

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

رقم



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت عنوان

إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية ببلدية المعاريف ولاية المسيلة

الأستاذ المشرف:

- نوي نور الدين

إعداد الطلبة:

- بليل الأمين

- بليل وليد

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	رئيسا
د. نوي نور الدين	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د.	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر ونقدير

لعل أعظم وأصدق شكر هو شكرنا لمقدر الأقدار ومصرف الأمور
على ما يشاء ويختار إليك

يا رب كل الحمد والثناء حمدا كثيرا طيبا مبارك

فيه وصلى الله على سيدنا محمد

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا

أقدس رسالت في الحياة إلى الذين مهدوا طريق العلم

والمعرفة ، إلى جميع أساتذتنا

الأفاضل وأخص بالتقدير والشكر الأستاذ المشرف

الدكتور نوي نور الدين الذي منحنا من وقته

وخصنا بتوجيهاته، نشكر له رقي تعامله.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل موظفي البلدية

نرف الشكر إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث المتواضع من

بعيد أو من قريب.

الإهداء

إلى أمي الغالية " التي تقطع قلبها واحترق شوقا التي كانت نبع

الحنان ورمز

سعادتي

الى الذي بعضوه علمني كيف يجب ان أكون لم يبخل على بشيء

رمز الشهامتة والإخلاص

اطال الله في عمره " ابي العزيز "

الى اخوتي واخواتي:

الى كل أبناء عائلتي والى كل من جمعني بهم

القدر وكل الأصدقاء وخاصة مسقط رأسي واهل بلدتي الى الذين لم

....مشاركتي

لهم انجاز هذه المذكرة

الأخ وليد

الى الأستاذ المشرف الذي يرجع له الفضل في النصح والإرشاد " نوي

نور الدين. "

الى كل اساتذتي بقسم التسيير وطلبتة

الى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم.

بليل الأمين

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى امي وابي العزيزين حفظهما الله لي
اللذان سهرا وتعبا على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب او من
بعيد

والى افراد اسرتي :احمد والاخوة وابناءهم سندي في الدنيا ولا أنسى
لهم فضل

الى كل اقاربي، الى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء
الى اساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.

الى أستاذي المشرف الذي يرجع له الفضل في النصح والارشاد رشاد "
نوي نور الدين"

وفي الأخير ارجوا من الله تعالى ان يجعل عملي هذا نفعا يستفيد من
جميع

الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج.

بليل وليد

فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ

الفصل الأول

إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

تمهيد 04

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير 05

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأنواع وخصائص إدارة التغيير 05

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومجالات وإدارة التغيير 06

المطلب الثالث: مبادئ ومراحل واستراتيجيات إدارة التغيير 12

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي 17

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي 17

المطلب الثاني: أهمية ومكونات ومحددات الأداء الوظيفي 22

المطلب الثالث: ابعاد وتقييم والعوامل والمؤشرة على الأداء الوظيفي 26

الفصل الثاني

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد: 34

المبحث الأول: منهجية الدراسة 35

المطلب الأول: خصائص الديمغرافية عينة الدراسة 35

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة 40

العمامة الخاتمة: 69

نتائج الدراسة: 70

اقتراحات: 70

أفاق + الدراسة: 70

قائمة المراجع: 73



الصفحة	إسم الجدول	الرقم
35	يمثل الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
36	يمثل الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
37	يمثل الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
38	يمثل الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة التي يزاولونها	04
39	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	05
40	انطلاقاً من نتائج استجابات أفراد العينة على هذا المحور جاءت النتائج كما يمثلها الجدول التالي:	06
40	الجدول رقم (05)	07
45	جدول رقم (06): يوضح إحصاء وصفياً لنتائج عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي	08
46	جدول رقم (06): يوضح توزيع البنود على أبعاد المقياس الخمسة.	09
46	الجدول رقم (07): يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي.	10
46	جدول رقم (08): يوضح الميزان التقديري لمقياس ليكرت الثلاثي.	11
47	جدول رقم (09): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الطلاقة الفكرية.	12
48	جدول رقم (10): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد المرونة الذهنية.	13
50	جدول رقم (11): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الأصالة.	14
51	جدول رقم (12): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الحساسية للمشكلات.	15



53	جدول رقم (12) يوضح تأثير استحداث وحدات جديدة لمواجهة التغيرات على وضع بدائل ومقترحات جديدة لحل المشكلات	16
54	جدول رقم (13) يوضح تأثير امتلاك المؤسسة للإمكانات التغيير على الحرص على إحداث التغيير	17
55	جدول رقم (14) يوضح تأثير امتلاك وضع مقترحات لحل المشكلة على القدرة على التكيف	18
56	جدول رقم (15) يوضح تأثير الرغبة في التغيير على التردد في تغيير المواقف	19
57	جدول رقم (16) يوضح تأثير الاعتماد على التكنولوجي على الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل	20
58	جدول رقم (17) يوضح تأثير تقديم الحوافز على الحرص على التغيير	21
59	جدول رقم (18) يوضح تأثير التكيف مع المواقف على تنمية الأفكار الجديدة	22
60	جدول رقم (19) يوضح تأثير الترقية بالاعتماد على المؤهلات على القدرة على الإقناع	23
61	جدول رقم (20) يوضح تأثير امتلاك المؤسسة للإمكانات التغيير على التخطيط لمواجهة المشكلات	24
62	جدول رقم (21) يوضح تأثير وضع مقترحات لحل المشكلة على التخطيط لمواجهة المشكلات	25



الصفحة	إسم الشكل	الرقم
09	الشكل رقم (1) خصائص ادارة	01
21	الشكل رقم (2) الكفاءة والفعالية في وحدة الزمن	02
28	الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	03
30	شكل رقم (04):عناصر نظام تقييم الأداء	04
37	الشكل رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
38	الشكل رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة التي يزاولونها	06
39	والشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07
41	الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء I- التغيير.	08
41	الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء I التغيير	09
41	الشكل رقم(13) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء I التغيير	10
41	الشكل رقم(14) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء I التغيير	11
45	الشكل رقم (15)يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	12
47	الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الطلاقة الفكرية	13
48	رسم البياني رقم: (17) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد الطلاقة الفكرية	14
49	والشكل رقم (18)يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة الذهنية	15
49	رسم البياني رقم: (19) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد	16



	المرونة الذهنية	
52	رسم البياني رقم: (20) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد الأصالة	17
52	الشكل رقم (21) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الحساسية للمشكلات	18
52	رسم البياني رقم: (22) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بُعد الحساسية للمشكلات	19

مقدمہ





المقدمة

إن التحولات والتغيرات المستمرة المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على المنظمات الاقتصادية باعتبار ركيزة هذه التحولات ، فهي تسعى للتحديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات للتكيف معها بدلا من جهلها وذلك التغيير ، في حاجة الى تتم عمل جديدة ، يمكنها ان تعزز او تأدي الى ممارسات ، وادوات وطرق عمل جديدة تتولاكب مع البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة الأمر الذي يستدعي توفر ادارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية وخيار رشيد في تسيير هذا الاشتغال ومواجهة بيئة التغيير وما تأتي به من تطورات سريعة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها الأكثر الأحيان . وبالتالي اصبحت عملية ادارة التغيير من اهم النقاط التي تركز عليها الادارة الحديثة فقد ادرك متخذو القرار إعداد، وتخطيط للمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم تخطيط والاعتماد على افتراض ان التطور الاعمال من خلال النمو التدريجي بدون حاجة الي التدخل والتغيير، وبما ان التغيير مكون حديث واساسي في المنظمة وذلك ارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر ركيزة اساسية في المنظم ، فإنما تأدي دورا جوهريا في الكفاءة السلوك التنظيمي للفرد من خلال العادات و التقاليد بحيث يعتبر الاداء الوظيفي كالتغيير في هياكل والنظم في عمليات ادارية كما يعتبر الاداء الوظيفي مقياسا لقدرة الفرد في أداء الاعمال الادارية واحد العوامل الاساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الادارية كما انه يعتبر وجها اخر او بعدا جديدا لعملية التغيير .

01- اشكالية الدراسة

- ما تأثير التغيير عن الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

- ماذا يقصد بإدارة التغيير

- ما معني اداء وظيفي

- ما هو واقع ادارة التغيير داخل المؤسسات العمومية محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية

ادارة التغيير لها اثر كبير علي الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

الفرضيات الفرعية

- ما هو اثر ادارة التغيير علي الاداء الوظيفي

- ما هو اثر التطور علي الاداء الوظيفي

- تتهج المؤسسة محل الدراسة ادارة التغيير



2- أسباب إختيار الموضوع: هناك مجموعة الاسباب دفعت اختيار موضوع البحث تتمثل فيما يلي:

-الاهتمام الشخصي بالدراسات و المتوقع مختلف بالتغيير

- اهمية الموضوع وارتباطه بصحة المؤسسات العمومية وتحصيل الاداء

3اهمية الدراسة

تتمكن اهمية الدراسة بمايلي:

-دور ادارة التغيير في المؤسسات العمومية

-تعرف علي مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية ومدى رضا العاملين علي ادارة التغيير

2- اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى

-اعطاء صورة واضحة عن التغيير داخل المؤسسات العمومية

-توضيح اهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

-ادارة التغيير بوصفها منهجا اداريا واثره في مستوى كفاءة ادارة المنظمات.

منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لجميع البيانات تحليلها كمنهج مناسب لمثل هذه الدراسات فهذا النوع من

المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية من خلال استعمال مجموعة من مراجع والمصادر

المتمثلة في الكتب والمجلات انا الجزء التطبيقي تقديم انتهاج منهج دراسة حالة في المؤسسة العمومية

المتمثلة في البلدية من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجميع البيانات

صعوبة الدراسة

لقد وجهتنا العديد من الصعوبات اثناء انجاز هذا البحث وقد اردنا الاشارة اليها ليست رغبة منا في اعطاء

مبررات لنا عن القصور الذي يمكن ان يشوب هذا البحث ، وانما رغبة في لفت انتباه الطلبة بها من اجل

تفادي وقوع فيها مستقبلا حيث تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

-صعوبة تقييم مفاهيم لكثرة الباحثين في هذا المجال

-قلة المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع ، حيث معظم المراجع لم تتعرض لأثر ادارة التغيير علي الاداء

الوظيفي

-صعوبة الحصول على المعلومات في المؤسسة محل الدراسة

-ضيق الوقت للقيام بالدراسة

الفصل الأول

إدارة التغيير وأثرها على بالأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأنواع وخصائص إدارة التغيير

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومجالات وإدارة التغيير

المطلب الثالث: مبادئ ومراحل واستراتيجيات إدارة التغيير

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية ومكونات ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: ابعاد وتقييم والعوامل والمؤشرة على الأداء الوظيفي



تمهيد

نظرا لما يشهده العالم من تطورات سريعة وجذرية في ظل الظروف السيئة التي تتميز بالديناميكية أصبح امر حتميا فلا شيء يبقى ثابت على حاله، يعتبر التغيير من الامور المهمة والفعالة في وقتنا الحالي بالنسبة للفرد والعامل ، والمؤسسة بالنسبة للمجتمع ككل ، الان التغيير هناك تطور وتجديد وازدهار فهو عملية حتمية وضرورية ، ويمكن ان تكون مخططة او تفرضها ظروف البيئة لهذا يجب على المؤسسة ان تعمل على تغيير في الادارة والهيكل التنظيمي ، او انماط و سلوكيات التعامل مع العاملين بهدف تحسين حالتها الى الافضل عن طريق التطبيق السليم والفعال الادارة التغيير ، التغيير يمر عبر مراحل يجب على المؤسسة اتباعها والاستناد على بعض الطرق والاساليب التي تساعد على تفادي العقاقيل التي يمكن ان تتعرض لها من خلال رفض العاملين لهذا التغيير وبالتالي يمكن للمؤسسة ضمان والحفاظ على مكانتها واستمرارها.

سنناقش في هذا الفصل مفهوم ادارة التغيير بصفة عامة و مميزاته وكذلك على الاداء الوظيفي

بصفة عامة واهميته والعوامل المؤثرة عليه

المبحث الأول: ماهية التغيير

تعد دراسة المحيط من القواعد والمسلمات الجوهرية في أنشطة منظمة، لأنها هي التي تحدد توجهاتها المستقبلية وتزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، وبالتالي اختيار مجال أو مجالات التغيير المناسبة، الاستراتيجية الأفضل للتغيير، من سيقوم بعملية التغيير، والعوامل المؤثرة في عملية الاختيار، وتوقع ما سينتج بعد ذلك وكيف يتم معالجته.... وكل هذا من مهام إدارة التغيير التي تعد الأداة الوحيدة التي تعد الأداة الوحيدة التي تساهم في التكيف مع تحولات المحيط والتمكن من الاستمرار والمناسبة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن، فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير وأيضا القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في المحيطة بها. ويمكن تعريفها على انها:

1-التعريف الأول:

" الجهاز الذي يحرك الإدارة و المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير السلبي , فالتغيير لا يعني مجرد اخذ وضع معين يختلف عن وضع السابق بأي شكل بل يعني التغيير (التطور والخطوات المتسارعة و المدروسة والانفتاح الايجابي والخطط البناءة للوصول الى الهدف)" ¹.

2-التعريف الثاني

" الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الامور بحيث تستفيد من العوامل التغيير السلبي، أي انها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لا حداد التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" ².

¹ -مصطفى محمود أبوا بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2003-
2002، ص375.

² -سيد سالم عرفة،"اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، ص17

3-التعريف الثالث: هي: " فلسفة لإدارة المنظمة(المؤسسة) تتضمن التدخل المخطط في أحد بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"¹

المطلب الثاني: أنواع وخصائص إدارة التغيير

تنقسم إدارة التغيير إلى أنواع متعددة وتمتاز بجملة من الخصائص يمكن ذكرها سيتم التطرق إليها من خلال هذا الطلب.

أولاً: أنواع إدارة التغيير

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسؤول عن التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى أحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير.

1- أنواع التغيير وفقاً للحدثة (التقليدي والتغيير الحديث)

ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير. ثم تحاول البحث عن تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وغالبا ما تكفي بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير. أما التغيير الحديث فيتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة. ومن ثم تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة بإتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حيث يحدث.

إن التغييرات التي تحدث في مجال ونشاط المنظمة غالبا ما تهز توازنها وتتطلب مدخلا إداريا مختلفا عن المدخل الإداري التقليدي ويكون قادرا على استخدام النظم والطرائق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة.

1 -مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية -مصر، 2002، ص375.

2- أنواع التغيير وفقا للمنهج (التغيير المخطط والتغيير العارض)

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة. لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، ولكن يتوجب على المدراء السعي الجاد الإدارة عملية التغيير، والتخطيط للتغييرات اللازمة، يمكن ان تصبح منظمات أكثر فعالية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها أي احداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف. وتجدر الإشارة الى ان التغيير المخطط ليس مقصور على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وانما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة ولاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة.¹

أما النوع الثاني فهو التغيير الغير مخطط الذي يحدث بصورة تلقائية وطبيعية أو عشوائية ويحدث عندما لا تعطى المنظمات اهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية، حتى تقع بالفعل وتتحرك عندما تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات، حيث بسلسلة من الإجراءات الفورية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة² بالأزمات، وقد عرفه موسى اللوزي بأنه: " التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف. إن الإدارة التي تلجأ إلى هذا النوع من التغيير هي تلك الإدارة التي تترك الأمور تجري، والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك، وتقوم المؤسسة بجهود شاقة ومكلفة والتي غالبا ما تكون نتائجها غير فعالة أقل من الكلفة والجهد المبذول، لذا تعد هذه الإدارة إدارة ساكنة، وقتية، لا تظهر إلا الأزمات وتنتهي بانتهائها.³

3- أنواع التغيير وفقا للمضمون (تغيير الشامل والتغيير الجزئي)⁴

إسنادا إلى هذا المعيار يمكن تقسيم التغيير الى مستويين، أي شامل يمس المؤسسة بكل أبعادهما بحيث يمتد الى التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة بأثر مختلف على كافة أصحاب المصلحة اما التغيير

1 - ابتهام إبراهيم مرزوق "فعاليات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الإسلامية، غزة -فلسطين، ص ص19-20.

2 - عبد الله عبد السلام بندي ومراد علة، "التغيير قراءة دلالية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني للإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الاعمال الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، 2010، ص ص07.

