



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذة:

د. عديلة العلواني

إعداد المترشحة:

صبرينة لطرش

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مفتاح صالح
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ-	د. عديلة العلواني
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ-	د. سعاد معاليم
مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر - أ-	د. صبري مقيم
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ-	د. أحسين عثمانى
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ-	د. العبيدي مهاوات

السنة الجامعية: 2018/2019



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي  
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

[سورة: النمل - الآية: ١٩]



﴿ لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ ﴾

(الرعد: 11)

صدق الله العظيم

" تكون السفن آمنة عندما تكون راسية على الموانئ، ولكن السفن لم تصنع لهذا، انطلق إلى البحر وافعل شيئاً جديداً "

# شكر وتقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى وشكره على فضله وتوفيقه أن يسر لي إنهاء هذه الدراسة حمداً وشكراً

يليق بمقامه وعظيم سلطانه ، وبعد الصلاة والسلام على نبينا محمد ﷺ

فإنه لا يسعني إلا أن أتوجه بخالص الشكر والعرفان لأستاذتي المشرفة الدكتورة

" العلواني عديلة" التي تكرمت وأشرفت على هذه الأطروحة بجميل صبرها ونصحها لي فلك أستاذتي

- كل التقدير والاحترام -

كما أشكر كل الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستمارة.

كما أعبر عن خالص شكري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة الأطروحة و قبولهم مناقشتها رغم مشاق السفر والتعب .

والشكر ممتد إلى مسؤولي وإطارات المؤسسات المينائية بكل من ( سكيكدة ، عنابة ، جيجل ، بجاية ) على تعاونهم لإنجاز الدراسة الميدانية .

وبين كلمات الشكر والثناء لأهلها تطير باقات شكري وتقديري لوالدي الكريمين " أبي وأمي " اللذين لن أوف فضلها ما حبيت على ما قدماه لي.

شكرا - أبي وأمي -

كما أشكر كل أفراد عائلتي الكريمة الذين عاشوا معي هذا المشوار بدعمهم المتواصل.

وإن نسيت فلن أنسى شكر جميع من أسدى لي عوناً وبجهد ووقته وتشجيعه و دعائه.

وأخيراً أسأل الله العلي القدير أن يتقبل مني هذا العمل وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله علماً نافعاً.

والحمد لله.



# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

أمي الغالية

أبي العزيز

إخواني وأخواتي

صديقاتي

أهلي ، أقاربي ، أحبائي

خلود، آية، ندى، نسيم، لينا، أيوب، بلال، أنس، ساجدة، ردينة، أمينة، أمين، نسرين، أسامة، محمد خليل، عبد

الصمد، محمد ضرار، ليث.

روح "جدتي الغالية" رحمها الله

كل من ترك أثرا طيبا في حياتي.

إلى كل مسير في الجزائر يسعى إلى التطوير و التغيير الذي تكون بذور نجاحه

في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.....

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية الكريمة
	شكر و تقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
XII	فهرس الأشكال و الجداول
XXII	قائمة الملاحق
أ - ق	مقدمة عامة
ب	تمهيد
ج	1 الإشكالية
هـ	2 فرضيات الدراسة
ح	3 أسباب اختيار الموضوع
ح	4 أهداف الدراسة
ط	5 أهمية الدراسة
ط	6 منهج الدراسة وأدواتها
ي	7 حدود الدراسة
ي	8 نموذج الدراسة
ل	9 الدراسات السابقة
ع	10 موضع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة
ف	11 هيكل الدراسة
ص	12 صعوبات الدراسة
48-1	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية وحتمية التغيير
3	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
3	1. مفهوم المؤسسة
5	2. خصائص المؤسسة
5	المطلب الثاني : المؤسسة نظام مفتوح

6	<b>المطلب الثالث: مميزات المحيط الراهن وحتمية التغيير</b>
7	1. العولة
8	2. ديناميكية البيئة واضطرابها
9	3. المسؤولية الاجتماعية
9	4. اقتصاد المعرفة
10	5. رأس المال الفكري
10	6. التركيز على العملاء
12	<b>المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية</b>
12	<b>المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته</b>
12	1. مفهوم التغيير التنظيمي
16	2. مسار التغيير التنظيمي
17	<b>المطلب الثاني: التغيير التنظيمي وبعض المفاهيم المتشابهة</b>
17	1. التغير
18	3. التطور التنظيمي
18	4. الإصلاح
18	<b>المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي وأهميته</b>
18	1. أسباب التغيير التنظيمي
24	2. أهمية التغيير التنظيمي
26	<b>المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته</b>
26	1. أنواع التغيير التنظيمي
28	2. مجالات التغيير التنظيمي
29	<b>المبحث الثالث: إدارة التغيير سبيل لتحقيق التميز</b>
29	<b>المطلب الأول: إدارة التغيير وخصائصها</b>
29	1. مفهوم إدارة التغيير
31	2. خصائص إدارة التغيير
34	<b>المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي</b>
34	1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
35	2. أسباب مقاومة التغيير
38	3. مظاهر مقاومة التغيير
39	<b>المطلب الثالث: أساليب مقاومة التغيير ومعالجتها لنجاح التغيير</b>
39	1. أساليب مقاومة التغيير

40	2. أساليب معالجة مقاومة التغيير
43	المطلب الرابع: التميز التنظيمي كنتاج لعملية التغيير الناجح
43	1. مفهوم التميز التنظيمي
43	2. أبعاد التميز التنظيمي
46	3. خصائص المؤسسة المتميزة
48	خلاصة الفصل
94 — 49	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء
50	تمهيد
51	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء
51	المطلب الأول: ماهية الأداء ومراحل تطوره
51	1. مفهوم الأداء
53	2. خصائص الأداء
53	3. تطور مفهوم الأداء
54	المطلب الثاني: الأداء وبعض المفاهيم المتشابهة
54	1. الكفاءة
54	2. الفعالية
55	3. الإنتاجية
55	4. التنافسية
57	المطلب الثالث: أنواع الأداء
57	1. الأداء حسب معيار الشمولية
57	2. الأداء حسب معيار المصدر
58	3. الأداء حسب معيار الوظيفة
60	4. الأداء حسب معيار الطبيعة
61	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
61	1. العوامل الخارجية
62	2. العوامل الداخلية
63	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء
64	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
64	1. مفهوم تقييم الأداء
65	2. أهمية تقييم الأداء
66	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

67	المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء
67	1. الأساليب التقليدية
68	2. الأساليب الحديثة
71	المبحث الثالث: تقديم بطاقة الأداء المتوازن المستديم
72	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن المستديم
72	1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن
76	2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
77	3. خصائص بطاقة الأداء المتوازن المستديم
78	المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن، أهدافها.
78	1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن
79	2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن
79	المطلب الثالث: فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن
80	المبحث الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستديم
81	المطلب الأول: البعد المالي
83	1. مؤشرات التوازن المالي
84	2. مؤشرات النسب المالية
85	المطلب الثاني: بعد العملاء
88	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية
90	المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو
91	المطلب الخامس: محور البيئة والمجتمع
94	خلاصة الفصل
138 — 95	الفصل الثالث: علاقة إدارة التغيير بتحسين أداء المؤسسات
96	تمهيد
97	المبحث الأول: عملية تحسين الأداء
97	المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء
97	1. تعريف تحسين الأداء
98	2. دوافع تحسين الأداء
100	المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء
102	المطلب الثالث: نماذج تطبيق التغيير التنظيمي لتحسين الأداء
102	1. نموذج كارت لوين
104	2. نموذج IVANCIVICH وزملاؤه

105	<b>المطلب الرابع: ممارسات إدارة التغيير لتحسين الأداء في المؤسسة</b>
106	1. التخطيط لعملية التغيير
107	2. تنفيذ التغيير
108	3. تقييم التغيير ومتابعته
109	<b>المبحث الثاني: الاستراتيجيات الحديثة في إدارة التغيير لتحسين الأداء</b>
109	<b>المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة</b>
109	1. أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء
113	2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
115	<b>المطلب الثاني: إعادة الهندسة</b>
115	1. أهمية إعادة الهندسة في تحسين الأداء
118	2. مبادئ إعادة الهندسة
119	3. المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات
121	<b>المطلب الثالث: عملية التمكين</b>
121	1. أهمية عملية التمكين في تحسين الأداء
122	2. مبادئ التمكين و مقوماته
124	<b>المبحث الثالث: علاقة مجالات التغيير بتحسين الأداء</b>
124	<b>المطلب الأول: علاقة التغيير في الهيكل التنظيمي بتحسين الأداء</b>
124	1. التغيير في الهيكل التنظيمي
125	2. تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء
127	<b>المطلب الثاني: علاقة التغيير في الأفراد بتحسين الأداء</b>
127	1. التغيير في الأفراد
128	2. تأثير التغيير في الأفراد على الأداء
130	<b>المطلب الثالث: علاقة التغيير في التكنولوجيا بتحسين الأداء</b>
130	1. التغيير في التكنولوجيا
131	2. تأثير التغيير في التكنولوجيا على الأداء
133	<b>المطلب الرابع: علاقة التغيير في الاستراتيجية بتحسين الأداء</b>
133	1. التغيير في الاستراتيجية
133	2. تأثير التغيير في الاستراتيجية على الأداء
138	<b>خلاصة الفصل</b>
199-139	<b>الفصل الرابع : دراسة منهجية وتمهيدية لقطاع الموانئ في الشرق الجزائري</b>
140	<b>تمهيد</b>

141	المبحث الأول: مدخل لقطاع الموانئ في الجزائر
141	المطلب الأول: عموميات حول الموانئ
141	1. تعريف الميناء
142	2. العوامل المؤثرة في اختيار موقع الميناء
142	3. أنواع الموانئ
143	المطلب الثاني: وظائف الموانئ وأهميتها الاقتصادية
143	1. وظائف الموانئ
144	2. الأهمية الاقتصادية للموانئ
144	المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية للموانئ وإدارتها
145	1. الأنشطة الرئيسية للموانئ
146	2. إدارة الموانئ
147	3. مؤشرات الخدمة التي تقدمها الموانئ
147	المطلب الرابع: عرض عام للموانئ التجارية في الجزائر
148	1. الموانئ الرئيسية
150	2. الموانئ النفطية
151	3. الموانئ التجارية الأخرى
152	4. التغيير داخل الموانئ التجارية في الشرق الجزائري
155	المطلب الخامس: أهمية الموانئ التجارية في الاقتصاد الجزائري
155	1. حركة الصادرات والواردات
156	2. حركة البضائع والمحروقات
156	3. حركة الحاويات
158	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
158	المطلب الأول: مجالات الدراسة، الأدوات والأساليب الإحصائية
158	1. مجالات الدراسة
159	2. أدوات جمع البيانات
161	3. الأساليب الإحصائية
162	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
163	1. مجتمع الدراسة
163	2. عينة الدراسة
164	المطلب الثالث: اختبار الصدق والثبات
164	1. صدق الاستمارة



170	2. ثبات الاستثمار
171	<b>المطلب الرابع: النمذجة بالمعادلات البنائية</b>
171	1. مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية
172	2. مراحل النمذجة بالمعادلات البنائية
173	3. مؤشرات جودة المطابقة
175	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان</b>
175	<b>المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية والتنظيمية</b>
175	1. عينة الدراسة حسب الجنس
175	2. عينة الدراسة حسب السن
176	3. عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
176	4. عينة الدراسة حسب الأقدمية
177	5. عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
177	6. توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية
178	7. توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة المينائية
179	<b>المطلب الثاني: ممارسات إدارة التغيير</b>
179	1. التخطيط لعملية التغيير
180	2. تنفيذ التغيير
181	3. تقييم التغيير ومتابعته
183	<b>المطلب الثالث: مجالات التغيير</b>
183	1. التغيير في الهيكل التنظيمي
184	2. التغيير في الأفراد
185	3. التغيير في التكنولوجيا
186	4. التغيير في الاستراتيجية
187	<b>المطلب الرابع: التميز التنظيمي</b>
188	1. تميز القيادة
189	2. تميز المرءوسين
190	3. التميز في الاستراتيجية
191	4. التميز في الثقافة التنظيمية
192	<b>المطلب الخامس: الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم</b>
192	1. الأداء المالي
193	2. العمليات الداخلية

194	3. خدمة العملاء
195	4. التعلم والنمو
197	5. البيئة والمجتمع
199	خلاصة الفصل
284-200	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة
201	تمهيد
202	المبحث الأول: تكوين واختبار نماذج القياس لمتغيرات الدراسة
203	المطلب الأول: اختبار نماذج القياس لقيم ممارسات إدارة التغيير
203	1. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج ممارسات إدارة التغيير
205	2. تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج ممارسات إدارة التغيير
207	المطلب الثاني: اختبار نماذج القياس لقيم مجالات التغيير
207	1. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مجالات التغيير
210	2. تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج مجالات التغيير
211	المطلب الثالث: اختبار نماذج القياس لقيم التميز التنظيمي
211	1. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التميز التنظيمي
214	2. تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج قيم التميز التنظيمي
215	المطلب الرابع: اختبار نماذج القياس لقيم تحسين الأداء
215	1. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج تحسين الأداء
217	2. تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج تحسين الأداء
219	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات المباشرة
219	المطلب الأول: الفرضية الرئيسية الأولى
219	1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
220	2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى
221	3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية
222	4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
223	المطلب الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية
223	1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
224	2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى
225	3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية
226	4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
227	5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

227	<b>المطلب الثالث: اختبار الفروقات بين الخصائص الشخصية والتنظيمية وإدارة التغيير</b>
227	1. اختبار الفروقات بين الخصائص الشخصية والتنظيمية وممارسات إدارة التغيير
232	2. اختبار الفروقات بين الخصائص الشخصية والتنظيمية ومجالات التغيير
238	<b>المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات غير المباشرة</b>
238	<b>المطلب الأول: الفرضية الرئيسية الثالثة</b>
238	1. اختبار النموذج
240	2. تقديرات قيم مسارات النموذج
242	3. اختبار الفرضيات الفرعية
244	<b>المطلب الثاني: الفرضية الرئيسية الرابعة</b>
244	1. اختبار النموذج
245	2. تقديرات قيم مسارات النموذج
247	3. اختبار الفرضيات الفرعية
250	<b>المطلب الثالث: الفرضية الرئيسية الخامسة</b>
250	1. اختبار النموذج
252	2. تقديرات قيم مسارات النموذج
253	3. اختبار الفرضيات الفرعية
256	<b>المطلب الرابع: الفرضية الرئيسية السادسة</b>
256	1. اختبار النموذج
258	2. تقديرات قيم مسارات النموذج
259	3. اختبار الفرضيات الفرعية
262	<b>المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة</b>
262	1. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري
264	2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
266	<b>المبحث الثالث: الأداء بالمؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا</b>
266	<b>المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة</b>
266	1. تفصيل الهيكل التنظيمي
268	2. الأنشطة الرئيسية للمؤسسة
271	<b>المطلب الثاني: تقييم الأداء من منظور الأداء المالي</b>
271	1. تحليل الوثائق المحاسبية والمالية
273	2. مؤشرات التوازن المالي
276	3. مؤشرات النسب المالية

277	المطلب الثالث: تقييم الأداء من منظور خدمة العملاء والعمليات الداخلية
277	1. الأداء من منظور خدمة العملاء
279	2. الأداء من منظور العمليات الداخلية
280	المطلب الرابع: الأداء من منظور التعلم والنمو ومنظور البيئة والمجتمع
280	1. الأداء من منظور التعلم والنمو
282	2. منظور البيئة والمجتمع
284	خلاصة الفصل
285	خاتمة
297	المراجع
310	الملاحق
359	الملخص

# فهرس الأشكال والجداول

# 1 - فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ك	نموذج الدراسة	01
6	المؤسسة نظام مفتوح	02
7	القوى الدافعة للعوثة	03
14	مفهوم التغيير	04
16	مسار التغيير	05
19	محيط المؤسسة	06
26	أنواع التغيير	07
32	خصائص إدارة التغيير	08
36	أسباب مقاومة التغيير	09
37	النتائج السلبية لمقاومة التغيير	10
56	العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة	11
58	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	12
59	الحصة السوقية	13
70	مؤشرات الأداء التقليدية والحديثة	14
72	تطور بطاقة الأداء المتوازن	15
73	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	16
74	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	17
75	الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن	18
81	مؤشرات الأداء المالي	19
86	مؤشرات العملاء	20
93	تكامل مختلف أبعاد الأداء	21

98	عملية تحسين الأداء	22
100	خطوات عملية تحسين الأداء	23
102	مراحل التغيير لـ Kurt Lewin	24
104	مراحل التغيير لـ Ivancivich وزملاؤه	25
106	ممارسات إدارة التغيير الأساسية	26
111	أهداف إدارة الجودة الشاملة	27
126	التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء	28
129	التغيير في الأفراد وتحسين الأداء	29
131	التغيير في التكنولوجيا وتحسين الأداء	30
134	التغيير في الاستراتيجية وتحسين الأداء	31
136	حلقة التغيير والأداء	32
147	الموانئ التجارية في الجزائر	33
155	حجم الصادرات والواردات عبر الموانئ التجارية الجزائرية للفترة 2009 / 2013	34
156	حركة البضائع والمحروقات عبر الموانئ التجارية للفترة 2009 / 2013	35
157	تمثيل بياني لحركة الحاويات عبر الموانئ التجارية للفترة 2009 / 2013	36
175	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	37
175	توزيع أفراد العينة حسب السن	38
176	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	39
176	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	40
177	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	41
178	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية	42
178	توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المينائية	43
182	المتوسط الحسابي لأبعاد ممارسات إدارة التغيير	44
187	المتوسط الحسابي لأبعاد مجالات التغيير	45
192	المتوسط الحسابي لأبعاد التميز التنظيمي	46
198	المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء	47
203	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم ممارسات إدارة التغيير (القيم المعيارية)	48

203	نموذج التحليل العملي التوكيدي لمفهوم ممارسات إدارة التغيير ( القيم اللامعيارية)	49
208	نموذج التحليل العملي التوكيدي لمفهوم مجالات التغيير (القيم المعيارية )	50
208	نموذج التحليل العملي التوكيدي لمفهوم مجالات التغيير ( القيم اللامعيارية)	51
212	نموذج العملي التحليل التوكيدي لمفهوم التميز التنظيمي (القيم المعيارية )	52
212	نموذج التحليل التوكيدي لمفهوم التميز التنظيمي ( القيم اللامعيارية)	53
215	نموذج التحليل العملي التوكيدي لمفهوم الأداء (القيم المعيارية )	54
215	نموذج التحليل العملي التوكيدي لمفهوم الأداء ( القيم اللامعيارية)	55
240	شكل تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الثالثة	56
241	شكل تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية الثالثة	57
246	شكل تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الرابعة	58
246	شكل تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية الرابعة	59
252	شكل تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الخامسة	60
253	شكل تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية الخامسة	61
258	شكل تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية السادسة	62
259	شكل تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية السادسة	63
274	التمثيل البياني لرأس المال العامل للفترة 2017/2014	64
275	التمثيل البياني لتطور احتياجات رأس المال العامل للفترة 2017 /2014	65
276	التمثيل البياني لتطور الخزينة للفترة 2017/2014	66
278	التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال للفترة 2017 /2014	67



## 2 - فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التغير و التغيير المخطط	17
02	السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير	35
03	علاج مقاومة التغيير	40
04	التطور التاريخي لأنظمة القياس	71
05	المقاييس الأساسية لمنظور العملاء	88
06	مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا	91
07	مقارنة بين استراتيجيات التغيير	120
08	حركة الحاويات عبر الموانئ التجارية للفترة 2009 / 2013	157
09	توزيع محاور وأبعاد وفقرات استمارة الاستبيان	160
10	توزيع درجات عبارات المحاور وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	160
11	توزيع المدى وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	161
12	حركة العينة والمجتمع	163
13	معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير ممارسات ادارة التغيير	165
14	معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير مجالات التغيير	166
15	معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير التميز التنظيمي	167
16	معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير تحسين الأداء	168
17	معاملات الارتباط لكافة المحاور مجتمعة	169
18	قيمة ألفا كرونباخ لمتغير ممارسات ادارة التغيير	170
19	قيمة ألفا كرونباخ لمتغير مجالات التغيير	170
20	قيمة ألفا كرونباخ لمتغير التميز التنظيمي	171
21	قيمة ألفا كرونباخ لمتغير الأداء	171
22	الأشكال الأساسية للنموذج	173
23	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	175
24	توزيع أفراد العينة حسب السن	175
25	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	176
26	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	176
27	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	177

178	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية	28
178	توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المينائية	29
179	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتخطيط لعملية التغيير	30
180	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بتنفيذ التغيير	31
181	نتائج إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بتقييم التغيير ومتابعته	32
183	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي	33
184	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيير في الأفراد	34
185	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا	35
186	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيير في الاستراتيجية	36
188	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتميز في القيادة	37
189	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتميز في المرءوسين	38
190	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتميز في الاستراتيجية	39
191	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتميز في الثقافة التنظيمية	40
193	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالأداء المالي	41
194	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالعمليات الداخلية	42
195	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بخدمة العملاء	43
196	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتعلم والنمو	44
197	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالبيئة والمجتمع	45
202	اختبار التوزيع الطبيعي	46
204	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج ممارسات إدارة التغيير	47
204	مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج ممارسات إدارة التغيير	48
205	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج ممارسات إدارة التغيير	49
206	تقديرات نموذج ممارسات إدارة التغيير	50
208	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج مجالات التغيير	51
209	مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج مجالات التغيير	52
209	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج مجالات التغيير	53
210	تقديرات نموذج مجالات التغيير	54
212	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج التميز التنظيمي	55
213	مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج التميز التنظيمي	56
213	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج التميز التنظيمي	57
214	تقديرات نموذج التميز التنظيمي	58

216	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج تحسين الأداء	59
216	مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج تحسين الأداء	60
217	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج تحسين الأداء	61
218	تقديرات نموذج تحسين الأداء	62
220	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	63
221	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	64
222	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	65
222	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	66
224	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	67
224	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	68
225	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	69
226	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	70
227	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	71
228	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا لمتغير الجنس	72
228	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا لمتغير السن	73
229	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا لمتغير المستوى التعليمي	74
230	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا لمتغير الأقدمية	75
230	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا للمستوى الوظيفي	76
231	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا للدورات التكوينية	77
232	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا للمؤسسة المينائية	78
233	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا للجنس	79
234	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا للسن	80
234	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا للمستوى التعليمي	81
235	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا للأقدمية	82
236	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا للمستوى الوظيفي	83
237	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا لعدد الدورات التكوينية	84
237	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا للمؤسسة المينائية	85

238	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الفرضية الرئيسية الثالثة	86
239	مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج الفرضية الرئيسية الثالثة	87
239	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الفرضية الرئيسية الثالثة	88
240	تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الثالثة	89
241	تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية	90
241	الارتباطات بين أبعاد متغير ممارسات ادارة التغيير	91
242	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	92
242	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	93
243	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	94
244	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الفرضية الرئيسية الرابعة	95
245	مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج الفرضية الرئيسية الرابعة	96
245	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الفرضية الرئيسية الرابعة	97
246	تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الرابعة	98
247	تقدير الانحدار للقيم المعيارية	99
247	الارتباطات بين أبعاد متغير مجالات التغيير	100
247	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	101
248	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	102
249	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	103
249	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	104
251	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الفرضية الرئيسية الخامسة	105
251	مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج الفرضية الرئيسية الخامسة	106
252	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الفرضية الرئيسية الخامسة	107
252	تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الخامسة	108
253	تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية الخامسة	109
253	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	110

254	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	111
255	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	112
255	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	113
256	نتائج الفرضية الفرعية الخامسة	114
257	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الفرضية الرئيسية السادسة	115
257	مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج الفرضية الرئيسية السادسة	116
258	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الفرضية الرئيسية السادسة	117
258	تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية السادسة	118
259	تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية السادسة	119
259	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	120
260	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	121
261	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	122
261	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	123
262	نتائج الفرضية الفرعية الخامسة	124
269	حركة الحاويات بميناء سكيكدة للفترة 2017/2013	125
270	حركة المسافرين بميناء سكيكدة للفترة 2017 /2013	126
270	حركة البضائع المتنوعة بميناء سكيكدة للفترة 2017 /2013	127
271	حركة المحروقات بميناء سكيكدة للفترة 2017 /2013	128
271	أصول الميزانية المالية المختصرة للفترة 2017/2014	129
272	خصوم الميزانية المالية المختصرة للفترة 2017/2014	130
273	رأس المال العامل من أعلى الميزانية للفترة 2017/2014	131
273	رأس المال العامل من أسفل الميزانية للفترة 2017/2014	132
274	أنواع رأس المال العامل للفترة 2017/2014	133
275	تطور احتياجات رأس المال العامل للفترة 2014 - 2017	134
276	تطور الخزينة للفترة 2017/2014	135
277	نسب السيولة للفترة 2017/2014	136

277	تطور رقم الأعمال للفترة 2017 /2014	137
278	شكاوي العملاء للفترة 2017/2014	138
279	عدد العملاء الجدد للفترة 2017/2014	139
279	الأخطاء المرتكبة للفترة 2017/2014	140
280	نفاد المخزون للفترة 2017 /2014	141
280	زمن انتظار السفن للفترة 2017 /2014	142
281	تطور التوظيف للفترة 2017 /2014	143
281	تطور الترقيية للفترة 2017 /2014	144
283	استهلاك المياه للفترة 2017 /2014	145

قائمة الملاحق 

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
311	أسماء المحكمين	01
312	الاستمارة النهائية	02
318	وثائق خاصة بمؤسسة ميناء سكيكدة	03
339	مخرجات برنامج Spss	04
350	مخرجات برنامج Amos	05



# مقدمة عامة

## تمهيد

تعيش مختلف المؤسسات - اليوم - تحديات كبيرة باعتبارها نظاما مفتوحا على العالم الخارجي ولتحقيق أهدافها بصفة عقلانية، وجب عليها مواكبة كل التغيرات التي تحدث في هذا العالم، وتعي هذا التغيير ولا تتجاهله باعتباره القضية الأولى في العصر الحديث، وهذا التغيير يشمل جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية... بما في ذلك المؤسسات التي تتواجد في بيئة غير مستقرة ، بل كثيرة التغيير وطالما أن هذه الأخيرة غير ثابتة فهذا يزيد من تلك التحديات التي نذكر منها الانفتاح على العالم الخارجي وزيادة حدة العولمة، والتطورات التقنية واستخدام التكنولوجيا، لذلك يصبح من الواجب والضروري بذل المزيد من الجهود لأجل ضمان البقاء والاستمرار والنمو، ومن بين أشكال الجهود المبذولة ؛ تبني تلك المؤسسات برامج للتغيير التنظيمي وإتباع ممارسات إدارية مختلفة لإدارة هذا التغيير التي نجدها تختلف أحيانا في كيفية تطبيقها وتتفق أحيانا أخرى في الهدف، وهو تحسين أداء المؤسسات للصدوم أمام تغيرات العوامل الخارجية.

وجدير بالذكر أن تحقيق المؤسسة لأهدافها والصدوم لتغيرات العوامل الخارجية ، يتم من خلال الاستفادة من الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة المحيطة، والقدرة على التعلم من الأخطاء السابقة، لأن التغيير ليس مناقضا للاستقرار بل الثابت الوحيد في هذا العالم هو التغيير، وأي مؤسسة تريد الاستقرار عليها أيضا بالتغيير فهو أحد مقومات ذلك الاستقرار وليس معناه الجمود بل معناه التكيف مع الظروف ومختلف المستجدات على جميع الأصعدة .

كما يعتبر التغيير التنظيمي سر النجاح الكبير والتفوق العالي للمؤسسات الرائدة عالميا، لذلك على المؤسسات التي تصبوا لنهج طريق العالمية لتحقيق أهدافها و تحافظ على استقرارها واستمراريتها، يجب عليها أن تعمل باستمرار على اعتماد أساليب ونظم وتكنولوجيا جديدة، فالتغيير هو الوسيلة التي بيد المؤسسات للتكيف مع المستجدات التي تطرأ على متغيرات البيئة، وقد أصبح من الضروري تحديد الموارد والتنظيم الذي يقود التغيير لكي تستطيع المؤسسة التفاعل مع الظروف والتغيرات المحيطة بها التي قد تكون بسبب مشكلات معينه، أو نتيجة لوجود فرص أمام الإدارة ينبغي اكتسابها أو مشكلات يتطلب من الإدارة حلها، حيث يعمل التغيير على زيادة فاعليتها، وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بصورة أفضل يجعلها تتفوق على المؤسسات الأخرى.

وفيما يخص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيها المؤسسات المينائية، فإنها تعاني من مشاكل في الأداء بمختلف أنواعه سواء أكان أداء ماليا أو اجتماعيا أو إداريا، مما جعلها في ذيل ترتيب الدول اقتصاديا رغم الإمكانيات الكبيرة المتاحة لها، كما أنها مجبرة على الاستجابة والتكيف مع التحولات السريعة والعميقة في الاقتصاد العالمي اندماجا في الحركية الاقتصادية العالمية وفتحا على المحيط التنافسي، وهو ما يستلزم إعادة النظر في الوضع القائم وتغييره بما يتلاءم وتلك التحولات، ولأن إدارة التغيير تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وبلوغها أهدافها مع الحفاظ على استقرارها، لذلك فان تبني التغيير التنظيمي الناجح

بمختف مجالاته الهيكلية والتكنولوجية والإستراتيجية وكذا تغيير الأفراد أصبح أكثر من ضرورة في ظل تحديات المنافسة الخارجية التي سوف تفرزها اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات العربية أو الأجنبية ، مثل شركات دبي العالمية من أجل تحسين الأداء، هذا الأخير الذي ارتبط بكل ما يحققه من أهداف، لذلك تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية منه بتبني أحسن البرامج التغييرية، مع توفير مناخ يساعد على عملية التحسين كتميز المسؤولين والعاملين على حد سواء ، وتميز الإستراتيجية التي تحمل على عاتقها هدف التحسين بالإضافة إلى تميز الثقافة التنظيمية المشجعة والقابلة للتغيير، ومن شأن هذا كله زيادة تحقيق خدمات ذات جودة عالية للعملاء وتطوير وتحسين مختلف العمليات الداخلية.

