



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



مذكرة مقدمة للاستكمال لمتطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

التغيير التنظيمي ودوره في تحسين اداء المورد البشري دراسة حالة في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية ورقلة خلال فترة شهر ماي 2023

من إعداد الطالبتين:

- جنة الفردوس سايج

- سعيدة حليمي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ فطيمة كاهي (أستاذة محاضر ب، جامعة ورقلة) رئيسا

د/نبيل حليمي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ عبد الغفور دادنة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



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



مذكرة مقدمة للاستكمال لمتطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية
بعنوان:

التغيير التنظيمي ودوره في تحسين اداء المورد البشري دراسة حالة في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية ورقلة خلال فترة شهر ماي 2023

من إعداد الطالبتين:

- جنة الفردوس سايج

- سعيدة حلومي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/فطيمة كاهي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) رئيسا

د/نبيل حلومي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ عبد الغفور دادنة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الإهداء

نهدي ثمرة جهدنا إلى من لهم الفضل فيما وصلنا إليه، إلى أفراد عائلتنا من
الوالدين الكريمين كل باسمه حفظهما الله ورعاهما
إلى الإخوة والأخوات وإلى كل الأصدقاء والزملاء إلى كل الأساتذة
وكل من ساندنا في انجاز هذا العمل

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الأمين
نشكر المولى سبحانه وتعالى الذي بفضله وعونه أتممنا هذا البحث
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور نبيل حلبي على

مجهوداته ونصائحه وإرشاداته القيمة وصبره معنا

كما نتوجه بالشكر إلى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
وأخص بالذكر السيد هارون الهاشمي والسيد بوبكر هنيذة الذين لم

يبخلوا علينا بالمعلومات عن المؤسسة وتعاونهم معنا

إلى كل اساتذتنا بالكلية عامة وأساتذة دفعة تسيير خاصة

إلى كل من ساندنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة أو الدعاء في

ظهر الغيب.

إيكم منا جزيل الشكر والعرفان سائلين المولى لكم التوفيق والسداد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ، ماهية أداء المورد البشري، ماهية التغيير التنظيمي ، بيان دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري ومدى اهتمام المؤسسات العامة والخاصة به و بموضوع التغيير التنظيمي ، وذلك من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ب ورقلة ، من خلال تحليل أبعاد التغيير التنظيمي والمتمثلة في (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا)، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، أما عن أدوات جمع البيانات تمثلت في: الاستبيان، المقابلة والملاحظة. تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثلة في عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ب ورقلة من أطباء وممرضين وأعاون مشتركين وإداريين والتي قدرت ب 63. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي: مستوى تقبل الأفراد للتغيير التنظيمي على بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ب ورقلة؛ يعتبر تحسن أداء المورد البشري من الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إليها؛ توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 0.05؛ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا وأداء المورد البشري.

كلمات مفتاحية: . تغيير التنظيمي، موارد البشرية ، اداء الموارد البشرية ،تحسين اداء الموارد البشرية .

Synopsis:

This study aimed to identify, what is the performance of the Human Resource, what is the organizational change, to demonstrate the role of organizational change in improving the performance of the human resource and the extent of interest of public and private institutions in the subject of organizational change, through the field study at the public institution of neighboring health in Ouargla, through analyzing the dimensions of organizational change, represented by(change in organizational structure, change in personnel, change in technology), the study also relied on the descriptive approach in the theoretical aspect and the case study in the applied aspect, as for the data collection tools were: questionnaire, interview and observation. The study was applied to a random sample of the study community, represented by the workers of the public institution of neighboring health with a group of doctors, nurses, joint and administrative assistants, which was estimated at 63. The study reached a set of results, namely: the level of individuals ' acceptance of organizational change at the public institution of neighboring health Ouargla; improvement of human resource performance is one of the long-term goals pursued by the institution; there is a positive and strong statistically significant relationship between organizational change and Human Resource performance at the level of 0.05 significance; there is a statistically significant effect between the change in technology and Human Resource performance.

Key words: Organizational change, human resources, human resources performance, Human Resources performance improvement .

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين الكفاءة والفعالية	1-1
17-18	مقارنة بين طريقة الادارة بالأهداف مع الطرق الأخرى في عملية التقييم	2-1
44	توزيع أفراد عينة الدراسة	1-2
45	العبارات التي تقيس ابعاد التغيير التنظيمي	2-2
45	العبارات التي تقيس ابعاد اداء المورد البشري	3-2
46	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي	4-2
46	طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارت الثلاثي (likert Scale)	5-2
47	نتائج اختبار الفاكرو نباخ لمتغيرات الدراسة	6-2
47	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	7-2
48	التوزيع التكراري للعينة حسب العمر	8-2
49	التوزيع التكراري لعينة وفق المؤهل العلمي	9-2
50	التوزيع التكراري حسب متغير الوظيفة	10-2
51	توزيع التكراري حسب متغير الاقدمية	11-2
32	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي	12-2
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيير في الافراد	13-2
54-55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيير في التكنولوجيا	14-2
55-56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي الفعالية و الكفاءة (اداء المورد البشري)	15-2
57	اختبار الفرضية الاولى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التغيير التنظيمي	16-2
58	اختبار الفرضية الثانية نسب الموافقة و غير الموافقة	17-2
59	اختبار الفرضية الثالثة معامل الارتباط بيرسون و الانحدار للعلاقة بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري	18-2
60	اختبار الفرضية الرابعة مخرجات تحليل معامل الانحدار المتعدد	19-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	هرم الأداء	1-1
20	خطوات تقييم الأداء	2-1
26	خطوات التغيير التنظيمي	3-1
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-2
50	التوزيع التكراري لعينة وفق المؤهل العلمي	3-2
51	التوزيع التكراري حسب متغير الوظيفة	4-2
52	توزيع التكراري حسب متغير الاقدمية	5-2
60	العلاقة بين ابعاد التغيير التنظيمي واداء المورد البشري	6-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	01
-76-77 75	الاستبيان	02
78	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	03
79	مخرجات الاستبيان	04

مَقْدِمَةٌ

• توطئة:

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة كلها، من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من التكفاءة والفاعلية، فالتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات واهتمامات الممارسين المختصين والخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء فقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حد سواء في كافة مستويات التنظيمية البحث عن كيفية التعايش مع متطلبات المحيط واللجوء إلى استراتيجيات التطوير والتغيير، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير المستمرة.

إن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة و المنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع هذا التغير .

يعد عنصري التنظيم والموارد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما من لهما تأثير على مستويات الأداء، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري و التنظيم بأبعاده المختلفة وبيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي و الإنتاجية إضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم يعد من العناصر المهمة التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

بناء على ما سبق تمت صياغة إشكالية الدراسة التالية:

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري؟

ويندرج تحت هذه الاشكالية العامة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي ستتم الاجابة عليها في الدراسة، والمتمثلة في:

للـ ما مستوى تقبل الافراد للتغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟؛

للـ هل يعتبر تحسين الاداء المورد البشري من الاهداف التي تسعى لها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟؛

للـ هل توجد العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء المورد البشري المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟؛

للـ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على اداء المورد البشري المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟؛

• فرضيات الدراسة:

• الفرضية العامة: للتغيير التنظيمي دور في تحسين اداء المورد البشري

للإجابة على التساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

للـ مستوى تقبل الافراد للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عال جدا؛

- ✍ يعتبر تحسين اداء المورد البشري من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- ✍ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي و أداء المورد البشري؛
- ✍ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على اداء المورد البشري؛

● مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار البحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الميل و الرغبة في معالجة الموضوع؛
- ارتباط الموضوع بالتخصص؛
- كون اهتمام المؤسسات بالمورد البشري ودراسته أصبح حديث الساعة.

● أهداف الدراسة:

- نسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على التغيير التنظيمي، خصائصه وأساسياته ومستوى تقبل الافراد للتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات العامة والخاصة بأداء المورد البشري.
- يعتبر تحسين اداء المورد البشري من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء المورد البشري؛
- معرفة أبعاد التغيير التنظيمي التي تؤثر على اداء المورد البشري.

● أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في:
- ابراز مفهوم التغيير التنظيمي واداء المورد البشري؛
- ابراز أهمية تطبيق التغيير في كافة وحدات المنظمة؛
- أهمية تقييم أداء العاملين من قبل الإدارة.

● حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية، المكانية والبشرية وهي كالتالي:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة فترة التريص ؛
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، بورقلة؛
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين، قدرها (63) موظف بمؤسسة؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التغيير التنظيمي كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا) أما المتغير التابع يتمثل في اداء المورد البشري من خلال الأبعاد التالية: (الفعالية، الكفاءة).

● منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي.

● صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة نذكر ما يلي:

- صعوبة الحصول على قبول اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات بحكم الاكتظاظ؛
- طول فترة استرجاع الاستبيانات.

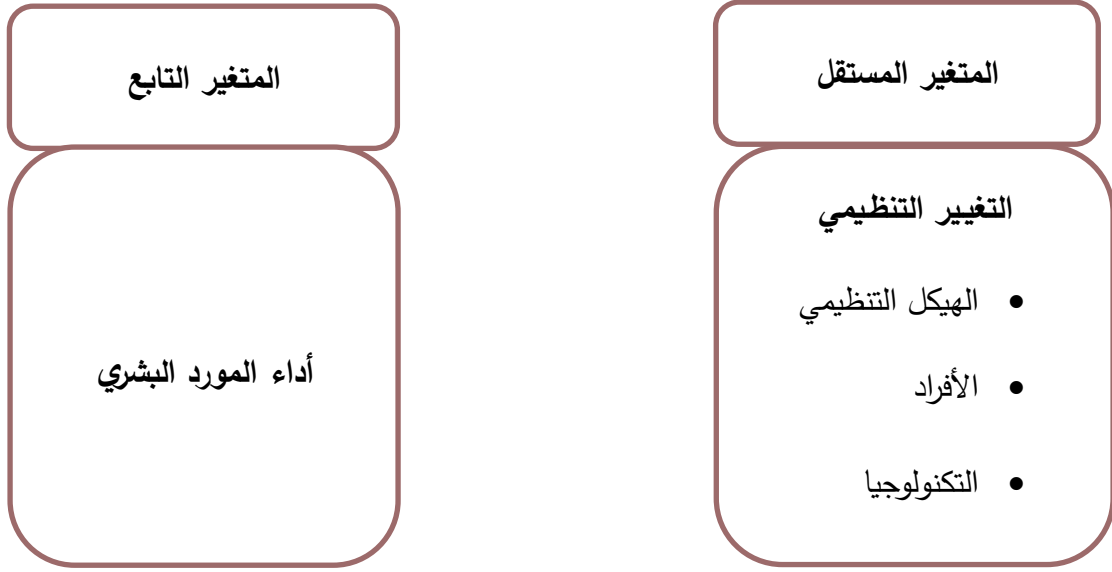
● هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

- (1) **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول الإطار النظري لاداء المورد البشري، المبحث الثاني الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي، والمبحث الثالث هو الأدبيات التطبيقية، حيث تم التطرق فيه إلى عرض الدراسات السابقة ومناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.
- (2) **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية ورقلة، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

- **نموذج الدراسة:** لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سوف نعتمد على نموذج خاص بنا للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل (1) الموالي:

الشكل (0-1) : نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبان

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للتغيير التنظيمي وأداء المورد
البشري

تمهيد:

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات والقدرات وخبرات العاملين، فالأداء يقيس الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن هنا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحسين أداء مواردها البشرية، حيث تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين أداء مواردها البشري وتغييرات المحيط.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري لتغيرات الدراسة إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لأداء المورد البشري و التغيير التنظيمي؛
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لأداء الموارد البشري و التغيير التنظيمي

الأداء موضوع هام للمفكرين والباحثين لأنه يؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها في التطور والاستمرارية، وخاصة أداء المورد البشري الذي يعد من أبرز عناصره. التغيير هو حقيقة كونية لا مفر منها، فمن لم يتغير تغير حاله، ولأن العالم يشهد تحولات في مجالات مختلفة، من بينها مجال المنظمات، فإن على هذه الأخيرة أن تتكيف مع هذه التحولات بشكل مستمر ومبتكر، لضمان بقائها وتحقيق رؤيتها. في هذا المبحث، سنتناول مفهوم التغيير التنظيمي، أهميته، والتميز بينه وبين المصطلحات المشابهة، وكذلك خصائصه واستراتيجياته.

المطلب الاول: اداء المورد البشري

اهتم العديد من المفكرين بمصطلح اداء المورد البشري حيث أن كل منهم عرفه وقسمه حسب مفهومه الخاص به مما نتج عنهم العديد من التعريفات و التقسيمات المقدمة في هذا المطلب.

الفرع الاول: ماهية اداء المورد البشري

اولا: تعريف اداء المورد البشري

تعددت تعريف أداء المورد البشري بتعدد وجهات النظر بين المفكرين و الباحثين، ومن بين التعاريف التي تناولت هذا الموضوع نجد:

- عرفه **Motoudo** على أنه: القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد من خلال فترة زمنية معينة ومرتبقة من طرف المؤسسة¹. هو " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الانتا المتاحة بتوفير مستلزمات الانتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة الإنتاجية خلال الفترة المدروسة".
- هو "نتيجة يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، وكذلك ينطوي اداء المورد البشري على: الناتج الذي يحققه الموظف، هو محصلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، هو عملية تضمن تحويل المدخلات الى مخرجات، جهد منسق من أجل العمل بدقة في أقصر وقت بأقل تكلفة².
- يعرف اداء المورد البشري على أنه مدى قيام الفرد بالمهام الموكلة له داخل المنظمة لأجل تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا وذلك من خلال ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس اداء الفرد من خلالها وهي: نمط الجهد، نوعية الجهد، كمية الجهد³.

¹سمية صكاك، «اثر الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري»، رسالة ماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة -الجزائر، 2016، ص35.

²سمية صكاك، مرجع سابق، ص 36.

³ لعرج زخروف، د. محمد خليفة، دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري، «مجلة البحوث القانونية والاقتصادية»، مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة عمار ثليجي، الاغواط، العدد: 1 (2023)، ص- ص 780-803.

• هو مجموعة من السلوكيات الادارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه أو تحمل مسؤولياته، حيث تتضمن جودة الاداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية.¹

• حسب **Christan Batal** فقد عرفه على أنه نتيجة لتفاعل ثلاث عناصر أساسية والمتمثلة في المهارات التي تعد مصدرا للأداء البشري والتي يمتلكها الفرد العامل ويستغلها في عمله، والتحفيز الذي يعتبر ممارسة إدارية يقوم بها المدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة وأخيرا تنظيم العمل وتوفير وسائل متاحة للوصول الى الأداء الفعال.² من خلال ما سبق نتقدم بتعريف شامل على أداء المورد البشري، هو حصيلة جهد إنساني مبذول، سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي أو جسماني تم من أجل تنفيذ المهام والأعمال المتعلقة بوظائف المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مسطرة مسبقا خلال فترة زمنية معينة.

ثانيا: أنواع ومحددات أداء المورد البشري

يُعتبر المورد البشري جزءًا حيويًا من أي منظمة، فهو يشير إلى العمال أو الموظفين الذين يقومون بأداء المهام والواجبات في الشركة. وبما أن أداء المورد البشري له تأثير كبير على نجاح المنظمة، فإن دراسة وتحليل هذا الأداء يعتبر أمرًا هامًا لفهم كيفية تعزيزه وتحسينه.

تعتبر أنواع أداء المورد البشري متعددة ومتنوعة، وتتضمن العديد من الجوانب المختلفة. قد تشمل هذه الأنواع:

1. : أنواع أداء المورد البشري

صنف أداء المورد البشري الى ثلاث أنواع وهي³:

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تساهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع، خدمات البيع، جرد المخزون، وكل اداء يساهم بشكل مستمر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، ويمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.
- **الأداء الظرفي:** يشير الى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في محتوى ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي و الأداء، وهذا ليس دور إضافي في طبيعته وإنما يكون موجه نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل من خلال الحرص أو الاستمرارية في الحماس وبذل الجهد في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة.

¹ فضيلة عميمر، اثر التغيير التنظيمي على ادراء الموارد البشرية، " مجلة افاق علوم الادارة و الاقتصاد"، جامعة لونيبي علي، البليدة 2-الجزائر، العدد: 1 (2021)، ص- 184-200.

² رمزي علوان، "المدخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022، ص 97.

³ سميمة صكاك، مرجع سابق، ص- 36-37.

- الأداء المعاكس: يتميز هذا النوع بأنه سلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يمل سلوكيات مثل الانحراف، العدوان، سوء الاستخدام، العنف، وروح الانتقام أو المواجهة.
- 2. محددات اداء المورد البشري: يمكن توضيحها كما يلي:

- الجهد (الدافعية/الرغبة): هي القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه سلوكه في اتجاه معين، وبقوة. ويشير الجهد الى الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الخوافز) الى طاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. كما تعبر عن قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله العامل وفي درة مثارته واستمراره في الاداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات في العمل، وعرف أيضا على أنها القوة الدافعة للفرد بأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويعر بها وذلك بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي. ومنه يتضح أن الجهد أو الدافعية تتألف من:
 - ✓ الاتجاهات التي يسعى العامل لإشباعها.
 - ✓ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته ومنه يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{الاتجاهات والحاجات غير المشبعة} \times \text{مواقف بيئة العمل}$$

المصدر: سمية صكاك، اثر الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري"، رسالة ماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة_الجزائر، 2016.

- قدرات الفرد: تعد القدرة عاملا هاما في تحديد الأداء بتفاعلها، وهي تلك الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتنقلب هذه القدرة عبر فترة قصيرة من الزمن، وهي التي تحدد فعالية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات، كما تعني الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة. وتتألف القدرة من محصلة: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة أي التمكن من ترجمة المعارف أو المعلومات في أداء عملي، أو مهارة استخدام المعرفة ومدى وضوح الدور، أي الاداء الفعلي اللازم والذي يتوقعه الآخرون، وعلى هذا يمكن التوصل الى المعادلة التالية¹:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

المصدر: ليلي غضبان، "دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018.

¹ ليلي غضبان، "دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018، ص6.

- إدراك الدور: إن فهم إدراك الدور يفيد بصفة خاصة في فهم إنجاز العمل الفردي فالأدوار تصف السلوك المتوقع لأي شخص يشغل مركز معين في المنظمة. فهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك المهمة في الأداء بتعريف مدى إدراكه لدوره في المنظمة.

هناك من قام بتحديد محددات الأداء البشري من خلال مصطلحي الكفاءة والفعالية وهذا يقود الى تناول مدخلين وهما¹:

● **مدخل الكفاءة:** يمكن تعريف الكفاءة على أنها، قدرة الفرد وتمكنه من اداء الاعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف المرجوة بمهارة واقتدار، ويشير أيضا الى القدرة على تذليل مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، و هذا من خلال العمل على ضرورة إنجاز الاعمال المسندة بأقل التكاليف.

الكفاءة يمكن أن تشمل الفرد والجماعة والمجتمع ككل، فكفاءة الفرد تؤدي الى كفاءة الجماعة التي ينتمي إليها، كما أن كفاءة الجماعة تؤدي بطبيعة الحال الى كفاءة المؤسسة.

● **مدخل الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على أنها من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي: "معيار يعكس تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر هنا عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المتحصلة عليها."

يمكن تعريف الفعالية على أنها: القيام بالأعمال المطلوبة بالشكل الذي يحقق التأثير المطلوب، وتنوع مجالات الفعالية وفقا لتنوع وتعدد التخصصات، فمنها الفعالية المهنية، والفعالية الإدارية.

● **العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، فكلاهما يعني القيام بالأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، فإذا نظرنا الى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات المهمة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في الاستخدام الاقتصادي للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

يكمن الفرق الجوهرى الذي يميز بين الكفاءة والفعالية هو أن هذه الأخيرة ترتبط بالأسلوب القيادي بينما ترتبط الكفاءة بنمط التسيير، وهذا يعني أن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة ومبادئ وقيم محترمة ومتطورة، بينما تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط، تنظيم، تنفيذ، رقابة ومتابعة محكمة.

يمكن التفريق بين المصطلحين في الجدول رقم {1-1} التالي:

الجدول {1-1}: الفرق بين الكفاءة والفعالية.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	الكفاءة
المدخلات: العمل، المعلومات، الموارد، ...	كيفية الوصول	الموارد	الوسائل	الكفاءة
المخرجات: الأرباح، العائد، رقم الأعمال، ...	نقطة الوصول	النتائج	الأهداف	الفعالية

¹ رمزي علوان، مرجع سابق، ص-ص 100-101.

