الوظيفي؟

ولعل هذا التساؤل يقودنا الى طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد مستوى لادراك إستراتيجية إدارة التغير في مخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد؟
- هل يوجد مستوى للأداء الوظيفي بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة التغيير باعبادها (سياسات الإستراتيجية . التغيير في التكنولوجيا. المشاركة والعمال الجماعي. صناعة القرار . التدريب . الاتصال) على الأداء الوظيفي؟
- هل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة)؟
- ت/ الفرضيات: ولأجل معالجة الاشكالية المطروحة، نقدم افتراضات يمكن اثباتها أو نفيها فيما بعد.
- يوجد مستوى مرتفع لادراك إستراتيجية إدارة التغير في مخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد
- يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة التغيير باعبادها (سياسات الإستراتيجية . التغيير في التكنولوجيا. المشاركة والعمال الجماعي. صناعة القرار . التدريب . الاتصال) على الأداء الوظيفي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة)

ث / مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة في معرفة استراتيجية إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين؛
- الرغبة في التعرف على مختلف اجراءات استراتيجية في المؤسسة؛
- الميل الشخصي والاستطلاع في هذا الموضوع؛
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع.

ج / أهداف الدراسة: يسعى البحث الى:

- الكشف عن مستوى استراتيجية إدارة التغيير العينة .
- معرفة مستوى الأداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية.
- التعرف الى العلاقة التي تربط بين استراتيجية إدارة التغيير والاداء الوظيفي .
- التعرف على أثر استراتيجية إدارة التغيير على الاداء الوظيفي .

ح / أهمية الدراسة:

- **الاهمية النظرية:** تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع وموضوع مهم في إدارة الاعمال وهو استراتيجية إدارة التغيير وواثرها على الاداء الوظيفي؛
- **الاهمية العلمية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من النتائج المتوصل اليها، وكذا التعرف على مستوى تطبيق هذه الاستراتيجية لديهم، ومعرفة مدى مساهمتها على أداء الوظيفي .

خ / حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة من 40 عامل في مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد؛
- الحدود الموضوعية: تندرج الدراسة تحت عنوان استراتيجية إدارة التغيير واثارها على الاداء الوظيفي؛
- الحدود المكانية: اجريت الدراسة في مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد من خلال توزيع استمارات استبيان على عمال المؤسسة حيث يتم تحليل الاجابات والتوصل الى نتائج بناء على اجابات افراد العينة.
- الحدود الزمنية: كانت هذه الدراسة في اطار زمني من 07ماي 2023 الى 23ماي 2023

د / منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

لبلوغ الهدف وموضوع الاشكالية، اتبعنا في الدراسة المنهج الوصفي كونه الأنسب لموضوع بحثنا ذلك من جانبين:

- ✓ في الجانب النظري: اعتماد المنهج الوصفي في تعريف باستراتيجية إدارة التغيير بصفة عامة وما مدى أهميتهما في المؤسسات وذلك بالاعتماد على مصادر مكتوبة في سبيل تغطية بعض الجوانب لموضوع البحث من خلال استخدامنا لكتب ومقالات؛

✓ في الجانب الميداني: الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال القيام بدراسة ميدانية مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد ولربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة تم الاستعانة بالملاحظة العلمية وكذلك باستمارة الاستبيان لتجميع وتحليل مختلف المعطيات للتعرف على مدى مساهمة استراتيجية إدارة التغيير واثارها على الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد

✓ ذ/ مرجعية الدراسة: من أجل الوصول الى الموضوع يرفي الى المستوى المطلوب تم الاعتماد في دراستنا على مصادر عديدة ومتنوعة من المصادر العربية والاجنبية والمتمثلة في مقالات واطروحات ماجستير وذلك بالاخذ بعين الاعتبار أقرب المواضيع لدراستنا من خلال الاعتماد على متغير مشابه على الاقل وسوف يتم التفصيل في الدراسات السابقة في باقي موضوع المذكرة.

ر/ هيكلية الدراسة: من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم دراسة الى فصلين حيث تم تطرقنا في الفصل الاول الأدبيات النظرية حيث تناول في المبحث الأول الى استراتيجية ادارة التغيير وفي المبحث الثاني الى مفهوم اداء الوظيفي وفي الفصل الثاني الدراسة الميدانية حيث قمنا في المبحث الأول تعرف على الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وفي المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

صعوبات الدراسة: في أي دراسة يقوم بها أي باحث فانه تواجهه صعوبات أثناء قيامه بعملية البحث وأكثر ما يثير هذه الصعوبات هو سبيل الحصول على معلومات ومعطيات علمية موثوقة لإثراء رصيدنا العلمي، إضافة إلى ذلك صعوبة تحديد حدود الموضوع.



الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة الفصل:

أن المؤسسات التي تهتم بإدارة التغيير تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تراعي اليات و متطلبات التغيير، وخاصة في حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطموب على المدل البعيد، لضمان بقائها واستمرارنا. وفي هذا الفصل سنتطرق الى معرفة استراتيجية ادارة التغيير وهدف منها والاداء الوظيفي بعناصره ومكوناته

المبحث الأول: الإطار النظري الاستراتيجية ادارة التغير

تمهيد

التغيير لا يحدث من أجل التغيير نفسه وإنما التغيير ليتمكن المؤسسات من الأخذ بكافة أساليب الابتكار والإبداع والجودة في كافة المجالات العلمية والتقنية والبحثية والإنتاجية، ويساعدها أيضا على التفاعل مع بيئتها المحلية والإقليمية والعالمية حتى تصل إلى مستوى المنافسة العالمية وهذه الجوانب سوف نتناولها فيما يلي:

المطلب الاول: مفهوم استراتيجيات إدارة التغييرالفرع الاول: مفهوم التغيير

أ - التغيير تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ومن هذه التعاريف:

تعريف الأول: هو انتقال موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (لداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل¹

تعريف الثاني: هو تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية ليحمل بين ثناياه امالا للبعض واحباطا للبعض الاخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها²

تعريف الثالث: هو التعديل الحاصل على (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وغالبا ماتحتاج التغيرات تحفيزا لحدوثه وتتحمل الإدارة مسؤولية التغيير³

من التعريفات السابقة نجد يمكن القول ان التغير هو عمالية او نشاط حتمي او مستمر ,وذلك باحداث تعديلات في بعض او جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة وهذا وفقا خطة محكمة .

¹ - "Organizational change and managerial sense making", Working ,Luscher, L.S., & Lewis, M, (2008) through paradox, Academy of Management Journal,vol.21,no. 2

² - بهاء الدين المنجي العسكري، (2010«)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال -نموذج التجربة الماليزية"، ماجستير، قسم العلوم الادارية، الأكاديمية المفتوحة بالدنمارك، ص 22

³ - "Organizational Behavior", 14 ed Pearson Edition, Inc., «Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, (2011) Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.

ب - مفهوم استراتيجية إدارة التغير

تعريف الأول: هي فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الاداري والموجه نحو الهدف المراد تحقيقه¹

تعريف الثاني: هي استراتيجية متطورة تهدف إلى 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 بثالث استراتيجيات: (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية)²

تعريف الثالث: هي عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر³

من التعريفات السابقة نجد ان استراتيجية ادارة التغير هي خطة انتقال من الوضع الحالي الى اخرى والغرض من هذا التحقيق اهداف مؤسسة و محدد في اطار رؤية وضحة مشتركة بين القيادة والعاملين من خلال عملية التغير باسلوب منضم لتحقيق التميؤ في العمال

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الاستراتيجية:

تتصف استراتيجيات إدارة التغير بعدة خصائص هامة تتمثل في:⁴

1- **الاستهدافية:** التغير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين

2- **الواقعية:** يجب أن يرتبط التغير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك وفق مواردها وإمكاناتها

1 - محسن أحمد الخضيرى، (2003)، «إدارة التغير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات»، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.

2 - تغريد صالح سعيان، أحمد عدنان الطيط، (2009)، "ممارسة استراتيجيات التغير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة الزرقاء الخاصة. ص62

3 - عبد الله خليف ظاهر، (2019)، "أثر استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الدارية: جامعة آل البيت، الأردن ص 22

4 - أحمد يوسف، (2010)، "إدارة التغير والتطوير التنظيمي"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن. ص41

3- **التوافقية:** أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العالقة بالمنظمة

4- **الفاعلية:** يجب أن تسعى إدارة التغير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا في تحقيق أهداف، وتكون قوي مساهمتها واضحة المنظمة

5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعيا.، ويلتزم به كافة قوى التغير

6- **الشرعية:** يجب ان يتم التغير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع الذي يعمل فيه

7- **الرشد:** أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة على التغير

8- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** يجب أن يسعى التغير إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغير:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغير منها

1- **اهداف التغير:** تعتبر عملية تحديد أهداف التغير من أهم جوانب عملية التغير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغير أم بمشاركة العاملين. أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف. كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية

2- **الجهة المستهدفة:** عادة يستهدف التغير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل. ولكن في المدى البعيد يستهدف التغير الجهات الثلاثة. ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغير على اختيار استراتيجية التغير

3- **الموارد المتاحة:** تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة. وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى

الفرع الرابع : أنواع استراتيجيات إعادة التغيير:

- 1- استراتيجيات المعايير وإعادة التعلم:** تستند هذه الاستراتيجيات على أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم التغيير لأسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييرته تجاه الممارسة والأسلوب القديم¹
- 2- استراتيجيات الاكراه / القسر:** تتضمن استخدام القوة والقهر والإذعان لإرغام الأفراد على إحداث التغيير. فالتغيير يفرض على العاملين، بدون معارضة بالقوة، وعند مقاومة العاملين لهذا التغيير تستخدم الجزاءات والعقوبات لكل من يخالف أو يقاوم

تنقسم استراتيجيات القوة القسرية إلى:

- القوة غير العنيفة: أي يتم إحداث التغيير بطرق الاعمال السلمية
- القوة من خلال المنظمات السياسية: من خلال اصدار التشريعات والقوانين واللوائح كوسيلة لاحداث التغيير²
- 3- إستراتيجيات مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي:** الافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه الاستراتيجية، أن الإنسان عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به. وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد وذلك لإقناعهم بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار والبقاء، ويتم ذلك من خلال استراتيجية اتصال مكونة من ثلاثة أجزاء أو مراحل: مرحلة قبول التغيير، وتستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به، تليها مرحلة وضع إطار يتم من خلال شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون وذلك بعد إعلان خطة التغيير من خلال اللقاءات بالعاملين. ثم مرحلة فترة التنفيذ وفيها تتجلى مهارة قادة التغيير في إدارة المزاج النفسي للعاملين لضمان مساندتهم لعملية التنفيذ، وذلك من خلال الاتصال الدائم بهم ومساعدتهم لتخطي النتائج السيئة المترتبة على التغيير مثل حدوث تخفيض للعمالة مما يترتب عليه فقد الوظائف أو الأصدقاء. المرحلة الأخيرة للحفاظ على مكتسبات التغيير تتم من خلال دعم السلوك الجديد للعاملين. أي من خلال هذه الاستراتيجيات المستخدمة يرتبط بسلوك إداري يؤدي إلى تنفيذها وتحقيق النتائج المتوقعة³

الفرع الخامس : مجالات التغيير:

1 - السيد عليوة، (2005)، "إدارة التغيير ومواجهة الأزمات"، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ص34

2 - John Hayes, (2002), "The theory and practice of change management", first edition, Palgrave, New York.

3 - David A. Garvin & Michael A. Roberto, (2005), "Change Through Persuasion", Harvard Business Review - 111-106, www.hbr.org,

يحرص الباحثون والمختصون في مجال إدارة التغير على شرح هذه النقطة وذلك بتوضيح الأمور التي قد يمسها التغيير داخل المنظمة، وتأتي الإجابة على هذه النقطة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، والتي تبين أن أهم مجالات التغيير في المؤسسة هي:

أ - تغيير التركيب: ونعني به تغيير في الهيكل التنظيمي والمتمثل في هيكل العلاقات والسلطات وهيكل الاتصال و مجموعة الوظائف وبذلك تشمل قضايا التركيب، التخصص في العمل، ونطاق الإشراف، والتصميمات التنظيمية المختلفة، فالتركيبة التنظيمية لا تبقى ثابتة حيث أن تغيير الظروف يتطلب تغيير التركيبة ويعرف التركيب التنظيمي على انه أسلوب تقسيم المهام الرسمي، وتجميعها وتنسيقها وكذا العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم¹

وبذلك فإن التغيير قد يحدث في واحد أو أكثر من المكونات الأساسية في هيكل المؤسسة، فمثلا يمكن جمع مسؤوليات بعض الأقسام أو تقليص المستويات العمودية أو توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المؤسسة أكثر تسطحا، ويمكن تطبيق قواعد وإجراءات تكون أكثر لزيادة المعيارية،

ويمكن زيادة اللامركزية لتسريع عملية اتخاذ القرارات، ويقول الدكتور (السلمي) أنه "يمكن ادخال تغييرات أساسية في تصميم التركيب الحالي للمؤسسة ويتضمن ذلك التحول من التركيب البسيط إلى التركيب الذي يعتمد على العمل الفرقي، أو خلق تصميم المصفوفة كما قد يمس التغيير إعادة تصميم الأعمال أو جداول العمل أو إعادة تعريف مواصفات العمل أو إثراء العمل أو تطبيق أسلوب ساعات العمل المرنة"² وبهذا فإن التغيير في التركيب يهدف إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل، وذلك بتحسين الوظائف والأقسام والخدمات وإجراءات العمل وفرص التجديد والابتكار

ب - تغيير التكنولوجيا: وتتضمن تغيير الآلات والمعدات والأجهزة، وإن أغلب الدراسات القديمة في الإدارة والسلوك التنظيمي كانت تهدف لتغيير التكنولوجيا، " فقد سعت الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين مثلا لإدخال تغييرات تعتمد على دراسة الوقت والحركة بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية، أما اليوم فإن التغييرات التكنولوجية الأساسية تتضمن اعتيادا. إدخال معدات وأدوات أو أساليب جديدة في العمل كالحواسيب"

وتتطلب العوامل التنافسية أو الإبداعات من المؤسسات إدخال معدات جديدة ووسائل أو أساليب عمل جديدة ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الحالية هو توسع الحوسبة، حيث أن أغلب المؤسسات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، وبذلك فإن التغيير التكنولوجي هو " سعي المنظمة لامتلاك أدوات عمل تساهم في تعجيل تطورها ومسايرتها للتقدم الاقتصادي المنافس وتصدر الإشارة هنا أن

1 - دوغلاس ك سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء ترجمة: عبد الكريم الخزامي، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص98.

2 - ناصر محمد العديلي: السلوك التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1992، ص451.

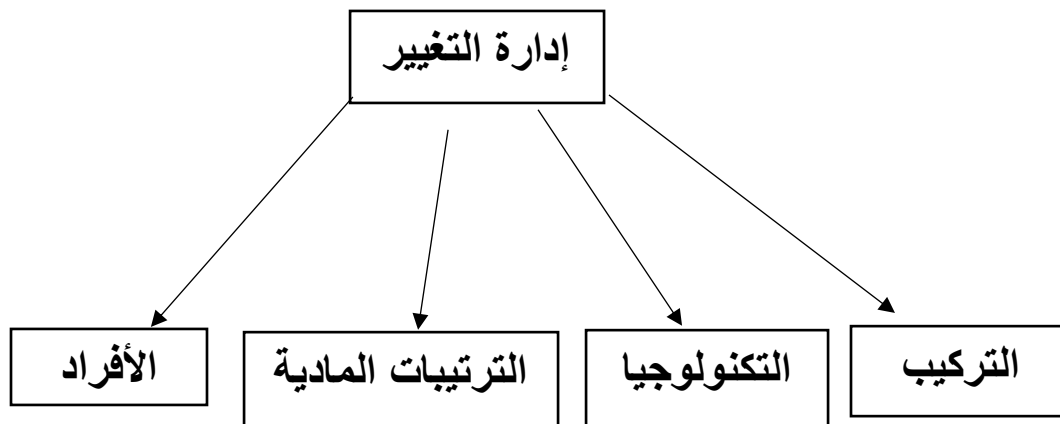
التغيير التكنولوجي لا يقتصر على اقتناء وسائل الإنتاج فحسب بل يتعلق أيضا بنقل النماذج التسييرية التي تمس العنصر البشري بطريقة مباشرة¹

وهذا فإن التغيير في التكنولوجيا يعني تغيير في الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر فعالية وكفاءة بغرض تحسين الأداء.

ج - تغيير الترتيبات المادية: ان الترتيب الداخلي لموقع العمل يجب ألا يكون عملية عشوائية، فيجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار متطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية عندما تأخذ قرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي ومواقع المعدات وغيرها، ويتمثل هذا التغيير في: فتح مكاتب مثلا لتسهيل عملية الاتصال بالقرب من مواقع التنفيذ وتغيير كمية وأسلوب الإضاءة والأثاث وديكور العمل.

د - تغيير الأفراد: إن الأفراد هم أهم عناصر التغيير لأنهم جوهر كل تنظيم وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تغيير الأفراد في التنظيم في فهم سلوكهم وإدراكه وفهم شخصياتهم ومن ثم العمل على تغييرها وتطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار التنظيم. وكذا روح العصر ومتغيرات الحياة فيه وذلك بتغيير الاتجاهات والسلوكيات من خلال عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشاكل، فعلى الإدارة أو القائمين على إدارة التغيير أن يراعوا مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتغيير الأفراد إلى الأحسن مثل أنماط شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم وكذا مواقفهم وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات

الشكل رقم (1-1) : يوضح مجالات التغيير



المصدر: أندور سيلازقي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص 544.

1 - دوغلاس ك سميث: مرجع سابق، ص 99

الفرع السادس: اهداف التغيير: هنالك هدفان جوهريا لإدارة التغيير، الأول يتمثل في سعي الإدارة لتحسين قابلية المؤسسة على التكيف مع التحولات الحاصلة في البيئة المحيطة، والثاني هو السعي لتغيير السلوك لدى العاملين لتوافق أحداث التغيير، وإذا ما أرادت المؤسسة تحقيق البقاء والاستمرار فعليها الاستجابة للتغيرات في بيئتها " إذ أنه حينما يدخل المنافسون منتوجا أو خدمة جديدة وحينما تشريع الدولة قوانين جديدة، وحينما يخسر العمل أحد مورديه الأساسيين أو حدوث أي تغيرات في البيئة، فإنه على المؤسسة أن تكون بحاجة للتكيف وذلك بالتحفيز على الإبداع وتفويض صلاحيات أكبر للعاملين وإيجاد فرق العمل للاستجابة لمتطلبات التغيير¹

وبما أن نجاح أو فشل المؤسسة يعود سببه الأساسي لأمر يقوم بها أو يفشل في القيام بها العاملون فيها بصفة عامة والقائمون على التسيير بصفة خاصة لذلك فإن التغيير يعني تغيير سلوك الأفراد والجماعات، وذلك بتبني سلوكيات مختلفة في إنجاز المهام وفي التفاعل مع الآخر "إذن هدف التغيير وحسن إدارته هو تحقيق الفاعلية، والفاعلية هي بلوغ الأهداف المرجوة والتكيف مع البيئة المحيطة للمحافظة على الاستقرار والاستمرار ويمكن تقسيم الأهداف إلى:

أ - أهداف أساسية: وهي تلك الأهداف المرتبطة مباشرة بإشباع حاجات التي وجدت المؤسسة لخدمتها وهي حاجات الزبائن الذين يحصلون على سلع أو خدمات المنظمة²

ب - أهداف ثانوية: وهي الأهداف المرتبطة بإشباع حاجات الجماعات الثانوية المستفيدة من التغيير و هم (أعضاء المؤسسة ، الجهات الحكومية المتعاملين الأساسيين والمساهمين ، والجمهور العام) وتتفاوت اهتمامات المؤسسة بكل من المجموعتين من الأهداف وبكل هدف منها وذلك حسب الطرف والموقف فالمنظمة يجب أن تشبع حاجات زبائنها من سلع أو خدمات وتشبع في نفس الوقت حاجات الجهات المستفيدة الأخرى وهي تصبح فاعلة لو استطاع القائمون على التغيير إحراز نجاح في تحقيق المجموعتين من الأهداف ، وهذا يتطلب من الإدارة والمسير للمؤسسة المحافظة على فعاليتها عبر الوقت والمواقف المختلفة بمعنى أنها تتكيف مع التغييرات البيئية بوجه خاص ، وبما أن التغيير أمر حتمي لأنه يتناسق مع طبيعة الحياة المتغيرة والمتجددة ، ولهذا فإن الإدارة عليها أن تتوقع التغيير وتعد له العدة ما استطاعت، ولذا فإننا نرى أن التغيير يأخذ أنماطا مختلفة تبعا للهدف الذي يسعى من ورائه القائمون على إدارة التغيير³

- أن يكون التغيير استجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية مما يجعل الطرق الحالية التي تستخدمها الإدارة عديمة الجدوى.

- أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد تتعلق بعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلق بعضها الآخر بضعف في بعض أجزاء التنظيم تجعله غير متماسيا مع الأجزاء الأخرى.

1 - ماجد العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) دار الشرق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان الأردن 2003، ص348

2 - خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة والتركيز على الأعمال - دار الميسرة للنشرة والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص235

3 - بديع محمد القاسم: نماذج إستراتيجيات التغيير بالتحديث، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001 ص35

- أن يهدف التغير إلى السيطرة على المناخ أو أجزاء منه، كأن تقوم الشرطة مثلا بوضع قوانين صارمة للسيطرة على سلوك السائقين بغرض تحقيق مستوى معين من السلامة عبر الطرق.

5 - أنواع التغير: هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني أو الاقتصادي للمؤسسات ويختلف شكل التغير ما إذا كانت المؤسسة حكومية أو قطاع عام أو قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة، أو غيرها من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة مؤسسات ويمكن حصر هذه الأشكال فيما يلي:

أ - التغير في ملكية مؤسسة حكومية أو محلية: ويتم هذا الشكل بتغيير هذه المؤسسة إلى منظمة خاصة أو شركة عامة أخرى ومن أمثلة على ذلك تحويل بعض المرافق العامة إلى ملكية خاصة كاملة أو شركة مساهمة وطنية

ب - التغير في ملكية مؤسسة إلى مستثمر رئيسي واحد: وهذا الشكل يطلق عليه إسم الخصخصة، أي تحويل المؤسسة إلى ملكية خاصة كاملة وبالتالي يتغير الشكل المؤسسي تماما وينتقل إلى القطاع الخاص.

ج - التغير بالاندماج: وهو اندماج بين عدة مؤسسات لغرض زيادة الكفاءة والاستفادة من الموارد البشرية لمواجهة التنافس ويكون الاندماج إما كلياً أو جزئياً

د - التغير من الملكية الخاصة إلى الملكية الحكومية: ويتم هذا سواء بالتأميم أو الاستيلاء السوي وهذا الشكل ينشأ عنه تغيير في الإستراتيجيات الإدارية والأساليب الإدارية، بل حتى في نوعية القائمين بالإدارة وشؤون التسيير حتى يمكن إحداث التغيير وتثبيت المؤسسة واستقرارها وتحويل الخسائر إلى أرباح.¹

هـ - التغير الاضطراري: ومن أمثلة هذا الشكل هو خضوع المؤسسة لتهديدات مستمرة لإحداث التغيير أو لضغوط مستمر سواء من الداخل أو من الخارج كمثال محاولة البعض شراء نسبة معينة من الصناعات الأساسية، أو محاولة السيطرة على مصادر التمويل في المؤسسات المصرفية المحلية أو الدولية، ومن أنواع هذا الشكل نجد أيضا التغيير المفروض بتغيير النظام السياسي أو الاقتصادي من نظام اشتراكي وديمقراطي إلى نظام اقتصاد السوق الحر والمفتوح.

و - التغير بالتقليد: ويتم هذا بتغيير أساليب العمل ونوعية العلاقات لمجرد المحاكاة أو التقليد، ويعيب على هذا الشكل أن القائمين على هذا التغيير يهملون أن لكل مؤسسة ظروفها وثقافتها وقدراتها وأن النظام الناجح في مكان ما ليس بالضرورة أن ينجح في مكان آخر، لأن هناك عوامل كثيرة تتحكم في هذا النجاح من ناحية التطور والمناخ الاقتصادي وغيرها من التفاعلات التي تكون غير معلنة.

1 - سعيد يس عامر. الإدارة وأفاق المستقبل. القاهرة: دار الفكر العربي، ص 260 , 265

ك - التغيير الى الأفضل: تسعى العديد من الإدارات لحديثه إلى الوصول بمؤسساتها إلى الوضع الأفضل لها، لأن هناك أشياء يجب أن تحصل عليها بالجهد والاجتهاد وأفضل انواع هذا الشكل هو الذي يأتي من الجهود الذاتية والدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال، واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمي أو تشجيع الابتكار

ل - التغيير بالخدع والوهم: والتغيير بالخدع والوهم عادة يكون نتيجة لخطة محكمة هادفة إلى إيقاع الضرر بالمؤسسة والعاملين فيها للاستفادة من مواردها والقضاء على قدراتها التنافسية فعلى سبيل المثال استطاعت العديد من الشركات الخاسرة والراكدة النشاط في الولايات المتحدة أن تحل مشاكلها بالدخول إلى الأسواق العربية بطرق وأساليب وصيغ وهمية وأصبحت مؤسسات ناجحة بالوهم وكثيرا ما يكون هذا النوع مخططا من فترة سابقة لصالح أطراف مناوئة¹

الفرع السابع: مقاومة التغيير: إنه من المؤكد أن المؤسسات تعيش في حالة تغيير مستمر تبعا للبيئة المتطورة، والتوجهات المتغيرة الصادرة عن مراكز القرار، وتمس هذه الحالة كما أشرنا سلفا في المبحث الأول تغيير الأشخاص في مراكزهم الوظيفية وأدوارهم وتوازهم في علاقاتهم لذلك يعبر عنه الأفراد إما بشكل إيجابي كالاندماج والانفتاح أو بشكل سلبي على شكل معارضة وتوترات وهذا الشكل السلبي هو الذي يشير إليه بمصطلح المقاومة اتجاه أي محاولة لتغيير الأوضاع السائدة في التنظيم وتشير "ماجدة العطية" الى ان "أكثر النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة للبحوث حول السلوك التنظيمي، تشير إلى أن المنظمات وأعضائها يقاومون التغيير ويرفضون المشاركة في إدارته...²"، وليس بالضرورة أن تظهر المقاومة لإدارة التغيير بأسلوب موحد، فقد تكون المقاومة ظاهرة و واضحة وسريعة، أو قد تكون مؤجلة، فالظاهرة والسريعة يسهل التعامل معها لأنها رد فعل ظرفي وآني وتظهر أساليب هذا لنوع في استجابة العاملين بسرعة عن طريق الشكاوي أو تخفيض الإنتاجية أو التهديد بالإضراب الإنتاجية أو التهديد بالإضراب وغيرها من أساليب، أما المقاومة المؤجلة فهي التحدي الأكبر الذي يواجه القائمين على إدارة التغيير إذ أن المقاومة غير الظاهرة هي أكثر خطورة من الظاهرة "و يمكن القول أن المقاومة المؤجلة فهي تلك التي تظهر على شكل الولاء للمنظمة وانعدام الدافعية للعمل، وزيادة الأخطاء في أدا الغيابات، وتؤدي تراكمات ردود الأفعال المكبوتة إلى تغيير الأوضاع في أي لحظة، وربما يكون ذلك بسبب تغيير بسيط لا يستحق كل ذلك الانفجار"³ لأنه يجب الإشارة هنا إلى أن كل أشكال هذه المقاومة لها خلفياتها وأسبابها الفردية والمنظمة، والتي تحاول التطرف إليها في النقطة الآتية:

الفرع الثامن: أسباب مقاومة التغيير: من الصعب جدا التواصل إلى تحديد أسباب قاطعة لمقاومة التغيير إلا أننا جميعا نعرف بأن الأفراد والجماعات ترفض عادات أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها أو أن تعمل تحت ظروف جديدة خارجة عن المألوف وبشكل عام فإن الأفراد يقاومون التغيير لأنه يخيفهم ويهدد استقرارهم، وبالتالي فإنهم يعبرون عن

1 - سعيد يس عامر: المرجع السابق، ص، 268- 269

2 - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص351.

3 - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص 228.

مخاوفهم هذه بمظاهر سلوكية مختلفة وستتطرق الآن إلى مصادر وأسباب المقاومة للتغيير ولأغراض التحليل تصنفها إلى أسباب فردية وأسباب منظرية ولكنها في الواقع الفعلي تتداخل مع بعضها البعض.

أ - مقاومة الفرد: ان الأسباب لفردية لمقاومة التغيير سببها هو الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات، الحاجات، وتتلخص هذه الأسباب في خمسة أسباب وهي:

- العادة: إن العامل كبشر يخلق ويكتسب عادات وذلك بسبب تعقيد الحياة وللتوافق مع هذه التعقيدات فإنه يعتمد على العادات كاستجابة مبرجة لأسباب العمل المحيطة به، لكن حينما يواجه التغيير فإن هذا الميل للاستجابة بطرق المعتادة يصبح مهدداً لذلك يقاوم ويعارض عملية التغيير " فمثل هذه الإجراءات تستوجب من العاملين التكيف معها وبناء علاقات جديدة، مما يثير بدوره قلقاً يؤثر سلباً على الأداء لأنهم يعتقدون أن الوضع الحالي وأسلوب وطرق العمل الحالية هي أفضل من الوضع الجديد والأساليب الجديدة، وبالتالي عدم قناعتهم بفائدة وجدوى التغيير¹ ومن أمثلة ذلك كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالي إلى أماكن أخرى لا تتيسر لهم فيها نفس التسهيلات، أو ستترب عليهم مصروفات غير مستعدين لها لأن ذلك يعني تغيير العديد من العادات مثل وقت النهوض صباحاً، المرور بطرق وشوارع جديدة، إيجاد مواقف سيارات جديدة وغير ذلك من العادات التي يجب عليهم تعلمها من جديد مما يجعلهم أكثر إصراراً على مقاومة ومعارضة عملية التغيير وهنا يقول " محمد المغربي " أن " العاملين يرون أن الاستقرار يكمن في حياة الماضي ويحاولون الإبقاء عليها، حيث أن طرق وأساليب وعادات العمل قد تقرررت بإجراءات وقواعد سابقة، وأن إدخال أي تغيير في هذه العادات سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية العمل والأسس التي أدت إلى استقرارها² "، وهذا يعني أن توفر طرق مبرجة لأداء العمل واتخاذ القرارات تكون مصدراً مهماً للرضى الشخصي ومنه نقول أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية وأصبحت راسخة في أساليب سير التنظيم.

- الأمان: لأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا عملية التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان ولأنهم يخافون من إمكانية فقدان الوظيفة أو المكانة أو زيادة العبء في العمل وتشديد الرقابة نتيجة إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة، وهو ما يستلزم إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف لدى المعنيين ويولد لهم شعوراً بفقدان هويتهم أو القوة السياسية في المؤسسة، مقابل تحقيق الآخرين لمكاسب. ويمكن تلخيص الخوف الوظيفي من التغيير في النقاط التالية:

* الخوف من خسارة الوظيفة أو خسارة مصالح أو امتيازات شخصية.

* الخوف من البعد عن الأصدقاء، وزملاء العمل الذين يرتاح إليهم الموظف .

1 - محمد شاكر عصفور: اصول التنظيم والاساليب دار المسيرة للطباعة والنشر 2002، ص64.

2 - كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص31

* الخوف من خسارة الخيرات السابقة، ولا سيما بالنسبة للموظفين القدامى فهم يخافون خسارة الخيرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير، الذي قد يتطلب معارف ومهارات جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد مع القديم

* لخوف من فقدان المركز الإداري، أو الاجتماعي وقوة التأثير.

* الخوف من التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام¹

- العوامل الاقتصادية: المصدر الآخر للمقاومة الفردية هو التخوف من أن يؤدي التغيير إلى انخفاض الدخل إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل يؤدي للخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابق، يظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، ومن ذلك اتخاذ بعض الإجراءات، مثل إلغاء العمل الإضافي، أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية أو الصحية

أو قد يترتب عن نقل الموظف إلى مكان عمل بعيد عن مقره الاجتماعي مصاريف إضافية كان في وسعه ادخالها، وغيرها من الأسباب المادية والاقتصادية التي تكون في الغالب الأمر الرئيسي الذي يركز عليه العامل في أي عملية تقوم بها المؤسسة.

- الخوف من المجهول: يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد مما هو قادم بدلا مما هو معروف حيث يرتاح الموظف للمألوف المعروف من العمل ويتخوف من الجديد المجهول فمثلا إذا كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية وتقنيات السيطرة، فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية، وبالتالي سيقاومون أي عملية لإحداث التغيير.

- التعامل الانتقائي مع المعلومات: إن الأفراد يشكلون عالمهم الخاص اعتمادا على مدركاتهم وبذلك فإنهم يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم، فهم يسمعون ما يرغبون في سماعه ويمهلون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص وإذا عدنا مثلا إلى مثال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهملون المناقشات والشروحات التي تفسر لهم أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية وبالتالي المنافع المحتملة من وراء عملية التغيير.

ب - المقاومة التنظيمية: ويمكن أن نشير هنا إلى أن المقصود من هذه المقاومة هي الإدارة بشكل خاص، ففي الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم مع البيئة وضغوطها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها بالقوانين والإجراءات والتعليمات والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات وإن المؤسسة تشعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في إطارها.

1 - محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص64

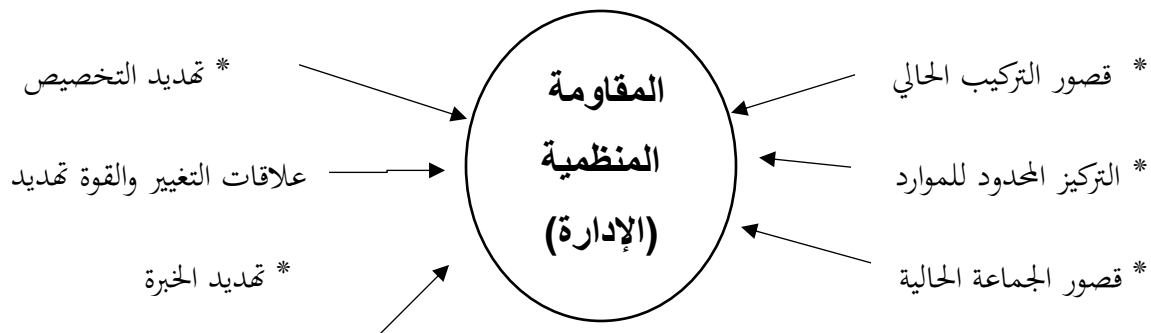
ولذلك فإن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت على تلك الأسس والتي تتضمن كلا من الاستقرار والاستثمار السابق والتعاقدات والالتزامات السابقة

- الاستقرار: إن معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية " وفي نفس الوقت فإن الوقت فإن المؤسسة في محاولته الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية، فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات"¹

- الاستثمار السابق: كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروعات معينة وأنها بسببها قد التزمت بإستراتيجية معينة " فالمنشآت الكبيرة التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثماراتها في معدات للتقنية الأمر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين الحفاظ على البيئة"²

- التعاقدات والالتزامات السابقة: إن عمل المؤسسة تعاقدات كالالتزامات مع وزارة العمل أو مع المنافسين والعملاء وحتى النقابات وغيرها، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات وقواعد معينة، ومثل ذلك عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي تلتزم بموجبها المؤسسة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد بينهما لذلك فإنها ترفض أي تغيير وتقاومه لأنها ملزمة بتوفير شروط معينة، وإلا فإنها ستقوم بتعويضات للمتضررين، الأمر الذي لا يكون مربحاً، ومن خلال الأسس السابقة الذكر يمكن تحديد ستة مصادر أساسية للمقاومة المنظمة والتي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) يوضح مصادر المقاومة المنظمة



المصدر: ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 354

1 - عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص 1
2 - دوغلاس سميث: مرجع سابق، ص 212.

* **قصور التركيب:** تملك المؤسسات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذ أن عملية الاختيار مثلا تؤدي إلى اختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات كما أن تقنيات التدريب والتكوين تفرز متطلبات محددة للدور والمهارات كما تؤدي الأساليب الرسمية إلى تحديد مواصفات العمل، والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الالتزام بها، "وان الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة يتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة.....وحيثما تواجه المنظمة عملية التغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي إلى مقاومة هذا التغيير للمحافظة على الثبات"¹

* **التركيز المحدود للتغيير:** تتكون المؤسسات عادة من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمد وعلى بعضها وبذلك فإن أي تغيير في أي نظام من الأنظمة الجزئية يؤثر بدوره على الأنظمة الجزئية الأخرى وإذا ما تم تغيير مثلا العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك التغيير بتغيير التركيب ليتوافق معه فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر

* **قصور الجماعة:** حتى في حالة رغبة الفرد في تغيير سلوكه وقبوله التغيير الكلي، فإن معايير الجماعة التي ينتمي إليها تؤثر عليه سلبا وتفرض عليه الالتزام بالانتماء، فمثلا يكون الشخص عضوا في النقابة، ويرغب بقبول التغيير في عمله لتحسين الأداء لكن إذا ما كانت معايير النقابة ترفض التغيير وتقاومه لأنه تم من طرف واحد أي لم تشارك فيه النقابة، فإن ذلك يؤدي بالفرد مقاومة التغيير رغم أنه يرغب فيه لكن التزامه الجماعي أولى من رغبته.

* **تهديد الخبرة:** إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة حيث أن إدخال تكنولوجيا المعلومات مثل الحواسيب الشخصية اللامركزية والتي تسمح للمدراء من الدخول والحصول على المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للمؤسسة، لذلك تقوم أقسام أنظمة المعلومات في المؤسسة بمقاومة هذا التغيير بسبب أن لا مركزية الاستخدام النهائي لهذه الأجهزة يشكل تهديدا للمهارات المتخصصة للعاملين في الأقسام المركزية لنظم المعلومات .

* **تهديد العلاقات الثابتة للقوة:** إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المؤسسة "ان تطبيق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، أو في العمل المدار ذاتيا هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه أنه تهديد من قبل المشرفين أو مدراء الخط الوسطى لمركزهم

* **تهديد التخصيص الحالي للموارد:** ان الجماعات العاملة في المؤسسة وخاصة المسيرة منها والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد غالبا ما تنظر إلى التغيير على أنه تهديدا لها، فهي ترغب في استمرار الأسلوب الحالي، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازنتها أو تقليص عدد العاملين فيها، "وبذلك فإن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا ما

1 - محمد ناصر العديلي: مرجع سابق، ص101

يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد¹ وهذا يعني تخوف الجماعات المسيطرة على الموارد الحالية من فقدان مكاسبها المادية والمعنوية في حالة القيام بالتغيير على مستوى الموارد، لذلك تلجأ إلى مقاومته ورفضه بكل الوسائل.

من خلال ما سبق ذكره من أسباب ومصادر لمقاومة عملية التغيير سواء من طرف الفرد أو من طرف المنظمة، فإنه لا بد للقائمين بإدارته من إدراك حقيقة أن لكل تغيير من مقاومة، خاصة من أصحاب المصالح أو العمال غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير، إذن فمن الضروري توقع المقاومة والمعارضة لذا لا بد من الاستعداد لها بكافة الطرق والوسائل ومن المفضل لهم التمهيد لعملية التغيير في الوسط الذي تعمل تحت قيادة هؤلاء القائمين على إدارة التغيير أو المحيط الخارجي الذي تعمل فيه و تعمل معه المؤسسة حتى تتغلب على الصعاب التي قد تحدث من هذه المقاومة.

