

Résumé :

Le but de cette étude était d'identifier les perceptions des dirigeants de la société COSIDAR, Oumache-Biskra sur les différents changements organisationnels dominant dans cette société et son impact sur sa performance. Pour y parvenir, une hypothèse majeure a été formulée, comprenant quatre sous-hypothèses.

- La population de l'enquête comprenait tous les employés administratifs de la société COSIDAR, Oumache-Biskra, dont le nombre est de 100. Le questionnaire leur a été distribué à travers des visites sur le terrain. Nous avons récupéré (90) questionnaires valides pour le traitement statistique. (Moyenne statistique, écart type), analyse de la variance (analyse de la variance).

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est un effet statistiquement significatif du changement organisationnel sur la performance de la société dans la société de COSIDAR, Oumache-Biskra au niveau d'importance (0,05). Et que (50,6%) des changements dans la performance de la société s'expliquent par des changements dans le changement organisationnel qu'elle est en train de faire, en fonction de la valeur du facteur limitant modifié (Ra2).

L'étude a été conclue par de nombreuses recommandations dont : La société doit régler les procédures de travail pour soutenir le processus de changement, de prendre soin des équipes de travail afin d'apporter des changements et d'impliquer tous les travailleurs dans le processus de changement.

Mots clés: changement organisationnel, structure organisationnelle, tâches, ressources humaines, changement technologique, performance, satisfaction au travail, engagement organisationnel, capacités de réflexion novatrices, rôle supplémentaire.

« رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ

المُسْلِمِينَ »

صدق الله العظيم

سورة الأحقاف: الآية 15

ملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية بعنوان:

"أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة"

دراسة حالة: مؤسسة كوسيدار – أوماش، بسكرة-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة محل الدراسة، ونظراً
لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة
كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل
أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبة:

* إلهام فرحي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال مؤسسة - كوسيدار، أوماش - بسكرة-، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوى فأقل تقني سامي (TS) ليسانس

مهندس ماجستير دراسات عليا

4- مجال الوظيفة الحالي: ادارة دنيا ادارة وسطى ادارة عليا

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التغيير التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات القياسية التغيير التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	---------------------------------------	----------------------	--------------	-------	-------	---------------

أ. التغيير في الهيكل التنظيمي

01	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بصفة دورية.					
02	يتم تحديد الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي .					
03	تتوزع المهام في الهيكل التنظيمي وفقا لقدرات العاملين.					
04	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.					
05	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس.					
06	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.					
07	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى					

ب. التغيير في المهام

08	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف تلك التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة.					
09	هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير.					
10	يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.					
11	تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.					
12	استخدام وسائل الاتصال الحديثة زاد من سرعة إنجاز العمل.					
13	البرامج التدريبية غيرت من سلوك العاملين					

ج. التغيير في الموارد البشرية

					تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط للتغيير .	14
					تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه.	15
					تهتم المؤسسة بفرق العمل لإحداث التغيير.	16
					تهتم المؤسسة بتدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أداء العمل .	17
					تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	18
					تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها.	19
					يوجد جو من الألفة والايحاء بين العاملين.	20

د. التغيير التكنولوجي

					يتوفر لدى المؤسسة حاليا أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها	21
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في الحد من تعدد الإجراءات في العمل	22
					تستخدم المؤسسة أفكار جديدة ومنتطورة باستمرار تخدم التغيير في المؤسسة	23
					تستخدم المؤسسة آلات ومعدات تساعد على تقليل الجهد و الوقت	24
					تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي.	25
					يرافق إدخال التكنولوجيا الجديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	26
					توجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.	27

المحور الثاني: أداء المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد أداء المؤسسة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	-----------------------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

أولاً: الرضا الوظيفي

01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي					
02	أشعر بدرجة معقولة من الرضا عن وظيفتي في المؤسسة					
03	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى					
04	توفر لي وظيفتي في المؤسسة فرصة جيدة للاستقلالية والحرية في أداء العمل					
05	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل					
06	لدي إحساس بالأمان تجاه عملي					
07	توفر لي وظيفتي فرص تبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل					
08	تتوفر درجة من التفاهم بيني وبين رئيسي المباشر					
09	تتيح لي وظيفتي فرص التطوير في أسلوب العمل					
10	أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي					

ثانياً: الالتزام التنظيمي

11	أشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذه المؤسسة					
12	أشعر بالكثير من الولاء نحو هذه المؤسسة					
13	إنني مستعد لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمر بالعمل في هذه المؤسسة					
14	إن قيمي ومعتقداتي الشخصية تتفق مع القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة					

					لم أخطأ أبدا عندما قررت العمل في هذه المؤسسة	15
--	--	--	--	--	--	----

ثالثا: مهارات التفكير الابتكاري

					أقترح طرق جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة	16
					يمكنني إيجاد أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة	17
					أستطيع إقناع الآخرين بأفكارها والترويج لها	18
					أستطيع إيجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل	19
					أقوم بتطوير خطط وجداول كافية لتنفيذ أفكارى الجديدة	20

رابعا: سلوكيات الدور الإضافي

					أقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقتي الخاص	21
					أعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل	22
					أضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعية في المؤسسة	23
					أسعى لتطبيق اقتراحاتي في العمل بطريقة بناءة ونشطة	24
					أساعد في توجيه العاملين الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك	25
					أعمل على زيادة معارفي ومهاراتي المرتبطة بالوظيفة	26
					أبحث عن مهام ومسؤوليات إضافية بالرغم من أنها تزيد من عبء العمل الذي أقوم به	27

شاكرين لكم حسن تعاونكم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

تمهيد:

إن الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحضى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهائلة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة قمنا بوضع الخطة التالية:

III-1. ماهية الأداء المؤسسي

III-2. تقييم الأداء المؤسسي

III-3. العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي

III-1. ماهية الأداء المؤسسي

III-1-1. مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه

1. مفهوم الأداء المؤسسي

ورد مصطلح الأداء المؤسسي العديد من التعاريف وذلك بتعدد آراء وتوجهات الكثير من الكتاب والباحثين ومن بينهم نجد:

الشيخ (2010) عرف الأداء المؤسسي على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة."¹ نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام لما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ويرأي الفاعوري (2012) فان الأداء المؤسسي هو: " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها."²

أما الربيق (2004) فعرفه بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أن يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا."³ في حين مرازة (2009) عرفه على أنه: "عملية قياس كفاءة وفعالية العمل الماضي وتقييم مدى نجاح المؤسسات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة."⁴

2. خصائص الأداء المؤسسي:

للأداء المؤسسي مجموعة من الخصائص تتمثل في:⁵

- الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المرودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل

¹ الشيخ، الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، جامعة ورقلة: ع7، ص 218.

² الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن: ص 41.

³ محمد الربيق، محمد بن إبراهيم، (2004). العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص 115.

⁴ مرازة، عيسى. (2009). الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح. مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (10 - 11 نوفمبر)، جامعة مسيلة.

⁵ جيلح، الصالح. (2006). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشور)، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص 128 - 129.

فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير

- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة. فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة لدخول السوق -الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج.

- **الأداء مفهوم شامل:** يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة و غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

- **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذه التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري اخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

- **الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:** يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فانه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

III-1-2. تصنيفات الأداء المؤسسي ومستوياته

1. تصنيفات الأداء المؤسسي

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما اشرنا في البداية لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعياري الوظيفي.

أولا. حسب معيار المصدر¹:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي خارجي:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة لأداء الداخلي.

ثانيا. حسب معيار الشمولية²:

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها حيث:

- **الأداء الكلي:** يتمثل في الانجازات التي ساهمت في كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة بيئتها الخارجية.

¹ سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة مسيلة: ص 117.

² نفس المرجع، ص 117 - 118.

- الأداء الجزئي: يقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة. والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن مؤسسة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلت إحداها انعكس ذلك عليها وعلى نجاح المؤسسة ككل.

ثالثاً. حسب المعيار الوظيفي¹:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال التحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... إلخ

- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وعلى اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة.

¹ سليمان. محمد، مرجع سابق، ص 119.

2. مستويات الأداء المؤسسي

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- الأداء الاستثنائي: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.
- الأداء البارز: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.
- الأداء الجيد جدا: الذي يبين مدى صلاحية الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، والتمتع بوضع مالي جيد.
- الأداء الجيد: والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل: الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادرات عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالي.
- الأداء المتأزم: وهو الأداء الغير كفاء تماما والذي يتحمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

III-1-3. أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه

1. أبعاد الأداء المؤسسي

ويمكن تقسيمها إلى²:

- الرضا الوظيفي: يؤكد العديد من المديرين في المؤسسات المعاصرة على أهمية تقييم الأداء المؤسسي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية، ويمكن تعريف

¹ ترغيني، صباح. (2011). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: ص 4.

² أبو زياد، زكي. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. الأكاديمية الفلسطينية: للعلوم الأمنية. مج 25. ع 4. ص ص 779 - 791.

الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية".

- **الالتزام التنظيمي:** يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية. ينعكس ذلك بدوره أداء المنظمة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من العملاء، وموردين ومنافسين... الخ. ومن هذا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمؤسسة بات من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتهجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء، ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله ورغبته القوية في البقاء واستمراره عضواً مشاركاً وفعالاً وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم" حيث أنه هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي.

- **مهارات التفكير الابتكاري:** إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، بما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء، ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار حيث يشير الإبداع إلى "توليد أفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين" وفي حين يشير الابتكار إلى "التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على المستوى التنظيمي".

- **سلوكيات الدور الإضافي:** تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي، ويمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، التدريب الذاتي، المحافظة على موارد المنظمة...).

2. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

- إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة. وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه والمتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة، فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلمي أو إيجابي على أداء المؤسسة. ومن بين هذه العوامل نجد¹:
- **ثقافة المؤسسة:** مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة، الدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة. ويمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل.
 - **الرؤية:** يمكن التعبير عن الرؤية بأنها تلك التي تحقق الهدف الرئيسي الذي أنشئت لأجله المؤسسة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين، الزبائن، العمال، الشركاء، والمجتمع ككل). تتضمن أيضا القيم، المهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، والتطورات المنشودة، وكذا سبل تحقيقها، فهو بمثابة قوانين وقواعد تمكن من حل المشاكل الصعبة مهما اختلفت طبيعتها.
 - **الإبداع وتكنولوجيا المعلومات:** لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء، حيث، أنه يغذي الصلة بالمستهلك، والتي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو. حيث إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تتركز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة. وقد غيرت تكنولوجيا المعلومات الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات، العلاقات زبائن/موردون، وكذا طرق التسيير، فهي تعتبر من المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية الحالية عن طريق خلق القيمة، الاستثمار، الشغل.

III-2. تقييم الأداء المؤسسي

III-2-1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهميته وأهدافه

1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

تعددت تعاريف الأداء المؤسسي واختلفت من باحث إلى آخر وهذا بسبب ارتباط مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالغرض منه، حيث يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية:

¹ Vasselaen, Michel.(1997). Le pilotage d'entreprise: Des Outils pour gérer la performance future, édition publi Uniom, paris,p.27.

1. أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم.

2. أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الأفراد في المؤسسة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المؤسسة. ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية.

وتقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

ونظر أحد الباحثين إلى الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على إنها جزء من عملية الرقابة، فقد عرفها على النحو التالي: "الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة، أي إن العملية الرقابية الشاملة بها فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء".