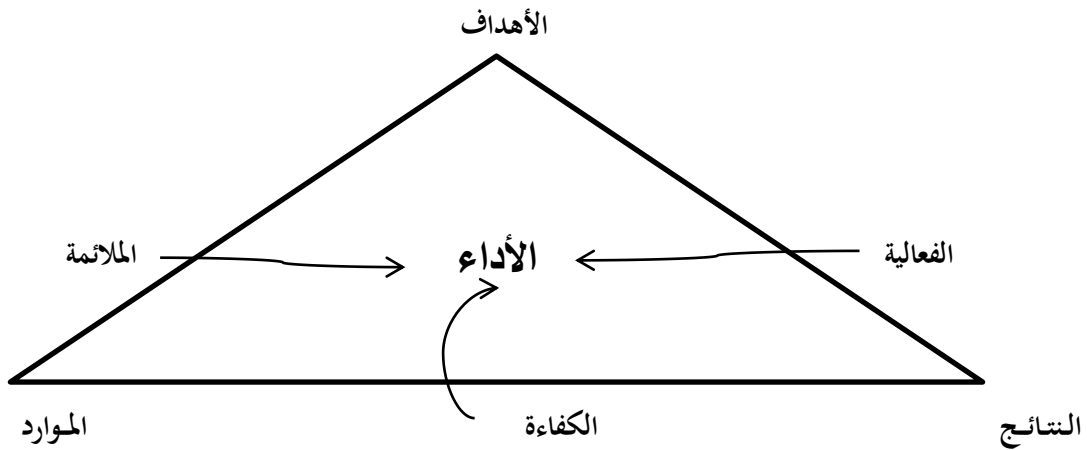
المصدر: ليلي غضبان، "دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018، ص8.

يفسر الجدول الفروقات الأساسية بين مصطلحي لكفاءة والفعالية من حيث الاهتمام والمعالجة والتحليل ومعايير القياس، والذي يعبر في نفس الوقت عن التكامل بينهما (بين المصطلحين) من اجل الوصول الى المعنى الحقيقي للأداء والتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد بغية تحصيل النتائج المسطرة وتغيب الفجوة السلبية.

اتضح ان الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء حاولوا ربطه بالفعالية والكفاءة على اعتبار ان الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الفرد، ملائمة الأهداف والنتائج على المدى البعيد، وهذا ما يؤكد أن الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف فقط، وانما يتضمن ايضا الاختيار الجيد لها، ويتم هذه في ثلاث معايير ومختلفة ومتكامل وهي الكفاءة و الفعالية والملائمة.

هذا موضح حسب الشكل رقم {1-1} التالي:

شكل {1-1}: يوضح هرم الأداء.



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق ما تم دراسته

ثالثا: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها اداء المورد البشري، ومنها نجد¹:

1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب اداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة أفرادها على مستوى اداؤها لعدم وجود معيار محدد مسبقا، فعندما يتساوى الفرد ذو الأداء الجيد مع الأداء الضعيف فإنها لا تستطيع تحديد من الذي قام بالعمل.

¹سمية صكاك، مرجع سابق، ص41.

2. **عدم المشاركة في الادارة:** كالتخطيط وصنع القرارات مما يؤدي الى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والأفراد في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى ضعف شعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الأفراد لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف أو في حلول للمشاكل التي يواجهونها، وقد يعتبرون أنفسهم ليسوا من المنظمة.
3. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على اداء المورد البشري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط معدلات الأداء بالمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى اداء الفرد بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عواما التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم اداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الفرد المجتهد ذو الأداء العالي و ذو الأداء المتوسط و الأداء الكسول غير المنتج.
4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا من العوامل الأساسية المؤثرة على اداء الأفراد، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف ونتاجية أقل مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل العلمي، الجنس، العادات التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات، نظام الترقية ونظام الحوافز في المنظمة.
5. **التسيب الإداري:** يرتبط مفهوم التسيب الإداري بمسألة الغياب والتأخر عن العمل، والعديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه، فالتسيب الإداري يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات اداء الأفراد في المنظمة نتيجة للمحسوبية والوساطة لإنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي بالإضافة الى اهمال العلاقات وإهمال الفرد وانعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الفرد لا يقبل على أعماله بالشكل الجيد، مما تؤدي الى إهمال الفرد للواجبات التي أعطيت له والى تضييع ساعات العمل في الأمور غير المنتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الاخرين.

رابعا : تحسين اداء المورد البشري

- يعتبر تحسين اداء المورد البشري ضرورة حتمية لكل المؤسسات مهما كان نوعها أ وحجمها، ويتم من خلاله القيام بأي خطوة لتحسين الوضع من الأسوأ الى الأحسن، وينتج عن عملية تقييم الأداء عاملين رئيسيين:
- إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز فعلا، إذ نجد هذا الأخير أقل من الأداء الذي تم التخطيط له سلفا، وهو ما يستدعي الى التحسين؛
 - أو وجود توازن بين الأداء المخطط والمحقق لكن التطورات السريعة لبيئة الأعمال تستدعي القيام ببعض عمليات التحسين المستمر لبلوغ الهدف المنشود ألا وهو تحقيق الأداء المتميز.
- حدد الباحثون مدخلين أساسيين لتحسين اداء المورد البشري: - التحسين المستمر و يتعلق بتحسين الاداء بصفة مستمرة ويومية ويتم تنفيذ عملية التحسين بواسطة مجموعة من الفرق التي تسهر على ذلك يستخدم في هذه عملية مدخل الكايزن الياباني.

– التحسين الجذري المرتبط بالتغيير الجذري والعميق، والتخلي عن عمليات التحسين القديمة ويتم بصفة جذرية، وهو ما يعبر عنه بالهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1) خطوات تحسين أداء المورد البشري:

قسم لويس غوميز (Luis R. Gomez) وآخرون عمليات تحسين أداء المورد البشري الى أربع خطوات رئيسية وهي كما يلي¹:

أ. اكتشاف مشكلة ضعف الأداء: تعتبر هذه الخطوة أساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين أداء المورد البشري، ويتم من خلالها تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء والتي تنقسم الى ثلاثة عوامل وهي:

- القدرات: وتضم الخصائص المعرفية للموارد البشرية وكفاءاتها، بالإضافة الى خصائصها الفيزيولوجية؛
- الدافعية: تشمل نظام التحفيز الذي تعتمد المنظمة المتكونة من مختلف المؤثرات الخارجية؛
- ظروف العمل: تتمثل هذه الظروف في خصائص المنظمة وإمكاناتها التي تؤثر في أداء موردها البشري.

ب. تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء: بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء المورد البشري، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع والمتعلقة بالعناصر سابقة الذكر (القدرات، الدافعية وظروف العمل)؛

ج. وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل: تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء المورد البشري وتحسينه إتاحة الفرصة له لتحسين أدائه، من خلال تمكينه من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية؛

د. توصيل الاتجاه نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية: تتطلب عملية تحسين أداء المورد البشري تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، وتجدر الإشارة الى ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء المورد البشري بدلا من التركيز على الأشخاص المسؤولة عن هذا الأداء، وبالتالي فالاتصال الفعال يلعب دورا هاما في تحديد أسباب ضعف أداء المورد البشري وإيجاد الحلول المناسبة لها في أقرب وقت.

2) معوقات تحسين أداء المورد البشري:

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح عملية تحسين أداء المورد البشري ، نذكر منها ما يلي²:

¹ عبد اللطيف بن يحي، رضا بن الشيخ، "فعالية تطبيق نظام المعلومات الالكتروني PROGRES في تحسين أداء المورد البشري"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص17.

² عبد اللطيف بن يحي، رضا بن الشيخ، مرجع سابق، ص18.

أ. معوقات شخصية: من أهمها ما يلي:

- مركزية القرارات بالمنظمة وعدم تفويض السلطات؛
- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في اداء المورد البشري؛
- عدم التحكم في ادارة الوقت الخاص بتحسين الاداء؛
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

ب. معوقات على مستوى المنظمة: من أهمها:

- أخطاء تقييم الأداء الناتجة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
- عدم مرونة الوظائف وبطء في الإجراءات الإدارية؛
- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة؛
- سوء العلاقات بين المورد البشري والمنظمة.

الفرع الثاني: تقييم اداء المورد البشري

تبنى هذا المطلب فرعين، حيث تناول الفرع الأول مفهوم تقييم أداء المورد البشري وعناصره، أما الفرع الثاني تناول طرق تقييم أداء المورد البشري و الصعوبات التي يمكن ان تحد من ذلك.

أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وعناصره

سنتناول مفهوم تقييم أداء المورد البشري من خلال التعاريف التي تقدم بها الباحثين وأهم عناصره:

1) مفهوم تقييم أداء المورد البشري:

تم تعريف تقييم أداء المورد البشري من قبل العديد من المختصين على :

- أنه: " قياس كفاءة الاداء الوظيفي لفرد ما، ومدى قدرته واستعداده للتقدم"¹؛
- أنه: "جميع العمليات والدراسات التي ترمي الى تحديد مستوى العلاقة بين الموارد البشرية المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة اخرى مدى تحقيق الأهداف المخطط لها مع الأهداف المحققة"²؛
- كما يعرف على أنه: عملية تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه؛

¹ محمد سعيد السلطان، "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، بيروت، 1998، ص 294.

² رمزي علوان، مرجع سابق، ص 114.

- عملية مستمرة، ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع اداؤه وسلوكه للتقييم بشكل مستمر¹ من خلال التعاريف السابقة، نعرف تقييم أداء المورد البشري على أنه: عملية إدارية مستمرة ودورية تتم بتقدير وكشف وتحديد مدى التزام الأفراد العاملين بواجباتهم المهنية عن طريق مقارنة الإنجاز المستهدف مع الإنجاز الفعلي وتقليل الفجوة إلى أقل حد.

(2) عناصر اداء المورد البشري:

نظر للأهمية المتزايدة لأداء المورد البشري استخلص منه مجموعة من العناصر، نذكر أهمها فيما يلي:²

- أ. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب. **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج. **كمية العمل المنجز:** يشير الى مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الأعمال.
- د. **المثابرة:** تشكل الجدية في العمل والتفاني فيه وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثانيا: طرق تقييم أداء المورد البشري وصعوباته

تعتبر عمليات تقييم أداء المورد البشري أحد الجوانب الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والشركات. تهدف هذه العمليات إلى تقييم أداء الموظفين وتقدير مدى تحقيقهم للأهداف والمعايير المحددة. تعد عمليات تقييم الأداء أداة قوية لتحسين الأداء العام وتعزيز التطوير الشخصي والمهني للموظفين.

(1) طرق تقييم أداء المورد البشري

يقصد بطرق تقييم أداء المورد البشري مختلف الأساليب التي يمكن أن استخدامها في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم ادائهم، ومن بين هذه الأساليب:³

¹ فيروز بن حمادي، إيمان حمادي، "أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد السادس الإبراهيمي، 2022، ص 14.

² سمية صكك، مرجع سابق، ص 39.

³ فريدة جبدل، "دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص-ص 39-40.

- **طريقة الاختيار الإجباري:** نظرا لتعرض طريق القوائم لبعض الثغرات والتي منسها عدم دقة الإجابات التي يقدمها القائم بالتقييم، وخاصة تعذر إعطاء الإجابات الوسيطة، إذ أنها "تتضمن الإجابات النفي والإثبات، لذا فقد جاءت هذه الطريقة (طريقة الاختيار الإجباري، أو طريقة التفضيل)، والتي تقوم على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة فيه". تميز هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة لكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب الاحتفاظ بسرية الشفرة.
- **طريقة الأحداث الحرجة:** يقوم المقيم بتركيز كل انتباهه على الأحداث الهامة أو الحرجة التي تميز الأداء معنى ذلك أن المقيم يدون ملاحظاته حول الأحداث المؤيدة الأداء الإيجابي أو السلبي والمتسببة في نجاح أو فشل الفرد، تتطلب هذه الطريقة كفاءة عالية للقائمين بعملية التقييم لأنهم يقومون بملاحظة مباشرة للأداء ويسجلون كل الوقائع والأحداث الخاصة به.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** ان منهج الادارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.

الإدارة بالأهداف هي من أبرز الأساليب التخطيطية والرقابية المستخدمة لقياس أداء المدراء والأفراد معا، بعد وضع الأهداف العامة يبدأ وضع الأهداف الفردية لكل مستوى من مستويات المؤسسة، كما أن الأهداف التي يطلب من الأفراد العمل على إنجازها ضمن الفترات زمنية محددة توضع بموافقة الأفراد ورؤسائهم المباشرين.

الإدارة بالأهداف أحد التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع الأفراد على أساس ما تم انجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز ولذلك فإن هذه الطريقة تضمن أولا تحديد الأهداف وثانيا براعة الأداء جدول رقم {2-1} يوضح مقارنة بين طريقة الادارة بالأهداف مع الطرق الأخرى في عملية التقييم¹.

جدول رقم: (2-1) مقارنة بين طريقة الادارة بالأهداف مع الطرق الأخرى في عملية التقييم:

طرق تقييم اداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	التركيز
الأداء السابق	الأداء السابق والمستقبلي	الهدف
محاسبة الفرد	تحسين الاداء وتنمية قدرات الفرد	المعايير المستخدمة
تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاص بوظيفة معينة	درجة رضا الفرد
منخفضة	عالية	دور الرئيس
إصدار الحكم والتقييم	المساعدة والنصح والارشاد	

¹ ياسين بوشارب، "دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، الجزائر، 2022، ص39.

دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس
معرفة المرؤوس بالنتيجة	يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها فهي سرية
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	عالية	منخفضة
التماسك	قوي بسبب تبادل وجهات النظر	ضعيف

المصدر: ياسين بوشارب، "دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2022، ص 39.

يتميز التقييم وفق طريقة الادارة بالأهداف بمجموعة من المزايا منها¹:

- توفر لكل مرؤوس مقياس خاص لقياس ادائه مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها؛
- تمكن المرؤوس من تقييم ادائه ذاتيا من خلال قياس النتائج التي حققها؛
- التركيز على الاداء المستقبلي للفرد وكيفية تحسينه وتطويره؛
- توضح مسؤوليات كل من الرئيس والمرؤوس وتنظم العمل وتنسق الجهود؛
- القضاء على العديد من الصعوبات التي قد تواجه الفرد عند اتباعه للطرق التقليدية في التقييم والتي تعتمد على التقدير الشخصي؛
- تعطي دورا هام للمرؤوس في عملية التقييم والذي يقلل درجة اعتماده على الرئيس والذي يزيد من درجة تحكمه في بيئة عمله المحيطة به.

على الرغم من كل هذه المزايا المحققة ألا أن التقييم وفق طريقة الادارة بالأهداف تتميز ببعض العيوب كونها تقيس اداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، لا تعطي مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل، عدم القدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي والذي يعد سبب في فشل تطبيقها وأيضا صعوبة تطبيق هذه الطريقة في حالة العمل الجماعي للأفراد (قيام مجموعة من الأفراد بنفس المهمة) مما يصعب تحديد مساهمة كل فرد (الأداء الفردي).

(2) صعوبات تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عملية تقييم الاداء احدى المراحل التي يجب على المنظمة القيام بها لمعرفة المستوى الذي وصل اليه موظفيها، وتتم عملية التقييم في العادة على أساس التقديرات الشخصية، وتصاحب هذه الأخيرة الكثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر منها:²

¹ باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء"، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 83.

² ليلي غضبان، مرجع سابق، ص 61.

- التحيز: إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو كرهه له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير المتاحة أو من الصعب إعدادها.
- النزعة المركزية: هو أن يميل المقيم الى إعطاء احكام متوسطة وعامة اتجاه اداء الأفراد وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعد تباين النتائج
- التشدد والقسوة: يتجه بعض المشرفين الى السخاء او التشدد في تقديراتهم، معنى ذلك انهم يعطون تقديرات عالية او منخفضة لمرؤوسيههم، إن ذلك يعتبر خطأ شائع بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته.

إضافة الى هذا تشير بعض نتائج الدراسات الى وجود اسباب رئيسية أخرى لفشل تقييم الأداء وهي:¹

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم؛
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء؛
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية منقبل القائمين بالتقييم؛
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين؛
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم؛
- نقص المهارات والخبرات اللازمة الصحيحة للتقييم؛
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول ادائهم؛
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

ثالثا: خطوات وأهمية تقييم الاداء

تعد خطوات تقييم الأداء أداة قوية لتعزيز الأداء الفردي والتطوير المستمر للموظفين. يتكون تقييم الأداء من سلسلة من الخطوات المترابطة التي يجب اتباعها بعناية لضمان نتائج دقيقة وعادلة. فيما يلي خطوات تقييم الأداء الأكثر شيوعاً:

1) خطوات تقييم الأداء: تتضمن خطوات تقييم الاداء لعديد من المراحل ومن أبرزها:

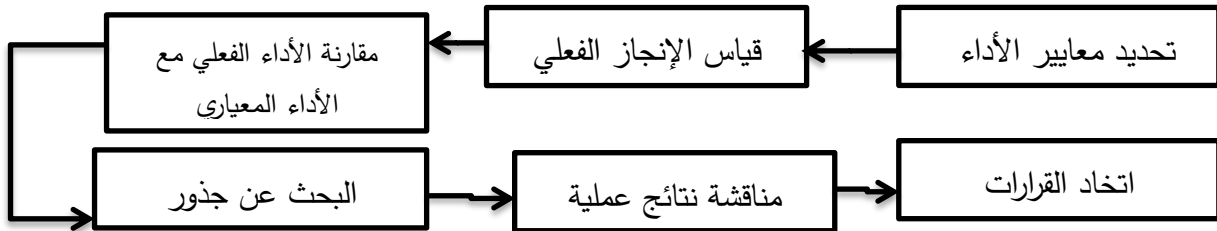
- تحديد معايير الإنجاز (الأداء): يقصد بها تحليل بيئة العمل حيث تنقسم الى قسمين، يعنى الأول بوصف الإمكانيات والموارد الموجودة والمتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة، أما الثاني يصف قدرات العامل وسلوكه أثناء اداء المهام، من خلال هاذين العنصرين يمكن ايجاد فجوة الأداء التي تؤدي الى حدوث مختلف مشكلات العمل، حيث أن الهدف الأساسي هو العمل على تقليص حجم هذه الفجوة والقضاء عليها نهائياً.²
- قياس الإنجاز الفعلي: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة عن انجاز العمل، حيث يتم الحصول عليها عن طريق التقارير، السجلات والملاحظة المباشرة للعمال، حيث أن المهم في هذه المرحلة هو استعمال الطريقة الصحيحة لقياس الإنجاز.

¹ ليلي غضبان، مرجع سابق، ص 62.

² جابر خيروني، "دور الأرومونيا في تحسين اداء المورد البشري"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021، ص 80.

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك البد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية¹.
- البحث عن جذور المسببات: يتم ذلك من خلال تحديدي المشكلة المراد تقييمها، ومن ثم تحديد أهم الأسباب التي أدت الى حدوث هذه المشكلات، حيث جمع المعطيات والبيانات المتواجدة لتحديد أسباب ضعف الأداء وذلك قبل اختيار وسائل المعالجة، حيث توجد العديد من العناصر المسببة لإنخفاض اداء المورد البشري، منها عدم موائمة بيئة العمل مع المتطلبات النفسية والفيزيولوجية للعامل².
- مناقشة نتائج عملية التقييم مع الأفراد: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي.
- اتخاذ القرارات التصحيحية: هي على نوعين: الأول سريع ومباشر إذ ال يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو تصحيح وقتي، الثاني: وفيه يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل وشكل {1-2} يوضح ذلك:

شكل {1-2}: خطوات تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الطالبتان وفقاً للمعلومات السابقة

(2) أهمية تقييم الأداء: يمكن توضيح أهمية تقييم أداء المورد البشري من خلال النقاط التالية³:

- إعطاء تغذية راجعة للعاملين لمعرفة موقعهم حول معايير الأداء الموضوعية؛
- تطوير بيانات فعالة ومعبرة حول العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل، الرواتب وقرارات الترقية؛

¹ فريدة جيدل، مرجع سابق، ص36.

² جابر خيروني، مرجع سابق، ص 81.

³ فريدة جيدل، مرجع سابق، ص37.

- تساعد أصحاب المؤسسات والمدراء في اتخاذ القرارات حول الاحتفاظ بالعاملين أو الاستغناء عن خدماتهم، بالإضافة الى توجيه إنذار للمقصرين في اداء مهامهم؛
- تعتبر عملية التقييم معيارا لمصادقية عملية اختيار وتوظيف العاملين؛
- يساعد تقييم الأداء في وضع الخطط والاستراتيجيات حول برامج التدريب والوسائل الضرورية لحل المشكلات.

المطلب الثاني : التغيير التنظيمي

من بين الحقائق الكونية الثابتة والأكيدة، حقيقة التغيير فإن لم تتغير سُنُغِير، وكون العالم يشهد تطورات وتغيرات في عدة مجالات، والتي من بينها عالم المنظمات ما فرض على هذا الاخير حتمية مواكبة هذه التغيرات بصفة مستمرة ومتجددة، وهذا بغية ضمان بقائها وتحقيق اهدافها. من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي، أهميته، وتفريقه عن المصطلحات المتداخلة، خصائص وكذا استراتيجياته.