2 - اليات وطرق مواجهة مقاومة التغيير: كما أشرنا سابقا أنه لا بد للقائمين على إدارة التغيير من الاستعداد لمواجهة العوائق ومعالجة المقاومة للتخفيف من حدتها أو إزالتها لذلك يمكنهم استخدام عدة أساليب للتعامل مع هذه المقاومة ونذكر منها:

أ - التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن أي توضيح للحقائق الكاملة يؤدي إلى التقليل من المقاومة، ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي ويحقق هذا الأسلوب نتائج إذا كان سبب المقاومة هو سوء الفهم ويمكن في هذه الحالة أيضا تجنب المفاجآت و إحاطة الموظفين علما وبشكل مسبق، بما تتجه النية لإحداث التغييرات ودواعي هذا التغيير، حتى يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع² ويتم هذا بشرح موضوع التغيير للموظفين قبل البدء في تطبيقه، وذلك بعقد ندوات لتوضيحه لهم، وشرح أهدافه ونتائجه عليهم، والإجابة على أسئلتهم، ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير، وكذا اختيار الوقت المناسب للتغيير، كأن يتم في الوقت الذي يقل فيه حجم العمل، أو في الوقت الذي تكون فيه المؤسسة في وضع مالي جيد، بحيث لا يدعون مجالا لمروجي الإشاعات لأن المروجين للشائعات ينشطون عندما تكون المعلومات غير متوفرة.

ب - المشاركة: يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور. وما يشترك في التخطيط له وإن إشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير، يعتبرونه كأنه صادر منهم، ومعبر عن آرائهم، ويساهمون بذلك في إقناع زملائهم المعارضين للتغيير³

1 - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص355

2 - محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص262

3 - دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص123

فقبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا عملية التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار بشأنه وذلك على افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى التقليل من مقاومتهم والحصول على التزامهم وتحسين نوعية قرار التغيير ولكن مقابل هذه المزايا فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة في اتخاذ القرار إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة كما أن عملية اتخاذه قد تتطلب فترة طويلة

ج - التسهيل والدعم: يمكن لوكلاء التغيير من تقديم مدى جهود الدعم لتقليل المقاومة فحينما تكون درجة الخوف عالية بين الموظفين فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة أو تقديم إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف ومن الضرورة في مجال الدعم توفير حوافز لقبول التغيير وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب وليس العكس¹.. كما يمكن تقديم تعويضات للموظفين الذين قد يتضررون من عملية التغيير بالإضافة إلى العمل وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها فالنجاح يقود إلى النجاح لذلك لا بد أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل، حتى يمكن للجميع ملاحظة التقدم مما يشجع على استمرار التعاون، كما أنه من المهم أيضا مكافأة أصحاب الإنجازات المهمة لأن ذلك يشكل حافزا لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها.

د - المفاوضات: وهي طريقة أخرى يتمكن من خلالها وكلاء التغيير من التعامل مع مقاومة التغيير وهي تقديم شيء ذو قيمة لتقليل المقاومة² فإن إعطاء الفئة المعارضة مكافآت خاصة وامتيازات لإشباع حاجاتهم الخاصة ويكون أسلوب المقاضاة ضروريا حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي وهنا يمكن الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب

هـ - المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها³.. ولذلك فإن حجب المعلومات غير المرغوب فيها وخلق إشاعات كاذبة من شأنها التأثير على الفاعلين لقبول التغيير أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة ويهدف إلى شراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير ويمكن القول هنا أن طلب نصيحة القادة غير الرسميين ليس بغرض الوصول إلى قرار أفضل وإنما للحصول على تأييدهم لقرارات التغيير لكن كلا من طريقة المناورة والكسب هي طرق غير مكلفة نسبيا بالمقارنة مع المفاوضات لكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع وهذا يؤدي إلى انخفاض مصداقية وكيل التغيير وتعقيد مهمته⁴.

ك - الاجبار: ويمكن اعتباره الأسلوب الأخير في كل الحالات الذي يلجأ إليه أو لاستخدامه لتقليل مقاومة التغيير ويشير الإجبار إلى تطبيق التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغيير كتهديدهم بفقدان الوظيفة أو نقلهم من مكان العمل أو إزاحتهم من المنصب⁵.. وقد تكون نتائج هذا الأسلوب هي الشعور بالمرارة والغضب غير أنه في بعض الحالات الاستثنائية قد

1 - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 263

2 - خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة - مع التركيز على الاعمال -، مرجع سابق، ص 230

3 - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 356

4 - سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص 403

5 - سيفن أكرويد: سوء السلوك التنظيمي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 92

يكون هذا الحل الناجح والوحيد المتبقي أمام القائمين على إدارة التغيير ومن خلال ماسبق ذكره يمكن القول أن إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها كفيل بتذليل العراقيل أمام التغيير فمن الضروري بلورة الأهداف المتوخاة من عملية التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير وفي وضع استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر إلى رؤية واضحة فيجب أن تتبلور هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجهود للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة ولا تكفي الرؤية لوحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية للإتلاف الذي يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهياكل المعيقة لتحقيق الأهداف. والجدول الآتي يلخص الأساليب السابقة الذكر

جدول رقم (1-2) يوضح أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
* الإعلام والتبليغ	- عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	- حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	- يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد العمال كبير
* المشاركة	- عند وجود مقاومة كبيرة	- التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	- مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يهم التغيير
* التسهيل والدعم	- في المواقف التي يقاوم فيها العمال بسبب عدم التكيف	- لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	- أخذ وقت أطول ومكلف
* التفاوض	- عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	- طريقة سهلة نسبيا	- قد تكون مكلفة إذا طلب آخرون الأسلوب نفسه
* المناورة والكسب	- حين تفضل الوسائل الأخرى	- حل غير مكلف	- إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية
* الإكراه	- عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	- سرعة على كافة أنواع المقاومة	- يمكن يؤدي إلى مخاطرة أو هيجان

المصدر: موسى اللوزي، التنمية الادارية (المفاهيم، الاسس، التطبيقات) دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع

المطالب الثاني: الأداء الوظيفي:

تمهيد : يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

الفرع الاول: تعريف الأداء الوظيفي: لمحة تاريخية عن ظهور الأداء: ظهر مصطلح " الأداء " في القرن 19 إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على أنه " النتيجة المحصلة من قبل حسان السباقات والنجاح والذي يحصده في ذلك السباق " ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج¹.

أ - الأداء لغة :

الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به هو كلمة مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام بها.²

يعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح قراءة وكتابة وتحدث وتعبيرا، والأداء الصحفي يعني أن تقوم الصحفية بالحصول على أخبار وتفسيرها والتعليق عليها والإرشاد والتوجيه³

اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.⁴

يستخدم مصطلح الأداء الوظيفي على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن من الصعب إعطاء تعريف بسيط له وذلك راجع إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، مفهوم الأداء يتعدد بتعدد جماعات الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمديرين يعني المردودية، والقدرة على المنافسة للموظف يعني مناخ العمل، الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد

1 - شادلي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2009/2008، ص79

2 - محمد المبيضين عقلة ومحمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية الإدارية القاهرة 2001، ص42.

3 - منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى 2004، 2005، ص32

4 - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، الطبعة الثانية 1979، 197، ص 50

إلى فرد آخر، ومن فئة إلى أخرى وهذا ما تفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد.

ب-المفهوم الاصطلاحي: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

تعريف الاول: الأداء هو " نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال ". فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته " وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلتا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.¹

تعريف الثاني: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " أي أن إسهامات الفرد في تحقيق وإلمام مصادر وظيفته "

إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن تدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.²

في هذا التعريف يشير الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفقاً للمعايير الموضوع مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة

تعريف الثالث: تعريف وسيلة حمداوي: " عرفت الأداء على انه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجود العمل المقدمة من طرفه³

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نجد: أن الأداء هو الناتج أو المحصول النهائي لمختلف النشاطات داخل المؤسسة والتي تتم من خلال تفاعل الجهود من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق الأنشطة والأعمال المبذولة والمتمثلة في زيادة جرد الإنجاز والالتزام والانضباط والتعاون مع الإدارة.

أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه وهي:

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة.

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدار المعاصرة ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر ، ص19

² حمداوي عمر، أحمد بخوش: انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08 جوان 2012، ص150

³ - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قالم، الجزائر، 2004 ص55

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.

الملائمة = الهدف / مستوى الرضا المتوقع.¹

وفي هذا الشأن يرى " مارتوري برنار و دانيال كروزي " بأن الفعالية هي : درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك".²

أما الكفاءة فتعرف على أنها: " العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة".³ وعليه فالتعريف الإجرائي للأداء يتمثل في: المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني: المصطلحات المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل ومنها ما يتعلق بالعامل وهي كما يلي:

أ – الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

ب – ناتج العمل: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضعف التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

ج – سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدلات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

د - السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.⁴

1 - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2007، 20، ص 149

- Martory Bernard , Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et² performances, 6ème édition dunod , paris , 2005 , p 16

³ J.Barraux , entreprise et performance globale , évaluation et pilotage , édition economica 2000 , p33.

4 - الياس بن سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 47، 46

هـ — **الحالة النفسية للعامل:** إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإنقاذه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

و - **فرص التقدم:** يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجية وفعالية أداءه.

3 - **تطور فكرة الأداء:** من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لا بد من النظر إلى مفهومه القديم والجديد للأداء

أ — **النظرة القديمة للأداء:** يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تحقق انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.¹

لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لـ "تايلور" الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم للإدارة وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها "تايلور" هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية باستفادة منها في العمليات المشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاص بها.²

نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط

ب - **النظرة الحديثة للأداء:** تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما والأفضل والأنجح إلى السوق وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء حسب ما يوضحه الشكل التالي

الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي: يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى

1 - عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص189
2 - فاروق محمد السعيد ارشادالتنظيم الصناعي والإداري الدار الدولية للاستثمارات الثقافة مصر 2001، ص103

المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

أ. بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.¹

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبوات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.²

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على تنميته ورفعته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية

ب. بالنسبة للمنظمة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً.³

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها ، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حيث يكون أداء العاملين متميزاً ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام غدارة

1 - منصور أحمد منصور: القوى العاملة: تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص135

2 - حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص65

3 - علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين) دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد، 31 العدد، 2009، ص9

المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب ، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا .

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

الفرع الربع: أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء الوظيفي كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أننا الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعة وذلك كما يأتي:

أ. معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء من خلال هذا المعيار إلى:

1. الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية المؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، و الشمولية ، الأرباح ، النمو ...

2. الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة التموين ، ووظيفة الإنتاج والتسويق و حسب نفس المعيار . معيار الشمولية . يرى "روبنسون" أن هناك ثلاثة مستويات للأداء².

ب. الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات و يقدم عددا من المخرجات لزيائته و يتكون هذا النظام من عدة عناصر هي السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله ، وهي رأس المال والتكنولوجيا و الموارد البشرية و التشريعات و الوقت ثم البيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي يتأثر بها التنظيم و يعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات و المؤثرات الداخلية و الخارجية.

1 - شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومردا..2009 2010. ص64

2 - محمد المبيضين عقلة و محمد جرادات أسامة: مرجع سابق ص 42 45

و يتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

1. الإستراتيجية و الأهداف : و تهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج و نوعية هذه السلعة أو الخدمة و في أي مستوى سيتم تحديد أسعارها و نوعيتها.

2. الهيكل التنظيمي : و يتركز على التحليل هنا على مستوى كفاءة و فعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.

3. المقياس : و هو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية و الأهداف.

4. الإدارة : وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

ج . الأداء على مستوى العمليات:

ويرتكز على التأكد من وجود العناصر المولية:

. العمليات ومدى ضرورتها و أهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

. أهداف العمليات ، حيث يجري التأكد من توافق و تكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.

. تصميم أو هيكله العمليات : حيث يجري التأكد من توافق و تكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.

. تصميم أو هيكله العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

. قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من نظام إدارة العمليات كفي وفعال ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

د. الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق عمليات تدار و تؤدي بواسطة

الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات أو التخصصات ومجالات العمل

ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للمورد البشري سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من

الأفراد¹. و بالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على

المستوى التنظيمي لكن هذا لا يكفي للتعريف بالأداء الوظيفي للمورد البشري باعتباره المجال الرئيسي و سنقوم في العنصر

الموالي بتوضيح معالم هذا المفهوم

هـ. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي²

1. الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج

أساسا من ما يلي:

أ . الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة لتحقيق الأفضلية

التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

ب . الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

1 - عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، 2002، ص 89

2 - عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 6.

ج. الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة و لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

و. حسب معيار الطبيعة : حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقنية وتنظيمية فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي ، اجتماعي ، تنظيمي ، تقني .

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق أداء في المستوى المطلوب لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة و دخولها مراحل جديدة في حياتها وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحدها البيئة الخارجية و التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية و التقنية و المالية و التنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى و التوليفات متعددة و تتغير عبر الزمن¹.

الفرع الخامس :عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته:

1. عناصر الأداء الوظيفي: للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، نظرا

لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات فاتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

أ — الموظف وكفاءته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لديه من مهارات واتجاهات ومعلومات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج الأداء الفعال الذي يقوم به الموظف إضافة إلى التفاني والجدية في العمل والمسؤولية وأنجاز المهام المطلوبة في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تعبير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين².

1 - عبد الفتاح بوخمخ: تحليل وتقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الرسالة غير منشورة، 2002. ص 126، 127

2 - سالم بن بركة براك الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 85-86

ب. العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل معين فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.¹

ج — البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم و هيكله و أهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و التي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، و التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية.²

مكونات الأداء الوظيفي:

أ — الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء الوظيفي: يرى " لويس بال لاند" أنه لمعرفة الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل التي تتجزأ إلى عناصر وبالتالي إلى تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية معينة ولا تقتصر على الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي في العمل أو بتغير العمل للظروف التي تحيط بالأداء.

ب - الأنشطة التي تتغير مع الزمن: حسب الأوقات التي يؤدي فيها العمل ومثل على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

ج — الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال: وهي نتيجة لخبرات خاصة وخصائص متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

د — الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف: هي نتيجة لطبيعة الحركة التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل التوقف المفاجئ للآلة وقد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف..³ يرى أحمد صقر عاشور أن تجمع الأنشطة ومعرفة العلاقة الداخلية والخارجية بين الأنشطة تساعد هذه الأنشطة في إعادة تصميم العمل..⁴

1 - حمد بن عبد الله العثماني: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية 2003، 200 ص 74-75

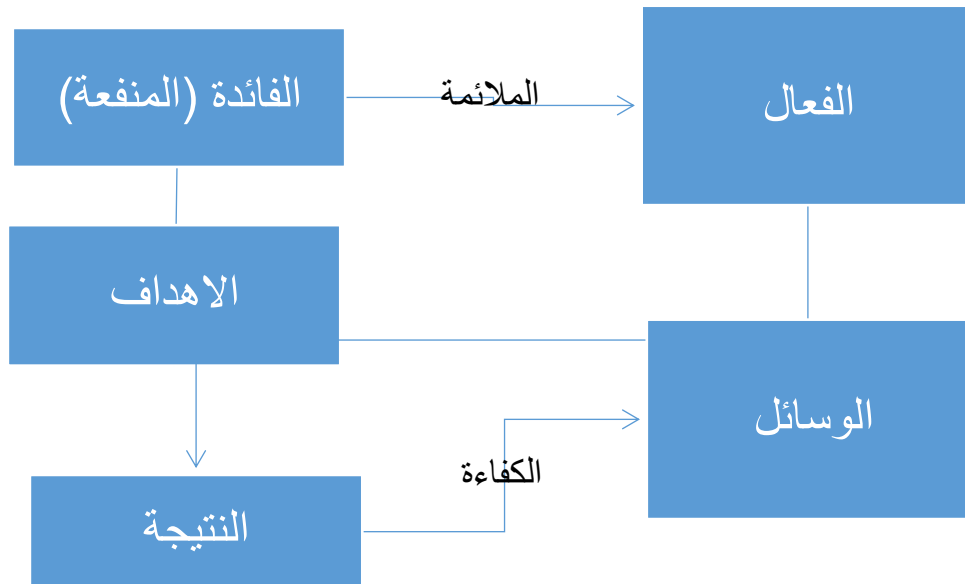
2 - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، دط، 2002، 2003، ص 96

3 - صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 285.

4 - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق ص 334.

الفرع السادس : معايير الأداء الوظيفي ومحدداته:

أ — **معايير الأداء الوظيفي**: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال. وفي هذا الجانب يرى " علي غربي وآخرون " أن أداء الفرد يقرب بالجهود الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك الشكل التالي تتهبتت



الشكل رقم (1-3) يوضح معايير الأداء

المصدر: علي غربي و آخرون، المرجع السابق، ص132.

. يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم المعايير الأداء فيما يلي:

1 - الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء، من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2 - الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراته وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3 الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي تستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

. كمية العمل المطلوب القيام به . .

عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4 - الإجراءات : عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعني قبل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل و لضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام و التعليمات و اللوائح و القوانين ¹.

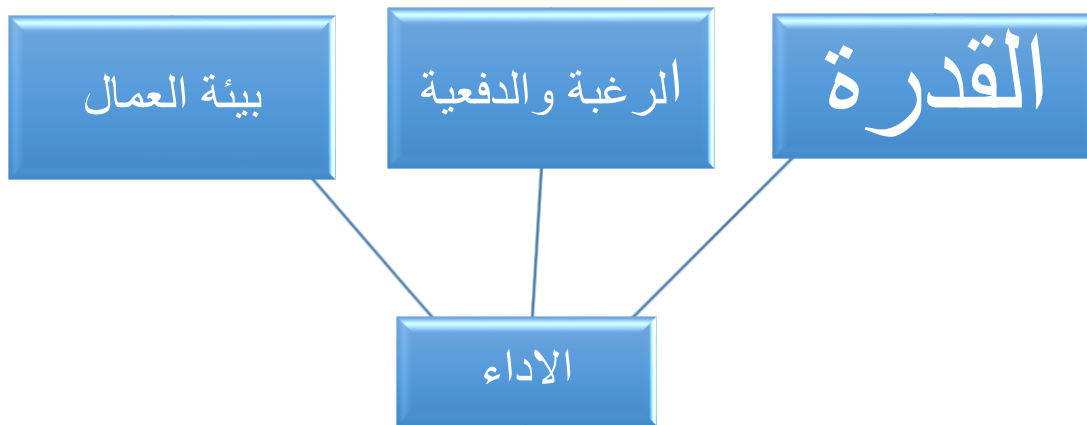
1 - شامي صليحة: مرجع سابق ، ص 73

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي يراها الباحثين في هذه المعايير.