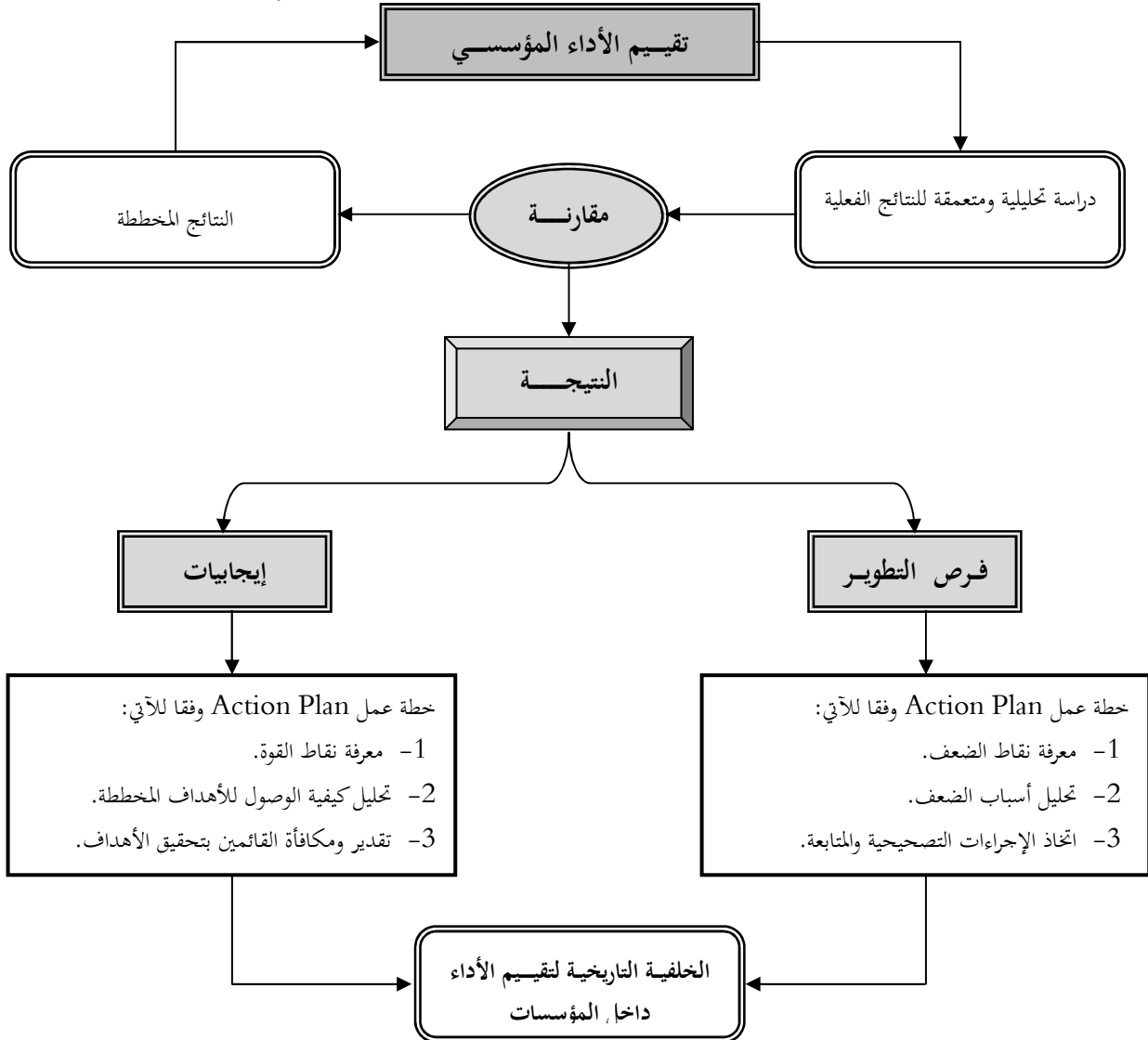
ويرى آخر أن عملية تقييم الأداء للمؤسسة عملية مستمرة الهدف منها التقييم الذاتي الوقائي وليست عملية تقوم بها المؤسسات في نهاية تاريخ معين، بهدف تفادي الأخطاء مستقبلاً.

ويرى البعض أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بها يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. ويرى البعض الآخر أن تقييم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة الخطوات والمعايير ومقارنتها بالفعلي لكي خطوة من خطوات العملية الإدارية.

كما سبق نجد أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولكن نرى أن تقييم الأداء المؤسسي هو نظره متممة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطور لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لا بد وأن يكون لها خطة عمل Action Plan بهدف التغذية العكسية والرقابة، لتكون خلفية تاريخية تنفيذ الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلاً¹.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-1): تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: رضوان، محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 12.

¹ رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012-2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. ط1. القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ص 9-12.

2. أهمية تقييم الأداء المؤسسي

يساعد التقييم:

- التخطيط لتقييم أداء المؤسسة وهيئتها الإدارية والبرامج والخدمات والنشاطات.
 - التعرف على المعلومات التي تحتاجها في التقييم ومصادرها وطرق جمعها.
 - كيفية تحليل نتائج التقييم واستخدامها للتطوير
- كما يساعد في التعرف على:
- **الجدوى:** حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل.
 - **الفعالية:** حيث إن التقييم فيما إذا كانت الجهود المبذولة تم إنجازها وإدارتها بالطريقة الصحيحة.
 - **التأثير:** حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت أعمالها وفقت النتيجة المرجوة منها وأحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع¹.
- إضافة إلى ذلك، فأهمية التقييم تكمن في²:
- التحقق من التفاعل والتأثير المتبادل بين الخدمات المقدمة والزبائن والعملاء.
 - تحسين آليات التنفيذ لتكون أكثر كفاءة وأقل تكلفة.
 - تحديد مواطن القوة والضعف في البرنامج لتحسينه.
 - التحقق من تنفيذ البرنامج كما كان مقرراً أصلاً.
 - يمكن الإدارة من التحقق فيما إذا تم تحقيق أهدافها أم لا.
 - يعزز العلاقات العامة والخدمات في المجتمع.
 - يؤدي إلى المقارنات الصحيحة بين البرامج والقرارات التي ينبغي الإبقاء عليها.
 - يؤدي إلى دراسة كاملة ووصف فعالية البرامج منها للازدواجية في أماكن أخرى.

¹ <http://www.ssc.gov.jo/uploads/performance>

² Carter Mc Namara, MBA,Phd, **Authenticity Consulting, llc, Basic Guide to Program Evaluation**, copyrinht,1997-2008.

3. أهداف تقييم الأداء المؤسسي

ويكتمل مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي¹:

- * تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي Basic Target لكل مؤسسة أو مؤسسه فهي هدف أخير تسعى إليه المؤسسات مرورا على أهداف أوليه ثم وسيطة، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي للمؤسسة هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.
- * معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المؤسسة، مثال زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد New Customers تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية.
- * تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل S.W.O.T Analysis.
- * هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية - أي إدارات المؤسسة - والنظام ككل للرقابة الوقائية.
- * تقييم الأداء على مستوى المؤسسة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- * تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المؤسسات.
- * التقييم الذاتي للمؤسسات: فتقييم الأداء على مستوى المؤسسات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.
- * توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد: والذي يرتبط بإستراتيجية المؤسسة العامة.
- * زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ رضوان، محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 13-15.

* يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.

* نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج وتحليل.

III-2-2-2. معايير ومراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي:

1. معايير تقييم الأداء المؤسسي

ينبغي أن تستوفي التقييمات معايير معينة لكي تكون مفيدة، ولقد حددت مجموعة المقيمين الدولية معايير للتقييم السليم، يمكن تطبيقها أثناء التخطيط للتقييم وخلال عملية تنفيذه.

وبعض هذه المعايير تعتبر علمية، بينما أخرى تغير صالحة للتطبيق في بيئات ثقافية معينة، ولهذا ينبغي تعديل تطبيقها وفقاً للحالة المحددة، وهذه المعايير تدور حول أربع خصائص هامة للتقييم هي¹:

أولاً. معايير المنفعة:

ينبغي أن تكفل معايير المنفعة استرشاد التقييم باحتياجات مستخدمة إلى المعلومات، وهذه المعايير هي ما يلي:

- **تحديد الجهات المعنية:** ينبغي تحديد الأشخاص المشاركين في التقييم والمتأثرين به لكي تتسنى تلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم، باعتبارهم "الجهات المعنية" وينبغي استشارتهم في سياق التقييم وهم:
 - أولئك الذين يقررون مستقبل الخدمات أو البرامج.
 - أولئك المسؤولين عن تخطيط الخدمات وتصميمها.
 - أولئك الذين يتأثروا أو الذين يستأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بالخدمات أو البرامج.
 - المجموعات الأخرى التي لها مصلحة في النتائج التي يتوصل إليها التقييم.

- **مصادقية المقيم:** ينبغي على من يجرون التقييم أن يكونوا أهلاً للثقة وأكفاءً لكي تحقق النتائج التي يتوصل إليها التقييم أقصى قدرة من المصادقية والقبول، والخصائص التالية حاسمة الأهمية لكي تكون تلك النتائج ذات مصداقية لدى المجموعات.

- **انتقاء المعلومات:** ينبغي أن تكون المعلومات التي تجمع شاملة بدرجة تكفي للإجابة على الأسئلة العامة المتعلقة بالبرامج وأن تكون متجاوبة مع مصالح الجهات المعنية واحتياجاتها، ومن المهم أيضاً عند التخطيط للتقييم أن نميز بين المعلومات الأساسية مقابل المعلومات المرغوبة.

¹ عبد الوهاب، محمد حسين. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنت العالمية، تخصص إدارة صحية، سوريا: ص (130-136).

- شفافية التقييم: ينبغي وصف وجهات النظر والأساس المنطقي والإجراءات اللازمة لتفسير النتائج التي يتوصل إليها التقييم وصفا دقيقا، لكي تكون أسس الأحكام التقييمية واضحة.
- وضوح التقرير: ينبغي أن تصف تقارير التقييم البرنامج الجاري تقييمه بوضوح لتشمل سياقه وأغراضه وأسئلته وإجراءاته والنتائج التي يتوصل إليها التقييم، وينبغي أن تكون اللغة دقيقة يسهل فهمها من جانب الجمهور المستهدف.
- حسن توقيت التقرير: ينبغي إطلاع المستخدمين المستهدفين على نتائج التقييم المرحلية الهامة وعلى التقارير النهائية، لكي يتسنى استخدامها في الوقت المناسب، فالتقييمات تكون أجدى عندما يجري تخطيطها على نحو يجعلها ملائمة لعمليات صنع القرار لدى الجهات المعنية، ومن الضروري بالنسبة للتقييمات كثيرة تبادل النتائج المرحلية مع الجهات المعنية، وخاصة عندما يكون لتلك النتائج أثر على أعمال تلك الجهات في المستقبل.
- أثر التقييم: ينبغي تخطيط التقييمات وإجرائها وتقديم تقارير عنها بطرق تشجع مشاركة الجهات المعنية بدرجات مختلفة، لكي يزيد احتمال استخدام نتائج التقييم، لابد من مشاركة الجهات المعنية، فكلما زادت مشاركة الجهات المعنية في المراحل المختلفة لعملية التقييم، كلما زاد احتمال اعتماد تلك الجهات على توصيات التقييم.

ثانيا. معايير صلاحية التنفيذ:

- ينبغي أن تكفل معايير صلاحية التنفيذ إجراء التقييم بطريقة واقعية ومراعية للآخرين ومتسمة باللباقة وفعالية التكلفة، وهذه المعايير هي كما يلي:
- الإجراءات العلمية: فطرق التقييم وأدواته ينبغي أن تكون عملية، للحد من حدوث ارتباك أثناء عملية جمع المعلومات اللازمة، ومن الجوهري من قشة مزايا ومساوى الطرق المختارة مع الجهات المعنية.
- صلاحية التطبيق سياسيا: ينبغي تخطيط التقييم وإجرائه مع مراعاة مختلف مواقف مجموعات المصالح المختلفة تحقيقا لغرض متوازن لوجهات النظر المختلفة، وينبغي أن يتم التقييم بتعاون المجموعات وتجنب المحاولات المحتملة لتقليص أنشطة التقييم أو التحفيز في النتائج.
- فعالية التكلفة: ينبغي أن تسفر التقييمات عن معلومات ذات قيمة كافية للإشارة في عملية صنع القرار.

ثالثا. معايير الملكية:

- ينبغي أن تكفل معايير الملكية إجراء التقييم بطريقة قانونية وأخلاقية وهذه المعايير هي كما يلي:
- الموافقة الرسمية: ينبغي الموافقة على كتابة التزامات الأطراف الرسمية في التقييم (أي على ما تجب القيام به، وكيفية القيام به، ومن الذي سيقوم به، ومتى سيقوم به) لكي تلتزم تلك الأطراف بالتقييم بجميع شروط الاتفاق

أو تعيد التفاوض عليه، وهذا الاتفاق المكتوب رسمياً ينبغي على الأقل أن ينظم الميزانية والوقت والموظفين والتصميم والمنهجية ومضامين التقارير.

- حماية الحقوق الشخصية: فالتقييمات ينبغي تصميمها وإجراؤها بطريقة تحترم وتحمي حقوق البشر.
- التفاعلات البشرية: ينبغي أن يحترم المقيم كرامة الإنسان وقدره في تفاعلاته مع الأشخاص الآخرين المرتبطين بالتقييم حتى لا يشعر المشاركون بأنهم يتعرضون للتهديد أو الإيذاء.
- التقدير الكامل والعدل: ينبغي أن تكون التقييمات كاملة وعادلة في فحصها وتسجيلها لمواطن القوة ومواطن الضعف في البرنامج الجاري تقييمه تتسنى الاستفادة من مواطن القوة ومعالجة المجالات التي توجد فيها مشاكل.
- الكشف عن النتائج: ينبغي أن تكلف الأطراف الرسمية بأن تكون النتائج التي توصل إليها التقييم متاحة للأشخاص المتأثرين بالتقييم والمهتمين به.
- تضارب المصالح: ينبغي التعامل مع تضارب المصالح بصراحة وأمانة حتى لا ينال ذلك التضارب من عملية التقييم ونتائجه.