بعد عملية التغيير وتوفير المناخ اللازم من خلال التميز في العناصر السابقة لابد من تقييم الأداء بأدوات حديثة، من مبدأ أنه لا يمكن تحسين شيء ما قبل القيام بتقييمه، ضمن إطار متكامل يحقق جميع رغبات وتطلعات أصحاب المصالح، هذا الإطار المتكامل الذي يعتمد على الأدوات غير المالية والمالية هذه الأخيرة التي كانت الأدوات التقليدية تركز عليه بصفة رئيسية إلا في الأدوات الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن المستديم التي تبنت الأدوات غير المالية كرضا العاملين والأداء البيئي والاجتماعي... وغيرها من الأدوات التي تشمل الأداء داخليا وخارجيا لذلك أصبح الاعتماد على تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم كنهج متكامل يمس مختلف عناصر المؤسسة ومختلف المتعاملين معها.

واستنادا لما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى بيان دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم بالتركيز على قطاع الموانئ بالشرق الجزائري.

## 1- إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموما - والمؤسسات المينائية خصوصا - العديد من التحديات في ظل التغيرات الراهنة التي يشهدها العالم، والإصلاحات التي تتبناها مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة والتي ترتبط لا محالة بأدائها، من هذه التحديات نذكر عقد الشراكة بين المشغل الإماراتي " موانئ دبي العالمية " وميناء كل من الجزائر وجن جن بولاية جيجل وشراكة بين ميناء بجاية والمتعامل السنغافوري "بورتيك"، لذلك استلزم على القائمين على هذا القطاع مواكبة مختلف التغيرات والإصلاحات وما تفرزه هذه الشراكة، حيث ركزت مختلف محاولات الاستراتيجيات الموضوعية بهذا الشأن ، على تحسين هذا الأداء من أجل الاستفادة من تلك الشراكة لمدة 20 سنة إلى 30 سنة، وهو ما يجعل الاهتمام في هذا الوقت بالتغيير التنظيمي وحسن إدارته والبحث عن التجديد الدائم والتطور المستمر كأحد التحديات من أجل زيادة وتحسين الأداء واعتباره مطلبا أساسيا يجب تحقيقه.

فإذا كانت إدارة التغيير على هذا القدر من الأهمية وفي هذه المؤسسات بدرجة خاصة فإنه يستدعي طرح تساؤل جوهري يمكن صياغته كالتالي:

### ما دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؟

- وقد انبثق عن هذا التساؤل أسئلة فرعية توضح متغيرات الدراسة بشكل مفصل كالآتي:
- ما مدى مواكبة المؤسسات المينائية للتغيير؟
  - ما هي مستويات أبعاد ممارسات إدارة التغيير لدى أفراد المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
  - ما هي مستويات أبعاد مجالات التغيير لدى أفراد المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
  - ما هي مستويات أبعاد التميز التنظيمي كمتغير وسيط لدى أفراد المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
  - ما هي مستويات أبعاد تحسين الأداء لدى أفراد المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسة إدارة التغيير ( التخطيط، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير ومتابعته) تبعا للخصائص الشخصية والتنظيمية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية، المؤسسة المينائية)؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مجالات التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الإستراتيجية) تبعا للخصائص الشخصية والتنظيمية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية، المؤسسة المينائية)؟
  - هل توجد علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
  - هل توجد علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير، وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
  - هل توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؟
  - هل توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؟
  - هل توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وأبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؟
  - هل توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وأبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؟

## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية لنا أن نقدم الفرضيات التالية.

### 2 1 - الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير مباشرة بين التخطيط لعملية التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؛
- توجد علاقة تأثير مباشرة بين تنفيذ التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؛
- توجد علاقة تأثير مباشرة بين تقييم التغيير ومتابعته وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسة إدارة التغيير ( التخطيط، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير ومتابعته) تبعا للخصائص الشخصية والتنظيمية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية، المؤسسة المينائية ).

### 2 2 - الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؛
- توجد علاقة تأثير مباشرة بين الأفراد وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؛
- توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مجالات التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في الأفراد ، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الإستراتيجية) تبعا للخصائص الشخصية والتنظيمية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الأقدمية، المستوى الوظيفي، الدورات التكوينية، المؤسسة المينائية ).

## 2 3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التخطيط لعملية التغيير، وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين تنفيذ التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين تقييم التغيير ومتابعته وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

## 2 4 - الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الأفراد، وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في التكنولوجيا وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

## 2 5 - الفرضية الرئيسية الخامسة :

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير و أبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير و تحسين الأداء المالي في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين خدمة العملاء في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين العمليات الداخلية في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير و تحسين التعلم والنمو في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين البيئة المجتمع في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

## 2 6 - الفرضية الرئيسية السادسة :

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير و أبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير و تحسين الأداء المالي في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين خدمة العملاء في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين العمليات الداخلية في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير و تحسين التعلم والنمو في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين البيئة والمجتمع في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

### 3 - أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع، نذكر ما يلي:

- الميل الشخصي الكبير للبحث في الموضوع ؛
- أهمية التغيير في استقرار المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة؛
- تركيز بعض الباحثين على دراسة مجالات التغيير دون الانتباه إلى ضرورة إدارة هذه التغييرات بأسلوب علمي، من خلال الممارسات الإدارية المختلفة بالتخطيط لها والتنفيذ والتقييم والمتابعة، لذلك جاءت هذه الدراسة للمساهمة في إثراء هذا الجانب ، لما له من دور فعال لا يمكن تجاوزه أو التغاضي عنه في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وبالتالي مواكبة التغييرات العالمية يوما بعد يوم؛
- محاولة اكتساب المزيد من المعرفة خاصة في الجانب التطبيقي، وفي قطاع الموانئ بالتحديد والتي تعطينا فكرة عن مدى التغييرات التي تحدثها المؤسسات المينائية من أجل تحسين أدائها.

### 4 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف علمية وأخرى عملية كما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة امتدادا لبعض الدراسات السابقة وتوظيفا أقوى لإدارة التغيير، بما فيها المراحل المختلفة له، وبالتالي فهي تسعى لتقديم إطار مفاهيمي لتغييرات الدراسة بشكل علمي منهجي متناسق؛
- اقتراح نموذج واختباره يعكس مساهمة إدارة التغيير ( الممارسات والمجالات) في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، من خلال وضع الأبعاد المناسبة لكل متغير لغرض قياس تأثيره على المتغيرات الأخرى ضمن هذا النموذج .
- التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، في إجاباتهم حول ممارساتهم لإدارة التغيير ومجالات التغيير باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية؛
- توضيح العلاقة المباشرة و غير المباشرة ميدانيا على قطاع الموانئ بالشرق الجزائري ، من النموذج المقترح بين إدارة التغيير وتحسين الأداء، من خلال تميز المؤسسة بقياداتها الإدارية وعمالها وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية والتي لم تدرس من قبل الأبحاث والدراسات السابقة على هذا النحو.
- معرفة التغيير داخل مختلف المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري وتأثيره على الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم وتقييم هذا الأخير في المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجا عن الموانئ الشرقية في الجزائر؛
- لفت انتباه المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية عامة وفي قطاع الموانئ خاصة وتحسيسهم بأهمية الدراسة.



## 5 أهمية الدراسة:

يكتسي البحث أهمية علمية وأخرى عملية تنبع من:

- أهمية تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم والذي يعتبر الدافع الأساسي لوجود المؤسسات بمختلف أنواعها وأهدافها وأحجامها وكذا إستمراريتها بالموازاة مع موضوع التغيير وإدارته بنجاح لتحقيق التميز والتحسين ؛
- احتياج المؤسسات الاقتصادية لمثل هذه الدراسات للارتباط الوثيق بين إدارة التغيير والتحسين وتطوير أدائها؛
- أما من الناحية الميدانية فإنها بالغة الأهمية كونها أجريت في المؤسسات الاقتصادية الخدمية الكبرى وهي المؤسسات المينائية المتواجدة في الشرق الجزائري بكل من مؤسسات موانئ (سكيكدة، عنابة، جيجل، بجاية)، لكون قطاع الموانئ في العالم عموما وفي الجزائر خصوصا، يساهم مساهمة كبيرة في دعم الاقتصاد الوطني وتنويعه خارج المحروقات، من خلال عمليات التصدير والاستيراد، مما يجعل كيفية تحسين أداء مؤسسات هذا القطاع موضوعا بالغ الأهمية من أجل التميز والتحسين عن طريق إدخال تغييرات مدروسة ومخططة بأسلوب علمي، تزيد من أداء وكفاءة وفعالية هذه المؤسسات وتحقق سبعا كميا ونوعيا لها؛
- كما تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في البحوث العربية - على حد علمنا- التي تتناول بالدراسة الميدانية في قطاع الموانئ إدارة التغيير وتحسين الأداء، باستخدام متغير التميز التنظيمي كمتغير وسيط لزيادة العلاقة أو نقصها بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مما قد يفتح المجال أمام دراسات أخرى في هذا الموضوع سواء في الجزائر أو في دول أخرى.

## 6 - منهج الدراسة وأدواتها:

يعتبر المنهج الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى حقائق معينة لذلك لا بد من استخدام منهج وأدوات معينة تساعدنا في الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها .

### 6 1 منهج الدراسة:

تم الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على مزيج من المناهج، يتقدمها كل من المنهج التاريخي خاصة فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة، وهذا لتتبع مختلف الآراء لدى المتخصصين، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي اللذين يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها في الجانب التطبيقي .

### 6 2 أدوات الدراسة:

أما عن الأدوات فقد تم استخدام أدوات عديدة؛ ففي الجانب النظري تمت مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من كتب ودوريات ورسائل وأطروحات، و الوقوف على ما تناولته، فيما يخص إدارة التغيير من جهة والأداء

من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام من جهة أخرى، وتم توسيط متغير التميز التنظيمي بين المتغيرين السابقين، وفي الدراسة الميدانية فقد تم استخدام عدة أدوات منها الملاحظة والمقابلات الغير مقننة التي ساعدتنا كثيرا في رسم الخطوط العريضة للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسات المينائية خاصة المؤسسة المينائية بسكيكدة، كما استعنا إلى جانب ذلك وبصفة رئيسية باستمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مسئولي المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري بعد اختبار صدقها وثباتها وتحليلها عن طريق برنامجي (22) Spss و (22) Amos هذا الأخير الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، التي تتعلق بالعلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

و سعينا من خلال الوثائق المقدمة إلينا، تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم للمؤسسة المينائية بسكيكدة ، كنموذج عن المؤسسات المينائية الأخرى في الشرق الجزائري في ظل التغييرات التي أجرتها المؤسسة خلال السنوات 2014/2017.

## 7 - حدود الدراسة

تتمثل الحدود المتعلقة بهذه الدراسة في:

### 7 1 الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة أساسا على معرفة دور إدارة التغيير من خلال الممارسات الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط للتغيير وتنفيذه وتقييمه ومتابعته والمجالات التي يشملها التغيير وهي التغيير في الهيكل التنظيمي والأفراد والتكنولوجيا وأخيرا التغيير في الإستراتيجية من أجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ؛

### 7 2 الحدود المكانية:

تتعلق الدراسة الميدانية لهذه الدراسة بقطاع الموانئ في الشرق الجزائري، من خلال توزيع استمارة الاستبيان على مسئولي هذه المؤسسات وهي المؤسسات المينائية بكل من ( سكيكدة، عنابة، جيجل، بجاية) ؛

### 7 3 الحدود البشرية:

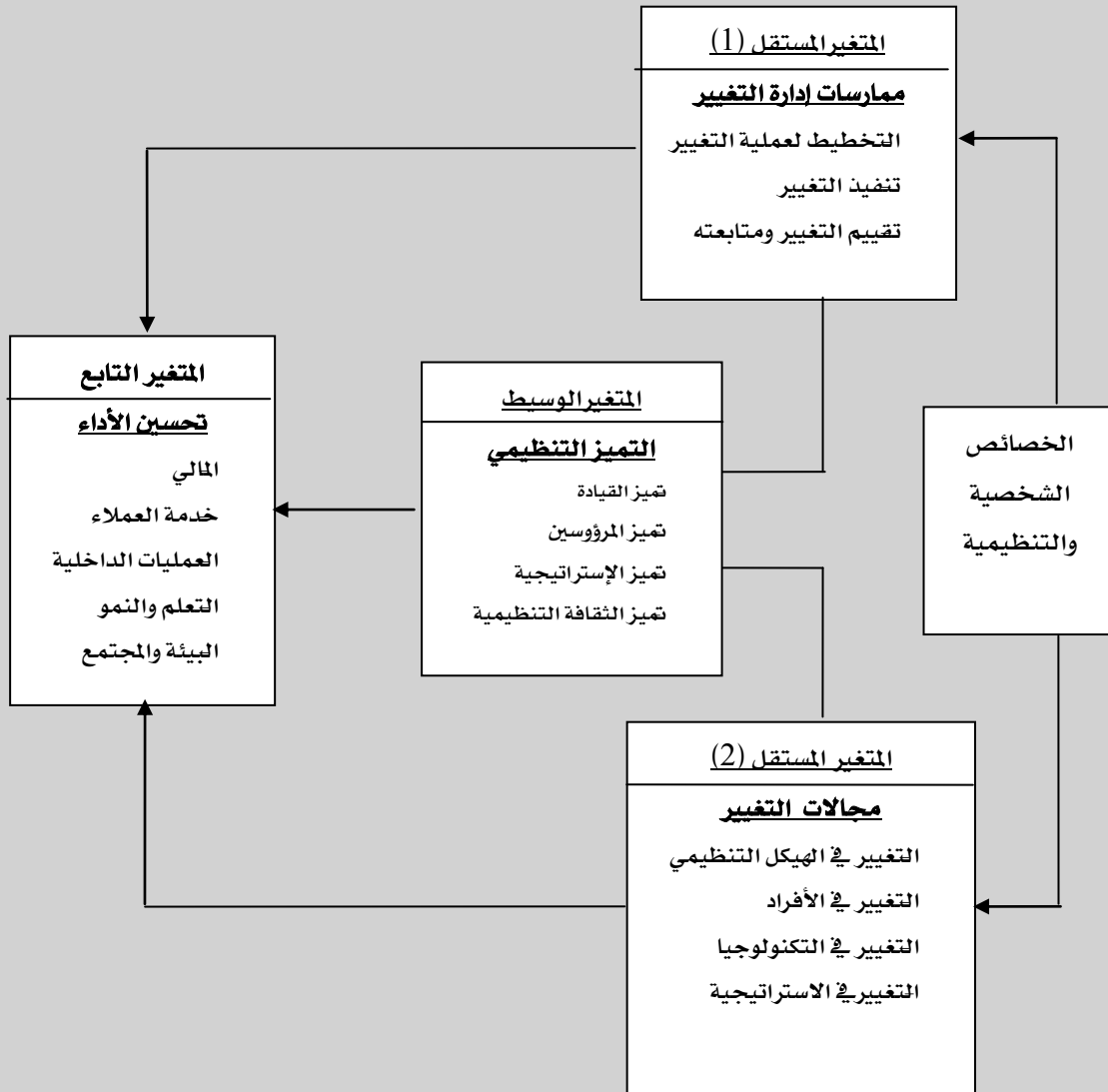
تم التركيز في هذه الدراسة على كل المسؤولين في المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري من مديريين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمصالح والفروع كونها الفئة المسؤولة والمعنية أكثر بإجراء التغيير وتحسين الأداء داخل المؤسسات محل الدراسة.

## 8 - نموذج الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة وفرضياتها قمنا بتصميم نموذج تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، من خلال الشكل الموالي الذي يبين المتغيرات المستقلة للدراسة (الممارسات والمجالات) بمختلف

أبعادهما والمتغيرات الشخصية والتنظيمية والمتغير الوسيط للدراسة (التميز التنظيمي) ومختلف أبعاده المستخدمة في الدراسة، والمتغير التابع وهو أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال الأبعاد الشاملة له كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## 9 الدراسات السابقة:

لقد وجدنا العديد من الدراسات الوطنية والعربية والأجنبية التي تناولت الموضوع لكن من زاوية مختلفة سنعرض البعض منها كما يلي:

### 9 1 الدراسات الوطنية:

توجد بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، لكنها محدودة في استخدام المتغيرات كما يلي:

9 1 1 - أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة الباحث " علاوي " سنة 2013 ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ومدى التزام العاملين بهذا التغيير والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي، من أجل التغلب عليها وتصحيح الانحرافات بالتطبيق على مؤسسة (سونلغاز) ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واعتماد عينة مكونة من 140 فردا تخص الإطارات وأعوان التحكم في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة على أداء العاملين في المؤسسة محل دراسته، ووجود أثر لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة (سونلغاز) بوحدة الأغواط .

9 1 2 - دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية / دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية: من إعداد الباحثة " فني فضيلة" سنة، 2015 حيث جاء هذا البحث لاستكشاف العلاقة وقياس الأثر بين إدارة المعرفة ومستويات الأداء، من منظور بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي ، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) ولهذا الغرض تم الاستعانة باستبانة تم توزيعها على أفراد العينة البحثية، والتي تمثلت في مدراء ورؤساء أقسام وكالات لبنوك عمومية ومديريات جهوية (35 وكالة، من بينها 04 مديريات جهوية) تواجدت بالولايات (باتنة، بسكرة، سطيف، مسيلة)، حيث تم إسترجاع (109) استبيان، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين مقومات إدارة المعرفة ومستويات الأداء، كما تم التوصل إلى وجود أثر لهذه المقومات على مستويات الأداء المذكورة مع تسجيل العامل البشري كأكبر عامل مؤثر إيجابيا على أداء المصارف محل الدراسة.

9 1 3 - التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. للباحث " قريشي" سنة 2014. هدفت هذه الدراسة لمعرفة التغيير التكنولوجي الحاصل في المؤسسة وأثر ذلك على مستوى أداء هذه الأخيرة، من خلال توجهات الأفراد العاملين وإجاباتهم حول أسئلة الاستبيان باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي عند مستوى معنوية 5%، وتفسير متغير التغيير التكنولوجي بنسبة 80,50% من التغييرات الحاصلة في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة محل الدراسة، من خلال معامل التحديد، بالإضافة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية والتغيير

التكنولوجي والأداء، باستثناء متغير الجنس الذي لم تكن له علاقة بمتغيرات الدراسة كما أثبتته نتائج الدراسة الميدانية.

9 1 4 - دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية: من إعداد الباحث "هدار" سنة 2006 بهدف إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة، ومن ثم مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة وتأثيرها على فعاليتها وإبراز العلاقة بينها كمكون أساسي في المؤسسة وإدارة التغيير، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة وتم اختيار عينة عشوائية تمثل 90 فردا من مجتمع البحث في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "ENAMC"، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المؤسسة بالثقافة التنظيمية في عملية التغيير؛
- هناك وجود ضعيف لقيمة المشاركة في اتخاذ القرار؛
- إن عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تسبب في وجود مقاومة للتغيير.

## 9 2 - الدراسات العربية:

9 2 1 - إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين : من إعداد الباحث "العطيات" أجريت الدراسة سنة 2006، على الخطوط الجوية العربية السعودية، وسعت هذه الدراسة إلى شرح أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري، و المساهمة بشكل عملي في بلورة موضوع إدارة التغيير وأهميتها للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بدور المدير في ذلك، وتحديد أهم التحديات المعاصرة التي تواجه المدير، والتي تفرض عليه إحداث التغييرات الإيجابية؛ ومعرفة مدى قدرة المديرين للتعامل مع المشكلات الإنسانية وتحديد أدوار ومهارات المدير العصري للتعامل مع التغيير وتحدياته، بالإضافة إلى التعرف على بعض التجارب الناجحة في مجال إدارة التغيير، وكيفية إحداثه ومن الناحية المنهجية، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد استعان بالاستبيان والمقابلات والملاحظة الشخصية وتم اختيار عينتين عشوائيتين من الإدارة العليا والوسطى عددها 102.

9 2 2 - إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة للباحثة "ريم رمضان" سنة 2005، بهدف معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة وأعمال التغيير السائدة في المنظمات السورية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- اختلاف منظمات الأعمال في أسلوب إدارة التغيير التنظيمي؛
- تفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في القطاع العام في تبني النماذج العلمية لإدارة التغيير؛
- أن من أسباب فشل عملية التغيير في المنظمات، عدم إتباع الأسس العلمية في إدارة التغيير؛
- أهمية نمط القيادة المنتج في إدارة التغيير التنظيمي؛

-ضرورة تبني مفاهيم الاتصال والمشاركة والتدريب والتمكين لدعم التغيير وإدارته.

### 9 2 3 -أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية: دراسة للباحث "شارف عبد القادر" سنة 2018

حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية محل الدراسة على إدارة التغيير في تحسين خدماتها الصحية، وتقديمها بجودة عالية تلبي رغبة طالبها، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية شملت فئة الأطباء والإداريين والأعوان شبه الطبيين، بتوزيع استمارات عليهم واسترجاع 62 استمارة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

### 9 2 4 -أثر التغيير التنظيمي على أداء إدارة مياه ومجاري منطقة عمان الكبرى - "دراسة حالة

مخصصة" دراسة للباحث "أبو شنب" سنة 2007، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة من وجهة نظر مديري الإدارتين العليا والوسطى، وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي الناتج عن تبني المنظمة لإستراتيجية تغيير جديدة تمثلت بالخصخصة، كما أكدت الدراسة على أن الأداء التنظيمي قد تحسن مقارنة بالوضع الذي كان قائما قبل تبني هذه الإستراتيجية، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية وأهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية من أجل رفع كفاءة المنظمة.

### 9 2 5 -قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية

المساهمة العامة الأردنية: دراسة للباحث "الأعور" قام بالدراسة سنة 2005، هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير الخاصة بكل من الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، لمعرفة أثر تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في فاعلية هذه الشركات من حيث تحقيق الأهداف الكمية والنوعية، بالإضافة إلى معرفة الاختلاف في تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لاستراتيجيات التغيير والتطوير باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج "Spss"، وقد أظهرت الدراسة أن الشركات محل الدراسة لا تطبق استراتيجيات التغيير بشكل عام، ولكنها تطبق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالتكنولوجيا وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير والفاعلية من خلال مدى تحقيق الأهداف، وأوصت الدراسة أن تضع الشركات تطبيق استراتيجيات التغيير و التطوير ضمن أولوياتها وتقوم بتهيئة البيئة المناسبة لقبولها وإشراك العاملين في عملية الإعداد للتغيير.

### 9 2 6 -أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي: من

إعداد الباحث "محمد بن سعيد العمري"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي بالتطبيق على عينة من الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض، و البالغ عددهم (368) موظفا من خلال توزيع استبيان ومعالجته عن طريق البرنامج الإحصائي عليهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير

التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)، كما توجد فروق دلالة إحصائية بين استجابة أفراد الدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد الدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي، وفقا للعوامل الشخصية و الوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من شأنها العمل على إيجاد بيئة تعمل على التغيير للوصول إلى التميز التنظيمي .

**9 2 7 - أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء:** قامت بها الباحثة " نازك عبد العظيم زين العابدين" سنة 2016، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تميز العاملين وتحسين الأداء باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 76 عاملا في شركة سك النقود السودانية، ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي "Spss" وقد توصلت الدراسة إلى أن تميز العاملين يؤثر بشكل كبير وبصفة إيجابية على نتائجهم في الأداء، وأن ظروف العمل والبيئة المحيطة أكثر العناصر تأثيرا على الأداء، كما أن زيادة ترقيتهم وشعورهم بالرضا يؤثر بشكل كبير على عملية تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

### 9 3 - الدراسات الأجنبية:

**9 3 1 - Beyond Charismatic Leaders chip and Organizational Change:** دراسة للباحثين:

David Nadler و Micheal Tushman قام الباحثان سنة 1990 بعرض نتائج التغيير في الهيكل التنظيمي، لكل من شركتي " جنرال إلكتريك" و"فوجي زيروكس" وأنواع التغيير الأخرى من خلال توزيع استبيان على العاملين واعتماد المنهج التحليلي، أين قامت المؤسستين بتغييرات شاملة وأخرى بسيطة على مستواهما، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية مهمة جدا وعنصرا أساسيا لنجاح التغيير بمختلف أنواعه واستراتيجياته، كما قدمت توصيات من خلال تهيئة اللوازم الفنية والمعنيين بالتغيير وكل متطلبات التغيير، والاستعداد لمقاومة التغيير من طرفهم وتبديد مخاوفهم والتأثير عليهم بصفة إيجابية لقبول التغيير.

**9 3 2 - Why change programs does not produce change:** قام بها الباحثان: " Michael و

Robert سنة 1999، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تدفع بالمؤسسات لإحداث التغيير التنظيمي و مختلف الوسائل المتبعة في تحقيق هذا التغيير التنظيمي وتنفيذه من أجل إنجاحه، أجريت الدراسة على عينة من مديري المنظمات في هارفارد مكونة من 390 مديرا، و توصلت هذه الدراسة إلى أن السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمات لإجراء التغيير التنظيمي، هو كيفية مواجهة الأسواق المتغيرة والمنافسة الشديدة والمتزايدة بين مختلف المنظمات، و أن هناك عددا من الوسائل المختلفة لتحقيق التغيير التنظيمي بكفاءة و فعالية، كالتقليل من الاعتماد على السلطة الإدارية والإجراءات والقوانين الرسمية خاصة البيروقراطية، و التحول لما يسمى بمنظمات المهمة، حيث توزيع العمل بين العامل والمسئول ضمن فريق العمل ليقع على عاتقه التنفيذ المحكم للمهام

والواجبات المختلفة كما أثبتت النتائج، أن عملية التغيير لا تقتصر على التكيف مع معطيات البيئة الخارجية للمنظمة، بل إن هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية و خطورة مثل التغيير في طموحات العاملين واحتياجاتهم والتغيير في الهياكل التنظيمية وأساليب العمل التي تعمل على حماية التنظيم من الجمود والتخلف .

## 10 - موضع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة:

تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى، فمن خلال الدراسات السابقة، تمت الاستفادة من الإطار النظري والمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة وبصفة أساسية صياغة أسئلة الاستبيان والمقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية عند عرض النتائج واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى اقتراح التميز التنظيمي كم تغير وسيط فقد كان هذا الأخير متغيرا تابعا لمتغير إدارة التغيير، وفي دراسات أخرى كان متغيرا مستقلا ومؤثرا على الأداء لذلك ترى - الباحثة - أن هذا المتغير يمكن أن متغيرا وسيطا بين إدارة التغيير وعملية تحسين الأداء ويمكن جمعه في دراسة واحدة بين المتغيرين الأساسيين للدراسة وهذا يما يضيف قيمة علمية للدراسة - الحالية- كما أنها تختلف أيضا عن الدراسات السابقة كون هذه الأخيرة لم تأخذ بعين الاعتبار الأداء من منظور البيئة والمجتمع، التي نراه ضروريا خاصة في بيئة تضع على عاتقها المؤسسة المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة من أولوياتها، تظهر نتائجها على المدى البعيد، كما نرى أن قطاع الموانئ لا يستطيع تحقيق نتائج إيجابية ما لم يضع حدا لتلوث البيئة البحرية، والاستخدام العقلاني لمختلف الموارد، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في وجود متغير وسيط وهو التميز التنظيمي حيث ترى - الباحثة - أن وجود التميز التنظيمي من خلال توفير المناخ التنظيمي اللازم لنجاح التغيير سيساعد ويؤثر تأثيرا إيجابيا على عملية التحسين وأن عملية التغيير لا تحقق أهدافها ما لم يكن هناك تميز في القيادة الإدارية القائمة والمسئولة على عملية إدارة التغيير وكذا تميز المرؤوسين وتعاونهم مع عملية التغيير، وتميز الإستراتيجية والثقافة التنظيمية السائدة وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة، حيث ركزت هذه الأخيرة على العلاقات المباشرة دون التطرق إلى العلاقات الغير مباشرة في حالة وجود متغير وسيط أو متغير معدل، في حين تركز الدراسة الحالية على دراسة مختلف العلاقات المباشرة وغير المباشرة وأثر إدارة التغيير على عملية تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم من خلال المتغير الوسيط وهذا ما يشكل إضافة وميزة لهذه الدراسة، كما تضم هذه الدراسة واختلافا عن الدراسات السابقة كل جوانب إدارة التغيير من خلال متغيرين مستقلين وهما ممارسات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة هذه الأخيرة التي تحد من مقاومة العاملين وتجعلهم شركاء في التغيير، والمتغير الثاني مجالات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة حيث ركزت الدراسات السابقة على متغير مستقل واحد وهو مجالات إدارة التغيير أو أحد أبعادها، مثل دراسة التغيير التكنولوجي التي ركزت على التغيير التكنولوجي دون التعرض إلى ممارسة وكيفية إدخال التغيير، لذلك جاءت هذه الدراسة بالتركيز مجالات التغيير وأهم ممارسات إدارة التغيير التي تعمل على تخفيض مقاومته من طرف العاملين، مما يجعل هذه



الممارسات مهمة ولها علاقة مباشرة بنجاح التغيير وهذا ما لم تتعرض له الدراسات السابقة ، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أيضا كونها في إحدى القطاعات الأساسية في الجزائر وهو قطاع الموانئ بالشرق الجزائري، في حين الدراسات السابقة ركزت على قطاعات مختلفة عن هذا القطاع الذي مازال البحث فيه نادر خاصة ما تعلق الأمر بمتغيرات الدراسة.

إضافة إلى ما سبق تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في اختيار أسلوب العينة، والأساليب والبرامج الإحصائية المطبقة في عملية الاختبار والتحليل.