الفرع الأول: ماهية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو أحد اهم انواع التغيير في المنظمات العمال للإلتماسه بجميع جوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها او رسالتها، من هنا يمكن التطرق إلى اهم المفاهيم.

اولا: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز في تعينه على التكنولوجيا المستخدمة، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، وهناك من ركز على الاستراتيجيات والخطط والاجراءات وقواعد العمل، وهذا ما سندرجه تاليا.

(1) مفهوم التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير و التنظيم :

معنى التغيير والتنظيم وأصولهما. حسب لسان العرب البن منظور، التغيير اسم مشتق من الفعل " غَيَّر " وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قوله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿١﴾¹ هذا بالنسبة لمعنى التغيير لغة،

أما اصطلاحا فتعددت تعاريف التغيير في أدبيات الإدارة، وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها:

يرى علي عبد الوهاب أن: "التغيير سنة الحياة، وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة، وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير، وتتطلب في نفس الوقت إنشاء التغيير وهذه العوامل هي نمو عدد السكان، وازدياد أعداد الأفراد

¹ ابن منظور ابي الفضل، " لسان العرب"، دار صادر: بيروت، المجلد 5، ط 1968، ص40.

المتاحين للعمل، ارتفاع نسبة المتعلمين منهم والمتقنين، وارتفاع معدل النمو وسرعة التطور الاقتصادي، وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا، وتطور الأعمال وتنوع طرقها وورقي أساليبها وأدواتها.¹

فالتغيير بمعناه العام يدل على: "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في الزمان والمكان".²

أما بالنسبة لمعنى التنظيم لغة، فهو مصدر فعل نَطَمَ والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً و نظاماً أي جمعة فانظم³؛ والتنظيم اصطلاحاً يعرف على أنه: "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات".⁴

تعريف التغيير التنظيمي: من بين تعاريفه نجد:

- التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى؛⁵
- التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز؛⁶
- التغيير التنظيمي هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف، والاستجابة وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط؛⁷
- التغيير التنظيمي عبارة عن "انتقال كمي أو نوعي من مرحلة إلى مرحلة أو وضع إلى آخر، يتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجيا أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".⁸

¹ علي عبد الوهاب، التغيير مناهجه - مقوماته - خطواته - مقاوماته، الإدارة في ظلال التغيير، المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير، مركز وايد سيرفيس: 1996، ص 205.

² عثمان فاروق السيد، "قوي ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرون"، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة: ط 1، 2000، ص 9.

³ علاوي عبد الفتاح، "اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 17.

⁴ سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في ادارة التغيير"، دار راية : ط 1، 2012، ص 68.

⁵ احمد ماهر، "ادارة التغيير"، الدارالجامعية: الاسكندرية، ط 1، 2010، ص 432.

⁶ ادريس ثابت عبد الرحمان، "المدخل الحديث في الادارة العامة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 362.

⁷ Jean, pierre, Amassasse poulot, " Stratigor politique generale Strategie _Structure _Drcision, dunod", paris, 2001, p

⁸ بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والاداري"، دار المسير: عمان، ط 1، 2009، ص 50.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات يهدف إحداث تغييرات نوعية في ابتهالات السلوكية والتنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة علوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

(2) أهمية التغيير التنظيمي

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد وتنبع أهمية هذا التغيير التنظيمي من عدة جوانب نذكر منها¹:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التحديد والحيوية وتظهر بوح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع فرح والابتكار.
- تنمية القدرة على الابتكار فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة.
- إزكاء الرغبة في التطوير : يحدث التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، تحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:
 - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها؛
 - عمليات التحديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛
 - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

- التوافق مع التغييرات: ينظر أيضا إلى أهمية التغيير على أنه توافق مع التكنولوجيا وعملة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها ويجب علينا أن نتعلم كيف تتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو تقوم بأداء الدور الصعب المتوافق معه.
- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة للضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.²

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير التنظيمي، فهناك عدة أنواع وأشكال من التغيير التنظيمي حسب المعايير المستخدمة في التصنيف وهي على النحو التالي¹:

¹ سيد عرفة، مرجع سابق، ص20 .

² بوشارب ياسين، مرجع سابق، ص6 .

● التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

● التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي التكنولوجي والتغيير المعنوي النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

● التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف التغييرات السريعة إذا أمليت على الناس يمكن أن تؤدي إلى مقاومة عنيفة والصدمة الناتجة يمكن أن تشوش الإدارة بأكملها والتغيير التدريجي يؤدي إلى عدم الشعور الأفراد بحدوثه ويستمررون بالعمل بشكل كان ملائما للموقف القديم.²

ثالثا: علاقة التغيير التنظيمي ببعض المصطلحات ذات الصلة

تفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والاتساع وبين الجزئية والشمول، وهناك العديد من المصطلحات المرتبطة به والتي تتداخل معه إلى درجة يصعب فيها التفريق عنه، كمصطلح التطور التنظيمي التطوير التنظيمي

● التغيير التنظيمي: هو بمثابة مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع إلى آخر أو من حالة لأخرى بغض النظر عن طبيعة

هذا الانتقال أو آثاره وأسبابه وغيرها من التفاصيل والتغيير بهذا المعنى قد يكون مخططا أو عشوائيا شاملا أو جزئيا، إيجابيا أو سلبيا، سريعا أو تدريجيا، ماديا أو معنويا؛

● التطور التنظيمي: يعني الوصف التاريخي للأوضاع التنظيمية وفقا للمراحل الزمنية التي تمر فيها المنظمة منذ نشأتها

وطوال فترة عمرها، وبالتالي فإن التطور التنظيمي يتضمن سردا موضوعيا لوقائع الأحداث والظروف التي تشهدها المنظمة وكيفية انتقالها من مرحلة لأخرى³؛

¹ محمود سلمان العيمان، "السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال"، دار وائل للنشر: الاردن، 2005، ص350.

² بوشارب ياسين، مرجع سابق، ص7.

³ نائل العولمة، "التغيير والتطوير التنظيمي في اجهزة الادارة الاردنية نحو التغيير"، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، عمان ، المجلد 8، العدد 2، 1998، ص174-175.

● **التطوير التنظيمي:** يتميز مصطلح التطوير التنظيمي بأنه أكثر إيجابية بحيث يتعدى التركيز على المشكلات الموجودة وسبل علاجها إلى إحداث نقلات نوعية وكمية واعية قائمة على التخطيط المنظم والمدروس في كل جوانب المنظمة وخصوصا الجوانب الإنسانية، حيث يعرفه ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard أنه جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة الفعالية التنظيمية والصحية للمنظمة من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية¹؛

عند المقارنة بين مفهوم التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، يتضح أن التغيير التنظيمي أوسع وأشمل من مفهوم التطوير التنظيمي، حيث يستند التطوير التنظيمي بشكل كبير على مجموعة القيم الإنسانية وعلى تطبيقات العلوم السلوكية وعلى نظرية النظم المفتوحة وذلك لتعزيز التكيف المستمر للمنظمة مع بيئتها الخارجية وذلك بتكييف المهنة الأساسية، الإستراتيجية، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات والحوافز، وسياسات وإجراءات العمل؛ بينما يركز التغيير التنظيمي وإدارته على تقييم التكلفة، الجودة واحترام الأجال الزمنية، بمراعاة الطريقة التي يتم بها نقل المعارف والمهارات وتطويرها ليتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها بفعالية عالية وحل مشاكلها بسهولة فائقة، فالغرض منه ضبط المنظمة نحو اتجاه خاص بتحسين حل المشكلات التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة للاستجابة لجودة حياة العمل وكذا الفعالية، بكل أنواعه بما في ذلك الابتكار التقني والإداري، تدهور المنظمة أو تحول النظم والإجراءات عبر الزمن حيث أن هذه التغييرات قد تقود المنظمة لتجعلها أكثر تطورا بنفس طريقة التطوير التنظيمي أو ربما لا تجعلها كذلك.²

الفرع الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

بعد التطرق إلى مفهوم التغيير بشكل عام ثم مفهوم التغيير التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم المشابهة له ، كان لابد من التطرق إلى بعض الأساسيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي و المتمثلة في، خطوات ،استراتيجيات ، اهداف ، الاسباب و مجالات التغيير التنظيمي.

أولا: خطوات واستراتيجيات التغيير التنظيمي

سيتم تناول في هذا العنصر، خطوات التغيير التنظيمي واستراتيجيات المتعلقة بذلك:

1. خطوات التغيير التنظيمي :

قيام الإدارة بالتغيير لابد من المرور بعدة خطوات لضمان سيرورة العمل و المجاعة المنظومة و هذه الخطوات يجب على المعنيين بالتغيير الاعتماد على المناقشة والحوار وخطط استراتيجية لتنفيذ العملية التغييرية.
يقترح عبد الباري الدرة نموذجا لإدخال تغيير مخطط له ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية وهي كالتالي:

● **معرفة مصادر التغيير:** قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية التغيير الذي يحدث في هيكلك السوق، والتغييرات التكنولوجية والسياسية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وقد يكون مصدر التغيير

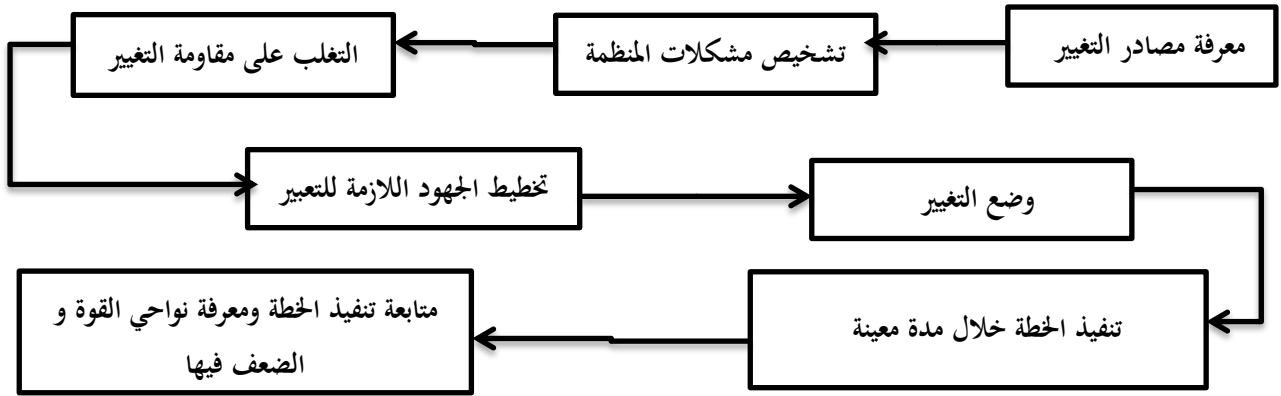
¹ G.Thomas , G .Christtopher, "*Organization Devellopment , Change*", USA , 2009.p6.

² G.Thomas , G .Christtopher,loi.cit.p7.

المناخ التنظيمي السائد و يقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بالإنسانية. تقدير الحاجة إلى التغيير وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما يراد تحقيقه؛

- تشخيص مشكلات المنظمة: قد تتعلق بأساليب العمل التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، وغيرها من المشاكل؛
- التغلب على مقاومة التغيير: فالمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم الآثار المترتبة عن التغيير، إحساس العاملين أنهم اشتغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجمعية غير الرسمية؛
- تخطيط الجهود اللازمة للتعبير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل حقيقي يمكن قياسه؛
- وضع التغيير: يجب الأخذ بعين الاعتبار العنصر التالي قد تتأثر بما أجزاء المنظمة و هي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف ووصف الأعمال و تغيير الصلاحيات و المسؤوليات ، تغيير الهيكل التنظيمي)؛
- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة؛
- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة و الضعف فيها.

شكل {1-3}: خطوات التغيير التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلبتان استنادا على ما سبق

2. استراتيجيات التغيير التنظيمي: ذكر نُجْد العطيبيات من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اعتمادها عند إحداث التغيير التنظيمي وهي¹:

- إستراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل سواء كان ذلك التغيير مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، رغبة العاملين

¹عطيبيات نُجْد، "ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دراسة تطبيقية في خطوط العربية السعودية"، دار الحامد:السلط، ط1، 2006، صص 207-213.

بالمشاركة، ثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، ويمكن استخدام الأساليب التالية لضمان ونجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كما يلي:

✓ **المشاركة واسعة النطاق** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وكذا ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد والذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، إذ أن المشاركة الواسعة لهم تجعلهم عارفين بتفاصيل هذا التغيير و محفزين له وينفذونه بكل بساطة؛

✓ **المشاركة المركزة:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي لكي يشرك جميع العاملين في عملية التغيير التنظيمي، وهذا ما يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يتصل بالأفراد المهمون والحاسون لنجاح هذه العملية وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة؛

✓ **أسلوب الإقناع** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير عالية ودرجة إلحاحه منخفضة، حيث يتم إقناع الأفراد والذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المنظمة. د. أسلوب الإقناع يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير التنظيمي وهناك مقاومة عالية له من قبل العاملين، وخاصة عندما يفشل أسلوب الإقناع أو يرى القادة أنه يأخذ وقتا طويلا، ففي هذه الحالة يفضل إتباع أسلوب الجبري مع ضرورة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية هذا التغيير.

● **إستراتيجية التغيير البيوي:** يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البيوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط لها بعناية ودقة، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا عما كانت، ولنجاح إستراتيجية التغيير البيوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

- **إستراتيجية البراعة القيادية** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ودرجة إلحاح التغيير منخفضة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكفي، بل لابد من قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب؛

- **إستراتيجية المشاركة الواسعة** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملون فيها يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة منخفضة، وهنا لابد من اللجوء إلى المشاركة الواسعة النطاق، وتكون الصفة الغالبة لهذه الإستراتيجية هي غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين وإقناعهم بأن ما تنوي المنظمة القيام به هو الأفضل لهم وللمنظمة؛

- **إستراتيجية الإلزام:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بأسلوب الإلزام أو الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو

الإقناع، ويجب على القائد هنا أن ينفذ عملية التغيير محققا الاتحاد بين العاملين، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية وطمأنتهم لما يريد إحداثه من تغيير.

— **الإستراتيجية الديكتاتورية القسرية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تتكون مقاومة التغيير قوية والمنظمة تعاني من أزمات كبيرة فإن الإستراتيجية الديكتاتورية هي الأنسب لإحداث التغيير من أجل إنقاذ المنظمة، حيث قد تتضمن هذه الإستراتيجية بعض القسوة والتي قد تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء وتعتبر هذه الإستراتيجية أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية.¹

ثانيا: أهداف و أسباب التغيير التنظيمي

تعرض المؤسسات في العصر الحديث لتحديات مستمرة وتطورات سريعة تستدعي الاستجابة والتكيف. يعد التغيير التنظيمي أداة حيوية لتحقيق التحولات اللازمة في هياكل وعمليات المؤسسات. تهدف هذه العملية إلى:

1) أهداف التغيير التنظيمي: لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن

أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة؛²
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفهمهم وصالحة الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية الآلات المتاحة، والموارد والطاقة، ورأس المال؛
- بناء محيط محي للتغيير والتطوير والإبداع؛
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين³؛
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على بقاء والنمو⁴.

¹ سميرة صالح، "دور القيادة الادارية في ادارة التغيير التنظيمي"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص93.

² Y.Giordano, "Communcatinet organisationnelle reconsideration par la theorie de la structuration".Revue de gestion des ressources humaines. France.1998:p3.

³ عامر، سعيد يس، "الادارة في ظلال التغيير"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوي، الاسكندرية، مصر، 1992، ص37.

⁴ نسبية بالخير، "مستوى التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2020، ص 22 .

(2) أسباب التغيير التنظيمي: هناك أسباب عديدة تجعل المؤسسة الاقتصادية المعاصرة بحاجة ماسة للتغيير ويمكن تصنيف تلك الأسباب إلى نوعين أساسيين هما: أسباب داخلية وأخرى خارجية¹.

- الأسباب الداخلية: تتمثل في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المؤسسة، ومناخها وهيكلها التنظيمي، والأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها، ومن أهم هذه الأسباب (تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع مؤسسات أخرى تدني معنويات العاملين ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني مستوى الأرباح والإيرادات، حدوث أزمة داخلية طارئة)؛
- الأسباب الخارجية: تتمثل في المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح غير منعزل عنها، حيث تتجسد في متغيرات البيئة العامة والتي تشمل مجموعة العوامل الاقتصادية السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ومتغيرات بيئة الصناعة التي تنطوي على جملة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات العملاء الموردين، تكنولوجيا الصناعة المنافسين... إلخ). والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل. وقد حددها (Porter) في خمس قوى تنافسية توضح مدى قوة التنافس في المجال، وتتمثل في تهديد المنافسين الجدد القوة التفاوضية للموردين القوة التفاوضية للعملاء (المشترين)، المنتجات البديلة، والحالة التنافسية للصناعة.

ثالثاً: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي

(1) مجالات التغيير التنظيمي: تستهدف عملية التغيير التنظيمي عدة مجالات حيوية في المنظمة، حيث تترابط وتتداخل هذه المجالات مشكلة نظام متماسك يستجيب كل جزء منه لأي تغيير أو تعديل حدث في الجزء الآخر، مثلما أكد ستان دافيس Stann Davis ذلك قائلاً: "عندما تتغير البنية التحتية فإن كل شيء يصدر صوتاً مدوياً ؛ ويمكن تحديد مجالات عملية التغيير التنظيمي في المنظمة بالمجالات التالية :

- التغيير في الهيكل التنظيمي: توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلي والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة توزيع الوظائف إعادة تحديد المسؤوليات تحديد نطاق الإشراف والعلاقات الداخلية، إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع بعضها البعض، كما يشمل التغيير على مستوى الهيكلية تحديد مصادر اتخاذ القرار تحديد درجة المركزية واللامركزية وكذا تحديد نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة.
- التغيير في الافراد: يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين أساسيين هما:

- ✓ التغيير المادي للأفراد : وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم؛
- ✓ التغيير النوعي للأفراد : وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التكوين والتنمية وتطبيق المكافآت والجزاءات التنظيمية. ويمكن القول أن أهم مجالات التغيير التنظيمي وأكثرها صعوبة هي

¹ ابتسام سلطانية، شريف غياط، "دور التكوين في احداث التغيير التنظيمي لتحسين الاداء المؤسسي،" مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة"، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد قالمة - الجزائر، العدد:1(2022)، ص 908_885.

التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين حيث أن إدارة الموارد المادية تختلف عن إدارة الموارد البشرية، فمهما تعاظم دور الآلة يبقى الفرد هو المشغل لها، بتعبير آخر مهما توفرت المؤسسة على موارد مادية من أموال ضخمة وتجهيزات حديثة، يظل نجاحها مرهونا بمدى توفرها على الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن حيث المهارات، القيم، المعتقدات، الاتجاهات والسلوكيات.

- **التغيير في التكنولوجيا** : تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات الجديدة التي تساعدها على تحقيق أهدافها، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بمواعيد تسليم الإنتاج ؛ ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج بأخرى أكثر تطورا، تطوير طرق وتقنيات ووسائل الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذا تطوير طرق المعاملات بالاعتماد على طرق تحويل الأموال والدفق بوسائل إلكترونية وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت.

(2) مراحل التغيير التنظيمي: حظي موضوع التغيير التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، وقد قدمت محاولات كثيرة التوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير على مستوى المنظمة، كما طور الباحثون عدة نماذج لإحداث عملية التغيير أهمها:

نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin): طور كيرت لوين نموذجا لإحداث التغيير التنظيمي، ووفقا لهذا النموذج تمر عملية التغيير بثلاثة مراحل أساسية وهي مرحلة إذابة الجليد ومرحلة التغيير ومرحلة إعادة التجميد كما يلي:

• مرحلة إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing) :

تتضمن هذه المرحلة إلغاء واستبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد داخل المنظمة، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة الخلق مواقع جديدة لديهم، وإحساسهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، حيث من خلال هذه العملية يدرك الأفراد داخل المنظمة أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء ولا بد من تبني التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد الضغوط البيئية الخارجية مثل تدلي معدلات الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح وتقلص الحصة السوقية للمنظمة، وكذا اعتراف الطاقم التنظيمي بوجود مشكلة معينة ولا بد من علاجها.

إن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير التنظيمي، وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، حيث تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى العاملين للتغيير التنظيمي، وتعلم مهارات واتجاهات جديدة عن طريق إلغاء واستبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالي.