الفرع السابع :- محددات الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين نشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به. أما البعض الآخر فيرى أن الأداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.¹ أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ن وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل.² وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والمقدرة على أداء العمل

الشكل رقم (1-4) يوضح محددات الأداء



لمصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 146، ص 200

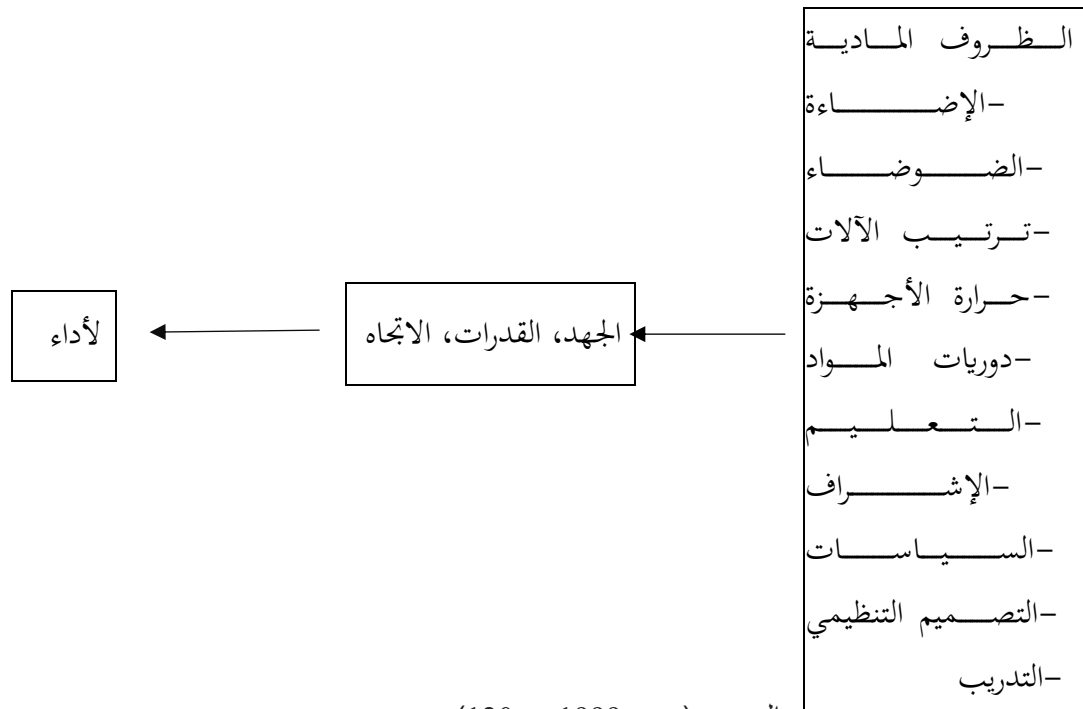
1 - سالم بن بركة براك الفايدى: مرجع سابق ، ص 98

2 - علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1، 1975، ص 28

الفرع الثامن: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فمنها ما هي متعلقة بالبيئة وأخرى متعلقة بالرضا عن العمل ويمكن تلخيصها فيما يلي:

الشكل رقم (1-5) يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر (حسن 1999 ص120)

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في أداء الموظف في المؤسسة من بينها الظروف المادية - إذا كانت جديدة - تساهم في مساعدة الموظف بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، وكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل مباشر وسيطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة.

العوامل المؤثرة في أداء المنظمة: يعتبر تحسين الأداء ما بين الأهداف الأساسية لمختلف المنظمات سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمة ككل لذا فمعرفة العوامل التي تؤثر في أداء عمل المنظمة يساعد إدارتها على البحث عن الطرق التي تمكنها من التقليل من أثارها السلبية و تعظيم الإيجابي منها.

و يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها فهناك عوامل خاضعة لتحكم المنظمة هي العوامل الداخلي و أخرى غير خاضعة لتحكمها هي عوامل خارجية.

أ. العوامل الداخلية: تنشأ هذه العوامل من تفاعل مختلف العناصر الداخلية و بالتالي يمكن للمنظمة التحكم فيه¹. وهي تشمل مختلف المتغيرات أو القوى التي لها تأثير على الأداء سلباً أو إيجابياً و التي قد يمكن للقادة أو المسيرين أن يحدثوا فيها تغييرات قد تسمح بالخفض من جوانبها السلبية أو إلغاؤها وكذلك إمكانية تطوير جوانبها الإيجابية و يمكن أن تحصر هذه العوامل في:

1. عوامل تقنية : أهمها:

- . نوعية التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وحداتها.
- . طبيعة الإنتاج و الخدمات المقدمة من طرف المنظمة و حداتها.
- . نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بالعمال.
- . نوعية المواد المستخدمة في الإنتاج و تقديم الخدمات.
- . التوفيق بين ما تقدمه المنظمة وما هو مطلوب.

عوامل بشرية:

- . التركيبة البشرية من حيث السن و الجنس .
- . المستوى التعليمي للأفراد العاملين .
- . التوافق بين مؤهل الفرد و المنصب الذي يشغله.
- . نظام الحوافز و الأجور .

. الجو العلائقي السائد داخل المنظمة سواء تعلق ذلك بين العمال ومختلف المشرفين و المنفذين داخل المنظمة.

ب . العوامل الخارجية: تتعلق ببعض خصائص محيط العمل و المنظمة التي يعمل بها الفرد وقد تشمل النمط القيادي السائد ، تنظيم العمل ، طبيعة المهام ، الواجبات الوظيفية ، العلاقات الاجتماعية وجماعة العمل ، كذلك أنظمة الأجور و الحوافز والمكافآت ، وجود فرص الترفيه ، أنظمة الاتصالات والطرق المادية للعمل.

1. النمط القيادي السائد: أكدت العديد من الدراسات على أهمية عنصر القيادة و الإشراف في تأثيره للأداء فالقيادة السليمة و الفعالة تجنب الفرد الكثير من مواقع الخطأ و تتجه به إلى الأداء الصحيح فأسلوب القيادة أو السلوك الذي يديه القائد أثناء إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة لقبوله كقائد و التوجيهات و التعليمات الخاصة بالعمل. بحيث ترتبط تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة فعالة قادرة على استخدام هذه الموارد لاستخداماتها مثل القائد الأمثل يستطيع أن يحدث تأثيراً في أسلوب الأداء الوظيفي و قد دلت الدراسات بأن النمط الديمقراطي يحقق إنتاجية أكبر من غيره ففي هذا النمط يشعر الأفراد بأهميتهم ودورهم في المنظمة و الذي ينعكس على معنوياتهم² .

¹ - مانع صبرينة: ضغوط العمل و آثارها على أداء الأساتذة الجامعيين رسالة ماجستير، تخصص تنظيم للموارد البشرية، علوم التسيير، باتنة، 2008ص 17

² - عبد الفتاح بوخمخ: مرجع سابق ص123

2. العلاقة بين حاجات الفرد و المحيط: كما هو معلوم فإن للأفراد حاجات متنوعة يسعون دائما لإشباعها حيث يؤدي إشباع هذه الحاجات إلى زيادة دافعية الأفراد نحو أداء العمل. ويعد سلوك الفرد في العمل بمثابة استجابة لدوافعه بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن حاجاته بمعنى آخر فإن الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم ومن ثم أدائهم في عملهم. لهذا فإن المنظمة تؤثر على دافعية الفرد من خلال أنظمة الحوافز باعتبارها التي تستخدمها المنظمة لإشباع حاجات الأفراد¹

3- العوائد المادية للعمل: وهنا يطرح السؤال نفسه قبل أن يقوم بأي تصرف أو سلوك معين هو: ماذا أستفيد من ذلك؟ أو ما هو العائد بين الأداء والعائد الهوائي الذي يحصل عليه الفرد.

4- جماعات العمل أو العلاقات الاجتماعية: هناك حقيقة لا مفر منها وهي أن معظم العمل التنظيمي إن لم نقل كل العمل يتم في إطار جماعي من هذا المنطلق يبرز الحاجة إلى العمل ضمن جماعات تنظيمية سواء رسمية أو غير رسمية بغية تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد. ويعد عنصر التفاعل والتماسك من أهم الجوانب التي تميز جماعة العمل ووجوده ضروري من أجل تحقيق الأهداف المشتركة التي تسعى المجموعة إلى تحقيقها أما تأثير الجماعة العملية على الأداء فهناك تأكيد على أن الجماعة التي تمتاز بتماسك الأفراد وانسجامهم مع بعضهم البعض وقوة العلاقة الاجتماعية بينهم تكون مقدرتهم على الأداء مرتفعة وبصفة مستمرة²

5. تصميم الوظيفة: تلعب الوظيفة التي يمارسها الفرد ومحتواه أي طبيعة الواجبات و المسؤوليات و المهام المسندة للفرد في إطار عمله دورا كبيرا في التأثير على فعالية أدائه . ويهدف تصميم الوظيفة إلى تحديد المهام و الواجبات التي يقوم بها شاغلي الوظيفة و الأساليب والإجراءات التي تستخدم في أداء تلك المهام و تحديد مدى ملائمة الوظيفة لقدرات الفرد و رغبته في النمو و التقدم الوظيفي وحاجاته لتحقيق ذاته.

6. توفير فرص الترقية: تعني الترقية شغل العامل درجة أعلى من درجته الوظيفية التي كان يشغلها من قبل و يترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية و المعنوية للفرد وزيادة اختصاصاته. و الترقية توفر للفرد مستوى مادي أعلى وتساهم في إشباع قدر كبير من الحاجات المعنوية للأفراد عند ترقيته يشعر بالقيمة في الأداء وهذا يساهم في رفع مستواه الوظيفي و الأدائي³.

1 - كمال بربر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1993، ص 102

2 - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق ص.274

3 - سهيل فهد سلامة: فعالية تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، 198، ص 140

الاتصال: تعد الاتصالات وسيلة فعالة في تطوير الأفراد نظير ما تحققه من تبادل ونشر المعلومات و الاتصال التنظيمي على مستوى المنظمة يعرف: " تلك العملية الهادفة و التي تتم بين طرفين أو أكثر بغرض تبادل المعلومات و الأداء و التأثير في المواقف و الاتجاهات "¹.

والإدارة تحتاج الاتصال وتستخدمه في توجيه الأفراد الذين يعملون في المنظمة إذ تقوم المنظمة بتحديد الأهداف وصياغة السياسات وتعين الواجبات والمهام وتحديدها وتوزيع الأفراد في مواقعهم لابد من نقل هذه الأهداف والسياسات وإصدار الأوامر وتوجيه الإرشادات واستقبال المعلومات وهذا ما يوفره الاتصال .وأخيرا فعنصر الاتصال يعد مطلباً أساسياً من أجل تحسين مستويات الأداء والوصول به إلى الكفاءة والفعالية ويجب على الإدارة من الأسفل إلى الأعلى أن توليه اهتماماً لما له من تأثير مباشر على معنويات الأفراد ومن ثم أدائهم

¹ - سليمان محمود الطماوي: مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص.326

المبحث الثاني : الدراسات سابقة

المطلب الأول: المقارنة بين الدراسات

1. **زهرة خالفة وشيماء علوان: 2016** بعنوان تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات في المؤسسة الصحية" دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العليا صالح بتبسة هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات وخصائص الناجحة وأهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وجمع المعلومات تم استخدام استبيان وزع على 45 عامل طبيب، فني، إداري وقد توصلت الدراسة الميدانية لجملة من النتائج أهمها :

- أن المؤسسة عينة الدراسة لم تصل للمستوى المطلوب إذا نجدها بعيدة كل البعد عن معاني الجودة و الاداء الفعال رغم الهياكل التنظيمية والكفاءات المتوفرة والميزانيات الضخمة التي تصرف في ذلك لاسباب أهمها سوء التسيير في القطاع كما أن أغلب قرارات التغيير مفروضة من الوزارة؛

- غياب ثقافة الجودة وغياب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى غالبية العاملين خاصة الهيئة الطبية وعدم الإهتمام برضا المرضى وغياب الثقافة لدى المرضى بالإجراءات؛ وجود اقتناع لدى الادارة بضرورة إجراء التغييرات اللازمة لتحسين الجودة ومقاومة التغيير التي كانت تحدث كانت نتيجة عدم فهم أسباب وأهداف التغيير.¹

2 **محمودي قادة مختار: 2015** " بعنوان إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة " دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس ، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات والادارة الناجحة في عملية التغيير وابرز أهمية التغيير و مدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي والملاحظة داخل المؤسسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر أبرزها :

- أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة يكمن في قدرتها على إحداث التغيير الايجابي والتجديد على مستوى هياكلها الانتاجية وطرقها التنظيمية والتسيرية وقدرات التسليم وطرح منتجاتها في السوق وتخفيض تكاليف الانتاج وتحسين مستوى الجودة والبحث والتطوير والابداع والبدأ بمواكبة التغيير في تكنولوجيا الانتاج والتسويق، كما لم تعتمد ENIE على القوة الذاتية لها فقط بل اعتمدت أيضا على دعم الدولة للنهوض بالصناعة مما عاد عليها بتحسين قدرتها التنافسية²

3. **دراسة علاوي عبد الفتاح** بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز وحدة الأغواط " رسالة دكتوراه في علوم التسيير-2012، 2013 . تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك

¹ مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال اثر ادارة التغير في تحسين الاداء المؤسسي ص 30

² مرجع سابق

المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها . ومن هنا تمثلت إشكالية الدراسة في : ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟ حيث تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج التحليلي بغية استقراء الجانب النظري للموضوع وفهم محتوياته وتحليل أبعاده، في أما القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان إضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات تم وقد اختير شركة سونلغ "از باعتبارها أحد المؤسسات الإنتاجية الهامة التي تحاول تحسين آليات تسييرها وأدائها وتأهيل مواردها البشرية لمسايرة التغيرات، اما من خلال التدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي في دور تنمية قدرات المورد البشري وتوسيع مدركاته وتحمله نصيبا من مسؤولية التغيير مما ينعكس بالإيجاب على الأداء؛ او تكوين اتجاه محابي للتغيير نتيجة الاقتناع بفوائده يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل، مما يعني تأثير أداء الموارد البشرية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي فكانت النتائج كما يلي:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة ؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب التحفيز نمط القيادة والعلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول من كل أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وتأكدنا من النتيجة من خلال إحصاء إيتا تربيع حيث توصلنا أن إلى متغير الجنس يبين نسبة 02% .4 فقط من التباين في أداء الموارد البشرية الذي يفسره التغيير التنظيمي.¹

4 دراسة بركان دليلة بعنوان : " مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه_ ADE وحدة بسكرة_ مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان 2015 .هدف الباحثة من خلال المقال إلى إلقاء الضوء على التغيير التنظيمي وعلى المقومات الأساسية التي تساعد على نجاحه و المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على هذا النجاح و قد توصلت الباحثة إلى أن نجاح عملية التغيير التنظيمي يعتبر موقف ذاتي و يختلف من شخص إلى آخر، كذلك يمكن قياس نجاح التغيير التنظيمي بمؤشرات كمية و نوعية. حيث تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح التغيير فاستخدمت منهج الاستقصائي، حيث تقوم من خلاله بجمع البيانات، المعلومات والحقائق حول التغيير، ومقوماته والمؤشرات الدالة على

¹ مذكرة ماستر تخصص ادارة موارد المورد البشرية "اثر ادرة التغير على اداء العاملين ص

نجاحه، وعرضها في شكل نموذج يحوي مجموعة من الفرضيات المستخلصة من القراءات السابقة من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة، وقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الحكم على نجاح التغيير التنظيمي هو موقف ذاتي؛

- نجاح التغيير التنظيمي يقاس بمؤشرات نوعية ؛

- نجاح التغيير التنظيمي يقاس بمؤشرات كمية . و من خلال الدراسة توصلت إلى ما يلي :

الفرضية الأولى فرضية صحيحة باعتبار أن كل فرد يرى أن نجاح التغيير التنظيمي بما يخدم مصلحته

الفرضية الثانية :فكانت حوالي 8مستجوبين منهم 3عون تحكم من مجموع 33مستجوبا أجابوا أن نوعية المنتج تحسنت بشكل كبير و ملحوظ و ومستجوبين أجابوا أن هناك تحسين نوعي لكن ليس كافيا ، و 5إطارات أجابوا أن المنتج لم يشهد أي تحسن بعد عملية التغيير .

الفرضية الثالثة :أجاب 20 إطارا أن هناك تحسن كبير في المركز المالي بما يفسر زيادة في مداخيل و ربحية الشركة ،وهذا من خلال تحصيل مستحقات الشركة على الأفراد ، 13 صرحوا أنه لم يلاحظ تحسن في المركز المالي لشركة هو أنه يمكن التغيير عن نجاح التغيير بمؤشرات كمية تتمثل في تحسن المركز المالي و كذلك تحسن نوعية المنتج وهذا يؤكد صحة الفرضية بالنسبة للشركة .¹

5 دراسة صالحى سميرة بعنوان " دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية " - دراسة ميدانية بقطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال بالجزائر رسالة دكتوراه .

هدف هذه الدراسة إلى دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، و تسليط الضوء على أحد أهم مواضيع الفكر الإداري القديم و الحديث ، و هو التغيير التنظيمي الذي تتسم به المنظمات اليوم و من ثم فقد طرحت الإشكالية التالية : كيف يساهم القادة الإداريون لقطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام ولإتصال في إدارة التغيير التنظيمي ؟ فطرحت بعض الفرضيات:

- تعتبر مشكلة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة؛ إن من أهم متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة هو توفير الموارد المالية و المادية اللازمة .فاستخدمت الباحثة: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم تحليل البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة لإثبات صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة مستعينة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لإصدار 20.ومن هنا توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

¹ مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال "التغير التنظمي وعلاقتة باداء المورد بشرية " جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص19

إن أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لتغير الجنس مما يثبت صحة الفرضية السادسة، كما تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع قد بلغ 03.4651 وهي درجة ممارسة متوسطه في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع 03.8240 وهي درجة ممارسة عالية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لتغير سنوات الخبرة؛ مما يثبت صحة الفرضية السادسة، وبعد إجراء اختبار *Dunnnett de C* كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة ذات سنوات خبرة 5 سنوات فما دون كون الفئة الأكثر ممارسة لممارسة إدارة التغيير مقارنة بقية الفئات الأخرى، وهذا يعود لكونه بمثابة روح جديدة لهذا القطاع وكون الأكثر اندفاع لخوض تجارب تغيير جديدة وتطبيق بعض المعارف النظرية على أرض الواقع¹

6 دراسات مراد بومنقار و مريم شرقي جامعة باجي مختار، عنابة إستراتيجية التغيير التكنولوجي في ظل إدارة الجودة الشاملة

الملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على إحدى إستراتيجيات التغيير التنظيمي المتبعة من طرف المنظمات في ظل الأوضاع الراهنة والتطورات السريعة، وهي إستراتيجية التغيير التكنولوجي. حيث تبرز أهمية هذه الدراسة في الكشف عن أهم خبايا هذه . الإستراتيجية ودورها في تسهيل عملية تبني إستراتيجية التغيير.²

8 دراسات 2019/2018 (سعاد بن علي فاطمة بلحاج جباللي) أثر إدارة التغيير في تحسين الاداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال" BATIMETAL يهدف هذا البحث الى تحديد ومعرفة اثر إدارة التغيير (التغيير: الهيكلي، التكنولوجي، في الاجر) في تحسين الاداء بمؤسسة هياكل غرب BATEMITAL بعين الدفلى، . ولغرض تحقيق اهداف البحث، وبغرض تحليل اختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تحليل إحصائي و إستبايات وزعت (62) نسخة منها على العاملين في مختلف المستويات الوظيفية للمؤسسة يمثلون أعضاء الادارة العليا (رؤساء الاقسام،

¹ مرجع سابق ص22

² مرجع سابق ص23

الاطارات) وذوي الاختصاصات في المجال التقني وتمثل هذه العينة المجتمع الاحصائي كاملا، تم إسترجاع 57 إستبانة بنسبة (91,94%) من إجمالي الاستبيانات، واستخلص البحث عدة نتائج اهمها:

- تهدف إدارة التغير إلى تسيير الافراد العاملين وتوجيههم نحو تحقيق التغير المطلوب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- يتمثل الهدف الرئيسي من إحداث التغير في إجراءات تتعلق بـ: الافراد، جماعات العمل، الهيكل التنظيمي، الترتيبات المادية، التكنولوجيا في تحسين الاداء المؤسسي بشكل عام.
- تهدف إدارة التغير إلى تحقيق التلاؤم مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسارعة بما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتفادي بوادر مقاومة التغير.