## 11 هيكل الدراسة :

في محاولة لأجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى عدة أقسام، بداية بمقدمة لعرض الإطار العام للدراسة حيث تضمنت عرض الإشكالية، مختلف الفرضيات أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، الأهمية العلمية والعملية للدراسة، منهج الدراسة وأدواتها ومجالاتها، بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وموضوع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة.....بالإضافة إلى : خمس فصول ثلاثة منها نظرية وفصلين تطبيقيين وخاتمة، وقد تم صياغة الفصول بالشكل الآتي:

**11 1 الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري لإدارة التغيير؛ حيث يشتمل هذا الفصل على المفاهيم الأساسية للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الخارجي ، باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر عليه ويتأثر به ، وبذلك فهي بحاجة للتغيير بل أصبح هذا الأخير ضرورة حتمية لها، كما يتم التطرق إلى مختلف التعريفات للتغيير التنظيمي ومختلف المفاهيم المتشابهة، وأهم أسباب التغيير وإدارة التغيير مع تقديم مختلف خصائصها وأهميتها من خلال دراسة أهم عراقيل قبول التغيير، من بينها مقاومة العاملين له، وفي الأخير تقديم المتغير الوسيط الذي نعتبره كنتاج لنجاح عملية التغيير، وفي نفس الوقت مناخا جيدا لنجاح عملية تحسين الأداء التي تكون السبب الرئيسي لإجراء أي تغيير داخل المؤسسة.

**11 2 - الفصل الثاني:** بعنوان الإطار النظري للأداء؛ من خلال إبراز المفاهيم الأساسية للأداء ومختلف المفاهيم المتشابهة له والمتداخلة معه، وتقديم مختلف أنواع الأداء وعملية تقييمه ومختلف الأساليب الحديثة للتقييم وأهمها بطاقة الأداء المتوازن المستديم، هذه الأخير التي سنقدم الأداء من منظورها من خلال الأداء المالي ورضا العملاء والعمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد البيئة والمجتمع.

**11 3 الفصل الثالث:** بعنوان علاقة إدارة التغيير بتحسين أداء المؤسسات؛ حيث سيركز هذا الفصل على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي إدارة التغيير وعملية تحسين الأداء، من خلال تقديم عملية تحسين الأداء ومراحل عملية التحسين ، وأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير في تحسين الأداء مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وتمكين العاملين التي من شأنها المساعدة في عملية التحسين وتقديم نماذج التغيير المقدمة من

طرف علماء الإدارة، واقترح نموذج يناسب بيئة المؤسسات الجزائرية من خلال الممارسات العلمية لإدخال التغيير وعلاقتها بتحسين الأداء، بالإضافة إلى تقديم مجالات التغيير وعلاقتها بعملية تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم.

**11 4 الفصل الرابع:** بعنوان دراسة منهجية وتمهيدية لقطاع الموانئ في الشرق الجزائري؛ حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى كل العناصر الأساسية التي تخدم مشكلة وفرضيات وأهداف الدراسة، بداية بعرض عام حول القطاع المعني وهو قطاع الموانئ، من خلال تقديم عموميات حوله وعلاقته بتنمية الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات بالتركيز على الأداة الرئيسية وهي استمارة الاستبيان، وتقديم من خلالها المتغيرات الرئيسية للدراسة والمتغير الوسيط الذي نخبر تأثيره على العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مع إثبات صدق وثبات وصلاحية هذه الأداة وعرض عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية كأسلوب رئيسي في الدراسة، ومن جهة أخرى سنقدم نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف الأسئلة المقدمة لهم، ومعرفة توجهاتهم مع عرض الخصائص الشخصية والتنظيمية التي تتعلق بالمسؤولين في مؤسسات قطاع الموانئ بالشرق الجزائري كدراسة تمهيدية للفصل الموالي.

**11 5 الفصل الخامس:** بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة؛ حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة التي تتضمن العلاقات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الرئيسية، وفي ظل وجود المتغير الوسيط باستعمال النمذجة بالمعادلات البنائية في حالة وجود العلاقات غير المباشرة بتطبيق برنامج أموس " Amos " الإصدار رقم 22 وفي حالة العلاقات المباشرة نستعمل تحليل الانحدار البسيط من خلال برنامج " Spss " الإصدار رقم 22، وتحليل ومناقشة النتائج مقارنة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم تقييم للأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم بلغة الأرقام بالتركيز على الأداء المالي للمؤسسة المينائية بسكيكدة كنموذج عن المؤسسات المينائية الأخرى، في ظل التغييرات التي تشهدها المؤسسة في مختلف المجالات . وفي الأخير سيتم عرض خاتمة من خلال تقديم حوصلة عن الدراسة ، كما تتضمن مجموعة من الاقتراحات لتعزيز دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

## 12 صعوبات الدراسة:

- لقد صادفتنا العديد من الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي نذكر منها:
- قلة الدراسات التي تطرقت إلى استخدام أكثر من متغير مستقل بعدة أبعاد في بناء النماذج البنائية .
  - صعوبة الحصول على المعلومات والميزانيات الخاصة لبعض المؤسسات المينائية، إلا في مجالات محددة وقليلة لا تخدم دراستنا بحجة سرية المعلومات، مما صعب استمرار الدراسة في اتجاه معين؛

- صعوبة استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد وعدم الإجابة أحيانا أخرى لتخوف الكثير من المستجوبين من مصطلح التغيير، رغم التأكيد عليهم بأن المعلومات المقدمة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي؛
- صعوبة تطبيق برنامج " Amos " الذي أخذ منا وقتا كبيرا خاصة أن الدراسة تتكون من أكثر من متغير مستقل وكل متغير يتكون من عدة أبعاد.

## الفصل الأول

### الإطار النظري لإدارة التغيير

## تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى التكيف مع البيئة التي تعيش فيها من خلال إحداث تغييرات في كافة وحدات التنظيم ، واستخدام تقنيات حديثة، مع التركيز على إقناع العاملين بضرورة التغيير وحاجة المؤسسة إليه من خلال فهمهم له ومشاركتهم في إحداثه، وتوفير مناخ ملائم لتبني تلك التغييرات .

لذلك يهدف هذا الفصل إلى التعرف على المؤسسة الاقتصادية ومدى حاجتها للتغيير في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تحيط بها وتدفع بها إلى إجراء المزيد من التغييرات حتى تتلاءم معها وتصل إلى أعلى درجات النمو والبقاء، بالإضافة إلى التعرض إلى مفهوم التغيير، أسبابه، أنواعه، أهميته، مجالاته التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ناهيك عن التعرف على إدارة التغيير باعتبارها المظلة الواسعة التي تضم مختلف المناهج والأساليب التي يتم إتباعها لإدارة ذلك التغيير.

## المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية وحتمية التغيير.

تشكل مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة بما في ذلك التغييرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية فرصا للنمو والبقاء والاستمرار وبالمقابل فرصا للفشل وتحولها إلى تهديدات، لذلك على المؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو العمل على مواجهة هذه التحديات من خلال التأقلم مع كل تغيير حاصل نظرا لارتباطه بضرورة تحسين جوانب عديدة في المؤسسة بما في ذلك تحسين أدائها.

## المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

في هذا العنصر سوف نتعرف على المؤسسة الاقتصادية وأهم خصائصها وحاجتها للتغيير لا سيما أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بكل عناصر البيئة سواء داخلية أو خارجية لذلك لا بد لها أن تواكب كل مقتضيات العصر باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي لأي مجتمع.

### 1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها أخذت ولا تزال تأخذ أشكالا متعددة في نشاطها وطريقة تسييرها، نتيجة لتغيرات وتطورات مستمرة ومتوازية مع التطورات في النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية. في الواقع لقد اختلف علماء الاقتصاد والمهتمين به على إعطاء تعريف موحد للمؤسسة بكل عناصرها المادية واللامادية وذلك نظرا لتعدد نشاطات المؤسسة وأهدافها....الخ.

وفيما يلي ندرج بعض التعاريف للمؤسسة من بينها:

تعريف "M.Truchy" حيث عرف المؤسسة بأنها تجمع العناصر البشرية والمادية في وحدة معينة والتنسيق فيما بينها للقيام بمختلف الأنشطة الاقتصادية.<sup>1</sup> وحسب هذا التعريف فإنه يبين ضرورة توافر العنصر البشري والمادي للجمع بينها حتى يتحقق النشاط الاقتصادي.

كما عرفها " France peroux " على أنها منظمة تجمع بين مجموعة من الأشخاص من ذوي الكفاءات تستعمل رؤوس الأموال وقدرات أخرى من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر يكون أعلى مما كلفته.<sup>2</sup> فنجد في هذا التعريف أنه يختلف عن التعريف الأول حيث ركز صاحبه على الكفاءات كشرط أساسي يتوفر في الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق الربح كهدف لأي نشاط إنتاجي اقتصادي.

كما عرفت المؤسسة بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي وكل الأنشطة المتعلقة بذلك النشاط من عملية تخزين وشراء وبيع، وهذا كله من أجل تحقيق الأهداف المختلفة التي أوجدت المؤسسة من

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة ، ط2، الجزائر، 98، ص09.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 10.

أجلها.<sup>1</sup> وما يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على النشاط الإنتاجي والخدماتي وما يترتب عنهما من أنشطة أخرى وذلك لتحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة.

ومن جهة أخرى عرفت بأنها جميع المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها والمستقلة حالياً، تهدف إلى توفير الإنتاج بغرض التسويق وهي مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات.<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف نرى بأن للمؤسسة عدة أشكال فقد تكون مشروعاً أو شركة أو فرع أو قسم تتمتع بالاستقلالية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف والانجازات المنوطة بها عن طريق توزيع المهام والمسؤوليات على الطاقات البشرية المكونة لها.

وبصفة عامة فإن ما يلاحظ على هذه التعاريف السالفة الذكر أنها تتفق على أن المؤسسة غرضها تحقيق أهداف معينة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الوسائل البشرية للعمل على تحقيق أفضل تشغيل ممكن وبالتالي إنتاج سلع أو تقديم خدمات تتماشى وأذواق المستهلكين، لكن من جهة أخرى فقد تجاهلت الوسائل الأخرى والمتمثلة في الوسائل المادية والمالية التي تساهم إلى جانب العنصر البشري في تحقيق الأهداف المختلفة هذه الأخيرة التي تتمثل في:

- ✓ تعظيم الربح حيث أن المؤسسة إلى جانب تحقيق الربح فإنها تسعى أيضاً إلى تعظيمه وهذا ما يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها، توسيع نشاطها وذلك للصمود أمام المؤسسات المنافسة وكذلك تسديد ديونها إن وجدت وتوزيع أرباحها؛
- ✓ ترشيد عملية الإنتاج وذلك باستعمال رشيد لمختلف عوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع وتفاذي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية؛
- ✓ تحقيق متطلبات المجتمع من خلال مدى تصريف إنتاجها بنوعيه المادي والمعنوي والتي تساهم في تغطية طلبات المجتمع؛
- ✓ .... إلخ.

وبصفة عامة نستطيع القول بأن المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوعها إلا ولها قاسم مشترك بينها وهو تحقيق أهداف معينة تتناسب والأنشطة التي تمارسها حتى لا تفقد أساس وجودها بالإضافة إلى كونها مظهر أساسي من مظاهر العالم اليوم.

ومن خلال دراستنا الحالية لنا أن نقدم التعريف الإجرائي التالي للمؤسسة الاقتصادية.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2006، ص 24.

<sup>2</sup> إسماعيل رباعي، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 11.

### المؤسسة الاقتصادية:

كيان يجمع العديد من العوامل سواء المادية (آلات ومعدات) والبشرية (موظفون وعمال) والمالية (رؤوس الأموال) يتم تضافر الجهود فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها بما فيها تحسين الأداء لأجل البقاء والاستمرار.

## 2 خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بعدد من الخصائص تميزها عن التجمعات البشرية الأخرى كما يلي:<sup>1</sup>

### 2 1 - الشرعية:

وهي الالتزام التام بكافة إجراءات تأسيس المنظمة كما نص عليها القانون الذي يحكم نشاطها كما أن كل ما تعلق بالأهداف والسياسات والعمليات داخل المؤسسة وكل ما من شأنه تحقيق ذلك وفق القوانين داخل الدولة، وأيضا وفق العادات والتقاليد السائدة فيها.

### 2 2 - الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الذي يوضح البنية التنظيمية ومستويات السلطة والمسؤولية والعلاقات الوظيفية والاستشارية في المؤسسة من خلال الوحدات التنظيمية التي تعكس نشاط المؤسسة ومهامها.

### 2 3 - المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في توظيف أنشطتها المختلفة لما فيه صالح المجتمع ومنفعته وعدم إلحاق الضرر به من خلال ممارستها لتلك الأنشطة وتعزيز قبول المجتمع ودعمه لأهداف المنظمة التي يجب ألا تتعارض والمصلحة العامة للمجتمع.

### 2 4 - النظام الداخلي:

يتمثل في كافة المعلومات التي تميز هوية المنظمة من غيرها من المنظمات كالاسم والعنوان ونوعية النشاط الذي تمارسه وتختص فيه واللوائح الإدارية التي تحكم نشاطها ومصادر تمويلها.... إلخ.

## المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح.

بظهور نظرية النظم أصبح ينظر إلى المؤسسة بأنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها كونها تقع في مجال خارجي يشمل عدة قوى كما سنراه لاحقا لذلك فالمؤسسة هي نظام مفتوح ❖ بحيث تتفاعل مع كل المؤثرات البيئية عند تحويل الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية إلى بضاعة جاهزة أو خدمات،<sup>2</sup> وهناك من هذه القوى من لها صلة مباشرة بالمؤسسة ومنها من لها تأثير غير مباشر عليها،

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص 218.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 41.

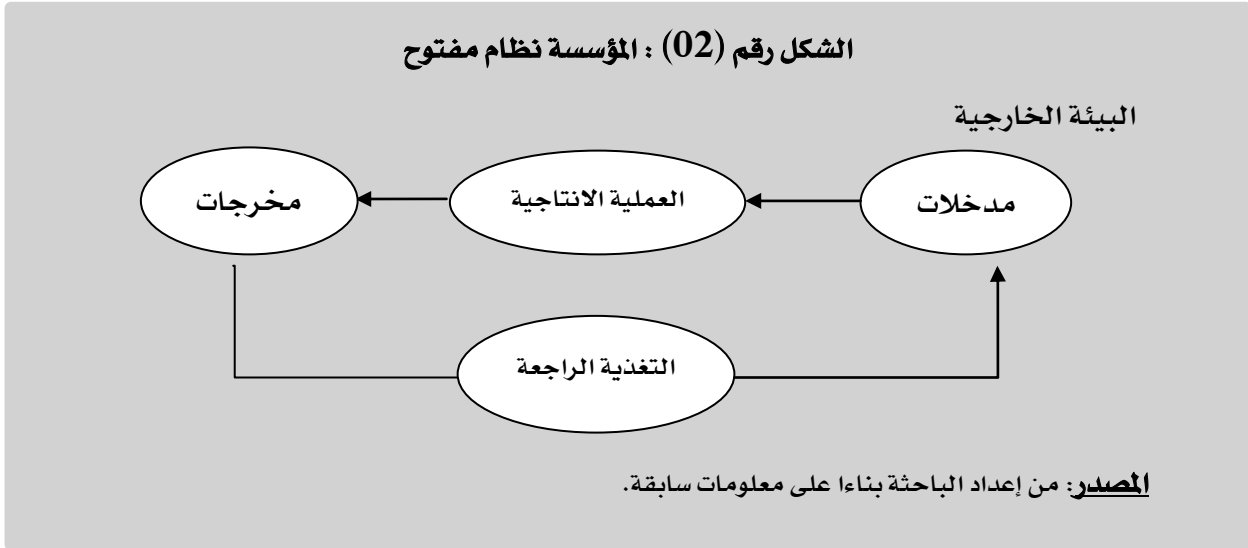
❖ يوجد نوعين من الأنظمة: - نظام مغلق هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به.

- نظام مفتوح هو عكس النظام المغلق وهو النظام الذي تكون له علاقات مستمرة وفعالة مع بيئته ويؤثر فيها ويتأثر بها فيحتاج دوما بعض المدخلات من بيئته ليقوى

على الاستمرار ويعطي بعض منتجاته إلى بيئته كنتيجة للعمليات التي يقوم بها.



وكل هذه الأنظمة تشكل في مجموعها محيط المؤسسة والذي يعرف حسب " lexique de gestion " بأنه<sup>1</sup> مجموع العوامل السوسيو اقتصادية (socio- économique) التي تؤثر على المؤسسة منها، الدولة، المنافسة، التشريعات الاجتماعية والمالية والتجارية، كذلك جماعات الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلك، وغير ذلك، كما يوجد أيضا محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، وغير ذلك"، والتي تساهم بمخرجاتها كمدخلات للمؤسسة والشكل التالي يمثل ذلك:



تمثل المؤسسة فعلا نظام مفتوح على البيئة الخارجية تؤثر فيها وتتأثر بها وهي ليست بمعزل عنها فهي تتحصل على جميع الموارد وبمختلف أنواعها من تلك البيئة والتي يتم إدخالها في العملية الإنتاجية، أين تقوم المؤسسة بذلك للحصول على مخرجات للبيئة الخارجية بنوعيتها الخاصة والعامة حيث تشمل البيئة الخارجية الخاصة ببيئة النشاط وهي: العملاء، المنافسون، النقابات، الموردون والشركاء، أما البيئة الخارجية العامة فهي أقل تأثيرا من سابقتها حيث تشمل جميع القوى سواء كانت اجتماعية، عالمية أو اقتصادية، سياسية وقانونية، تكنولوجية، طبيعية لتحقق من خلالها أهداف معينة.

وبذلك نؤكد على أن المؤسسة هي وحدة التحليل الأساسية في أي مجتمع، وهي مركز التغيير والتطوير فيه، فالمجتمع يتحرك من خلال مؤسساته، ويعتمد في قوة اندفاعه سواء كان الاندفاع سلبيا أو ايجابيا على قوة اندفاع هذه المؤسسات وعلى مدى رشدها وعقلانياتها.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: مميزات المحيط الراهن وحتمية التغيير.**

يشهد العالم اليوم عصر التغيير المتسارع في كافة الميادين والمجالات لاسيما الاقتصادية منها والمدعومة بالثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة كما أصبح من الصعب تجاهل تأثيرات الضغوط البيئية (العوامل الخارجية)

<sup>1</sup> زلاقي وهيبه، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جانفي، 2009.

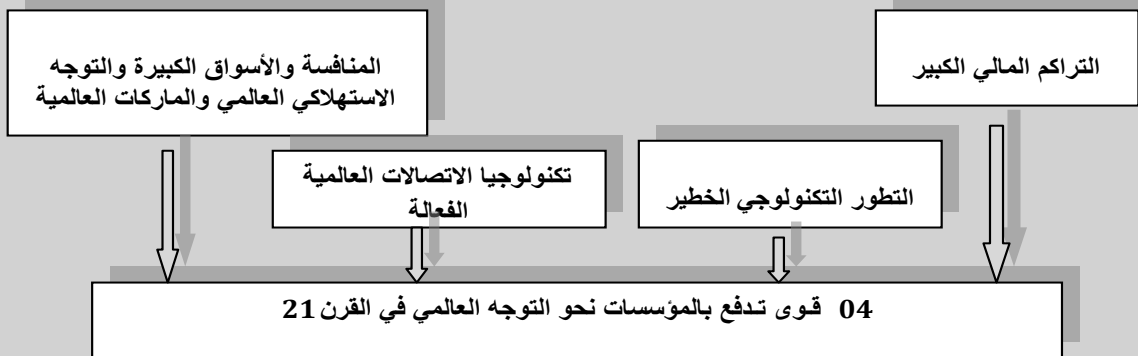
<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 238.

التي تعتبر المحرك الرئيسي للتغيير<sup>1</sup> فازدادت بذلك أعباء القائد داخل المؤسسة وأصبح مستقبل هذه الأخيرة يمثل الهاجس الأكبر أين يعمل على مواكبة تلك التغييرات والتي تعتبر هي الأخرى تحديات تدفع المؤسسة على استثمارها لصالحها ومن هذه التحديات نجد:

## 1 - العولمة:

تواجه كل المؤسسات اليوم بصفة خاصة والدول بصفة عامة تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم متغير، ولعل ظاهرة العولمة من بين تلك التحديات التي تتميز بمجموعة من العلاقات والعوامل والقوى حيث تميزت الخدمات والسلع التي يتم تبادلها بين مختلف الدول بمنافسة حادة خاصة بعد ظهور تنوع في المجالات الاقتصادية والاستثمارية هذه الأخيرة التي يعتمد عليها انتقال رؤوس الأموال من دولة إلى أخرى، بالإضافة إلى تنوع الصادرات والواردات لمختلف الدول ولم تعد تقتصر على منتج واحد أو منتوجين وهذا من أجل البحث عن فرص أكثر للربح، فأصبحت رؤوس الأموال تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول حيث يصعب السيطرة عليها، تساندها دول معينة دولية وتدعمها، مستخدمة لآليات متعددة، ومنتجة لآثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي، لتربط العالم في شكل كيان متشابك الأطراف يطلق عليه القرية الكونية والتي تلقي بظلالها على مختلف مجالات الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية مما جعلها تكتسب أبعادا متشابكة تشكل صلب التحديات التي تواجهها المؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة بحاجة إلى إعادة النظر وتغيير كل ما من شأنه أن يكون عائق أمام تحقيق أهدافها، لا سيما التوجه نحو العالمية من خلال عدة أسباب تتلخص في الشكل التالي:

### الشكل رقم (03) : القوى الدافعة للعولمة



المصدر: فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة البليدة، يومي : 17 - 18 ماي 2011، ص04.

<sup>1</sup> Véronique Perret, La gestion du changement organisationnel. 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de management stratégique 13, 14 et 15 Mai 1996, Lille, p04.

على مؤسسات اليوم مواجهة التغييرات العالمية المتسارعة ولا تترك أمورها للصدفة والظروف حتى تبقى صانعة للتغيير وليست خاضعة له وهذه التغييرات غالبا ما تحمل مفاجآت وعوامل كثيرة في غير صالح مختلف المؤسسات كما يلي:

**1 1 - التراكم المالي الكبير:** حيث أصبح قابلا للتداول بين المؤسسات في مختلف الدول في فترة قصيرة وبسرعة فائقة.<sup>1</sup>

**1 2 - التطور التكنولوجي الخطير:** على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الناشئة عن العولمة والمشكلات التي ظهرت بالفعل أو التي يتوقع ظهورها المفاجئ نتيجة التقدم العلمي الكبير والثورة التكنولوجية والتي تؤذي بمواكبته إلى:

- إنتاج نوع من السلع والخدمات الجديدة؛
- تحديث طريقة أو وسيلة الإنتاج؛
- استخدام مدخلات جديدة.

**1 3 - تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة:**

مع بداية القرن الواحد والعشرين أصبح لزاما تدفق المعلومات والحصول عليها والتي تسمح بها تكنولوجيا الاتصالات نحو كل أقطار العالم والوصول إلى المعرفة دون عناء من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات...إلخ، و يعود هذا الانفجار الحاصل في ثورة المعلومات والاتصالات بشكل رئيسي إلى الانخفاض المستمر في تكلفة أجهزة معالجة المعلومات ووحدات الاتصال.<sup>□</sup>

**1 4 - المنافسة والأسواق الكبيرة والتوجه الاستهلاكي العالمي والماركات العالمية:**

مع ازدياد الأسواق المحلية والعالمية وانفتاحها على بعضها البعض أدى إلى زيادة حدة المنافسة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى جلب أكبر عدد من المستهلكين بالاعتماد على الماركات العالمية التي توسعت توسعا مدهشا في الآونة الأخيرة. لذلك نقول بأن العولمة دفعت بمؤسسات اليوم إلى إعادة النظر في كل ما من شأنه أن يحد من الاستفادة من ما هو مرتبط بها.

**2 -ديناميكية البيئة واضطرابها:**

رغم اختلاف أحجام المؤسسات وأكثر من ذلك درجة تأثيرها في السوق أو غيره، إلا أن كلها تهتم وبصورة كبيرة بالبيئة المحيطة بها خاصة في السنوات الأخيرة حيث شهدت عدة تقلبات وتغيرات غير متوقعة ولا يمكن

<sup>1</sup> فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>2</sup> John Houghton, Peter Sheehan, A Primer on the Knowledge Economy .Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, USA, 2000, p. 2

التنبؤ بها قبل أن تحدث، ولذلك فهي تتصف بعدم الثبات والاستقرار وبدرجة تعقد كبيرة نتيجة لمجموعة من العوامل لخصها<sup>1</sup> "Grasset" في عوثة الأسواق، انكماش درجة حياة المنتجات، زيادة الاهتمام بالجودة، واشتداد حدة المنافسة في المجالات التي تنتمي إليها المؤسسة نتيجة للتطور السريع في التكنولوجيا خاصة ما يرتبط منها بالصناعات الالكترونية وإلى عدم الاستقرار السياسي والأمني وما ينجر عنه من أضرار للمؤسسة إذا لم تنتهج وتضع التغيير طريقا لها لذلك فهي مطالبة بالتكيف مع التطورات الحاصلة من خلال تطوير هياكلها وبيئتها.<sup>2</sup>

### 3 المسؤولية الاجتماعية:

تسعى المؤسسات اليوم إلى لعب أدوار عديدة ليست فقط تحقيق الربح بل أكثر من ذلك من خلال القضاء على مظاهر الفقر وتخفيف حدة البطالة والتخلف، بالإضافة إلى تبني برامج خيرية تساهم في تزويد المجتمع بمتطلبات عديدة، كما تأخذ على عاتقها الحفاظ على البيئة التي تسبب فيها أضرار كبيرة نتيجة نشاطاتها المهدامة لها لذلك أصبحت حماية البيئة من أولوية الأولويات التي تبادر إليها<sup>3</sup> المؤسسة اليوم ومن التحديات الكبيرة لها عند إدخال التغيير لتجعله يتلاءم مع مختلف الأبعاد الاجتماعية والبيئية.

وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية والبيئية من طرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها: "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".<sup>4</sup> وتجدر الإشارة أن المسؤولية الاجتماعية تحمل في طياتها ومن أولوياتها البيئة وعدم الإخلال بها، وبذلك فهي لا تختلف كثيرا عن مفهوم التنمية المستدامة التي تسعى بدورها إلى استغلال الطاقات الحالية لإشباع الرغبات مع عدم هدر تلك الطاقات التي تحتاجها الأجيال القادمة، كما أن المسؤولية الاجتماعية هي أمر لا يخص مؤسسات اليوم فقط بل تخص كل فرد وما تؤثر به أفعاله على البيئة من خلال مساهمته الإيجابية والسلبية كانت بصورة مباشرة أو غير في التأثير على البيئة الاجتماعية.

### 4 اقتصاد المعرفة:

بعد الثورة الصناعية التي عرفها الاقتصاد العالمي هذا الأخير الذي تحول من اقتصاد ذو كثافة عمالية إلى اقتصاد ذو كثافة رأسمالية، إلى ما وصل إليه حاليا بفضل الثورة التكنولوجية الهائلة لتنتقل الاقتصاد إلى مرحلة

<sup>1</sup> Ann-Laure.Bassette, gestion des changement, gestion de projet convergence divergence cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management environnement. thèse de doctorat, ENSAM, paris, 2002, p10.

<sup>2</sup> Leila Melbouci , La dynamique de l'environnement des entreprises publiques économiques "Quelle réaction face aux changements, communication". le forum national des entreprises sur : le management du changement dans les entreprises , faculté des sciences économiques et de gestion, Université Badji Mokhtar Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre 2004, p04.

<sup>3</sup> بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة البليدة، يومي : 17- 18 ماي 2011.

<sup>4</sup> بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية. الملتقى

الدولي الثالث بعنوان " منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" ، جامعة بشار، يومي : 14- 15 فيفري 2012.

اقتصاد المعرفة، هذه المعرفة التي تعتبر من المواد الأساسية له أو بالأحرى المادة الخام التي تسبق عملية الإنتاج، وكل المؤسسات اليوم وعلى اختلاف أنواعها وأنشطتها إلا وتعتمد بدرجة كبيرة عليها لتواصل على نجاحها وبقائها، فهذا الاقتصاد يمتاز بأنه يحمل في طياته سمات جديدة ذات طابع معرفي متغير روحها التحدي واثبات ذات المؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

- امتلاك القدرات الهائلة على الابتكار وإنتاج منتجات فكرية؛

- المنافسة التي تركز على المعرفة؛

- القوى الاقتصادية الجديدة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة والتي تدفع إلى الابتكار والتحسين الدائم لكل ما يتعلق بأنشطة المؤسسة.

ونتيجة لذلك فقد تم توظيف مختلف المعارف في شتى المجالات، واستخدام أدوات البحث العلمي للحصول على المعارف المتجددة القابلة للتطبيق، وقد اتضحت معالم هذا الاهتمام في التوجه نحو استثمار التقدم التقني في النمو الاقتصادي، أين ظهرت ملامحه في العديد من الأنشطة الاقتصادية والثقافية والخدمات التعليمية والصحية، ومن ذلك تطوير وسائل نقل المعرفة، وإبداع أنشطة متطورة، وبناء نماذج تنظيمية جديدة في القطاعات الإنتاجية والخدمية للمؤسسات كافة.

## 5 - رأس المال الفكري:

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة على الإطلاق حيث يوصل المؤسسة إلى أقصى درجات النجاح والتميز لذلك ينظر إلى رأس المال البشري أنه الثروة وال سلاح القوي الذي تتنافس المؤسسات في الوقت الراهن على امتلاكه، لتحقيق التميز والسبق أكثر من غيرها، كما أن كل ما تفرزه التحولات العالمية السابقة من مستجدات خاصة بالعلم والمعرفة سوف يبقى مادة جامدة ما لم تعمل الكوادر البشرية المفكرة ذات القدرات العالية على توجيهها واستثمارها في كل ما هو ضروري ويحقق النجاح للمؤسسة.

## 6 - التركيز على العملاء:

يمثل إرضاء العملاء (الزبائن أو المستهلكون) هدفا أساسيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، حتى أصبح نجاحها مرهون بهم سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها، حيث أن كلاهما يمثل أصلا مهما من أصول المؤسسة وأساس بقائها، في ظل المحيط الراهن الذي يتميز باشتداد حدة المنافسة، كما أن تحقيق رضاها هي عملية مستمرة فقد يكون العميل الراضي اليوم غير راضي غدا لذلك على مختلف المؤسسات أن تعمل على تحسين المنتجات المقدمة من سلع وخدمات لكسب رضا عملائها باستمرار.

<sup>1</sup> مخلو في عبد السلام، شريفي مسعودة، **التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة التغيرات العالمية**. الملتقى العلمي الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011، ص 03.