• مرحلة التغيير (Changing) :

في هذه المرحلة يتعلم العامل أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة تساعده على أداء عمله بطريقة جديدة، من خلال ما تقدمه المنظمة لهم، حيث يتم في هذه المرحلة أيضا إجراء تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل

التنظيمي، الأمر الذي يقتضي من الإدارة ضرورة تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل وآراء وأفكار جديدة للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب. ويعتقد ليوين أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون بالفشل بسبب عدم شعور العاملين بالحاجة الفعلية للتغيير، فتكون النتيجة أنهم يحدثون مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة مسار التغيير بالمنظمة.

• مرحلة إعادة التجميد أو التثبيت (Refreezing) :

هذا يعني أن ما تعلمه العامل من أفكار ومهارات. واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة العاملين على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وهكذا تغدو الطرق الجديدة سهلة ومرضية خاصة إذا ما أتاحت المنظمة الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، مع استخدام التعزيز الإيجابي لتدعيم التغيير المرغوب، وكذا استخدام التدريب الإضافي وأساليب النمذجة لتثبيت التغيير.

هذه المرحلة يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، لما يوفره من بيانات فيما يتعلق بمنافع التغيير التنظيمي وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

الفرع الثالث: مقاومة التغيير

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى دراسة مقاومة التغيير من حيث المفهومها، الأسباب المؤدية إليها، مع عرض اساليب معالجتها .

اولاً: مفهوم مقاومة التغيير وأسبابه

تعيش المؤسسات والمنظمات في عصر تتسبب فيه الديناميكية والتغير المستمر. تدرك هذه المؤسسات أن القدرة على التكيف والتغيير السريع تمثل مفتاح البقاء والازدهار في سوق الأعمال المنافس. ومع ذلك، فإن تنفيذ التغيير في بيئة العمل ليس مهمة سهلة.

تواجه المؤسسات تحديات عديدة أثناء محاولتها تنفيذ التغييرات التنظيمية. ومن أهم هذه التحديات هي مقاومة التغيير التنظيمي .

(1) مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة فإنه يتعين تفهم جميع المعنيين بهذا التغيير لدواعيه حتى يمكن ضمان تعاونهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحييد المقاومة. وعادة يكون هناك ردود أفعال ممن يتأثرون بالتغيير، قد تتمثل في عدم التصديق أو عدم القبول، ويتطلب ذلك مجهوداً من مسيري المؤسسات المسؤولين عن تخطيط عملية التغيير من أجل إقناع العاملين به.

يمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وذلك كما يلي¹:

- **الصدمة** : وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف؛
- **عدم التصديق** : وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير؛

¹ د أحمد ماهر، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2010، ص-ص 591-590.

- **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث؛
- **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث؛
- **التبرير:** وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير؛
- **التكامل:** وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها. القبول وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

إذا لم يتم التغيير بالشكل المطلوب ينتج عنه مقاومة، حيث يتمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، وهذا خشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى¹.

عادة مقاومة التغيير لديها أبعاد عديدة، فقد تأخذ الصفة الفردية بمعنى أن اتجاهات الأفراد العاملين قد تكون مؤيدة للتغيير أو معارضة له وذلك تبعاً للرؤية الشخصية للفرد أو الصفة الجماعية بمعنى أن مقاومة التغيير تأخذ طابع جماعي وقد تكون المقاومة سرية أو ظاهرة مع الأخذ بالاعتبار أن التعامل مع المقاومة الظاهرة يكون أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية، وذلك لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة الذي لا يمكن معرفة أفرادها أو استراتيجياته.

(2) أسباب مقاومة التغيير: عادة الأفراد يقاومون التغيير وذلك لعدة أسباب منها:

- **التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي:** هذا بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد وذلك بهدف خفض التكاليف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمؤسسة ليس يجيد دائماً للأفراد العاملين بها من جهة، ومن جهة أخرى التغيير قد يعني الحاجة لمهارات وخبرات جديدة قد لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهذا التخوف يحدث عادة عند ادخال تكنولوجيا جديدة²؛
- **التقييم المختلف للموقف:** فقد يرى البعض أن الموقف لا يحتاج تغيير في حين البعض الآخر يرى أن التغيير ضروري؛
- **التغيير في المواقع الجغرافية للعمل:** كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم فيها نفس التسهيلات أو تترتب عليهم مصاريف أو تغييرات لا يجذونها أو غير مستعدين لها³؛
- **المس بمداخل الأفراد:** مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأخر بالإنتاجية بشكل مباشر⁴؛
- **الجماعات غير الرسمية:** هذه الجماعات تحرض في اتجاه معاد للتغيير خوفاً على مصالحها من الضياع، بعد أن رتبت الأمور لصالحها⁵.

بالإضافة إلى تلك الأسباب، هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير يوجزها أحمد ماهر في النقاط التالية:⁶

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة، هذا ما يؤدي إلى البلبلة وعدم التأكد عما قد يحدث في المستقبل؛

¹ ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، العدد2، 2021، ص263.

² خليل شماع، خضير حود، "نظرية المنظمة"، دارالميسرة:عمان، ط4، 2007، ص222.

³ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل، عمان، الاردن، 2000، ص262.

⁴ ماجدة العطية، "سلوك المنظمة"، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق:عمان، ط1، 2003، ص352-353.

⁵ ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، مرجع سابق، ص250.

⁶ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص392.

- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية، فحينها يشعر المتأثرين بالتغيير أنه يتم المصلحة أشخاص معينين؛
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد وأقسامهم يميلون إلى مقاومة التغيير.

ثانيا : أساليب معالجة مقاومة التغيير

هناك جملة من الأساليب المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، أهمها:

- (1) **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. فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي. ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية، وإذا لم تتوفر هذه الشروط، فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة¹؛
- (2) **المشاركة** : يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه. وبذلك، وقبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يُحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية التغيير. وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير. ولكن مقابل هذه المزايا فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة .
- (3) **التسهيل والدعم**: يمكن لمستشار التغيير من تقديم دعم كبير لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف ومن مساوئ هذا الأسلوب، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح؛
- (4) **المفاوضات**: هي الطرق الأكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون، فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم ذلك في دعم مشاريع التغيير. فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية المحتملة نتيجة التغيير فإنه يفترض على الإدارة أن تعتمد على برنامج للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف وفوائد التغيير؛
- (5) **المناورة والكسب**: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة على أساليب المناورة. أما الكسب فهو أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير. حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير. إن كلا من المناورة والكسب، هي طرق غير مكلفة نسبيا وسهلة الحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع، ويستخدم

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص355.

كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض فإن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض مصداقية القادة المسؤولين عن التغيير إلى الصف¹؛

(6) الإيجابار: هو الأسلوب الأخير الذي تلجأ إليه الإدارة لتقليل المقاومة، ويشتمل هذا الأسلوب على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومي التغيير وإجبارهم على قبوله كواقع حالي².

ثالثاً : عوامل نجاح التغيير التنظيمي و أسباب فشله

تعدد عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله في المنظمات حسب إدارة واستراتيجية كل من هذه الأخيرة، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

(1) عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

- أن يكون المدبرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري؛
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب و ذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي؛
- توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع و التحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة؛
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه؛
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحسين أدائهم؛
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجدد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

(2) أسباب فشل التغيير التنظيمي

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة؛
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير؛
- عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط؛
- الاتفاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس البداية الخاطئة كعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير؛
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا؛
- الاختلاف في تقديرات و تصورات العاملين³.

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص356.

² ليلي بن عيسى، مرجع سابق، ص 253.

³ أسماء سعدي مجد ملحم، "دور ادارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل - فلسطين، 2022، ص ص 41-40.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث باستعراض الدراسات التس علاقة بمتغيري الدراسة معا، والدراسات التية لها علاقة بأحد متغيري الدراسة خلال فترات زمنية مختلفة، ثم نقوم بمناقشة هذه الدراسات مع إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية،بالاضافة إلى مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة

سنستعرض الدراسات السابقة سواء كانت هذه الدراسات، محلية أو أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل.

الفرع الأول: الدراسات التي لها علاقة بمتغيري الدراسة معا

1) دراسة لعرج وخليفة سنة 2023 بعنوان "دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري":¹

هدفت الدراسة الى التعرف على مدخل التغيير التنظيمي ومدى مساهمته في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسة، أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بمديرية الاغواط، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على 72 عينة من الموظفين ، وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS توصلت الى أنه للتغيير التنظيمي دور كبير في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة، اهتمام المنظمة محل الدراسة بأداء موردها البشري وتسعى جاهدة لتطويره، تواكب المنظمة التكنولوجيا المتطورة والحديثة.

2) دراسة عميمر سنة 2021 بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على اداء المورد البشري":²

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري ومحاولة تأكيد ان الزيادة في اداء الموارد البشرية مرهون بمدى نجاح عملية التغيير التي تكون من خلال تعاون الادارة والعاملين في تنفيذها. اجريت الدراسة في مجموعة مؤسسات اقتصادية جزائرية بولاية البلدة، استخدمت المنهج الوصفي ،شمل مجتمع الدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والعينة اطارات المديريات ورؤساء الاقسام ، وتم الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات ،ومن بين النتائج التي توصلت اليها ان مستوى التغيير الهيكلي متوسط ،وهذا راجع لكل مجالات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات وبما تتأثر به كاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والتسارع العملي، ان مستوى التغيير التكنولوجي فوق المتوسط، اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان التغيير التنظيمي يساهم في اداء المورد البشري بنسبة 29.8%، اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان التغيير التكنولوجي يساهم في اداء المورد البشري بنسبة 40%، اثبتت الدراسة على وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري هذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0.810 والقيمة الاحتمالية.

¹ لعرج زخروف، د.مجد خليفة ، دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري ، "مجلة البحوث القانونية والاقتصادية" ، مخبر الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار تليجي، الاغواط، العدد:1، (2023).

² عميمر فضيلة، اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ، "مجلة افاق علوم الادارة و الاقتصاد"، جامعة لونيبي علي، البلدة 2-الجزائر، العدد:1، (2021)

3) دراسة فضيلي ومجري تحت سنة 2019 بعنوان "اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية":¹

هدفت الى فهم ودراسة عملية التغيير التنظيمي، التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية و دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرين، اجريت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. تم استخدام المنهج الوصفي ، شمل مجتمع الدراسة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية وتم اخذ 181 استاذ من الكلية كعينة للدراسة موزعين على 4اقسام. اعتمدت الدراسة على الاستبيان ادات لجمع البيانات، من بين النتائج التي توصلت اليها للتغيير التنظيمي(التغيير في الهيكل التنظيمي ،التغيير في التكنولوجيا ،التغيير في الوظائف ،التغيير في الافراد) الحاصل في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة له اثر ايجابي في تحسين اداء الموارد البشري باستثناء التغيير التنظيمي حاصل في التكنولوجيا ليس له اثر على اداء الموارد في الكلية.

4) دراسة محفوظ حضري سنة 2019 بعنوان " دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي":²

تهدف الدراسة الى التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، وابرز الاثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي، دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي لقد تم في مؤسسة سونلغاز بالوادي، استخدام الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفيما يخص ادوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة اساسية حيث طبق على مجتمع الدراسة قدر بـ 50 عاملا بمؤسسة من بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة، توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي واداء الوظيفي وتنبثق من هذهالنتيجة العامة نتائج فرعية :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التكنولوجي، الاداء الوظيفي ، لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين برنامج التدريب ولاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

5) دراسة عائشة أمحمدي سنة 2018 بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين فعالية الأداء":³

هدفت الدراسة الى معرفة التغيرات الحاصلة في عملية الاشراف وتأثيرها على العمال، مدى تقبل العمال في ادخال تقنيات جديدة للعمل عليها، الكشف عن أداء العمال داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثير العامل بمختلف التغيرات الحاصلة واستجابة لها أو رفضها. أجريت الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة واستخدم فيها المنهج الوصفي ومن أدوات جمع المعلومات: المراجع، المعاجم، المذكرات، الرسائل والأطروحات في جانب النظري اما في الجانب التطبيقي الاستبيان، تضمن مجتمع العينة منتسبي مؤسسة الضمان الاجتماعي أما العينة ضمت 209 عامل موزعين على ثلاثة اصناف(إطارات، اعوان تنفيذ واعوان تحكم)، توصل الباحث الى ان المؤسسة تعمل على سد الفجوات بالنسبة للعمال وذلك من خلال التقليل من نسبة التغيير، فالتكوين يساعد العمال للتعرف على التغيرات الحاصلة فالمؤسسة، وكذلك معرفتهم لأساليب وطرق العمل الجديدة فالفرد

¹ سارة فضيلي، عائشة مجري، "اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية"، مذكرة ماستراً كادمي، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.

² محفوظ حضري، "دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2019.

³ عائشة أمحمدي بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين فعالية الأداء" مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

يعتبر أهم مورد بالنسبة للمؤسسة. هذه الأخيرة أصبحت امام حتمية التغيير من أجل ضمان الاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة. لذا واجب عليها مواكبة التغيير بجميع أنواعه.

6) دراسة سايب سنة 2018 بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين":¹

هدف هذه الدراسة الى التعرف اثر التغيير التنظيمي التعرف على واقع تغيير التنظيمي بالمديرية العملية بورقلة لاتصالات الجزائر التعرف على مستوى الاداء المورد البشري بالمديرية العملية بورقلة لاتصالات الجزائر دراسة العلاقة بين المتغيرين حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع كما تم الاعتماد على المنهج دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية، الاستبيان، تتكون عينة الدراسة من 58 عامل تم المعالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الاحصائية SPSS اصدار 20 لخصت الدراسة النتائج التالية: يوجد تغيير تنظيمي واضح في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة شمل ميادين مختلفة ميادين مختلفة بالاضافة الى وجود مستوى مرتفع من اداء الموارد البشري كما توجد علاقة طردية موجبة متوسطة بين اداء العاملين والتغيير التنظيمي بالمؤسسة، لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي(التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الموارد البشري) باتجاه العاملين، يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا واداء العاملين.

7) دراسة مسعودة شقة سنة 2018 بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية":²

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على اداء العاملين في مؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)، دراسة مدى تاجر والتزام العاملين بالمؤسسة بعمليات التغيير التنظيمي التعرف على مجالات عملية التغيير ووضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات حيث ان مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب، اما العينة الدراسة فقد بلغت 100 عامل اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي، تم الاعتماد على الإستبيان، المقابلة والملاحظة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS 23، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية يعطي العمال في اجابتهم نحو ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ممارسة متوسطة؛ للتغيير الهيكلي هو الكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أثبت صحة الفرضية "يعتبر التغيير الهيكلي هو الاكثر في المؤسسة"؛ يعتبر الأداء في المؤسسة محل الدراسة اداء عالي مما يثبت صحة الفرضية يعتبر اداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة اداء عالي.

8) دراسة عبد الفتاح علاوي سنة 2013 بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية":³

هدفت الدراسة الى التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية، دراسة مدى تأثير العاملين بعملية التغيير التنظيمي اجريت الدراسة في شركة سونلغاز وحدة الاغواط، باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتم الاستعانة بالاستبيان ادت لجمع البيانات وتحليلها برنامج SPSS، مجتمع الدراسة عمال من المؤسسة من بينهم 254 عينة من المجتمع، وبعد تحليل النتائج توصلت الى أن: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي

¹ عبد القادر سايب، "أثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

² مسعودة شقة، "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

³ عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

، التغيير في التكنولوجيا ، اتجاهات المورد البشري وادارة التغيير، انجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل، ان اشراك العاملين في صنع القرارات بالتغيير التنظيمي يتيح فرصة ابداء الراي وترشيد القرارات.

9) دراسة أسماء مُجد ملحم سعدي سنة 2022 بعنوان "دور ادارة الموارد البشري في التغيير التنظيمي":¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة الموارد البشري في التغيير التنظيمي بالبنوك العاملة في الضفة الغربية فلسطين ومعرفة مستوى ادارة الموارد البشرية ومستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية . اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي تم صياغة المجتمع البحث من جميع العاملين في قسم ادارة الموارد البشرية والمدراء ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة اداة لجمع البيانات وقد تم الاستعانة في هذا البحث على اسلوب العينة العشوائية توزيع 79 استبانة، باستخدام برنامج spss تحليل البيانات من خلال مجموعة من الاساليب الحصائية في حين توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج من اهمها مستوى ادارة الموارد البشرية في الضفة الغربية متوسط ، مستوى التغيير التنظيمي متوسط وكان اعلى مجالات التغيير التكنولوجي ويليه التغيير الاستراتيجي ، هناك دور ايجابي قوي لأدوار ادارة الموارد البشري في التغيير التنظيمي.

الفرع الثاني: الدراسات التي لها علاقة بأحد متغيري الدراسة

1) الدراسة جود الله السلمي سنة 2021 بعنوان "التمكين الاداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة":²

هدفت الى التعرف على علاقة بين التمكين الاداري و ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظرهم، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، واداة الاستبيان لجمع البيانات ، مجتمع الدراسة تمثل في مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي، توصلت الى ان التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة عالية وقد ظهرت جميع المجالات (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار) بدرجة عالية، بينما جاء مجال المكافآت والجوائز، والنمو المهني بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة التمكين الاداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة: الدراسة المؤهل العلمي ،نوع الاعداد، عدد سنوات الخدمة ،وعدد الدورات التدريبية، واوصى الباحث المؤسسة بتعزيز التمكين الاداري لدى قادة المدارس الثانوية في الجوانب التي أظهرت النتائج أن درجة تمكينهم فيها كانت متوسطة أو منخفضة وذلك من خلال العمل على تحسين نظام الاتصال بين الادارة وقادة المدارس بما يسمح بحرية تبادل المعلومات في الاتجاهين.

2) دراسة أبو قاسم سنة 2021 بعنوان "دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية(اونروا):"³

¹ أسماء سعدي مُجد ملحم، "دور ادارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل -فلسطين، 2022.
² فهد بن عبدان جود الله السلمي، "التمكين الاداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة" المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، 2021.
³ رسمية جعفر زيدان ابو قاسم "دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية اونروا"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، الطبعة2، العدد1، فلسطين،2022.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية(اونروا) بمحافظات قطاع غزة وسبل تفعيله من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ، تمثلت العينة ب154 مدير ومديرة للدراسة، استخدمت اداة الاستبانة المكونة من 22 فقرة موزعة على 4مجالات، توصل الدراسة الى ان درجة تقدير افراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية(اونروا) بمحافظات قطاع غزة كانت بنسبة77.05% وتعتبر هذه درجة كبيرة.

3) دراسة Elly و Navia سنة 2020 بعنوان "تنمية الموارد البشرية نظرة عامة على تقييم الاداء":¹

تمت الدراسة في جامعة هو تشي مينه للتكنولوجيا كلية الادارة الصناعية بفيتنام، تناولت تنمية الموارد البشرية من خلال مراجعة تقييم الاداء ، يجب على المنظمة إعداد برنامج يحتوي على الانشطة التي تمكن من تحسين قدرات ومهنية الموارد البشرية بحيث يمكن للمنظمة البقاء والتطور وفقا للبيئة التنظيمية ، تبدأ عملية التقييم من اعداد معايير اداء الموظف، تحديد ما سيتم تقييمه(الانجازات او المهارات او المخرجات)، يجب تضمين المعايير في تحليل الوظيفة و الوصف الوظيفي قبل تحديد معايير تقييم الاداء.

4) دراسة Randall. Wagoner سنة 2004 بعنوان "التأثير على تصور التغيير التنظيمي في الكليات":²

أفادت الدراسة بفحص تأثير العوامل الشخصية على تصور التغيير التنظيمي في الكلية، اجريت الدراسة في مجموعة كليات (Metroplitan) بأوهاما نبراسكا بالولايات المتحدة الأمريكية ، تمثل مجتمع الدراسة في 12 كلية من داخل ولاية واحدة وتكونت العينة من 510 موظفين محترفين، اعتمدت المنهج الوصفي والتحليل ،توصلت النتائج الابتدائية الى ان المجالات التي يدرك فيها التغيير بطرق مختلفة بشكل كبير تشمل قيمة التغيير التنظيمي والعملية التي يحدث التغيير من خلالها، كلما طالت مدة بقاء الأفراد في مؤسسة واحدة زاد احتمال وجودهم تميل الخبرة والمدة الى تأثير سلبي على ادراكهم بالتغيير التنظيمي، كلما زاد فهم الأفراد للرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كلما زادت المشاركة في التغيير وكانوا أفضل استعدادا للسياق ورؤية التغيير بطريقة ايجابية.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

- من خلال الدراسات السابقة التي تم طرحها يتضح ان معظم الدراسات سعت إلى دراسة معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري في دراسة، (شقة 2017) عن طريق معرفة اثر وهذا في كل من دراسة (عميمر 2021)؛ (فضيلي و بحري 2019)؛ (علاوي 2013) ؛وايضا عن طريق الدور وهذا في كل من دراسة، (حضري 2019)، (زخروف و خليفة 2023) وهذا ما يتشابه مع دراستنا؛

¹ Navia Thuy و Elly Trinh " تنمية الموارد البشرية نظرة عامة على تقييم الاداء ووجهات نظر تقييم الاداء " Journal llabisecoman Vol.01, Issue05, 2020.