3 - المرجع نفسه ص ص07.

4. - Dunod.Paris.2006.P39." Meilleurs Pzatiques deMangement: Olivier.Manageor .Michel Barabel

الجزئي يقتصر على قطاع او مجال واحد كتغيير الآلات او أسلوب العمل إلا انه يمكن ان يحدث نوعا من الخلل داخل المؤسسة باعتبارها نظاما كليا فان التغيير في أحد الأنظمة يؤثر على الأخرى مما يقلل من فعالية التغيير وفي مثال ذلك التغيير في طريقة الإنتاج يستدعي تغيير الآلات وتدريب الأفراد.

4- أنواع التغيير وفقا للمضمون (التغيير المادي والتغيير المعنوي)¹

يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي).

5- أنواع التغيير وفقا للسرعة (التغيير السريع والتغيير التدريسي)

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير السريع والتغيير البطيء فالأول يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة ففي حالة الأزمة تلجأ إليه ولكن تبقى نتائجه غير مضمونة أما الثاني فالبرغم من أنه بطيء إلا أنه يبقى أكثر رسوخا وفعالية من سابقه.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير

هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة:²

1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل والوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

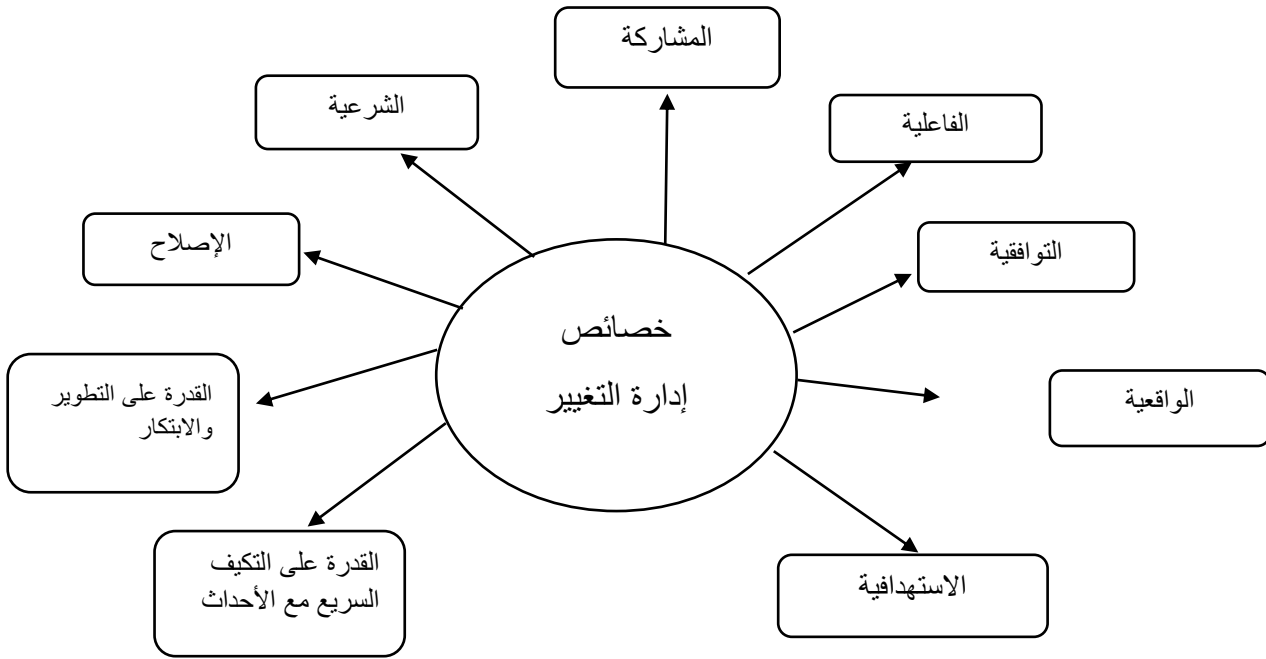
¹- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، المرجع السابق ص29.

²- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديث في إدارة التغيير"، مرجع سابق، ص23-24.

- 6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- 7- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن يجب أن تسعى نحو الإصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، مما هو قائم ومستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.¹

والشكل (01) ويوضع جملة الخصائص التي تم ذكرها آنفا:

الشكل رقم (1) خصائص ادارة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما تم ذكره سابقا

¹ -سيد عالم عرفة، مرجع سابق، ص24.

المطلب الثاني: أهمية إدارة التغيير

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلية: حيث تمكن أهمية التغيير في داخل المؤسسة إلى

الحاجة إلى التجديد والحيوية، فتظهر روح المبادرة، وتخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يحد من الإبداع والابتكار.¹

2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ كما ذكر طارق السويدان: التغيير يطلق كما هائل من المشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات او المراكز، الصلاحيات والمسؤوليات.

3. ازكاء الرغبة في التطوير: يعمل التغيير اعلى التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو الارتفاع والتطوير وتحسين العمل. وذلك من خلال عدة جوانب:

-عمليات الإصلاح ومواجهة المشاكلات ومعالجتها

-عمليات التجديد والتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل

-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم أساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، لان التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

4 . التفوق مع المتغيرات: وينظر أيضا الى أهمية التغيير لتتفوق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات

وتسيطر عليها، فانه يجب علينا ان نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع التغيير او نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

5. الوصول الى درجة اعلى من القوة: حيث تكمن أهمية التغيير الى الوصول الى الارتقاء والنماء.²

1 - زكريا الدوري واخرون ، مرجع سابق ص 24

2 - قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بو عرايريج ، قسم العلوم الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2010 - 2011 ، ص 19 -- 20 .

المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير

أما صلاح الدين عبد الباقي: فقد حدد أهداف إدارة التغيير فيما يلي

1. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين؛
2. زيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها؛
3. زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية؛
4. مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية حديثة وديمقراطية، بدلا من اعتمادهم على أساليب أقل فاعلية؛
5. زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، من خلال تعميق الصلات بين الأفراد، وتنمية عمليات الاتصال وأساليب القيادة؛
6. تشجيع العاملين ورفع قدرتهم على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.¹

يمكن توضيح أهداف إدارة التغيير والأساليب التي تعتمد على تعتمد على الهدف منه، وما إذا كان محتوي عملية التغيير معارف ومعلومات جديدة، أو تغيير في السلوك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أهداف برامج إدارة التغيير

الهدف من عملية التغيير	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	المكون الرئيسي لبرنامج التغيير (نواحي معرفية وسلوكية)
تغيير سلوكي بسيط تغيير في أنماط التفاعل بين العاملين في المؤسسة تغيير في التوقعات التي يملها الدور الوظيفي تغيير في القيم والاتجاهات تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة تغيير رئيسي في السلوك	تغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل برامج إدارية تدريبية، تغيير في نمط السلطة، نظام تقسيم جديد للعمل، تعديلات في المهام الموكلة للعاملين تغيير نظام المكافآت إتباع أساليب جديدة في القيادة، تغيير الأساليب القديمة في الاتصالات. إتباع معايير جديدة في تعيين وترقية والعاملين، تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة	معرفة السلوك

المصدر: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص341.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، صص 346-347.

من خلال الجدول يمكن القول إن أهداف إدارة عملية التغيير، هي أهداف شمولية تشمل جميع مجالات المؤسسة، التنظيمية، السلوكية والمعرفية بغية إحداث تغيير يرتقي بالمؤسسة وبمكانتها السوقية ويحسن مزاياها التنافسية لتحل مركز تنافسي يضمن لها الاستمرارية.

تجدر الإشارة إلى أن تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة تطلب تظافر جملة من العوامل والمتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق تغير ناجح.

المطلب الثالث: مبادئ ومراحل واستراتيجيات إدارة التغيير

تقوم المنظمة على جملة من المبادئ والأسس التي تساعدها على تطبيق وتنفيذ خطة التغيير وذلك وفقا لمجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

أولا مبادئ تغيير إدارة التغيير:

تتمثل مبادئ إدارة التغيير فيما يلي¹

1- لجعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم وإسهاماتهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، ولذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المرتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.

2- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهمهم التغيير أكثر، وماهي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب ان يتعلموها.

3- التأكد بأن كل فرد دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.

4- وضع الأفراد في مواقف تساعدهم على التعلم عن طريق الفعل، وتوفير الدعم والمعلومات وفي الوقت الذي يحتاجونه، فتتغير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم.

1 - دوغلاس كسميث، "إدارة تغيير الأفراد والأداء"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيدراك للطربة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2201، ص36.

الفصل الأول إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

5- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير فلا يوجد ما هو أقوى أحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير.

6- التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل.

ثانيا: مراحل إدارة التغيير:

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز بالمشاكل الى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي:

1- **مرحلة جمع المعلومات والتشخيص:** تتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة.

2- **مرحلة الاستجابة:** هي المدة التي تستغرقها إدارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة حيث نجد الإدارة السريعة وهناك الإدارة البطيئة.

3- **مرحلة التخطيط:** تبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة، فتبدأ عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة.

4- **مرحلة التنفيذ:** تتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على أرض الواقع.

5- **مرحلة التأثير:** هي الفترة الفاصلة بين التنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي.

6- **مرحلة التقييم:** هي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير، حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والآثار والحكم عليها.¹

ثالثا: استراتيجيات إدارة التغيير

إن القيام بعملية التغيير يتطلب تطبيق استراتيجيات معينة ومن أبرز هذه الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة في عملية التغيير التنظيمي، سيتم التركيز على منهجين رئيسيين هما: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة البناء التنظيمي.

¹ سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011ص19.

1- إدارة الجودة الشاملة (TQM)

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور، فبعد أن كانت تعنى جودة المنتج النهائي في البداية، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس مناحي نشاط المؤسسة ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة. فما المقصود بهذا المفهوم؟ وماهي متكررات هذا النظام الإداري¹؟
أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية ومداخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط وتفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية.²

ب- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: ينبنى نظام إدارة الجودة الشاملة على المرتكزات الآتية:³
❖ التركيز على المستهلك: الجمهور الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة) مستهلكا أيضا يجب تلبية حاجاته ورغباته بالجودة نفسها التي تلبي حاجات ورغبات المستهلك الخارجي. وفق هذا المنظور يمكن القول إن كل من يتلقى خدمة أو تؤدي له مهمة فهو مستهلك، وكل من يؤدي خدمة فهو مورد.

❖ شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة: يعتبر أهم المرتكزات، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.
❖ على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

❖ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: ان تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة يحول دون وقوع مشاكل الجودة ويتجنب المنظمة الكثيرة من التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها.
❖ التحسين المستمر: يهدف منهج إدارة الجودة الشاملة الى تحسين مستمر على مستوى الجودة، مستوى الاستثمار البشري على مستوى التنظيم.

¹ -كمال قاسمي، " إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض الأهم استراتيجيات الحديثة للتغيير"، مداخلة مقدمة

ضمن المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسبير، جامعة ورقلة، 08--09مارس 2005ص56.

² -نشيدة معزوز وفطيمة بن عبد العزيز "التغيير وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية"، مداخلة من خلال محور أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بليدة، يومي 18-19ماي 2011، ص56.

³ -كمال قاسمي، مرجع سابق، ص56.

❖ **القرارات تبنى على الحقائق:** أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتمادا على الخبرة أو التخمين أو الحدس ولكن صواب القرارات لا تأتي إلا من خلال اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفاء يعتمد بالأساس

على افراد أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

نظام المعلومات والتغذية العكسية: يعتبر توفر المنظمة على نظام معلومات قوى وتغذية عكسية، في اعتبار أن هذا المرتكز من شأنه أن يتيح للمرتكزات الستة سالفة الذكر بتحقيق النتائج المطلوبة منها.

ج - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حدد جوزيف جابل ونسكي خمسة مراحل ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المراحل هي:

المرحلة التحضيرية: تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمكن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة مع التكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمدربين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المؤسسة وجماعيا وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسستهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب. في هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية بالمؤسسة.

مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة وضع الخطة التفصيلية من خلال إعداد استراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة، يقوم المجلس بمراجعة، تحليل، وتحسين العمليات داخل المؤسسة وتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المؤسسة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستوجهها حتما فرق العمل. أما فيهم يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتخابه سواء من الخريطة التنظيمية الحالية للمؤسسة أو من خارجها بحيث يجب أن تتوفر فيه سمات قيادية كأن يكون قدوة، ذا مصداقية له سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيمي¹.....

❖ **مرحلة تبادل وتسيير الخبرات:** تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين -المتعاملين

¹ - كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 57.

مع المؤسسة- للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة، فروعها مورديها.... وبالتالي يجب أن تسعى إلى نشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل¹.

2- إعادة البناء التنظيمي (الهندرة)

يعبر مفهوم إعادة البناء التنظيمي عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات.

أ- مفهوم إعادة البناء التنظيمي (الهندرة)

يعرفها صاحب المفهوم، مايكل هامر بأنها: "عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة". (الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة)

ترتكز استراتيجية إعادة البناء التنظيمي في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها في:²
❖ التفكير بطريقة جديدة: حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنجبهته بالنسبة لقيادي المؤسسة ويرتكز هذا النسق التفكير الجديد على جملة من المبادئ:

- التخلي على الافتراضات المسبقة.
- طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير.
- التخلي عن الأفكار الحالية.
- التطلع إلى ما يجب أن يكون.

❖ إعادة تصميم العمليات:³ المقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحد أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية على برامج التدريب والتنمية الإدارية....

❖ الابتكار والتجديد: تركز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.

1 - كمال قاسمي، مرجع سابق، ص57.

2- نشيدة معروز وفطيمة بن عبد العزيز، مرجع السابق، صص12--13.

3 كمال قاسمي، مرجع سابق، ص58.

❖ اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين: يعتمد التغيير المعتمد على استراتيجية إعادة البناء التنظيمي استخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون.

❖ التركيز على تكنولوجيا المعلومات: وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين تفاعل بين الانسان والآلة، تشكيل قاعدة بيانات، والإدارة الفعالة للمعلومة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

من المهم في بادئ الأمر، وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم الأداء الوظيفي للموارد البشرية والكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي، التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات، يشكل فيه الأداء الوظيفي للموارد البشرية جزءا من كل متكامل وهو أداء المؤسسة.

المطلب الأول- مفهوم وأنواع الأداء:

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفتوح الأداء، لننقل بعدها إلى ذكر أنواعه.

1- مفهوم الأداء:

سنبرز هنا مفهومه اللغوي، وكذا مفهومه الاصطلاحي في مجال تسيير المؤسسات.

أ- المفهوم اللغوي:

كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى {معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه. وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به¹.

ويقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، للفظ "performance" في اللغتين الفرنسية والإنجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "performance" المشتقة من الفعل "parformer"، الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت اللفظة

¹ محمد المبيضين عقله؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001، ص: 42.

الانجليزية "performe" التي تنبثق منها اللفظة "performance"، والتي تعنتي في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تتجم عنها والنجاح الذي يمكن بلوغه.¹

بعد ذلك أدخلت هذه الكلمة (performance) إلى اللغة الفرنسية في بداية القرن التاسع عشر في مجال سباقات الخيل بصيغة الجمع (les performances) تعبيراً عن النتائج التي حققها حصان ما، وعند أواخر القرن التاسع امتد استعمالها في عالم الرياضة، للدلالة على النتائج الحسنة لرياضي أو فريق معين.

فأصبحت مرادفاً للنتيجة أو الإنجاز الرياضي. ومع قدوم العهد الصناعي تعمم استخدام الكلمة للتعبير عن مردودية أو إمكانية الآلات.²

ب - المفهوم الاصطلاحي:

يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين والمجالات ما جعل منه مصطلحاً متعدد المعاني والأبعاد، ويرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة.³

وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء (performance) في مجال التسيير، يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية:⁴

❖ النتيجة (résultat): التي يجب أن تقارن بمرجع (هدف). وبالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف؛

❖ القيام بالفعل (action): وهنا يجب التمييز بين الكفاءة (compétence) التي تعني القدرة على التصرف وتحقيق منتج معين، والأداء الذي يعنى الإنتاج الحقيقي.

Y von Pesqueux. La nation de performance globale.l'archive ouverte HAL-SHS (hyper articel en ligne- sciences de l'homme et de la société) .p;6. 05/07/2005.