رابعاً. معايير الدقة:

ينبغي أن تكفل معايير الدقة تقييم معلومات كافية تقنيا عن الخصائص التي تحدد قيمة البرنامج الجاري تقييمه، وهذه المعايير هي:

- وثائق البرنامج: ينبغي وصف وتوثيق البرنامج الجاري تقييمه وصفا وتوثيقا واضحين ودقيقين، وينبغي أن يكون الوصف مفصلاً لدرجة كافية لضمان فهم أهداف البرنامج وإستراتيجيته، ومن الجوهرى بالذات ملاحظة الاختلافات بين الأداء المخططى والأداء الفعلي للبرنامج.
- تحليل السياق: ينبغي فحص السياق الذي يوجد فيه البرنامج بقدر كاف من التفصيل لكي يتسنى تحديد تأثيراته المحتملة على البرنامج، ففهم البيئة التي يعمل فيها البرنامج سيساعد في التفسير الدقي للنتائج التي يتوصل إليها التقييم وفي تقدير مدى إمكانية التعميم فيما يتعلق بتلك النتائج.
- الأغراض والإجراءات الموصوفة: ينبغي مراقبة أغراض وإجراءات التقييم لوصفها بدرجة كافية من التفصيل لكي يتسنى تحديدها وتقديرها، ومن المهم أن تركز عملية التقييم على أكبر دواعي قلق الجهات المعنية مع استخدامها للوقت والموارد بكفاءة قدر المستطاع.
- مصادر المعلومات التي يمكن الدفاع عنها: ينبغي وصف مصادر المعلومات المستخدمة في تقييم البرنامج وصفا مفصلاً بدرجة كافية لكي يتسنى تقدير مدى كفايتها.

- المعلومات الصحيحة التي يمكن الاعتماد عليها: ينبغي أن تضمن الإجراءات جانب المعلومات المطبقة صحة التفسير الذي تم التوصل إليه وإمكانية الاعتماد عليه.
- الاستعراض المنتظم للمعلومات: ينبغي أن تستعرض بانتظام المعلومات التي تكون قد جمعت وحللت وأبلغ عنها في التقييم وينبغي تصحيح أي أخطاء تكشف.
- تحليل البيانات النوعية والكمية: ينبغي تحليل البيانات النوعية والكمية بطريقة ملائمة ومنتظمة لكي تتسنى الإجابة بفعالية على أسئلة التقييم.
- الاستنتاجات المبررة: ينبغي تبرير الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في التقرير تبريراً صريحاً لكي يتسنى للجهات المعنية تقديرها، وتكون استنتاجات التقييم مبررة عندما تستند إلى تجميع للنتائج التجريبية المستندة من المعلومات التي جمعت.
- نزاهة الإبلاغ: ينبغي أن تتجنب إجراءات الإبلاغ التشويه الذي ينجم عن المشاعر الشخصية والتحيزات من جانب أي مجموعة من مجموعات الجهات المعنية.
- التقييم الفوقي: ينبغي أن يخضع التقييم ذاته لتقدير عملية التقييم وجودته عند انتهاء استخدام هذه المعايير وغيرها من المعايير العامة لتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف، ومن الضروري مشاركة الجهات الهامة المعنية بالخدمات والبرامج في عملية اختيار المؤشرات.

2. مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي

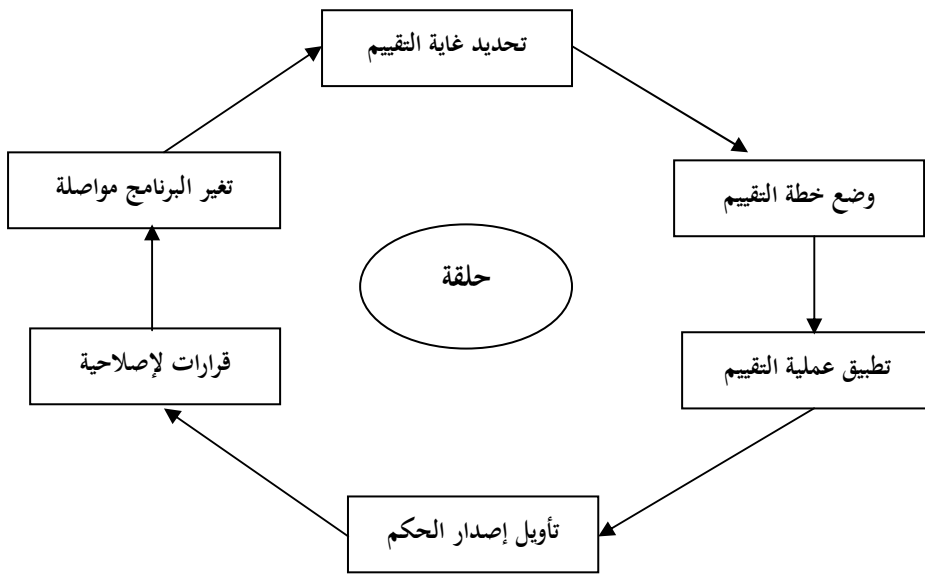
إن عملية تقييم الأداء تتضمن ستة مراحل أساسية وهي:

- تحديد غاية التقييم.
- وضع خطة التقييم.
- تطبيق عملية التقييم.
- تأويل إصدار حكم أو طلب استفسار.
- أخذ قرارات إصلاحية.
- مواصلة العمل أو تغيير البرنامج أو المشروع.¹

ونظراً لكون هذه المراحل تتابع ترتيباً وتتعلق كل واحدة بنتائج سابقتها فيمكن إذن توضيحها في الشكل التالي:

¹ السعيد، سلامة. مرجع سابق، ص 48.

الشكل رقم (III-2): مخطط مراحل التقييم



المصدر: السعيد، سلامة. (1989). التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع، ورقة مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة، 31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر 1989، ص 48.

III-2-3. قياس الأداء المؤسسي

1. مفهوم قياس الأداء المؤسسي

قياس الأداء هو عملية مستمرة، ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤيتها ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي ووضع معايير للأداء، ومؤشرات لقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية سد الانحرافات، وتحديد أسبابها يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة.¹

2. مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

وعادة يتم قياس الأداء بعدة مؤشرات، يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي²:

* مؤشرات تتعلق بالفعالية **Effectiveness**: أي تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

¹ دودين، أحمد إدريس. (2009). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. د.ط. عمان. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ص: 14 - 15.

² جميل نخيمر، عبد العزيز وآخرون. (1999). مطبوعة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. غير منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 12-13.

- * مؤشرات تتعلق بالكفاءة **Efficiencie**: أي استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
- * مؤشرات تتعلق بالإنتاجية **Productivité**: هي وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- * مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة **Qualité**: هي الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

III-3. العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي

III-3-1. علاقة التغيير التنظيمي بأداء المؤسسة:

يعد الهيكل التنظيمي المجال المرحب به في التغيير فهو يدخل في المجال التنظيمي وتقسيم العمل وتفويض وتوزيع الصلاحيات ومجال الرقابة، فإن التحول من الهيكل التنظيمي البسيط إلى الهيكل المصفوفي مثلاً: هو تغيير شامل عن طريق إعادة التنظيم للهيكل وقد يكون التغيير على أساس تكوين الأقسام الإدارية بالمؤسسة مثل التقسيم على أساس المنتجات بدلاً من التقسيم على أساس العمل وقد يكون تغيير في الهيكل التنظيمي بسيط كما يوضح توصيف الوظيفة وإن تعديل قواعد ومسؤوليات العمل طريقة ناجحة لإدارة التغيير.¹

III-3-2. علاقة التغيير في المهام بأداء المؤسسة:

وهو التغيير الذي يمس العمل ونوعيته وكميته وما يترتب عليه من مسؤوليات وتغيير متطلبات الوظيفة أي ما تتطلبه من مهارات أو التخلي عن بعض المسؤوليات التي يمتلكها الأفراد أو إعطائه وتكليفهم لمسؤوليات جديدة أو الاستغناء عن بعض الوظائف وإيقاف التوظيف فيها لبعض الوقت وهذا كله يدخل ضمن التغيير في المهام وكذلك يهتم هذا المدخل بسياسات وغايات المؤسسة والطريقة التي تؤدي إلى تطويرها بالشكل الذي يمكنها من بلوغ أهدافها بفاعلية عالية

¹ عذراء، محسن عيد. (2017). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج24، ع103، ص135.

ويتضمن التغيير في المهام الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي كما يشمل تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كلاهما معا.¹

III-3-3. علاقة التغيير في الموارد البشرية بأداء المؤسسة:

يكن التغيير هنا في أن يكون تعلم الموظفين لمهارات جديدة أو اكتساب فرص جديدة أو ممارسة إبداعاتهم وأفكارهم بطرق جديدة والتي تفيد المؤسسة وتجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية وقد يتطلب ذلك إحداث التغييرات في الأفراد أنفسهم أو اتجاهاتهم وسلوكياتهم وذلك باستخدام عدة طرق: مثل المحاضرات والتدريب والمؤتمرات والتي تساعدهم على أداء وظائفهم بنجاح. وإن معظم الجهود التطوير داخل المؤسسة تمس العامل بشكل رئيسي والسعي وراء تغييره وتستخدم من أجل ذلك وسائل وأساليب متنوعة تستند إلى منهج تغيير في القيم والعادات أو عن طريق إعادة التعلم، وإن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه تغيير الفرد هو أن أي تغيير في الفرد سوف ينتج عنه تغيير في المؤسسة.

III-3-4. علاقة التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة:

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات سر تحقيق الأداء المتميز لأي نظام إداري في المؤسسة، والمؤسسة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في أداء عملياتها الإدارية من تخطيطه، وتنظيم وتوجهه، ورقابه، فإن هذا يمكنها من أداء هذه العمليات بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحسين أداءها وتعزيز قدراتها التنافسية وفيما يلي سيتم توضيح أهم آثار التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة:

- تمكين المؤسسة من إنتاج سلع جديدة تختلف عن سابقتها وطرحها في الأسواق، وهذا الأمر يساهم في نمو عوائد المؤسسة وتعظيمها.
- تحقيق التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة، وتعزيز عملية التنسيق بينها، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- تمكين المؤسسة من تقديم منتجات إلى فئة محددة من أفراد المجتمع دون غيرها، وبذلك تتخلص المؤسسة من المنافسة السهرية، وبالتالي فرضها أسعار غالبية على هذه المنتجات.
- تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر.
- الانخفاض المستمر في زمن انجاز مختلف الأعمال.
- الانخفاض المستمر في معدل تعطل الآلات.

¹ المرجع نفسه، ص 136.

- تمكين المؤسسة من توصيل المنتجات إلى زبائنها في أقل وقت ممكن.
- زيادة عدد زبائن المؤسسة بشكل مستمر مقارنة مع المنافسين.
- زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة مقارنة مع المنافسين.
- إتباع المؤسسة لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والترقيات والتدريب وغيرها.
- حصول المؤسسة على براءات اختراع تزيد من إبداءها.¹

¹ قريشي، محمد. (2013-2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل-بسكرة-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص ص 181-182.

خلاصة:

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعنصرين الآتيين:

الكفاءة والفعالية، إلا أن تحقيق مستوى أداء المتميز لا يكفي لضمان البقاء ونمو المؤسسة، بل على المؤسسة أن تتعدى إلى الأداء المؤسسي والاجتماعي.

ومن بين أهم مكونات أداء المؤسسة الاقتصادية الرئيسية هما: الكفاءة والفعالية، هذان المصطلحان اللذان اتفق عليهما كل الباحثين والمفكرين بحيث أكدتهما كل التعاريف السابقة التي ركزت على ضرورة توفرهما معا لكي يتحقق الأداء.

تمهيد:

يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات ايجابية حيال مبدأ التغيير للحفاظ على وضع جيد في الأسواق التي تتميز بالتنافس المستمر، ولا شك أن تجاهل أهمية التغيير وإيصاله سيكون مكلفا جدا لذلك يجب على المؤسسات استباق التغيير من أجل بلوغ أسمى المراتب التنافسية والحفاظة عليها قدر الإمكان.

اليوم يعيش العالم فترة من التغيير السريع والمستمر، وبمعدلات هائلة وهذا بسبب التغيير الحاصل في بيئة الأعمال لذا يجب على المديرين أن يكونوا على علم بهذا التغيير في تنظيماتهم.

ومن هنا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

II-1. ماهية التغيير التنظيمي

II-2. مجالات التغيير التنظيمي، ومراحله وأأسسه

II-3. مقاومة التغيير التنظيمي

II-1. ماهية التغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فهو يمس الأفراد والمؤسسات دون استثناء، حيث تسعى المؤسسات إلى زيادة قدرتها على التكيف، من خلال تطوير أدائها لتحقيق الامتياز ورضا العملاء.

II-1-1. مفهوم التغيير التنظيمي، أهميته وأنواعه

1. مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي واختلفت من باحث إلى آخر وهذا بسبب اختلاف وجهات النظر فعرف على أنه:

التغيير التنظيمي هو "عبارة عن تحولات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرار والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة، أو في الفرد، أو في الجماعة، أو المجتمع، أو في التفاعل بينهما معا."¹ وذلك يعني أن التغيير التنظيمي هو حدوث تحول كافة المنظمة وكذلك البيئة الخارجية .

كما يعرف أيضا بأنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير، وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستعملة."²

كما يعرفه أندرو ومارك (Andrew & Mark) بأنه "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية."³ إضافة إلى ذلك، فهو "التغيير الذي يتم تصميمه وتطبيقه في المنظمة بشكل نظامي وفي توقيت ملائم وذلك وفقا لتوقع حدوث بعض التغيرات في البيئة وداخل المنظمة مقدما."⁴

كما عرفه سكينز (Skibbins) على أنه: "الأسلوب الإداري اللازم لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا، وهنا يوضح سكينز أن التغيير أسلوب إداري، يتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلا."⁵

من التعريفات السابقة يتضح لنا جليا أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من التعديلات التي قد تكون جزئية أو كلية، وهي تمس أحد أو كل أبعاد المؤسسة من الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المستخدمة، الموارد

¹ كنعان، نواف. (1992). القيادة الإدارية. عمان. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. ص. 336.