² Randall. Wagoner "التأثير على تصور التغيير التنظيمي في الكليات"

مجلة Community College Journal of Research and Practice, 28, 2004.

- تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين العديد متغيرات مختلفة منها: التمكين الإداري في دراسة (السلمي 2021)، التكنولوجيا الحديثة في دراسة (ابو قاسم 2021) ، فعالية الاداء في دراسة (احمدي 2018)، الاداء الوظيفي في دراسة (حضري 2019)؛
- تنوعت الدراسات السابقة في دراسة الحالة بين القطاع الخاص والعام ومن بينها سونلغاز وهذا في كل من الدراسة (علاوي 2013)، (زخروف و خليفة 2023)، (حضري 2019) ، كليات في دراسة (فضيلي و بحري 2019) ، مؤسسة التنقيب (شقة 2017)، اتصالات الجزائر في دراسة (سايب 2018)، الضمان الاجتماعي في دراسة (أحمدي 2018)، بنوك في دراسة (سعدي 2022)؛
- أغلب الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة محلية وأجنبية وكانت من سنوات 2023 إلى 2004 حيث شملت كل من الجزائر دراسة (أحمدي 2018)، فلسطين (سعدي 2022)، ولايات المتحدة الأمريكية، الفيتنام، السعودية (السلمي 2021)، أما عن دراستنا فأُنجزت دراستنا خلال 2023، بالجزائر،
- جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وعلى عينات من الموظفين في مؤسسات مختلفة. أما بحثنا فقد استخدم نفس المنهج والأسلوب، لكن على عينة من المديرين اطباء في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية؛
- جميع الدراسات السابقة وجدت تأثيراً للتغيير التنظيمي على المورد البشري، لكن هذا التأثير كان إيجابياً في الدراسة الأولى والثالثة، وسلبياً في الدراسة الثانية. كما وجدت هذه الدراسات أن هذا التأثير يختلف باختلاف نوعية التغيير أو أبعاد الثقافة التنظيمية. أما بحثنا فقد وجد تأثيراً إيجابياً للتغيير التنظيمي على ابتكار المورد البشري، وأن هذا التأثير يختلف باختلاف مستوى تقبل الادارة للتغيير؛
- من خلال الدراسات السابقة تمكنت دراستنا من معرفة كيفية اجراء الدراسة، اختيار العينة، الاستفادة من الأهداف من أجل معالجة وصياغة الاشكالية الرئيسية.
- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الدراسة في النقاط التالية:
 - المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة لمتغيرات الدراسة (اداء المورد البشري، التغيير التنظيمي)؛
 - المساعدة في صياغة الفرضيات وإشكالية الدراسة؛
 - التعرف على الأدوات المستخدمة والمنهج المستخدم في جمع البيانات واختيار ما يناسب الدراسة الحالية؛
 - المساعدة في كيفية بناء أبعاد الاستبيان التي يمكن التركيز عليها؛
 - التعرف على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة؛
 - التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل الادبيات النظرية و التطبيقية لكل من متغيرات الدراسة وهي التغيير التنظيمي و اداء المورد البشري، تطرقنا في مبحثه الأول أداء المورد البشري أما المبحث الثاني التغيير التنظيمي أما المبحث الثالث فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عيبتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها ، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع در استنا.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة

- المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية ورقلة -

تمهيد:

بعد ما تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري للتغيير التنظيمي واداء المورد البشري ، سيتم في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بورقلة، وذلك من خلال انتهاج اسلوب الاستبيان في جمع البيانات باستخدام برنامج الاكسال وبرنامج SPSS من أجل تفادي الأخطاء الحسابية والذي يساهم في تحليل المعلومات بدقة، ، سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

◀ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة.

◀ المبحث الثاني: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة:

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والادوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الادوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

من أجل اسقاط الجانب النظري على الواقع ومن أجل تأكيده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة حالة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بورقلة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بورقلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتوضع تحت وصاية الوالي. أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيورها ومقرها الإداري النصر بالمحطة الأخيرة للترامواي ويمتد حيزها الجغرافي للدوائر التالية ورقلة مقر الولاية دائرة سيدي خويلد، دائرة القوسة وتشمل على 15 عيادة متعددة الخدمات و 32 قاعة علاج و 5 مصالح مختصة، و 16 وحدة كشف ومتابعة للطب المدرسي. تضم المؤسسة 1065 الموظفاً بين أسلاك طبية وشبه طبية وأسلاك مشتركة وعمال متعاقدين.

1. مجتمع الدراسة: هو مجموع عمال مؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ورقلة وعددهم الإجمالي 1065 فرد.
2. عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية من مجموع المجتمع قدرت ب 63 عامل. والتي يوضحها جدول {1_2}

جدول {1_2}: توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة	عينة الدراسة	البيان
100%	70	الاستبيانات الموزعة
10%	7	الاستبيانات غير المسترجعة
0%	0	الاستبيانات المرفوضة
90%	63	الاستبيانات الصالحة

المصدر: من اعداد الطالبان استنادا على مخرجات spss26

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة: تتكون محاور الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع.

- المتغير المستقل: يتمثل في التغيير التنظيمي .
- المتغير التابع: يتمثل في اداء المورد البشري .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

في هذا المطلب نستعرض فيه كل من الاستبيان والملاحظة بهدف الحصول على نتائج صحيحة وقرينة من الواقع ظاهرة محل الدراسة

الفرع الأول: الاستبيان

للتأكد من صحة فرضيات البحث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، احتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجوب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية)
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة اعتمادا من (24) فقرات موزعة على مجالين هما:

أولا: يتكون من أبعاد التغيير التنظيمي ويتكون من 15 عبارة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛
ثانيا: يتكون من أبعاد اداء المورد البشري ويتكون من 09 عبارات وفق مقياس ليكارت الثلاثي.
موضحة في الجدول {2_2} و الجدول {3_2}:

الجدول {2_2}: العبارات التي تقيس ابعاد التغيير التنظيمي

رقم العبارة	البعد
6-5-4-3-2-1	التغيير في الهيكل التنظيمي
11-10-9-8-7	التغيير في الأفراد
15-14-13-12	التغيير في التكنولوجيا

الجدول {3_2}: العبارات التي تقيس ابعاد اداء المورد البشري

رقم العبارة	البعد
9-8-7-6 / 5-4-3-2-1	الفعالية / الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

لتحليل النتائج ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك من اجل تفرغ وترميز الاجابات، وللتحليل الاحصائي للبيانات، بالاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

- اختبار (ألفا كرو نباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية؛

- معامل الارتباط (بيرسون) للكشف عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بالمتغير التابع؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة؛
- الارتباط الخطي المتعدد بين التغير التنظيمي واداء المورد البشري.

من أجل تحليل الاستبيان ثم وضع مقاييس للإجابات لقياس آراء العينة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي كما هو مبين في الجدول {2-4} التالي:

الجدول {2-4}: درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر : رينسيس ليكارت، أسلوب لبحث مقياس السلوكيات (بالإنجليزي)، أرشيف علم النفس، صفحة 140، 1932

أما تحديد قيم المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى ($3 - 1 = 2$) ثم تقسمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول {2-5} :

الجدول {2-5}: طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارت الثلاثي (likert Scale)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر : رينسيس ليكارت، أسلوب لبحث مقياس السلوكيات (بالإنجليزي)، أرشيف علم النفس، صفحة 140، 1932،

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان بواسطة التحكيم، بعرضه على مجموعة من الاساتذة المختصين، أما الثبات فتم التأكد منه بحساب معامل الاتساق الداخلي الفاكرو نباخ، حيث تتراوح قيمته من 0 الى 1. موضحة في الجدول جدول {2-6}:

الجدول {2-6}: نتائج اختبار الفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة

المحاور	الأبعاد	قيمة الفا كرومباخ الجزئي	قيمة الفا كرومباخ الاجمالي
المحور الاول: التغيير التنظيمي	التغيير في الهيكل التنظيمي	0.752	0.904
	التغيير في الافراد	0.856	
	التغيير في التكنولوجيا	0.821	
المحور الثاني: اداء المورد البشري	الفعالية	0.832	0.884
	الكفاءة	0.796	
الاجمالي			0.932

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

بناء على معطيات الجدول {2-6} فإن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين 0 و 1، حيث يعتبر أعلى قيمة (1) دالة على صدق عالٍ للاستبيان. ووفقاً للجدول أعلاه فإن جميع الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة تظهر قيماً عالية جداً لصلاحية الأسئلة المستخدمة في جمع البيانات، حيث تتراوح قيم المعامل بين 0.752 و 0.932، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية 0.932. وبالتالي، يُظهر هذا الجدول أن استخدام هذه الأسئلة كان صحيحاً وصالحاً لجمع البيانات، وأنه يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة التي تم جمعها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو ثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنحاول في هذا الجانب الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل القاء نظرة على توزيع العينة حسب الإجابات المطروحة عليهم وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير على حدة حسب نوع السؤال.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

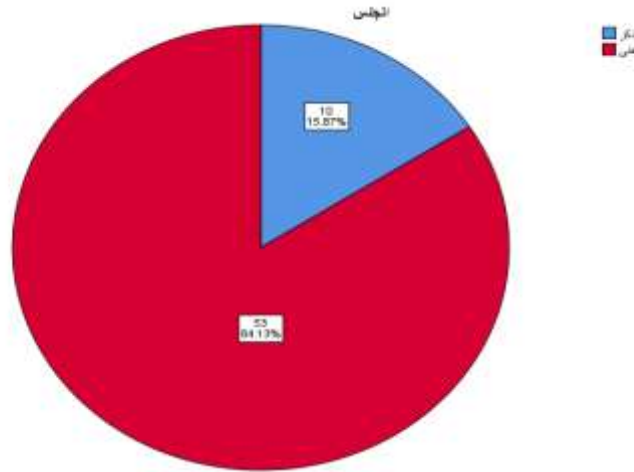
(1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول {2-7}: التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المتغيرات الشخصية	ذكر	10	15.9%
	أنثى	53	84.1%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الشكل {1-2}: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

يوضح الجدول والشكل توزيع الأفراد في العينة حسب الجنس، حيث كان عدد الإناث 53 بنسبة 84.1% من إجمالي عدد الأفراد في العينة، بينما كان عدد الذكور 10 بنسبة 15.9%. ما يفسر ان الاناث اكثر من الذكور كون الإناث هن الأكثر تميزاً بالحساسية والتفاني في العمل، فإنها تجد نفسها في مؤسسات الرعاية الصحية والمستشفيات، حيث يتطلب العمل في هذه المؤسسات مستوى عالٍ من التفاني والتعامل مع المرضى بحساسية ورقية. كما أن بعض التخصصات الطبية تجذب عادةً المزيد من الإناث، مثل التمريض والقبالة. لذلك، فإن غالبية المؤسسات الصحية يكون بها عدد كبير من الموظفات.

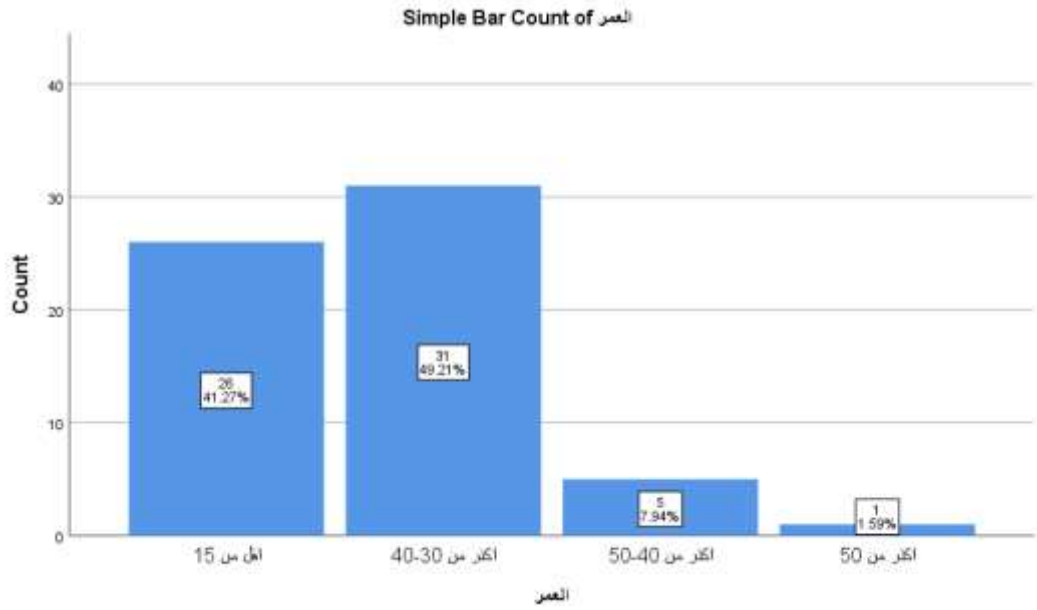
1- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول {2-8} التوزيع التكراري للعينة حسب العمر

العمر	النسبة	التكرار
أقل من 30 سنة	41.3%	26
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	49.2%	31
من 40 سنة إلى 50 سنة	7.9%	5
50 سنة فما فوق	1.6%	1
المجموع	100 %	63

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الشكل رقم {2-2} توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

يوضح توزيع الأفراد الشكل والجدول اعلاه توزيع العينة حسب الفئات العمرية المختلفة. وفقاً للجدول، كان عدد الأفراد في فئة "أقل من 30 عامًا" 26 بنسبة 41.3% من إجمالي عدد الأفراد في العينة، بينما كان عدد الأفراد في فئة "أكثر من 30 - 40 عامًا" 31 بنسبة 49.2%. و السبب في ان فئة العمرية الثانية (بين 30 و 40 عامًا) هي اعلى نسبة كونها تتمتع بالخبرة والكفاءة في مجالاتهم المختلفة، وقد لديهم مستوى أعلى من التعليم والتدريب. كذلك، قد لديهم مزايا أخرى مثل القدرة على التحمل والإصرار في مجالات العمل المجهدة جسدياً وعقلياً، كما أن لديهم خبرة سابقة في المجال الطبي. لذلك، فإن فئة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 عامًا قد تشغل مناصب رئيسية في المؤسسات الصحية، وتسهم بشكل كبير في تطوير هذه المؤسسات.

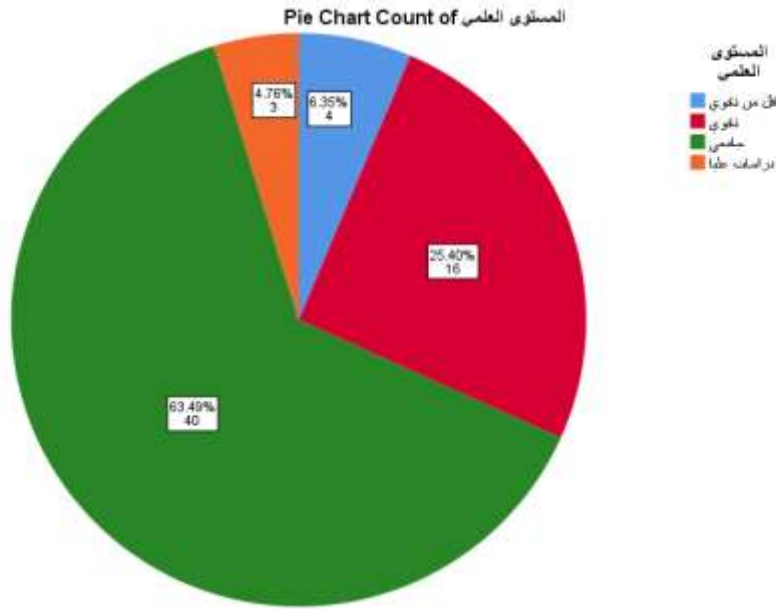
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي :

جدول {2_9} يوضح التوزيع التكراري لعينة وفق المؤهل العلمي

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من الثانوي	4	6.3%
	ثانوي	16	25.4%
	جامعي	40	63.5%
	دراسات عليا	3	4.8%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الشكل {2_3} يوضح التوزيع التكراري للعينة وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

ضح الجدول توزيع المؤهلات العلمية في عينة ، حيث يتم تقسيم الأفراد في العينة إلى فئات حسب مؤهلاتهم العلمية (أقل من الثانوية، ثانوية، جامعي، دراسات عليا) وتظهر نسبة كل فئة بالنسب المئوية. ، يشير الجدول إلى أن 4% من أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية أقل من الثانوية، نسبة مؤهل ثانوي كانت 25.4% اما نسبة مستوى دراسة عليا قدرت بـ 4.8%، في حين يشكل أفراد ذو مؤهلات جامعية 40% من العينة.

اعلى نسبة كانت لفئة المؤهل الجامعي ذلك بسبب طبيعة العمل في هذه المؤسسات التي تتطلب مهارات وخبرات عالية في مجالات مثل الطب والتمريض والإدارة الصحية.

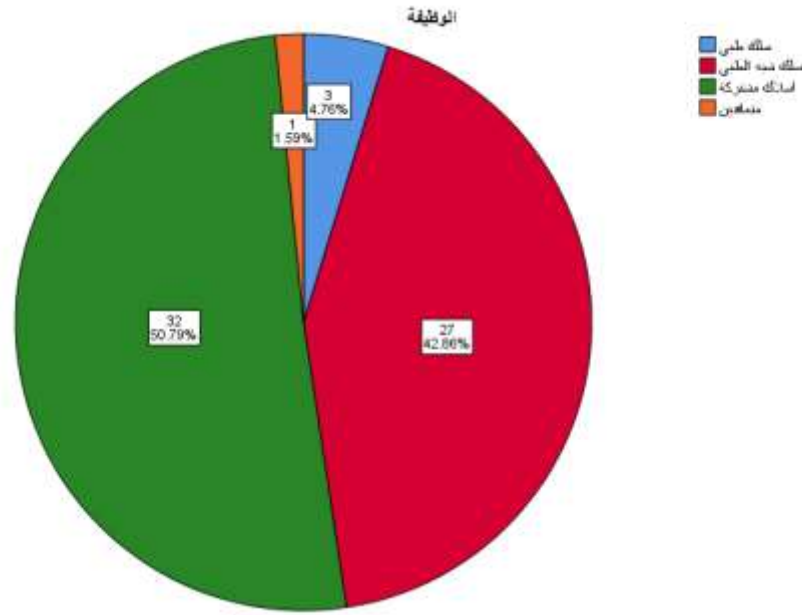
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول: {2_10} يوضح التوزيع التكراري حسب متغير الوظيفة

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	سلك طبي	3	4.8%
	سلك شبه طبي	27	42.9%
	اسلاك مشتركة	32	50.8%
	متعاقدين	1	1.6%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الشكل: {2-4} يوضح التوزيع التكراري حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

وضح جدول و الشكل اعلاه توزيع الأفراد في العينة حسب وظائفهم المختلفة. وفقًا لهما ، كان عدد الأفراد الذين يعملون في "السلك الطبي" 3 بنسبة 4.8% من إجمالي عدد الأفراد في العينة، بينما كان عدد الأفراد الذين يعملون في "سلك شبه طبي" 27 بنسبة 42.9%، وكان عدد الأفراد الذين يعملون في "الأسلاك المشتركة" 32 بنسبة 50.8%. وكان هناك فقط شخص واحد (1.6%) يعمل كمتعاقد. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد احتياجات التوظيف والتطوير داخل المؤسسات التابعة لقطاع رعاية الصحية، وتحديد أولوية تطوير مهارات مجموعات محددة من المستخدمين في هذه المؤسسات.