2 — yann Bonnefond . Dans quelle mesure les entreprises fonctionnant en mode projet sont elles prêtes a mette en place une méthode de gestion d' affaire formelle . afin d' optimises leurs preformances. Mémoire de fin d'étude en administration des affaires .TEMA school of technology and Management. Groupe Reims Management school .France avril 2004.P.10-11. 17/02/2007.

3 — محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، مرجع سابق، ص:42.

4 — Y von Pesqueux. OP.Cit.p8.

❖ حيث يكون هناك أداء، حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الإنجاز، ويشير هذا المعنى للأداء إلى العملية في حد ذاتها وليس النتيجة؛

❖ النجاح: ومن هذا المنظور لا يمكن القول إن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، ففلسفة النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد، إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحها، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعا، ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجموعة إلى أخرى، ومن عامل إلى آخر. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، وفي مرحلة متطورة أداء ضعيفا.

إضافة إلى ذلك فهناك من يضيف جانبا آخر، إلى الجوانب الثلاثة السابقة وهي "القدرة"، التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد¹.

ويعد البعدين أو المعنيين الأول والثاني، أكثر الأبعاد استخداما مقارنة بالمعنيين الثالث والرابع، حيث يشار به في كثير من الأحيان إلى إنجاز المهام، أو يستخدم للتعبير عن النتائج المحققة.

فمن المنظور الأول يمكن أن يعرف على أنه: "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"².

ومن هذا المنطق فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني {قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله}³.

ولتبرير هذا الاتجاه يرى شوفاليي "chevalier" وآخرون معه أن {الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة.... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله}⁴.

1 Teil Alice.défi de la performance et vision partagée des acteurs .Application a la gestion hospitalière .thèse de Doctorat en science de gestion .université Jean MOULIN- LYON 3.4 janvier 2002.p.42.15/05/2006.

2- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر: 1992، 244.

3 -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: 1979، ص50.

4 -عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر: نوفمبر 2001، ص:86.

ولو أن هذه النظرة تبقى قاصرة، لأن أداء العاملين وإن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال التفاعل مختلف مواردها.

أما المنظور الثاني، فيعرف الأداء على أنه {النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلف، التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة}¹.

ومن نفس هذا المنظور، يمكن أن يستخدم مفهوم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، وكلاهما يعبر عن نتيجة.

فمن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً، وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (effectiveness) والكفاءة (Efficiency) التي يمكن أن تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالفعالية على المستوى المؤسسة أنها²:

• محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية؛

• أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق؛

• أو هي القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم في البيئة؛

• أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة في حين يقصد بالكفاءة {النسبية بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها}.

وبتالي فهي تقاس بالعلاقة بين الناتج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى بعكس المصطلحين -الكفاءة والفعالية- من حيث المدلول³. ولا يقتصر الاختلاف فقط على تعريف الكفاءة والفعالية، بل يتعداه إلى حصر الأداء في أحد بعديه دون البعد الآخر.

1 - محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على الكفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص 73، 2006/04/10.

2 - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية؛ الإسكندرية: 2003--2004، ص: 201.

3- عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 87

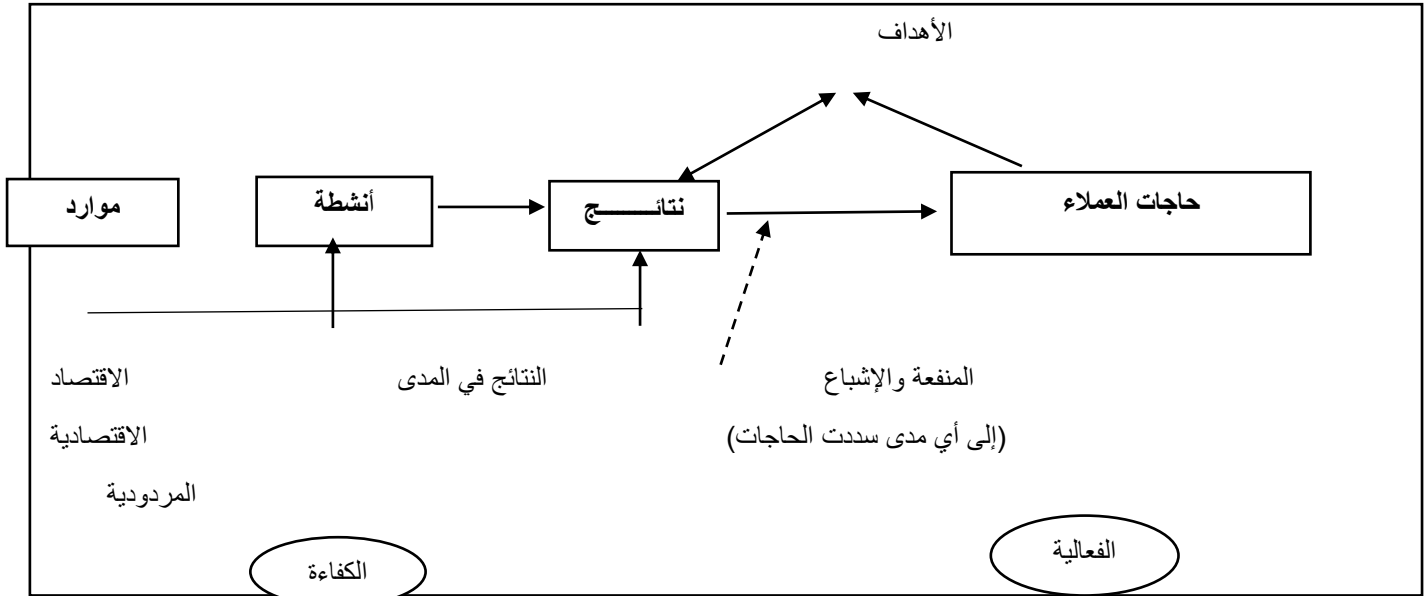
الفصل الأول إدارة التغيير وأثرها على بالأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

ولكن في الواقع، الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان، عندما يتعلق الأمر بقياس النتائج المحققة وهو ما يعكسه التعريف التالي الذي يعرف الأداء على أنه {العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغابات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة}¹.

وقد أكد الكثير من الباحثين على هذه المقاربة فاعتبروه كمحصلة لمجموع الكفاءة والفعالية، أي:

الأداء = الكفاءة + الفعالية. ويمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الشكل [1-1]

شكل رقم (2) الكفاءة والفعالية في وحدة الزمن



المصدر: benoit Ndi Zambo.les outiles d'évaluatino de la performance

individuelle.conférence de bénin sur la fonction publique.cotonou le 28/05-01/2001.p.4.23/04/2006.

يظهر من الشكل [1-1] أن كلا البعدين يعبر عن تحليل النتائج المحققة، لكن في وحدة زمن مختلفة.

فإذا اعتبرنا مثلا أن الوصول إلى النتيجة النهائية يستغرق وحدة زمنية واحدة، فإنه بالإمكان قياس درجة الكفاءة في أي فترة المجال $t = [1,0]$ ، أما درجة الفعالية فلا يمكن قياسها إلا بعد استكمال الوحدة الزمنية المحددة كليا، أي عند $(t=1)$ ، فالفعالية تحدد بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المرغوبة، والتي توضع بالأساس استنادا إلى حاجات العملاء (أوأمور أخرى). أما الكفاءة فتحدد

1 - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.

بمقارنة النتائج المتحققة عن ممارسة أنشطة مختلفة مع الموارد المسخرة لتجسيدها، مهما كانت طبيعة هذه النتائج والموارد، وهو ما ينطبق على مفاهيم: الاقتصاد، الإنتاجية والمردودية¹.

ويتميز البعض بين الكفاية والكفاءة، فيرون أن كفاية تعكس الكم أكثر من الكيف، حيث تطرقوا الى كفاية الاقتصادية التي قالوا انها تعني إنتاج المنتج بالأسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المؤسسة، والكفاية التكنولوجية التي تعني اختيار أنسب أسلوب وأفضل طريقة للإنتاج، في حين يرون أن الكفاءة تعد عنصرا من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمؤسسات، وتتطلب وجود رغبة لدى الفرد في عمله وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله؛ اذ يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة وهما محددات الكفاءة فيقال إن الكفاية دالة في الكمية والكفاءة دالة في النوعية².

المطلب الثاني: أهمية ومكونات ومحددات الأداء الوظيفي

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير هن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سلمية لقياس كفاءة أداء العاملين فان الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين الانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد إن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي³.

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا

هذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها⁴.

1 - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.

2- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الجامعة الأردنية: 2006، ص 546 أ.

3 - بوقطف، محمود (2014) التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 61.

4 - الصرايرة، خالد أحمد (.). (2011) الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد 17. العدد الأول+الثاني، ص 61.

- الارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث ان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.¹

أولاً: مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما **الفعالية والكفاءة**، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عالمي الفاعلية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين.

1- الفعالية (effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتصدر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة للأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة²

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة.³ ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى المنظمة، أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة في ذلك.⁴

1 - حجاج، أمال و بوزيان، حواء و بوزيان، حنان و مقدم، ابتسام . (2014) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص38.

2 - يوسف، مصطفى (2016) إدارة الأداء. الأردن - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص23.

3 - جلبي، علي عبد الرزاق و السيد، عبد العاطي السيد و بيومي، محمد أحمد و جابر، سامية محمد . (2003) البحث العلمي الاجتماعي، لغته، ومداخله، ومناهجه، وطرائقه، دار المعرفة الجامعية، ص129.

4 - عبوي، زياد منير . (2006) الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص28.

2- الكفاءة (effectiveness):

تعرف الكفاءة بأنها: العلامة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.¹ كذلك هي القدرة على قيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كفاءة، حيث نستنتج من هذا التعريف إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها " : الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.²

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير من الكفاءة في حين تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن إن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى درجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى طريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.³

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

3- القدرة:

ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.⁴

1 - بن رحمون، سهام (.). (2014) بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي رسالة دكتوراه في علم الاجتماع

تنمية الموارد البشرية . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص28.

2 - المحاسنة، إبراهيم محمد (.). (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان - الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع، ص110.

3 - شامي، صليحة (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم

الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية. جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص63.

4 - الكرخي، مجيد (.). (2015) مؤشرات الأداء الرئيسة. الطبعة الأولى . عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص30.

4- الرغبة:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافه العمل كوسيلة للتأثر على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة.¹

ثانيا/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالمقدرات، وإدراك الدور المهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد إن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف واحد

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.²

1- **الجهد المبذول:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.³

2- **القدرات والخصائص الفردية:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.⁴

1 - جميل، عبد الكريم أحمد .(2015)إدارة الموارد البشرية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع، ص82.

2 - أبو الشرخ، نادر حامد عبد الرزاق . (2010)تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر، غزة، ص87.

3 - المحاسنة، إبراهيم محمد . (2013)إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان - الأردن : دار جريب للنشر والتوزيع، ص113.

4 - بوشليق، الأمين . (2015) دور التكوين في تحسين أداء العاملين رسالة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص7.

3- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.¹

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات والفهم اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.²

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

نمط الأداء.³

1- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.⁴

2- الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو

كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول وبندرج تحت المعيار النوعي للجهد في العمل، أي الطريقة التي نؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة

1 - دلروم، سوسن (2017) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8 ماي، 1945، قالمة، ص41.

2 - راوية، محمد حسن (2003) إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر

3 - بوالشرش، كمال (2015) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ص91.

4 - أبو الشرخ، نادر حامد عبد الرزاق (. (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . رسالة ماجستير . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر، غزة، ص18.

الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في الاجراء بحث أو دراسة.¹

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم كبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف الإمكانيات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة واشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من الناحية الرابعة.²

ويمكن تحديد اهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.³

ان هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على الكفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكमितها والطرق الأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على المستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

1 - بوالشرش، كمال، مرجع سابق، ص92.

2 - الجماسي، محمد إسماعيل داود (. (2016)العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة رسالة ماجستير في القيادة والإدارة . جامعة الأقصى، ص34.

3 - مزهودة، عبد المليك 2001الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، ص93.

الفصل الأول إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

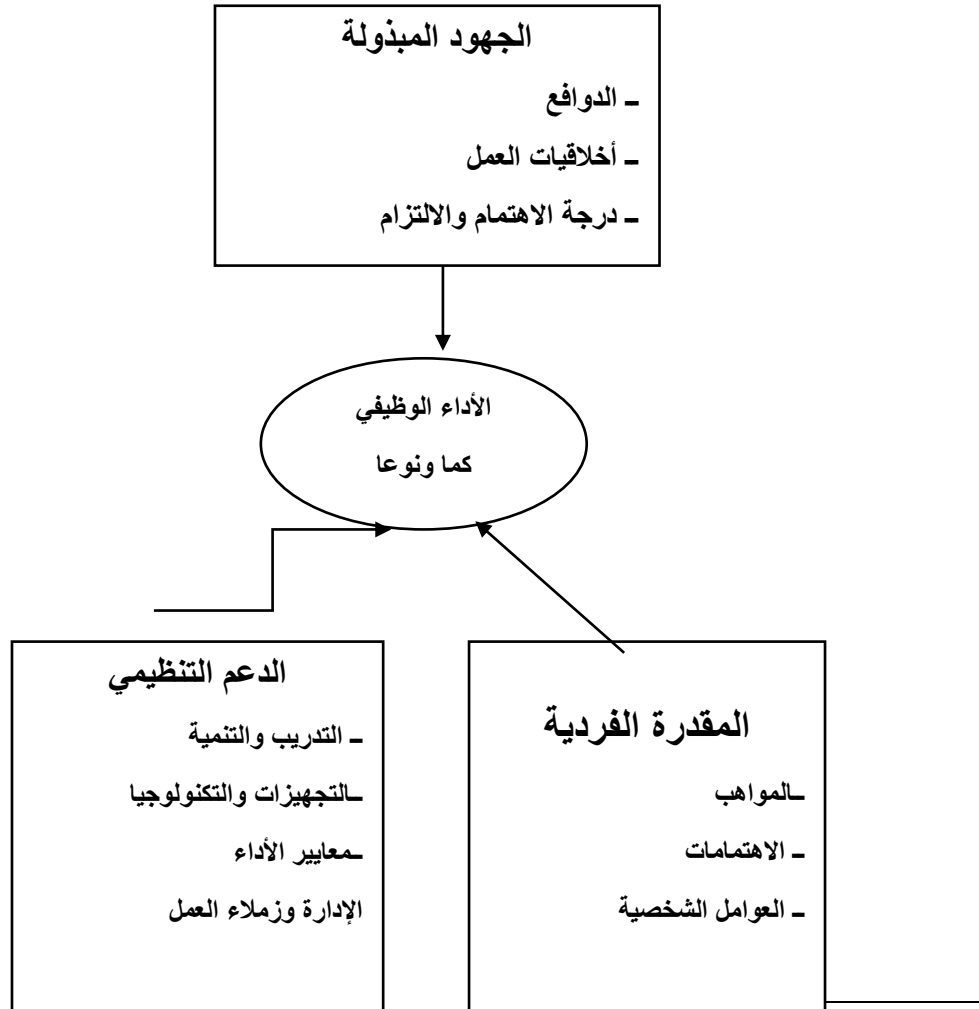
ب - العوامل البشرية: المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة القدرة الشخصية، حاجات ورغبات الأفراد.¹

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجلها في الآتي:

- خصائص العمل، - الرقابة الفعالة، - نظام الأجور والحوافز، - الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.²

ما أوضح Mathis & Jackson العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من خلال الشكل التالي:
المصدر:³

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



1 - بومجان، عادل (2015) تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه في علوم

التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص22.

2 - العربي، عطية(2012) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد، ص322.

3 - العامري، محمد الرئيس (2015) نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ص56.

يتضح من خلال الشكل السابق أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تتمثل في الجهود المبذولة والتمثلة في (الدوافع - أخلاقيات العمل - درجة الاهتمام والالتزام وكذلك المقدره الفردية والتمثلة في (المواهب - الاهتمامات - العوامل الشخصية) وأخيرا الدعم التنظيمي المتمثل في (التدريب والتنمية- التجهيزات التكنولوجية - معايير الأداء-الإدارة وزملاء العمل).

3- تقييم الأداء الوظيفي:

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

يشير تقييم الأداء الى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في منظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابلات والإمكانات التي يمتلكها القابليات كل فرد ومدى احتياجات الأفراد الى التطوير. عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.