ويعتمد نجاح أي منظمة اليوم على قدرتها على إرضاء عملائها سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين. ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم وأكثر من هذا العمل على تجاوز توقعاتهم<sup>1</sup> فالعملاء الخارجيون هم أولئك الأفراد المستهلكون الذين تتركز حولهم كافة الأعمال من أجل تحقيق وكسب رضاهم عن طريق تلبية حاجياتهم المتغيرة يوماً بعد يوم، أما العملاء أو الزبائن الداخليين فيتمثلون في الأفراد العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، حيث أن هناك من ينظر للعلاقات القائمة بين الإدارات التي تمثل المؤسسة والأفراد العاملين فيها على أنها علاقة زبون ومورد، فكل من تؤدي له خدمة أو يتلقى منتج يعتبر زبون، وكل من يؤدي خدمة إلى غيره فهو مورد، كما نجد أنه عند تنفيذ مختلف الأنشطة والأعمال والتي تتم بمراحل بدءاً بالعميل الأول الذي يكون ملزماً بأدائها بالجودة المطلوبة حتى يحقق الرضا لدى العميل الثاني الذي سينفذ المرحلة الموالية وهكذا تستمر السلسلة حتى المرحلة الأخيرة التي تنتج في النهاية منتجات ذات جودة عالية تساهم مساهمة أكيدة في إرضاء الزبون الخارجي.

ولهذا نجد أن مؤسسات اليوم تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركين حقيقيين في النجاح ولهم دور في قرارات المنظمة، كما أن هؤلاء العملاء على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وجيد من منتجات وخدمات في الأسواق. وهكذا يفترض بالإدارة أن تطور العلاقات مع هؤلاء العملاء وتعمل على إعلامهم بكل ما هو جديد ومفيد لهم. لقد لعبت أنظمة المعلومات دوراً مهماً في تقريب الصورة الذهنية للعملاء حول ما يطرح في الأسواق وبشفافية عالية. وأصبحت منظمات الأعمال تتسابق في جعل هؤلاء العملاء أكثر سعادة ورفاهية وأكثر متعة في تعاملهم مع المنظمة بدلاً من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن تحقيق الرضا لدى الزبون الخارجي قائم على مفهوم سلسلة رضا الزبون الداخلي من خلال الدور الذي تقوم به المؤسسة أين تجعل من أولوياتها البحث عن أكثر السبل تحقيقاً لسعادة ورفاهية وبناء علاقات إنسانية مع هؤلاء باعتبارهم مورد ثمين لها بدلاً من النظر إليهم بمنظور تقليدي لا يتوقف إلا على تلبية حاجياتهم من الأجور.

وبذلك نستطيع القول مما سبق أن مميزات المحيط الراهن خاصة العولمة التي أذابت كل الحدود الجغرافية بين مختلف الدول قد زادت من متطلبات تحقيق النجاح، وبالتالي أصبحت تمثل تحدياً كبيراً على المؤسسة التأقلم معها وجعلها فرصاً تستفيد منها وهذا من خلال تقييمها ودراساتها وإحداث تغييرات إيجابية وفقها.

<sup>1</sup> Philippe D etrie, Conduire une démarche qualité. éditions d'organisation , 4<sup>ème</sup> éditions, Paris 2001, p 23.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وناظر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

## المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

يعد التغيير من الأمور الضرورية والحتمية في أي تنظيم فهو القاعدة من أجل حياة مستمرة ومتجددة للمؤسسات هذه الأخيرة وجب عليها الابتعاد عن العشوائية في مواكبة التغييرات العالمية المتسارعة، والتي تحدث في كافة المجالات والتي تجعل عدم أخذه في الاعتبار مشكلة حقيقية تتفاقم يوماً بعد يوم لما له من أهمية كبيرة تضمن للمجال الذي تم تبني فيه التغيير ميزة إيجابية كما سنرى لاحقاً.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته.

أضحى التغيير السمة المميزة من أجل البقاء لأي كائن حي لا سيما المؤسسات اليوم لذلك على هذه الأخيرة الاستجابة له ومواكبته فلا توجد مؤسسة تستطيع التملص من الضرورة الحتمية التي يفرضها والذي جاء استجابة للطبيعة الديناميكية التي يتميز بها المحيط الذي تتواجد به.

### 1 مفهوم التغيير التنظيمي:

للحديث حول التغيير التنظيمي يجدر بنا التماس الفرق بينه وبين بعض المصطلحات المتداخلة خاصة ما تعلق الأمر بـ: بمصطلحي التغيير والتطوير، حيث أن التغيير وسيلة من وسائل التطوير في حين أن هذا الأخير هو نقطة الوصول لأي مؤسسة تهدف للوصول إليه من خلال توظيف وسائل عديدة منها التغيير بمختلف استراتيجياته كإدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة، وتجدر الإشارة أنه في بعض المراجع نجد الترابط بين المصطلحين من خلال حرف " الواو" وهذا من غير الصواب لأن الربط بين التغيير والتطوير يوحي بأنهما مصطلحين مرادفين لوجود حرف العطف علما أن حرف " الواو" كما جاء في بعض المراجع من اللغة العربية هو من أحرف العطف التي تجعل المعطوف والمعطوف عليه يتشاركان في نفس المعنى.<sup>1</sup>

والبحث في مدلول التغيير يوجد العديد من التعريفات تتشابه في أحيان وتختلف في أحيان كثيرة وذلك لاختلاف مجالاته وأهدافه وأيضاً باختلاف أنواع المؤسسات ورسالتها القائمة على عملية التغيير.

### فالتغيير لغة كما جاء في المعجم الوسيط على النحو التالي:<sup>2</sup>

غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كانت عليه، وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه، وفي التنزيل العزيز: (ذكبان الله ثم يك مفيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)<sup>3</sup>، ومعنى ذلك أن الله تعالى<sup>4</sup> لا يغير نعمة أنعمها على أحد إلا بسبب ذنب

<sup>1</sup> علي بن أحمد السبيني، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، مجلد الرياض، العدد 13486، من الموقع: <http://www.alriyath.com> بتاريخ 2018.01.18، الساعة 11:13.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف نمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 92.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، الأنفال، الآية 53.

<sup>4</sup> الإمام الجليل الحافظ أبي الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي، تفسير القرآن العظيم، المجلد 3، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت، 2005، ص 293.



أرتكبه ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله ما في أنفسهم، أما التنظيم<sup>1</sup> فهو مصدر فعل نَظَمَ، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي معنى ذلك جمعه فانتظم والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً فعند الاطلاع على المراجع الخاصة بإدارة الأعمال، وجدنا الكثيرين ممن اجتهدوا في وضع تعريف للتغيير، حتى تباينت هذه التعاريف بشكل كبير فكانت مختلفة من حيث شموليتها واتساعها والزوايا والأفكار والمعتقدات التي تقف وراءها والمنشطة له والمقاربات المعتمدة في النظر إليه فضلا عن اختلاف مجالاته، فالتغيير يشمل "الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا".<sup>3</sup>

أما وفق "علي السلمي" فالتغيير هو التعديلات التي تحدثها المنظمة في السياسات الإدارية أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملاءمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة لتحقيق المؤسسة من خلاله سبقا عن غيرها.<sup>4</sup>

يشير هذا التعريف أيضا إلى الغرض من إحداث التغيير في مختلف عناصر المؤسسة من أجل التلاؤم مع الأوضاع وزيادة أوجه نشاط جديدة حتى تحقق السبق والتميز عن غيرها من المؤسسات.

أما حسب "Burnrs" فالتغيير التنظيمي هو عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة.<sup>5</sup>

يشير هذا التعريف إلى ضرورة التغيير من أجل مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية التي تتميز بالتعدد وعدم الثبات والتي تعود لا محالة بالفائدة على التنظيم.

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، أو عن الحالة القائمة، كما قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة الأعمال والأنشطة التي تخص المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل.<sup>6</sup>

حيث ربط هذا التعريف بين تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل وبين إحداث التغيير في كل ما يتعلق بالمؤسسة.

<sup>1</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه، أسبابه، ومدخله. الملتقى العلمي الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011، ص 02.

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> Ferhat A, Le management du changement, une communication dans le forum national des entreprises sur " le management du changement dans les entreprises", Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Moktar Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre 2004,p 05.

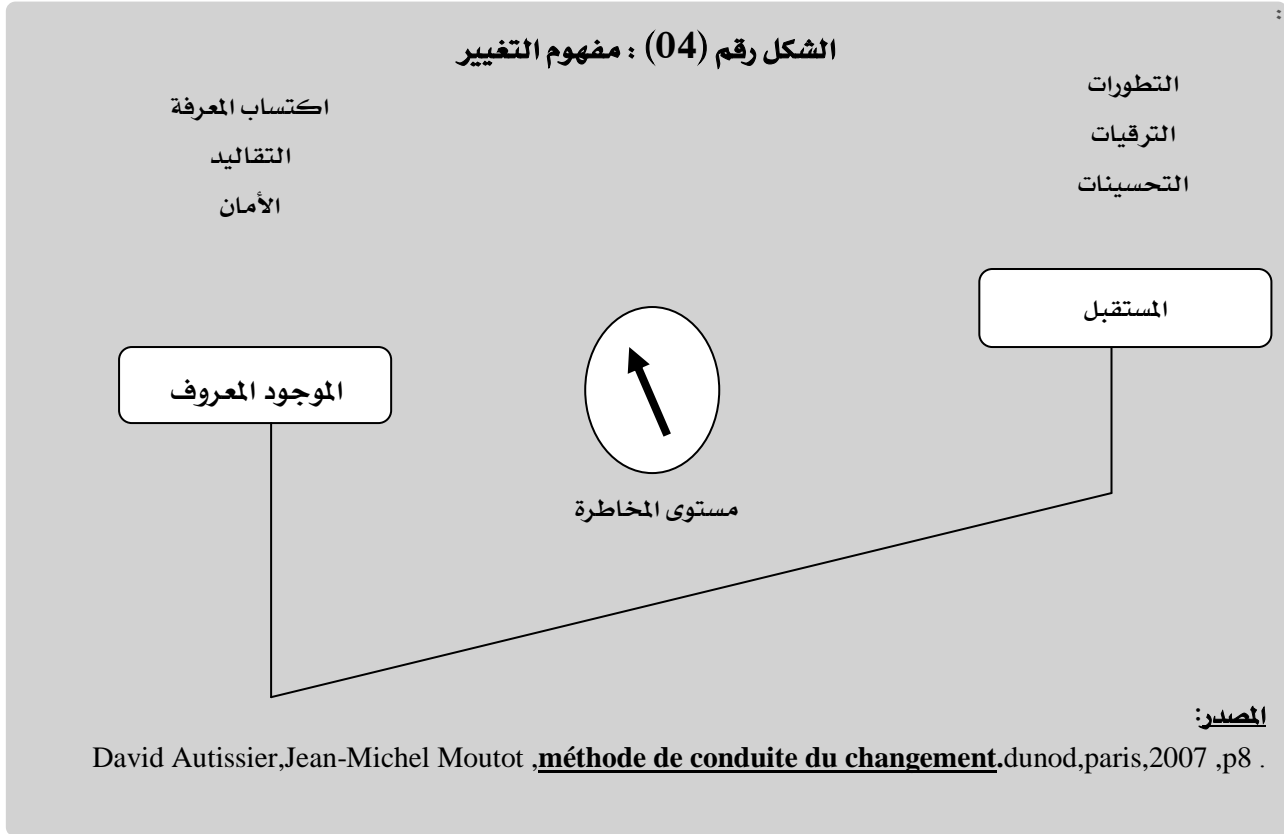
<sup>4</sup> بوقرة رابح وقبايلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير. الملتقى العلمي الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011، ص 03.

<sup>5</sup> سعيد يحيى عامر الإدارة وتحديات التغيير. الإدارة للطباعة، القاهرة، 2001، ص 255.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 08.



كما عرف بأنه قطيعة بين الموجود أو الماضي الذي أصبح قديما لا ينفع ولا يعدم المؤسسة و المستقبل الذي يحمل الازدهار والتطور،<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال شكل مبسط كما هو موضح أدناه:



في حين عرف "A. Guilhan" التغيير التنظيمي على أنه إدخال تعديل في هيكل المؤسسة أو سلوكيات الأفراد داخلها، أو كليهما معا من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة بالمؤسسة.<sup>2</sup> وقد عرف التغيير التنظيمي بأنه ظاهرة يصعب تجنبها وبذلك فهو التحرك الديناميكي، بإتباع طرق، وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية، ليجعل تحسين طياته وعود وأحلام للبعض، وتدمير وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني.<sup>3</sup> لقد ركز التعريفين السابقين على التغيير من خلال مجالاته التي تمس سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، والهياكل والطرق الحديثة مع توفر الإمكانيات المالية والإنسانية كما جاء في التعريف الأخير، والذي يأتي للتوافق والتكيف مع البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> David Autissier, Jean-Michel Moutot, méthode de conduite du changement, dunod, paris, 2007, p 6.

<sup>2</sup> Véronique Baptiste, le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement .thèse de doctorat, université Jean Moulin, Lyon3, 2003, p 119.

<sup>3</sup> فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين. دار الوفاء، 2000، ص 244.

بينما عرفه آخر بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة والتي تعاني من اختلالات وظيفية أو تقادم تكنولوجي، أو تدني في مستوى الكفاءة والأداء، إلى الحالة المرغوبة المستهدفة والمعالجة لتلك الأوضاع.<sup>1</sup>

لقد اختلف هذا التعريف عن التعاريف السابقة كونه يبين الأسباب الآنية من وراء التغيير والتي تضم الاختلالات الحاصلة في الوظائف وتقدم التكنولوجيا المستخدمة بالإضافة إلى تدني مستوى الكفاءة والأداء.

وحسب "Recordo" فالتغيير التنظيمي هو "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقسيم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية".<sup>2</sup>

كما عرف بأنه العملية المخططة والمدروسة التي تقع على السياسات أو الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء، وظروف وإجراءات العمل من أجل مواكبة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حتى تحقق التميز والاستمرار لها.<sup>3</sup>

لقد ارتبط هذا التعريف بالتغيير المخطط بكافة المجالات داخل المؤسسة من خلال السياسات والهيكل والثقافة التنظيمية.. الخ.

ومن خلال من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ ما يلي:

- التغيير التنظيمي يهدف عموماً إلى التكيف مع كافة معطيات البيئة الداخلية والخارجية التي تتسم بالاضطراب الدائم، وعدم الثبات وبالتالي تتأكد ضرورته الحتمية؛
- اختلاف تعريف التغيير التنظيمي من باحث إلى آخر حيث قدمه كل واحد منهم وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير، وكذا الزوايا فمنهم من ركز على خصائصه، ومنهم من ركز على مجال إدخال التغيير والهدف منه؛
- تتشابه التعريفات في جوهر التغيير وبأنه الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب والملائم للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية والذي يحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة وزيادة فعالية الأداء، كما أن هذا الاختلاف في المفاهيم أدى إلى صعوبة تحديد مفهوم التغيير التنظيمي بدقة؛
- تتطلب عملية التغيير التنظيمي تضافر جهود العديد من عناصر التنظيم كما يتوقف نجاحه على كفاءة هذه العناصر بما في ذلك الإدارة العليا إلى أبسط عامل؛
- يهدف التغيير التنظيمي بصفة غير مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق المزيد من التميز لها؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 245.

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 29.

<sup>3</sup> Garole Gresse, Les entreprises en difficulté, Edition Economica, Paris, 1994, p88.

- يتضمن التغيير التنظيمي بعض المجالات أو كلها خاصة تغيير سلوكيات العاملين الذي نعتبره أول تغيير تركز عليه المؤسسات، نظرا لأهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية من أجل تغيير التنظيم للوصول إلى التطور المنشود.

مما سبق يمكن أن نقدم التعريف الإجرائي التالي للتغيير التنظيمي

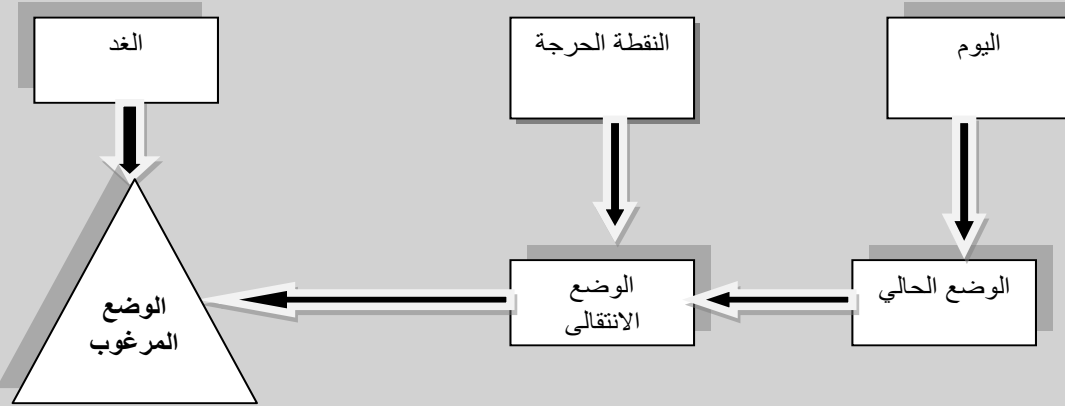
### التغيير التنظيمي:

هو انتقال أي مؤسسة اقتصادية إلى وضعية مرغوب فيها تختلف عن الوضعية السابقة، من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو سلوكيات الأفراد العاملين، التكنولوجيا المستخدمة، أنظمة العمل، أساليب الاتصال، وهذا لمواكبة التغييرات البيئية المحيطة بها وتحسين أدائها.

## 2 - مسار التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب وجود إدارة فعالة تستطيع رصد جميع تغيرات البيئة خاصة الخارجية للمنظمة وتحديد أحسن البدائل للتعامل مع هذه المتغيرات؛ وتقوية نقاط القوة وتعزيزها، وبالتالي عليها معرفة كيفية الانتقال من حالة إلى حالة هذه العملية التي تعتبر جوهر عملية التغيير التي تضم الحالة الانتقالية الحالة الحاسمة في التغيير ويمكن تجسيده من البداية إلى النهاية من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (05): مسار التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Marcel Alain, Prendre en main le changement, Stratégie personnelle et organisationnelle. Editions nouvelle, canada, 1996, P72.

تسعى المؤسسة من خلال التغيير في بعض المجالات أو كلها للوصول إلى الوضع المرغوب والأفضل لها يتميز عن الوضع الحالي ولو بدرجة ضئيلة وهذا من خلال المسار المتبع بدءا بالوضع الحالي ثم الانتقال الذي يكون في

بدايته صعبا وغير معروف أو ما نسميه النقطة الحرجة\* إلى الوضع الأخير وهو الوضع المستهدف، لذلك فهو نتيجة طبيعية<sup>1</sup> تحدث على مستوى التنظيمات داخل المؤسسات هذه الأخيرة التي تحاول إيجاد توازن بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتضمه كل منهما.

### المطلب الثاني: التغيير التنظيمي وبعض المفاهيم المتشابهة.

لا بد أن مصطلح التغيير يتشابه إلى حد كبير مع بعض المصطلحات التي لا نكاد أن نفرق بينها نظرا لتداخلها مع بعضها البعض كالتغيير والتحسين والتطوير... الخ، إلا أنها في النهاية تلتقي عند هدف واحد وهو تحقيق أهداف إيجابية لصالح المؤسسة.

### 1 - التغيير:

هناك فرق بين التغيير والتغير<sup>2</sup> فالأول مصنوع يحدثه الإنسان بتدخل منه أو مفروض أو مسايرة الآخرين دون تخطيط مسبق، أما الثاني فهو طبيعي يقع في أي مؤسسة كاستجابة ونتيجة للنجاح المحقق وتستجيب له كافة الكائنات بصفة غير إرادية ويلقى دعما كبيرا من الجهات الإدارية العليا، وتجدر الإشارة أن عملية التغير ونظرا لمفاجأتها فإن مقاومتها تكون أشد نظرا للآثار الناتجة. ولتوضيح أدق للمفهومين يمكن إدراج الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين التغير والتغيير المخطط

التغيير المخطط	التغير
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مخطط</li> <li>• يمكن التنبؤ به</li> <li>• محدود الأسباب والأساليب</li> <li>• متنوع وله محصلة من الأدوات</li> <li>• له جدول زمني</li> <li>• يقوم على المبادرات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلقائي</li> <li>• صعب التنبؤ به</li> <li>• متعدد الأسباب</li> <li>• ردود أفعال متنوعة</li> <li>• بطيء في ردود الأفعال</li> <li>• يؤدي إلى ردة فعل</li> </ul>

المصدر: فريد النجار، التغيير و القيادة والتنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21. الدار

الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 06.

\* نقصد بالنقطة الحرجة الحالة التي يعقبها مباشرة حدوث التحول أي النقطة بين الثبات في الوضع والتحول نحو وضع آخر.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2003، ص 50.

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، إدارة التغيير بالفنم أم بالفنم. مؤتمر السنوي الحادي عشر "الإدارة وتحديات التغيير"، القاهرة، 2001، ص 395.

من خلال الجدول السابق يتضح الفرق أكبر بين المفهومين حيث يؤثر كليهما على المؤسسة وعناصرها المختلفة وعليها أن تتبنى التغيير المخطط لأن من سماته الأساسية قيامه على المبادرات من المسؤولين والعاملين على حد سواء عكس النوع الأول الذي يؤدي إلى ردود فعل سلبية اتجاهه لأنه تغيير تلقائي غير مخطط له.

## 2 - التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها،<sup>1</sup> حيث يتشابه التطوير التنظيمي مع التغيير التنظيمي في كونهما يهدفان إلى زيادة فعالية وكفاءة أجزاء التنظيم من خلال الخطط المدروسة وموافقة الجهات المسؤولة في الإدارة ورضا العاملين عنهم.

## 3 - الإصلاح:

اختلفت وجهات النظر حول تحديد معنى ومحتوى مفهوم الإصلاح نظرا لتعدد الزوايا والمداخل والآراء في تعريفه حيث اعتبروا الإصلاح ظاهرة حيث كان للبعض "التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف التنموية"<sup>2</sup>، وبذلك فالإصلاح يمص أكثر الجوانب الخاصة بالمؤسسات العمومية من أجل تحقيق تنمية محلية فاعلة.

ومن هنا تصبح عملية التغيير هي عملية إصلاح شامل لكل ما يتعلق به، ومهما اختلفت المصطلحات أو تشابهت إلا أنه بدون التغيير التنظيمي لن يتحقق التطوير التنظيمي ولا الإصلاح في أي مؤسسة يكون شعارها البقاء والاستمرار لذلك عليها معرفة الأسباب التي تدفعها إلى إحداث التغييرات.

### المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي وأهميته.

يحدث التغيير التنظيمي نتيجة لعدة أسباب ونظرا لأهميته على مؤسسات اليوم وجب عليها مواكبته وجعل تلك الأسباب نقاط قوة تشجع على التغيير الإيجابي.

#### 1 - أسباب التغيير التنظيمي:

من البديهي والمسلم به أن أي مؤسسة على اختلاف نوعها أو نشاطها إلا وتواجه العديد من المسببات والقوى سواء كانت منفردة أو مجتمعة التي تفرض عليها إحداث التغيير، الذي لم يكن ليحدث بطريقة عفوية، أين يمكن تقسيم تلك القوى إلى قوى داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010، ص، 37 .

<sup>2</sup> زينب عبد الرزاق عبود ظفر ناصر حسين، الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة. على الموقع:

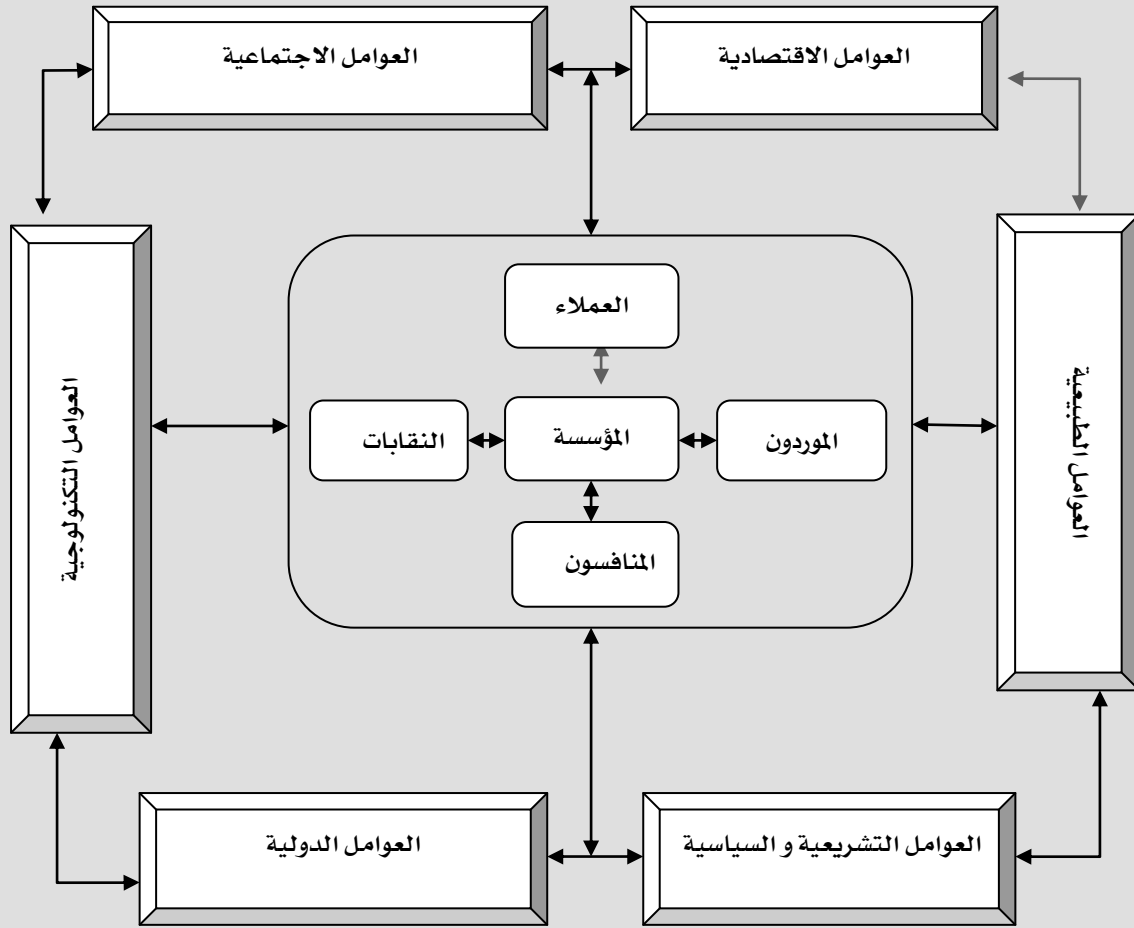
www.uobabylon.edu.iq/publications/economy.../economy2\_2.doc ، بتاريخ: 2018.12.24 ، الساعة: 17:00.

## 1 1 - الأسباب الخارجية:

وهي مختلف التطورات والمستجدات والمشكلات تحيط بالمؤسسة خارجياً<sup>1</sup> وتؤثر فيها بشكل أكبر كما يوضحه

الشكل التالي:

الشكل رقم (06): محيط المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة. الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2000، ص 58.

يتضمن المحيط الخارجي للمؤسسة مجموعة العوامل الخارجية التي تتمثل في المحيط الخارجي الخاص والعام حيث يتكون المحيط الخارجي العام من خلال:

## 1 1 - العوامل الاقتصادية: تستدعي التغييرات الاقتصادية كارتفاع حدة التنافس والتغير السريع في

أذواق العملاء، وكذا العولمة الاقتصادية وما نتج عنها من توحيد الأسواق وتحرير التجارة أن تقوم بالتكيف

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية. دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن، 2006، ص 173.

وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات،<sup>1</sup> حيث أن ما يشهده العالم اليوم من اليوم تحولات عميقة وسريعة أوجد المؤسسة أيضا وأجبرها أن تكون محاطة بهذه الظروف ولا تملك حلا للخروج منها إلا من خلال التعامل معها من أهمها الاتجاه نحو اقتصاد السوق، وتعدد مصادر الطاقة،<sup>2</sup> انهيار أسواق الضمان أو التأمين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة وارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والاتجاه نحو الخصخصة، تعدد الأسواق تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات التي ينتج عنها البقاء للأقوى، ظهور الشركات متعددة الجنسيات وتوسع في الأسواق، التركيز على النوعية والجودة بدلا من الكمية، تغيير نوعية العملاء وتعدد احتياجاتهم ومطالبهم، تزايد الاهتمام بالقطاعات الخدمية على حساب القطاعات الإنتاجية، تغيير أسعار التبادل بين العملات النقدية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه التحولات.

### 1 1 2 - العوامل الاجتماعية: تتضمن البيئة الاجتماعية مختلف القيم والأعراف والتقاليد والتطورات

الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، حيث تؤثر كل المستجدات الحاصلة في البنية الاجتماعية على المؤسسة وتدفع بها إلى مواكبتها والتأقلم معها<sup>3</sup> التي تؤدي إلى التغيير في سلوكيات وأنماط الاستجابة إلى منتجات المؤسسة من سلع وخدمات زيادة الاهتمام بكل ما يخص المجتمع، التغييرات التي تحدث في هيكل السكان والذي تستجيب له المؤسسة في عرضها للمنتجات بالإضافة إلى أنهم يمثلون عرض العمالة بالنسبة لها، التغيير في الطبقات الاجتماعية ونسب التعليم، ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات الضاغطة مثل جماعة حماية المستهلك، جماعة حماية البيئة، لذلك فعلى المؤسسة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملاءمة والانسجام.

### 1 1 3 - العوامل التشريعية والسياسية: ينبغي على المؤسسة أن تستجيب لكافة أبعاد التغييرات الحاصلة

في القوانين والتشريعات والسياسات التي تصدرها الحكومة في أي بلد أو أطراف أخرى وتغيير وفقا لها حتى يتحقق التوازن الدائم فيما بينها ومن بين المتغيرات السياسية والتشريعية القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك، التغييرات في القوانين كقوانين الاستيراد والتصدير والضرائب.... إلخ.

### 1 1 4 - العوامل التكنولوجية: يشهد العالم في الآونة الأخيرة قفزات نوعية في المجالات التكنولوجية

والمعلوماتية كالاختراعات والتطور في الإعلام والاتصال حيث أصبح إلكترونيا ما أدى إلى اختصار الوقت والجهد والقضاء على الحدود التي كانت تفصل بين الدول الشعوب، بالإضافة إلى تسهيل العمليات والأنشطة مما يحتم على المؤسسة الأخذ بها من أجل الاستمرار.