² عبودي، زيد منير. (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. ص ص 21- 22.

³ اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل للنشر. ص 17.

⁴ أبو بكر، مصطفى محمد. (2002). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية. مصر. ص 308.

⁵ خضير خليل، الشماع. ، كاسم. (2005). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 103.

البشرية، ثقافة المؤسسة والعمليات، وذلك بهدف نقلها من الوضع الحالي إلى وضعية مستقبلية أحسن وأكثر فعالية وكفاءة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

2. أهمية التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير التنظيمي يعتبر مطلباً لضمان استمرارية وحيوية المؤسسة.
 - يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل: احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
 - ينظر المدبرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق نجاح المؤسسة، وهم بذلك يشجعون العاملين على التنمية وتطبيق الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير وتحسين الإنتاج.
 - قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المدبرين، ويعتبر أحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.
 - يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.¹
- كما يمكن إبراز أهمية التغيير في حالات معينة بالنسبة للمؤسسة ومن بين هذه الحالات نجد:
- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول منافسين، واحتلال موقع تنافسي في السوق.
 - إدخال التقنيات الحديثة على إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدريبية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.
 - التغيير في المنظمة يعتبر الاستجابة السريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، وهنا تبرز أهمية التغيير، إذ يعتبر العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية.²

¹ مرسي، جمال الدين. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. مصر. دار الجامعة. ص 47.

² Paton R.A and Mc Calmanj, change management: A guide, to effective implementation, second Edition, sage, publications, 2001, p 168- 169.

3. أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات وضعت لتحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك بحسب المعايير المستخدمة في التصنيف حيث

نجد:

أولاً. حسب درجة التخطيط وتقسّم إلى¹:

● التغيير المخطط: في هذا النوع من التغيير التنظيمي يتم التحكم فيه وفي مساره ويتبع خطة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

● التغيير العشوائي: يحدث في هذا النوع من التغيير مصادفة دون تدخل من أحد ولا يكون مبنياً على خطة.

ثانياً. حسب معيار موضوع التغيير وتقسّم إلى²:

● التغيير المادي: وهو الذي يحدث على مستوى الآلات، والأدوات، والإجراءات العمل في المؤسسة بعيداً عن العاملين.

● التغيير المعنوي: هو الذي يحدث في الجانب السلوكي، الاجتماعي، والنفسي للعاملين.

ثالثاً. حسب معيار درجة السرعة وتقسّم إلى:

● التغيير التدريجي: حيث يتميز بكونه أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

● التغيير السريع: ويكون نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجة المستهلكين.

رابعاً. حسب معيار الكيفية وتقسّم إلى:

● التغيير المفروض: تفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

● التغيير بالمشاركة: يتم التغيير في هذا النوع برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

خامساً. حسب درجة الشمولية ويقسم إلى³:

● التغيير الشامل: ويشمل هذا النوع من التغيير كافة الجوانب والمجالات في المؤسسة.

● التغيير الجزئي: يتمثل في جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الأجهزة وتكون الخطورة فيه أنه قد ينشئ نوع

من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير

مثل: تغيير الأدوات الإنتاجية بحاجة إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق والتدريب.

¹ جرادات، ناصر. وآخرون. (2013). إدارة التغيير والتطوير. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع. ص 37.

² عبوي، زيد منير. مرجع سابق. ص 28.

³ العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ص 350.

وهذه التغييرات لها أثر كبير في العاملين داخل المنظمة، لهذا يجب التعامل معها بعناية فائقة، حيث لخصت هذه الأنواع حسب موضوع بحثنا الذي هو التغيير التنظيمي.

II -1-2. أسباب التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسة العديد من التغييرات والمستجدات في بيئة عملها، كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي، ويمكن تقسيم أسبابه إلى داخلية وأخرى خارجية، حيث أن:

1. أسباب داخلية: تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المؤسسة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخلها، مما ينتج عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير في المؤسسة، ومن بين هذه المستجدات نورد:

- ظهور أهداف جديدة للمؤسسة أو تغيير رسالتها وأغراضها.

- ندرة القوى العاملة.

- إدخال نظم معلومات متطورة.

- الاندماج مع مؤسسات أخرى.

- تدني معنويات العاملين.

- حدوث أزمة داخلية طارئة.

- تدني الأرباح.

- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

- ظهور أساليب وإجراءات جديدة متعبة في العمل.

- زيادة تنوع الوظائف الأساسية للمؤسسة.

- تطور أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

- محدودية واتساع علاقات السلطة والمسؤولية.

- الإنتاجية المنخفضة والصراع والاضطراب والتخريب وارتفاع معدل الغياب ومعدل الدوران الوظيفي.

2. أسباب خارجية: يعتقد معظم الكتاب والباحثين أن القوى الخارجية تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى

الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ويرون أن هذه القوى هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير التنظيمي،

ويرى الكاتب "لوثانز Luthans" أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المؤسسات.

- ظاهرة العولمة "Globalisation/Internationalisation"

- الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة

أما Robbins فيشير إلى القوى الخارجية الآتية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، ...)

- الاتحادات والنقابات المهنية/ العمالية (انضمام العاملين في المؤسسة إلى نقابات عمالية مثلا)

- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات مثل: جماعة المستهلك.

- تغييرات سريعة في أسعار المواد الخام أو عدم توافرها.

- المزاومة والمنافسة الشديدة بين المؤسسات الأخرى.

- حدوث أزمة خارجية طارئة.

II-1-3. أهداف التغيير التنظيمي

تعتبر محاولة المؤسسات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، وترتبط جهود القيادة الإدارية في التغيير بمجموعة واسعة من الأهداف، فهناك الأهداف التقليدية المتعلقة بتطوير الأداء، أو رفع مستوى الدافعية أو زيادة الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فضلا عن خفض مستوى دوران العمل وما شابه ذلك، أما الأهداف الحديثة فهي نتيجة طبيعية لبلوغ الأهداف الجديدة، وهي تطوير القدرة التنافسية وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذا التغيير يدور حول مجموعة أهداف أهمها ما يأتي:

- تغيير القدرة التنافسية.

- تطور تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة (محلية، إقليمية، عالمية).

- تغيير المستوى الإداري والمعرفي للمجتمع المنظمي.

- تطوير مهارات استخدام المستحدثات التكنولوجية.

- تطوير القدرة على الاختراق والمناورة في السوق والمنتج وتطوير القدرة على تغيير الوضع الحالي،

بأنظمتها، إجراءاتها، الأساليب، اللوائح والقوانين، وغيرها نحو الوضع المستقبلي المستهدف.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

- تمكن المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في إنجاز القرارات.
- تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.¹

II - 1-4. العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي

من المعروف أن ظاهرة التغيير هي ظاهرة طبيعية تلازم المؤسسات التي تود البقاء والاستمرار في السوق فالجمود والثبات والاستقرار في المؤسسات تعبر عن حالة التراجع والموت البطيء للمؤسسة، وعليه فإن التغيير لا يحدث التغيير والتطوير التنظيمي في شكل عفوي أو تلقائي وإنما يحدث نتيجة لعوامل خارجية وأخرى داخلية وفيما يلي نبذة عن هذه العوامل²:

1. العوامل الخارجية (البيئية): يمكن إنجاز هذه العوامل بما يلي:

- * المتغيرات السياسية والاقتصادية: تستدعي التغيرات السياسية والاقتصادية سواء كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المؤسسات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية.
- * المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية... إلخ من الظاهر الاجتماعية كالقيم والأعراف والتقاليد... إلخ بأن تقوم المؤسسات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات بهدف الملائمة والانسجام وذلك بإجراء التغيرات والتطورات في أنشطتها التنظيمية والإدارية وأحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات وبشكل مستمر.
- * التغيرات في القوانين والأنظمة والتشريعات: غالبا ما يحدث في التشريعات والقوانين في كل بلد، ولا بد للمؤسسة أن تستجيب لمختلف أبعاد التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات ومجالس الإدارات في المؤسسات الخاصة بغية الانسجام مع مختلف تلك التغيرات وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن. وبالعكس ذلك فأنتها تخالف الدولة وقوانينها وهذا يعرضها للمسؤولية والمحاسبة.
- * التغيرات التكنولوجية: نتيجة للتغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا والتي تظهر بين وقت لآخر بهدف تحسين النتائج وتسهيل تنفيذ الأعمال فإنه لا بد للمنظمة الأخذ بها، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن باقي

¹ أبو قرحف، عبد السلام وآخرون. (2011). الجودة والتميز في منظمات الأعمال. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. ص 37.

² عبوي، زيد منير. مرجع سابق. ص 33-36.

المؤسسات الحديثة ولا شك أن إدخال التطور التكنولوجي يحتاج إلى إدخال تنظيمية في المجالين المادي والبشري، كتحفيض حجم قوى العاملة، تغيير أسلوب العمل، تغيير بعض المواد.... إلخ.

* تغييرات في أذواق وحاجات المستهلكين: تعتبر التغييرات المستمرة والتطلعات الدائمة للمستهلكين في إطار سبل إشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة والخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها الاستمرار في أن تتابع التغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين، من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.

2. العوامل الداخلية: تتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المؤسسة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب السياسية والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها وتتضمن ما يلي:

- أ- ضرورة تغيير أساليب الإدارة المتبعة وتطويرها باستمرار لكي تنسجم مع التطورات والمستجدات الجديدة.
- ب- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف بين مناخ المؤسسة واحتياجات الأفراد العاملين فيها.
- ج- الحاجة إلى تحسين وزيادة التعاون والتنسيق في العلاقات القائمة بين جماعات العمل في المؤسسة.
- هـ- تغير في أهداف المؤسسة: إن تغيير الأهداف لأي مؤسسة يمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً على أي مظهر من مظاهرها، لأن أي مؤسسة ترتبط ارتباطاً أساسياً بالأهداف، فإذا لم تكن هناك أهداف فليس هناك حاجة للمؤسسة. لذلك يجب أن تدرك أن أي تغيير جزئي أو كلي بالأهداف سواء كان بالإضافة أو الحذف قد يتطلب إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، وخصوصاً فيما يتعلق بتقسيم العمل.
- و- انخفاض الروح المعنوية: إن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل، وارتفاع التكلفة، وتدني الإنتاجية، كل هذه الأمور مؤشرات ومظاهر لوجود روح معنوية منخفضة داخل المنظمة، ويستدعي الأمر إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب الانخفاض.

الأسلوب الإداري: لا شك أن فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل بالمؤسسة يؤثر على أدائها فإذا ما تغيرت هذه الفلسفة أو الأسلوب فإن من شأن ذلك أن يتسبب في إحداث تغيير في المؤسسة.

الهيكل التنظيمي: ركز أصحاب النظرية الكلاسيكية على دراسة الهيكل التنظيمي باعتباره المحرك أو المدخل الأساسي لإحداث التغيير في المؤسسة يتوصل إلى أن التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل، وخطوط السلطة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات بين الوظائف كلها تؤثر على التغيير والتطوير التنظيمي، وقد أكدوا على تطبيق

اللامركزية على وجه الخصوص عن طريق اعتبار الفروع التابعة للمؤسسات بمثابة مراكز ربحية لها درجة كبيرة من الاستقلالية والسلطة وبالتالي تتحمل كل المسؤولية كل ما يتعلق بالأرباح والخسائر وحساباتها.

II-2. مجالات التغيير التنظيمي ومراحله وأسس

التغيير التنظيمي هو الذي يساهم في تغيير طريقة عمل المؤسسة ككل، على مستوى هيكلية وتكنولوجية وعملية وبشرية، حيث ينجم عن هذا التغيير العديد من الإيجابيات وكذلك السلبيات التي تتمثل في مقاومة التغيير، لذلك يجب إتباع طرق وعوامل لنجاح التغيير التنظيمي.

II-2-1. مجالات التغيير التنظيمي

تتمثل مجالات التغيير التنظيمي فيما يلي:

- **مجال التغيير في الهيكل التنظيمي:** هو التغيير الموجه إلى جزء من التنظيم الرسمي، فإن أي تغيير في أحد أو بعض مكونات البناء التنظيمي (تصميم العمل والتخصيص، التكوين التنظيمي، مدى التفويض، نطاق الإدارة والإشراف، العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين)، يدخل في مجال التغيير البنائي، ومعنى ذلك أن المنظمة قد تغير من وسائل التنسيق أو مستوى التخصص، أو التوسع أو التضييق من نطاق الإدارة أو تزيد أو تقلل من تفويض سلطة اتخاذ القرارات¹. وفي حالات أخرى قد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي، ومن التغيرات التنظيمية الأخرى في هذا الصدد، تغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء أو نظام الرقابة².
- **مجال التغيير العملي (المهام):** يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية³.
- **مجال التغيير في المورد البشري:** يمكن أن يشمل التغيير التنظيمي النواحي الإنسانية في المنظمة، هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما: المهارات والأداء ثم الاتجاهات، الإدراك والسلوكيات والتوقعات، وبصفة عامة فإن القادة يمكنهم إتباع ثلاث مداخل لتحديث المهارات وتحسين الأداء:

¹ أبو بكر، مصطفى محمود. (2003). التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية. ص 38.