- إتجهت مؤسسة BATIMETAL إلى إحداث بعض التغييرات على مستواها شملت الهيكل التنظيمي اجراءات العمل من تكنولوجيا وعوائق تنظيمية وأجور حسب تأثير كل بعد من هذه الابعاد على أداء الافراد والمؤسسة ككل.¹

9 غيلاني وحرورية (2017) "أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغير" حظيت الثقافة التنظيمية بهتمام متزايد من قبل منظمات الاعمال حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد الخطط والاستراتيجيات المطبقة خلال عمليات التغير في المنظمة من اجل تحقيق هدفها وضمان البقاء والاستمرار ولذلك هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغير في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بنقرت، حيث تم الإعتماد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اولالية وطبقت على عينة عشوائية مكونة مـف 43 عامل في المؤسسة. كما تم إستخدام البرنامج الحصائي spss نسخة 19 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد توصمتا في الأخير إلى أنو يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغير بمؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بنقرت

درسات الاجنبية

1 سيد هارون جمعة (2019) "استراتيجيات إدارة التغير كأثرا على الأداء الوظيفي الجامعي"

هدف البحث إلي دراسة طبيعة العبلقة بيف استراتيجيات إدارة التغير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القابرة وحلوان وتوصل البحث إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنو كلما زاد العتماد علي استراتيجيات إدارة التغير، كما أدء إلي تحسين مستكم الالاء الوظيفي في الجامعات المصرية.²

¹ مذكرة ماستر تخصص اصار اامال "اثر ادارة التغير في تحسين الاداء الوؤسسي " جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة

² مجلة جيل للعلوم التطبيقية والانسانية "استراتيجية ادارة التغير واثره على تحقيق الميوه التنافسية"

2 عبدالله خليف ظاهر (2019) "أثر استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر إيجابي للاستراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية.¹

3 دجمة مهدي، زينب كاظم (2018) "أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي والمتمثلة في (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التقني والتوعية والتوجيه الاستراتيجية القسرية، الاستراتيجية المشاركة). وتوصلت الدراسة إلى وجود رؤية استراتيجية حولة تبني الادارة الإلكترونية مع وجود قيادات إدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الادارة الإلكترونية داخل المنظمة المبحوثة.

" Strategic change in the academy" (2016)John Pisapia et al 4 "

هدفت الدراسة إلى إجراء التغيير الاستراتيجي لإحدى الجامعات في المملكة المتحدة والتي غيرت من شكلها ونشر الموارد التركيز على إنتاج بحوث متعددة التخصصات. وتوصمت الدراسة إلى: أن الجامعات التي تقوم بجهد تغيير استراتيجية كبيرة، قد يكون من الضروري السيطرة على إجراءات التأثير فيها، لكنها ال تكفي لتحفيز التغيير الاستراتيجي.²

5 محمد سالم دبنون و احمد علي البطي مصباح سالم العماري "استراتيجية ادارة التغيير واثاره على تحقيق الميومة التنافسية (2020/2021)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية في المصحات الخاصة العاملة في مدينة سرت. والتحقق اهداف هذا البحث استخدام أسلوب المسح الشامل، وعليه جمعت البيانات الأساسية للبحث عن طريق تصميم استمارة استبيان حيث كان عدد مفردات العينة (35) مشارك بالمصحات الخاصة من اجل تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع البحث تمت الاستعانة ببرنامج الحزم (SPSS)، كقد خلص بذا البحث إلى مجموعة من النتائج اهمها مايلي

:اظهرت النتائج ان تحقيق الميزة التنافسية بالمصحات الخاصة بمدينة سرت يتوقف بشكل كبير على ثلاثة استراتيجيات التعليم والاتصال , واستراتيجية المشاركة والتمكين.

كاستراتيجية التفاوض ولاقتناع, بينما اتضح ان تبني استراتيجية القوة وكره لها تأثير سلبي على تحقيق الميزة التنافسية. قدمت الدراسة جملة من التوصيات اهمها ارجاء استخدام استراتيجية القوة وكره الاله انه تؤدي الي انخفاض القدرة التنافسية, كما أكدت الدراسة على أهمية التركيز على الاستراتيجيات اثلاث اخرى .

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (1-3): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
------------------	-----------------

¹ مرجع سابق 309

² مرجع سابق 309

تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2012 إلى 2019، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: فلسطين، الأردن، العراق، تايلاند، الجزائر،	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022 / 2023، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد ورقلة (الجزائر)	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين إلى مديرين تنفيذيين، وأعضاء هيئات تدريسية، وموظفين	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من العمال بمختلف الرتب و الأصناف في المؤسسة محل الدراسة	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان فقط، باستثناء دراسة باللغة العربية قد اعتمدت على منهج المقابلة والملاحظة، ودراسين باللغة الأجنبية على منهج المقابلة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات و الوثائق التي لها علاقة بي استراتيجية ادارة التغير ، والتي لها علاقة بأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان و..... كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة	من حيث منهج الدراسة
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام فنجد (الخدمانية، الصناعية، التجارية، العلمية) وهذا أعطى مصداقية أكبر لدراستنا	استهدفت الدراسة القطاع العمومي فشملت عينة من المؤسسة ذات الطابع العمومي وهي (مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد)	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالاتي: استراتيجية ادارة التغير ، أداء الوظيفي الجامعي ، إدارة التغير ، أداء العاملين، ادارة التغير ، والتغير التنظيمي	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: استراتيجية الادارة التغير (اسيتسات الاستراتيجية ، الغير في التكنولوجيا ، المشاركة والعمال الحماغي ، صناعة القرار، الاتصال) ثم تبين اثارها هذهالمتغيرات على أداء الوظيفي	من حيث المتغيرات
تناولت بعض الدراسات الاستراتيجية التغير ، وأهميتها، وخصائصها وأوجه تطبيقها كما تناولت دراسات أخرى التغير التنظيمي وتحسين الأداء	ركزت الدراسة على (استراتيجية الادارة التغير واثرا على الاداء الوظيفي) وهي ليست الأول الذي يطرح هذا الاشكل على حد علمنا	من حيث الموضوع

<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان العوامل المؤثرة في تحسين أداء وكذا سبل تقييمه وتحسينه، وكذلك الوقوف على واقع استراتيجية ادارة الغير في شتى القطاعات والمؤسسات</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء استراتيجية التغير ومدى اثرها على أداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال مدى امتلاك و الاستفادة من هذه الاستراتيجية</p>	<p>من حيث الهدف</p>
---	---	---------------------

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع استراتيجية ادلرة التغير و على الاداء الوظيفي حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية استراتيجية ادارة التغير، من خلال التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية ادارة التغير ، ثم ادارة الاستراتيجية ، ثم التغير، وانوعه، ومجالاته، بالإضافة إلى الإطار النظري الاداء الوظيفي حيث من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، و أهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة .

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع، العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم إبراز مجالات الاستفادة منها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول استراتيجية التغير واثاره على الاداء الوظيفي
في مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد

مقدمة الفصل:

لا شك أن إجراء أي عملية استراتيجية ادارة تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيطه و الحذر مهما كان حدود هذا التغيير لأن نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المؤسسة مع هذا الحدث الجديد، و سنحاول في هذا الفصل اسقاط المفاهيم واختبارها على أرض الواقع, بهدف التعرف على ميدان الدراسة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد مختلف عملها, وكذا التعرف على تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة, كما سيتم التطرق الى الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية, وتحديد مجتمع وعينة البحث والاجراءات المتبعة لتصميم الأداة ومباشرة تنظيمها وتحليلها وأخيرا يتم التطرق الى عرض وتفسير النتائج المتوصل اليها وهذا مايتضمنه هذا المبحث.

المبحث الأول : الطريقة وادوات المستخدمة في الدراسة:

تمهيد : سنتطرق في هذا المبحث الى تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية وذلك من خلال اختيار مجتمع وعينة الدراسة وطريقة جمع المعطيات وبعد ذلك نقوم بتلخيص المعطيات المجمعة.

المطلب الأول: طريقة المستخدمة في الدراسة:

نستعرض فيما يلي كل من مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة لخصائصها والطريقة المستخدمة.

الفرع الأول: منهج الدراسة:

يوضح المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة موضوع ما بهدف التعرف على اسبابها وتقديم الحلول, عن طريق النتائج التي تم الوصول اليها ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثين على المناهج التالية: المنهج الاحصائي الوصفي الذي يركز على وصف وتلخيص الارقام المجمعة حول الموضوع, واستخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات واعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها وتفسيرها في صورة نتائج.

أولاً: المقابلة الشخصية: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع ادارين بمختلف الأصناف ، وكذلك مع بعض المسؤولين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة حول مستوى تطبيق استراتيجية ادارة التغير ومدى مساهمة على الاداء الوظيفي ، وقد كانت نتائج المقابلات متباينة .

ثانياً : الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع العمال من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف و واقع عمل في المخبر، كما اطلعنا على مستوى أدائهم.

ثالثاً : الوثائق الرسمية والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

رابعاً: المنهج الإحصائي: والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم استراتيجية ادارة التغير ، وذلك الاداء الوظيفي من خلال عينة عشوائية بسيطة من العمال محل الدراسة.

ثالثا: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل:	استراتيجية إدارة التغير
المتغير التابع:	الاداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

أولا: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

نشأة مخبر الأشغال العمومية للجنوب :

نشأ مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد في 21 مارس 1983. بمقتضى المرسوم رقم 83-186 وهذا تبعا لإعادة (LNTPB) الهيكلية التنظيمية للمخبر الوطني للأشغال العمومية و البناء

وفي أكتوبر 1989 تحولت إلى مؤسسة مشغلة تابعة للشركة العمومية للإنجازات ولأشغال الكبرى. وفي السنة 1998 تحول المخبر إلى شراكة فرعية تابعة للمخبر المركزي للأشغال العمومية و يسمى بالمخبر الجهوي للأشغال العمومية في البناء.

الفرع الثاني: تعريف مخبر الأشغال العمومية للجنوب (وحدة ورقلة)

تتسمي وحدة ورقلة الى مخبر المركزي للأشغال في الجنوب و التي مقرها غرداية , حيث يغطي هذا الأخير عشر(10) ولايات, فبالإضافة إلى ولاية ورقلة و غرداية نجد كل من ولايات: مسيلة , الأغواط , البيض , الوادي , ميله , ادرار تمنرست , و اليزي. تقع الوحدة في المنطقة الصناعية تحدها شمالا الطريق البلدي , شرقا مؤسسة البناء , جنوبا مؤسسة حفر الآبار و غربا مؤسسة احد الخواص (بن كريد) تتربع الوحدة على المساحة تقدر بـ 6775 م.

الفرع الثالث: نشاط مخبر الأشغال العمومية للجنوب

يقوم المخبر بمجموعة من الأنشطة و الدراسات أهمها:

* هندسة التربة و الأسس

- الهندسة الجيولوجية
- الأسس العميقة و السطحية
- ديناميك التربة
- السدود الترابية

* الدراسات الجيوفيزيائية

(GEORADAD) - التنقيب الكهربائي و الزلزالي

- تجارب لتحديد الخواص الديناميكية

* الخبرات و المتابعة و المراقبة

-الطرق و مدارج الطيران

-الخرسانة

-دروب بالتراب المرصوص

-الأساسات

*دراسات الطرق

-الطرق و شبكاتها

-البحث عن المواد

-الدراسة التقنية لمائة الطرقات

-تدعيم و تقييم الطرقات

المطلب الثاني: الطابع والهيكل التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب

الفرع الأول: طابع مخبر الأشغال العمومية للجنوب :

تعتبر المؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي محض, تهتم بالدراسة الجيوتقنية للأرض و كذا البناءات في التربة و سيرورة عملها, حيث تتم العملية بثلاث عناصر أساسية و هي:

-**المدخلات:** و تتمثل في طلب الزبون أو اتفاقية تتحصل عليها المؤسسة أو احد الخواص

-**العمليات:** تتمثل في إحضار العينة, التوجيه إلى الموقع, إجراء التجارب و الدراسات اللازمة

-**المخرجات:** هو ما تنتجه المؤسسة و أهم ما ينتظره الزبون إلا و هو التقرير

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب (وحدة ورقلة)

من خلال الهيكل التنظيمي يمكننا تحديد أهم أنشطة المؤسسة, حيث يتمثل النشاط الرئيسي في الإشراف على الدراسة التقنية للطرقات من خلال تقييمها و تدعيمها و كذلك البناءات في التربة من خلال إجراء التحاليل للموقوف على سلامتها. وتكون الهيكل التنظيمي من خلال الشكل التالي

الفرع الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب (وحدة ورقلة)

1 - مدير الوحدة وعلى رأسها مدير الوحدة الذي يعد المسؤول الأول و المكلف الوحيد برئاسة مجلس إدارة الوحدة. يقوم بتسيير جميع لجان الوحدة, والموقوف على حسن سير و سلامة نشاطها, كما يسهر على عملية المتابعة و الرقابة و إمضاء الوثائق الإدارية.

2-السكرتارية (الآمانة العامة) دورها الأساسي يتمثل في ربط علاقات العمل مع المدير سواء كانت داخلية او خارجية بالإضافة إلى الأعمال الخاصة و السرية, تقوم بتسجيل مختلف الاتصالات فهي تستقبل و ترسل الفاكسات و تنظم الرسائل و تقوم بتحديد مواعيد المدير.

3-دائرة المخبر تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

- 1.3- مصلحة المواد: وهي كل ما يتعلق بالاسمنت و مواد البناء و ما يخصها من حيث الصلاحية و ما إلى ذلك
- 2.3- مصلحة ميكانيك التربة: و تختص بتحليل عينات تربة الطرق و البناء
- 3.3- مصلحة التجارب في الميدان: و تتمثل في التجارب السارية خارج المؤسسة (ميدان الشروع المراد دراسته)
- 4- **الدائرة التقنية:** وهي الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة و تتكون من مهندسين يشرفون على الدراسات التقنية و الجيوتقنية للطرق و البناءات لتقديم تقارير عن ذلك.
- 1.4- مصلحة الإدارة العامة وهي تابعة للدائرة التقنية مقسمة إلى قسمين:
- 1.1.4- فرع المستخدمين: وهو الذي يتعلق بتنظيم حركة المستخدمين و كل ما يتعلق بهم مثل أمر بمهمة , طلب إجازة , عقد مؤقت...الخ.
- 2.1.4- فرع الوسائل العامة: و هو الذي يتكفل بكل ما يحتاج اليه المستخدمين من أغراض
- 2.4- مصلحة السير و حضيرة السيارات:
- تابعة للدائرة التقنية تهتم بإصلاح السيارات بالمؤسسة. كما يقوم فريق التجارب في الميدان بمعاينة التربة بالات خاصة مثل (SONDA)
- و اخذ عينات لإجراء التحليل في المؤسسة و ذلك بمراقبة مهندس.
- 3.4- مصلحة المحاسبة و المالية
- تعتبر مصلحة المالية و المحاسبة نقطة كل المصالح الأخرى و بالتالي فهي تتلقى جميع المعلومات اليومية المختلفة عن نشاط المؤسسة و ذلك عن طريق نظام معلوماتي.
- ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة**

1/ **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الادارين والعمال الدائمين بمختلف رتبهم سواءا كانوا: اطارات او اداري او عمال تنفيذيين ، والبالغ عددهم 141 عامل.

2/ **عينة الدراسة:** من أجل مجتمع البحث يساوي 141 تم اختيار عينة تساوي 40، وبعد القيام بفرز وتصفية استمارات الاستبيانات الموزعة، حصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول التالي الذي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (1-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	40	عدد الاستثمارات الموزعة
100%	40	عدد الاستثمارات المسترجة
0%	0	عدد الاستثمارات الملغاة
100%	40	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسةالفرع الأول : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2-مصنوفة الارتباطات سييرمان Spearman لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لتحديد تطبيق استرجية ادارة الغير واثره على الاداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة. وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتتمكن من إخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة مثل (الجنس، العمر، سنوات العمال، الوظيفة).

الجزء الثاني: يتعلق ادارة الغير حيث تحتوي على 29 عبارة؛

الجزء الثالث: يتعلق الاداء الاوظيفي حيث تحتوي على 14 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- أحيانا تعطى لها 3 درجات؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تماما تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

- صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه $0.80 = 5/4$ إذا:

جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل جدا	من 1 إلى 1.80
قليل	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.80 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ومن 2.60 إلى 3.40 متوسط ومن 3.40 إلى 4.20 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا).

- وثائق المؤسسة:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المؤسسة بصفة خاصة، والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية لدراستنا، حيث تمثلت في بيانات حول عدد العمال ، وأيضاً الإداريين بمختلف رتبهم ،

صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

• صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة اعمال، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

● ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لإجابات العمال نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (ادارة التغير و أداء الوظيفي)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
43	0.733

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 73.3%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

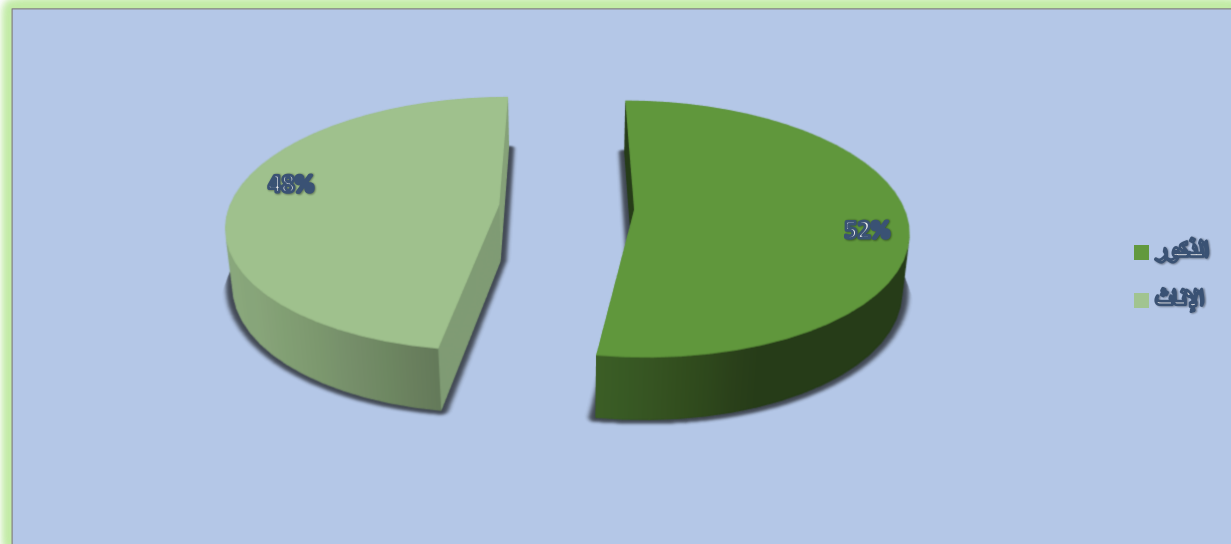
الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، العمر، سنوات العمل، الوظيفة)
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-4). يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	21	52.5%
الإناث	19	47.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss



شكال رقم (2-1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

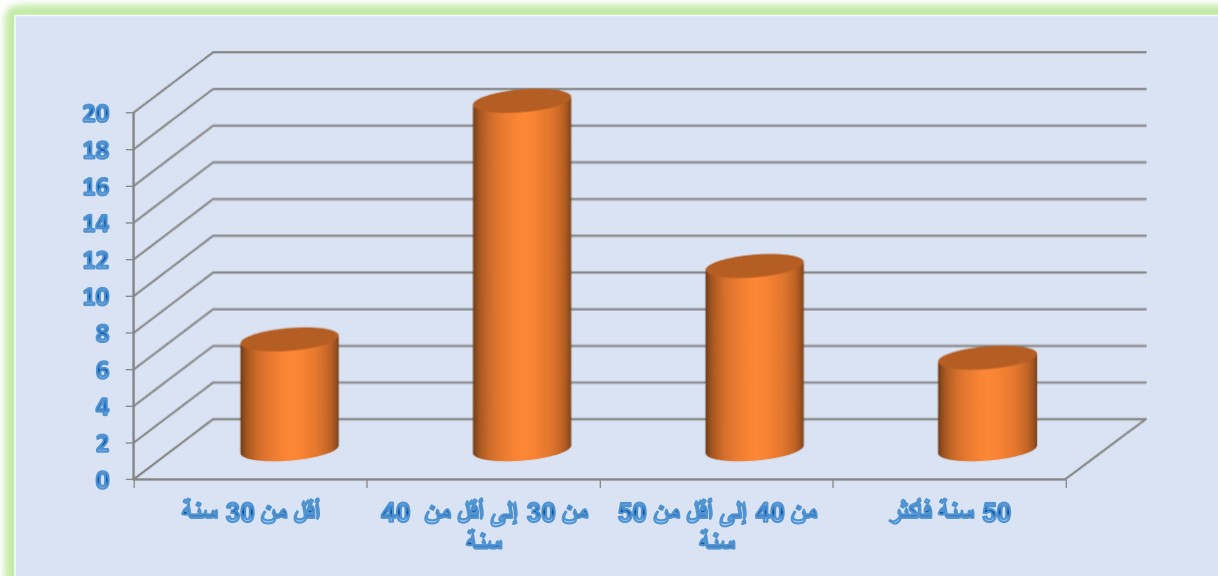
يبين الجدول والشكل المواليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 52.5%، أي 21 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 47.5%، أي 19 فرد من الإناث، وهذا راجع لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة والتي بلغت نسبة 52.5%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	%15
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	%47.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	%25
50 سنة فأكثر	5	% 12.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss



الجدول رقم (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

يبين الجدول والشكل الموالين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 6 ، اي بنسبة قدرها %15 ، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 19 مستجوبا، أي بنسبة %47.5 ، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغ عددهم 10 مستجوبا بنسبة % 25 ، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 5 مستجوبين أي بنسبة % 12.5.