<sup>1</sup> رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري، 2005، ص 175.

<sup>2</sup> Serge Raynal, Le management par projet. Edition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, p 08.

<sup>3</sup> Ibid, p08.

وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير،<sup>1</sup> لذلك أصبح استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة جزء كبير من إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر،<sup>2</sup> تستوجب على الآخذين بزمام الأمور من القيادات التكيف معها بالتدريب عليها واكتساب مختلف المهارات لإدارتها وإدارة الأفراد العاملين عليها وإحداث تغييرات تنظيمية في شتى المجالات لمواكبتها.

**1 ± 5 - العوامل الدولية:** تضم العوامل الدولية كافة العوامل السابقة الذكر من عوامل اجتماعية واقتصادية، سياسية، تشريعية، تكنولوجية، حتى تتخطى الحدود الإقليمية للدولة التي تنتمي إليها المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن العوامل الوطنية لأنها تتأثر بها خاصة مع تزايد حدة العولمة.

**1 ± 6 - العوامل الطبيعية:** هي العوامل التي لا دخل للإنسان فيها ولا يستطيع التحكم لأنها تخص الطبيعة وتقلباتها مثل التعرض للزلازل والفيضانات، التغيير في درجات الحرارة...إلخ.

أما المتغيرات المتعلقة بالمحيط الخارجي الخاص فهي مختلف العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تصنيف المؤسسة ضمن المؤسسات ذات القدرة على الاستمرار خاصة ما تعلق منها بالمنافسين أين لهم تأثير كبير في حالة تغيير أسعارهم ومستوى جودة خدماتهم المعروضة مما يدفع بالمؤسسة إلى محاولة البحث عن البدائل التي من خلالها تحسن قدرتها وفعاليتها وتعزز موقعها مع المؤسسات الأخرى المنافسة وبالتالي إثبات وجودها، كما نجد أيضا أن المستهلكون ( العملاء، الزبائن) يساهمون بشكل مباشر وقوي في إحداث التغييرات تناسب وأذواقهم التي تتغير هي الأخرى من حين إلى آخر كذلك فإن الموردين يؤثرون على المؤسسة من خلال رفع أو تخفيض أسعار مستلزمات الإنتاج، أو عن طريق التغيير الذي يقومون به في منتجاتهم، أما النقابات فتؤثر على المؤسسة من خلال المطالب التي تمثلها الجمعيات المختلفة سواء كانت وطنية أو دولية بمختلف التوصيات والإجراءات وحتى القوانين والتي لا تجد المؤسسة نفسها إلا وهي تلتزم بكل ما تنادي به.

## 1 2 - الأسباب الداخلية:

ترتبط المؤسسة ارتباطا وثيقا بالعوامل الداخلية لها حيث تتأثر بها وتواجه منها العديد من ردود الأفعال خاصة من الأفراد العاملين منها لكنها أقل حدة من العوامل الخارجية هذه الأخيرة التي تؤثر هي الأخرى على العوامل الداخلية للمؤسسة، ويمكن تقديم الأسباب الداخلية كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق. بيمكو، مصر، 1996، ص 25.

<sup>2</sup> نمرات العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص ص 65 - 66.



- وعي وإدراك المديرين للتغيير: حيث يعتبر هذا العنصر من أهم الأسباب الداخلية التي تؤدي إلى إحداث التغيير، وباعتبار أن المدير يتمتع بسلطة اتخاذ القرار داخل المؤسسة فإن إدراكه ووعيه للتغيير ينتج عنها مبادرة ذاتية منه لإدارته؛
  - زيادة طموحات العمال وحاجاتهم؛
  - نمو المؤسسة وزيادة حجمها والتي تؤدي لا محالة إلى إجراء تغييرات على مستوى الأهداف الاستراتيجية وهذا بغية التأقلم مع الوضع الجديد لها.
- وقد أرجع "كرتيمنزو كينكي" أن القوى الداخلية التي تستوجب التغيير هي:<sup>1</sup>
- مشاكل وإمكانيات تتعلق بالأفراد العاملين: مثل المشاكل الناتجة عن إدراك العاملين بكيفية معاملة القيادات الإدارية لهم في المؤسسة التي يعملون فيها.
  - سلوك المديرين وقراراتهم من خلال ما تتطلبه عملية الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تتطلب بدورها الكثير من تنمية المهارات والخصائص الخاصة بهم.
- وذكر أيضا "حسين حريم" الأسباب التالية:<sup>2</sup>
- تغيير في أهداف المؤسسات التي أنشأت من أجلها أو أغراضها؛
  - تدني معنويات العاملين؛
  - ارتفاع معدل الدوران الوظيفي؛
  - عملية الدمج أو إحداث تكتل مع مؤسسة أخرى أو القيام بشراء فروع أو مؤسسات أخرى؛
  - تراجع الأرباح وتدنيها؛
  - بعض الأزمات الطارئة التي تحدث داخل المؤسسة؛
  - نقص اليد العاملة أو خروجها من المؤسسة؛
  - نقص الإطارات المؤهلة للوظائف العليا من داخل المؤسسة؛
  - الأتمتة الإدارية\*.
- ويمكن أن يأتي التغيير إضافة لما ذكر نتيجة لبعض المبررات منها:<sup>3</sup>
- قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة، حيث أن إتباع المؤسسة لمنهج تقليدية في إدارتها، لا يصلح في الأجل الطويل الذي غالبا ما تحدث فيه تغييرات متوقعة؛
  - عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية الذي يرجع إلى الخطأ حيث أن الأفراد لا يعملون كفريق

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك، التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 360.

\* تعني الأتمتة الإدارية بمفهومها العام استعمال المعدات والأجهزة في سير العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء- الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، الإسماعيلية، 2009، ص 2- 3.

واحد أو عدم معرفة خطوط السلطة معرفة دقيقة؛

- الفشل في تفويض السلطة الذي يرجع إلى عدم ثقة الرؤساء في أنفسهم ومرؤوسيه في نفس الوقت؛
- اللامبالاة والإهمال عند استخدام المستشارين من جهة وعدم الاستعانة بهم من جهة أخرى باعتبار أن مثل هؤلاء الخبراء في إدارة التغيير تجدهم أكثر خبرة ودراية بأمور عديدة تتعلق به؛

▪ لإثبات الذات واستعراض القوة؛ كأن يأتي مدير جديد فيغير كثيرا من الأمور حتى لا داعي لتغييرها؛

- للقضاء على الروتين والملل الذي يسود كثيرا من الأفراد وبث التجديد والحيوية؛
- للضغوط والمطالبات الكثيرة من قبل الرؤساء والمرؤوسين؛
- لتحسين الأداء وتحقيق الإنتاجية؛
- كثرة غياب العاملين.<sup>1</sup>

- تطور المؤسسة وزيادة نشاطها وتغير نظرة المسير للمستقبل.<sup>2</sup>
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب؛<sup>3</sup>
- التغيير في القوانين واللوائح المتعلقة بالأعمال، متطلبات العملاء المختلفة، التغييرات في هياكل التسعير، منافسة جديدة نتيجة لاندماج مؤسسات مع بعضها وأيضا القوى الاقتصادية التي تدور في جميع أنحاء العالم.<sup>4</sup>

وتجدر الإشارة أن عملية التغيير لا يكون سببها العوامل السلوكية الأفراد العاملين فقط، بل أيضا تتعداها إلى إجراء تغيير على مستوى القيادات الإدارية الغير كفؤة ذات الأساليب التقليدية في العمل واستبدالها بأخرى ذات كفاءة لتحقق مكاسب إيجابية للمؤسسة.

من هنا يتضح لنا أنه رغم تعدد الأسباب سواء كانت داخلية أو خارجية وتداخلها في أحيان أخرى إلا أنها تستدعي من المؤسسة وتدفع بها إلى إجراء تغييرات وفق ما يتلاءم معها، لدى عليها جعل تلك الأسباب والعوامل فرصا لها تستغلها لصالحها لا تهديدا يؤثر على بقائها وهذا حتى تحقق أهدافها وهذا ما يجعل التغيير التنظيمي في ظل تلك التغييرات أمرا بالغ الأهمية.

<sup>1</sup> دانا جانيس روبنسن وجيمس روبنسن، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. ترجمة: د. عبد الرحمن توفيق، إصدارات بيميك، القاهرة، 2000، ص19.

<sup>2</sup> Ferhat Aliouche, Op. cit, p 02.

<sup>3</sup> Serge Raynal, le Management par projets - Approche stratégique du changement . Editions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2003, p 39.

<sup>4</sup> David Bertocci , Leadership in Organizations -There Is a Difference between Leaders and Managers. University Press of America, 2009, p 88.

## 2 - أهمية التغيير التنظيمي:

يكتسي التغيير التنظيمي أهمية بالغة لجميع المؤسسات مهما كان نوعها يمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

### 2 1 - الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير لا محالة على تجديد الحيوية داخل المؤسسات من خلال سيادة روح التفاؤل وبعث الأمل في كافة روح المؤسسة خاصة لدى العاملين فتظهر المبادرات نحو الإبداع وتختفي كافة العوامل السلبية كالروتين التي تقضي على المؤسسة مع مرور الوقت:

### 2 2 - الوصول إلى درجة عالية من الأداء:

تسعى أي مؤسسة إلى إرضاء زبائنها فتعمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها من خلال التغيير نتيجة لتغير أذواق المستهلكين فتعمل بذلك جاهدة على مواكبة تلك التغييرات بالإضافة إلى ذلك فالتغيير يعمل على الوصول إلى أعلى درجات الأداء من خلال محورين:

- **المحور الأول:** من خلال اكتشاف الأسباب التي أدت إلى انخفاض الأداء والعمل على مراجعتها

مثل: زيادة الفاقد في المنتجات والتالف والضائع...إلخ؛

- **المحور الثاني:** فيتمثل في معرفة نقاط القوة ومجالاتها التي تزيد في الأداء وبالتالي العمل على

تأكيدها مثل مناخ العمل الجيد، الولاء والارتباط بالعمل...إلخ.

### 2 3 - تنمية القدرة على الابتكار:

تزداد الحاجة إلى الابتكار من خلال ما يحتاج إليه التغيير هذا الأخير الذي يتطلب تضافر عدة جهود للتعامل معه حيث يصطدم باتجاهين فمنهم المؤيد فيحتاج إلى تعامل ايجابي ومنهم من يرفض ولا يتقبله، فكلاهما يحتاجان إلى أدوات وأساليب خاصة الاتجاه الثاني أين يلزم إتباع أو إيجاد طرق مبتكرة لذلك فالتغيير يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب شكلا ومضمونا.

### 2 4 - التوافق مع متغيرات البيئة:

تتواجد أي مؤسسة بمختلف أنواعها لاسيما الاقتصادية منها في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها وهي تسعى إلى التكيف مع تلك البيئة المحيطة بها من أجل النمو والبقاء وتتفاعل فيها العديد من (العوامل، الأفكار، المصالح...القوى، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية...) وبالتالي فإدارة التغيير أصبحت من العادي بل من الضروري والمهم وذلك تحقيقا للاستجابة التامة لجميع تلك المتغيرات البيئية.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 276.

## 2 5 - إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال

عدة جوانب:<sup>1</sup>

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها؛
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

بالإضافة إلى أهميته في:<sup>2</sup>

- تحقيق التميز والسبق الإداري عند رغبة المديرين في الحصول عليه؛
  - تلجأ المؤسسات إلى التغيير عندما تريد تحقيق النجاح والاستمرار من خلال تحسين الأداء التشغيلي؛
  - ينظر المديرين إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة وهم بذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء؛
  - يساعد تقبل التغيير على تدعيم المؤسسة المتعلمة ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي؛
- ولا ننسى بأن الرغبة في تعديل سلوكيات العاملين والحرص على ذلك، وتغييرها بما يتماشى مع التغييرات الكبيرة التي تحيط بالمؤسسة ترفع الروح المعنوية لهم فالإدارة الجيدة هي التي تنجح في تغيير تلك السلوكيات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

■ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمسؤولين داخل المؤسسة. □

وعموما نقول بأن للتغيير أهمية بالغة خاصة للمتعاملين مع المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا لأنه يساعد على تحقيق رضاهم بالإضافة إلى تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها مما يحسن من أدائها وتميزها.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التغيير التنظيمي تتطلب عناصر أساسية وتكون أساسا من:<sup>5</sup>

■ بيئة التغيير: وتشمل جميع العوامل الداخلية ومجالات إحداث التغيير متمثلة في: الثقافة التنظيمية

والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وسلوكيات الأفراد العاملين، والعوامل الخارجية منها كالعوامل

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛

<sup>1</sup> هدى سلمان الجهني، أهمية مدخل التغيير. مجلة المعلم. العدد 12، 1995، على الموقع: <http://www.almualem.net>، بتاريخ: 2017/05/22، الساعة: 11: 45.

<sup>2</sup> فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة. 2006، ص47.

<sup>3</sup> جمعة هوام وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير. المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر، 2004، ص05.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص349.

<sup>5</sup> Balogun and Hailey, Exploring Strategic Change. Prentice Hall, 1999, pp 3 - 5.

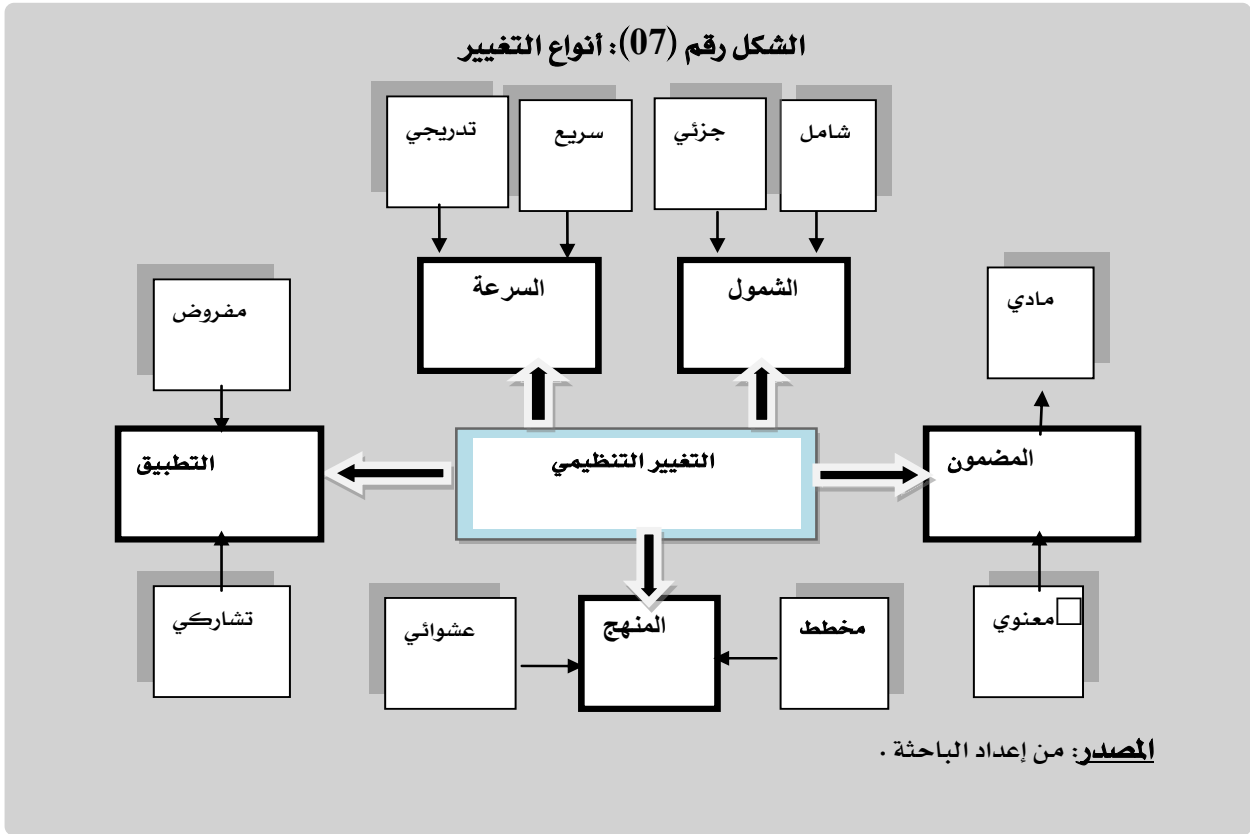
- عملية التغيير: وتخص كيفية إدخال التغييرات؛
- محتوى عملية التغيير: وتتمثل في البدائل للمؤسسة كتنوع المنتجات والأسواق، طرق المنافسة.

#### المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته.

يتطلب التغيير التنظيمي فهما عميقا لأنواعه ولمجالاته حتى يحقق نتائج أفضل ونجاحا كبيرا ينعكس على المؤسسة ككل.

#### 1 - أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة أنماط وأنواع للتغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف والمتمثلة اختصارا في الشكل التالي:



كما سبق الذكر نلاحظ أن للتغيير التنظيمي عدة أنواع سيتم شرحها كما يلي:

#### 1 - التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير كمعيار فهناك نوعين شامل وجزئي، حيث يشمل على كافة أو معظم جوانبها مثل: الجودة الشاملة التي تكون لا محالة في جميع فروع المؤسسة إضافة للخصوصية، أما التغيير الجزئي فيشمل تغيير عناصر وفروع محدودة داخل المؤسسة، مثل إدخال تطويرات فنية أو تقنية لأحد الأنشطة أو تغيير الآلات والأجهزة، إلا أن النوع الثاني قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة حيث تكون بعض الجوانب متطورة

والأخرى عكس ذلك، مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب الأفراد العاملين وغير ذلك، وغالبا ما تتجه المؤسسات الكبيرة الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل تحقيق البقاء والمنافسة بقوة.<sup>1</sup>

## 1 2 - التغيير المادي والتغيير المعنوي:

يمكن التمييز بين التغيير المادي كالتغيير التكنولوجي، والتغيير المعنوي كالنفسي والسلوكي، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير حسب ما نعتقد شكلي وسطحي وغير فعال إلا إذا صاحبه تغيير في سلوكيات الأفراد العاملين.

## 1 3 - التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير التدريجي الذي يكون إدخاله ببطء وبتأني هذا الأخير يكون أكثر رسوخا من التغيير الثاني وهو التغيير السريع، لذلك على القائمين على إحداث التغيير لا بد لهم قبل اختيار نوع التغيير هنا معرفة طبيعة وظروف المؤسسة وكذا حاجة المؤسسة للتغيير.

## 1 4 - التغيير المخطط والتغيير العشوائي:<sup>2</sup>

في التغيير المخطط فإن المؤسسة تقوم بدراسة الوضع الراهن ومعالجته لتحقيق التوافق والانسجام مع التغييرات الحاصلة على مستواه، أي أن هذه الأخيرة لا تملي عليها نوع التغيير التي تحدثه، أو المحافظة على الوضع الحالي، وإنما يتوجب على القيادات الإدارية السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، والتخطيط لتلك العملية من خلال الجهود المتواصلة، حتى ترصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ويمكن أن تصبح أي مؤسسة أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والإطلاع بمهامها ومسؤولياتها بإحداث هذا النوع من التغيير المخطط والمبرمج والهادف.

كما تجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، والعمل على التغيير الهادف المسبق قبل حدوث التغيير على مستوى البيئة المحيطة والمرتقب فعليا والتنبؤ به، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصورا على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانيات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع.

أما التغيير غير المخطط أو العشوائي هو الذي يحدث تلقائيا من دون دراسة أو اهتمام من جهة معينة، وقد يكون ضارا أو في أحيان قليلة مفيدا، عكس الأول الذي يكون بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة،

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيبي، مرجع سبق ذكره، ص106.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2007، ص370.

ويكون في الغالب استجابة (ردة فعل) مباشرة لإدراك القيادات الإدارية العليا بوجود فجوة في مستوى أداء المؤسسة أو بصفة عامة وجود فجوة بين وضع مرغوب فيه والوضع الراهن.

يمكن القول في هذه الحالة أن المؤسسة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي دون دراسة سابقة إنما مؤسسة مآلها الفشل لأنها تركت المشاكل تتفاقم، مما يكلف المؤسسة موجودات كبيرة وتكاليف باهظة في إحداث هذا التغيير الذي تكون نتائجه غير فعالة مقارنة بالمجهودات المبذولة.

## 1 5 التغيير المفروض والتغيير بالمشاركة:

في التغيير المفروض يتم إحداثه عن طريق إجبار الأفراد العاملين على تقبله، أما النوع الثاني فتقوم الإدارة العليا فيه بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة لا يمكن إنكارها، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

## 2 مجالات التغيير التنظيمي:

تعتبر مجالات التغيير أهم نقطة في هذه العملية لارتباطها ارتباطاً وثيقاً بعملية تحسين الأداء وهي تختلف باختلاف الهدف من التغيير وهي في عدة مستويات كما يلي:

### 2 1 الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة.<sup>1</sup>

### 2 2 نظم العمل والموارد البشرية:

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية. يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون

<sup>1</sup> جبار ياسين، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية - المتطلبات والمعوقات. المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام: 28-30 أكتوبر، 2014، عمان، الأردن. على الموقع: [platform.almanhal.com/details/article/69057](http://platform.almanhal.com/details/article/69057)، بتاريخ: 11/11/2017، الساعة: 22:01.

بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم<sup>1</sup>.

### 2 3 التكنولوجيا:

هي كل يمكن استخدامه داخل المؤسسات ، ويمكن تقسيمها إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات والأجهزة الالكترونية وغيرها، وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة<sup>2</sup> وغيرها من الوسائل التي تساهم بشكل أساسي في انجاز الأعمال على أكمل وجه، وبالتالي على المؤسسات تغييرها من حين لآخر واستبدالها بأخرى أكثر تطوراً.

### 2 4 الإستراتيجية:

تقوم المؤسسات بإجراء تغييرات في إستراتيجيتها من أجل تحقيق أهدافها ومن أجل الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

ولكي يحدث أي تغيير في المؤسسة مهما كان نوعه أو في أي مجال لابد من وجود إدارة هذه الأخيرة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى إحداث التغيير بكل مهارة ونجاح، لذلك يجب أن نميز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد لتتصدى لكل ما من شأنه أن يقف عثرة أمام نجاح التغيير.

### المبحث الثالث: إدارة التغيير سبيل لتحقيق التميز.

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى ترسيخ التغيير لدى العاملين وإقناعهم به من خلال المشاركة والاتصال بهم حتى تتغلب على مقاومتهم له عن طريق إدارة جادة وفعالة لهذا التغيير الأمر الذي يحقق مزايا عديدة لهذه المؤسسات تنعكس بصفة إيجابية على كافة الوحدات التنظيمية بما في ذلك جميع الأفراد العاملين من أجل تحسين الأداء.

### المطلب الأول: إدارة التغيير وخصائصها.

حتى يتم التغيير لابد من إدارة خاصة ومؤهلة للاسترشاد بها من خلال الفريق القائم على التغيير، لذلك يجب الوقوف عند مفهومها، وكيف بإمكانها التغلب على العراقيل التي تحول دون إنجاح التغييرات.

### 1 مفهوم إدارة التغيير:

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة والمعقدة، التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وهي ما تزال طور الدراسة، ويأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات الأفراد أو القيادات الإدارية.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، التغيير – أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، ط 3، القاهرة، 2009، ص 108.



حيث يرى "ستيف سميث" S . Smith أن إدارة التغيير هي العملية التي يتم من خلالها تحويل المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه بتطبيق منهج شمولي عملي متدرج لتطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.<sup>1</sup>

كما تعتبر إدارة التغيير<sup>2</sup> الأداة التي تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الايجابية للتغيير و تتجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير.

كما عرفت إدارة التغيير بأنها الفلسفة التي تدار بها المؤسسة تضمن إدخال التغيير المخطط سواء في جانب أو عدة جوانب أو أوضاع المؤسسة بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق مع البيئة الخارجية أو أهداف أخرى.<sup>3</sup> إن إدارة التغيير يمكن تعريفها أيضا بأنها الآلة أو الدافع داخل المؤسسة والذي يعمل على تحريكها لمواجهة الأوضاع الجديدة التي آلت إليها وإعادة ترتيب الأمور من خلال الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، والتقليل من عوامل التغيير السلبي.<sup>4</sup>

لقد ركزت التعاريف السابقة على الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي أين تسعى إدارة التغيير للتكفل بالاستخدام الأمثل لكل موارد المؤسسة وتوجيهها من أجل تحقيق مبررات التغيير. يمكن تعريف إدارة التغيير أيضا بأنها "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة".<sup>5</sup>

من التعريف السابق نستنتج أن القيادة داخل المؤسسة كذلك يمسه التغيير من خلال تخليها عن قيمها ومعارفها وتقنياتها السائدة بأخرى تكون أكثر كفاءة وفعالية، بالإضافة إلى الهدف من إدارة التغيير واستخدام أفضل الطرق لذلك.

تعليقا على ما سبق، يمكن أن نستخلص ما يلي:

- يستلزم عند إدخال أي تغيير وجود جهاز يعمل على رصد ومتابعة التغيير وتطبيقه بكل حذافيره؛
- تسعى إدارة التغيير إلى زيادة الفعالية؛

<sup>1</sup> محمد بن يوسف نمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> Gérard Monpin: **Conduire Le Changement - Du Diagnostic A L'action, Du Pourquoi Au Comment**, 2008, P 5

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 380.

<sup>4</sup> خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>5</sup> كمال قاسمي، **إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير**. الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي: 08- 09 مارس 2005، ص 53.

- تتضمن إدارة التغيير إحداث تغيير مخطط خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشمل على تشخيص لوضع المؤسسة وتحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها؛
- إدارة التغيير هي عملية مخططة في المؤسسة، لضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق أهدافها؛
- يمس التغيير القيادة وكافة أعضاء المؤسسة على حد سواء.

تعمل إدارة التغيير على التخفيف من الآثار السلبية التي لا تكون لصالح المؤسسة عند إحداث التغيير وذلك باتباع الأساليب الملائمة لذلك.

كما تعتبر إدارة من بين أصعب المهمات الإدارية حيث أنها لا تتوقف عند الممارسات الصحيحة بل تتعداها إلى كيفية التخطيط المحكم والناجح لوضع الفكرة المناسبة والمدرسة الخاصة بالتغيير في الطرف المناسب، وليس مجرد أخذ وضع معين يختلف عن الوضع السابق بأي شكل من الأشكال<sup>1</sup>، وإضافة إلى التعاريف السابقة، يمكن إعطاء التعريف الإجرائي التالي لإدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية كما يلي:

#### إدارة التغيير

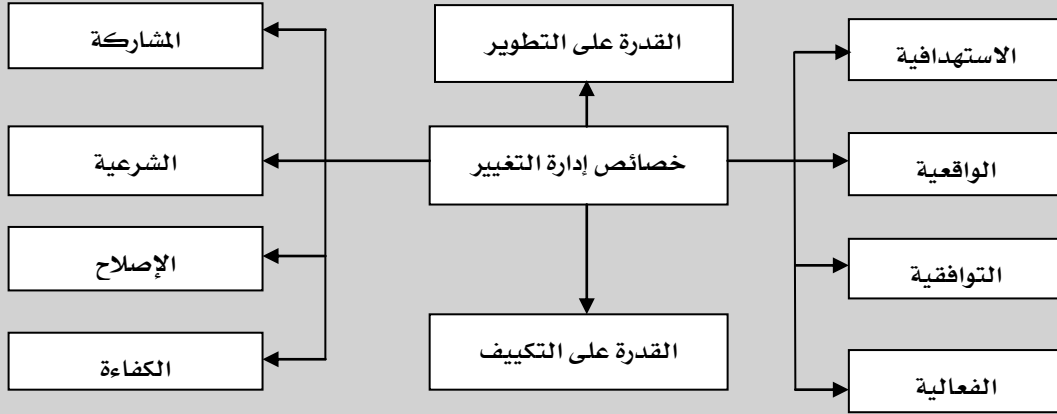
هي الجهاز الذي يتكون من مجموعة من الإداريين الأكفاء الذي يحرك الإدارة والمؤسسة من خلال التخطيط البناء والتنفيذ الجيد، والمتابعة المتأنية لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي. للوصول إلى الهدف المنشود وتحسين مستوى الأداء.

## 2 - خصائص إدارة التغيير:

هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة، حتى تتم العملية بنجاح وبالتالي تحسين الأداء من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 397.

الشكل رقم (08): خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 57.

نلاحظ أن إدارة التغيير أمر شديد الأهمية فهو نتاج لمجهودات واعية ومنسقة تهدف إلى إصلاح واقع لا يتوفر على عناصر البقاء والاستمرار، كما يعد هذا الشكل الجوانب الأساسية لخصائص إدارة التغيير كما يلي:

## 2 1 - الاستهدافية:

يعتبر التغيير حركة تفاعل فلا تحدث عشوائيا، وإنما يحدث في إطار حركة منظمة تسعى إلى تحقيق غاية مرجوة وأهداف محددة ومقبولة من قوى التغيير داخل المؤسسة؛

## 2 2 - الواقعية:

بمعنى أن يكون التغيير محاكيا للواقع ومرتبب بكل ما يلزمه من الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة والظروف التي تمر بها أو المحيطة بها.

## 2 3 - التوافقية:

ترتبط عملية إدارة التغيير على مدى قبولها القيادات ومن جوانب وفئات مختلفة، والتي يمكن أن تتأثر بالتغيير سواء كانت هذه الجهات منفذة، أو محايدة أو معارضة أو مقاومة هذه الأخيرة التي تؤثر فيه قبل أن تتأثر به لذلك يجب على القائد رصد هذه المقاومة أو غيرها ويعمل على توفيق عمليات التغيير مع مختلف تطلعاتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2015، ص 183.

## 2 4 - الفعالية:

تلتزم إدارة التغيير بخاصية الفاعلية والجدية في إحداث أي تغيير وفي كافة المراحل وفي الوقت المحدد، وأخذ الأمور مأخذ الجد ببذل كل الطاقات المتوفرة والإمكانيات المتاحة لذلك.

## 2 5 - المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى إشراك العاملين وكل المستويات داخل المؤسسة وتشجيع العمل بروح الفريق كما تستطيع المؤسسة الاستعانة باستشاريين خبراء<sup>1</sup> في إدارة التغيير من محيطها الخارجي لكن دون إغفال المشاركة العمالية له حتى يكتب له النجاح.