ويمكن القول إن تقييم الأداء هو نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم.¹ ومما يجب الإشارة إليه هو ان هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في نظام تقييم الأداء لكي يكون ناجحا منها:

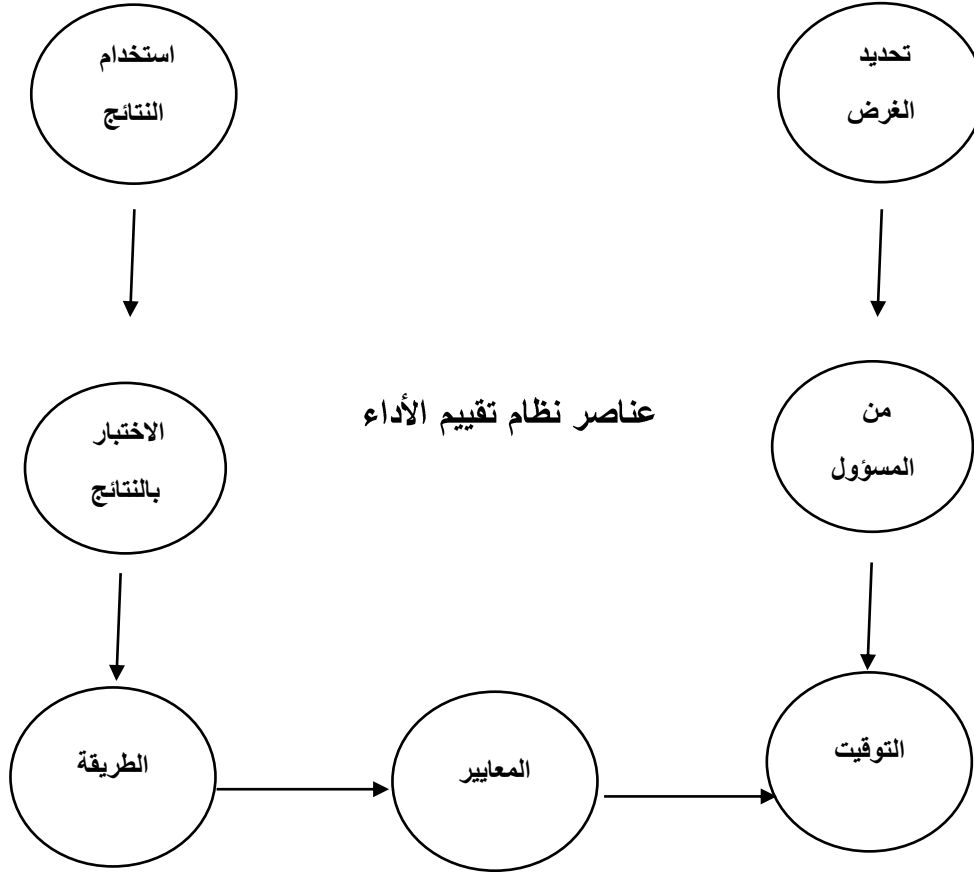
- وضوح الأهداف.
- تأييد الإدارة والعاملين وقبولهم لنظام التقييم.
- المرونة.
- دورية التقديم.
- الحوار المفتوح بين المقومين والعاملين حول التقييم.
- وجود نماذج مناسبة للتقييم.² (الغزاري وجواد، 2010، ص383).

1 - حاروش، نور الدين. (2016) إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ص88-89.

2 - العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين . (2010)الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص383.

ويتكون نظام تقييم الأداء من مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

المصدر: ¹



شكل رقم (04): عناصر نظام تقييم الأداء

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانيته المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.²
- كما أن تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين، وتحسين ومستويات أدائهم، من خلال اطلاع الموظف على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها في إنجازها للأعمال التي يكلف بها، ومعرفة

¹ - ماهر، أحمد. (2007) إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ص410.

² - محمد، هاني محمد، (2014) إدارة الموارد البشرية. الأردن - عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، ص253.

مجالات التي يجب أن يتجاوزها، وتلك التي يجب تعميقها، وزيادة مهاراته في أدائها، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.¹

- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.

- يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه.

- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات وإجراءات الأداء في توظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة، مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة.²

3- أهداف تقييم الأداء:

يهدف نظام تقييم الأداء الى تحقيق ما يلي:

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.

- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

- رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء.³

- اشعار الموظفين بالمسؤولية إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبذل والعطاء.

1 - العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين .. 2010 الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص368.

2 - المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج . 2010 إدارة الأفراد . عمان: الأكاديمية للنشر والتوزيع، ص180.

3 - الحلايبة، غازي حسن عودة 2013 أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط، ص27.

مساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه هذه القدرات والمهارات بشكل مثالي.¹

المطلب الرابع: تطوير الأداء الوظيفي

1) الهدف من تطوير الأداء الوظيفي:

رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدرتهم وتلقي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق للتطوير سبقا عن غيره.

- تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلة العمل فضلا عن الزيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بالأساليب التقنيات الجديدة وتهيئة بيئة عمل مناسب للإنجاز والابداع.

في ظل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية² (دراوعو، 2016، ص34).

2) الشروط الواجب توفرها لتطوير الأداء

أ- يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المؤسسة حتى وان كانت في أسام أخرى.

ب- يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.

ج- العمل على تشجيع العاملين وخاصة اللذين يتسامون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافئات-والاجازات أو ترقيةهم.

د- خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.

هـ- إشعار الموظفين بالرضى عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.

و- اشتراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.

ز- تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبرتهم في الارتقاء بمستوى العمل.

ح- العمل من خلال فرق عمل ذاتي للإدارة

1 - التيجاني، مدثر حماد الشيخ 2015 أثر الدوافع على أداء العاملين. الطبعة الأولى الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ص118.

2 - دراوعو، فاطمة 2016 علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء. رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران، ص34.

ط- إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة¹

1 - العامري، محمد الرئيس). (2015) نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين . الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ص58.

الفصل الثاني

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد :

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: واقع التغيير في المؤسسات العمو

(البلدية)

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الأداء الوظيفي



تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري وتحديد إشكالية البحث وتساؤلاته وكذا الهدف منه والأهمية النظرية والتطبيقية له واستعراض أهم المفاهيم المرتبطة به، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي للتحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة، وذلك بالإجابة عن التساؤلات بالاعتماد على أدوات الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي أنجز لهذا الغرض.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (خصائص العينة)

أولا : توزيع حسب الجنس

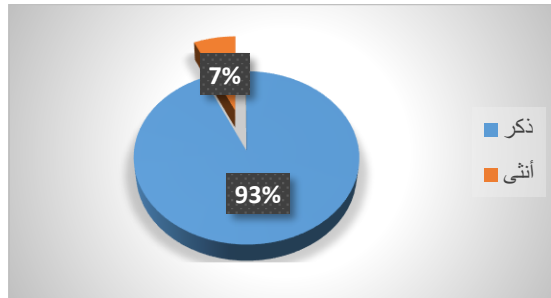
تكونت عينة البحث الأساسية من 30 عاملا في بلدية المعاريف، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية ويمكن تلخيص خصائص عينة الدراسة من خلال النتائج الموضحة في الجداول أدناه.

* يمثل الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
93.3%	28	ذكر
6.7%	2	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه كما يلي



الشكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

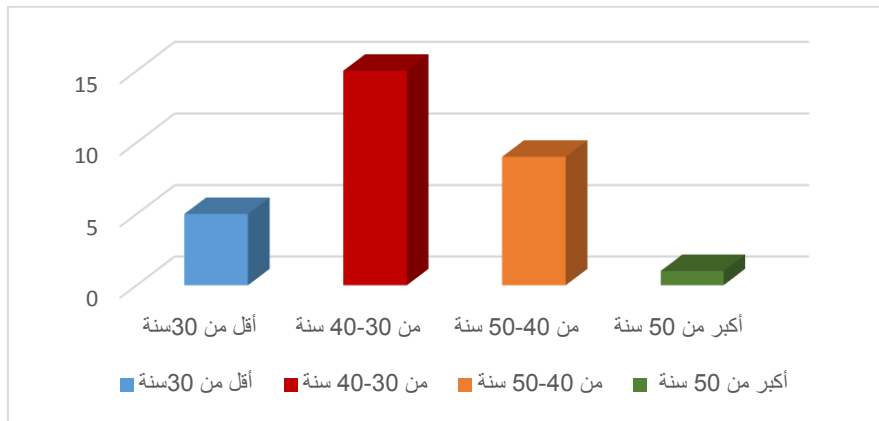
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا نلاحظ أن عدد الذكور قدر ب 28 فردا أي بنسبة (93.3%) في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر ب 2 فردا أي ما نسبته (6.7%) ، وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة .

ويمكن تفسير هذا التباين الكبير بين النسب بالرجوع إلى طبيعة العمل في الإدارة العمومية
ثانيا : توزيع حسب العمر

* يمثل الجدول رقم (02) ، والشكل رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
16.7%	5	أقل من 30 سنة
50%	15	من 30-40 سنة
30%	9	من 40-50 سنة
3.3%	1	أكبر من 50 سنة
100 %	30	المجموع

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه كما يلي الشكل رقم (02)



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الأقل من 30 سنة يساوي (5) أفراد أي بنسبة تقدر ب (16.7 %) ، في حين كان عدد الذين يتراوح عمرهم بين 30 و40 سنة يساوي (15) فرداً أي بنسبة (50 %) ، أما عدد الأفراد "من 40 إلى 50 سنة" قدر ب (9) فرداً أي ما نسبته (30 %) ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد أكثر من 50 سنة قدر ب (1) أفراد أي ما نسبته (3.3 %)، وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة.

وطبيعة العمل الذي يقتضي تزويد الإدارة بالطاقات الشابة دون تجاهل من لديهم الخبرة والتجربة.

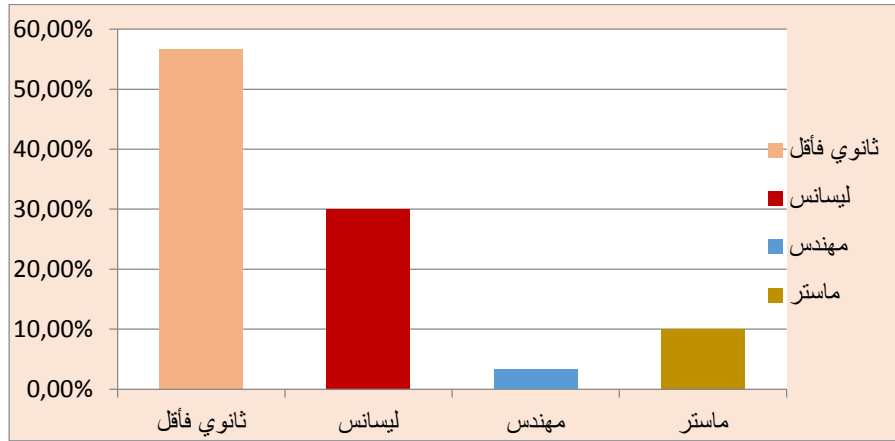
ثالثا : توزيع حسب المستوى التعليمي

* يمثل الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
56.7%	17	ثانوي فأقل
30%	9	ليسانس
3.3%	1	مهندس
10%	3	ماستر
% 100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS . V 24

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه كما يلي



الشكل رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي وأقل أي ما نسبته (56.7%) أما بقية أفراد العينة فانقسمت نسبهم بين الليسانس بنسبة (30%) ، والمهندسين بنسبة (3.3%) و الماستر بنسبة (10%) وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة.

رابعاً : حسب المستوى الوظيفي

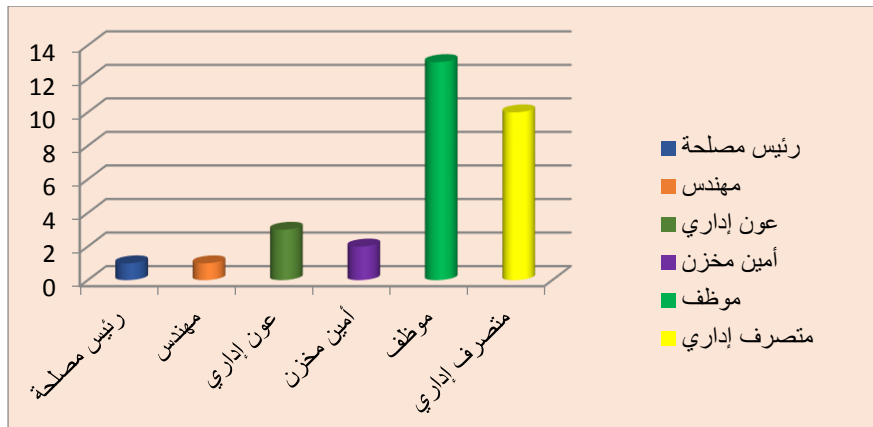
* يمثل الجدول رقم (04) ، والشكل رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة التي

يزاولونها

المهنة	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس مصلحة	1	3.33%
مهندس	1	3.33%
عون إداري	3	10%
أمين مخزن	2	6.66%
موظف	13	43.33%
متصرف إداري	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS . V 24

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه كما يلي:



والشكل رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة التي يزاولونها

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً نلاحظ أن العينة توزعت حسب متغير الوظيفة على ست مجموعات ، المجموعة الأولى وهي الأكبر عدداً والمتمثلة في فئة الموظفين بنسبة (43.33%) ، ومجموعة ثانية، وهي مجموعة المتصرفين الإداريين بنسبة (33.33%) ومجموعة ثالثة وهي مجموعة أعوان الإدارة بنسبة (10%) ، مع وجود أميني مخزن ومهندس ورئيس مصلحة.

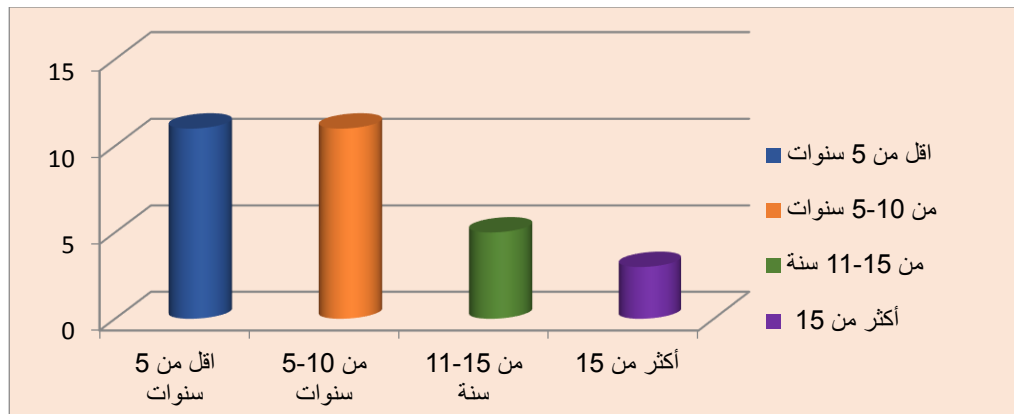
خامسا : حسب مستوى الخبرة

* الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	36.7%
من 5-10 سنوات	11	36.7%
من 11-15 سنة	5	16.7%
أكثر من 15	3	10%
المجموع	30	100 %

من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24

والشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً نلاحظ تبايناً في سنوات الخبرة في الوظيفة ، فقد جاءت النسب متقاربة بين مختلف فئات التقسيم ، فكان ما نسبته (36.7 %) لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات ، بينما كانت نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات أقل وتساوي (36.7 %) ، وكانت نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنوات وتساوي (16.7 %) ، في حين كانت نسبة العمال الذين تجاوزوا 15 سنوات خبرة مهنية تساوي (10.46.7 %)

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

انطلاقاً من نتائج استجابات أفراد العينة على هذا المحور جاءت النتائج كما يمثلها الجدول التالي:

الجدول رقم (05)

القرار	قيمة K ²	درجة الحرية	موافق		محايد		غير موافق		المحور الأول		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
0.001	14.600	2	%63.3	19	%30	9	%6.7	2	1	I-التغيير	
0.000	25.400	2	%76.7	23	%13.3	4	%10	3	2		
0.000	10.400	2	%60	18	%13.3	4	%26.7	8	3		
0.122	4.200	2	%36.7	11	%46.7	14	%16.7	5	4	1- التغيير	II- إدارة التغيير
0.000	38.600	2	%86.7	26	%3.3	1	%10	3	5	في الهيكل	
0.000	22.400	2	%73.3	22	%20	6	%6.7	2	6	التنظيمي	
0.000	25.800	2	%76.7	23	%16.7	5	%6.7	2	10	2- التغيير	
0.000	33.800	2	%83.3	25	%10	3	%6.7	2	11	في التكنولوجيا	
0.000	38.600	2	%86.7	26	%10	3	%3.3	1	12		
0.000	16.800	2	%66.7	20	%26.7	8	%6.7	2	13	3- التغيير	
0.007	9.800	2	%56.7	17	%33.3	10	%10	3	14	في الثقافة	
0.001	15.200	2	%66.7	20	%20	6	%13.3	4	15		
0.003	11.400	2	%6.7	2	%36.7	11	%56.7	17	16	مقاومة التغيير	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

I-التغيير

من خلال الجدول رقم (02) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً، فيما يتعلق بالجزء الأول من المحور والمتعلق بالتغيير، فقد جاءت استجابات الأفراد فيما يتعلق بأسئلة هذا الجزء تعبر عن اتجاه قوي موجب بالموافقة، حيث أكد (63.3%) من أفراد العينة على امتلاك المنظمة إمكانيات تمكنها من التغيير، في حين لم يحدد (30%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (6.7%) بعدم وجود ذلك.