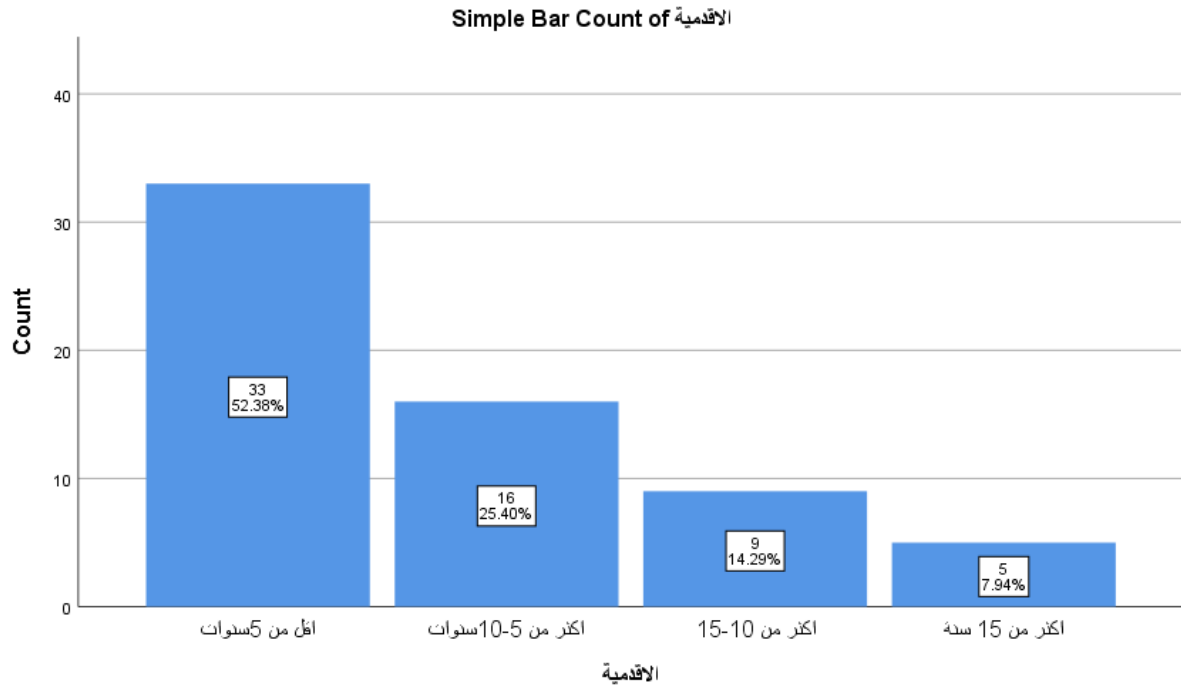
4- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية :

الجدول {2_11} يوضح توزيع التكراري حسب متغير الاقدمية

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الأقدمية	اقل من 5	33	52.4%
	اكثر من 5 الى 10	16	25.4%
	اكثر من 10 الى 15	9	14.3%
	اكثر من 15	5	7.9%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الشكل {2-5}: يوضح توزيع التكراري حسب متغير الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

يوضح جدول اعلاه توزيع الأفراد في العينة حسب فترة خدمتهم في المؤسسات التابعة لقطاع رعاية الصحية. وفقاً للجدول، كان عدد الأفراد الذين يعملون لمدة أقل من 5 سنوات 33 بنسبة 52.4% من إجمالي عدد الأفراد في العينة، بينما كان عدد الأفراد الذين يعملون لمدة تزيد على 5-10 سنوات هو 16 بنسبة 25.4%، وكان عدد الأفراد الذين يعملون لمدة تزيد على 10-15 سنة هو 9 بنسبة 14.3%. وكان هناك خمسة أشخاص (7.9%) يعملون لأكثر من 15 سنة. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديث خطط التطور المهني والتخطيط للاستبقاء على المستخدمين ذوي المهارات والخبرات المتقدمة في مؤسسات قطاع رعاية الصحية.

الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة

إن التعرف على اتجاه افراد العينة تجاه الأسئلة يكون بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حسب كل بعد من ابعاد الدراسة.

أولاً: عرض نتائج المتعلقة بمتغير المستقل

(1) قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي: انظر الجدول رقم (2-12) ادناه:

الجدول رقم {2-12}: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس.	2.12	0.804	متوسط	4
2	تعمل المؤسسة على التنسيق بين مختلف الاقسام والتأكد من وجود تواصل فعال بينها.	2.27	0.833	متوسط	3
3	يتم اعادة ترتيب اقسام وتنظيم العمل بشكل يتناسب مع احتياجات العاملين ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين ادائهم.	1.95	0.876	متوسط	5
4	تقوم المؤسسة بتقييم توزيع الصلاحيات داخل المؤسسة واجراء التغييرات اللازمة لتحسين تنظيم العمل.	2.53	0.804	مرتفع	1
5	تعمل المؤسسة على التوسع وتطوير نطاق عملها.	2,34	0.772	مرتفع	2
6	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي ويرونه فعالا في تحقيق اهداف المؤسسة.	1.71	0.811	متوسط	6
	التغيير في الهيكل التنظيمي	2.185	0.816	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم (2-12) الذي يتضمن عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي ، بان العبرة الرابعة " تقوم المؤسسة بتقييم توزيع الصلاحيات داخل المؤسسة واجراء التغييرات اللازمة لتحسين تنظيم العمل " نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (2.53) ، تليها العبرة الخامسة والتي تنص على " تعمل المؤسسة على التوسع وتطوير نطاق عملها " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.34) ، والرتبة الأخيرة نجد العبرة السادسة "يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي ويرونه فعالا في تحقيق اهداف المؤسسة. " بمتوسط حسابي قدر بـ (1.71) وانحراف معياري بـ (0.811).

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي قدر بـ (2.185) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.816)، هذا ما يدل على الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي.

(2) قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات التغيير في الأفراد:

الجدول {2-13}: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيير في الافراد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة	الترتيب
7	تعمل المؤسسة على تحسين سياسات التوظيف والتدريب والترقية.	2.24	0.918	متوسط	2
8	تشجع المؤسسة الافراد العاملين على التفكير الابداعي و الابتكار.	1.66	0.854	منخفض	5
9	تسعى المؤسسة الى تطوير برامج التعليم المستمر(توفر المؤسسة فرص التعلم و التطوير المستمر للموظفين وتشجيعهم على اكتساب المعرفة ومهارات جديدة).	2.02	0.900	متوسط	3
10	تسعى المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل.	2.26	0.893	متوسط	1
11	تهتم المؤسسة بصحة ورفاهية العاملين.	1.74	0.828	متوسط	4
	التغيير في الأفراد	1.984	0.878	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم (2-13) الذي يتضمن عبارات التغيير في الأفراد ، بأن العبارة العاشرة " تسعى المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل." نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (2.26) ، تليها العبارة السابعة والتي تنص على " تعمل المؤسسة على تحسين سياسات التوظيف والتدريب والترقية." بمتوسط حسابي قدر بـ (2.24) ، والرتبة الأخيرة نجد العبارة الثامنة " تشجع المؤسسة الافراد العاملين على التفكير الابداعي و الابتكار." بمتوسط حسابي قدر بـ (1.66) وانحراف معياري بـ (0.854).

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات التغيير في الأفراد قدر بـ (1,984) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.878)، هذا ما يدل على الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات التغيير في الأفراد.

3) قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات التغيير في التكنولوجيا

الجدول رقم {2-14}: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيير في التكنولوجيا

12	تسعى المؤسسة إلى تحسين تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة.	2.03	0.912	متوسط	2
13	تقوم المؤسسة بتحديث الاجهزة الحاسوبية والبرمجيات.	1.85	0.903	متوسط	4

14	تؤدي التكنولوجيا (الرقمنة) المستعملة في المؤسسة الى تقليل الجهد والوقت وسرعة الانجاز.	2.16	0.927	متوسط	1
15	تعمل المؤسسة على تحسين خدمات الدعم الفني وتطوير المواقع الالكترونية لتسهيل التواصل مع العملاء.	1.89	0.882	متوسط	3
التغيير في التكنولوجيا		1.983	0.906	متوسط	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير التنظيمي		2.060	0.557	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم (2-14) الذي يتضمن عبارات التغيير في التكنولوجيا ، بان العبارة الرابع عشر " تؤدي التكنولوجيا (الرقمنة) المستعملة في المؤسسة الى تقليل الجهد والوقت وسرعة الانجاز." نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (2.16) ، تليها العبارة الثاني عشر والتي تنص على " تسعى المؤسسة إلى تحسين تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.03) ، والرتبة الأخيرة نجد العبارة الثالث عشر " تقوم المؤسسة بتحديث الاجهزة الحاسوبية والبرمجيات." بمتوسط حسابي قدر بـ (1.85) وانحراف معياري بـ (0.903).

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات التغيير في التكنولوجيا قدر بـ (1.983) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.906)، هذا ما يدل على الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات التغيير في التكنولوجيا

على العموم فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص ببعد التغيير التنظيمي بلغ (2.050) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.557)، وهو ما يدل على الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات التغيير التنظيمي.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالمتغير التابع

قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات التغيير في الفعالية والكفاءة : يوضحه الجدول رقم {2-15}

الجدول رقم {2-15} المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي الفعالية والكفاءة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لأنه افضل وسيلة لتحسين اداء المورد البشري.	2.20	0.798	متوسط	1
2	تشجع المؤسسة الترقيات على اساس الجهود المتميزة وليس فقط الجهود العالية.	1.78	0.804	متوسط	5

3	تلاحظ المؤسسة تحسناً في مستوى جودة الخدمات المقدمة وتقليل الاخطاء في العمل.	2.10	0.904	متوسط	2
4	تلاحظ المؤسسة تحسناً في نظام الاتصال داخل المنظمة.	2.03	0.898	متوسط	3
5	تولي المنظمة اهتماماً كبيراً لمستوى موظفيها وتعمل على تحسين ادائهم من خلال التدريب والتطوير وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق هذا الهدف.	1.97	0.837	متوسط	4
الفعالية		2.03	0.660	متوسط	
6	تلاحظ زيادة في دقة وسرعة الاعمال المنجزة في الزمن المطلوب.	1.82	0.792	متوسط	4
7	تلاحظ تحسین على مستوى العمليات والانشطة الادارية مثلا (تخفيض نسبة الاخطاء).	2.15	0.891	متوسط	1
8	تعتمد المنظمة على الادارة الالكترونية بدلا من الادارة التقليدية مثلا(استخدام البرامج الالكترونية لتحليل البيانات واجراء الاجتماعات عن بعد).	1.90	0.889	متوسط	3
9	تتمتع المنظمة بنتائج التحسين والعمل على تطويرها مثلا (تدريب الموظفين على مهارات الازمة لتقديم خدمة عملاء افضل او تطوير موقع الويب الخاص بما لتحسين تجربة العملاء في التفاعل مع المؤسسة).	1.93	0.873	متوسط	2
الكفاءة		1.95	0.675	متوسط	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاداء المورد البشري		1.99	0.612	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من الجدول رقم (2-15) الذي يتضمن عبارات في الفعالية ، بان العبارة الأولى " تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لأنه افضل وسيلة لتحسين اداء المورد البشري." نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (2.20) ، تليها العبارة الثالثة والتي تنص على " تلاحظ المؤسسة تحسناً في مستوى جودة الخدمات المقدمة وتقليل الاخطاء في العمل " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.10) ، والرتبة الأخيرة نجد العبارة الثانية " تشجع المؤسسة الترقيات على اساس الجهود المتميزة وليس فقط الجهود العالية. " بمتوسط حسابي قدر بـ (1.78) وانحراف معياري بـ (0.804).

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات نلاحظ الفعالية قدر بـ (2.03) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.660)، هذا ما يدل على الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات الفعالية.

أما عن الجزء يتضمن عبارات في الكفاءة ، بان العبارة السابعة " تلاحظ تحسین على مستوى العمليات والانشطة الادارية

مثلا (تخفيض نسبة الاخطاء).. " نالت أعلى متوسط حسابي يقدر ب (2.15) ، تليها العبارة التاسعة والتي تنص على " تهتم المنظمة بنتائج التحسين والعمل على تطويرها مثلا(تدريب الموظفين على مهارات الازمة لتقديم خدمة عملاء افضل او تطوير موقع الويب الخاص بما لتحسين تجربة العملاء في التفاعل مع المؤسسة). " بمتوسط حسابي قدر ب (1.93) ، والرتبة الأخيرة نجد العبارة السادسة " تلاحظ زيادة في دقة وسرعة الاعمال المنجزة في الزمن المطلوب". بمتوسط حسابي قدر ب (1.82) وانحراف معياري ب (0.792).

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات نلاحظ الكفاءة قدر ب (1.95) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.675)، هذا ما يدل على الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات الكفاءة.
على العموم فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص بمحور اداء المورد البشري بلغ (1.99) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.612)، وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات اداء المورد البشري.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال النتائج السابقة يمكن اختبار الفرضيات كما يلي:

1) الفرضية الاولى: "مستوى تقبل الافراد للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عال جدا".

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التغيير التنظيمي التي تم تحديدها من مجلاته

الجدول رقم {2-16} المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد التغيير التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة	الترتيب
1	التغيير في الهيكل التنظيمي	2.185	0.816	متوسط	1
2	التغيير في الافراد	1.984	0.878	متوسط	2
3	التغيير التكنولوجيا	1.983	0.906	متوسط	3
4	المتوسط العام للمحور الاول	2.060	0.866		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (2-16) المتعلق بأبعاد التغيير المستقل تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.060 والانحراف المعياري الكلي 0.866

نلاحظ أن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.185) وانحراف معياري (0.816)، يليها بعد التغيير في الافراد بمتوسط حسابي (1.984) وانحراف معياري (0.878)، في حين احتل بعد التغيير في التكنولوجيا المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.983) وانحراف معياري (0.906).

(2) الفرضية الثانية : " هل يعتبر تحسين الاداء المورد البشري من الاهداف التي تسعى لها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية"

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على اجابات عينة الدراسة لمقارنة الموظفين الموافقين وغير الموافقين على تحسين الاداء المورد البشري في مؤسسة لأبعاد اداء المورد البشري التي تم تحديدها من مكوناته ، وذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم { 2-17 } يوضح نسب الموافقة غ الموافقة للفرضية الثانية :

النسبة	موافق	النسبة	غير موافق	الفقرات	
%41.3	26	%22.2	14	فقرة 1	الفعالية
%33.3	21	%39.75	25	فقرة 2	
%33.3	21	%42.9	27	فقرة 3	
%22.2	14	%39.7	25	فقرة 4	
%46.0	29	%31.7	20	فقرة 5	
%30.2	19	%33.3	21	فقرة 6	الكفاءة
%38.1	24	%34.9	22	فقرة 7	
%22.2	14	%42.9	27	فقرة 8	
%42.9	27	%33.3	21	فقرة 9	
%34.38	21.24	%53.62	22.44		المجموع

من اعداد طالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

نلاحظ من خلال القراءة الاولية للجدول رقم { 2-17 } أن هناك نسبة موظفين موافقين على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة وتتراوح نسب الموافقة بين %22.2 و %46.0 لأبعاد أداء المورد البشري المختلفة، وموظفين لم يوافقوا على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة والذين تتراوح نسبتهم بين 22.2 و 42.9. يمكن استنتاج من الجدول ان هناك نسبة كبيرة من الموظفين الذين لم يوافقوا على هذه الفكرة والتي سجلت نسبتهم ب %53.62 اعلى من نسبة الموافقة والتي سجلت ب %34.38.

(3) الفرضية الثالثة : " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري في مؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "

● **H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري في مؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

● **H1**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب معامل الارتباط بيرسون حيث يقوم بقياس قوة العلاقة بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري ن حيث ان تغير في احد المتغيرين يؤدي بالضرورة الى تغيير في الاخر، فكلما كانت R قريبة من 1 كانت العلاقة ضعيفة ، اما إذا كانت موجبة فنقول العلاقة طردية ،وام كانت سالبة فنقول ان العلاقة عكسية المتمثل في الجدول رقم { 18-2 }:

الجدول رقم { 18-2 } يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري

التغيير التنظيمي واداء المورد البشري	
معامل الارتباط R	60%
القيمة الاحتمالية sig	0.00
مستوى الدلالة المعياري	0.01
العينة	63

المصدر: من اعداد الطلبتان وفق برنامج spss

من النتائج المتحصل عليها في الجدول { 18-2 } نجد ان ، الارتباط R يساوي 60%، وان القيمة الاحتمالية sig يساوي 0.00، وهي اقل من 0.05، وكان مستوى الدلالة المعيارية يساوي 0.01، هذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ورقة ،وهي علاقة طردية

4) الفرضية الرابعة : " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد (التغيير في الهيكل التنظيمي ،التغيير في الافراد، التغيير

في التكنولوجيا)التغيير التنظيمي على اداء المورد البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "

● **H0**: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التغيير التنظيمي(التغيير في الهيكل التنظيمي ،التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا) على اداء المورد البشري المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

● **H1**: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التغيير التنظيمي(التغيير في الهيكل التنظيمي ،التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا) على اداء المورد البشري المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

سيتم تحليل هذه الفرضية من خلال معادلة الانحدار المتعدد كما يظهره الجدول التالي بعد تطبيق النموذج خطوة بخطوة :

نتائج ممثلة في الجدول رقم { 19-2 }

جدول رقم { 2-19 } يمثل مخرجات تحليل معامل الانحدار المتعدد للفرضية الرابعة

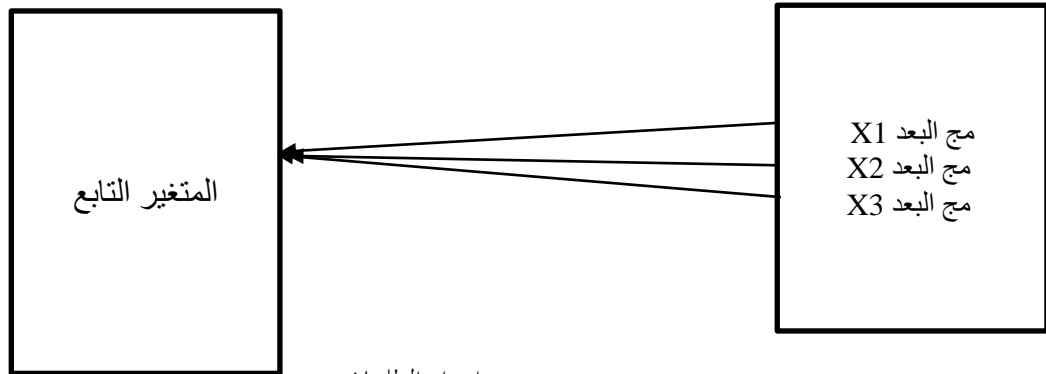
النموذج	المتغير التابع	قيم اختبار t المحسوبة	القيمة الاحتمالية لمستوى الاختبار sig	معامل الانحدار	مستوى الدلالة المعياري
الثابت التغيير في التكنولوجيا التغيير في الهيكل التنظيمي التغيير في الأفراد	الأداء	5.227	0.000	7.233	0.05
		7.921	0.000	1.311	
		0.057	0.955	0.05	01
		-0.903	0.370	-0.118	

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماداً على برنامج spss

- يظهر الجدول ان البعد الوحيد الذي له أثر على الاداء هو التغيير في التكنولوجيا، حيث يظهر قيمة sig تساوي الى 0.000 اي 0% وهي نسبة أقل من 5% اي ان هذا البعد دال بمعنى انه يؤثر على الأداء.

بينما الأبعاد الاخرى (التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الافراد) ليس لها اثر على الاداء بسبب أن قيمة SIG أعطت قيمة 0.955 اي نسبة 95.5% و 0.370 بنسبة 37% على التوالي وهي اكبر من مستوى الدلالة 5% .
الشكل الموالي يوضح العلاقة بين ابعاد التغيير التنظيمي واداء المورد البشري:

شكل { 2-6 } : العلاقة بين ابعاد التغيير التنظيمي واداء المورد البشري



مصدر: من اعداد الطالبتان

معادلة النموذج تكون كما يلي:

$$Y = bx_1 + bx_2 + bx_3$$

Y : أداء المورد البشري (المتغير التابع)

b : الثابت

x1 : التغيير في الهيكل التنظيمي

x2 : التغيير في الاداء

x3 : التغيير في التكنولوجيا

$$Y = 7.23 + (\text{التغيير في التكنولوجيا}) 1.33$$

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

اسفرت الدراسة الميدانية الى عدة نتائج فيما يتعلق بإختبار فرضيات الدراسة، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها و محاولة تفسيرها كما يلي :

❖ نصت الفرضية الاولى للدراسة على ان : "مستوى تقبل الافراد للتغيير التنظيمي عالٍ في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية،

بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان تم اثبات صحة الفرضية، حيث احتل البعد التغيير في الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي انظر للجدول رقم {2-16} (2.185) وهذا ما يدل على اعادة توزيع الوظائف، تحديد المسؤوليات، تحديد نطاق الإشراف والعلاقات الداخلية (تعيين مدير جديد) يليها بعد التغيير في الافراد بمتوسط حسابي (1.984) وهذا ما يثبت ان المؤسسة تنتهج التغيير في بعض الأفراد من خلال تكويهم وتنمية مهاراتهم، والبعض الآخر بالاستغناء عنهم واحلال غيرهم محلهم، في حين احتل بعد التغيير في التكنولوجيا المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.983) وهذا مايدل على أن المؤسسة في طريقها لمواكبة التكنولوجيا من خلال ادخال وسائل الرقمنة الحديثة.