² شريف، علي. (2002-2003). الإدارة المعاصرة. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر. ص 328.

³ العامري، محسن، مهدي، صالح. وآخرون. (2007). الإدارة والأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ص 398.

• المدخل الأول: هو الإحلال أي الاستغناء عن العاملين الحاليين، وتعيين عاملين جدد ذو كفاءة أكثر، ولكن هذا المدخل صعب التنفيذ، وينبغي عدم اللجوء إليه كحل أخير.

- المدخل الثاني: هو التحديث التدريجي للعاملين، والذي يعني وضع معايير جديدة لاختيار العاملين، وتطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد، والعاملين الذين يحلون محل تاركي العمل أو المحالين إلى المعاش.

- المدخل الثالث: هو تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم¹.

• مجال التغيير التكنولوجي: التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية، بما يسهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أو إدخال معدات أو أدوات أو أساليب جديدة في العمل أو كثافة بشرية، كذلك الترتيب الداخلي لموقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت والجهد والأداء.

إن انطلاق المؤسسة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة والتقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء، والعمل على إيجاد الإبداع أن تكون الطرق الأدائية متناسب والطرق والإجراءات الجديدة، وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية نحو الأداء.

وينطوي على ذلك أن تقوم المؤسسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو خط إنتاجي أو معدات، أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل.

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، كما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير وأنماط الوظيفة ومحتواها الذي قد يتأثر بالتغيير التكنولوجي.

¹ شريف، علي. مرجع سابق، ص 321.

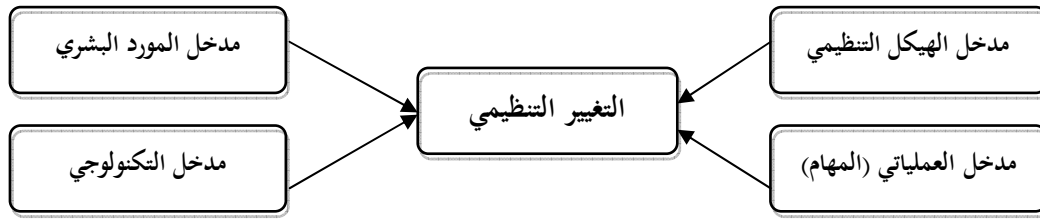
هو تغيير في طبيعة المهام وأدائها والترابطات بينها وطبيعة التدفقات المادية، وتدفقات الطاقة ويؤدي إلى اكتساب المنظمات مهام وأساليب جديدة، إدارة وثقافة جديدة، وطرق جديدة للقيام بأعمالها.

وأشار (Moorhead et Griffin, 195, p. 477) إلى أن التغيير التكنولوجي غالباً هو إعادة مهمة التصميم، وعموماً يمكن القول أن التغيير التكنولوجي هو إضافة معارف فنية وتقنية جديدة إلى معارف قديمة قصد القيام بالأعمال بشكل أفضل، ويتأثر التغيير التكنولوجي كغيره من التغييرات بعوامل منها محيط البحث والتطوير في المؤسسة، وكذا السوق المتوقعة، مكان العمل، المشاكل التقنية والفنية الخاصة وكذا المؤسسات الحكومية والمنافسة، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمؤسسات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حالياً وتحديد المؤسسات إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيطها وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض:

1. الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميزة النسبية.
 2. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.
 3. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالمياً لتكون متوطنة محلياً إما من خلال الاتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة.
 4. المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.
- كما أن هناك أسباب متعددة تدفع المنظمات للقيام بالتغيير التكنولوجي نذكر منها:
- حاجة المنظمة إلى تغيير وتحديد بعض الآلات لتتماشى مع حجم الإنتاج المرغوب.
 - شعور المنظمة بظهور بؤادر المنافسة في السوق.
 - صعوبة صيانة بعض الآلات وارتفاع كلفتها مما أدى بالاستعانة عنها بآلات جديدة.
 - إدخال الآلات الأعلى تقنية والأكثر إنتاجاً.
 - تلبية حاجات العملاء بأكثر سرعة ممكنة.
 - الطلب الكبير على منتجات المنظمة.¹
- ويمكن تلخيص هذه المجالات في الشكل الموالي:

¹ د. دليلة، بركان. (2018). الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. ص ص 90 - 91.

الشكل رقم (II-1): مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: علي، شريف. سلطان، محمد. (1998). مدخل معاصر في مبادئ الإدارة. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية. ص330.

II-2-2. مراحل التغيير التنظيمي

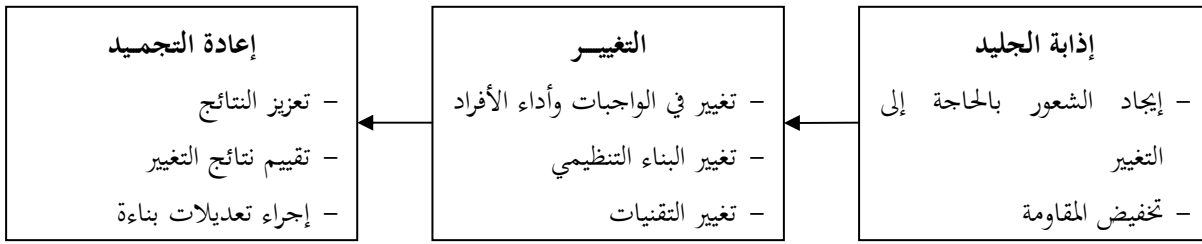
يمر التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية هي:

1. **مرحلة حل الجمود:** وتأتي عند إدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما، وقد يتضمن ذلك إدراك أن الهيكل الحالي أو تصميم المهام أو التكنولوجيا غير فعالة أو أن مهارات الأفراد واتجاهاتهم غير مناسبة. فالأزمات قد تتطلب حل الجمود التي تكون عليه المؤسسة، كما قد يحدث حل حالة الجمود دون الحاجة إلى ظهور أزمة، وتبدأ هذه العملية بخلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المؤسسة بالحاجة للتغيير، وهذه المرحلة تقدم تفسيرات لسبب إجراء هذا التغيير ومن هم المعنيين به.
2. **مرحلة التغيير:** يحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة أو أعضائها إلى حالة تحقيق رضا أكبر، ويتراوح حجم التغيير من طفيف إلى عميق، وطبعا تتم هذه المرحلة على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقا، من خلال الدراسات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية.
3. **مرحلة إعادة التجميد:** تتم في هذه المرحلة حماية وصيانة التغييرات التي تمت والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها، والاستمرار في تدريب المشاركين فيه وإنشاء آلية لتشجيع الاقتراحات الخاصة به ليصبح التغيير جزءا أساسيا من المؤسسة.¹

ويمكن تلخيص مراحل التغيير التنظيمي في الشكل الموالي:

¹ رواية، حسن. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع. ص349.

الشكل رقم (II-2): مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: السكارنة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 72.

II-2-3. أسس التغيير التنظيمي

توجد عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، ومن هذه الأسس ما أشار إليها الحسن في النقاط التالية:

- * يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة بطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدأ المشكلة وأسباب بقائها.
- * يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين. كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه، واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين. فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعياً إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق.
- * محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكاملة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه. حيث يتركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير.
- * التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دعم الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات. حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه.
- * توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ويدعوان الأفراد إلى مقاومة التغيير.
- * إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم باتجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه فيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد

- تساعده على الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، ولأنه كلما زاد اهتمام القائد بالأشخاص ومشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير.
- * معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة والمحافظة على إستمراريتها وثباتها. فنظرا لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.
- * الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.
- * مشاركة الأشخاص الذين يستأثرون بعملية التغيير واتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، وكذلك المشاركة في التخطيط، فكلما زادت مشاركة الأفراد في عملية التغيير ازداد شعورهم بالاطمئنان بأنهم قادرون على التأثير في اتجاه التغيير وشدته مما يقلل مقاومتهم له.
- * الاهتمام بجانب المعلومات حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.
- * ضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير، فعملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها وتحقيق أهدافها.¹

II-3. مقاومة التغيير التنظيمي

II-3-1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم."²

كما تعرف بأنها: "تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع السائدة وميلهم إلى الالتزام بالسلوك التنظيمي الذي تعودوا عليه، فهم يحاولون مقاومة التغيير لخشيتهم من الانتقال إلى أوضاع أخرى."³

¹ ظامن، مبارك بنيه. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، ص ص 21-23.

² جردات، ناصر محمد وآخرون. مرجع سابق. ص 268.

³ العنزي، عطا الله بن فاحس رافي (2007). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالالتزام بالمملكة السعودية. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية. جامعة أم القرى.. السعودية. ص 72.

وتعرف مقاومة التغيير أيضا بأنها "ذلك التغيير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه."¹

وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن مقاومة التغيير هي "اتخاذ الأفراد والجماعات في المؤسسة لموقف سلبي اتجاه عملية التغيير التنظيمي، ورفضهم لها بسبب الخوف من نتائج هذه العملية أو عدم قبولهم للتعديلات الناتجة عنها".

II-3-2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

من أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل.
- ضعف الاتصالات الإدارية.
- الخوف من نتائج النتائج، أو المصالح الشخصية.
- الخوف من فشل التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عدم توفر الثقة في القائمين بالتغيير.
- السرعة الشديدة في التغيير.
- عندما تكون الخبرة السابقة للتغيير سيئة.²

II-3-3. أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام وتشمل³:

¹ جردات، ناصر محمد. وآخرون مرجع سابق. ص 268.

² عبوي، زيد منير. (1428هـ-2007م). إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص 49.

³ بدواي، شيخ. وشتاتحة، عائشة. (2010). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع شكل المقاومة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13 ماي). البلدة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- 1- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعيته الموظفين مقدما (قبل الأهداف التغيير) مناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.
- 2- **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
- 3- **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الطعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرز التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.
- 4- **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.
- 5- **المناورة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرين في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية لتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
- 6- **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرين كآخر محاولة إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

خلاصة:

إن التغيير التنظيمي وراءه ظروف تقتضيه سواء كانت داخلية أو خارجية أو نابعة عن تحولات في المحيط وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، حيث أن هذا الأخير يكون على عدة مداخل ومجالات وكل مجال ومقتضياته شروط نجاحه.

فالتغيير التنظيمي هو التحول في التوازن بين الأنظمة التي تكون أساسيات المجتمع، وهذا التحول ينتج عنه تغيير في المواقف والتوقعات حسب الاحتياجات التي يتطلبها المجتمع، حيث أصبحت المؤسسات في حاجة ملحة للتغيير التنظيمي عامة والتغيير الثقافي خاصة.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة والأثر الذي يلعبه التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة كوسيدار فرع أوماش، - بسكرة-، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

4-IV. اختبار الفرضيات

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم مؤسسة كوسيدار، أوماش، - بسكرة- أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث نشأتها وواقعها.

IV-1-1. نشأة مؤسسة كوسيدار، أوماش، - بسكرة-

تم إنشاء كوسيدار في الفاتح من جانفي 1979 في شكل شركة اقتصادية مختلطة بين الشركة الوطنية لصناعة الصلب والمجمع الدنيماركي (كريستين ونيلسان).

وقد صارت كوسيدار تابعة كليا للشركة الوطنية لصناعة الصلب سنة 1982، وذلك تبعا لقيام هاته الأخيرة بشراء أسهم الشريك الدنيماركي.

وفي سنة 1984 تم تحويل كوسيدار إلى مؤسسة وطنية تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة وذلك في إطار إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية المقررة من قبل السلطات الجزائرية.

بفضل تطبيق القوانين والإصلاحات الاقتصادية، لاسيما تلك المتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية لسنة 1988، تم تحويل كوسيدار إلى شركة مساهمة في أكتوبر 1989.

لقد عرفت كوسيدار إنشاء العديد من فرص والإفادة منها، ما أتاح لها تطوير مجال مساهمتها وتوسيعه إلى أنشطة أخرى لا تتعلق بفرع الأبنية والأشغال العمومية حصرا.

واليوم قد تم تنظيم مجمع كوسيدار شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ: 4335000000 دج، في نمط مجمع شركات تابعة في رأسمالها كليا لعشر 10 فروع ولها أيضا رقم أعمال مقدر بـ: 48 مليار جزائري وأكثر من 8500 متعاون.

IV-1-2. مهام وإنجازات مؤسسة كوسيدار، أوماش، - بسكرة-

1. مهام مؤسسة كوسيدار، أوماش، - بسكرة-:

وتتركز مهامها في:

تنظيم نشاطاتها حول عشرة 10 شركات تتكفل بـ:

- ✓ الصرف الصحي: نقل المخروقات وخطوط أنابيب الغاز.
- ✓ البنية التحتية: الطرق السريعة ووضع السكك الحديدية والمطارات والأعمال البحرية والمنشآت الضخمة.
- ✓ الهيدروليكية: السدود والتحويلات الضخمة وإمدادات المياه والصرف الصحي والمعالجة.
- ✓ السكن: مجمعات سكنية كبيرة، البرامج الترقية.