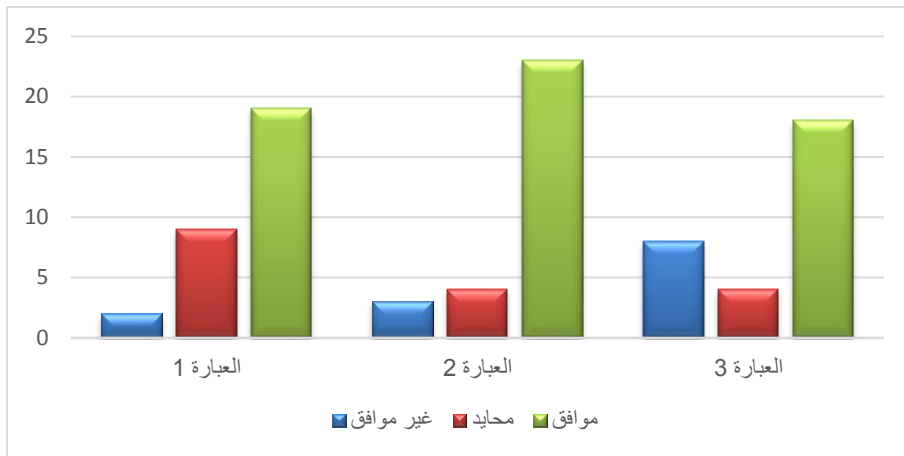
أما فيما يتعلق ببيئة العمل في المنظمة وهل تساعد على التغيير، فقد أكد (76.7%) من أفراد العينة على ذلك، في حين لم يحدد (13.3%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (10%) بعدم توفر ذلك.

أما فيما يخص إذا كانت المؤسسة تجبر عاملها على قبول التغيير أم لا ؟ فقد أكد (60%) من أفراد العينة بأن مؤسستهم تجبرهم على ذلك، فيما لم يحدد (26.7%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (6.7%) بأن مؤسستهم لا تفعل ذلك.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) بالنسبة للعبارات الثلاثة، هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأعلى تكراراً (موافق).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن المنظمة تملك إمكانيات تمكنها من التغيير وبيئة العمل فيها تساعد على التغيير، غير أنها تجبر عاملها على قبول التغيير.

ويمكن تمثيل نتائج الجزء الأول الخاص بالتغيير من خلال الرسم البياني التالي:



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء I- التغيير.

II- 1- التغيير في الهيكل التنظيمي

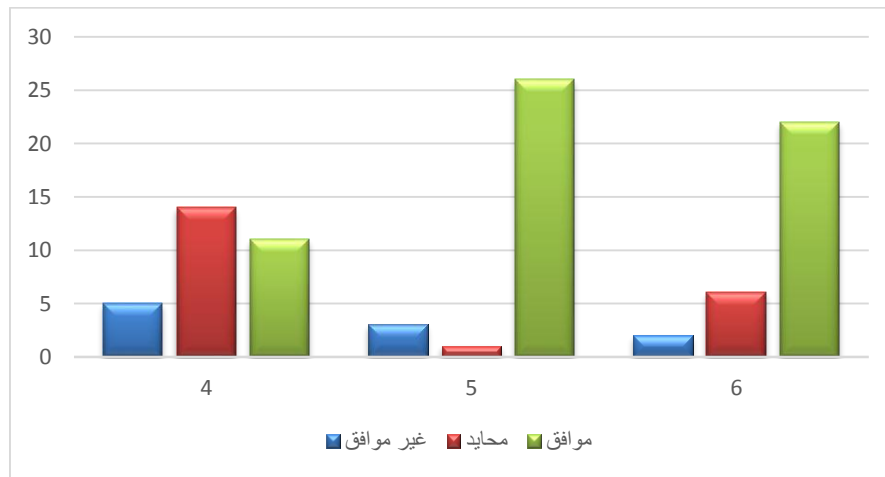
من خلال الجدول رقم (02) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً، فيما يتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي، فقد جاءت استجابات الأفراد فيما يتعلق بأسئلة هذا الجزء متباينة، حيث أكد (36.7%) من أفراد العينة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتصف بالمرونة، في حين لم يحدد (46.7%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (16.7%) بعدم اتصافها بذلك.

أما فيما يتعلق بمدى استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات الجديدة، فقد أكد (86.7%) من أفراد العينة على ذلك، في حين لم يحدد (3.3%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (10%) بعدم اعتماد ذلك.

أما فيما يخص إذا كانت المؤسسة تقوم بإشراك عاملها في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المؤسسة أم لا؟ فقد أكد (73.3%) من أفراد العينة بأن مؤسستهم تقوم بذلك، فيما لم يحدد (20%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (6.7%) بأن مؤسستهم لا تفعل ذلك. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) بالنسبة للعبارات الثلاثة، هي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأعلى تكرارا (موافق).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها يتصف بالمرونة ويتم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات الجديدة ويتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير.

الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء I التغيير



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

II - 3- التغيير في التكنولوجيا

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً، فيما يتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي، فقد جاءت استجابات الأفراد فيما يتعلق بأسئلة هذا الجزء تعبر عن اتجاه قوي موجب بالموافقة، حيث أكد (76.7%) من أفراد العينة على أن

المؤسسة تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي في حين لم يحدد (16.7%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (6.7%) بعدم اهتمام المؤسسة بذلك.

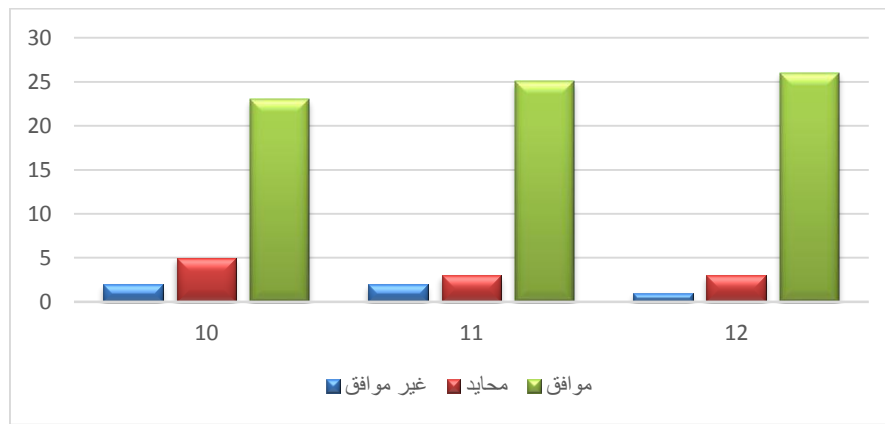
أما فيما يتعلق بمدى استخدام المؤسسة للتكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير، فقد أكد (83.8%) من أفراد العينة ذلك، في حين لم يحدد (10%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (6.7%) بعدم اعتماد ذلك.

أما فيما يخص إذا كانت التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء؟ فقد أكد (86.7%) من أفراد العينة على ذلك، فيما لم يحدد (10%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (3.3%) بأن ذلك لم يحدث معهم.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) بالنسبة للعبارات الثلاثة، هي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأعلى تكراراً (موافق).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي وتعتمد عليه في عملية التغيير وقد ساهم ذلك في تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء.

الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء I التغيير



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

II - 4 - التغيير في الثقافة

من خلال أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً، فيما يتعلق بالتغيير في الثقافة، فقد جاءت استجابات الأفراد فيما يتعلق بأسئلة هذا الجزء تعبر عن اتجاه قوي موجب بالموافقة، حيث أكد (66.7%) من أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تقدم حوافز مادية

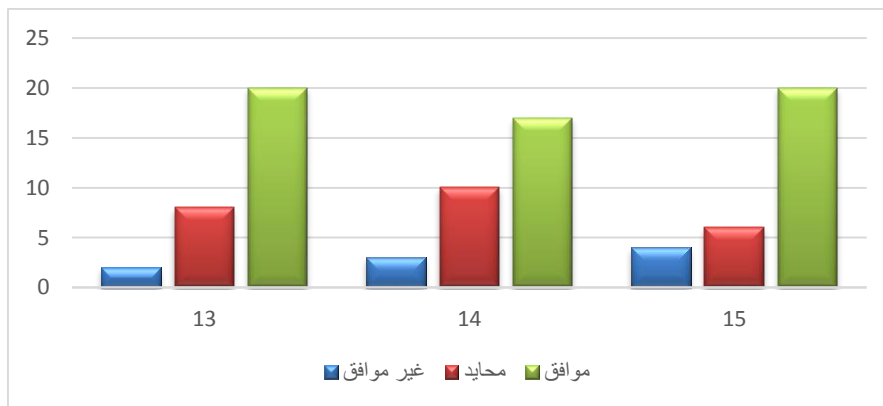
ومعنوية لتحقيق التغيير، في حين لم يحدد (26.7%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (6.7%) بعدم تقديم المؤسسة لذلك.

أما فيما يتعلق بعملية الترقية، فقد أكد (56.7%) من أفراد العينة على أنها تتم على تحسين أداء الموظف، في حين لم يحدد (33.3%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (10%) بعدم اعتماد ذلك.

أما فيما يخص إذا كانت عملية الترقية تتم وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل، فقد أكد (66.7%) من أفراد العينة على ذلك، فيما لم يحدد (20%) منهم موقفه من العبارة، بينما عبرت نسبة قليلة منهم (13.3%) بأن ذلك لا يحدث في مؤسستهم.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) بالنسبة للعبارات الثلاثة، هي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأعلى تكرارا (موافق).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير وأن عملية الترقية تتم على تحسين الأداء ووفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء I التغيير



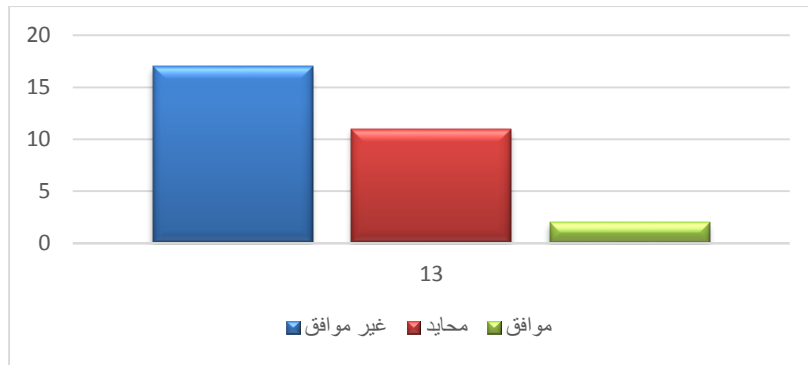
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

III - مقاومة التغيير

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد تباينت فيما يخص موقفهم من عملية التغيير داخل المؤسسة، فقد صرحت النسبة الأكبر

منهم والبالغة (56.7%) بأن عملية التغيير لا تزعجهم، بينما لم يحدد (36.5%) منهم موقفهم من الأمر، في حين أكد (6.7%) من أفراد عينة الدراسة بأن عملية التغيير تزعجهم. وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) والذي قدر بـ (11.400) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن الفرق دال إحصائياً بين المجموعات، لصالح المجموعة الأكثر تكراراً (غير موافق).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن عملية التغيير في المؤسسة لا تزعجهم . ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني : الأداء الوظيفي

جدول رقم (06): يوضح إحصاء وصفياً لنتائج عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتغيرات
0.932	8.40	9	6	الطلاقة الفكرية
1.329	7.60	9	5	المرونة الذهنية
0.973	7.87	9	5	الأصالة
1.690	7.20	9	3	الحساسية للمشكلات
4.339	38.27	45	30	الدرجة الكلية

جاءت نتائج أفراد العينة في الجدول السابق على مقياس الأداء الوظيفي محصورة بين (30) إلى (45)، بمتوسط حسابي بلغ (38.27)، درجة ، وانحراف معياري قدر بـ (4.339)، حيث كانت درجاتهم في بُعد الطلاقة الفكرية محصورة ما بين (6) إلى (9)، بمتوسط بلغ (8.40)،

وانحراف معياري قدر ب(0.932)، بينما كانت الدرجات في بُعد المرونة الفكرية محصورة ما بين (5) إلى (9)، بمتوسط حسابي بلغ (7.60)، وانحراف معياري قدر ب(1.329)، في حين كانت درجات البُعد المتعلق بالأصالة محصورة ما بين (5) إلى (9)، بمتوسط حسابي بلغ (7.87) وبانحراف معياري قدر ب(0.973)، وفي الأخير نجد درجات بُعد الحساسية للمشكلات محصورة ما بين (3) إلى (9)، بمتوسط حسابي بلغ (7.20)، وبانحراف معياري مقدر ب (1.690). ويتكون المقياس من 12 عبارة موزعة على أربعة أبعاد مقسمة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06): يوضح توزيع البنود على أبعاد المقياس الخمسة.

الأبعاد	عدد البنود	ترقيم البنود
الطلاقة الفكرية	3 بنود	1 إلى 3
المرونة الذهنية	3 بنود	4 إلى 6
الأصالة	3 بنود	7 إلى 9
الحساسية للمشكلات	3 بنود	10 إلى 12

وقد تم استخدام مقياس ليكرث الثلاثي لقياس استجابات الباحثين لفقرات المقياس وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يمثل درجات مقياس ليكرث الثلاثي.

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

ومن خلال هذه الأوزان تم تقسيم المقياس إلى مقياس ثلاثي على النحو التالي :

جدول رقم (08): يوضح الميزان التقديري لمقياس ليكرث الثلاثي.

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	المستوى
غير موافق	من 1 إلى 1.66	منخفض
محايد	من 1.67 إلى 2.33	متوسط
موافق	من 2.34 إلى 3	مرتفع

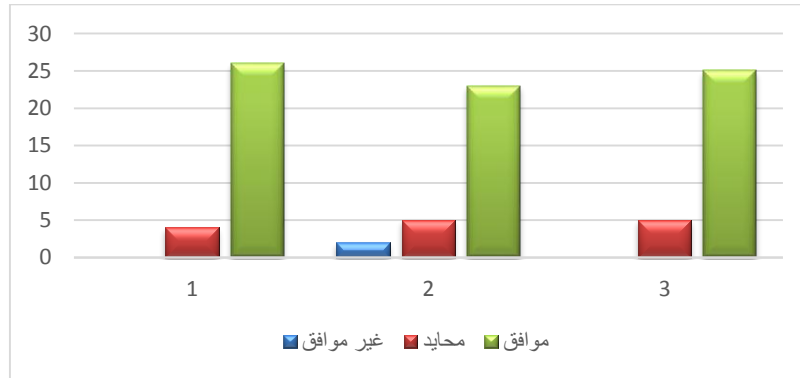
وفيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي.

2-1- عرض وتحليل نتائج بعد الطلاقة الفكرية:

جدول رقم (09): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الطلاقة الفكرية.