❖ نصت الفرضية الثانية : "يعتبر تحسين اداء المورد البشري من الاهداف التي تسعى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لتحقيقها"

بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان ثم نفي صحة الفرضية حيث تم تسجيل نسبة كبيرة من الموظفين الذين لم يوافقوا على هذه الفكرة والتي قدرت بـ 53.62 اعلى من نسبة الموافقة والتي سجلت بـ 34.38%، انظر للجدول رقم {2-17} راجع ذلك إلى تدني مستوى جودة الخدمات الادارية المقدمة ، واعتماد المنظمة على الادارة التقليدية) لتحليل البيانات و الملفات يدويا). مما ينتج عن عدم رضا الموظفين

❖ نصت الفرضية الثالثة: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 "

H0: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول {18 -2} ان قيمة sig تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهذا يعني رفض H0 وقبول H1، كما نلاحظ ان معامل الارتباط R يساوي 60% وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين المتغير المستقل التغيير التنظيمي و المتغير التابع اداء المورد البشري، اي كلما اعتمد تطبيق التغيير التنظيمي كلما ارتفع مستوى اداء المورد البشري لدى موظفيها .

❖ نصت الفرضية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا) وأداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية"

• H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا) على اداء المورد البشري المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

• H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا) على اداء المورد البشري المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

• بعد التغيير في التكنولوجيا

يتضح من الجدول رقم {2-19} نتيجة اختبار T المحسوبة بلغت 5.227 وهي دال احصائيا، حيث ان قيمة Sig =0.00 =المصاحبة ل قيمة ل t هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 هذا يشير الى وجود تأثير معنوي دال احصائيا للتغيير في التكنولوجيا على اداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ومنه نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل بعد التغيير في التكنولوجيا على اداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة ، ومنه يمكن القول بقبول الفرضية عند البعد تغيير في التكنولوجيا.

• التغيير في الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول رقم {2-19} نتيجة اختبار T المحسوبة بلغت 0.057 وهي غير دال احصائيا، حيث ان قيمة Sig =0.955 =المصاحبة ل قيمة ل t هي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 هذا يشير الى عدم وجود تأثير معنوي دال احصائيا للتغيير في الهيكل التنظيمي على اداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ومنه نستنتج انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل بعد التغيير في الهيكل التنظيمي على اداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة ، ومنه رفض الفرضية عند البعد تغيير في الهيكل التنظيمي .

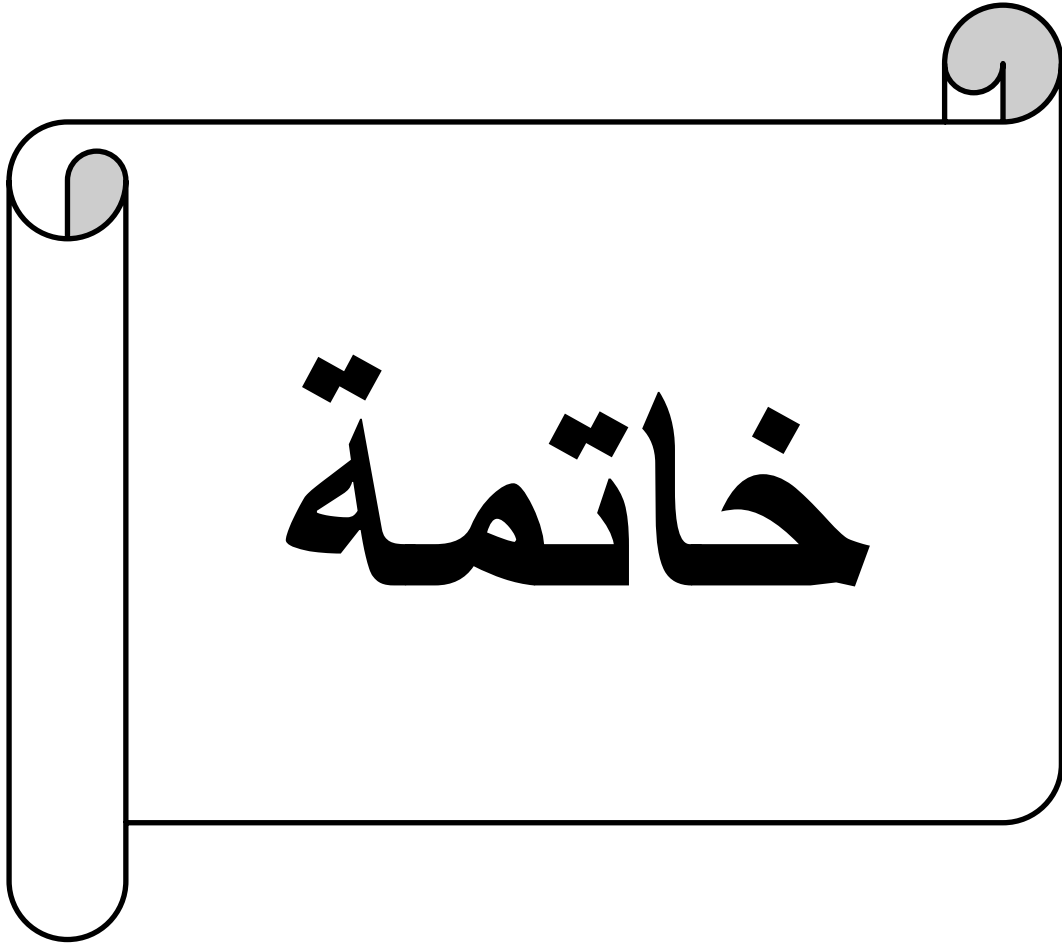
• بعد التغيير في الافراد

يتضح من الجدول رقم {2-19} نتيجة اختبار T المحسوبة بلغت -0.903 وهي غير دال احصائيا، حيث ان قيمة Sig =3.70 المصاحبة ل قيمة t هي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 هذا يشير الى عدم وجود تاثير معنوي دال احصائيا للتغيير في الافراد على اداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل بعد التغيير في الافراد على اداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة ، ومنه رفض الفرضية عند البعد تغيير في الافراد .

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ورقلة تم تم الاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، تضمنت هذه الاخيرة محورين اساسين هما: التغيير التنظيمي واداء المورد البشري، وبعد استرجاع استبيانات تم تفرغها وتحليل بياناتها باعتماد على برنامج . spss و . excel. تم الاعتماد على الاختبارات الاحصائية الازمة للإجابة على اشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات افراد العينة وتفسيرها توصلنا الى ان:

- مستوى تقبل الافراد للتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عالٍ؛
- يعتبر تحسن اداء المورد البشري من الاهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة اليها؛
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري عند مستوى الدلالة؛
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا واداء المورد البشري (الأداء) $Y = 7.23 +$ (التغيير في التكنولوجيا) 1.33 { عند مستوى الدلالة 0.05 بنسبة 52% .



الخاتمة

أضحى البحث عن التغيير من اجل تحسين الاداء عامة واداء المورد البشري خصوصا حتمية اساسية لبقاء المؤسسات واستمراريتها، واصبح الاهتمام بالتغيير التنظيمي من منظور كلي وشامل اساس تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، هذه الخيرة تبحت دائما عن المفاهيم والسبل المثلى للتعامل مع التغيرات البيئية الحالية المحيطة بها والتميزة بالتعقيد والتغيير المستمر، وهذا بغية الوصول إلى تحقيق اهدافها المرجوة ليس فقط بالاداء بل بأكثر تميز وتفوق.

قد حاولنا في هذه الدراسة ان نناقش موضوع التغيير التنظيمي ودوره في تحسين اداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوية بورقلة، بدءا بالاطار النظري الذي تناول اهم المفاهيم الاساسية المتعلقة باداء المورد البشري و التغيير التنظيمي بالاضافة إلى التطرق إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة والمشاهدة لها بأحد المتغيرين.

هذا ما يؤكد ضرورة تبني التغيير التنظيمي من أجل سيرورة الأعمال وخلق تنافسية وعلاقات قوية والتي بدورها تؤدي إلى تحسين اداء المورد البشري، ومنه تميز المنظمة عن باقي المنظمات، وهذا ما اثبتته الدراسات ان تغير داخل بيئة عمل منظمة يعد عنصر اساسي في رفع فعالية كفاءة اعمال العاملين الموجهة لهم وذلك على اكمل وجه .

ولدعم الجانب النظري والتعمق في اشكاليته من خلال اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

- مستوى تقبل الافراد للتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عالٍ؛
- يعتبر تحسن اداء المورد البشري من الاهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة اليها؛
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري عند مستوى الدلالة ؛
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا واداء المورد البشري ((الأداء) $Y = 7.23 +$ (التغيير في التكنولوجيا) 1.33 } عند مستوي الدلالة 0.05 بنسبة 52% .

ثانياً: مناقشة النتائج

قامت دارستنا على اربعة فرضيات وهي:

- 1- الفرضية الأولى: والتي تنص على أن "مستوى تقبل الافراد للتغيير التنظيمي عالٍ" والتي تم إثبات صحتها؛
- من خلال الجدول المتعلق بأبعاد المتغير المستقل التغيير التنظيمي تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.060 والانحراف المعياري الكلي 0.866 ، و
- هذا ما يتوافق مع دراسة (سايب 2018) "يوجد تغيير تنظيمي واضح في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة شمل ميادين مختلفة" ودراسة (شقة ، التغيير التنظيمي وعلاقته باداء الموارد البشرية 2017) " يعطي العمال في اجابتهم نحو ممارسة

التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ممارسة متوسطة؛ للتغيير الهيكلي هو الكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة" ودراسة (سعدي، دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي 2022) "مستوى التغيير التنظيمي متوسط وكان اعلى مجالات التغيير التكنولوجي ويليه التغيير الاستراتيجي"

2- الفرضية الثانية: تنص على أنه " يعتبر تحسين اداء المورد البشري من الأهداف التي يتسعى المؤسسة إلى تحقيقها " والتي تم رفض صحتها

يمكن استنتاج من الجدول ان هناك نسبة كبيرة من الموظفين الذين لم يوافقوا على هذه الفكرة والتي سجلت نسبتهم بـ 53.62% اعلى من نسبة الموافقة والتي سجلت بـ 34.38% وهذا يختلف مع دراسة (علاوي 2013) " نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل" ودراسة (شقة ، التغيير التنظيمي وعلاقته باداء الموارد البشرية 2017) "يعتبر الأداء في المؤسسة محل الدراسة اداء عالي مما يثبت صحة الفرضية يعتبر اداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة اداء عالي"،

نظرا لختلاف الزمن والمكان وظروف العمل

3- الفرضية الثالثة: تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري " والتي تم إثبات صحتها.

من النتائج المتحصل عليها في الجدول { 2-18 } نجد ان ، الارتباط R يساوي 60%، وان القيمة الاحتمالية sig يساوي 0.00، وهي اقل من 0.05، وكان مستوى الدلالة المعيارية يساوي 0.01، هذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ورقلة، وهي علاقة طردية وهذا ما يتفق مع اغلب دراسات من بينها دراسة (زخروف و خليفة 2023) " للتغيير التنظيمي دور كبير في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة" ودراسة (عميمر 2021) "اثبت الدراسة على وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري هذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0.810 والقيمة الاحتمالية" ودراسة (فضيلي و مجري 2019) " التغيير التنظيمي له اثر ايجابي في تحسين اداء المورد البشري ودراسة " (سايب 2018) " يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا واداء العاملين".

4- الفرضية الرابعة: تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد التغيير التنظيمي(التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا) و اداء المورد البشري" التي تم إثبات صحتها عند بعد التغيير في التكنولوجيا.

يظهر الجدول ان البعد الوحيد الذي له أثر على الاداء هو التغيير في التكنولوجيا، حيث يظهر قيمة sig تساوي الى 0.000 اي 0% وهي نسبة أقل من 5% اي ان هذا البعد دال بمعنى انه يؤثر على الأداء، وهذا ما يتفق مع دراسة (سايب 2018) " يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا واداء العاملين"، ودراسة (حضري 2019) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التغيير التكنولوجي، الاداء الوظيفي ، لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز" قد يكون هذا التوافق راجع الى فترة

كوفيد التي أجبرت المؤسسات على استخدام التكنولوجيا. وظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان التغيير في التكنولوجيا يساهم في تحسين اداء المورد البشري، ووجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري هذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 60%، وهذا ما يتفق مع دراسة (عميمر 2021). اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان التغيير التكنولوجي يساهم في اداء المورد البشري بنسبة 40%، اثبتت الدراسة على وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي واداء المورد البشري هذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0.810 والقيمة الاحتمالية

ثالثا: التوصيات

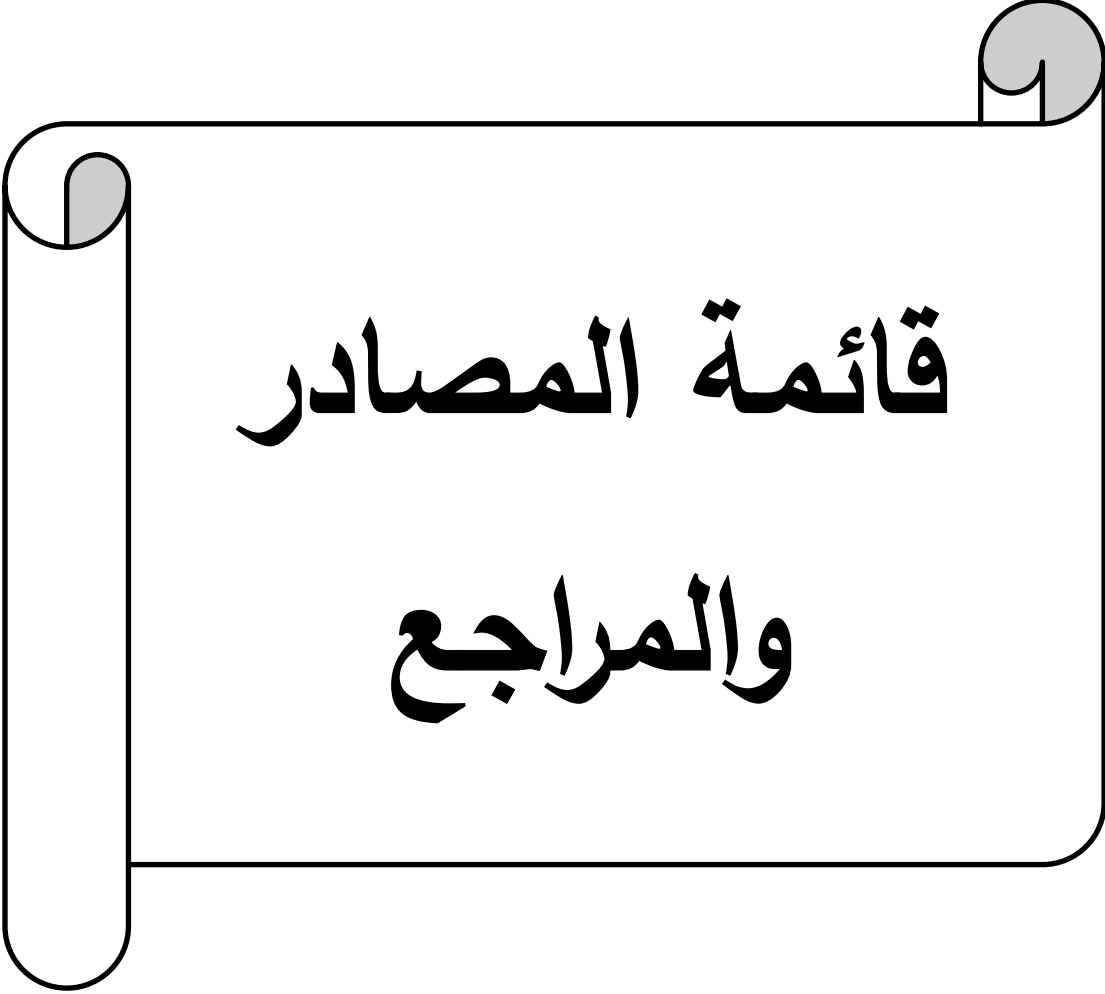
في ضوء ما توصلت إليه النتائج نقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي والذي يساهم في تحسين اداء المورد البشري:

- ترسيخ المفاهيم الخاصة بالتغيير التنظيمي وأسبابه لتقليل من مقاومه؛
- التركيز على المورد البشري من خلال تنمية مهاراته وكفاءاته؛ والعمل على تحسين ادائه لزيادة انتاجية العمل وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة؛
- على المؤسسة أن تعمل على تحسين اداء موردها البشري من اجل زيادة انتاجية العمل وبالتالي تحقيق اهدافها؛
- توعية كافة المستويات للعمل مع بعضها لإنجاح عملية التغيير التنظيمي؛
- التحسين المستمر في ظروف العمل؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية، استخدام الالات وتقنيات المتطورة.

رابعا: آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا وهي كالتالي:

- دور المورد البشري في انجاح عملية التغيير؛
- أثر التغيير التنظيمي على رضا العاملين؛
- دور التغيير التنظيمي في مواكبة التكنولوجيا الحديثة؛
- التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحسين اداء المورد البشري.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

- 1) العطيّات مُجّد، "ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دراسة تطبيقية في خطوط العربية السعودية"، دار الحامد : السلط، ط1، 2006.
- 2) ابتسام سلاطنية، شريف غياط، "دور التكوين في احداث التغيير التنظيمي لتحسين الاداء المؤسسي"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد قلمة -الجزائر، العدد:1 (2022).
- 3) احمد ماهر، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2010
- 4) ادريس ثابت عبد الرحمان : "المدخل الحديث في الادارة العامة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 5) اسماء سعدي مُجّد ملحم، "دور ادارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي"، مذكو ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل -فلسطين، 2022.
- 6) باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء"، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
- 7) بلال خلف السكارنه، "التطوير التنظيمي والاداري"، دار المسير:عمان، ط1، 2009.
- 8) جابر خيروني، "دور الأروغومونيا في تحسين اداء المورد البشري"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945، قلمة، الجزائر.
- 9) خليل شماع، خضير حمود، "نظرية المنظمة"، دارالميسرة:عمان، ط4، 2007.
- 10) رمزي علوان، "المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، .
- 11) سارة فضيلي، عائشة بحري، "اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية"، مذكرة ماسترأ كاديمي، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
- 12) سميرة صالح، د"ور القيادة الادارية في ادارة التغيير التنظيمي"، اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
- 13) سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في ادارة التغيير"، دار راية : ط1، 2001.

- 14) صكاك سمية ،"اثر الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري" ،رسالة ماستر في العلوم التسيير ،جامعة مُجّد خضير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، بسكرة _الجزائر ،2016.
- 15) عامر، سعيد يس: "الادارة في ظلال التغيير"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوي، الاسكندرية، مصر، 1992..
- 16) عبد اللطيف بن يحي، رضا بن الشيخ، "فعالية تطبيق نظام المعلومات الالكتروني PROGRES في تحسين اداء المورد البشري"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
- 17) علاوي عبد الفتاح ،"اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2013.
- 18) عميمر فضيلة، اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ،"مجلة افاق علوم الادارة و الاقتصاد"، جامعة لونيبي علي، البليدة 2-الجزائر، العدد:1 (2021).
- 19) فريدة جيدل، "دور نظام الحوافز في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خضير، بسكرة، الجزائر، 2020.
- 20) فهد بن عبدان جود الله السلمي،"التمكين الاداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة" المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، 2021.
- 21) فيروز بن حمادي، إيمان حمادي، "أثر القيم التنظيمية على اداء المورد البشري"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد البشير الإبراهيمي، 2022.
- 22) لعرج زخروف، د. مُجّد خليفة ، دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري ، "مجلة البحوث القانونية والاقتصادية"، مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة عمار ثلجي، الاغواط، العدد:1 (2023).
- 23) ليلي غضبان، "دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018.
- 24) ماجدة العطية،"سلوك المنظمة": سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق:عمان، ط1، 2003.
- 25) مُجّد سعيد السلطان، "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، بيروت، 1998.
- 26) مُجّد قاسم القريوتي: "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل، عمان، الاردن، 2000.
- 27) محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال"، دار وائل للنشر:الاردن ،350، 2005.

28) مسعودة شقة، "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2018.

29) نائل العوالملة، "التغيير والتطوير التنظيمي في اجهزة الادارة الاردنية نحو التغيير" مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، عمان، المجلد 8، العدد 2، 1998.

30) نسبية بالخير، " مستوى التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة مُجَد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2020 .

31) ياسين بوشارب، " دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2022.