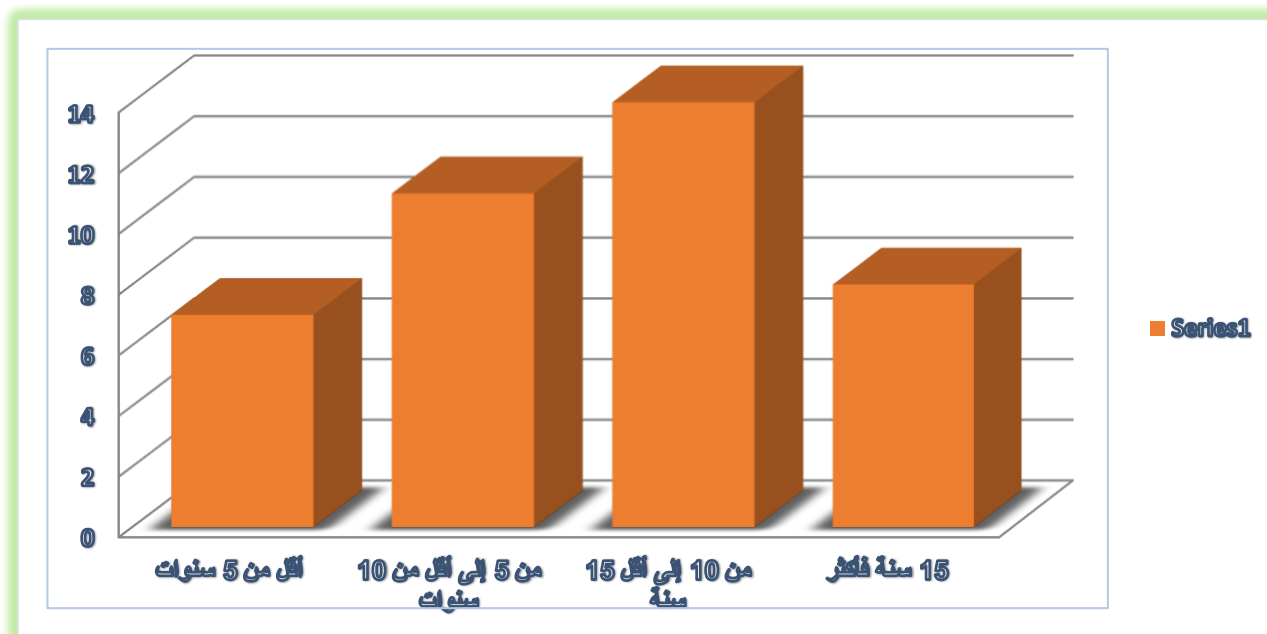
ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (سنوات العمل):

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل .

سنوات العمل	التكرار	النسبة
-------------	---------	--------

أقل من 5 سنوات	7	17 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	27.5 %
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	35 %
15 سنة فأكثر	8	20 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss



الجدول رقم (2.3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل .

يبين الجدول والشكل الموالين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل، حيث نلاحظ أن أغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة ما بين 10 إلى أقل من 20 سنوات في مجال العمل بنسبة قدرها 35%، تليها الفئة التي لديها خبرة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنة بنسبة قدرها 27.5%، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها خبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة قدرها 20%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 17%.

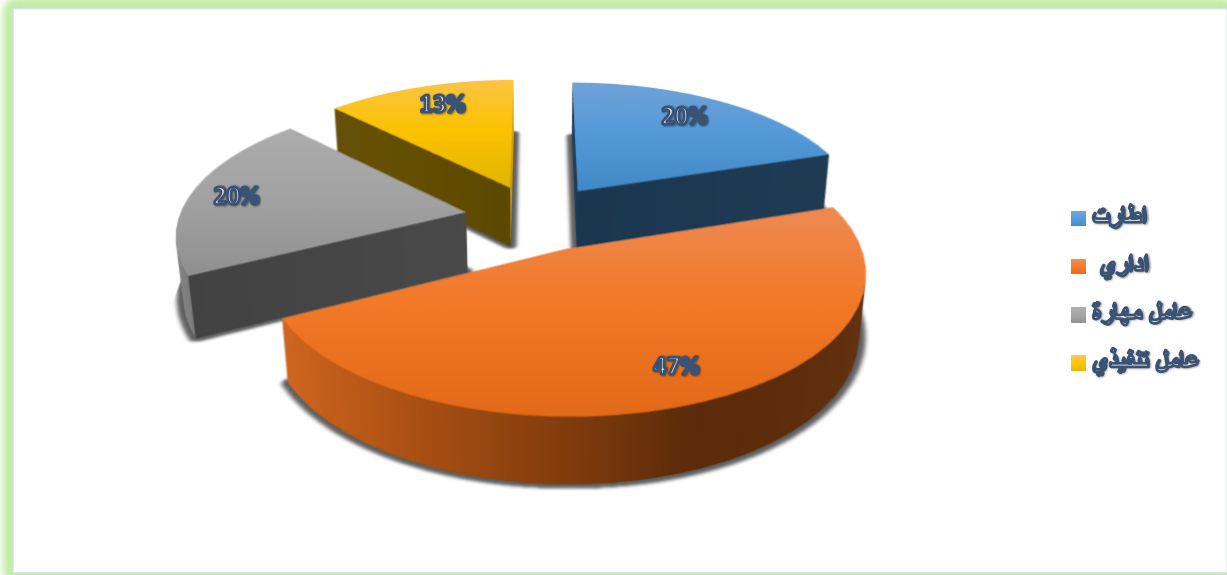
توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

الجدول رقم (2.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الرتبة العلمية
20%	8	اطارات
47.5%	19	اداري
20%	8	عامل مهارة

عامل تنفيذي	5	12%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss



الجدول رقم (2-3). يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

يبين الجدول والشكل الموالين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة ، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الأكبر كانوا إداريين، حيث بلغ 19 مستجوب بنسبة قدرها 47.5% وهذا أمر طبيعي إذا ما علمنا بأنها النسبة الغالبة من المستجوبين، تليها كل من رتبة إطار و عامل مهارة التي بلغت 8 مستجوبين بنسبة 20% وهي تعد نسبة ضعيفة نوعا ما، أما فيما يخص رتبة أعمال تنفيذي فبلغت 5 مستجوبين بنسبة 12% وهي أيضا نسبة ضعيفة

الفرع الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا الجزء سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل العينة في إجاباتهم على عبارات المتعلقة بأبعاد استراتيجيات التغيير وكذا الأداء الوظيفي.

1-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

1 . يوجد مستوى مرتفع لادراك إستراتيجية إدارة التغيير بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد إستراتيجية إدارة التغيير.

البعد الأول: سياسات الإستراتيجية:

جدول رقم (2-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات بعد سياسات الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	يتم وضع خطة لتعليم وتدريب الأفراد	3.18	1.35	4	مرتفع
02	يتم تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد بيانات	3.35	1.231	2	مرتفع
03	يتم مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة	3.55	1.449	1	مرتفع
04	يتم تبادل المعلومات المرتدة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين في التنظيم	2.62	1.596	7	متوسط
05	لابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات	3.05	1.518	5	متوسط
06	يتم تشجيع تنمية المهارات والمعارف في جميع أنحاء التنظيم	2.93	1.559	6	متوسط
07	يتم النظر إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الاستراتيجي	3.30	1.572	3	متوسط
-	البعد الأول: سياسات الاستراتيجية	3.13	0.880	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول (...). أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (سياسات الإستراتيجية) جاءت اغلبها بتوجه متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العامل عبارات هذا البعد الذي بلغ (3.13) وانحراف معياري بلغ (0.88)، وقد احتلت العبارة رقم 03 (يتم مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (1.44). في حين جاءت العبارة رقم (04) التي يتم تبادل المعلومات المرتدة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين في التنظيم) فيا مرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري بلغ (1.59)، ونلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم لا يولونها اهتمام كبير. كما أن العمل بها يزيد من الثقة بالنسبة للعمال، وبحقق نتائج أفضل خلال العمل. وهذا يعني عدم رضا المستجوبين على هذه العبارة وهذا راجع لكثرة النزاعات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة بين الرؤساء والمرؤسين ووجود إشراف ومراقبة سير العمل بطريقة متشددة مما أدى إلى عدم وجود تناسق بين الموظفين .

البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا:

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات بعد التغير في التكنولوجيا

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
8	تهتم إدارة مخبر الأشغال العمومية بمواكبة التطور التكنولوجي	3.23	1.25	2	متوسط
9	تعمل الإدارة علي وجود وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها	2.88	1.39	5	متوسط
10	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	2.97	1.42	4	متوسط
11	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	3.08	1.38	3	متوسط
12	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغير	3.40	1.39	1	مرتفع
-	البعد الثاني: التغير في التكنولوجيا	3.11	0.89	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العامل فقرات هذا المتغير المتعلق بالتغير في التكنولوجيا بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.89) وقد احتلت الفقرة رقم (12) التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغير) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.39)، في حين جاءت الفقرة رقم 9 (تهتم إدارة مخبر الأشغال العمومية بمواكبة التطور التكنولوجي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (1.39)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على وجود إدراك لأهمية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات رغم الاستخدام الضعيف لها داخل المؤسسة.

البعد الثالث: المشاركة والعمل الجماعي:

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات بعد المشاركة والعمل الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
13	يتم تنفيذ التغير من خلال التأثير علي تصرفات وسلوك العاملين عن طريق فرق العمل	2.85	1.29	2	متوسطة
14	إسناد مشروعات التطوير والتغير إلي فريق عمل مسئول عن التنفيذ	2.93	1.36	1	متوسطة
15	نمط القيادة يساعد العاملين علي مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم	2.75	1.23	3	متوسطة
	البعد الثالث: المشاركة والعمل الجماعي	2.84	0.77	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (المشاركة و العمل الجماعي) جاءت كلها بتوجه متوسطة، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.84) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وقد احتلت العبارة رقم 14 (إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلى فريق عمل مسئول عن التنفيذ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري بلغ (1.32)، في حين جاءت العبارة رقم 15 (نمط القيادة يساعد العاملين علي مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.23)، ونلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون مشاركة والعمل الجماعي بنسبة متوسطة، كما أنهم يولونها اهتمام كبير. كما أن العمل الجماعي يزيد من الثقة بالنفس، والشعور بتقدير الذات، ويحقق نتائج أفضل من العمل الفردي.

البعد الرابع: صناعة القرار:

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات بعد صناعة القرار

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
16	تتم دراسة القرارات قبل صدورها	2.97	1.45	5	متوسط
17	تعمل الإدارة علي تقليل المركزية في صنع القرارات	2.60	1.49	6	متوسط
18	يعول على المعلومات في صنع القرارات	3.05	1.44	3	متوسط
19	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	3.05	1.37	2	متوسط
20	تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب	3.12	1.39	1	متوسط
21	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية	3.00	1.55	4	متوسط
	البعد الرابع: صناعة القرار	2.96	0.77	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (صنع القرار) جاءت كلها بتوجه متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.96) وانحراف معياري بلغ (0.77) وقد احتلت العبارة رقم 20 (تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري بلغ (1.39)، في حين جاءت العبارة رقم 17 (تعمل الإدارة علي تقليل المركزية في صنع القرارات) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري بلغ (1.49)، ويرجع ذلك إلى كون صنع القرار بهذه الطريقة يحتاج توفر وسائل وإمكانيات معينة وعدم توفر هذه الإمكانيات يمنع من استخدامها، لكن عموماً نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون مهارة صنع القرار بنسبة جيدة ومقبولة وأن لديهم نظرة إيجابية حولها

البعد الخامس : التدريب :

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
22	عملية تدريب الأفراد يحظى بدع الإدارة العليا	2.55	1.37	4	قليل
23	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغير	2.75	1.28	3	متوسط
24	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	3.07	1.36	2	متوسط
25	البرامج التدريبي يؤدي إلى التغير في سلوك العاملين	3.55	1.30	1	متوسط
	لبعد الخامس : التدريب	2.97	0.81	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أفراد العينة الخاصة بالبعد الخامس (التدريب) جاءت بتوجه متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.97) وانحراف معياري بلغ (0.81)، مما يدل على أن التدريب لعينة الدراسة وأنهم عموماً راضون على مستواهم في هذا الجانب، وقد احتلت العبارة رقم 25 (البرامج التدريبي يؤدي إلى التغير في سلوك العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (1.30)، في حين جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة الثانية (يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية) بمتوسط الحسابي قدره (3.07) وانحراف معياري بلغ (1.36)، وجاءت الفقرة رقم 23 في المرتبة الثالث (برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغير) بمتوسط قدره (2.75) وانحراف معياري (1.28) باتجاه متوسط، وفي المرتبة الخيرة العبارة رقم 22 (عملية تدريب الأفراد يحظى بدع الإدارة العليا) بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف قدره (1.37)، نلاحظ أن عملية تدريب الافراد لا تحظى بدعم الإدارة العليا كما يظهر من الجدول أن المتوسط ان الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالتدريب فرغم توفر البرامج المناسبة لكنها غير متاحة لجميع العمال، بالعدد محدود جداً، مما يؤثر على التطبيق الجيد للاداء

البعد السادس: الاتصال:

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعدالاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
26	يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الاتصال ذو اتجاه واحد من اعلي إلى أسفل	3.28	1.41	1	متوسط
27	التغلب علي مقاومة التغيير من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومنافعه	3.05	1.19	2	متوسط
28	تخفيف القيود المركزية للمحافظة علي مرونة المنظمة وقدرتها علي التحديث	2.78	1.38	3	متوسط
29	يوجد قوة في الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير	2.43	1.33	4	قليل
	البعد السادس: الاتصال	2.88	0.70	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالاتصال بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.70) وقد احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة الاولى (يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الاتصال ذو اتجاه واحد من اعلي إلى أسفل) بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.41)، في حين جاءت الفقرة رقم 29 (يوجد قوة في الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري (1.33) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسط مما يدل على وجود مستوى مقبول في تطبيق اتصال ، وبناء على ذلك يتم مراعاة الفروق الفردية بين العمال حيث يتم توجيههم حسب الأعمال والمهام المناسبة لهم والتي تبرز الجوانب الإيجابية فيهم.

جدول رقم (2-13): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي:

الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
1	سياسات الاستراتيجية	3.13	0.88	متوسط	1
2	التغير في التكنولوجيا	3.11	0.89	متوسط	2
3	المشاركة والعمل الجماعي	2.84	0.77	متوسط	6

4	متوسط	0.77	2.96	صناعة القرار	4
3	متوسط	0.81	2.97	التدريب	5
5	متوسط	0.70	2.88	الاتصال	6
//	متوسط	0.80	2.981	استراتيجية إدارة التغيير	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الزبائن حول إدارة التغيير وأبعادها ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي قدر بـ(2.981) وانحراف معياري قدر بـ (0.80)، حيث جاء بعد سياسات استراتيجية في المرتبة الأولى بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي (30.13) وانحراف معياري قدره (0.88) ثم يليه بعد التغيير في التكنولوجية في المرتبة الثانية بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.11) وانحراف معياري قدره (0.89) ثم يليه بعد التدريب في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.97) وانحراف معياري قدره (0.81)، ثم يليه بعد صناعة القرار في المرتبة الرابعة بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.96) وانحراف معياري قدره (0.77)، ثم يليه بعد الاتصال في المرتبة الخامسة بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.88) وانحراف معياري قدره (0.80)، ثم يليه بعد المشاركة والعمل الجماعي في المرتبة السادسة بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.84) وانحراف معياري قدره (0.77)، مما يجعلنا نستنتج أن يوجد مستوى متوسط لادراك إستراتيجية إدارة التغيير بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد.

- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1 . البعد السياسات الإستراتيجية: من خلال الجدول رقم (.....) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه متوسط وبمتوسط عام قدره (3.13) ، وهذا يدل على ان تحظى مستوى مقبول لدى العمال، وأن هناك شغف كبير من قبلهم تلك السياسات الإستراتيجية ولتطويرها واستغلالها في مجال العمل، كونها تساعد على إ النجاح في العمل وتحسين وبالتالي نتائج أفضل وذات جودة عالية أما فيما يخص حل المشكلات فقد أكد من قابلناهم أن سبب ضعفها يعود لضعف العمل الجماعي ونقص مشاركة المعرفة خاصة الضمنية منها التي تؤخذ من خلال الخبرة والاحتكاك، وكمثال على ذلك العامل في بداية مسيرته المهنية قد تواجهه مشكلات في التعامل مع زملائهم والإدارة وهنا بإمكانه الاستفادة من خبرات العمال آخرين لديهم أقدميه وخبرة في المجال.

2 . بعد التغيير في التكنولوجية: يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق التغيير في التكنولوجيا بتوجيه متوسط مما يدل على ان بمتوسط عام قدره (3.11)، وهذا متوقع لأن التغيير في التكنولوجيا يساهم بشكل كبير في عمالة التغيير وهذا ما أكدته العبارة رقم 12 تطور تكنولوجيا المعلومات يسهل عمالية التغيير .

3 . بعد المشاركة والعمال الجماعي: كما يرون الأفراد العينة أن أداءهم يكون أفضل من خلال المشاركة و العمل الجماعي بنسبة متوسط وهذا يدل على أن هناك روح التماسك بين العمال كما يعتبرون أن أداءهم لوظائفهم يكون أفضل عند العمل كفريق فهذا الأخير يرفع من كمية العمل , كما كانت نظرتهم الإيجابية حول إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بشرط أن تكون هذه القرارات مشتركة بينهم وبين الإدارة أما إذا كانت هذه القرارات على مستوى إدارة مخبر فلا يتم إشراك جميع العمال .

4 . بعد صناعة القرار : من خلال الجدول رقم (....) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (2.96)، إلا العبارة رقم (41) " تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات " التي لاقت أقل تأييد من الباحثين، ويرجع ذلك إلى كون صناعة القرار بهذه الطريقة يحتاج توفر وسائل معينة وبيانات مبرجة لأننا هنا نستخدم وسائل كمية في اتخاذ القرار كما أنها تصلح في القرارات الروتينية و يصعب الاستعانة بها في قرارات المخاطرة حيث لا توجد قرارات مشابهة، إلا أن عدم توفر الإمكانيات يمنع من استخدامها، لكن عموماً هناك نظرة إيجابية لهذه المهارة مما يعكس أهميتها لدى الموظفين ، فاتخاذ القرار هو السبيل لتنفيذ الخطط والمهام، ويرى أغلب الموظفون أن لديهم الشجاعة الكافية لتحمل نتائج قراراتهم وصانع القرار في الوقت المناسب كما أكدته العبارة رقم (5) التي حظيت بأعلى تأييد، لأن تحمل نتائج القرار قد يكون أهم من القرار نفسه لأن الفرد في هذه الحالة سيتبع الخطوات العلمية ويفكر جيداً قبل أن يقرر

5 . بعد التدريب: ظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لقرارات هذا المتغير المتعلق بالتدريب بتوجه متوسط ويهدف للتدريب على زيادة قدرات العامل و عنصر فاعل ويساعد على الانضباط و وتغير السلوك العمال كذلك كسب العامل مهارات جديد.