## 2 6 - الشرعية<sup>2</sup>:

وهي الشرعية القانونية والأخلاقية والتي تعطي كل منهما المصدقية لإدارة التغيير وفي آن واحد، هذا التغيير الذي يجب أن لا يتعارض مع الأخلاق والأعراف السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة وتعديل القوانين في حالة تعارضها معه.

## 2 7 - الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات أو سد ما هو ناقص.

## 2 8 - الكفاءة:

ويقصد بها حساب ما يكلفه التغيير والعائد منه، سواء كانت هذه التكاليف عبر الحسابات المادية المستخرجة من القوائم المالية أو غير مادية مثل محاسبة المسؤوليات ومراكز العمل، حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

## 2 9 - القدرة على التطوير والابتكار<sup>3</sup>:

هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو معروف أو قائم، فالتغيير يعني الأفضل والأصلح والأجود ولا يعني التدهور، وإلا فقد التغيير مضمونه.

## 2 10 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث<sup>4</sup>:

تعني هذه الخاصية القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الأحداث السريعة التي تؤدي إلى زيادة واحتمام شدة الصراع إذا لم تتكيف معها نظرا لتمييز المحيط بالتعقد.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 36.

<sup>2</sup> معزوز نشيدة، بن عبد العزيز قطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة البليدة، يومي : 17- 18 ماي 2011، ص 9.

<sup>3</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

## المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي .

بالرغم من أن التغيير له أهمية بالغة لمختلف المؤسسات إلا أن ذلك لا يمنع من وجود عدة صعوبات في مقدماتها مقاومة الأفراد العاملين لهذا التغيير أين تعودوا على ما هو مأوف لديهم وهنا يكمن دور إدارة التغيير في التقليل من ذلك.

### 1 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

إن الحديث عن نجاح إدارة التغيير يتطلب إلقاء الضوء على مقاومة التغيير سواء كانت إيجابية تسعى لدعمه أو سلبية تسعى لعرقلته وعدم إتمامه فهي تعتبر الرد الفعلي لأي تغيير يحصل في أي مؤسسة خاصة في بداية تطبيقه لارتباطه بالعاملين وسلوكياتهم وثقافتهم، فكل عامل أو موظف يعتاد على أشياء من الصعب تغييرها وتأتي المقاومة كحتمية مثل حتمية التغيير فالإنسان بفطرته يميل إلى الاستقرار ويخاف من كل تغيير لأن في نظره التغيير يهدد استقراره ويزرع بداخله قلقا وتوترا لذلك يرفضه بمجرد أن يسمع به.

بناء على ذلك يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها استجابة سلوكية اتجاه أي تغيير مبرمج سواء كان حقيقيا أو متوقعا يشكل خطرا، كما تشكل مقاومة التغيير سلوك الأفراد النابع من إحساسهم بعجز عم القيام وتقبل التغيير المطلوب لعدم اليقين من نتائجه بهدف الثبات والتمسك بالوضع الحالي من خلال إفسال التغيير المبرمج<sup>1</sup> وبالتالي فهي الرد الطبيعي للعاملين اتجاه كل ما يهدد عملهم الحالي من تغيير ويسبب لهم خطرا حقيقيا فيلجئون إلى الركون وعدم الامتثال بدرجات متفاوتة للمحافظة على الوضع القائم<sup>2</sup>، وهي ظاهرة تؤثر على عملية التغيير وتزيد من تكاليفه نتيجة منع وعرقلة تنفيذها<sup>3</sup> وتختلف من فرد إلى آخر وقد تكون تعبير ظاهري أو باطني، من خلال موقف الفاعلين أمام التغيير في الاحتمالات التالية حسب ما هو موضح في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المنظمات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014. 2015، ص 64.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>3</sup> Radha.R .Sharma, Change Management Concepts And Applications, Tata Mc graw- Hill Education, New Delhi, Inde, 2006.

الجدول رقم (02): السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير

نوع الاستجابة	التغيير المقترح
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقاوم علنا ودون خوف.</li> <li>• يقاوم سرا.</li> <li>• احتمال قبوله أو إجازته بحذر.</li> <li>• مشاركة في إحداثه ونجاحه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفاعل يرى أن التغيير ضار وهدام.</li> <li>• الفاعل يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه.</li> <li>• الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له.</li> <li>• الفاعل يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.</li> </ul>

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 113.

كما أن هذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين من بينهم ( Manfred Kets Devries و Danny Miller ) اللذين قاما بدراسة هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي<sup>1</sup> فوجدا بأن الفرد بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك في إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفسه، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة برغباته وحاجاته، وبالتالي فإن الفرد ولعدم استيعابه للتغيير يمكن أن يقوم بإعادة تحديد الوضع عن طريق التشبث بالماضي، أو اللجوء إلى مناورات دفاعية لمواجهة التغيير والتحويلات الجديدة، من خلال تجاهل المشاكل المطروحة، الكبت، التهرب، ويمكن أن تزداد حدة ذلك خاصة إذا كانت الأفكار الجديدة في قطيعة مع المعارف وطرق التفكير الحالية وهذه السلوكيات الدفاعية نجدها في القيادات على مستوى المؤسسة ذاتها أو على مستوى الأفراد العاملين.

كما أن عدم وجود منهجية في إدخال التغيير ستساهم في زيادة شدة المقاومة<sup>2</sup> هذه الأخيرة التي تأخذ أشكال عديدة إما أن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية.

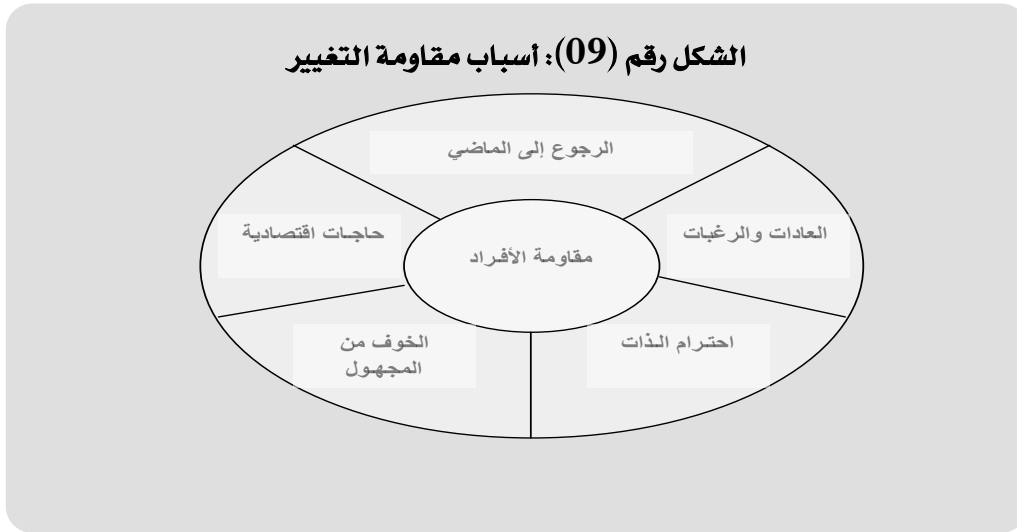
## 2 - أسباب مقاومة التغيير:

تعد إدارة التغيير من أصعب العمليات الإدارية نتيجة لارتباطها بأفراد يرفضون كل ما هو جديد نتيجة اختلاف الطبيعة الشخصية لمستقبله كالخوف من المجهول، القلق والاضطراب في العلاقات والعادات

<sup>1</sup> الهادي بوقلقول، رضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة. المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول: تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص 12.

<sup>2</sup> Boukrif moussa, Meziani Mustapha, changement et gestion du changement dans les entreprises algérienne cas: une communication dans le forum national des entreprises sur " le management du changement dans les entreprises" . Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Moktar – Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre 2004 .p03.

<sup>1</sup> و الممارسات وأسباب أخرى تتعلق بطريقة إحداث التغيير والوقت والموارد المتوفرة للتكيف معه<sup>2</sup>، لذلك تظل من بين المشاكل التي تعترض إحداث أي تغيير مثلما يوضحه الشكل التالي:



المصدر:

Gérard Ouinet, Yvon Dufour, **Vivre et gérer le changement ensemble**, revue Française de gestion, N° 114, Mars, avril, Mai, 1997, P32.

مما سبق نلاحظ أن الأفراد العاملون تتفاوت مقاومتهم للتغيير حسب شدة التغيير وحسب تمسك الفرد بالمألوف والخوف من المجهول والعادات والرغبات والتمسك بالماضي بالإضافة إلى رغبة العامل في احترام الذات. إلا أن هذه المقاومة ليست دائماً سلبية فهي تحمل بعض الإيجابيات منها<sup>3</sup> تساعد الإدارة على اكتشاف بعض المشاكل التي يمكن أن يتسبب فيها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها، كما يمكن لهذه المقاومة في نفس الوقت أن تشجع على بذل مزيد من الجهد لإعلام الأفراد بالتغيير وتوضيحه بمختلف الوسائل والذي يؤدي في النهاية إلى قبوله.

■ تعمل المقاومة على تزويد الإدارة المعنية المكلفة بالتغيير كل المعلومات الخاصة بالمقاومين خاصة فيما يتعلق بمشاعرهم نحو التغيير، كما توفر لهم متنفساً للتعبير عنها والتحدث عن التغيير ومناقشته حتى يتفهموه بصورة أفضل.

كما يمكنها أن:<sup>4</sup>

- تساعد في التنبؤ بالسلوك وعدم عشوائيته وتوفير درجة من الاستقرار؛
- يمكن أن تكون مصدر إثارة لوجهات النظر المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية هذه الوجهات التي تساهم بدورها في الوصول إلى قرارات جيدة.

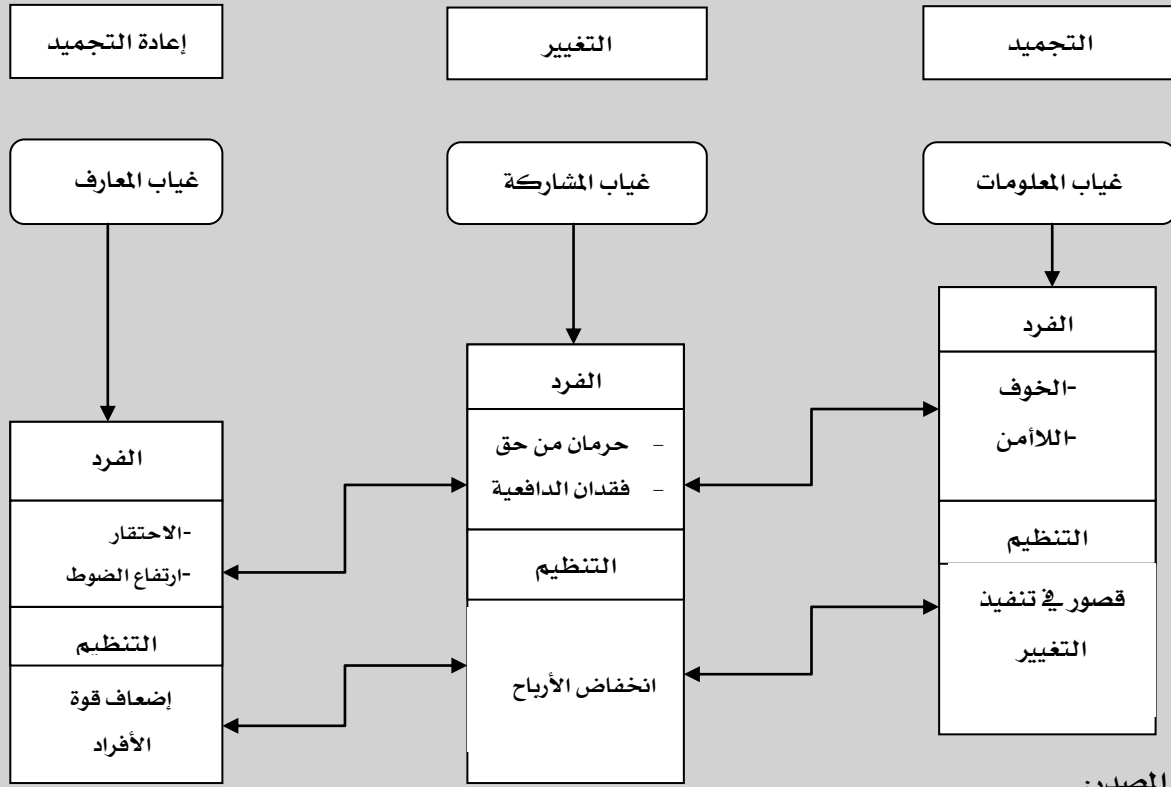
<sup>2</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، مرجع سبق ذكره، ص400.

<sup>3</sup> حسين حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص362.

<sup>4</sup> فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة. 2006، ص 57.

لذلك نعتبر أن مقاومة الأفراد العاملين للتغيير أمرا طبيعيا بحكم أنه جديد ونتائجه غير مضمونة، وأنهم تعودوا على أشياء هي في نظرهم الأكثر تحقيقا للكفاءة، وما على الإدارة إلا إدراك هذه المقاومة في وقتها المناسب والتصرف معها بحكمة وعقلانية، مما يحقق المنفعة للجانبين، أما عن السلبيات فيمكن تلخيصها كما يلي:

الشكل رقم (10): النتائج السلبية لمقاومة التغيير



المصدر:

Gérard Ouinet, Yvon Dufour, Vivre et gérer le changement ensemble . revue Française de gestion, N° 114, Mars, avril, Mai, 1997, P32.

1 أما الأسباب التي تخلق المقاومة فيمكن إرجاعها إلى عدة أسباب حسب "جيمس أوتول" كما يلي:

- إدخال التغيير في الوقت الغير مناسب، يزيد عدد الراضين له؛
- عدم تقديم أدلة وشروح كافية من طرف من يتبنون التغيير يظهرون من خلالها المنفعة التي ستعود على الأشخاص أو المؤسسة وإبراز الهدف من التغيير؛
- السرعة الكبيرة في تنفيذ التغيير؛
- عدم شعور الأفراد بالرضا والارتياح لأن التغيير غير نابع من أنفسهم خاصة إذا كان مفروضا عليهم ومفاجئا له؛
- اعتقاد بعض الأفراد أن التغيير سينعكس بشكل إيجابي على بعض الأشخاص فقط دون غيرهم؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 324 - 325.



- يرى بعض الأفراد أن التغيير لا فائدة منه وأنه نوع من الاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف؛
- انعدام الثقة بالنفس وعدم قدرتهم على مواجهة التحديات الجديدة التي يواجهونها من جراء إدخال التغييرات.

كما يمكن تلخيصها في:<sup>1</sup>

- قبول الوضع الحالي والتمسك به؛
- إهمال العاملين في المشاركة في التخطيط لعملية التغيير؛
- انعدام الثقة في من يقومون بعملية إدارة التغيير؛
- الاتصال الضعيف ونقص المعلومات أثناء التغيير، والذي يترتب عنه عدم توضيح أسباب التغيير وتوقعاته المستقبلية؛
- عندما يمس التغيير القيم والمبادئ والمعتقدات؛
- التكاليف العالية التي يتطلبها التغيير؛
- الخوف من المجهول كفقْدان مصالِح وعلاقات شخصية أو عدم التكيف مع الوضع الجديد؛
- كثرة التجارب التغييرية السابقة وفشلها في بعض الأحيان أو كلها؛
- التكاليف العالية التي يتطلبها التغيير؛
- سوء علاقة العاملين مع المغير؛
- الخوف من زيادة العمل لدى بعض الموظفين.<sup>2</sup>

### 3 - مظاهر مقاومة التغيير :

بعد أن يتأثر الأفراد العاملين بالتغيير الحاصل فإن قبولهم لن يأتي دفعة واحدة وإنما على مراحل يمكن

تمييزها كما يلي:<sup>3</sup>

- **الصدمة:** تشير إلى فقدان السيطرة وافتقاد القدرة على اتخاذ القرارات؛
- **عدم التصديق:** وتشير إلى أن التغيير شيء لا ضرورة له وينبغي تجنبه؛
- **الذنب:** وهو إحساس الفرد بأنه السبب وراء حدوث التغيير، وذلك لارتكابه خطأ ما حتم التغيير؛
- **الإسقاط:** يعتبر تبادل اللتهم، بلوم فرد لفرد آخر نتيجة التغيير الحاصل؛
- **التبرير والتكامل:** وهو قيام الأفراد بوضع أسباب التغيير بالإضافة إلى احتواءه ورضاهم عنه من خلال تنفيذها وجعل نتائجها مزايا يتمتع بها النظام والفرد؛

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 398 - 399.

<sup>2</sup> طارق السويدان، **منهجية التغيير في المنظمات**. دار ابن حزم، الرياض، 2001، ص 22.

<sup>3</sup> ماهر، أحمد، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 417.

■ **القبول:** يوحى إلى الرضا التام من قبل الأفراد بالمتغيرات والوضع الجديد بعد تنفيذ التغيير.

كما يجدر بنا القول أن المعارضة أو المقاومة غالباً ما تظل مخبأة حتى يتم الانتهاء من تنفيذ التغيير<sup>1</sup> ولا يتمكن القائمون على التغيير من اكتشافها لذلك على القيادات الإدارية الانتباه لها منذ البداية، وبذلك نستطيع القول أن أصعب مرحلة من المراحل السابقة هي مرحلة التبرير حيث يحاول إيجاد أسباب ليقنع بها نفسه وغيره بعدم جدية التغيير، لذلك على الإدارة أن تقلص من هذه المرحلة حتى يتم الانتقال إلى مرحلة تنفيذ التغيير.

### المطلب الثالث: أساليب مقاومة التغيير ومعالجتها لنجاح التغيير

ينجم عن التغيير خاصة منه المفاجئ مقاومة شديدة خاصة إن لم يؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطبيق التغيير بكافه مراحلها مشاكل عديدة تضطر فيه القيادات الإدارية التصدي لهذه المشاكل وهذا ما سنراه لاحقاً.

#### 1 - أساليب مقاومة التغيير:

تتعدد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها إلا أنها تتركز في ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وهي<sup>2</sup>:

#### 1 1 - الرفض والمقاومة العنيفة:

يستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقائها، باستخدامها أعنف الأساليب كالتجسس الوظيفي وإشاعة القلق والخوف بين

#### 1 2 - تعطيل قوى التغيير:

عندما تعجز قوى المقاومة من القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وقواه، وفي إمكانية القيام به.

#### 1 3 - تأخير سرعة التغيير:

قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل : استنزاف طاقات قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية كإقامة الاحتفالات والمهرجانات. من خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة وتجلب نتائج وخيمة على المؤسسة.

<sup>1</sup> موري م دالزيل، ستيفن س سكوتوفر، **أساليب التغيير - أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات**. ترجمة : محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، المعمورة، 2008، ص 71.

<sup>2</sup> صالح بن سليمان الفانز، **الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته**. أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 30.

## 2 - أساليب معالجة مقاومة التغيير:

تسعى الإدارة العليا إلى إحداث أي تغيير إيجابي داخل مؤسساتها، لذلك تبرز أهمية الدور الذي تقوم به، في توجيه هذه العملية المهمة وتميرها بطريقة تجني منها الفائدة لكافة العناصر والأطراف طرق أساليب أخرى تراها مناسبة باعتبارها هي المسئولة عن هذه العملية والتي يمكن ترتيبها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): علاج مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	عند عدم وجود معلومات دقيقة	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم فيها الناس بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	أخذ وقت طويل ومكلف
التفاوض والاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المنافسة والاستقطاب	حين تفضل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص ص 107، 106.

ويمكن شرح ما جاء في الجدول السابق كما يلي:

### 2 1 - التعليم والاتصال:

تتطلب هذه الإستراتيجية مساعدة العاملين على رؤية الحاجة للتغيير من خلال الاتصال بهم بشكل فعال، وإعلامهم مسبقاً بشكل واضح والذي يتخذ بدوره عدة أشكال منها المناقشة، العرض للمذكرات و التقارير لتثقيف العاملين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه، أي توضح لهم كل ما يتعلق بالتغيير ومضامينه من أسباب ودوافع حتى تزيل عدم التأكد الذي يرتبط بعملية التغيير وتقطع الشك والقلق والإشاعات التي تصدر من الجهات المعارضة، وبالتالي تتبدد مخاوف العاملين ويتم التغلب على مقاومتهم للتغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، الإدارة - أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار الفكر، عمان، 2007، ص ص 532 - 533.

## 2 2 المشاركة:

يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً. كما تتم من خلال عقد اجتماعات ولقاءات توضح فيها كل ما يتعلق بالتغيير ومضامينه من أسباب ودوافع حتى تزيل عدم التأكد الذي يرتبط بالتغيير وتقطع الشك والقلق والإشاعات التي تصدر من الجهات المعارضة، وبالتالي تتبدد مخاوف العاملين ويتم التغلب على مقاومتهم للتغيير.<sup>1</sup>

تعتبر المشاركة من الشروط الأساسية المتفق عليها لنجاح التغيير وكذا من بين أهم الأساليب التي تتم بها معالجة المقاومة من خلال السماح للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات والطلب منهم تقديم اقتراحات وأفكار جديدة سواء من خلال التخطيط أو التنفيذ والتي تنتج عنها تقديم مقترحات جديدة ومفيدة من شأنها أن تزيد من ولائهم وتضامنهم مع أصحاب التغيير، وتظهر عملية المشاركة من خلال أمرين إما تحديد المشكلات التي تتطلب التغيير من طرف الإدارة العليا وتتم استشارة العاملين حول هذه المشاكل أو يطلب مباشرة من الأفراد العاملين المشاركة من البداية في تحديد تلك المشاكل، لكن هذا سوف يؤدي في بعض الأحيان أن لا يكون الفصل الأول والأخير للمستويات العليا في التنظيم.<sup>2</sup>

## 2 3 الدعم والمؤازرة:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام القائمين بالعملية التغييرية بتوفير الدعم المادي والمعنوي والعاطفي لكل أفراد المؤسسة عن طريق الإصغاء إليهم ومشاركتهم فيما يشعرون به من القلق والتوتر، أي العمل على خدمة المصالح المشتركة بين جميع الأطراف، وتوفير الظروف اللازمة، التي تهيئهم لقبول التغيير وتبديد عنهم الخوف من نتائجه كتوفير فرص التدريب؛ توفير مستشارين وخبراء، الميزانية الكافية وهذا ما يعاب على هذه الطريقة التي تستلزم وقتاً طويلاً وتكلفة بالغة حتى يشعر الأفراد بهذا الدعم<sup>3</sup> كما أن هذا الأسلوب يفشل أيضاً في حالة اقتراح خطط تطويرية بمعزل عن الأفراد العاملين مما يزيد من المقاومة وكثرة تفاقمها.

## 2 4 التفاوض والاتفاق:

من خلال هذا الأسلوب يتم تبادل الآراء ومختلف وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه، مع تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، إجراء بعض المساومات، وتقديم مزايا خاصة لهم مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير، إلا أن هذا الأسلوب يتوقف نجاحه بصفة أساسية على خبرة المفاوض واختياره الوقت المناسب والإستراتيجية التي يعتمدها للتفاوض، إلا أن الأسلوب قد يكلف المؤسسة تكاليف باهظة نتيجة تقديم

<sup>1</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> Dimitri Weiss et autres, Ressources humaines, Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> éditions, Paris, 2003, p 553.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 76.

تلك المزاي قد يصل الأمر بها على عدم الاتفاق على تقديم تنازلات من طرف رواد التغيير لعدم إمامهم بهذه الأسلوب جيداً.

## 2 5 المناورة والاستقطاب:

لقد ثبت نجاح هذه الطريقة وبصفة خاصة إذا طبقت باحترافية عند عدم الاستجابة للطرق السابقة وفشلها للتصدي لمقاومي التغيير، وهي تعني فن استخدام الحيل السياسية على الأفراد العاملين، كما تعني فن التأثير على الآخرين من خلال استخدام محاولات ومجهودات كإقتناء معلومات معينة لها أثر إيجابي على الأفراد، أو استخدام شعارات رنانة لذلك إلا أن ذلك سوف يؤدي إلى آثار عكسية إذا شعر الأفراد أنهم خدعوا.<sup>1</sup>

## 2 6 الإكراه الصريح والضمني:

تلجأ المؤسسة من خلال جهازها الإداري إلى هذه الطريقة إلى استخدام قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك صريحاً من خلال قرار رسمي يوجه بصفة رسمية للمعني أو ضمنياً عن طريق التلميحات التي يفهم منها أنه لا مفر من التغيير، كالحرمان من الحوافز، أو فقدان وظائفهم أو عدم الاستفادة من الترقية أو تحويلهم من مناصبهم أو المزايا والخدمات، أو النقل إلى مكان أقل، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المؤثرة وبسرعة فائقة لكن بصفة مؤقتة، لذلك يجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

ونظراً لما سبق فإن هذا الأسلوب لا يستعمل إلا في حالات نادرة جداً وآخر ما تلجأ إليه الإدارة لأنه يؤدي إلى تفاقم المشاكل وزيادتها حتى بعد قبول التغيير حيث تستعمل القيادات الإدارية سلطتها والقوة.

إن التغلب على المقاومة أو التقليل من حدتها يتوقف على اختيار أسلوب من الأساليب السابقة الذكر مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وكفاية الوقت لذلك، كما تجدر الإشارة أنه يمكن استعمال أكثر من أسلوب واحد في نفس الوقت.

خلاصة لما سبق نقول أنه بالرغم من أن التغيير وما يتيح من فرص للتقدم والتطور من خلال الإدارة الفاعلة التي تشتمل على الخصائص الرئيسية لها إلا أنه يصدر الكثير من الخوف والتشبث بالماضي والمقاومة الشديدة التي تختلف أسبابها وأشكالها مما يتطلب المزيد من الحكمة والأساليب في معالجتها والابتعاد عن الأساليب غير الفعالة كاستخدام القوة أو تجاهل المقاومة وأكثر من ذلك الاستسلام لها كل هذا حتى تحقق المؤسسة نوعاً من التميز في المؤسسة يطلق عليه التميز التنظيمي أو المؤسسي كما يلي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 77.

## المطلب الرابع: التميز التنظيمي كنتاج لعملية التغيير الناجح.

تعمل مختلف المؤسسات اليوم بصورة دائمة على تحقيق النجاح والتميز في كافة وحداتها على غرار الهيكل التنظيمي والقيادات والأفراد العاملين والتكنولوجيا المستعملة....، لذلك تسعى جاهدة إلى إحداث تغييرات دائمة من أجل تحقيق التقدم والتطور المستمر لذلك.

### 1 - مفهوم التميز التنظيمي:

لازال التميز التنظيمي مصطلح حديث النشأة يضم تميز كافة العناصر داخل المؤسسة ويقوم على مجموعة من المبادئ كما أصبح اليوم يشكل مدخلا هاما لتحقيق التحسين والتطور.

حيث عرف على أنه تعبير عن فلسفة إدارية جديدة، تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم الزبائن المستهدفين ويحقق رضاهم ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة مع كافة الأطراف الذين يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على خدمات منها.<sup>1</sup>

كما عرف<sup>2</sup> على أنها حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي تعمل على خلق مستويات عالية غير مسبوقه في تنفيذ مختلف العمليات، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية مما يخلق نتائج تميز على ما تقدمه المؤسسات المنافسة الأخرى، مما يحقق الرضا التام لأصحاب المصلحة في المؤسسة.

لذلك نقول بأن التميز يتحقق من خلال الإدارة الكفؤة والفعالة التي تستطيع استشراف المستقبل ووضع الاستراتيجيات والبرامج والخطط لمواكبة مختلف التغييرات والمستجدات التي تطرأ في عالم الأعمال وقدرتها على تحليل البيئة الخارجية واقتناص الفرص، وتجنب التهديدات وقدرتها على إجراء تحليلات للمؤسسات المنافسة والاستفادة من تجاربها الناجحة والتميزة لديها واخذ العبر من العقبات التي صادفتها<sup>3</sup>، ويكون ذلك من خلال تميز مختلف أبعاد التنظيم داخل المؤسسة:

### 2 - أبعاد التميز التنظيمي:

لا ينشأ تميز المؤسسة من العدم بل بتضافر مجموعة من الوحدات والتنظيمات داخلها خاصة ما تعلق بالتنظيمات التي شهدت تغييرات بناءة، بدءا بالقيادات الإدارية المسؤولة على القرارات الصائبة والأفراد العاملين والهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة التنظيمية كما يلي:

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشوية وآخرون، **التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات**. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، صص 46- 47.

<sup>2</sup> علي السلمي، **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**. دار غريب للطباعة والنشؤ والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص96.

<sup>3</sup> صالح علي عودة الهللات، **إدارة التميز، الممارسات الحديثة في إدارة المنظمات**. دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص26.

## 2 - 1 - تميز القيادة:

تمثل القيادة في أي مؤسسة عصب الإدارة من خلال مدى قدرة القائد على استغلال جميع الفرص التطويرية بما للتقليل من الانحرافات لذلك تحتاج المؤسسات إلى تميز هذه الفئة ويكون ذلك من خلال توفره السمات التالية:<sup>1</sup>

- التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية المستشرفة اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة؛
- الإدارة المبادرة بدلا من الإدارة برد الفعل؛
- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط استراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مثمر؛
- الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين المستمر؛
- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات (يصنف ويحلل وينتقي ويكامل ويربط فيستنتج)، وينقل هذه المعارف والمهارات لمروؤوسيه؛
- تبني الأساليب الإدارية المعاصرة لتعزيز تنافسية المؤسسة، مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة؛
- الإدارة بالتفكير الإبداعي؛
- الإدارة بالتحفيز والابتعاد عن أساليب التحفيز التقليدية لتفجير الطاقات، ويراعى في ذلك:
  - مخاطبة القيم السائدة لدى العاملين، القيادة بالقدوة الحسنة؛
  - إعطائهم أكبر قدر من الحرية والمرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني؛
  - إيجاد المناخ التنظيمي الذي يفتح قنوات الاتصال ويشعرهم بأهمية دورهم؛
  - مكافأة المتميزين علنا مما يعمق شعورهم بالإنجاز؛
  - فتح قنوات اتصال مستمرة بين القادة والعاملين لدعم الرؤية المستقبلية وربطها بأفكار العاملين.
- التمكين الفاعل للعاملين في فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات، وتدريبهم ونصحهم؛
- تبني مدخل التحسين المستمر؛
- التوجه للسوق العالمية بدلا من الانحصار في السوق المحلية؛
- اكتساب قدرات المدير العالمي للمقدرة على التكيف مع أشخاص من ثقافات مختلفة كعملاء وموردين وشركاء ومنافسين... والقدرة على فهم معتقداتهم وقيمهم وتفهم المعايير الحكومية من سوق لآخر؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، على الموقع <http://unnpan1.un.org/intradoc/groups> بتاريخ: 2017.03.15، الساعة: 20:39.

- التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.

## 2 2 - تميز المرؤوسين:<sup>1</sup>

ويمثل في امتلاك العاملين في المؤسسات المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه وتشجيع بعضهم على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق الأهداف، وأنهم يعرفون بالتحديد أهداف مؤسستهم وما هو مطلوب منهم بالإضافة إلى تمتعهم بالعديد من الصلاحيات المفوضة من قبل الرؤساء تمكنهم من إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم وحل المشاكل التي تعترضهم.

## 2 3 - تميز الهيكل التنظيمي:

ويمثل مدى قدرة الهيكل التنظيمي على السماح بالتعاون بين سلطات الإدارات في المستويات المختلفة والوحدات الإدارية بما يحقق الأهداف واتصافه بالمرونة لجعله يواكب جميع التغييرات.

## 2 4 - تميز الإستراتيجية:

ترتبط الإستراتيجية الناجحة في المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي الذي يشمل الأهداف طويلة الأجل حيث تكون الإستراتيجية مميزة، من خلال القدرة على تنفيذ الرؤية المستقبلية بالتركيز على كافة أصحاب المصالح في المؤسسة،<sup>2</sup> مع الأخذ بعين الاعتبار القطاع الذي تعمل فيه ومن ثم يتم تغيير وتطوير السياسات والخطط والعمليات والأهداف وفقا لهذا النموذج، ولتحقيق ذلك لابد من التحليل الاستراتيجي الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية بهدف معرفة جوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتحسينها إضافة إلى صياغة الإستراتيجية حيث تكون شاملة ثم تنفيذها انتهاء بعملية تقييمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها،<sup>3</sup> وبذلك نقول انه حتى تتميز المؤسسة باستراتيجياتها وسياساتها عليها التغيير الدائم لها بحيث يحسن من نتائجها الطويلة الأجل.

## 2 5 - تميز الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية إحدى أبرز المكونات الأساسية للمؤسسات لا يمكن تجاهلها، فهي مجموع الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تغييرها عن طريق المؤسسة بمرور الوقت<sup>4</sup> ومدى توافق سلوك العاملين مع أعمالهم، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا المعاني والأمور والمشاعر المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي بها تتميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

<sup>1</sup> نقصد بالمرؤوسين: العاملين، التابعين.

<sup>2</sup> الاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحمر، مستوى، تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بحدة من وجهة نظر

الإداريين. رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، ص 32.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 33.

<sup>4</sup> سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي. مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص 162.



### 3 - خصائص المؤسسة المتميزة :

ويمكن توضيح خصائص المؤسسة المتميزة، كما يوضحها النموذج الأوروبي للتميز EFQM والتي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 3 1 - رضا العملاء:

المؤسسات المتميزة تقدم دائما قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائما على منحهم ما يفوق احتياجاتهم وتطلعاتهم.

#### 3 2 - التنمية المستدامة:

المؤسسات المتميزة يكون لها أثرا إيجابيا على البيئة من حولها. من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.

#### 3 3 - تطوير القدرة التنظيمية :

المؤسسة المتميزة تعمل دائما على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية.

#### 3 4 - تشجيع وتبني الإبداع والابتكار:

المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائما لتبني ما هو جدي.

#### 3 5 - الرؤية والرسالة والالتزام:

المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملائهم.

#### 3 6 - التخطيط المرن:

لدى المؤسسات المتميزة دائما قدرة على التحرك والاستجابة بكفاءة وفعالية لأقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل من تلك التهديدات فرصا يجب اغتنامها.

#### 3 7 - النجاح من خلال إطلاق مواهب الأفراد:

تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائما على تفضير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين، والإيمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين والمنظمة على حد سواء.

<sup>1</sup> إسراء المغازي، التميز المؤسسي وتحقيق رضا العملاء. على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/Trainer/posts/588995> ، بتاريخ: 2018.04.22، الساعة:

### 8 3 - الحفاظ على التميز والتمسك به:

المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلبى احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها.

بالإضافة إلى ما سبق، فالتميز التنظيمي يشمل جميع نواحي المؤسسة، كما يتيح لها فرص التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى الوضع الذي يتيح لها التفوق على المنافسين في نفس القطاع الذي تنشط فيه.<sup>1</sup>

وببساطة يمكننا القول أن إدارة إدارة التغيير تسعى دائما لتحقيق أهداف عديدة من خلال تبنيها لأحسن الطرق حتى تبقى متميزة أمام عمالها ومتعاملها وتقدم لهم الأفضل.

<sup>1</sup> عاطف محمود عوض. دور إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 28، العدد 1، 2012، ص 416.

### خلاصة الفصل:

استنادا لما سبق نخلص إلى الضرورة الحتمية للتغيير للمؤسسات الاقتصادية مهما كان نشاطها أو حجمها تتبناه لزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، و ضمان نموها و بقائها في ظل عالم يتغير بسرعة كبيرة فهو أهم مميزات عالمنا المعاصر في جميع المجالات خاصة في الإدارة مما يستلزم على المؤسسة إحداثه لكن يجب أن يكون مخططا، و أن يتم معرفة أسبابه قصد تحديد أنواع التغييرات التي يمكن إدخالها، من أجل تحسن وضع المؤسسة وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير والتميز في مناخ إداري أفضل تكون فيه المقاومة منخفضة، كما أن هذه التغييرات تتطلب توفر مناخ متميز لنجاحه كتوفر القيادة المتميزة بمهاراتها وخبرتها وتميز العاملين في عملهم إضافة إلى تميز الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسمعة كل هذا يؤثر بصفة كبيرة على عملية الأداء الذي نحاول التطرق إليه في الفصل الموالي من هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للأداء

**تمهيد:**

لقي مفهوم الأداء - منذ القديم - اهتماما بالغاً لدى جميع الدارسين والأكاديميين والمسيرين باختلاف تخصصاتهم الإدارية، ولازال يحظى بذات الأهمية، في تسيير جميع المؤسسات باختلاف نوعها أو هدفها كنتيجة للتغيرات العالمية على المؤسسات وسعيها للتطور والتحسين، إضافة إلى اشتداد المنافسة، كل هذا زاد من تفقد هذا المفهوم واختلافه مما جعل من الضرورة الملحة البحث فيه أكثر فأكثر، حتى تتم عملية التقييم الجيدة لأجل تصحيح الانحرافات إن وجدت، وتحسين الوضعية القائمة للمؤسسة.

و الأداء يمس كامل الجوانب، وتتعدد عناصره؛ فهناك الأداء الاقتصادي، والأداء المالي، والأداء التسويقي والأداء الاجتماعي... لذلك على المؤسسة أن لا تركز على أحد الأنواع دون غيره، بل تبحث في جميعها ليكون التقييم شاملاً، ومن أبرز الأنواع نجد (الأداء الشامل) الذي يمس جميع مكونات المؤسسة سواء أكان داخلياً أو خارجياً، مثل الأداء المالي ومدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.....، وهذا ما يسمى بالأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، وهذا ما سنراه من خلال عرض أساسيات حول الأداء والفرق بينه وبين بعض المفاهيم المتشابهة، إلى جانب شرح عملية التقييم وأهميتها وعرض بطاقة تقديمية عن بطاقة الأداء المتوازن المستديم ومختلف أبعادها.

## المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من قبل الباحثين ، وهذا لأنه يعتبر واقع المؤسسة الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن لها الارتقاء والتميز و، لهذا سنحاول في هذا المبحث الإلمام بالأساسيات حول الأداء، من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء وكيف تطور عبر مختلف المذاهب الفكرية ، إلى جانب عرض التشابه والفرق بينه وبين بعض المفاهيم المتداخلة معه.

## المطلب الأول: ماهية الأداء و مراحل تطوره.

قبل معرفة تطور الأداء وجب علينا الوقوف أمام مفهومه ودلالاته في العنصر الموالي.

### 1 - مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوم هاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، هذا لكونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المؤسسات، ولهذا تسعى كل المؤسسات على تطويره من خلال مداخل وطرق متعددة لذلك اختلف علماء الإدارة والاقتصاد والمهتمين به على إعطاء تعريف موحد للأداء باعتبار أن هذا الأخير يختلف باختلاف أنشطة المؤسسة وتعددتها ....

وندرج فيما يلي بعض التعاريف للأداء من بينها:

مصطلح الأداء مشتق لغوياً من الكلمة الانجليزية " to perfor " التي اشتقت بدورها من الكلمة اللاتينية " performur " بمعنى تأدية وإنجاز عمل<sup>1</sup> والأداء في الأدب الفرنسي هو نتيجة عمل ما لرؤية النجاح أو الفشل" أما في الأدب الإنجليزي فإن الأداء يحتوي على كل من العمل ونتائجه أو نجاحه الاستثنائي<sup>2</sup>.

وعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام مختلف أنواع الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>. وحسب هذا التعريف فإنه يشمل تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل بشرط توفر الكفاءة والفعالية.

كما عرف بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من مختلف المنتجات والعمليات<sup>4</sup>. وحسب هذا التعريف فإنه يبين الأداء على أنه نتاج لكل الأنشطة وما تتكون منه من منتجات وعمليات.

كما عرفه كل من " Zahar " و " Pearce " بأنه : النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والخارجية واستغلالها الاستغلال العقلاني والأمثل في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>5</sup>.

ما يلاحظ على هذا التعريف ، أنه يختلف عن التعاريف السابقة كونه ركز على تحديد مفهوم الأداء على البعدين الداخلي والخارجي للمؤسسة ومدى قدرة عناصرها في تعزيز أنشطة المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> Ecosid , dialogues autour de la performance en entreprise, édition harmattan, paris, 1999 p18.

<sup>2</sup> Hebrî Assia, Le rôle de responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Baker Belkaid , Tlemcen , 2014/2015, p 88.

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز ابعاد واستراتيجية العمليات والأداء التسويقي. دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ، ص116 .  
<sup>4</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة .

<sup>5</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص31.

ومن جهة أخرى تم التعبير عن الأداء بأنه قيام الفرد داخل المؤسسة بكافة الأنشطة والمهام المختلفة، في إطار العمل الموكل إليه<sup>1</sup>، من خلال هذا التعريف نرى بأن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعمل الفرد داخل التنظيم ومساهمة هذا الأخير دون غيره من عناصر المؤسسة الأخرى، ويتفق هذا التعريف مع التعريف التالي أين عرف الأداء بأنه مدى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>2</sup>

كما عرف الأداء بأنه " إصدار حكم على الشرعية الإجتماعية لنشاط معين"<sup>3</sup>، حيث ربط هذا التعريف بالجانب الاجتماعي وضرورة قبوله اجتماعياً لأي نشاط سواء أكان فرداً أو لجماعة أو مؤسسة أي تحقيق التوافق مع البيئة الإجتماعية المحيطة إلى جانب الشرعية الاقتصادية المعتادة.

كما عرفه " druke " بأنه " التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>4</sup> ونستنتج من هذا التعريف بأن الأداء سيمكن من الحفاظ على التوازن بين المساهمين والعمال ومقياساً لتحقيق ذلك من خلال تحقيق المؤسسة لأهدافها في كل الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية.<sup>5</sup>

كما عرف بأنه مدى قيام الأفراد بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها عمله والكمية التي يؤدي بها العاملين مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكمية.<sup>6</sup>

وهناك من عرفه بأنه درجة تحقيق وإتمام والإجراءات والمهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لسبب أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>7</sup> يركز هذا التعريف على الوظيفة مهما كانت لتحقيق الأداء وفرق بين الجهد المبذول الذي يقاس بالطاقة المبذولة والأداء الذي يتعلق بنتائج الوظيفة.

كما يعبر الأداء عن الحالة الفعلية لعمل أو لانجاز مهمة، فهو النهاية الفعلية لهذا العمل، وعلى هذا الأساس يعتبر الأداء ركناً أساسياً لوجود الكفاءة، و أداء المهام في شكل أنشطة أو سلوكيات آنية ومحدودة وقابلة للملاحظة والقياس بمستوى عالي من الدقة والوضوح.<sup>8</sup>

وبصفة عامة فإن ما يلاحظ على هذه التعاريف ، أنها تتفق في جوانب وتختلف في جوانب أخرى ولا يوجد مفهوم محدد للأداء لارتباطه بعدة متغيرات وتشعبها وتداخلها واختلاف وتنوع المؤسسات واختلاف أبعاده سواء

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1979، ص50.

<sup>2</sup> راوية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 106.

<sup>3</sup> ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 104.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 105.

<sup>5</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 39.

<sup>6</sup> كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية و الأداء في الملوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 83.

<sup>7</sup> راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>8</sup> مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم و إعادتها التطبيقية في مجال الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص155.

أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية ، إلا أنها تتفق بأن الأداء مرتبط بصفة أساسية بتحقيق أهداف المؤسسات....

وتلخيصا لما سبق يمكننا الانتهاء إلى التعريف التالي للأداء:

#### الأداء:

هو سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة معينة تحقق من خلالها المؤسسة مجموعة من الأهداف بكفاءة وفعالية خلال فترة زمنية معينة.

#### 2 - خصائص الأداء:

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص وهي:

- يتضمن تحقيق الأداء العالي والمطلوب فترة زمنية محددة ، وهي الفترة التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت المحدد؛
- يتضمن الأداء القدرة على تحويل المدخلات لمخرجات، وأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- يتأثر الأداء بمختلف الأبعاد سواء داخلية أو خارجية وتغيراتها؛
- يرتبط الأداء بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- يتضمن الأداء عدة أبعاد اقتصادية واجتماعية وتنظيمية وبيئية... الخ.

#### 3 - تطور مفهوم الأداء:

اختلف الكتاب و الباحثون في تحديد مفهوم شامل للأداء، وذلك بالنظر لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه، ولهذا لا بد من التعرف على مختلف الاتجاهات للباحثين حول تطور مفهوم الأداء، وفيما يلي عرض لأهم مدارس الإدارة التي تناولت مفهوم الأداء:<sup>1</sup>

#### 1 3 - المدرسة الكلاسيكية:

هدفت أبحاث " تايلور" إلى زيادة الفعالية وسرعة الإنتاج من أجل رفع الأداء في المصانع، حيث يرى أنه هناك دائما طريقة جيدة و وحيدة لانجاز الأعمال ووجوب القيام بالعمل لتحسين الأداء، بينما يرى " فايول " أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتواجد إدارة رشيدة تقوم على تقييم العمل و التخصص وروح المشاركة بين العاملين، أما " ويبير " فقد نطرق إليه من خلال المعيارية و النمطية واستخدام مصطلح آلة للإشارة للمؤسسة.

<sup>1</sup> فني فضيلة، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية . أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/ 2016، ص98.



### 3 2 - مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث ظهرت هذه المدرسة نتيجة العمل النقابي والاهتمام بسلوكيات العاملين والعلاقات الإنسانية بينهم وجاء مفهوم تقاسم السلطة الذي أتى به " فولت " أي الإدارة المشتركة، لتأتي أبحاث "مايو" و" ديكسون" اللذين استعملا مفاهيم جديدة ، مثل الاتصال ثنائي الاتجاه، والتنظيمات غير الرسمية، ليركزا بذلك على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

### 3 3 - مدرسة النظم:

تعتبر هذه المدرسة من المدارس الحديثة في دراسة العمل والأداء حيث تم فيها إنشاء النموذج التنظيمي من طرف " دينير"، ارتكزت مدرسة النظم على مراقبة و معالجة المعلومة، وعلى البحث على توحيد العلوم، وقد عرفت الأداء على أنه القدرة على التكيف مع المحيط الخارجي بكل عناصره، والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن الاستغلال للموارد المتاحة.

انطلاقا من المفاهيم السابقة وتطور الأداء عبر المدارس الفكرية لابد من الإشارة إلى مجموعة من المفاهيم الأخرى التي ترتبط بمفهوم الأداء ، وتتشابه فيما بينها و فيما يلي عرض لهذه المفاهيم:

### المطلب الثاني: الأداء وبعض المفاهيم المتشابهة:

يتشابه مصطلح الأداء مع العديد من المفاهيم يمكن ذكرها كما يلي:

#### 1 - الكفاءة:

تعنى الكفاءة بالقدرة على خفض الفارق في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك باستخدام الموارد بالقدرة المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة<sup>1</sup>، ووفق معايير محددة للجودة والتكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد المستعملة والنتائج المحققة، وترتبط بمدى تحقيق الأهداف بأقل عائد<sup>2</sup>، والواقع أن الأداء يغطي عدة مفاهيم مثل الفعالية، الكفاءة والإنتاجية<sup>3</sup>. ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستعملة}}$$

#### 2 - الفعالية:

تتمثل الفعالية في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف فاقت المؤسسة أكثر فعالية<sup>4</sup>. كما لا ننسى أن هذا المفهوم من بين المفاهيم الصعبة نظرا لتداخله مع الأداء في عناصر عديدة حيث اقترح "Kalika" مقارنة

<sup>1</sup> Vincent Plauchet, Mesure et amélioration des performance industrielles . PMF, Tome 24, France ,2006, p7.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير الأداء في المؤسسة الاقتصادية . دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2010، ص 14.

<sup>3</sup> Olivier de la villarmois , Le concept de performance et sa mesures . Les cahiers de la recherche, Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, Avril 2001, p 01.

<sup>4</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي. دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص 19.

ثلاثية تشمل الفعالية الاقتصادية من خلال بلوغ الأهداف، تطور المؤسسة في القطاع وكذلك جودة المنتجات والخدمات، والفعالية الاجتماعية تقاس بعلاقة المؤسسة بموظفيها والمجتمع الذي توجد فيه ، مثل ظروف العمل ومدى ملاءمتها لتحقيق عمل جيد والفعالية التنظيمية تقاس بمدى مرونة الهيكل التنظيمي وحسن توزيع المهام والمسؤوليات<sup>1</sup>، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

**الفعالية = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة**

يمكن القول هنا إن هناك علاقة وطيدة بين الفعالية والكفاءة ، فعلى المؤسسات تحقيق الفعالية والكفاءة معا ، مع أن الشائع هو الفعالية من خلال تحقيق الأهداف، إلا أن المطلوب هنا هو تحقيقهما معا - وفي الوقت نفسه - أي الكفاءة والفعالية ، من خلال التنسيق بين الأهداف المسطرة، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المتوقعة ومدى قربها وبعدها عن الأهداف، هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيارا نوعيا وكما يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية كما يلي:

**3 الإنتاجية:**

تعرف الإنتاجية بأنها؛ الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، و بمستوى جودة وبشكلية معينة وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة بما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية<sup>2</sup> ، شريطة أن تكون عناصر الإنتاج متضافرة مع بعض خاصة العنصر البشري والإدارة الحكيمة القادرة على استغلال هذه الموارد، وتنظيم عملية الإنتاج، واتخاذ القرارات المناسبة للخروج بمخرجات ذات جودة<sup>3</sup>، ومما سبق يمكن التعبير عليها بالعلاقة التالية:

**الإنتاجية = المخرجات / المدخلات**

**4 التنافسية:**

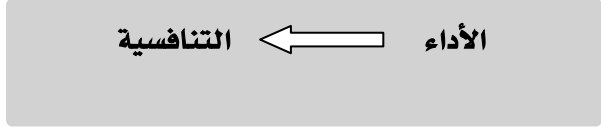
هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب أي تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وهذا بدون مساعدة الدولة والنجاح في الأسواق الدولية، وتقاس بمستوى الربحية ونسبة الصادرات من إجمالي الإنتاج وكذلك حصة المؤسسة في الأسواق

<sup>1</sup> Michel Kalika, **Structure d'entreprise** . Edition Economica, Paris, 1995, PP 336-342.

<sup>2</sup> نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية: الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال. دار الجداية ناشرو موزعون، الأردن، 2008، ص20 .

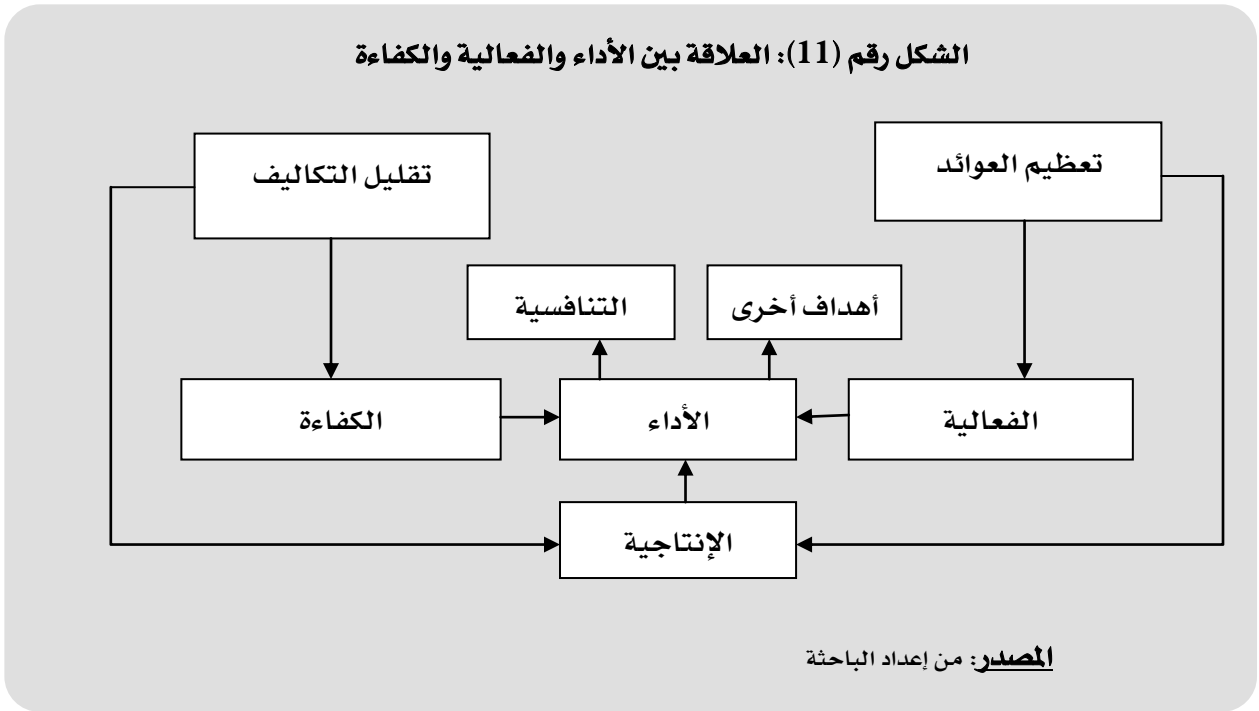
<sup>3</sup> محمد مروان، مفهوم الإنتاجية . على الموقع <https://mawdoo3.com> ، بتاريخ: 2017/03/15، على الساعة، 10:00 .

الدولية<sup>1</sup> ومنه نقول بأن التنافسية تركز على تلبية حاجات وتطلعات المستهلكين بمختلف أنواعهم وهذا بدوره يتطلب أداء جيداً لجميع الوحدات والوظائف ، وبالتالي فالعلاقة بين الأداء والتنافسية علاقة ارتباطية لولا الأداء الجيد لما تستطيع المؤسسة التصدي للمؤسسات المنافسة.



مما سبق يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

- كل من الكفاءة والفعالية وجهاً لعملة واحدة ، فكلاهما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من أجل النمو والاستمرار؛
- لتحقيق مركز تنافسي على المؤسسة الإنتاج بجودة عالية وبتضافر أداء مجموعة من الوحدات؛
- كل من الفعالية والإنتاجية كلاهما يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة؛ ويمكن تجسيد ما سبق من خلال الشكل التالي:



وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن المفاهيم متداخلة، مع بعضها حيث أن مفهوم الأداء مرتبط بالكفاءة والفعالية بالإضافة إلى الإنتاجية والتنافسية لأنها عناصر مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على التميز والتحسين في أدائها لأجل تحقيق أهداف أخرى كالنمو والاستمرار.

<sup>1</sup> محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013/2014، ص ص 44 - 48.

### المطلب الثالث : أنواع الأداء.

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه و باختلاف الزوايا التي تعالجه كما يلي:

#### 1 - الأداء حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء إلى نوعين أساسيين.

##### 1 1 - الأداء الكلي:

يخص هذا النوع من الأداء جميع أقسام وفروع وأنظمة المؤسسة دون انفراد جزء معين دون الأجزاء الأخرى وهذا من أجل تحقيق الأهداف الشاملة والكلية للمؤسسة مثل بلوغ المؤسسة لدرجات معينة من الأداء والتطور المستمر مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتحقيق الأرباح والبقاء والاستمرار.

##### 1 2 - الأداء الفرعي:

يعتبر هذا النوع جزءا من الأداء السابق، حيث يتضمن فرعاً معيناً مثل أداء كل من: وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التكوين، وظيفة التمويل، وظيفة التموين، ووظيفة التخزين... ويمكن القول بأن الأداء الكلي ما هو إلا تجمع لمختلف أنواع الأداء، لجميع أقسام المؤسسة دون استثناء عكس الأداء الفرعي، الذي يسعى إلى تحقيق أهداف فرعية ترتبط بالقسم المراد معرفة أدائه فقط.

#### 2 - الأداء حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء إلى نوعين أساسيين.

##### 2 1 - الأداء الداخلي:

يعتبر هذا الأداء أداء جميع مكونات وعناصر المؤسسة الداخلية المساهمة في النشاطات الاقتصادية، من مختلف الموارد البشرية والمالية والمادية كما يلي:

✓ أداء الموارد البشرية : يخص أداء الأفراد العاملين في المؤسسة واستغلالهم أحسن استغلال لتحقيق

أهداف المؤسسة باعتبارهم مورد استراتيجي.

✓ أداء الموارد المالية: يخص أداء الأصول في المؤسسة وكيفية استخدامها في تحقيق الأهداف.

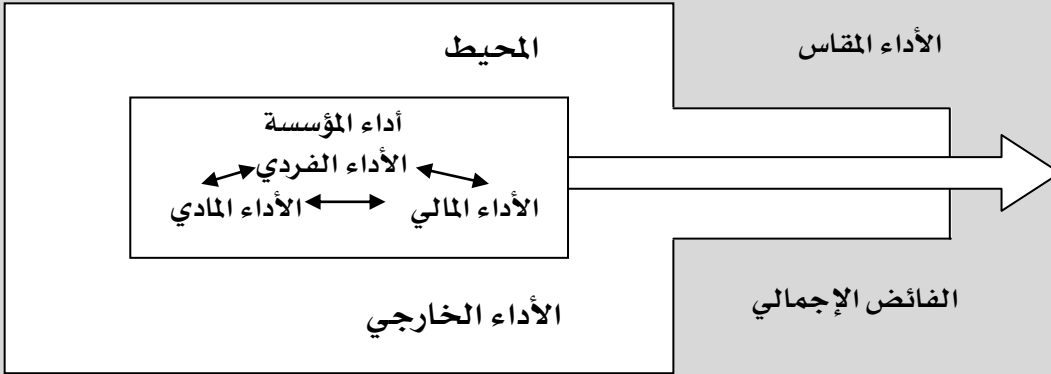
✓ أداء الموارد المادية : من خلال تطوير مواردها ومعدات استخدامها بشكل فعال.

##### 2 2 - الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمؤسسة لا تتسبب في إحداثه فهي تؤثر فيه ولكن ليس بالشكل الذي يؤثر عليها وعلى أهدافها، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها كارتفاع رقم أعمالها، وزيادة الطلب على منتجاتها أو ارتفاع سعر بيع منتجاتها أو خروج أحد أو

بعض المنافسين<sup>1</sup>، لأن كل ذلك سينعكس بصورة إيجابية أو سلبية على أداء المؤسسة، لذلك على المؤسسة أن تنتبه جيدا لهذه المتغيرات لأنها تشكل لها تهديدا في حالة ما لم تعمل على تحليل هذا الأداء وقياسه فهي لا تسيطر عليه عكس الأداء الداخلي والشكل التالي يوضح أهمية ذلك كما يلي:

الشكل رقم (12): الأداء الداخلي والأداء الخارجي



المصدر:

Bernard Martory , Contrôle de gestion sociale . librairie Vuibert, paris ,1999, p 236.

يؤكد التمثيل السابق أن الأداء بنوعيه؛ أداء داخلي (أداء فردي، أداء مالي، أداء مادي) وأداء خارجي مهمين للمؤسسة، وأن أداء المؤسسة مرهون بالأداء الخارجي أكثر من الداخلي حيث تستطيع السيطرة عليه عكس الأداء الخارجي الذي يرتبط بعدة عوامل يجب معرفتها ومواكبة التغيرات التي تحدث بها.

3 - الأداء حسب معيار الوظيفة:

يقسم الأداء في هذه الحالة، إلى الأداء حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة كما يلي:

3 1 أداء وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الوظيفة من بين الوظائف الأساسية والإستراتيجية داخل المؤسسة، إذ يعتبر الأداء في هذه الحالة بأنه مساهمة الأفراد العاملين الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحسين السلوكيات التي تؤدي حتما إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمؤسسة إلى استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

3 2 - أداء وظيفة الإنتاج:

يكون الأداء في هذه الحالة بقدرة المؤسسة على تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة، مقارنة بالمؤسسات التي تكون معها في نفس القطاع، وتكون منتجاتها ذات جودة عالية حتى تتمكن من مواجهة منافسيها وتلبية كل متطلبات المتعاملين معها.