رقم العبارة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	
1	التكرار	00	04	26	2.87	0.346	مرتفع	1	
	النسبة المئوية	00	13.3	86.7					
2	التكرار	2	5	23	2.70	0.596	مرتفع	3	
	النسبة المئوية	6.7	16.7	76.7					
3	التكرار	00	05	25	2.83	0.379	مرتفع	2	
	النسبة المئوية	00	16.7	83.3					
بعد الطلاقة الفكرية						8.40	0.932	مرتفع	

الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الطلاقة الفكرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم: (9)، والمتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول (الطلاقة الفكرية) أمكننا ترتيب فقرات هذا البعد من حيث المستوى حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: (لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة). بانحراف معياري (0.346) ومتوسط حسابي (2.87) بإجمالي موافق (26) مستجيب من أصل (30)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على: (لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة)، بانحراف معياري (0.379) ومتوسط حسابي (2.83) بإجمالي موافق (25) مستجيب من أصل (30) وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على: (تضع بدائل

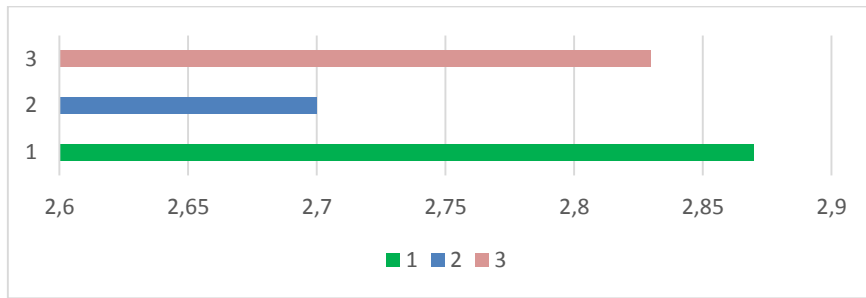
الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة)، بانحراف معياري (0.596) ومتوسط حسابي (2.70) بإجمالي موافق (23) مستجيب من أصل (30).

وبالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي للبعد الطلاقة الفكرية والتي قدرت ب (8.40) وهي تعبر عن مستوى مرتفع من الطلاقة الفكرية عند أفراد العينة.

ويمكن تمثيل نتائج متوسطات الأفراد بالشكل الموالي

رسم البياني رقم: (17) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد الطلاقة الفكرية

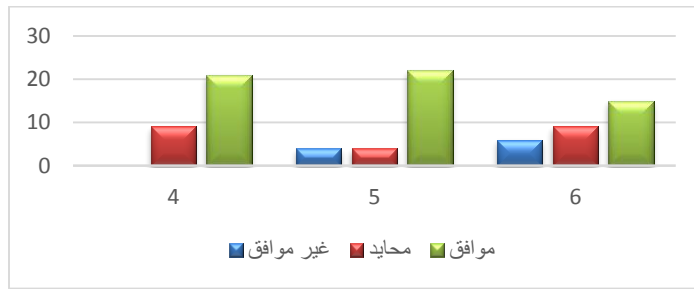


2-2- عرض وتحليل نتائج بعد المرونة الذهنية:

جدول رقم (10): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد المرونة الذهنية.

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	التكرار والنسبة المئوية	رقم العبارة
1	مرتفع	0.466	2.70	21	09	00	التكرار	4
				70	30	00	النسبة المئوية	
2	مرتفع	0.724	2.60	22	04	04	التكرار	5
				73.3	13.3	13.3	النسبة المئوية	
3	متوسط	0.794	2.30	15	09	06	التكرار	6
				50	30	20	النسبة المئوية	
مرتفع		1.329	7.60	بعد المرونة الذهنية				

والشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة الذهنية



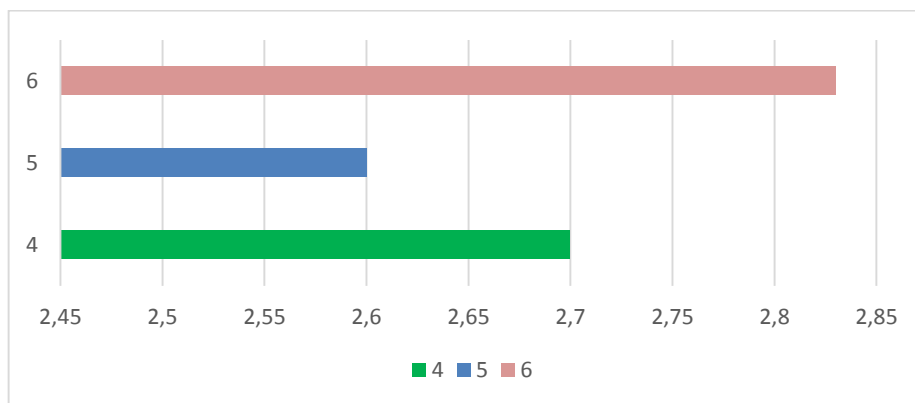
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24

من خلال الجدول رقم: (08)، والمتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (المرونة الذهنية) أمكننا ترتيب فقرات هذا البعد من حيث المستوى حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: (تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل). بانحراف معياري (0.466) ومتوسط حسابي (2.70) بإجمالي موافق (21) مستجيب من أصل (30)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على: (لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته)، بانحراف معياري (0.724) ومتوسط حسابي (2.60) بإجمالي موافق (22) مستجيب من أصل (30) وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على: (تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة)، بانحراف معياري (0.794) ومتوسط حسابي (2.30) بإجمالي موافق (23) مستجيب من أصل (30).

وبالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي للبعد الطلاقة الفكرية والتي قدرت ب (7.60) وهي تعبر عن مستوى مرتفع من المرونة الذهنية عند أفراد العينة.

ويمكن تمثيل نتائج متوسطات الأفراد بالشكل الموالي

رسم البياني رقم: (19) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد المرونة الذهنية



2-2- عرض وتحليل نتائج بعد الأصالة:

جدول رقم (11): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الأصالة.

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	التكرار والنسبة المئوية	رقم العبارة
1	مرتفع	0.379	2.83	25	05	00	التكرار	7
				83.3	16.7	00	النسبة المئوية	
2	مرتفع	0.556	2.63	20	09	01	التكرار	8
				66.7	30	3.3	النسبة المئوية	
3	مرتفع	0.621	2.40	14	14	02	التكرار	9
				46.7	46.7	6.7	النسبة المئوية	
مرتفع		0.973	7.87	بعد الاصالة				

الشكل رقم () يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأصالة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24

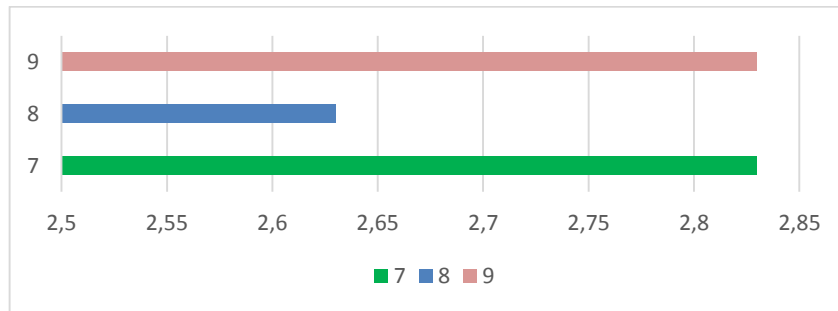
من خلال الجدول رقم: (09)، والمتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (الأصالة) أمكننا ترتيب فقرات هذا البعد من حيث المستوى حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: (تمتلك مهارة فن إدارة النقاش والحوار) بانحراف معياري (0.379) ومتوسط حسابي (2.83) بإجمالي موافق (25) مستجيب من أصل (30)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على: (تمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة)، بانحراف معياري (0.556) ومتوسط حسابي (2.63) بإجمالي موافق (20) مستجيب من أصل (30) وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على: (تنمي لدى العاملين أفكار جديدة حول

طرق إنجاز العمل)، بانحراف معياري (0.621) ومتوسط حسابي (2.40) بإجمالي موافق (14) مستجيب من أصل (30).

وبالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي للبعد الطلاقة الفكرية والتي قدرت ب (7.87) وهي تعبر عن مستوى مرتفع من الاصالة عند أفراد العينة.

ويمكن تمثيل نتائج متوسطات الأفراد بالشكل الموالي

رسم البياني رقم: (20) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد الأصالة

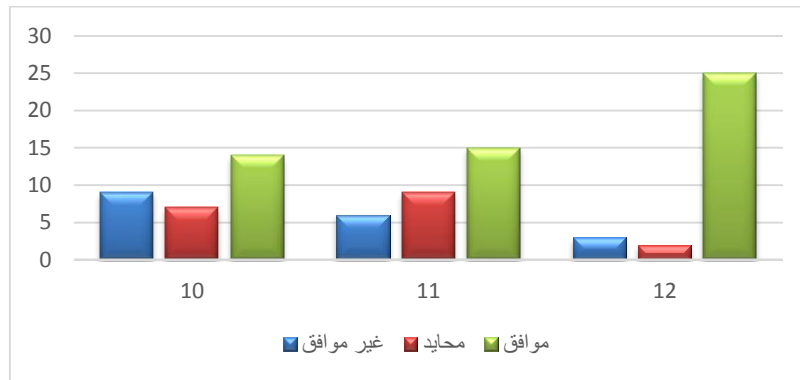


2-2- عرض وتحليل نتائج بعد الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (12): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الحساسية للمشكلات.

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	التكرار والنسبة المئوية	رقم العبارة
3	متوسط	0.874	2.17	14	07	09	التكرار	10
				46.7	23.3	30	النسبة المئوية	
2	متوسط	0.794	2.30	15	09	06	التكرار	11
				50	30	20	النسبة المئوية	
1	مرتفع	0.640	2.73	25	02	03	التكرار	12
				83.3	6.7	10	النسبة المئوية	
	متوسط	1.690	7.20	بُعد الحساسية للمشكلات				

الشكل رقم (21) يوضح توزيع نسب استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الحساسية للمشكلات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

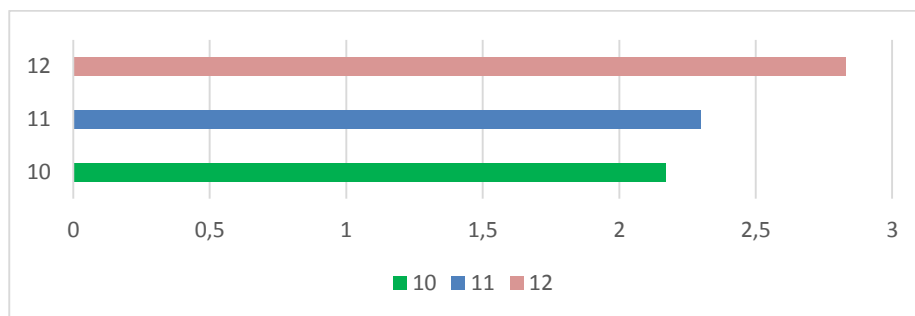
من خلال الجدول رقم: (10)، والمتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) أمكننا ترتيب فقرات هذا البعد من حيث المستوى حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: (تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهك). بانحراف معياري (0.640) ومتوسط حسابي (2.73) بإجمالي موافق (25) مستجيب من أصل (30)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على: (تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها)، بانحراف معياري (0.794) ومتوسط حسابي (2.30) بإجمالي موافق (15) مستجيب من أصل (30) وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على: (تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها)، بانحراف معياري (0.874) ومتوسط حسابي (2.17) بإجمالي موافق (14) مستجيب من أصل (30).

وبالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي للبعد الطلاقة الفكرية والتي قدرت ب (7.20) وهي

تعبر عن مستوى متوسط من الحساسية عند أفراد العينة.

ويمكن تمثيل نتائج متوسطات الأفراد بالشكل الموالي

رسم البياني رقم: (22) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بُعد الحساسية للمشكلات



2: تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي

من خلال نتائج أفراد العينة على الاستبيان ومقياس الأداء الوظيفي، أمكننا القيام ببعض المعالجات الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة.

وفيما يلي عرض لتأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي للعمال في بلدية المعاريف، من خلال عرض تأثيرها على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي

2-1- تأثير إدارة التغيير على الطلاقة الفكرية

وللتأكد من هذا التأثير قمنا بالمعالجات الإحصائية التالية :

* جدول رقم (12) يوضح تأثير استحداث وحدات جديدة لمواجهة التغيرات على وضع بدائل ومقترحات جديدة لحل المشكلات

القرار	قيمة K ²	درجة الحرية	وضع بدائل ومقترحات جديدة لحل المشكلات							
			موافق	محايد	غير موافق	التكرار	غير موافق	استحداث وحدات جديدة لمواجهة التغيرات		
									موافق	محايد
0.001 دال عند 0.01	19.632	4	3	2	0	1	التكرار	غير موافق	استحداث وحدات جديدة لمواجهة التغيرات	
			100.0%	66.7%	0.0%	33.3%	%			
			1	0	0	1	التكرار	محايد		محايد
			100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	%			
			26	21	5	0	التكرار	موافق		موافق
			100.0%	80.8%	19.2%	0.0%	%			
			30	23	5	2	التكرار	Total		
			100.0%	76.7%	16.7%	6.7%	%			

معامل الارتباط = 0.651 دال عند 0.01

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير استحداث وحدات جديدة لمواجهة التغيرات على وضع بدائل ومقترحات جديدة لحل المشكلات ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (80.8%) من أفراد العينة على أنه استحداث المؤسسة لوحدات جديدة لمواجهة التغيرات يشجع العمال على المساهمة في العمل ويضعون بدائل ومقترحات جديدة لحل المشكلات ، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير . وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدتها قيمة K^2 والتي تساوي (7.853)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

ومنه لإدارة التغيير تأثير على الأداء الوظيفي في البعد الخاص بالطلاقة الفكرية ، فهو يجعل العمال أكثر قدرة على تقديم الأفكار والبدائل والمقترحات والتعبير عنها بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة

2-2- تأثير إدارة التغيير على المرونة الذهنية

وللتأكد من هذا التأثير قمنا بالمعالجات الإحصائية التالية :

* جدول رقم (13) يوضح تأثير امتلاك المؤسسة للإمكانيات التغيير على الحرص على إحداث التغيير

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	الحرص على إحداث التغيير				التكرار	غير موافق	موافق
			المجموع	الحرص على إحداث التغيير					
				موافق	محايد	غير موافق			
0.022 دال عند 0.05	11.427	4	2	0	2	0	التكرار	غير موافق	امتلاك المؤسسة للإمكانيات التغيير
			100 %	0.0%	100%	00 %	%		
			9	2	3	4	التكرار	محايد	
			100 %	22.2%	33.3%	44.4%	%		
			19	13	4	2	التكرار	موافق	
			100 %	68.4%	21.1%	10.5%	%		
			30	15	9	6	التكرار	المجموع	
			100 %	50.0%	30%	20%	%		

معامل الارتباط = 0.641 دال عند 0.01

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه ، أوضحت النتائج تأثير امتلاك المؤسسة للإمكانات التغيير على الحرص على إحداث التغيير ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (68.4%) من أفراد العينة على أنه كلما امتلاك المؤسسة للظروف التي تسمح بالتغيير يجعل العمال يحرصون على استحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير . وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدتها قيمة K^2 والتي تساوي (11.427)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند المستوى 0.05، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (14) يوضح تأثير امتلاك وضع مقترحات لحل المشكلة على القدرة على التكيف

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	القدرة على التكيف						
			المجموع	محايد		التكرار			
				موافق	محايد		موافق		
0.031 دال عند 0.05	5.311	2	3	3	0	التكرار	غير موافق	وضع مقترحات لحل المشكلة	
			100%	100%	00%	%			
			4	1	3	التكرار	محايد		
			100 %	25%	75%	%			
			23	17	6	التكرار	موافق		
			100%	73.9%	26.1%	%			
			30	21	9	التكرار	المجموع		
			100%	70 %	30%	%			
معامل الارتباط = 0.587 دال عند 0.01									

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير امتلاك وضع مقترحات لحل المشكلة على القدرة على التكيف ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (73.9%) من أفراد العينة على أنه كلما انتهجت المؤسسة سياسة التغيير ووضع مقترحات

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

لحل المشاكل التي تعترض المؤسسة، كلما كان العمال أكثر تكيفا مع ظروف والمواقف المختلفة في العمل . بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير . وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدها قيمة K^2 والتي تساوي (5.311)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (15) يوضح تأثير الرغبة في التغيير على التردد في تغيير المواقف

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	التردد في تغيير المواقف						
			المجموع	غير موافق			موافق		
				موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
0.000	22.030	4	17	16	1	0	التكرار	غير موافق	الرغبة في التغيير
			100.0%	94.1%	5.9%	0.0%	%		
			11	6	1	4	التكرار	محايد	
			100.0%	54.5%	9.1%	36.4%	%		
			2	0	2	0	التكرار	موافق	
			100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	%		
			30	22	4	4	التكرار	المجموع	
			100.0%	73.3%	13.3%	13.3%	%		
معامل الارتباط = 0.803 دال عند 0.01									

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير الرغبة في التغيير على التردد في تغيير المواقف ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (73.3%) من أفراد العينة على أن رغبة العامل في التغيير والمشاركة فيه تنقص من تردد العمال في تغيير المواقف التي تواجههم ، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير .

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدتها قيمة K^2 والتي تساوي (22.030)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (16) يوضح تأثير الاعتماد على التكنولوجي على الحرص على إحداث تغييرات في

أساليب العمل

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل						
			المجموع	غير موافق			التكرار	غير موافق	
				موافق	محايد	موافق			
0.042 دال عند 0.05	9.413	4	2	0	2	0	التكرار	غير موافق	الاعتماد على التكنولوجيا
			100 %	0.0%	100 %	0.0%	%	ق	
			3	1	0	2	التكرار	محايد	
			100 %	33.3%	0.0%	66.7 %	%	ق	
			25	14	7	4	التكرار	موافق	
			100 %	56.0%	28.0%	16.0 %	%	ق	
			30	15	9	6	التكرار	المجموع	
			100 %	50.0%	30.0%	20.0 %	%		
معامل الارتباط = 0.516 دال عند 0.01									

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير الاعتماد على التكنولوجيا على الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (66.7%) من أفراد العينة على أنه الاعتماد على التطورات التكنولوجية يزيد من حرص العمال على أحداث تغييرات في أساليب العمل ، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير.

وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدتها قيمة K^2 والتي تساوي (9.413)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (17) يوضح تأثير تقديم الحوافز على الحرص على التغيير

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	الحرص على التغيير						
			المجموع	موافق	محايد	غير موافق			
							التكرار	غير موافق	محايد
0.023	8.356	4	2	0	2	0	التكرار	غير موافق	تقديم الحوافز
			100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	%		
			8	3	4	1	التكرار	محايد	
			100.0%	37.5%	50.0%	12.5%	%		
			20	12	3	5	التكرار	موافق	المجموع
			100.0%	60.0%	15.0%	25.0%	%		
			30	15	9	6	التكرار		
			100.0%	50.0%	30.0%	20.0%	%		

معامل الارتباط = 0.562 دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير تقديم الحوافز على الحرص على التغيير، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (60%) من أفراد العينة على تقديم إدارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعمال لتحقيق التغيير يشجع العمال على أحداث تغييرات في أساليب العمل ، ويزيد من حرصهم على القيام بذلك ، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير.

وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدها قيمة K^2 والتي تساوي (8.356)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

ومنه لإدارة التغيير تأثير على الأداء الوظيفي في البعد الخاص المرونة الذهنية ، فهو يجعل العمال أكثر قدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، فلا يترددون في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحتها، ويحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة

2-3- تأثير إدارة التغيير على الأصالة

وللتأكد من هذا التأثير قمنا بالمعالجات الإحصائية التالية :

* جدول رقم (18) يوضح تأثير التكيف مع المواقف على تنمية الأفكار الجديدة

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	المجموع	تنمية الأفكار الجديدة					
				موافق	محايد	غير موافق	التكرار	غير موافق	
0.027 دال عند 0.05	7.853	4	5	3	2	0	التكرار	غير موافق	
			100%	60.0%	40.0%	0.0%	%	ق	
			14	3	9	2	التكرار	محايد	التكيف مع المواقف
			100%	21.4%	64.3%	14.3%	%	ق	
			11	8	3	0	التكرار	موافق	
			100%	72.7%	27.3%	0.0%	%	ق	
			30	14	14	2	التكرار	المجموع	
			100%	46.7%	46.7%	6.7%	%	ق	

معامل الارتباط = 0.681 دال عند 0.01

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير التكيف مع المواقف على تنمية الأفكار الجديدة ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (72.7%) من أفراد العينة على أنه كلما انتهجت المؤسسة سياسة التغيير وعملت على تكيفه مع المواقف المختلفة ، كلما كان العمال أكثر مساهمة في العمل فيعملون على تنمية واقتراح أفكار جديدة ومبتكرة ، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير . وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدها قيمة K^2 والتي تساوي (7.853)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم(19) يوضح تأثير الترقية بالاعتماد على المؤهلات على القدرة على الإقناع

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	المجموع	القدرة على الإقناع					
				موافق	محايد	غير موافق	التكرار	غير موافق	
									موافق
0.025	11.181	4	4	4	0	0	التكرار	غير موافق	الترقية بالاعتماد على المؤهلات
			100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	%		
			6	1	5	0	التكرار	محايد	
			100.0%	16.7%	83.3%	0.0%	%		
			20	15	4	1	التكرار	موافق	
			100.0%	75.0%	20.0%	5.0%	%		
			30	20	9	1	التكرار	المجموع	
			100.0%	66.7%	30.0%	3.3%	%		
معامل الارتباط = 0.664 دال عند 0.01									

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير الترقية بالاعتماد على المؤهلات على القدرة على الإقناع ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (75%) من أفراد العينة على أن اعتماد المؤسسة على الترقية بالرجوع إلى المؤهلات يجعل العمال

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

الأكفاء هم من ينالون تلك المناصب ويزيد إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة ويعملون على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بالأفكار الجديدة والمبدعة ، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير.

وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدتها قيمة K^2 والتي تساوي (11.181)، وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

ومنه لإدارة التغيير تأثير على الأداء الوظيفي في البعد الخاص بالأصالة ، حيث يمتلك العمال مهارة فن إدارة النقاش والحوار والقدرة على الإقناع وينمي عندهم القدرة على ابتكار أفكار جديدة حول طرق إنجاز العمل .

2-4- تأثير إدارة التغيير على الحساسية للمشكلات

وللتأكد من هذا التأثير قمنا بالمعالجات الإحصائية التالية :

* جدول رقم (20) يوضح تأثير امتلاك المؤسسة للإمكانيات التغيير على التخطيط لمواجهة

المشكلات

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	التخطيط لمواجهة المشكلات						
			المجموع	غير موافق			موافق		
				غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق
0.002 دال عند 0.01	16.807	04	2	0	2	0	التكرار	غير موافق	امتلاك المؤسسة للإمكانيات التغيير
			100%	0.0%	100%	0.0%	%		
			9	3	6	0	التكرار	محايد	المجموع
			100%	33.3%	66.7%	0.0%	%		
			19	12	1	6	التكرار	موافق	
			100%	63.2%	5.3%	31.6%	%		
			30	15	9	6	التكرار		
100%	50.0%	30.0%	20.0%	%					
معامل الارتباط = 0.548 دال عند 0.01									

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير امتلاك المؤسسة للإمكانات التغيير على التخطيط لمواجهة المشكلات ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهريّة، حيث عبر (63.2%) من أفراد العينة على أنه كلما امتلاك المؤسسة للظروف التي تسمح بالتغيير يجعل العمال يحرصون على التخطيط لمواجهة المشكلات التي تعترض المؤسسة. بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير. وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهريّة واضحة، تؤكدتها قيمة K^2 والتي تساوي (16.087)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (21) يوضح تأثير وضع مقترحات لحل المشكلة على التخطيط لمواجهة المشكلات

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	التخطيط لمواجهة المشكلات						
			المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التكرار	غير موافق	وضع مقترحات لحل المشكلة
0.038 دال عند 0.05	10.174	4	3	0	3	0	التكرار	غير موافق	المجموع
			100%	0.0%	100 %	00 %	%		
			4	2	2	0	التكرار	محايد	
			100%	50%	50 %	00 %	%		
			23	13	4	6	التكرار	موافق	
			100%	56.5%	17.4%	26.1%	%		
			30	15	9	6	التكرار		
100%	50 %	30 %	20%	%					
معامل الارتباط = 0.659 دال عند 0.01									

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير وضع مقترحات لحل المشكلة على التخطيط لمواجهة المشكلات ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهريّة، حيث عبر (56.5%) من أفراد العينة على أنه كلما انتهجت المؤسسة سياسة التغيير ووضع

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

مقترحات لحل المشاكل التي تعترض المؤسسة، كلما عمل الموظفون على التخطيط المسبق لحل المشكلات . بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير . وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدها قيمة K^2 والتي تساوي (10.174)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (22) يوضح تأثير الإجماع على التغيير على وضع بدائل ومقترحات لحل المشكلة

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	وضع بدائل ومقترحات لحل المشكلة						
			المجموع	غير موافق			التكرار	غير موافق	
				موافق	محايد	موافق			
0.000 دال عند 0.01	21.145	4	8	6	2	0	التكرار	غير موافق	الإجماع على التغيير
			100%	75 %	25 %	0 %	%		
			4	0	2	2	التكرار	محايد	
			100%	0 %	50 %	50 %	%		
			18	17	1	0	التكرار	موافق	
			100%	94.4%	5.6%	0 %	%		
			30	23	5	2	التكرار	المجموع	
			100%	76.7%	16.7%	6.7%	%		

معامل الارتباط = 0.507 دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير الإجماع على التغيير على وضع بدائل ومقترحات لحل المشكلة ، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (94.4%) من أفراد العينة على أنه كلما انتهجت المؤسسة سياسة التغيير ولم تجبر عمالها على انتهاجها ، كلما عمل الموظفون على التخطيط المسبق لحل المشكلات . بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدها قيمة K^2 والتي تساوي (21.145)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (23) يوضح تأثير الإيجابار على التغيير على التنبؤ بمشكلات العمل

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	التنبؤ بمشكلات العمل						
			المجموع	التنبؤ بمشكلات العمل			التكرار	غير موافق	المجموع
				موافق	محايد	غير موافق			
0.025 دال عند 0.05	11.131	4	8	2	5	1	التكرار	غير موافق	الإيجابار على التغيير
			100%	25 %	62.5%	12.5%	%		
			4	1	1	2	التكرار	محايد	
			100%	25 %	25 %	50 %	%		
			18	11	1	6	التكرار	موافق	
			100%	61.1%	5.6%	33.3%	%		
			30	14	7	9	التكرار	المجموع	
			100%	46.7%	23.3%	30.0%	%		

معامل الارتباط = 0.507 دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير الإيجابار على التغيير على التنبؤ بمشكلات العمل، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (61.1%) من أفراد العينة على أنه كلما انتهجت المؤسسة سياسة التغيير ولم تجبر عمالها على انتهاجها، كلما كان العمال أكثر أداء حيث يتنبؤون بالمشكلات قبل وقوعها فيتجنبونها، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدها قيمة K^2 والتي تساوي (11.131)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (24) يوضح تأثير مواكبة التطور التكنولوجي على التنبؤ بمشكلات العمل قبل

حدوثها

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها						
			المجموع	التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها			التكرار	غير موافق	
				موافق	محايد	غير موافق			
0.034 دال عند 0.05	9.557	4	2	2	0	0	التكرار	غير موافق	مواكبة التطور التكنولوجي
			100 %	100 %	0.0%	0.0%	%		
			5	0	1	4	التكرار	محايد	
			100.0%	0.0%	20.0%	80.0%	%		
			23	12	6	5	التكرار	موافق	
			100.0%	52.2%	26.1%	21.7%	%		
			30	14	7	9	التكرار	المجموع	
			100.0%	46.7%	23.3%	30.0%	%		

معامل الارتباط = 0.651 دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير مواكبة التطور التكنولوجي على التنبؤ

بمشكلات العمل قبل حدوثها

حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (80%)

من أفراد العينة على أنه مواكبة التطورات الحاصلة يزيد من قدرة العمال على التنبؤ بمشكلات

العمل قبل حدوثها ، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدها قيمة K^2 والتي تساوي (9.557)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

* جدول رقم (25) يوضح تأثير الترقية بالاعتماد على تحسين الأداء على التخطيط للمشكلات

القرار	قيمة K^2	درجة الحرية	التخطيط للمشكلات						
			المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التكرار	غير موافق	الترقية بالاعتماد على تحسين الأداء
0.026 دال عند 0.05	11.082	4	3	0	3	0	التكرار	غير موافق	الترقية بالاعتماد على تحسين الأداء
			100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	%		
			10	4	2	4	التكرار	محايد	
			100.0%	40.0%	20.0%	40.0%	%		
			17	11	4	2	التكرار	موافق	
			100.0%	64.7%	23.5%	11.8%	%		
			30	15	9	6	التكرار		المجموع
			100.0%	50.0%	30.0%	20.0%	%		

معامل الارتباط = 0.643 دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه، أوضحت النتائج تأثير الترقية بالاعتماد على تحسين الأداء على التخطيط للمشكلات، حيث جاءت النسب متفاوتة بين الفئات المختلفة وكانت الفروق جوهرية، حيث عبر (64.7%) من أفراد العينة على أن اعتماد المؤسسة على الترقية بالرجوع إلى تحسين الأداء يجعل العمال الأكفاء هم من ينالون تلك المناصب ويزيد إحساسهم بالانتماء غالى المؤسسة ويعملون على التخطيط لحل المشكلات التي تعترضها، بمعنى أن أداءهم يتحسن في هذه الحالة بوجود إدارة التغيير.

وهذا التفاوت في النسب يدل على فروق جوهرية واضحة، تؤكدها قيمة K^2 والتي تساوي (11.082)، وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى 0.01، أي أن الفرق دال بين المجموعات المختلفة.

ومنه لإدارة التغيير تأثير على الأداء الوظيفي في البعد الخاص بالحساسية للمشكلات ، حيث تتيح للعمال فرصة التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها وتسمح لهم بالتخطيط لمواجهتها وتوقع المفاجئ منها والتحضير لمواجهتها

خاتمة





الخاتمة العامة :

مما تقدم تبين أن إدارة التغيير تعم من القضايا الرئيسية التي تؤثر على أداء الوظيفي، فهي تعد من أهم متطلبات النمو والتطور للمؤسسات في الوقت الراهن، إذ أنها تسعى إلى تغيير المؤسسة داخليا لكي تتلاءم مع التغيرات الخارجية، بتهيئة الظروف الملائمة للنجاح حيث أنها تشمل جميع جوانب المؤسسة في وظائفها أو هياكلها التنظيمية أو سلوك الأفراد واتجاهها بهم، وتحد من فعالية برامجها.

ومن خلال بحثنا هذا الذي سلط الضوء على إدارة التغيير وأثرها على أداء الوظيفي، أين خصصنا فيه بلدية المعاريف تبين انها تريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكمها التغيير لابد ان تكون قادرة على مواجهتها خلال التطورات السريعة متعاقبة لهذه البيئة ولتحقيق ذلك تتبنى المؤسسة العمومية عمليات تغييرية ترفع من ادائها ومن اداء توظيفها وتحسين سياستها في الادارة.