✓ البنية التحتية الاجتماعية: فنادق، ومجمعات رياضية.

✓ تصنيع القوالب: من أجل البناء والهياكل الفولاذية

✓ إصلاح الأراضي

✓ المستثمرات الفلاحية.

2. إنجازات مؤسسة كوسيدار، أوماش، - بسكرة-:

من بين أكبر الشركات التي تحتل المراتب الأولى عالميا في إنجاز أنابيب نقل الغاز بمقدار: 48 بوصة، وحققت رقم أعمال نهاية 2016 يفوق: 42مليار دينار مقابل 33 مليار دينار سنة 2014، بالإضافة إلى مشاركتها في إنجاز 15 ألف وحدة سكنية.

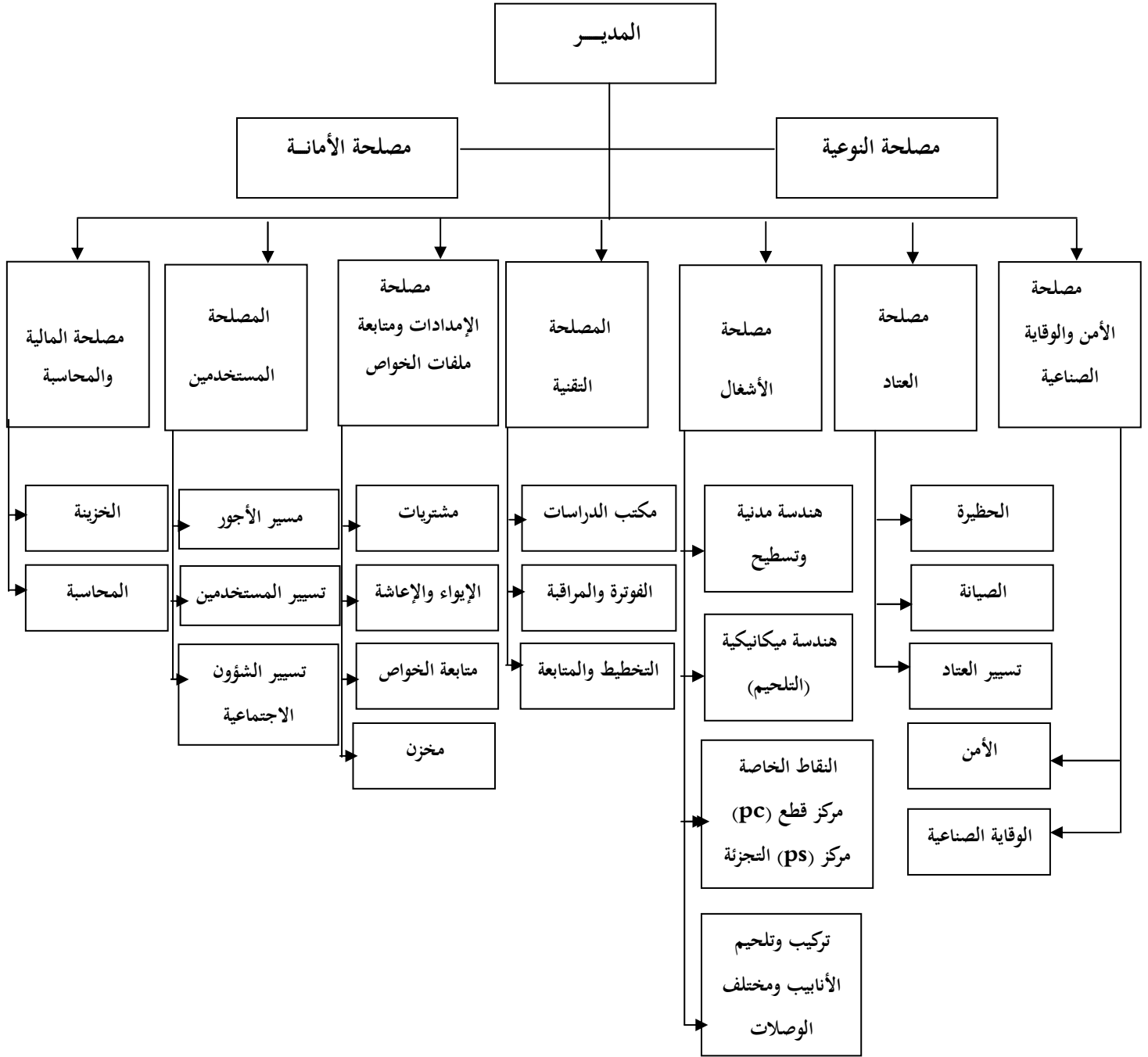
من المعروف أن مجمع كوسيدار يتوفر على 9 فروع، بداية بفرعها الخاص بالأشغال العمومية الذي مكنها من التدخل في الإنجازات الكبرى مثل: أشغال إنجاز ميترو الجزائر، بالإضافة إلى إنجاز الطرقات والطرقات السريعة، بالإضافة إلى السكك الحديدية.

كما تتمثل إنجازاتها في:

- أكبر عدد في السدود التي أنجزت حتى الآن، وجميع أنواع الأتربة المرصوصة والخرسانة.
- أكبر سجل من حيث القنوات، مختلفة الأقطار لنقل النفط والغاز.
- أكبر عدد من الطرق والسكك الحديدية والأنفاق البرية والحديدية والمائية.
- أطول قائمة مدارج ذات التصنيف الدولي.
- إنشاء مواقع صناعية كبرى في الهندسة المدنية والهياكل الضخمة.
- إنجاز أنبوب نقل الغاز المسمى أنريكوماتي، الذي يعتبر من أهم وأضخم مشاريع الشركة الوطنية.
- بالإضافة إلى إنجاز الطرقات السريعة منها جزءان من مشروع الطريق السيار شرق غري، والثاني الرابط بين برج بوعريريج على طول 18 كلم بالإضافة إلى السكك الحديدية الرابطة بين مشربة بشار على طول 360 كلم.

3-1-IV. الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار، أوماش، - بسكرة-

الشكل رقم (1-IV): الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوسيدار، أوماش، - بسكرة-



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

حيث:

- المدير: يمثل المؤسسة الأم، مدير عام للمشروع وهو المسؤول الأول عن المصالح والفروع المكونة من أهم مهامه:

✓ التكفل بجميع المهام وشؤون المشروع

✓ السير الحسن للمشروع

✓ حل المشاكل الداخلية والخارجية للمشروع

✓ الإشراف والمشاركة في الاجتماعات والتنسيق

- مصلحة الأمانة: أمانة المدير وهي كاتمة أسراره والقائمة على أعماله من مهامها:

✓ تحضير الاجتماعات

✓ تحرير المرسلات الإدارية والاتصالات

✓ ترتيب جدول الأعمال للمدير والإشراف على المواعيد.

- مصلحة النوعية: تشرف على مدى تطابق الوثائق وطريقة العمل مقارنة بالمقاييس والضوابط التي تخضع لها المؤسسة من قبل المنظمة الدولية للمعيار.

- مصلحة المالية والمحاسبة: وتنقسم إلى:

الخزينة: وتحتوي على سيولة نقدية حاضرة وهي مبالغ مالية بسيطة من أجل تسديد بعض الفواتير

المحاسبة: تتمثل مهامها في:

✓ تسيير مختلف المحاسبات المالية لشؤون المشروع

✓ الفوترة

- مصلحة المستخدمين: تهتم بكل ما يتعلق بالموظفين من أجور و مهام

مسير الأجور: بشرف على حساب أجور كافة العمال شهريا.

تسيير المستخدمين: تتمثل مهامه في الإشراف على سير علاقة العمل لمختلف العمال ومتابعة العقود والمقررات

والعطل.

تسيير الشؤون الاجتماعية: تقوم بالتنسيق مع مختلف المؤسسات المتعاملة مع رب العمل، وهذا بتقديم

المستحقات الاجتماعية للعمال.

- مصلحة الإمدادات ومتابعة ملفات الخواص: تهتم بكل المشتريات من سلع و عتاد كما توفر مكان الإقامة و الأكل للموظفين.
- المشتريات: تقوم بتوفير كل المتطلبات المختلفة للمصالح من أجهزة ووثائق و سلع وعتاد.
- الإيواء والإعاشة: توفير مكان الإطعام والإقامة ووسائل الترفيه ومعالجة كل المشاكل التقنية لقاعدة الحياة.
- متابعة الخواص: وتمثل في الإشراف على السير الحسن ومتابعة العقد المبرم بين الطرفين.
- المخزن: ويتضمن كافة السلع والمتطلبات الخاصة بالمشروع.
- المصلحة التقنية: تشرف على دراسة كل المشاريع التي ستقوم لمؤسسة بالإجهازة تطبيقها عمليا.
- مكتب الدراسات: تشرف على كل الدراسات الناتجة من مكتب الدراسات لمختلف مراحل إنجاز المشروع.
- الفوترة والمراقبة: تشرف على وضع المخططات التقنية وتطبيقها عمليا على أرض الواقع.
- مصلحة الأشغال: تقوم بتهيئة وتجهيز أرضية العمل و توفير كل ما يلزم تطبيق المشروع .
- هندسة وتسطح: تقوم بالتمهيد وتهيئة الأرضية والإعداد للمشروع حسب خصوصية العمل.
- الهندسة الميكانيكية: وهي أهم مرحلة في عملية الإنتاج أي توحيد القطع الحديدية الجاهزة وتلحيمها مع بعض مراكز القطع والتجزئة: تكتسي صفة الخصوصية والتقنية من حيث مرحلة إنجازها.
- تركيب وتلحيم الأنابيب ومختلف الوصلات: تهتم بالأشغال الجزئية في مراكز القطع والتجزئة.
- مصلحة العتاد: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة و تصليح كل الأعطاب.
- الحضيرة: تشرف على تصليح العتاد وسيرورة المراقبة الميكانيكية ووسائل النقل.
- تسيير العتاد: تشرف على توفير كل الاحتياجات الداخلية وهذا بتوفير كافة العتاد المختلف للمصالح الإنتاجية.
- مصلحة الأمن والوقاية الصناعية: تهتم بتوفير الأمن و الاستقرار .
- الأمن: مهامه الحراسة والمراقبة
- الوقاية الصناعية: تطبيق جميع التوصيات للحد من الأخطار والمحافظة على سلامة جميع العمال وكذا العتاد الخاص بالشركة.

VI-2. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (IV-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	71	78,9 %
	أنثى	19	21,1 %
	المجموع	90	100,0 %
العمر	أقل من 30 سنة	21	23,3 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	44	48,9 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	17,8 %
	50 سنة فأكثر	9	10,0 %
	المجموع	90	100,0 %
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	18	20,0 %
	تقني سامي (TS)	21	23,3 %
	ليسانس	26	28,9 %
	مهندس	13	14,4 %
	ماستر	7	07,8 %
	دراسات عليا	5	05,6 %
	المجموع	90	100,0 %
	مجال الوظيفة الحالي	إدارة دنيا	12
إدارة وسطى		40	44,4 %
إدارة عليا		38	42,2 %
المجموع		90	100,0 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	27,8 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	36	40,0 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	22,2 %
	15 سنة فأكثر	9	10,0 %
	المجموع	90	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال جدول (IV-1) أن:

(9,78%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (1,21%) كانت من الإناث. أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور وهذا راجع لطبيعة المؤسسة محل الدراسة، أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (3,23%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (9,48%)، وفي حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (8,17%)، وفي الأخير (0,10%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (0,20%) منهم حاصلون على شهادة ثانوي فأقل، و(3,23%) حاصلون على شهادة تقني سامي (TS)، و (9,28%) حاصلون على شهادة ليسانس و(4,14%) حاصلون على شهادة مهندس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة الماستر (8,07%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة دراسات العليا بلغت (6,05%). وعليه فمؤسسة كوسيدار، أوماش - بسكرة - تحرص على توظيف الموارد البشرية من كافة المستويات لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالي للمبحوثين أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة الوسطى والعليا بنسبة (4,44%) و (2,42%) على التوالي، في حين باقي أفراد العينة يعملون في الإدارة الدنيا حيث بلغت نسبتهم (3,13%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (8,27%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (0,40%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (2,22%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(0,10%).

VI-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة:

VI-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى أثر التغيير التنظيمي في أداء المؤسسة "بمؤسسة كوسيدار، أو ماش، -بسكرة- لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3,3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10,10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1,1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3,3]$.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة .

الجدول رقم (IV-2): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

Statistiques descriptives

المتغيرات الأبعاد	Kurtosis		Skewness	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
التغيير التنظيمي	1.186	0.503	-0.753	0.254
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.877	0.503	-0.835	0.254
التغيير في المهام	1.974	0.503	-1.170	0.254
التغيير في الموارد البشرية	1.685	0.503	-1.173	0.254
التغيير التكنولوجي	1.086	0.503	-0.943	0.254
اداء المؤسسة	-0.150	0.503	-0.579	0.254
الرضا الوظيفي	-0.022	0.503	-0.671	0.254
الالتزام التنظيمي	0.349	0.503	-0.895	0.254
مهارات التفكير الابتكاري	5.611	0.503	0.228	0.254
سلوكيات الدور الاضافي	1.968	0.503	-1.203	0.254

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين 1.203- و 0.228 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين 0.150- و 5.611 حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (10،-10).