6 . بعد الاتصال: من خلال الجدول السابق الذي جاءت نتائجه ك بتوجه متوسط وبمتوسط عام قدره (2.88)، وهذا يدل على أهمية هذا المتغير حيث تساعدهم على العمال وإيصال المعلومة بسلاسة، والتعبير بطلاقة عن انشغالهم وأفكارهم، كما أنها تساهم في خلق جو مريح يساعد على إحداث التغيير بواسطة الإدارة العليا وبالتالي تحقيق الأهداف والنجاح في العمل حسب ما أكدته العبارة 26 أبرز عوامل تفعيل الاتصال التي يؤيدها.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

2 . يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممتلئة، والتي تقيس أبعاد الأداء الوظيفي.

البعد الأول: الأداء السياقي :

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد الأداء السياقي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
30	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها والتزامي بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة .	3.03	1.18	4	متوسط
31	أتبع الإجراءات السليمة و أتجنب غير المصرح بها	3.08	1.24	2	متوسط
32	أقدم الدعم و التشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشاكل.	3.05	1.41	3	متوسط
33	يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة	3.11	1.29	1	متوسط
	بعد الاول: الاداء السياقي	3.07	0.80	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالأداء السياقي بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.80) وقد احتلت الفقرة رقم 33 يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (1.29)، في حين جاءت الفقرة رقم 30 (أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها والتزامي بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري (1.18) ،

البعد الثاني: اداء المهام:

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد أداء المهام

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
34	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة و أداء وجبائي في العمل وفق المعدلات المطلوبة .	3.47	1.39	5	مرتفع
35	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	3.53	1.33	4	مرتفع
36	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار.	3.55	1.21	3	مرتفع
37	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	3.57	1.19	2	مرتفع
38	أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد وأؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني.	3.73	1.15	1	موافق
	بعد الثاني: اداء المهام	3.57	0.60	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالمهام بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.60) وقد احتلت الفقرة رقم 38 (أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد وأؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (1.15) في حين جاءت الفقرة رقم 34 (أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة و أداء وحياتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (1.39)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود فهم جيد ومقبول المهام لدى العاملين بمستوى مرتفعة وهذا بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يقومون بانجاز مهامهم بدقة المطلوبة وبالأداء الجيد.

البعد الثالث: الأداء التكيفي:

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد لأداء التكيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
39	أستطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة التي أواجهها.	3.80	1.15	2	مرتفع
40	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل .	3.62	1.05	4	مرتفع
41	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل .	3.70	1.13	3	مرتفع
42	أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق مناقشة زملائي في العمل .	3.33	1.32	5	قليل
43	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	4.08	0.79	1	مرتفع
	بعد الثالث:الأداء التكيفي	3.70	0.49	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالأداء التكيفي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.49) وقد احتلت الفقرة رقم (43) أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.79) في حين جاءت الفقرة رقم (42) (أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق مناقشة زملائي في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.32)، كماي ظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع مما يدل على اهتمام الإدارة بمشاكل العمال والتكيف مع التغير وفق سلوكيات إيجابية وواعية.

جدول رقم (2-17): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي:

الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
1	الأداء السياقي	3.07	0.80	مرتفع	3
3	أداء المهام	3.57	0.60	مرتفع	2
4	الأداء التكيفي	3.70	0.49	مرتفع	1
	الاداء الوظيفي	3.446	0.89	مرتفع	//

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يشمل آراء الزبائن حول الأداء الوظيفي وأبعاده ، وحسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ(3.446) وانحراف معياري قدر بـ (0.89)، حيث جاء بعد الاداء التكيفي في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.70) وانحراف معياري قدره (0.49) ثم يليه بعد أداء المهام في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.57) وانحراف معياري قدره (0.60) ثم يليه بعد الأداء السياقي في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.07) وانحراف معياري قدره (0.80)، مما يجعلنا نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد مرتفع .

– مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

1 . بعد الاداء السياقي: كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على عدم توفر ظروف العمل المناسبة، وضعف اهتمام الإدارة بمشاكل العمال والتكفل بها وفق سلوكيات إيجابية وواعية، وأي كأفراد عموماً حيث المشكل هنا ثقافي تمتع بروح المسؤولية ويتعلق بالسلوكيات والتعود، إضافة إلى تدخل عوامل أخرى خارجية قد تؤثر سلباً على عمل العامل حتى مع وجود التخطيط الجيد نذكر منها مثلاً الظروف الطارئة مثل الإضرابات أو الأزمات كأزمة كورونا، أو عدم التوافق في سرعة الأداء بين العمال.

2 . بعد أداء المهام : فهناك درجة موافقة مرتفع من طرف أفراد العينة ومتوسط حسابي قدره (3.57) وهذا راجع إلى مدى أهميته وتطبيقها بشكل واضح ودقيق على مستوى الإدارة العامة حيث توضح هذه الأخيرة عند التعيين كل ما يتعلق بالوظيفة من مهام ومسؤوليات وقدرات ومؤهلات... الخ من أجل إعطاء العامل نظرة شاملة حول وظيفته وكيف يتم إنجاز أعماله بطريقة مثلى وأداء جيد، حيث كان معظم العمال (الإطارات) لديهم خلفية عن وظائفهم وهذا ما تقوم به مصلحة الموارد البشرية من عملية توصيف التي تتم على مستوى الإدارة العامة حيث يتم تحديد كل من مهام ومسؤوليات ومهارات التي يجب ان تتوفر لدى

شاغل الوظيفة والكفاءات التي يجب أن يمتلكها كما تتم في الفترة التجريبية للعامل توضيح هذه الأخيرة لتسهيل عملية اندماج العمال الجدد مع الوظيفة، تساعد عملية تحليل وتوصيف الوظائف في الحصول على الكفاءات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ليس بالأمر السهل.

3 . بعد الأداء التكيفي : كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع، والمتوسط العام قدره (3.70) كان مرتفع مما يدل على النظرة الايجابية للعمال اتجاه هذا المتغير، حيث يقيس هذا البعد مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه وما يدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارة فنية وقدرة على تنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ والتكيف بسهولة حيث يمتلك أفراد العاملين في الشركة محل الدراسة قدرات ومهارات تساعدهم على أداء أعمالهم بأداء جيد.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة التغير بابعادها (سياسات الاستراتيجية. التغير في التكنولوجيا.

المشاركة والعمال الجماعي. صناعة القرار . التدريب . الاتصال) على الأداء الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بطريقة (Stepwise) من أجل الحكم على صلاحية الانموذج الانحدار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة للعلاقة بين الأداء الوظيفي الذي يعتبر المتغير التابع، وبين أبعاد إستراتيجية إدارة التغير الذي يعتبر المتغير المستقل
أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-18): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد إستراتيجية إدارة التغير و الأداء الوظيفي

الأبعاد	R	Sig
ساسات الإستراتيجية	.298	.062
التغير في التكنولوجيا	.313 *	.049
المشاركة والعمل الجماعي	.240	.135
صناعة القرار	.450 **	.004
التدريب	.026 _	.872
الاتصال	.014	.933

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معظم العلاقات الارتباطية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبين أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية إدارة التغير) كانت غير دالة إحصائياً كبعد (سياسات الإستراتيجية ، المشاركة والعمال الجماعي ، التدريب، الاتصال)، بينما كانت العلاقة دالة إحصائياً بين بعد التغير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي، حيث قدرت القيمة الإجمالية للعلاقة

الارتباطية بينهما نسبة (31 %) وهي قيمة سالبة ضعيفة عكسية تؤكد على أنه كلما زاد التغيير في التكنولوجيا نقص الأداء الوظيفي للعمال، كما كانت أيضا العلاقة دالة إحصائيا بين بعد صناعة القرار والأداء الوظيفي، حيث قدرت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بينهما نسبة (45 %) وهي قيمة سالبة ضعيفة عكسية تؤكد على أنه كلما زادة صناعة القرار كلما نقص الأداء الوظيفي للعمال.

ثانيا: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

جدول رقم(2-19). : يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الرابع : صناعة القرار	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	البعد الثالث : المشاركة و العمال الجماعي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة النهائي هما صناعة القرار والمشاركة والعمل الجماعي فقط.

- الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة :

جدول رقم(2-20).. : يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

الخطأ المعياري للتقدير				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري للتقدير
1	.450 ^a	.202	.182	.43032
2	.555 ^b	.308	.271	.40618

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما صناعة القرار والمشاركة والعمل الجماعي.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (صناعة القرار والمشاركة والعمل الجماعي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) نسبة (55.5%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بينها، حيث أن (30.8%) من الأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد تعود إلى صناعة القرار والمشاركة والعمل الجماعي والنسبة المتبقية (69.2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل صناعة القرار لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (45%) مع المتغير التابع وقد حصل على مستوى مرتفع من حيث إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا وبالتالي هناك تقارب في نتائج التحليل.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم(2-21): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^c						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	الانحدار	1.787	1	1.787	9.649	.004 ^a
	البواقي	7.037	38	.185		
	الكلية	8.823	39			
2	الانحدار	2.719	2	1.360	8.240	.001 ^b
	البواقي	6.104	37	.165		
	الكلية	8.823	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي (2.719) ومجموع مربعات البواقي هو (6.104) ومجموع المربعات الكلية يساوي (8.823)؛

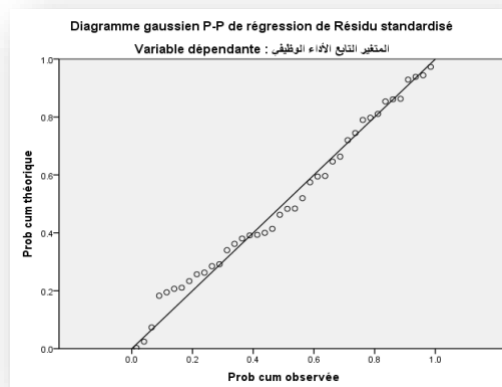
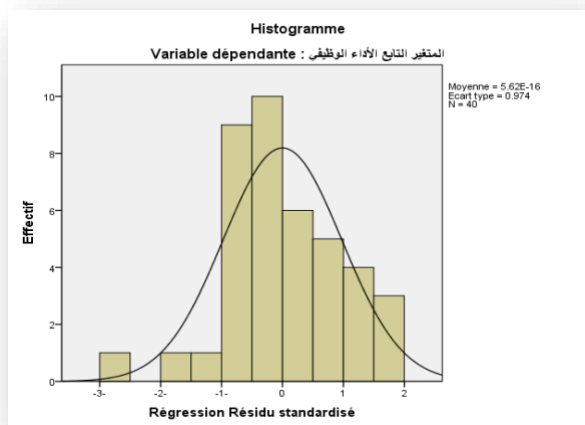
. درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 37؛

. معدل مربعات الانحدار هو (1.360) ومعدل مربعات البواقي (0.165)؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (8.240)؛

- مستوى دلالة الاختبار (0.001) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات، والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2-4) يوضح: مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

جدول رقم (2-22): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Modèle		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4.271	.273		15.653	.000
	البعد الرابع : صناعة القرار	-.277-	.089	-.450-	-3.106-	.004
2	(Constante)	3.800	.325		11.697	.000
	البعد الرابع : صناعة القرار	-.313-	.085	-.508-	-3.659-	.001
	البعد الثالث : المشاركة و العمال الجماعي	.203	.085	.330	2.377	.023

a. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء الوظيفي

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لصناعة القرار وميل خط الانحدار بالنسبة للمشاركة والعمل الجماعي وفق المعادلة التالية:

$$Y=4.271 + (-0.313)X_1 + (0.203)X_2$$

- تفسير معادلة الانحدار: إن معادلة انحدار (Y) على (X) تنص على أن:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 4.271 + (-0.313) \times \text{صناعة القرار} + 0.203 \times \text{المشاركة والعمل الجماعي}$$

- أي أنه كلما زادت صناعة القرار بدرجة واحدة تبعه زيادة في الأداء الوظيفي بدرجة - 0.313

- وكلما زاد المشاركة والعمل الجماعي بدرجة واحدة تبعه زيادة في الأداء الوظيفي بدرجة 0.203

وعند دراسة قسم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة ، ونستنتج أن أهم استراتيجيات إدارة التغيير المؤدية إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد هي تنمية إستراتيجية صناعة القرار والمشاركة والعمل الجماعي لدى أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

1. العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة :

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معظم العلاقات الارتباطية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبين أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية إدارة التغيير) كانت غير دالة إحصائيا كبعد (سياسات الإستراتيجية، المشاركة والعمال الجماعي، التدريب،الاتصال)، بينما كانت العلاقة دالة إحصائيا بين بعد التغيير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي، حيث قدرت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بينهما نسبة (31 %) وهي قيمة سالبة ضعيفة عكسية تؤكد على أنه كلما زاد التغيير في التكنولوجيا نقص الأداء الوظيفي للعمال، كما كانت أيضا العلاقة دالة إحصائيا بين بعد صناعة القرار والأداء الوظيفي، حيث قدرت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بينهما نسبة (45 %) وهي قيمة سالبة ضعيفة عكسية تؤكد على أنه كلما زادة صناعة القرار كلما نقص الأداء الوظيفي للعمال.

2. دراسة معاملات خط الانحدار:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي (2.719) ومجموع مربعات البواقي هو (6.104) ومجموع المربعات الكلي يساوي (8.823)؛

. درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 37؛

. معدل مربعات الانحدار هو (1.360) ومعدل مربعات البواقي (0.165)؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (8.240)؛

مستوى دلالة الاختبار (0.001) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات، والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

- من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية إدارة التغير والأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد هو (4.271) الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ بين بعد صناعة القرار المنتمي لإستراتيجية إدارة التغير والأداء الوظيفي جاءت سالبة للدلالة على العلاقة العكسية بينهما، وهي تعني أنه كلما زاد الاهتمام بصناعة القرار كلما انخفض مستوى الأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد أي أنها تؤثر بشكل سلبي عليه، أما إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ بين بعد المشاركة والعمل الجماعي المنتمي لإستراتيجية إدارة التغير والأداء الوظيفي للدلالة على العلاقة طردية بينهما، وهي تعني أنه كلما زاد الاهتمام بالمشاركة والعمل الجماعي كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد أي أنها تؤثر بشكل ايجابي عليه.

معادلة خط الانحدار:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 4.271 + (-0.313) \times \text{صناعة القرار} + 0.203 \times \text{المشاركة والعمل الجماعي}$$

- أي أنه كلما زادت صناعة القرار بدرجة واحدة تبعه زيادة في الأداء الوظيفي بدرجة - 0.313

- و كلما زاد المشاركة والعمل الجماعي بدرجة واحدة تبعه زيادة في الأداء الوظيفي بدرجة 0.203

3. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

باستخدام هذا النموذج بقي متغيرين مستقلين هما صناعة القرار والمشاركة والعمال الجماعي اللذان يؤثران بدرجة معتبرة على المتغير التابع، حيث أن (30.8%) من الأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد تعود إلى صناعة القرار والمشاركة والعمل الجماعي والنسبة المتبقية (69.2%) ترجع لعوامل أخرى، وعليه وجود تأثير للإستراتيجية إدارة التغير على أداء الوظيفي، حيث يعتبر قرارات اختيار الإستراتيجية المناسبة للإدارة التغير تؤثر على الأداء الوظيفي ولهذا يؤثر بنسبة على أداء العمال لان الغرض من إستراتيجية إدارة التغير هو الوصول لإحداث التغير واستطاعة التعايش معه.

-4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة).

أولاً: تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع:

جدول رقم(2-23): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق بين متوسطات العمال في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير

الجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.302	.586	.066	38	.948	.01003	.15256	-.29882-	.31887
	Hypothèse de variances inégales			.065	34.85	.949	.01003	.15414	-.30293-	.32299

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغ (0.586) مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، وقد قدرت قيمة T (0.065) عند مستوى المعنوية (0.949) وهي قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين الذكور والإناث في إجاباتهم حول الأداء الوظيفي.

ثانيا: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة تأثير المتغيرات (العمر . الخبرة . الوظيفة) على المتغير التابع:

جدول رقم(2-24): يوضح تحليل اختبار T لدراسة الفروق بين متوسطات العمال في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير

(العمر . الخبرة . الوظيفة)

ANOVA						
المتغير التابع الأداء الوظيفي						
		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
العمر	Inter-groupes	.403	3	.134	.574	.636
	Intra-groupes	8.421	36	.234		
	Total	8.823	39			
الخبرة	Inter-groupes	.089	3	.030	.123	.946
	Intra-groupes	8.734	36	.243		
	Total	8.823	39			
الوظيفة	Inter-groupes	.391	3	.130	.557	.647
	Intra-groupes	8.432	36	.234		

	Total	8.823	39		
--	-------	-------	----	--	--

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول الوالي نلاحظ أن نتيجة تحليل التباين للمتغيرات الشخصية للأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد كانت قيم Sig كلها أكبر من (0.05)، وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين في الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية (العمر . الخبرة . الوظيفة) .

– مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

ويرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس والعمر والخبرة والوظيفة لدى عمال مخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد، بأنّ الأداء الوظيفي لا يتأثر بالمرحلة بهذه المتغيرات الديموغرافية، فهم يشعرون بنفس المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي، وهذا يجعلنا نستنتج أنّ هذه المتغيرات هي عامل إضافي وليس له تأثير في زيادة أو نقصان مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، لأنّ الوسط المهني بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد لا يفرق بين الذكور والإناث، وبين من هم أكبر سن واصغر سن، وبين من لديهم خبرة طويلة في العمل ومن لديهم خبرة مهنية قصيرة، ومن لديهم وظائف عليا ومن لديهم وظائف دنيا، فهم يشعرون لنفس المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

هدفت الدراسة الحالية للإجابة على الإشكالية التالية وهي هل يوجد تأثير لإستراتيجية إدارة التغير بإبعاده (سياسات الإستراتيجية ، التغير في التكنولوجيا، المشاركة والعمال الجماعي . صناعة القرار . التدريب . الاتصال) على الأداء الوظيفي لدى العمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد، وكذا الكشف عن الفروق في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعا للمتغيرات الشخصية المتمثلة فيما يلي (الجنس . العمر . الخبرة . الوظيفة)، ولقد كشفت هذه الدراسة عن ضرورة تطبيق إستراتيجية إدارة التغير في المؤسسة محل الدراسة على انه يوجد ارتباط بين المتغيرات, وهذا ما تم ملاحظته من خلال مخرجات SPSS ، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى متوسط لأدراك إستراتيجية إدارة التغير بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد.
- يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي صناعة القرار والمشاركة والعمل الجماعي المنتمين لاستراتيجيات إدارة التغير على الأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين في الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس . العمر . الخبرة . الوظيفة) .



الخاتمة

– الخاتمة:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة التغيير بإبعادها (سياسات الإستراتيجية. التغيير في التكنولوجيا. المشاركة والعمال الجماعي. صناعة القرار. التدريب. الاتصال) على الأداء الوظيفي، وكذا معرفة مستوى إدراك إستراتيجية إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس. العمر. الخبرة. الوظيفة)، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من الملاحظة والاستبيان، حيث تم تناول الجانب النظري في ثلاثة فصول يتعلق الأول بمدخل للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى إستراتيجية إدارة التغيير، في حين تم تناول الأداء الوظيفي في الفصل الثالث، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الرابع والخامس؛ حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، حيث قامت دراستنا على أربعة فرضيات هي كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لإدراك إستراتيجية إدارة التغيير في مخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد، وقد تحقق الفرضية الأولى بعد إدراك العمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد لإستراتيجية إدارة التغيير بمستوى متوسط.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد، وقد تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى مرتفع لأداء الوظيفي للعمال بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد.

الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة التغيير بأبعادها (سياسات الاستراتيجية. التغيير في التكنولوجيا. المشاركة والعمال الجماعي. صناعة القرار. التدريب. الاتصال) على الأداء الوظيفي، وبعد التحليل الإحصائي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين على الأداء الوظيفي هما صناعة القرار والمشاركة العمل الجماعي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة)، وقد تحقق الفرضية الرابعة ونبين أنه لا يوجد أثر للمتغيرات الديمغرافية على الأداء الوظيفي لدى عمال مخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد.