-تعد معالجة الاحصائيات المتحصل عليها من ادوات الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة، استطعنا التوصل الي مجموعة من الاستنتاجات النظرية والنتائج التطبيقية التي سنعرضها بالترتيب حسب اهميتها، كما سنستعرض فرضيات الدراسة واختبار مدى صحتها مع ذكر بعض التوصيات والاقتراحات يمكن للمؤسسة العمومية الاستعانة بها مع طرح بعض المواضيع التي نحسبها افاق لبحثنا هذا فيما يخص اختبار مدى صحة الفرضيات او خطئها التي انطلقنا منها في هذه الدراسة فقد توصلنا الى:

01- لم يد التغيير وسيلة تساعد على تحقيق الاهداف فقط بل أصبح من اهم المتطلبات التقدم والتطور حيث يساهم في انعاش المؤسسة داخليا لتجاوب مع المتغيرات الخارجية من خلال تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق النجاح وهو ما يثبت الصحة الفرضية الاول تنتهج المنظمة محل دراسة ادارة التغيير

02- تتمثل عملية التقييم الاداء الوظيفي من اهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، فهيا بمثابة مقياس للأداء الوظيفي ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن للمؤسسة تحديد مظاهر الاداء الوظيفي وهذا ما يثبت صحة فرضية الثانية توفر لدي المنظمة مظاهر الاداء الوظيفي

03- توجد علاقة إجابيه بين ادارة التغيير والاداء الوظيفي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة علاقة تربط بين ادارة التغيير والاداء الوظيفي



1- نتائج الدراسة

- ادارة التغيير هيا عملية منظمة تساهم هدفها التكيف مع متغيرات الخارجية والداخلية وهيا من أفضل اساليب التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق التقدم والنمو
- يعتبر التغيير عملية صعبة مما يحتاجه من بذل الكثير من الوقت والجهد علي المؤسسة ادراك اسباب التغيير وايجاد الحلول المناسبة لمعالجتها
- ضرورة وجود نظام معلومات يساعد المؤسسة علي تقييم الاداء الوظيفي اما فيما يتعلق من الجانب التطبيقي فقد توصلنا الي النتائج التالية:
- يآثر المجال التغيير علي الاداء الوظيفي، وذلك لقدرة هذا المجال من مواكبة التطورات المستمرة من خلال استعمال طرق حديثة بهدف تقليص الجهد والوقت وتسريع تدفقات المعلومات وهذا يرفع من كفاءة الاداء الوظيفي
- يآثر مجال تغيير الافراد علي الاداء الوظيفي ويرجع هذا الي توافق الحاصل بين التغيير والبرامج التدريبية التي تساعدهم علي التأقلم مع الوضع الجديد وتعمل علي تجديد معارفهم ومكتسباتهم بالإضافة الي حوافز التي تثير دوافع العمل خصوصا في ظروف عمل متهبئة

2- اقتراحات

- اشراك كافة المستويات الادارة في عملية اتخاذ القرار
- اعطاء العاملين مساحة واسعة لتقديم مقترحاتهم وأرائهم حول عملية التغيير وفتح لهم مجال للإبداع والابتكار
- توسيع شبكة الاتصال التي تساعد علي تدفق المعلومات في جميع المستويات
- ضرورة الاعتماد علي نتائج التقييم في عملية الترقية، وكذلك الكفاءات التي تدفع الي التفاني في العمل

3- أفاق الدراسة

بعد دراستنا لهذا الموضوع تبين ان الموضوع واسع ومتشعب لم نستطيع التعمق في مختلف جوانبه، كما يعتبر من الموضوعات الشائعة واكثر اهمية في وقتنا المعاصر، نظرا لأهمية البالغة للمتغيرات في الدراسة لهذا ما جعلنا نقترح بعض المواضيع التي يمكن ان تستدرك مختلف النقائص في هذا الموضوع فيما يلي :



- دراسة واقع تطبيق عملية ادارة التغيير في المؤسسات العمومية الجزائرية
- دراسة مدى تأثير التغيير التكنولوجي علي الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية
- مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لإدارة التغيير

قائمة

المراجع





قائمة المراجع:

1- الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: 1979
2. بوالشرش، كمال. (2015) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع،
3. التيجاني، مدثر حماد الشيخ 2015 أثر الدوافع على أداء العاملين. الطبعة الأولى الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية،
4. جلبي، علي عبد الرزاق و السيد، عبد العاطي السيد و بيومي، محمد أحمد و جابر، سامية محمد (2003). البحث العلمي الاجتماعي ، لغته، ومداخله، ومناهجه، وطرائقه، دار المعرفة الجامعية
5. جميل، عبد الكريم أحمد .(2015)إدارة الموارد البشرية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع
6. حاروش، نور الدين.(2016) إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع،
7. دوجلاس كسميث، " إدارة تغيير الأفراد والأداء "، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيدراك للطربة والنشر والتوزيع، القاهرة
8. راوية، محمد حسن(2003) إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر
9. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية؛ الإسكندرية :2003--2004،
10. سيد سالم عرفة، " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011
11. سيد سالم عرفة،"اتجاهات حديثة في إدارة
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001



13. العامري، محمد الرئيس (2015) نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية
14. العامري، محمد الرئيس . (2015) نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية،
15. عبوي، زياد منير . (2006) الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،
16. العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين . (2010) الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
17. العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين .. 2010 الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
18. الكرخي، مجيد . (2015) مؤشرات الأداء الرئيسة. الطبعة الأولى . عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع،
19. ماهر، أحمد . (2007) إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر
20. المحاسنة، إبراهيم محمد . (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان - الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع،
21. المحاسنة، إبراهيم محمد . (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان - الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع
22. محمد المبيضين عقله؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001،
23. محمد، هاني محمد، (2014) إدارة الموارد البشرية. الأردن - عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع،
24. المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج . 2010 إدارة الأفراد . عمان: الأكاديمية للنشر والتوزيع،



25. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر: 1992،

26. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2002—2003.

27. مصطفى محمود أبو بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002--2003

28. يوسف، مصطفى (2016) إدارة الأداء. الأردن - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
2- الرسائل الجامعية

1. بن رحمون، سهام 2014 بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة
2. ابتسام إبراهيم مرزوق "فعاليات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الإسلامية، غزة - فلسطين،

3. أبو الشرخ، نادر حامد عبد الرزاق (.). (2010)تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر، غزة

4. أبو الشرخ، نادر حامد عبد الرزاق (.). (2010)تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر، غزة

5. بوشليق، الأمين (.). (2015) دور التكوين في تحسين أداء العاملين. رسالة دكتوراه . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة

6. بوقطف، محمود (2014) التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر، بسكرة



7. بومجان، عادل (2015) تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة،
8. الجماسي، محمد إسماعيل داود . (2016) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة . جامعة الأقصى
9. حجاج، أمال و بوزيان، حواء وبوزيان، حنان و مقدم، ابتسام 2014 الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
10. الحلايبة، غازي حسن عودة 2013 أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط،
11. دراعو، فاطمة 2016 علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء. رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران،
12. دلروم، سوسن (2017) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8 ماي، 1945قالمة
13. شامي، صليحة (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية. جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس
14. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بو عرايريج ، قسم العلوم الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2010 - 2011
15. محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على الكفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض:2003.



3- المجلات

1. خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الجامعة الأردنية.
2. الصرايرة، خالد أحمد . 2011 الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد 17. العدد الأول+الثاني.
3. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر: نوفمبر.
4. العربي، عطية (2012) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد،
5. مزهودة، عبد الملوك 2001 الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول

4- المداخلات

1. عبد الله عبد السلام بندي ومراد علة، " التغيير قراءة دلالية "، مداخلة ضمن الملتقى الوطني للإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الاعمال الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، 2010.
2. كمال قاسمي، " إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض الأهم استراتيجيات الحديثة للتغيير "، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2006.
3. نشيدة معزوز وفطيمة بن عبد العزيز "التغيير وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية"، مداخلة من خلال محور أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بليدة، يومي 18-19 ماي 2011.



4- الكتب الأجنبية

1. *Dunod.Paris.2006..'' Meilleurs Pzatiques deMangement: Olivier.Manageor. Michel Barabel*
2. *Teil Alice.défi de la performance et vision partagée des acteurs .Application a la gestion hospitalière .thèse de Doctorat en science de gestion .université Jean MOULIN- LYON 3.4 janvier 2002*

الملاحق





كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة استبيان

إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

دراسة حالة مؤسسة " بلدية المعاريف

إشراف الأستاذ: نوي نور الدين

إعداد الطلبة:

بليل أمين

بليل وليد

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي، تم اختيارك للمشاركة في الدراسة الميدانية هدفها معرفة دور إدارة التغيير أثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، لذا أرجوا منكم ملاءمة هذه الإستبانة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع شكرنا الجزيل لكم نظير تعاونكم معنا

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية



الملاحق



1/ الجنس:

أثني:

ذكر

2/ العمر:

من 30 الى 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 40 الى 50 سنة

من 50 سنة

3/ المستوى التعليمي:

در - عليا: - ماستر

:

س

ثانوي فأقل

- ماجستير

- دكتوراه

4/ الوظيفة:

طار:

كم:

عون تنفيذ:

5/ الخبرة:

من 5 الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 الى 15 سنة

محاور الدراسة:



المحور الأول: واقع التغيير في المؤسسات العمومية (البلدية)

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
I.	التغيير			
01	تملك المنظمة إمكانيات تمكنها من التغيير.			
02	بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير.			
03	المنظمة تجبر عاملها على قبول التغيير.			
II.	إدارة التغيير			
1. II	التغيير في الهيكل التنظيمي			
04	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.			
05	يتم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات الجديدة.			
06	يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المؤسسة.			
2. II	التغيير في الاستراتيجية			
07	تعمل المؤسسة على الدخول في أسواق جديدة.			
08	تقوم المؤسسة بتغيير سياستها التسويقية باستمرار.			
09	تسعى المؤسسة إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة.			
3. II	التغيير في التكنولوجيا			
10	تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.			
11	يعتمد العمل في المؤسسة على إستخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير.			
12	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، و توفير الوقت، وتحسين الأداء.			
4. II	التغيير في الثقافة			
13	تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية و معنوية لتحقيق التغيير.			
14	تتم عملية الترقية في المؤسسة على تحسين أداء الموظف.			



			15	تتم عملية الترقية في المؤسسة وفقا للمؤهلات و القدرات التي يمتلكها العامل.
			.III	مقاومة التغيير
			16	ترعجك عملية التغيير داخل المؤسسة

إذا كانت الإجابة نعم حدد السبب من الأسباب التالية بوضع علامة (X) أمامها:

- الخوف من فقدان الوظيفة.

- التخوف من إضافة مهام جديدة.

- عدم الاقتناع بجدوى التغيير.

- عدم فهم معنى التغيير.

- التخوف من إمكانية تغيير مكان العمل.



الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
.I	الطلاقة الفكرية			
01	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.			
02	تضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة.			
03	لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة.			
.II	المرونة الذهنية			
04	تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.			
05	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.			
06	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.			
.III	الأصالة			
07	تمتلك مهارة فن إدارة النقاش والحوار.			
08	تمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.			
09	تنمي لدى العاملين أفكار جديدة حول طرق إنجاز العمل.			
.IV	الحساسية للمشكلات			
10	تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها			
11	تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.			
12	تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهك			



الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	28	93.3	93.3	93.3
Valide أنثى	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30	5	16.7	16.7	16.7
30-40	15	50.0	50.0	66.7
Valide 40-50	9	30.0	30.0	96.7
50 وأكثر	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	17	56.7	56.7	56.7
ليسانس	9	30.0	30.0	86.7
Valide مهندس	1	3.3	3.3	90.0
ماستر	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	11	36.7	36.7	36.7



5-10	11	36.7	36.7	73.3
11-15	5	16.7	16.7	90.0
أكثر من 15	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تغيير 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	9	30.0	30.0	36.7
موافق	19	63.3	63.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تغيير 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محايد	4	13.3	13.3	23.3
موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تغيير 3



	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	26.7	26.7
	محايد	4	13.3	40.0
	موافق	18	60.0	100.0
	Total	30	100.0	

تغيير 4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16.7	16.7
	محايد	14	46.7	63.3
	موافق	11	36.7	100.0
	Total	30	100.0	

تغيير 5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10.0	10.0
	محايد	1	3.3	13.3
	موافق	26	86.7	100.0
	Total	30	100.0	

تغيير 6



	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6.7	6.7
	محايد	6	20.0	26.7
	موافق	22	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0

تغيير 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6.7	6.7
	محايد	5	16.7	23.3
	موافق	23	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0

تغيير 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6.7	6.7
	محايد	3	10.0	16.7
	موافق	25	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0

تغيير 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3.3	3.3



محايد	3	10.0	10.0	13.3
موافق	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تغيير 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	8	26.7	26.7	33.3
موافق	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تغيير 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محايد	10	33.3	33.3	43.3
موافق	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تغيير 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
محايد	6	20.0	20.0	33.3
موافق	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	



تغير 16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	17	56.7	56.7	56.7
محايد	11	36.7	36.7	93.3
موافق	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	4	13.3	13.3	13.3
موافق	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	5	16.7	16.7	23.3
موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء 3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	16.7	16.7	16.7



موافق	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	9	30.0	30.0	30.0
موافق	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
محايد	4	13.3	13.3	26.7
موافق	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
محايد	9	30.0	30.0	50.0
موافق	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء7



	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	16.7	16.7	16.7
Valide موافق	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء 8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
محايد	9	30.0	30.0	33.3
Valide موافق	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء 9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	14	46.7	46.7	53.3
Valide موافق	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	30.0	30.0	30.0
محايد	7	23.3	23.3	53.3



موافق	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
محايد	9	30.0	30.0	50.0
موافق	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

اداء12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محايد	2	6.7	6.7	16.7
موافق	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
لطلاقة	30	6	9	8.40	.932
لمرونة	30	5	9	7.60	1.329
لأصالة	30	5	9	7.87	.973
لحساسية للمشكلات	30	3	9	7.20	1.690
لأداء كلي	30	30	45	38.27	4.339
اداء1	30	2	3	2.87	.346
اداء2	30	1	3	2.70	.596
اداء3	30	2	3	2.83	.379
اداء4	30	2	3	2.70	.466



دعاء5	30	1	3	2.60	.724
دعاء6	30	1	3	2.30	.794
دعاء7	30	2	3	2.83	.379
دعاء8	30	1	3	2.63	.556
دعاء9	30	1	3	2.40	.621
دعاء10	30	1	3	2.17	.874
دعاء11	30	1	3	2.30	.794
دعاء12	30	1	3	2.73	.640
N valide (listwise)	30				

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	2	10.0	-8.0-
محايد	9	10.0	-1.0-
موافق	19	10.0	9.0
Total	30		



	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	3	10.0	-7.0-
محايد	4	10.0	-6.0-
موافق	23	10.0	13.0
Total	30		

تغيير 3

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	8	10.0	-2.0-
محايد	4	10.0	-6.0-
موافق	18	10.0	8.0
Total	30		

تغيير 4

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	5	10.0	-5.0-
محايد	14	10.0	4.0
موافق	11	10.0	1.0
Total	30		

تغيير 5

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	3	10.0	-7.0-
محايد	1	10.0	-9.0-
موافق	26	10.0	16.0
Total	30		



تغير 6

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	2	10.0	-8.0-
محايد	6	10.0	-4.0-
موافق	22	10.0	12.0
Total	30		

تغير 10

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	2	10.0	-8.0-
محايد	5	10.0	-5.0-
موافق	23	10.0	13.0
Total	30		

تغير 11

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	2	10.0	-8.0-
محايد	3	10.0	-7.0-
موافق	25	10.0	15.0
Total	30		



تغير 12

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	1	10.0	-9.0-
محايد	3	10.0	-7.0-
موافق	26	10.0	16.0
Total	30		

تغير 13

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	2	10.0	-8.0-
محايد	8	10.0	-2.0-
موافق	20	10.0	10.0
Total	30		

تغير 14

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	3	10.0	-7.0-
محايد	10	10.0	.0
موافق	17	10.0	7.0
Total	30		



تغير 15

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	6	10.0	-4.0-
موافق	20	10.0	10.0
Total	30		

تغير 16

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
غير موافق	17	10.0	7.0
محايد	11	10.0	1.0
موافق	2	10.0	-8.0-
Total	30		

Test

	تغير 1	تغير 2	تغير 3	تغير 4	تغير 5	تغير 6	تغير 10	تغير 11	تغير 12	تغير 13	تغير 14	تغير 15
deux	14.60	25.400 ^a	10.400 ^a	4.200 ^a	38.600 ^a	22.400 ^a	25.800 ^a	33.800 ^a	38.600 ^a	16.800 ^a	9.800 ^a	15.000 ^a
ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
signification	.001	.000	.006	.122	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000
théorique												

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique m



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestionجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **بيل الإصين** المولود(ة) بتاريخ: **1996 / 01 / 29** ب. **ب. سعادة**
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم **200321189** الصادرة بتاريخ **2016 / 01 / 08** من **تتميم العاريف**
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم التسيير** تخصص: **تسيير محلي** خلال السنة الجامعية **2021 / 2022**
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **إدارة التسيير وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **20 / جوان / 2021**

التوقيع و البصمة

عبد ربيع المجلس الشعبي البلدي
بمستطوعه
أولاد العاريف
مستشارها السعيد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بيليل وليد المولود(ة) بتاريخ: 1996/10/26 ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200320974 الصادرة بتاريخ: 2016/04/20 عن: السائل

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية في علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي خلال السنة الجامعية: 2019/2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: إدارة التغيير وأثرها على الأداء

المؤتمري في آليات مسسات العمومية

أصبح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2.1.2021 جوان 2021

التوقيع و البصمة

شاهد ومسودق على إمتضاء
الميد: بيليل وليد
المعرف في: 2.1.2021 جوان 2021
رئيس للجلس الشعبي البلدي

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويستضوي من منسبه
منقوض الحالة المدنية
المسيد: إسماعيل زكرياء





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: 01/06/2021

رقم:

إلى السيد: م. ب. ب. المجلس
المستعجي المديري

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	بليل وليد	161635103694	200320971	
02	بليل الأمين	161635103697	200321189	
عنوان المذكرة: <u>إدارة التغير وأثره على الأداء</u>				
الموضوع: <u>الوجهة في الموجهات العمومية</u>				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)