VI-3-2. تحليل محاور الاستبانة

1. تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى التغيير التنظيمي السائد بمؤسسة كوسيدار، أو ماش - بسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (VI-3)

جدول (IV-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	التغيير في الهيكل التنظيمي	3,6794	0,62300	3	مرتفع
01	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بصفة دورية	3,41	1,037	7	متوسط
02	يتم تحديد الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي	3,67	0,764	6	مرتفع
03	تتوزع المهام في الهيكل التنظيمي وفقا لقدرات العاملين	3,74	0,758	2	مرتفع
04	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	3,74	0,868	3	مرتفع
05	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس	3,70	0,893	5	مرتفع
06	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير	3,76	0,839	1	مرتفع
07	يعمل الهيكل التنظيمي إلى زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى	3,73	0,897	4	مرتفع
ثانيا	التغيير في المهام	3,6185	0,66725	4	مرتفع
08	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف تلك التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة	3,68	0,819	3	مرتفع
09	هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير	3,80	0,889	1	مرتفع
10	يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق	3,54	0,889	4	مرتفع
11	تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	3,74	0,787	2	مرتفع
12	استخدام وسائل الاتصال الحديثة زاد من سرعة إنجاز العمل	3,48	0,974	5	متوسط
13	البرامج التدريبية غيرت من سلوك العاملين	3,47	0,939	6	متوسط
ثالثا	التغيير في الموارد البشرية	3,7730	0,52539	2	مرتفع

14	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط للتغيير	3,70	0,800	6	مرتفع
15	تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه	3,81	0,806	3	مرتفع
16	تهتم المؤسسة بفرق العمل لإحداث التغيير	3,69	0,816	7	مرتفع
17	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أداء العمل	3,82	0,758	2	مرتفع
18	نحرص الإدارة علة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	3,76	0,839	5	مرتفع
19	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	3,77	0,900	4	مرتفع
20	يوجد جو من الألفة والايحاء بين العاملين	3,87	0,914	1	مرتفع
رابعا	التغيير التكنولوجي	3,7937	0,53842	1	مرتفع
21	يتوفر لدى المؤسسة حاليا أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها	3,63	0,893	7	مرتفع
22	تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في الحد من تعدد الإجراءات في العمل	3,79	0,711	6	مرتفع
23	تستخدم المؤسسة أفكار جديدة ومتطورة باستمرار تخدم التغيير في المؤسسة	3,86	0,801	1	مرتفع
24	تستخدم المؤسسة آليات ومعدات تساعد على تقليل الجهد و الوقت	3,83	0,811	2	مرتفع
25	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي	3,81	0,833	4	مرتفع
26	يرافق إدخال التكنولوجيا الجديدة دورات تدريبية للعاملين	3,80	0,864	5	مرتفع
27	توجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها	3,83	0,824	3	مرتفع
	التغيير التنظيمي بشكل عام	3,7198	0,44921	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "التغيير التكنولوجي": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,7937) بانحراف معياري (0,53842). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,63 - 3,86) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,711 - 0,893)، وتبين هذه النتيجة أن المؤسسة تعمل دائماً على استخدام أفكار جديدة ومتطورة باستمرار تخدم التغيير التنظيمي، بالإضافة لاستخدامها لآليات ومعدات تساعد على تقليل الجهد والوقت، كما أنها تهتم بمواكبة التطور.

2- بعد "التغيير في الموارد البشرية": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,7730) بانحراف معياري (0,52539). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التغيير في الموارد البشرية أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,69 - 3,87) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,758 - 0,914). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بصفة دائمة بالتغيير في الموارد البشرية وإشراكهم في التخطيط للتغيير كما تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية الجديدة.

3- بعد "التغيير في الهيكل التنظيمي": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6794) بانحراف معياري (0,62300). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,41 - 3,76) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,758 - 1,037). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع التغيير في الهيكل التنظيمي، كم يتميز هيكل المؤسسة بالمرونة.

4- بعد "التغيير في المهام" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6185) بانحراف معياري (0,66725). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التغيير في المهام أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,54 - 3,80) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,787 - 0,974). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع التغيير في المهام، و تقوم بتعديل إجراءات العمل بما يدعم عملية التغيير، كما تبحث المؤسسة عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.

بناء على ما سبق، يتضح أن مستوى التغيير التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة بمؤسسة كوسيدار بسكرة مرتفعا وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين البالغ (3,71) بانحراف معياري (0,449).

2. تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى أداء مؤسسة كوسيدار، أو ماش -بسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء المؤسسة

الرقم	أبعاد أداء المؤسسة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الرضا الوظيفي	3,8600	0,74590	1	مرتفع
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي	3,80	1,051	9	مرتفع
02	أشعر بدرجة معقولة من الرضا عن وظيفتي في المؤسسة	3,97	0,905	1	مرتفع
03	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	3,81	1,121	8	مرتفع
04	توفر لي وظيفتي في المؤسسة فرصة جيدة للاستقلالية والحرية في أداء العمل	3,84	0,982	6	مرتفع
05	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	3,84	0,935	5	مرتفع
06	لدي إحساس بالأمان تجاه عملي	3,89	0,905	4	مرتفع
07	توفر لي وظيفتي فرص تبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل	3,84	1,005	7	مرتفع
08	تتوفر درجة من التفاهم بيني وبين رئيسي المباشر	3,79	1,000	10	مرتفع
09	تتيح لي وظيفتي فرص التطوير في أسلوب العمل	3,92	0,753	2	مرتفع
10	أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي	3,89	0,854	3	مرتفع
	الالتزام التنظيمي	3,6867	0,92216	3	مرتفع
11	أشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذه المؤسسة	3,66	1,083	3	مرتفع
12	أشعر بالكثير من الولاء نحو هذه المؤسسة	3,72	1,060	2	مرتفع
13	إنني مستعد لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمّر بالعمل في هذه المؤسسة	3,76	1,020	1	مرتفع
14	إن قيمي ومعتقداتي الشخصية تتفق مع القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة	3,64	1,042	5	مرتفع
15	لم أخطأ أبداً عندما قررت العمل في هذه المؤسسة	3,66	1,103	4	مرتفع
	مهارات التفكير الابتكاري	3,6467	0,74656	4	مرتفع
16	أقترح طرق جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة	3,57	0,946	5	مرتفع
17	يمكنني إيجاد أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة	3,68	0,970	2	مرتفع
18	أستطيع إقناع الآخرين بأفكارها والترويج لها	3,62	0,967	4	مرتفع
19	أستطيع إيجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل	3,64	0,952	3	مرتفع

20	أقوم بتطوير خطط وجداول كافية لتنفيذ أفكارى الجديدة	3,72	0,948	1	مرتفع
رابعا	سلوكيات الدور الإضافي	3,7937	0,60386	2	مرتفع
21	أقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقتي الخاص	3,78	0,832	5	مرتفع
22	أعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل	3,87	0,824	1	مرتفع
23	أضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعة في المؤسسة	3,74	0,680	7	مرتفع
24	أسعى لتطبيق اقتراحاتي في العمل بطريقة بناءة ونشطة	3,76	0,739	6	مرتفع
25	أساعد في توجيه العاملين الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك	3,79	0,828	4	مرتفع
26	أعمل على زيادة معارفي ومهاراتي المرتبطة بالوظيفة	3,80	0,997	3	مرتفع
27	أبحث عن مهام ومسؤوليات إضافية بالرغم من أنها تزيد من عبء العمل الذي أقوم به	3,82	0,943	2	مرتفع
	أداء المؤسسة بشكل عام	3,7712	0,61090	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن:

1. بعد "الرضا الوظيفي": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,8600) بانحراف معياري (0,74590). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الرضا الوظيفي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,79 - 3,92) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,753 - 1,005)، وتبين هذه النتيجة أن عمال المؤسسة يتوفر لديهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل، شعور العمال بالمتعة في العمل مما يجعلهم راضين عن عملهم.

2. بعد "سلوكيات الدور الإضافي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,7937) بانحراف معياري (0,60386). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد سلوكيات الدور الإضافي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,74 - 3,87) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,680 - 0,997). وهذا ما يدل على أن

العمال يقومون بحضور دورات تدريبية إضافية و العمل قبل و بعد أوقات العمل الرسمية و العمل على زيادة معارف و مهارات المرتبطة بالوظيفة.

3. بعد "الالتزام التنظيمي": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6867) بانحراف معياري (0,92216). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الالتزام التنظيمي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,64) - (3,76) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,020 - 1,103). وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة لديهم القدرة على الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي نحو المنظمة.

4. - بعد "مهارات التفكير الابتكاري": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6467) بانحراف معياري (0,74656). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد مهارات التفكير الابتكاري أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,57) - (3,72) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,948 - 0,970). وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة يمتلكون طرق جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة و إعداد جداول كافية لتنفيذ أفكار جديدة. وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى أداء مؤسسة كوسيدار، أوماش - بسكرة - جاء مرتفع ووفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد أداء المؤسسة مجتمعة (3,7198) بانحراف معياري (0,44921).

IV - 4. اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة على مستوى أداء مؤسسة كوسيدار، أوماش - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (IV-5) يبين ذلك:

الجدول (IV-5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.581	4	4.383	23.754	*0.000
الخطأ	15.683	85	0.185		
المجموع الكلي	33.214	89			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

1- معامل الارتباط $R=0.727$

2- معامل التحديد $R^2=0.528$

3- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.506$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-5) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.754) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التغيير التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 50.6% من التباين في مستوى أداء المؤسسة، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة على أداء المؤسسة محل الدراسة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (IV-6)

الجدول (IV-6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام، التغيير في الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي) في أداء المؤسسة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
التغيير في هيكل التنظيمي	0.361	0.100	0.368	3.605	0.001
التغيير في المهام	0.355	0.090	0.388	3.961	*0.000
التغيير في المورد البشري	0.037	0.111	0.032	0.337	*0.737
التغيير التكنولوجي	0.088	0.098	0.078	0.902	*0.369
التغيير التنظيمي بشكل عام	0.955	0.103	0.702	9.244	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) ما يلي:

- 1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتغيير التنظيمي كمجموعة في مستوى أداء مؤسسة كوسيدار، أوماش- بسكرة-، حيث بلغت قيمة T (9.244) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من المستوى المعتمد (0,05) وتشير قيمة معامل الارتباط ($R^2 = 0.727$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي نسبيا بين المتغيرين السابقين، حيث فسر التغيير التنظيمي (50.6%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2_a ، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
- 2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى أداء المؤسسة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين المستقلين (التغير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام) على أداء المؤسسة للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.368، 0.388)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (3.605، 3.961) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.001، * 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتغيير في الموارد البشرية والتغيير التكنولوجي للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.032، 0.078) وكذلك فقد بلغت قيمة T على التوالي المحسوبة (0.337، 0.902) وبقيمة احتمالية بلغت على التوالي (0.737، 0.369) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- وبناء على كل هذا نرف الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والثانية ونقبل بديلاتها هذا من جهة ونقبل الفرضيتين الثالثة والرابعة، وذلك عند مستوى المعنوية (0.05).

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة كوسيدار، أو ماش، -بسكرة- ولقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الإداريين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التغيير التنظيمي" و"الأداء المؤسسي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، ومستوى أداء المؤسسة جاء أيضا بمستوى مرتفع، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التغيير التنظيمي كمجموعة على أداء المؤسسة. وعند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على نحو مستقل على أداء المؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في المهام) بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (التغيير في الموارد البشرية، والتغيير التكنولوجي) على أداء المؤسسة.

إهداء

- * أهدى هذا العمل الذي جنيت من خلاله العلم والمعرفة وارتقيت به العلا ونلت به الشهادة يا من أحمل اسمك بفخر يا من افتقدك منذ الصغر يا من يرتعش قلبي لذكرك يا من أودعني إلى الله أهديك
- هذا البحث المرحوم "أبي الغالي"
- * إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكتهم إلى رفقاء دربي وقرة أعيني الذي جمعهما الله معي
- ليشاركاني في هذه الحياة "زوجي وأبني الغالين"
- * يا من أرسلك الله إلينا وقمت بخير الأدوار وكنت به جديرا وليحفظك الله لنا ولينعم عليك بالصحة
- والعافية "عمي رفيق"
- * إلى ينابيع الصبر والتفاؤل والأمل وقوتي وملاذي بعد الله إلى من تذوقت معهن أجمل اللحظات وسهرن
- لأجلي في أصعب الأوقات إلى كل من "جدتي العزيزة يمينة وأمي خديجة وأمي عائشة"
- * إلى من بعثهم الله يدا وعونا لي "أبا عيسى وماما حسبية"
- * إلى من يسعد قلبي بلقياهم إلى من أنسنن في دراستي وشاركنن همومي تذكرا وتقديرا إلى "عماتي نعيمة
- ونورة وربيعة ورفيعة ولامية ومونية وعمي عمار"
- * إلى من بوجودهم أكتب بقوة لا حدود لها أخوتي "نبيلة وبدري وعلي وحيب وطارق"
- * إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أُمِّي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى "نور، شهرة، إيمان
- ونرجس وسمية ونبيلة وسلسبيل"
- * إلى طلبة دفعة سنة ثانية ماستر تسيير الموارد البشرية"
- * إلى الشموع التي ذابت في كبريائي لتميز كل خطوة في دربي لتذلل كل عائق أمامي فكانوا رسلا للعلم والأخلاق.
- شكرا لكم جميعا.