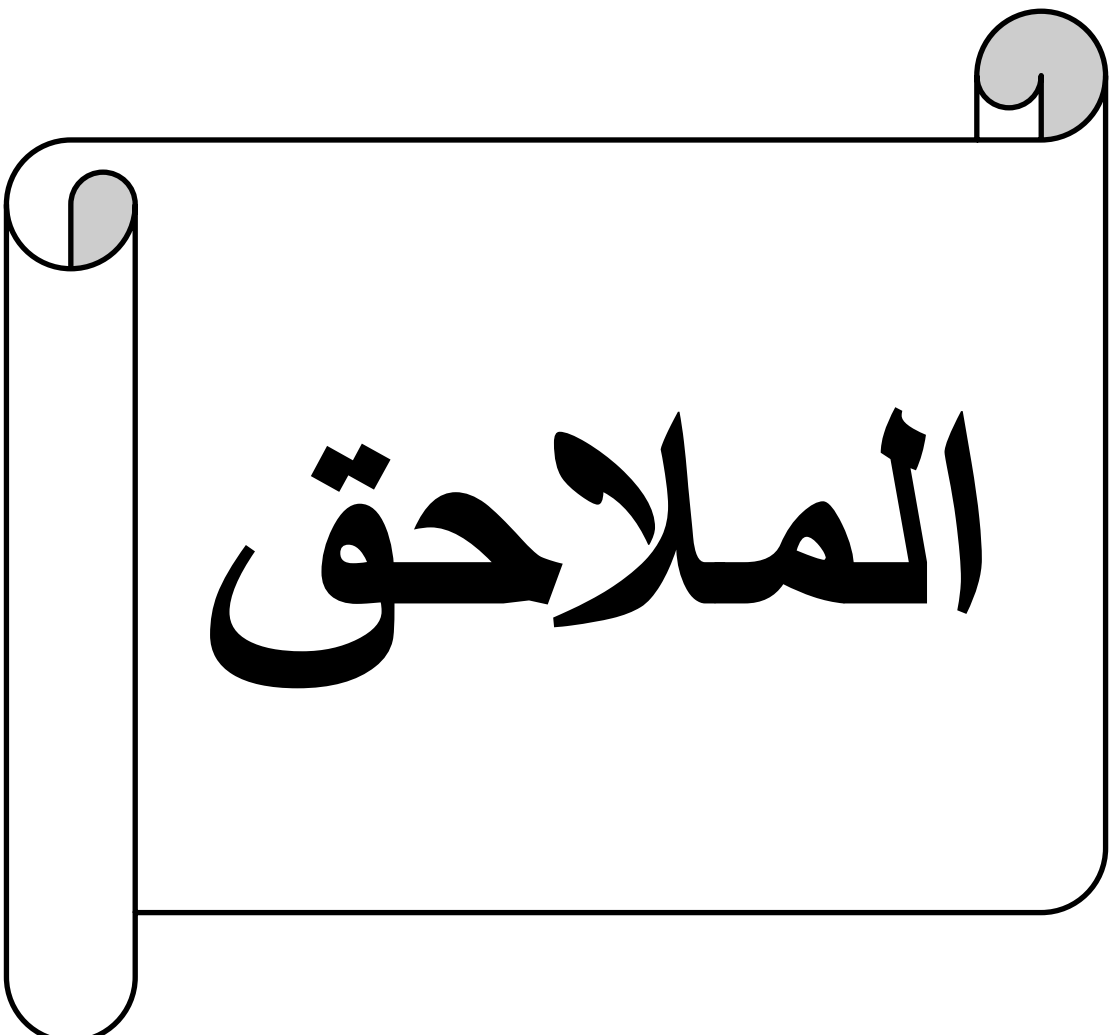
32) Y.Giordano, " **Communcatinet organisationnelle reconsideration par la theorie de la structuration**".Revue de gestion des ressources humaines. France.1998.

33) Jean pierre , Amassasse poulot, "**Stratigor politique generale Strtegie _Structure _Drcision, dunod**", Paris,2001.

34) G.Thomas , G .Christopher, "**Organization Devellopment ,Change**", USA , 2009.

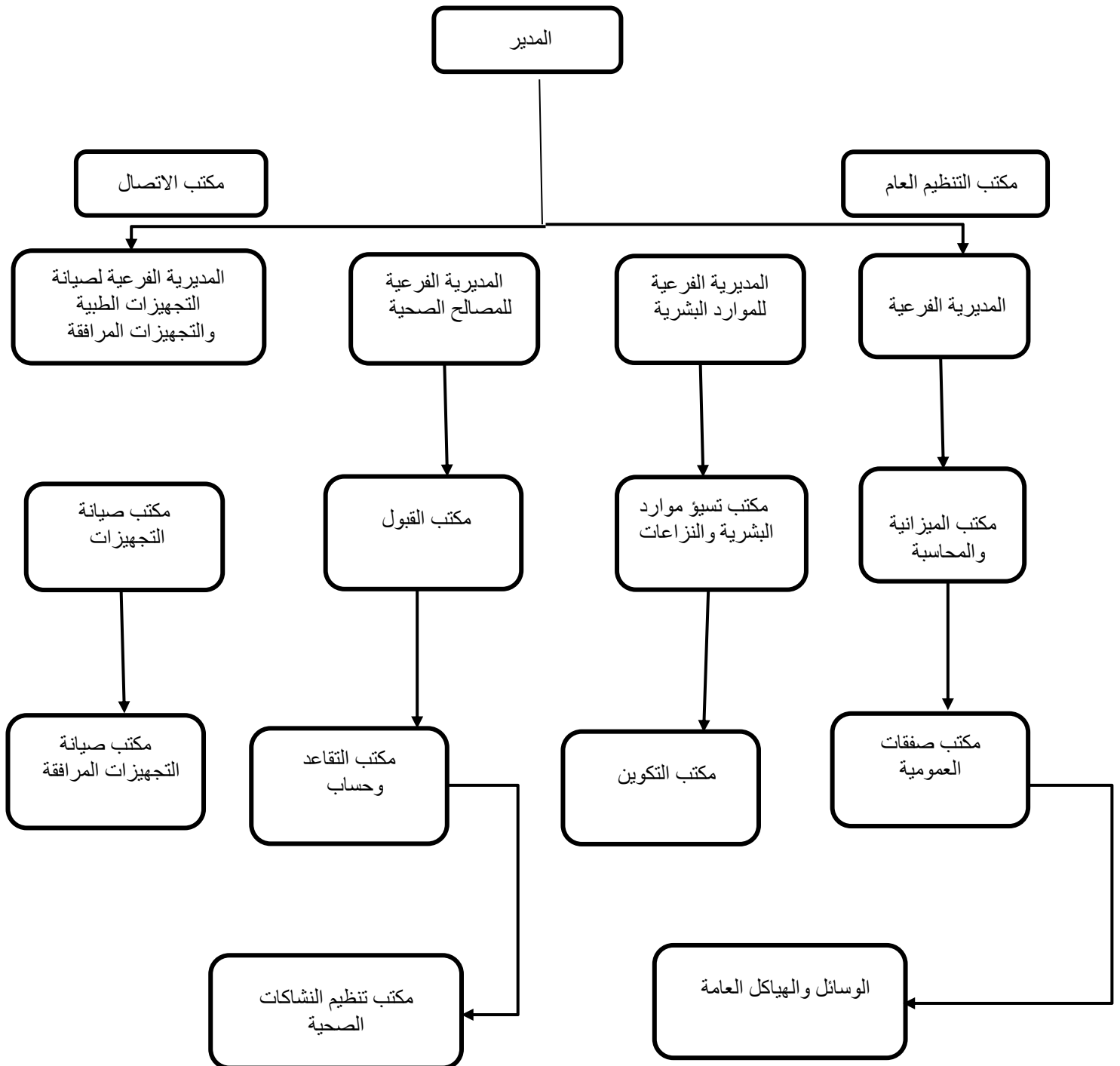
35)Navia Thuy و Elly Trinh , Journal llabisecoman Vol.01,Issue05,2020.

36)Randall. Wagone ,Community College Journal of Research and Practice ,2004.

A black and white illustration of a scroll. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing the rolled-up sections. The word 'الملاحق' (Al-Malahiq) is written in a bold, black, stylized Arabic calligraphic font in the center of the unrolled portion. The scroll is oriented vertically on the page.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ورقلة



ملحق رقم 02

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منك وضع علامة (X) في المربع المناسب:

الجنس: ذكر: انثى:

السن:

أقل من 30	أكثر من 30 إلى 40	أكثر من 40 إلى 50	أكثر من 50

المستوى العلمي :

أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا

الوظيفة:

سلك طبي	سلك شبه طبي	أسلاك مشتركة	أسلاك متعاقدة

الأقدمية:

أقل من 5 سنوات	أكثر من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات، ونرجو منك وضع علامة (X) في المكان المناسب:

المحور الأول: التغيير التنظيمي

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
----------	-----------	-------	-------

			1. تقوم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس.	
			2. تعمل المؤسسة على التنسيق بين مختلف الاقسام والتأكد من وجود تواصل فعال بينها.	
			3. يتم اعادة ترتيب اقسام وتنظيم العمل بشكل يتناسب مع احتياجات العاملين ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين ادائهم.	
			4. تقوم المؤسسة بتقييم توزيع الصلاحيات داخل المؤسسة واجراء التغييرات اللازمة لتحسين تنظيم العمل.	
			5. تعمل المؤسسة على التوسع وتطوير نطاق عملها.	
			6. يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي ويرونه فعالا في تحقيق اهداف المؤسسة.	
			7. تعمل المؤسسة على تحسين سياسات التوظيف والتدريب والترقية.	التغيير في الافراد
			8. تشجع المؤسسة الافراد العاملين على التفكير الابداعي و الابتكار.	
			9. تسعى المؤسسة الى تطوير برامج التعليم المستمر(توفر المؤسسة فرص التعلم و التطوير المستمر للموظفين وتشجيعهم على اكتساب المعرفة ومهارات جديدة).	
			10. تسعى المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل.	
			11. تهتم المؤسسة بصحة ورفاهية العاملين.	
			12. تسعى المؤسسة إلى تحسين تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة.	التغيير في التكنولوجيا
			13. تقوم المؤسسة بتحديث الاجهزة الحاسوبية والبرمجيات.	
			14. تؤذي التكنولوجيا (الرقمنة) المستعملة في المؤسسة الى تقليل الجهد والوقت وسرعة الانجاز.	

			15. تعمل المؤسسة على تحسين خدمات الدعم الفني وتطوير المواقع الالكترونية لتسهيل التواصل مع العملاء.
--	--	--	--

المحور الثاني: تحسين اداء الموارد البشرية

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
تقنية			
لينة			

ملحق رقم 03

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم الأستاذ	الكلية التدريس
1	د. باسيما عبد المالك	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة و جامعة غرداية -الجزائر-
2	د. بن شويحة بشير	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-
3	أ. ميلودي عبد العزيز	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-
4	د. أ. قريشي محمد الصغير	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-
5	أ. بوعنان عبد العزيز	مركز تكوين المهني خليل عبد القادر ورقلة -الجزائر-
6	أ. العبدلي خليل	استاذ و مدرب ادوات الذكاء الاصطناعي بكلية الخليج مسقط -عُمان-

ملحق رقم 04

1) الفا كورنباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.932	24

2) توزيع افراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس

		الجنس		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	ذكر	10	15.9	15.9	15.9
	انثى	53	84.1	84.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

3) توزيع افراد العينة الدراسة حسب متغير العمر

		العمر		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	15 من اقل	26	41.3	41.3	41.3
	من اكثر 30-40	31	49.2	49.2	90.5
	من اكثر 40-50	5	7.9	7.9	98.4
	50 من اكثر	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

4) توزيع افراد العينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبي سلك	3	4.8	4.8	4.8
	شبه سلك الطبي	27	42.9	42.9	47.6
	اسلاك مشتركة	32	50.8	50.8	98.4
	متعاقدين	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

(5) توزيع افراد العينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

		الاقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	33	52.4	52.4	52.4
	5- من اكثر سنوات 10	16	25.4	25.4	77.8
	10-15 من اكثر	9	14.3	14.3	92.1
	سنة 15 من اكثر	5	7.9	7.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

(6) جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغير التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation
المتوسط الحسابي للمتغير المستقل التغير التنظيمي	63	2.0665	.55775
Valid N (listwise)	63		

(1) جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاداء المورد البشري

	N	Mean	Std. Deviation
المتوسط الحسابي للمتغير التابع اداء الموارد البشري	61	1.9969	.61268
Valid N (listwise)	61		

(2) جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الكفاءة

	N	Mean	Std. Deviation
الكفاءة	61	1.9508	.67518
Valid N (listwise)	61		

(3) جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الفعالية

	N	Mean	Std. Deviation
الفعالية	61	2.0377	.66085
Valid N (listwise)	61		

(4) جداول فقرات التي تقيس الاداء

تعمل المؤسسة على تحسين المستمر

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid غير موافق	14	22.2	23.3	23.3
محايد موافق	20	31.7	33.3	56.7
Total	60	95.2	100.0	
Missin g System	3	4.8		
Total	63	100.0		

تتم الترقيات على اساس الجهود المتميزة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق	27	42.9	45.0	45.0
	محايد	19	30.2	31.7	76.7
	موافق	14	22.2	23.3	100.0
	Total	60	95.2	100.0	
Missin g	Syste m	3	4.8		
Total		63	100.0		

يوجد تحسن على مستوى جودة الخدمات وتقليل من الاخطاء

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق	21	33.3	35.6	35.6
	محايد	11	17.5	18.6	54.2
	موافق	27	42.9	45.8	100.0
	Total	59	93.7	100.0	
Missin g	Syste m	4	6.3		
Total		63	100.0		

يوجد تحسن في نظام الاتصال داخل المنظمة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق	22	34.9	37.9	37.9
	محايد	12	19.0	20.7	58.6
	موافق	24	38.1	41.4	100.0
	Total	58	92.1	100.0	
Missin g	Syste m	5	7.9		
Total		63	100.0		

يوجد اهتمام لمستوى الموظفين

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق	21	33.3	36.2	36.2
	محايد	18	28.6	31.0	67.2
	موافق	19	30.2	32.8	100.0
	Total	58	92.1	100.0	
Missin g	Syste m	5	7.9		
Total		63	100.0		

زيادة في دقة وسرعة الاعمال المنجزة في الزمن المطلوب

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق	25	39.7	41.7	41.7
	محايد	21	33.3	35.0	76.7
	موافق	14	22.2	23.3	100.0
	Total	60	95.2	100.0	
Missin g	Syste m	3	4.8		
Total		63	100.0		

يوجد تحسين على مستوى العمليات والانشطة الادارية

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid				

	غير موافق	20	31.7	32.8	32.8
	محايد	12	19.0	19.7	52.5
	موافق	29	46.0	47.5	100.0
	Total	61	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
	Total	63	100.0		

يتم الاعتماد على الادارة التكنولوجية بدلا من التقليدية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	27	42.9	44.3	44.3
	محايد	13	20.6	21.3	65.6
	موافق	21	33.3	34.4	100.0
	Total	61	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
	Total	63	100.0		

يتم الاهتمام بنتائج التحسين والعمل على تطويرها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	25	39.7	41.0	41.0
	محايد	15	23.8	24.6	65.6
	موافق	21	33.3	34.4	100.0
	Total	61	96.8	100.0	

(5) جدول يوضح علاقة الارتباطة بين المتغيرين

	somX	somy
somX		

	Pearson Correlation	1	.600**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	63	61
so m y	Pearson Correlation	.600**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	61	61

(1) جداول توضح البعد الذي له أثر على أداء المورد البشري.

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تغيير في التكنولوجيا		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.515	.507	3.720

a. Predictors: (Constant), تغيير في التكنولوجيا

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	868.546	1	868.546	62.748	.000 ^b
	Residual	816.667	59	13.842		
	Total	1685.213	60			

a. Dependent Variable: somy

b. Predictors: (Constant), تغيير في التكنولوجيا

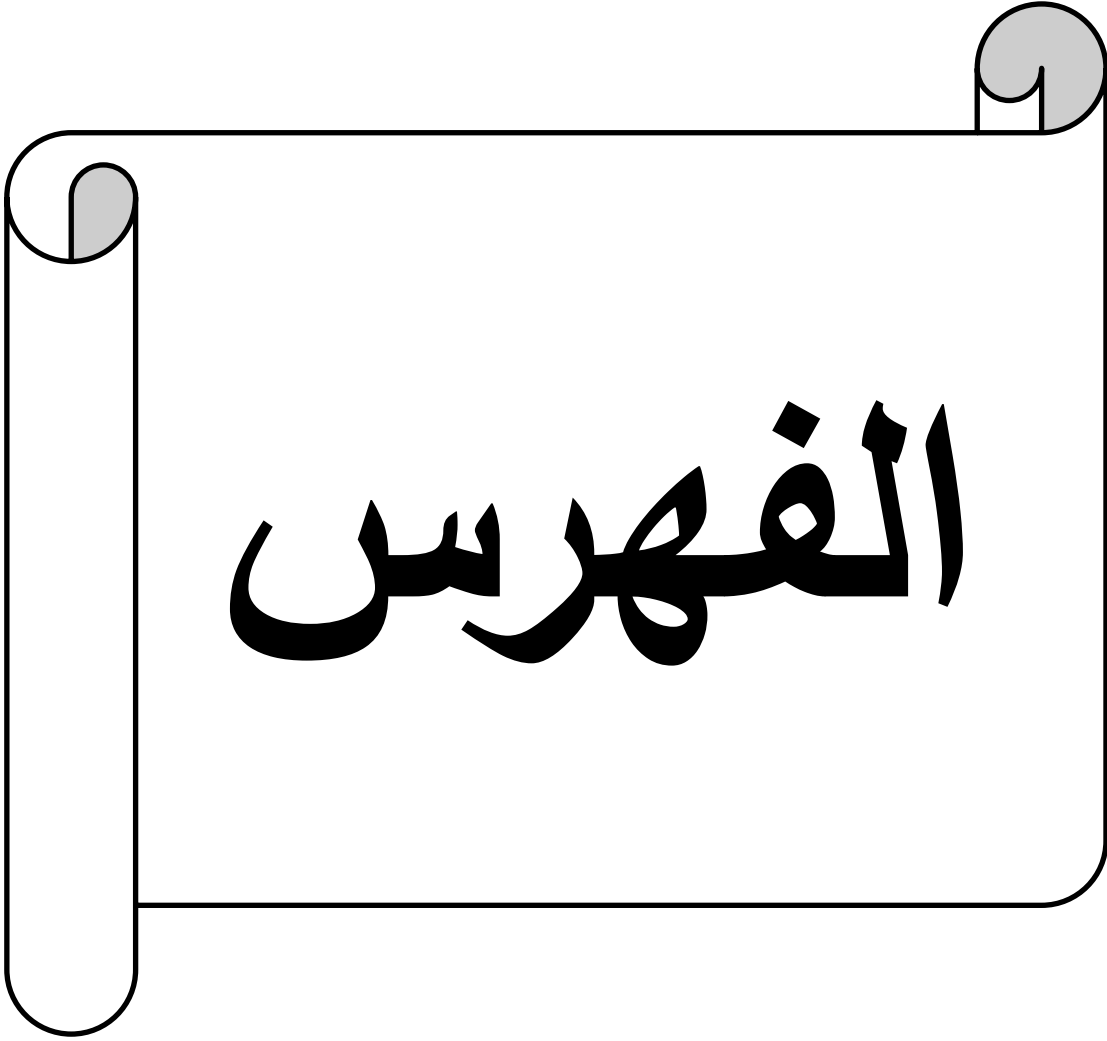
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.233	1.384		5.227	.000
	تغيير في التكنولوجيا	1.311	.165	.718	7.921	.000

a. Dependent Variable: somy

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	مجموع التغيير في الهيكل التنظيمي	.005 ^b	.057	.955	.007	.944
	مج تغيير في الافراد	-.118 ^b	-.903-	.370	-.118-	.486



I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الموضوع	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية
8	المطلب الأول: اداء المورد البشري
8	الفرع الأول: ماهية اداء المورد البشري
8	أولاً: تعريف أداء المورد البشري
9-10	ثانياً: أنواع و محددات اداء المورد البشري
12	ثالثاً: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
14-13	رابعاً: تحسين اداء المورد البشري (الخطوات والمعوقات)
15	الفرع الثاني: تقييم اداء المورد البشري.
15-16	أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وعناصره
18-16	ثانياً: طرق تقييم أداء المورد البشري وصعوباته.
19-20	ثالثاً: خطوات و أهمية تقييم
21	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي
21	الفرع الأول: ماهية التغيير التنظيمي
23-21	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته

23	ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي
24	ثالثا: علاقة التغيير التنظيمي ببعض المصطلحات ذات الصلة
25	الفرع الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي
25	أولا : خطوات واستراتيجيات التغيير التنظيمي
28	ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي
29	ثالثا : مجالات ومراحل التغيير التنظيمي
31	الفرع الثالث: مقاومة التغيير
31	أولا : مفهوم مقاومة التغيير وأسبابه
33	ثانيا : أساليب معالجة مقاومة التغيير
34	ثالثا:عوامل نجاح التغيير التنظيمي واسباب فشله
35	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
35	المطلب الأول:عرض الدراسات السابقة
35	الفرع الأول: الدراسات التي لها علاقة بمتغيري الدراسة معا
38	الفرع الثاني: الدراسات التي لها علاقة بأحد متغيري الدراسة
39	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للموضوع بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بورقلة	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
44	المطلب الأول: طريقة الدراسة
44	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
44	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
45	المطلب الثاني: أدوات الدراسة

45	الفرع الأول: الاستبيان
45	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية
46	الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
47	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
52	الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة
52	اولا: عرض النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل
55	ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالمتغير التابع
57	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
61	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
69	قائمة المراجع والمصادر
73	الملاحق
87	الفهرس