ومن خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني يتضح جليا أن إستراتيجية إدارة التغيير تعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية وسياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم

واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتأقلمهم مع أي تغير ومواكبة مختلف التطورات الخاصة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها، ويمكن القول أن على الإدارة العليا الاعتراف بالمشاكل الداعية للتغير وبناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا وتوسع قاعدة المشاركة الأحداث التغير من خلال إشراك العمال بوضع الخطة التغير بحيث يكون التغير مستهدف ومعقول وممكنة.

التوصيات:

- ✓ إشراك كافة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد إستراتيجية إدارة التغير كما على المؤسسة نشر ثقافة التغير بين العاملين.
- ✓ فتح قنوات اتصال أخرى في مخبر الأشغال العمومية من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة إستراتيجية التغير بسهولة وبدون بذل جهد ووقت كبير.
- ✓ أن تتصف المؤسسة بقدرة عالية على التكيف والمرونة حتى تتمكن من التفاعل مع تغيرات البيئة الجديدة، يجب على مخبر السعي لتحقيق رضا جميع العامل وذلك ما يتماشى مع أهدافه وإستراتيجيته

آفاق الدراسة:

في آخر هذا البحث وبعد التعرف على مفهوم إستراتيجية إدارة التغير وتوضيح أهميتهما وبعد تصفح الدراسات السابقة نود نطرح بعض المواضيع لمواصلة البحث ضمن هذا الموضوع نذكر منها:

- ✓ اثر إستراتيجية إدارة التغير على أداء العاملين .
- ✓ دور إستراتيجية إدارة التغير في زيادة اداء .



قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

❖ المصادر والمراجع باللغة العربية :

❖ أولاً: الكتب

- أحمد يوسف، (2017)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- محسن أحمد الحضيرى، (2003)«، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق
- سيد محمد جاد الرب، (2010) إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- السيد عليوة، (2005)، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع
- دوغلاسك سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء - كيف؟ ترجمة: عبد الكريم الخزامي، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2003
- أندور سيلازقي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991
- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة - ع التركيز على الأعمال - دار الميسرة للنشرة والتوزيع، عمان الأردن، 1999
- بديع محمد القاسم: نماذج إستراتيجيات التغيير بالتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 04/2/2022
- دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة: تحية عمار، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- محمد ناصر العديلي: السلوك التنظيمي في الادارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1992،

- عبد الحكم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة لإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة نشر
- سيفن أكرويد: سوء السلوك التنظيمي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2002
- منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى 2004، 2005
- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، د ط، 2002، 2003
- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1993
- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، الطبعة، 1979
- ❖ سليمان محمود الطماوي: مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979
- ثانياً: الرسائل الجامعية:
- ❖ تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط ، (2009)، ممارسة استراتيجيات التغير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة الزرقاء الخاصة.
- بهاء الدين المنجى العسكري، (2010«)، إدارة التغير في منظمات الأعمال- نموذج التجربة الماليزية، ماجستير، قسم العلوم الادارية، الأكاديمية المفتوحة بالدخارك شادي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2009/2008

- - الياس بن سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 46،47
- - شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس. 2009 2010.
- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002
- - حمد بن عبد الله العثماني: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية 2003، ص 74-75
- - صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005،
- مانع صبرينة: ضغوط العمل و آثارها على أداء الأساتذة الجامعيين رسالة ماجستير، تخصص تنظيم للموارد البشرية، علوم التسيير، باتنة، . 2008
- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس. 2009 2010.

❖ ثالثاً: المقالات المنشورة

- ❖ عبد الفتاح بوخمخم: تحليل وتقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الرسالة غير منشورة

رابعاً: مجلة العلمية :

- ❖ ليلي حسام الدين، فاطمة علي جاد الله، (2007)، "تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة"، المجلة العلمية

- ❖ حمداوي عمر، أحمد بخوش: انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08 جوان.2012،
 - ❖ علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين) دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد العدد. 2009،
 - ❖ عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، 2002
 - ❖ سالم بن بركة براك الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة
 - ❖ سهيل فهد سلامة: فعالية تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، 198
 - ❖ سهيل فهد سلامة: فعالية تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، 198
 - ❖ محمد المبيضين عقلة ومحمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية الإدارية، القاهرة 2001، 2002
 - ❖ 1 مجلة جيل للعلوم التطبيقية والانسانية "استراتيجية ادارة التغيير واثاره على تحقيق الميوه التنافسية "
- المصادر باللغة الأجنبية:

Behavior", 14edPearsonEdition,Inc.,Prentice
Hall, One Lake Street Upper Saddle River, New Jersey.

David A.Garvin&MichaelA.Roberto,(2005),
"Change Through

Jas, P. and C. Skelcher (2005) "Performance decline
and turnaround.

John Hayes, (2002)," The theory and practice of change management", first edition, Palgrave,New York

J.Barraux , entreprise et performance globale , évaluation et pilotage , édition economica 2000 , p33

Persuasion", Harvard Business Review , p106–111, www.hbr.org.

in public organizations: a theoretical and empirical analysis", British Journal of Management,16, pp.195210.

–Luscher, L.S., & Lewis, M, (2008) , "Organizational change and managerial sense making", Working through paradox, Academy of Management Journal,vol.21,no.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, (2011),"Organizational

,



قائمة الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

السيدات والسادة موظفو المؤسسة المحترمون : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان إستراتيجية ادارة التغيير واثرها على الأداء الوظيفي في مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد " ، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلاً شكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير. (رحماني علي وبن احمد عبد الباسط)

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.
معلومات الخاصة بالمستقصى :

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
20 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	سنوات العمل
عامل تنفيذ	عامل مهارة	اداري	اطار	الوظيفة

المحور الأول : ادارة التغيير

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا موافق	موافق بشدة
البعد الأول: سياسات الاستراتيجية					
1	يتم وضع خطة لتعليم وتدريب الأفراد				
2	يتم تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد بيانات				
3	يتم مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة				

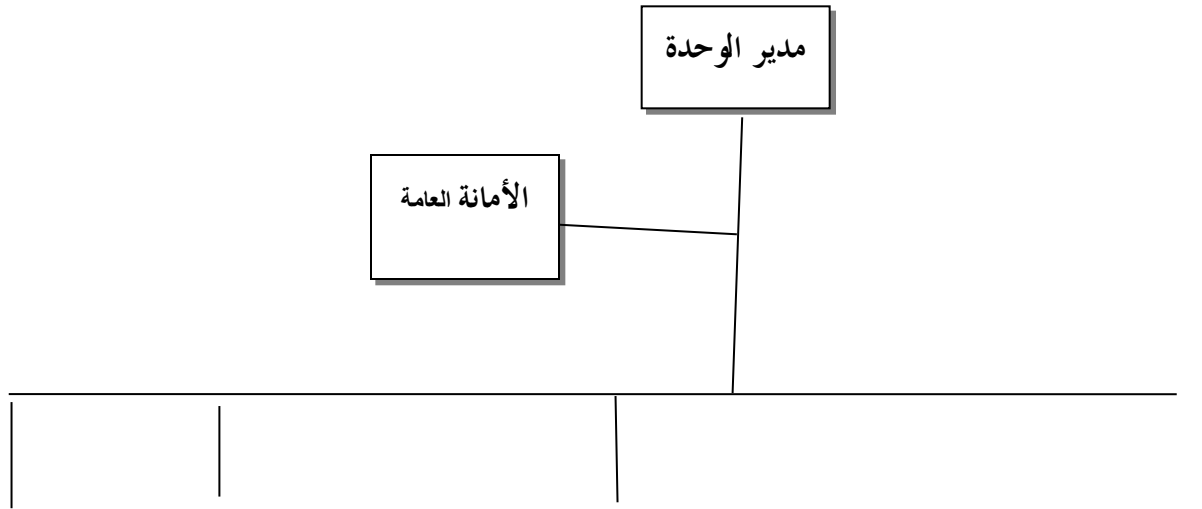
					4	يتم تبادل المعلومات المرتدة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلي الأعضاء العاملين في التنظيم
					5	لابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات
					6	يتم تشجيع تنمية المهارات والمعارف في جميع أنحاء التنظيم
					7	يتم النظر إلي المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الاستراتيجي
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا	
					9	تهتم إدارة مخبر الأشغال العمومية بمواكبة التطور التكنولوجي
					10	تعمل الإدارة علي وجود وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها
					11	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة
					12	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين
					13	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الثالث : المشاركة و العمال الجماعي	
					17	يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير علي تصرفات وسلوك العاملين عن طريق فرق العمل
					18	إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلي فريق عمل مسئول عن التنفيذ
					21	نمط القيادة يساعد العاملين علي مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الرابع : صناعة القرار	
					22	تتم دراسة القرارات قبل صدورها
					23	تعمل الإدارة علي تقليل المركزية في صنع القرارات
					24	يعول على المعلومات في صنع القرارات
					25	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات
					26	تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب
					29	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الخامس : التدريب	
					30	عملية تدريب الأفراد يحظى بدعم الإدارة العليا
					33	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير
					34	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية

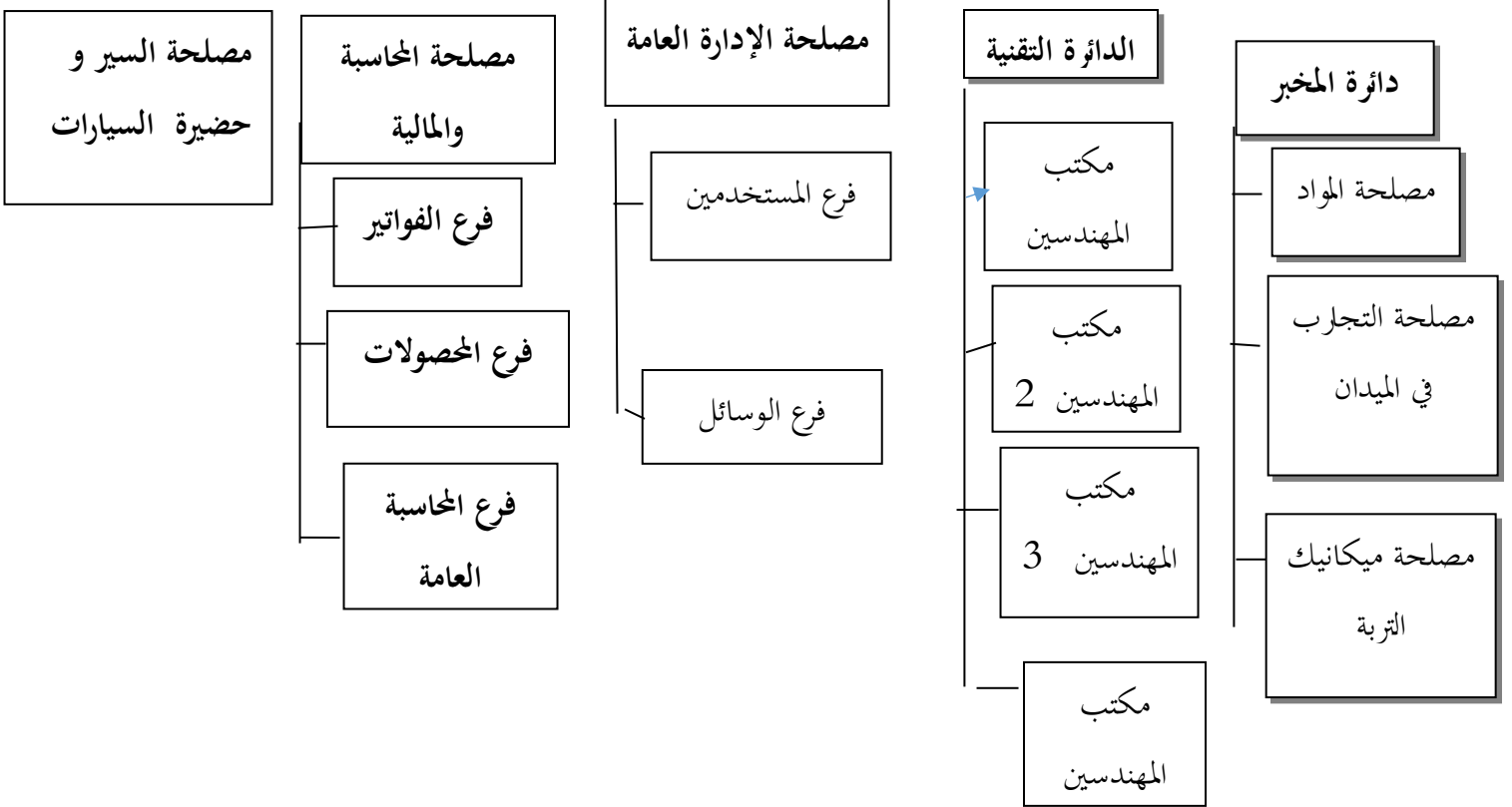
					البرامج التدريبية يؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين	36
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد السادس : الإتصال	
					يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الإتصال ذو اتجاه واحد من اعلي إلى أسفل	38
					التغلب علي مقاومة التغيير من خلال الإتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومنافعه	39
					تخفيف القيود المركزية للمحافظة علي مرونة المنظمة وقدرتها علي التحديث	40
					يوجد قوة في الإتصال والتنسيق بين اطراف التغيير	41

اخور الثاني : العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الرقم	البعد الأول : الأداء السياقي	غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
01	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها والتزامي بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة .					
02	أتبع الإجراءات السليمة و أتجنب غير المصرح بها .					
03	أقدم الدعم و التشجيع لزلاء العمل عند مواجهة المشاكل.					
05	يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة .					
	البعد الثاني : أداء المهام	غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
06	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة و أداء و جبائي في العمل وفق المعدلات المطلوبة .					
07	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.					
08	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار.					
09	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.					
10	أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد وأؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني.					
	البعد الثالث : الأداء التكيفي	غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
11	أستطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة التي أواجهها.					
12	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل .					
13	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل .					
14	أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق مناقشة زملائي في العمل .					
15	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.					

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية
01	عراية الحاج	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	بن تفات عبد الحق	أستاذ محاضر (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	مناصية رشيد	استاذ محضرة	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير





المصدر: مصلحة الإدارة العامة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.733	43

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	21	52.5	52.5	52.5
انثى	19	47.5	47.5	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach		Nombre d'éléments	
Total	40	100.0	100.0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	6	15.0	15.0	15.0
من 30 الى 40 سنة	19	47.5	47.5	62.5
من 40 الى 50 سنة	10	25.0	25.0	87.5
اكبر من 50	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	7	17.5	17.5	17.5
من 5 الى 10 سنة	11	27.5	27.5	45.0
من 10 الى 20 سنة	14	35.0	35.0	80.0
اكتر من 20 سنة	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار	8	20.0	20.0	20.0
اداري	19	47.5	47.5	67.5
عامل ماهر	8	20.0	20.0	87.5
عامل تنفيذي	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يتم وضع خطة لتعليم وتدريب الأفراد	40	3.18	1.357
يتم تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد بيانات	40	3.35	1.231
يتم مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة	40	3.55	1.449
يتم تبادل المعلومات المرندة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين في التنظيم	40	2.62	1.596
لابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات	40	3.05	1.518
يتم تشجيع تنمية المهارات والمعارف في جميع أنحاء التنظيم	40	2.93	1.559
يتم النظر إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الاستراتيجي	40	3.30	1.572
تهتم إدارة مخبر الأشغال العمومية بمواكبة التطور التكنولوجي	40	3.23	1.250
تعمل الإدارة على وجود وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها	40	2.88	1.399
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	40	2.97	1.423
يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	40	3.08	1.385
التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير	40	3.40	1.392
يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق فرق العمل	40	2.85	1.292
إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلى فريق عمل مسئول عن التنفيذ	40	2.93	1.366
نمط القيادة يساعد العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم	40	2.75	1.235
تتم دراسة القرارات قبل صدورها	40	2.97	1.459
تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات	40	2.60	1.499
يعول على المعلومات في صنع القرارات	40	3.05	1.449
يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	40	3.05	1.377
تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب	40	3.12	1.399
توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية.	40	3.00	1.553
عملية تدريب الأفراد بحظى بدعم الإدارة العليا	40	2.55	1.377
برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير	40	2.73	1.281
يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	40	3.07	1.366
البرامج التدريبية تؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين	40	3.55	1.300
يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الاتصال ذو اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل	40	3.28	1.414
التغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومنافعه	40	3.05	1.197
تخفيف القيود المركزية للمحافظة على مرونة المنظمة وقدرتها على التحديث	40	2.78	1.387
يوجد قوة في الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير	40	2.43	1.338
أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها والتزامي بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة .	40	3.03	1.165
أتبع الإجراءات السلمية و أتجنب غير المصرح بها .	40	3.08	1.248
أقدم الدعم و التشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشاكل.	40	3.05	1.413
يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة .	40	3.15	1.292
أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة و أداء و جباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة .	40	3.47	1.396
أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	40	3.53	1.339
أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار .	40	3.55	1.218
أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	40	3.57	1.196
أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد وأؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني.	40	3.73	1.154
أستطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة التي أواجهها.	40	3.80	1.159
أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل .	40	3.62	1.055
يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل .	40	3.70	1.137
أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق مناقشة زملائي في العمل .	40	3.33	1.328
أتكيف بسهولة مع التغييرات في العمل.	40	4.08	.797
البعد الأول: سياسات الإستراتيجية	40	3.1393	.88092
البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا	40	3.1100	.89780
البعد الثالث : المشاركة و العمال الجماعي	40	2.8417	.77345
البعد الرابع : صناعة القرار	40	2.9667	.77368
البعد الخامس : التدريب	40	2.9750	.81414
البعد السادس : الاتصال	40	2.8813	.70253
المتغير المستقل إستراتيجية إدارة التغيير	40	2.9856	.52611
البعد الأول : الأداء السياقي	40	3.0750	.80900
البعد الثاني : أداء المهام	40	3.5700	.60349
البعد الثالث : الأداء التكيفي	40	3.7050	.49611
المتغير التابع الأداء الوظيفي	40	3.4500	.47565
N valide (listwise)	40		



الفهرس

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق:
أ	المقدمة
الفصل الأول	
الإطار النظري والدراسات السابقة	
7	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري الاستراتيجي ادارة التغير
7	المطلب الأول: مفهوم استراتيجي إدارة التغير
7	مفهوم التغير
8	خصائص الإدارة الاستراتيجية
9	العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغير
10	أنواع استراتيجيات إعادة التغير
10	مجالات التغير
13	اهداف التغير
15	مقاومة التغير
15	أسباب مقاومة التغير
20	اليات وطرق مواجهة مقاومة التغير
23	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
23	تعريف الأداء الوظيفي
24	أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه وهي
25	المصطلحات المتداخلة في مفهوم الأداء
26	أهمية الأداء الوظيفي
28	أنواع الأداء الوظيفي

30	عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته
32	معايير الأداء الوظيفي ومحدداته
34	محددات الأداء الوظيفي
35	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
39	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: المقارنة بين الدراسات
44	المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الاستراتيجية ادلة التغير واثرها على الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد	
49	تمهيد
49	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
49	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
49	منهج الدراسة
50	مجتمع الدراسة
51	المطلب الثاني: الطابع والهيكلة التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب.....
51	طابع مخبر الأشغال العمومية للجنوب
51	الهيكلة التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب (وحدة ورقلة)
51	شرح الهيكلة التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب (وحدة ورقلة)
53	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة.....
53	الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
53	الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
56	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
56	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
56	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
59	نتائج الدراسة ومناقشتها
57	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (سنوات العمل):
58	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :
59	نتائج الدراسة ومناقشتها
65	- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

69	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
74	العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة :
74	دراسة معاملات خط الانحدار
75	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
75	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
78 خلاصة الفصل الثاني
80 الخاتمة
83 المراجع
89 الملاحق
91 الفهرس