إلهام فرحي

المؤسسة وبمختلف أنواعها وأحجامها هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي لذا فهي ليست في حالة سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق شرط البقاء والاستمرارية فالتغيير أصبح جزءاً لا يتجزأ من دنيا الأعمال وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه، وعلى هذا الأساس أردنا من خلال دراستنا كشف أثر إلى بيان كشف أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

1. النتائج النظرية:

- إن التغيير التنظيمي له أهمية خاصة في جميع المؤسسات فهو ظاهرة صحية كونه يهدف إلى زيادة الأداء والفعالية في العمل.
- يتجسد التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال أربعة أبعاد متمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في المهام والتغيير في الموارد البشرية والتغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة.
- يساعد الهيكل التنظيمي في إدارة عملية التغيير.
- يتم توزيع المهام في الهيكل التنظيمي وفقاً لقدرات العاملين.
- يساعد المؤسسة بتدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائها.
- يساعد المؤسسة على استخدام أفكار جديدة ومتطورة باستمرار تخدم التغيير في المؤسسة.

2. النتائج التطبيقية:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة (كوسيدار قنوات أوماش) جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.
- توصلنا من خلال الدراسة أيضاً أن مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة (كوسيدار قنوات أوماش) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جلياً في تأثير كل من (التغيير التكنولوجي و التغيير في المورد البشري).
- تشير قيمة الارتباط إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة.
- كما فسر متغير التغيير التنظيمي (50,6%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل Ra2.

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- أن تقوم المؤسسة بتحديد الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.
- على المؤسسة إقناع العاملين بأهمية التغيير قبل حدوثه.
- أن تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بصفة دورية.
- على المؤسسة البحث باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.
- أن تقوم المؤسسة بتعديل إجراءات العمل بما يدعم عملية التغيير.
- على المؤسسة أن تهتم بفرق العمل لإحداث التغيير.
- على المؤسسة إشراك العمال في عملية التغيير.
- يجب على المؤسسة استخدام أفكار جديدة ومتطورة باستمرار تخدم عملية التغيير في المؤسسة.
- على الإدارة مراجعة هيكلها التنظيمي دورياً وبشكل مدروس.
- يتوجب على إدارة المؤسسة توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابق.
- يجب استخدام أفكار جديدة ومتطورة باستمرار تخدم عملية التغيير في المؤسسة.
- على الإدارة مواكبة التطور التكنولوجي.

شكر وعرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي"

"لئن شكرتم لأزيدنكم"

صدق الله العظيم

نشكر الله عز وجل على النعمة التي لا تعد ولا تحصى وعلى توفيق لنا في إنجاز هذا العمل وتسديد خطانا في سبيل تحصيل العلم كما نتقدم بشكرنا إلى الأستاذة المشرفة "محمد قريشي" على مساعدته لنا، الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته القيمة ودعمه الدائم.

دون أن يفوتنا أن نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة عمال مؤسسة كوسيدار -بسكرة-.

كما لا ننسى أن نشكر كل الطلبة.

وأخيرا نشكر كل من أمدنا بيد العون والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء نهدّي هذا العمل المتواضع.

وشكرا

رَفْصَل الثَّانِي

رَتغِير التَّنْظِيمِي - تَأْطِير نَظْرِي -

رَفَصِل الرَّابِع

معرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

قائمة المصادر

والمراجع

ملاحق

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الملخص
د	Résumé
ز	الإهداء
ح	شكر وعرهان
ط	فهرس المحتويات
ل	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
01	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
03	تمهيد
04	1-I. منهجية البحث
04	1-1-I. إشكالية البحث
04	2-1-I. أهمية البحث
05	3-1-I. أهداف البحث
05	4-1-I. التعريفات الإجرائية
06	5-1-I. نموذج البحث
06	6-1-I. فرضيات البحث
07	7-1-I. حدود البحث ومنهجه
07	8-1-I. أداة البحث
08	9-1-I. صدق وأداة البحث (الإستبانة)
09	10-1-I. مجتمع وعينة البحث
09	11-1-I. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

09	12-1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
10	I-2. الدراسات السابقة
10	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي
11	I-2-2. الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة
13	I-2-3. الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة
14	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة
15	خلاصة
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي - تأطير نظري -	
17	تمهيد
18	II-1. ماهية التغيير التنظيمي
18	II-1-1. مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وأنواعه
21	II-1-2. أسباب التغيير التنظيمي
22	II-1-3. أهداف التغيير التنظيمي
23	II-1-4. العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي
25	II-2. مجالات التغيير التنظيمي ومراحله وأساسه
25	II-2-1. مجالات التغيير التنظيمي
28	II-2-2. مراحل التغيير التنظيمي
29	II-2-3. أسس التغيير التنظيمي
30	II-3. مقاومة التغيير التنظيمي
30	II-3-1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
31	II-3-2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
31	II-3-3. أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي
33	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري -	
35	تمهيد
36	III-1. ماهية الأداء المؤسسي
36	III-1-1. مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه
38	III-1-2. تصنيفات الأداء المؤسسي ومستوياته
40	III-1-3. أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه
42	III-2. تقييم الأداء المؤسسي

42	III-2-1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهميته وأهدافه
47	III-2-2. معايير ومراحل عملية تقييم الأداء
51	III-2-3. قياس الأداء المؤسسي
52	III-3. العلاقة بين التغيير التنظيمي و الأداء المؤسسي
52	III-3-1. علاقة التغيير التنظيمي بأداء المؤسسة
52	III-3-2. علاقة التغيير في المهام بأداء المؤسسة
53	III-3-3. علاقة التغيير في الموارد البشرية بأداء المؤسسة
53	III-3-4. علاقة التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة
55	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
57	تمهيد
58	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
58	VI-1-1. نشأة مؤسسة كوسيدار
58	VI-1-2. مهام وإنجازات مؤسسة كوسيدار
60	VI-1-3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار
63	VI-2. خصائص مبحوثي الدراسة
65	VI-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
65	VI-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي
66	VI-3-2. تحليل محاور الاستبانة
71	IV-4. اختبار الفرضيات
74	خلاصة
75	خاتمة (نتائج وتوصيات)
قائمة المراجع	
78	المراجع باللغة العربية
80	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
82	الإستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	معاملات الصدق والثبات	1-I
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1-IV
65	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	2- VI
66	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي	3-IV
69	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء المؤسسة	4-IV
72	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	5-IV
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام، التغيير في الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي) في أداء المؤسسة	6-IV

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	نموذج البحث	1-I
28	مجالات التغيير التنظيمي	1-II
29	مراحل التغيير التنظيمي	2-II
44	تقييم الأداء المؤسسي	1-III
51	مخطط مراحل التقييم	2-III
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوسيدار، أوماش، -بسكرة-	1-VI

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
82	إستبانة البحث	01

أولاً: المراجع العربية:

1. الكتب العربية

01. أبو بكر، مصطفى محمد. (2002). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية. مصر.
02. أبو قرحف، عبد السلام وآخرون. (2011). الجودة والتميز في منظمات الأعمال. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
03. جرادات، ناصر. وآخرون. (2013). إدارة التغيير والتطوير. الأردن. دار إثراء للنشر والتوزيع.
04. جميل مخيمر، عبد العزيز وآخرون. (1999). مطبوعة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. غير منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
05. خضير خليل، الشماخ. ، كاضم. (2005). نظرية المنظمة. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
06. دليلة، بركان. (2018). الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
07. دودين، أحمد إدريس. (2009). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. د.ط. عمان. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
08. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012-2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. ط1. القاهرة. مصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
09. رواية، حسن. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
10. السكارنة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. عبودي، زيد منير. (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان. الأردن. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
12. علي، شريف. سلطان، محمد. (1998). مدخل معاصر في مبادئ الإدارة. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية.
13. العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
14. كنعان، نواف. (1992). القيادة الإدارية. عمان. الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع.
15. اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن. دار وائل للنشر.
16. مرسى، جمال الدين. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. مصر. الدار الجامعية.
17. مهدي، صالح. العامري، محسن. وآخرون. (2007). الإدارة والأعمال. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.

2. الرسائل والأطروحات:

18. ترغيني، صباح. (2011). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
19. جيلح، الصالح. (2006). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشور)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
20. سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة.
21. ظامن، مبارك بنيه. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض. رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
22. عبد الوهاب، محمد حسين. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في إدارة صحية، جامعة سانت كليمنت العالمية، تخصص إدارة صحية، سوريا.
23. العنزي، عطا الله بن فاحس راني (2007). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالالتزام بالمملكة السعودية. أطروحة دكتوراه. تخصص الإدارة التربوية. جامعة أم القرى.. السعودية.
24. الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن.
25. محمد الربيق، محمد بن إبراهيم، (2004). العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
26. مسعودة، شريفي. (2015-2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة: دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الشلف، الجزائر.

3. المجلات والدوريات

27. أبو زياد، زكي. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية. مج 25. ع 4.
28. الشيخ، الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ع7.
29. عذراء، محسن عيد. (2017). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج24، ع103.

4. الملتقيات والمؤتمرات

30. بداوي، شيخ. وشتاتحة، عائشة. (2010). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع شكل المقاومة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13 ماي). البليدة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
31. السعيد، سلامة. (1989). التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع، ورقة مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة، 31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر 1989.
32. مرازقة، عيسى. (2009). الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح. مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (10 - 11 نوفمبر)، جامعة مسيلة.

المواقع الالكترونية:

33. <http://www.ssc.gov.jo/uploads/performance>

سادسا: المطبوعات والمنشورات

34. وثائق المؤسسة.

ثانيا المراجع الأجنبية

35. Carter Mc Namara, MBA,Phd, **Authenticity Consulting, llc, Basic Guide to Program Evaluation**, copyrinht,1997-2008.
36. Paton R.A and Mc Calmanj, **change management: A guide, to effective implementation**, second Edition, sage, publications, 2001, p 168- 169.
37. Vasselaen, Michel.(1997). Le pilotage d'entreprise: Des Outils pour gérerla performance future, édition publi Unionm, paris.

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة صحية فهو يهدف إلى زيادة الأداء والفعالية في العمل، ويعتبر كنتيجة لتغيرات داخلية وخارجية للمؤسسة.

فالتغيرات الداخلية للمؤسسة تتمثل في: تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات، والمركز والنفوذ وغيرها...

أما التغيرات الخارجية للمؤسسة فتتمثل في: قوة المنافسة، التكنولوجيا، تغيرات سياسية واقتصادية وقانونية، تغيرات في القيم الاجتماعية...

كما قد يجرى التغيير التنظيمي في المؤسسات على الأفراد أو جماعات العمل أو التنظيم، وقد يشملها جميعا أن يكون تغييرا كاملا.

ولإنجاح عملية التغيير التنظيمي يجب تفادي أو الإنقاص من شدة مقاومة الأفراد العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي، وذلك بإتباع أساليب علمية في إجراء التغيير التنظيمي.

ولتستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة مع منافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه بالماضي. فمن الضروري عليها القيام بعملية التغيير التنظيمي وذلك ضمانا لها لتحسين أدائها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون ريادية في إحداث هذا النوع من التغيير.

وفي بحثنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على واقع التغيير التنظيمي بإحدى المؤسسات الاقتصادية وأثر ذلك في أدائها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العمال الإداريين بمؤسسة كوسيدار، أوماش-بسكرة- حول أنواع التغيير التنظيمي السائدة بالمؤسسة وأثرها على أداء المؤسسة. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة أربعة فرضيات فرعية.

- تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بمؤسسة كوسيدار، أوماش-بسكرة-، والبالغ عددهم (100)، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا وذلك من خلال عدت زيارات ميدانية، وقمنا باسترجاع (90) إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، واعتمدنا في التحليل الإحصائي للبيانات على عدة أساليب إحصائية منها مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، تحليل التباين للانحدار (analysis of variance)

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء المؤسسة بمؤسسة كوسيدار، أوماش-بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وأن (6,50%) من التغييرات الحاصلة في أداء المؤسسة تفسر من خلال التغييرات الحاصلة في التغيير التنظيمي الذي تقوم به وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (Ra^2).

وخلصت الدراسة إلى عدت توصيات أبرزها: قيام المؤسسة بتعديل إجراءات العمل بما يدعم عملية التغيير، وأن تهتم بفرق العمل لإحداث التغيير، وإشراك جميع العمال في عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الهيكل التنظيمي، المهام، الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، الأداء، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، الدور الإضافي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار قنوات- فرع أوماش- بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. محمد قريشي

إعداد الطالبة:

الهام فرحي

الموسم الجامعي: 2018-2019