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابو، إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، ص ص

### 3 3 - أداء الوظيفة المالية:

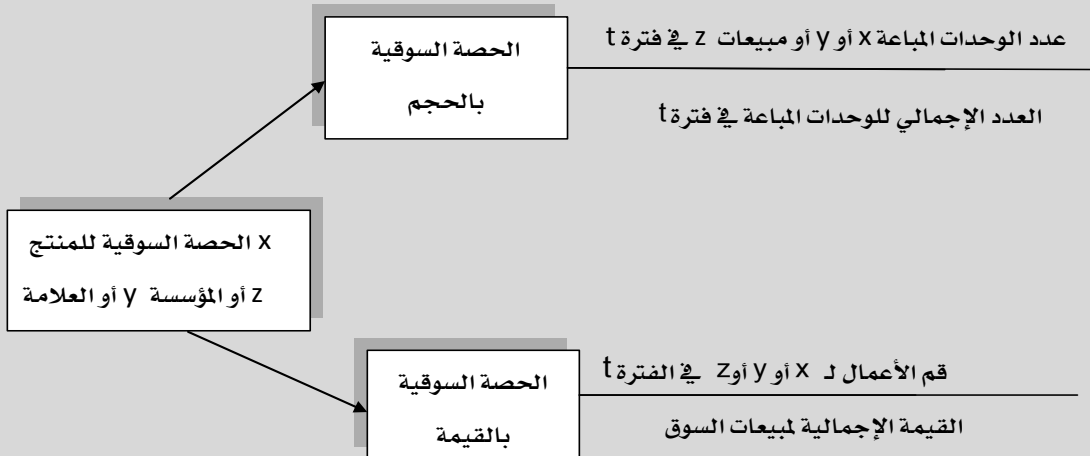
يتجسد الأداء المالي في مدى قدرة المؤسسة في الالتزام بمواعيد سد الديون وتوفير السيولة اللازمة لذلك وتحقيق توازن مالي ومعدل مردودية مرتفعة وتدنية تكاليفها<sup>1</sup>، وبالتالي بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف الممكنة.

### 3 4 - أداء الوظيفة التسويقية:

يتجسد الأداء في قدرة المؤسسة من خلال قسم التسويق في بلوغ أهدافها التسويقية بأقل التكاليف الممكنة ويمكن حسابها كما ونوعا من خلال مؤشرات كما يلي:

■ **الحصة السوقية:** يعبر عنها بمجموع مبيعات منتج معين مقارنة مع المبيعات العامة للمؤسسة ولتنافسيها المباشرين في فترة معينة ، كما تعد مقياسا ومؤشرا للمقارنة بين المؤسسات التي تحقق أرباح أكبر من غيرها<sup>2</sup> ويمكن توضيحها أكثر من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (13): الحصة السوقية



المصدر:

Jaque Lendrevie , Demis Lindon , Merctour Editions Dalloz , 6<sup>ème</sup> edition , paris ,2000, p 64.

- **سمعة المؤسسة:** من خلال سمعة العلامة التجارية ومدى ترسخها في أذهان الزبائن.
- **رضا العملاء:** من خلال رضا العملاء و انخفاض الشكاوي المقدمة من طرفهم.

<sup>1</sup> Marcel Laflame, **Le management approche**. spstémique Morin éditeur, 3<sup>ème</sup> edition, Canada, 1981, p 356.

<sup>2</sup> غي أودجيبه، تعريب نبيل جواد، **التسويق في خدمة المشروع**. المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2008، ص45.

### 3 5 - أداء الوظيفة التموينية:

يتمثل أداء وظيفة التموين في مدى قدرة المؤسسة على الاستغناء والاستقلال عن مورديها والحصول على الكميات المناسبة والأسعار المناسبة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

### 4 - الأداء حسب معيار الطبيعة:

ويتضمن هذا النوع كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء السياسي.... كما نراه لاحقا.

### 4 1 - الأداء الاقتصادي:

مما لا شك فيه أن أول أداء ظل ولازال قائما هو الأداء الاقتصادي فكان المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات، حيث تعمل المؤسسة على خلق كل ما من شأنه أن يزيد من تحقيق الأهداف كزيادة الأرباح والمبيعات والإنتاج بمقابل تخفيض التكاليف والاستخدام الأفضل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية ...

### 4 2 - الأداء الاجتماعي:

يعتبر الأداء الاجتماعي- اليوم- محط اهتمام المؤسسات ، باعتباره يعكس مدى رضا جميع الأفراد المرتبطين بحياة المؤسسة<sup>2</sup> حيث تعمل المؤسسة جاهدة على تكييف أنشطتها وأنظمتها بما يخدم المجتمع ووضع العملاء في صلب استراتيجياتها كما أن المؤسسة لا تستطيع العمل دونما ذلك فالأداء الاقتصادي لا يكفي وحده للحكم على المؤسسة ما لم تحقق مطالب المجتمع كتوفير مناصب شغل لأفراده.

### 4 3 - الأداء الإستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها على المدى البعيد، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها على المدى البعيد.

### 4 4 - الأداء التنافسي:

باعتبار أن الأداء حسن استخدام الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وجب على المؤسسة تجسيد ذلك من خلال التكيف مع البيئة التنافسية ، وأن تجد لها مكانا أما المؤسسات حيث لا يرتبط الأداء التنافسي بالنجاح الذي يحدث في مختلف الأنشطة وعمليات المؤسسة ، وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف مع ما يحدث من تغيرات في المناخ التنافسي الذي يميّز القطاع الذي تعمل فيه.<sup>3</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه لتحسين هذا النوع من الأداء على المؤسسات التركيز أكثر على:<sup>4</sup>

❖ الحصة السوقية، تحقيق الأرباح، زيادة المبيعات، تحقيق الإنتاجية.

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, Actionariat et performances. P15, sur : <http://fseg.univ-lemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf>, Consulté Le : 22/12/2018. à 11:00.

<sup>3</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N 24, 2010, P 118.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة: إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عملن للدراسات العربية، الأردن، 2004/2005، ص 79.

وبذلك نقول بأنه على المؤسسات أن تحسن من مدخلاتها في ظل المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه وأن تعرف المميزات التنافسية لهذا الأخير، وأن تتأكد من قدراتها التنافسية وتتميز حتى تتفوق على منافسيها.

وما يلاحظ على الأنواع السابقة فهي مقاربات قديمة وتصنف الأداء حسب كل شخص من زاويته الخاصة لذلك ظهر نوع آخر وهو أكثر شمولاً وله علاقة مباشرة بالمجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة وهو الأداء الشامل.

#### 4 5 الأداء الشامل:

يعرف الأداء الشامل على أنه ذلك الأداء الذي لا يقتصر فقط على تحقيق رضا ومطالب فئة معينة دون أخرى، إلا أن الأداء الشامل يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح داخلياً وخارجياً: العاملين، الموردون، العملاء، المجتمع، المحيط الطبيعي والبيئي... حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازناً وعدالة دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين<sup>1</sup> وبالتالي فإن الأداء الشامل من أحسن الأنواع لاشتماله على كافة العناصر، مثل الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم فهو يجمع بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي كما يلي:<sup>2</sup>

■ البعد الاقتصادي: تحقق بواسطته المؤسسة رغبات كل من المساهمين والعملاء والموردين وتكسب ثقتهم،

ويقاس هذا الأداء بمؤشرات تستخدم الميزانية وجدول حسابات النتائج.

■ البعد الاجتماعي: تحقق بواسطته المؤسسة رضا مواردها البشرية.

■ البعد البيئي: من خلال المساهمة الفعالة للمؤسسة في تطوير البيئة والمحافظة عليها.

إلا أنه مهما كانت المؤسسة تركز على نوع معين إلا أن أياً منه سيتأثر بمختلف العوامل الداخلية أم الخارجية.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء .

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعاً نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل، حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.<sup>3</sup>

#### 1 - العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي خارجة عن رقابة المؤسسة والتي لا تستطيع السيطرة عليها<sup>4</sup>. وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها

<sup>1</sup> مراد كواشي، إشكالية تقييم الأداء الشامل في المؤسسة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011/2012، ص 105.

<sup>2</sup> Centre des jeunes dirigeants des entreprises, Le guide de la performance globale, Éditions d'Organisation, 2004, P. 10.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 91.

<sup>4</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.



بتحسين أداء المؤسسة كما قد تؤثر سلبيا على المؤسسة وبالتالي على أداؤها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها.

تنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية واجتماعية، وثقافية وسياسية وتكنولوجية.

### 1 1- العوامل الاقتصادية

العوامل الاقتصادية أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسات خاصة الإنتاجية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة، ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة المتبعة من طرف الدولة، معدلات التضخم، المعاملات الاقتصادية، أسعار الفائدة... وعوامل اقتصادية خاصة كطبيعة وجودة المواد الأولية ومدى وفرتها، المنافسة، متوسط الدخل الفردي للأفراد... وتتميز العوامل الخاصة بتأثيرها المباشر عكس العوامل الاقتصادية العامة التي يكون تأثيرها غير مباشر ولا يظهر بشكل واضح إلا بعد مرور سنوات.

### 1 2- العوامل الاجتماعية والثقافية

باعتبار أن المؤسسات تشكل نسقا مفتوحا، تؤثر وتتأثر بالعوامل الخارجية، وأن الأداء هدفا تسعى إلى تحقيقه فهو الآخر يتأثر بهذه العوامل منها العوامل الاجتماعية والثقافية، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد، الأفكار، الديانة، نمط الحياة، التي تخص المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

### 1 3- العوامل السياسية والقانونية

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

### 1 4- العوامل التكنولوجية

وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجابا أو سلبا على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

### 2 العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أداؤها، وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية<sup>1</sup>. وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها

<sup>1</sup> السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها - دراسة حالة: مدينة الأوراس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 01، 2011/ 2012، ص 30.

وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية؛ هي العوامل البشرية، التقنية والتنظيمية.

## 2 1 - العوامل البشرية

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:<sup>1</sup>

- مستوى تأهيل الأفراد؛
- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- مدى ملاءمة مناخ العمل في المؤسسة.

## 2 2 - العوامل التقنية

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:<sup>2</sup>

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية و في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات وحاجات طالبيها؛
- نوعية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

## 2 3 - العوامل التنظيمية

تضم العوامل التنظيمية كل ما يتعلق بالتنظيم والهيكل التنظيمي داخل المؤسسة وكيفية تحديد الوظائف والمسؤوليات التي تترتب عنها وفقا للمهارات وإمكانات العاملين والمسؤولين على حد سواء.

## المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية، لأنه يساهم في تقديم المعلومة والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء، وأهميته بالنسبة للمؤسسات.... الخ.

<sup>1</sup> عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

عند دراسة الأداء وجب علينا دراسة عملية التقييم والقياس وفهمها جيدا لأنها تتعلق بتصحيح الانحرافات من جهة وتحسينها من جهة ثانية .

### 1 مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر الأداء أداة إدارية لتقرير جهود و سلوك الفرد العامل سواء كما أو نوعا، خلال مدة زمنية محددة سابقا لتقييم دوره في تحقيق المؤسسة لأهدافها.<sup>1</sup> ركز التعريف على أن تقييم الأداء يخص الموظفين من خلال التقارير المقدمة حول سلوكياتهم التي يظهرونها خلال ممارسة أعمالهم.

كما يعتبر بأنه وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه و اقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه و اتجاهاته ومهارته و معارفه.<sup>2</sup> يتشابه هذا التعريف مع التعريف الأول في تحديد تقييم الأداء، من خلال تقييم السلوك وإجراء التغييرات لتحسين سلوكه ومهاراته ومعارفه ويتشابه هذا أيضا مع التعريف الموالي.

وهناك من عرفه بأنه عملية يتم بموجبها الحصول على المعلومات حول فعالية العاملين بها، وتؤدي بالعامل إلى مراجعة و مراقبة الأداء من خلال استخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات، وهو بذلك يعد محاولة للوصول إلى تقدير مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه ، إضافة إلى تصرفاته وسلوكه، وفي علاقاته بزملائه و رؤسائه و المتعاملين معه، وأيضا قدرته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>

وهناك من عرفه بأنه عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة خلال فترة زمنية محددة، بالمقارنة مع ما تم التخطيط له مسبقا بصفة كمية ونوعية على حد سواء، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت و سبل عرجها في الحاضر والمستقبل.<sup>4</sup> وفي هذا الإطار يتفق هذا التعريف تماما مع التعريف الذي يقرب بأنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعة سابقا بما يكفل اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء.<sup>5</sup>

يختلف تعريف تقييم الأداء في التعريفين الأخيرين عن التعاريف السابقة من خلال كون الأداء لا يخص العاملين فقط، وإنما يمتد إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة في جميع أقسامها، خلال فترة زمنية محددة، ومقارنته مع ما كان مخطط له، لتصحيح الانحرافات إن وجدت.

<sup>1</sup> . المعايطة رولا نايف، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2012، ص208.

<sup>2</sup> . رواية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مرجع سبق ذكره، ص 208.

<sup>3</sup> . إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. دار الجريبر للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص119.

<sup>4</sup> . ايتن محمد سامح المرجوشي ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. دار النشر للجامعات، الإسكندرية، 2008، ص18.

<sup>5</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 11.

مما سبق يمكن اعتبار تقييم الأداء بأنه:

### تقييم الأداء:

مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل فحص الأداء المنجز داخل المؤسسة وعدم الاقتصار على أداء العامل فقط بل جميع الوحدات وهذا وفقا للخطط المرسومة لتحقيق الأهداف لأجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على مختلف العمليات لتحسين أدائها.

كما يعتبر نظام تقييم الأداء ضروريا جدا، فهو يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة، حيث أن المؤسسة لا تستطيع تحسين الأداء، ما لم تقم بتقييمه أولا وهذا ما يبرز الأهمية البالغة لهذه العملية كما يلي.

### 2 - أهمية تقييم الأداء:

و يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء كالتالي:<sup>1</sup>

■ يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأجل ممارسة الوظائف المختلفة لاتخاذ القرارات المستندة على دقائق عملية و موضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛

■ مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء تتمكن من خلالها المؤسسة من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة ، سواء عاملين أم مسئولين.

بالإضافة إلى النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تساهم عملية تقييم الأداء في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية إلى جانب الموارد الأخرى؛
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط على كافة المستويات في المؤسسة؛
- كما يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين أثناء العمل، و توضيح سير العملية الإنتاجية والإدارية، وكذلك توجيه استشراف الإدارة العليا؛
- مساعدة صناع القرار على الحكم على العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف، وما يحتاجونه من استحقاقات مالية من أجل بذل مجهودات أكبر لزيادة الإنتاجية؛

<sup>1</sup> نوال شين ، أفرالاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال . أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص118.

<sup>2</sup> جاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص106.

■ تطوير أداء العاملين من خلال الكشف عن نواحي القصور لدى العمال ، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العمل و ذلك إما بتحسين العمل و تبسيط إجراءاته وفقا لما يتلاءم مع خصائص العمال ومتطلبات العمل، أو تنمية العمال و تدريبهم، إذ تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة و الإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى معدلات مرضية، وهذا يشير إلى وجود قصور في بعض الجوانب و لهذا تقوم الإدارة بإرشاد و تدريب العمال ليتجاوزوا هذه النقائص وتحقيق متطلبات الوظيفة بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.<sup>1</sup>

■ يساعد على تصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير و تحسين الأداء المستقبلي، و تدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز للعاملين و إشعارهم بأنهم محل مسألته و محاسبه، و إن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بانجازاتهم و انضباطهم أو بمعنى آخر صلاحية تقييم نتائجهم.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف المتعددة على مختلف المستويات و فيما يلي عرض لأهم هذه الأهداف:

- العمل على إيجاد مناخ ملائم على مستوى المؤسسة يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين للمؤسسة والمتعاملين معها و العمل على رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور في كافة وحدات المؤسسة؛<sup>3</sup>
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم موضوعي لأداء تابعيهم في مختلف الوظائف والوحدات، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم، لمعرفة المشاكل التي تعترض العاملين أثناء عملهم؛<sup>4</sup>
- يعتبر تقييم الأداء خاصة في ما تعلق بالعاملين وسيلة للتطوير الذاتي، فبفضله يعرف العامل جوانب القوة و تعزيزها و جوانب القصور والعمل على تفاديها، و تسهيل عملية التخطيط فيما يخص ترقية العاملين لمناصب أعلى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تصميم أداء المؤسسة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 38.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 39.

<sup>3</sup> ولد سيدن باباه، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد تلمسان، 2009/2010، ص ص 61- 62.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 62.

<sup>5</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 148.

■ كما يعمل تقييم الأداء على تشجيع المنافسة بين الأقسام والفروع المختلفة لزيادة إنتاجيتها، وبالإضافة المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للإنتاجية الجيدة؛<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء.

توجد أساليب مختلفة ومتعددة لقياس الأداء في المؤسسات، وهذا لاختلاف المعايير التي استخدمت في تحديد وتمييز هذه الأساليب إلا أن أكثرها استخداماً هي التي قسمت إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

#### 1 الأساليب التقليدية:

ويمكن تقسيمها إلى عدة أساليب نذكر منها:

#### 1 1 الميزانية<sup>2</sup> التقديرية:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق التقليدية الزمنية في قياس وتقييم الأداء، فهي خطة مكتوبة بالمبالغ أو الوحدات أو كليهما من أقدم وأبسط الطرق شيوعاً، يتم فيها تحديد خطط تقديرية ومقارنتها بالنتائج الفعلية وترتبط بعملية الرقابة داخل المؤسسات أكثر من ارتباطها بعملية التخطيط، لأن إعدادها في الواقع يتم من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة<sup>3</sup>، كما تساعد هذه الميزانية في التنسيق بين الموارد المستخدمة وتحديد المعايير المستخدمة للأنشطة، والنظم الرقابية الأخرى، بالإضافة على أنها تزود المؤسسات بمؤشرات واضحة عن الحجم المتاح من الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، كما تساهم في عملية تقييم الأداء بطريقة سهلة<sup>4</sup>، إلا من أنها أداة بطيئة تتأخر نتائجها إلى ما بعد الفترة المحددة قد تفوق السنة وبالتالي تظل المعلومات متأخرة لا تسمح باتخاذ الإجراءات والحلول التصحيحية في وقتها المناسب لأنه من الأجدر أن يكون تصحيح الانحرافات في أسرع وقت ممكن و فور حدوثها.<sup>5</sup>

#### 1 2 - الميزانية الصفرية:

تختلف الموازنة الصفرية عن المفاهيم المتعارف عليها في الميزانية التقديرية هذه الأخيرة التي تسمح بتعديل وتصحيح الانحرافات على أساس الميزانية السابقة وما تم تقديره، أما باستخدام طريقة الميزانية الصفرية المدير يجب أن يقوم بإعداد الموازنة كل عام من الصفر، ويجب أن يتم تغيير كل التكاليف ( النفقات ) يجب أن يتم

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، **منهج النظم والأساليب**. مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك، ط3، 2004، ص 03.

<sup>2</sup> هناك فرق بين مصطلح الميزانية " Bilan " والموازنة "Budget" حيث ترتبط الأولى بالمؤسسات الاقتصادية أما الثانية فهي تخص الدولة ومصالحها العمومية.

<sup>3</sup> علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**. دار إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 134.

<sup>4</sup> علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 392.

<sup>5</sup> H Ioning et autres , **Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre** . Dinod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,2003, p134 .

تعديلها مهما تكن الاختلافات عن السنة الماضية والسنوات السابقة، وهذا من أجل تشجيع إعادة الاختبار الدوري لكافة التكاليف على أمل أن يتم تخفيضها أو إلغاؤها بداية إعداد الميزانية الصفرية.<sup>1</sup>

كما أن تلك الطريقة تتطلب دراسة جيدة لكافة الظروف المحيطة حيث يجب التقديرات بصورة أقرب للواقع وبدون الاستعانة بأرقام سنوات سابقة لذا تتطلب مزيد من الجهد من المدراء لوضع موازنة قابلة للتطبيق وأرقام أقرب للواقع، و يجب على المديرين توفير أسباب منطقية وشرح لمبررات تفاصيل موازنتها التي تبدأ من الصفر ويتطلب ذلك منهم القيام بمراجعة وتقييم المشاريع والبرامج تحت التنفيذ.

نلاحظ أن الأساليب السابقة الذكر تعتمد بشكل أساسي على الجانب المالي وعلى التكاليف والموارد المستخدمة دون التركيز على جوانب أخرى لها أهمية بالغة للمؤسسة ويقائنها، مما استدعى الأمر إلى تطبيق أساليب حديثة تركز على جميع جوانب المؤسسة.

## 2 - الأساليب الحديثة:

على إثر النقائص التي اتسمت بها الأساليب التقليدية ظهرت الأساليب الحديثة لتركز على جوانب القصور ومن بين هذه الأساليب نجد:

## 2 1 - القياس المقارن:

يعتبر أسلوب القياس المقارن أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة، يهتم بجمع جميع المعلومات القيمة عن المنافسين ومقارنة وإيجاد الفرق بينها وبين المؤسسة المقارنة<sup>2</sup> بهدف التحسين في الأداء لكسب عملاء جدد وفتح أسواق جديدة، حيث عرف بأنه<sup>3</sup> : "فن البحث عن الأسباب وراء تفوق الشركات الأخرى في الأداء والاستشهاد بممارستها في تحسين أداء الشركة المعنية".  
ويعتبر القياس المقارن من أفضل الأساليب لتمييزه ب:<sup>4</sup>

- يعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة وتوجيهها نحو الابتكار والإبداع والتعلم؛
- يساعد على وضع خطط صحيحة مبنية على دراسات تخص المنافسين؛
- الاعتماد على البحث المستمر على أفضل الممارسات لأن المؤسسات المتفوقة تكون دائمة التغيير؛
- السعي نحو إحداث شراكة مع المنافسين من أجل تبادل المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق التميز.

وتلجأ المؤسسات بصفة أساسية إلى تطبيق أسلوب القياس المقارن لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات و المعارف من مؤسسات أخرى، إضافة إلى تحسين القدرات الإبداعية

<sup>1</sup> <https://ar.wikipedia.org> بتاريخ 2017/11/16، على الساعة: 23:00.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، **مؤشر الأداء الرئيسي**. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015، ص111.

<sup>3</sup> محمد عبد الله الهنداوي ، **نظرية التنظيم**. كلية التجارة دمياط ، جامعة المنصورة ، 2007 ، ص 270.

<sup>4</sup> محمد رفعت حسنين وآخرون، **نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية**. مراكز التعليم المفتوح نموذجاً، مجلة العلوم التربوية، المجلد

1 العدد3، 2015، ص 18.

لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية القياس المقارن.

## 2 2 - أسلوب Six-Sigma؛

هو طريقة حديثة في إدارة الأعمال والتي تضع رضا العملاء على رأس الترتيب وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية، بحيث يتم تقليل الفاقد واستخدام أفضل للموارد وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تجنب أكبر نسبة أخطاء وعيوب ممكنة في كل أنشطتها لزيادة رضا الزبائن

من خلال المبادئ التالية:<sup>1</sup>

- **التركيز الحقيقي على رضا العملاء:** يشمل جميع المتعاملين مع المؤسسة خارجيا من عملاء وداخليا من العاملين بها وتلبية احتياجاتهم ودراسة تطلعاتهم كما أن هذا الأسلوب يركز بداية على دراسة توقعات وحاجات العملاء وينتهي ب رضا العميل عن المنتج او الخدمة المقدمين؛
  - **الإدارة المعتمدة على الحقائق والبيانات:** حيث يساعد هذا الأسلوب على حصول المؤسسة على بيانات واقعية وكافية تخص رغبات العملاء والتكاليف والموارد المستخدمة و تخفيض العيوب؛
  - **الإدارة بالمبادأة:** هي الإدارة التي تعمل على علاج المشاكل قبل أن تحدث من أجل تفاديها مسبقا قبل أن تحدث وهذا بأخذ الإجراءات اللازمة والضرورية من خلال التخطيط المسبق الكفاء والفعال.
  - **التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية :** والمقصود بالعمليات هو كل نشاط تقوم به المؤسسة مهما كان حجمه.
  - **التعاون غير المحدود:** يكون التعاون بين منسوبي المؤسسة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني والبعد عن المنافسة.
- وتجدر الإشارة أن نجاح هذا الأسلوب يتطلب إلى جانب المبادئ السابقة نظاما للاتصال يكون فعالا من أجل تبادل المعلومات فيما بين الوحدات، والأخذ بمبدأ الوقاية من البداية قبل الحدوث في الأخطاء من أجل توفير الطاقات سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية.

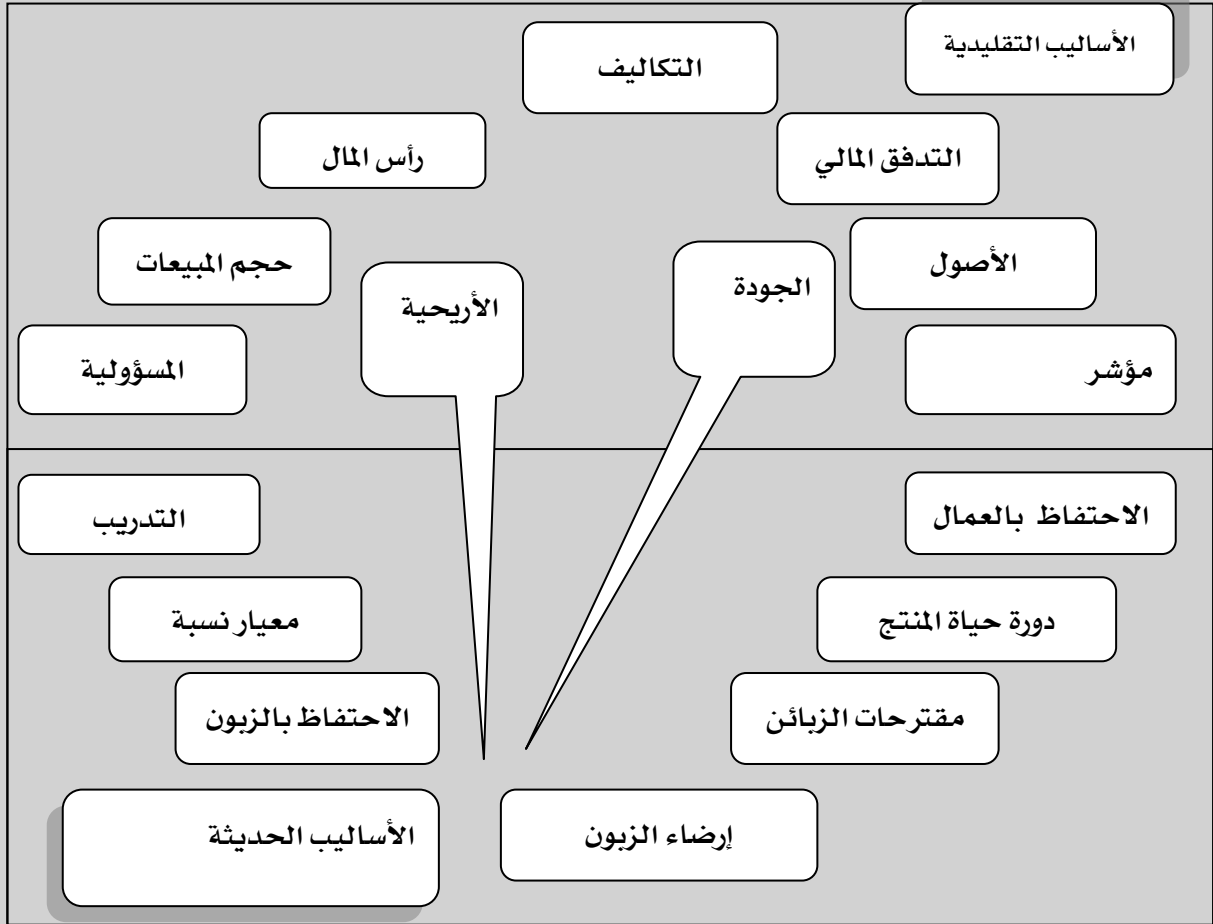
ومما سبق نستنتج أن الأساليب السابقة الذكر تختلف من خلال توجهاتها ويمكن عرض هذه الاختلافات

من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> Pand Pate and Holpp Larry ,What is Six Sigma ? . McGraw-Hill, New York, 2002, p 14.



الشكل رقم (14): مؤشرات الأداء التقليدية والحديثة



المصدر: فني فضيلة، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2015. 2016، ص123. بتصرف

تركز الأساليب الحديثة على المؤشرات المالية وغير المالية كالاحتفاظ بالعمال وتدريبهم من خلال الاهتمام بهم أكثر، إلى جانب الاهتمام بالعملاء والاحتفاظ بهم والاستماع إليهم والى اقتراحاتهم بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة وتقليل نسب الأخطاء للمنتجات المقدمة للزبائن، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بأداء المؤسسات إلى جانب المؤشرات التقليدية التي تركز على الجانب المالي والذي يبقى ناقصا لا يشمل كل الأبعاد الخاصة بالأداء وتوضيح أكثر لنا أن نقدم الفروقات التالية:

الجدول(04): التطور التاريخي لأنظمة القياس

أنظمة القياس التقليدية	أنظمة القياس التقليدية
تستند على إستراتيجية المؤسسة	تستند على أنشطة المحاسبة التقليدية
تستند على القيمة	تستند على التكلفة
التوجه بالعملاء	التوجه بالربح
التوجه بعيد المدى	التوجه قصير المدى
التركيز على مؤشرات الفريق	التركيز على المؤشرات الفردية
التركيز على المؤشرات الوظيفية	التركيز على المؤشرات الوظيفية
الغاية منها التقييم والمراقبة	الغاية منها التقييم
تؤكد على جهود التحسين المستمر	تعيق عملية التحسين

المصدر: فني فضيلة، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص125.

يبين الجدول أعلاه الفروق الجوهرية الموجودة بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة، التي فرضتها التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وخاصة التطورات في التكنولوجيا ونظم المعلومات، وكل هذه العوامل كانت سببا مباشرا في البحث عن أساليب ونماذج يمكن أن تسد الفجوات والنقائص في الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء، و تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستديم أحدث نموذج لتقييم الأداء ولهذا سنحاول في المبحث الموالي التعرف على أبرز النقاط التي توضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء والتي تضمن تحقيق الأهداف.

#### المبحث الثالث: تقديم بطاقة الأداء المتوازن المستديم.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن فلسفة إدارية وأداة حديثة لتقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات لما لها من دور كبير وفعال في خلق القيمة والثورة، ولهذا تسعى العديد من المؤسسات على تبني فكرة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها أعطت رؤية أوسع لتقييم الأداء في ظل التكنولوجيا الحديثة ولهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المجال النظري لبطاقة الأداء المتوازن من خلال التطرق إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن، أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها، فوائد بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها.

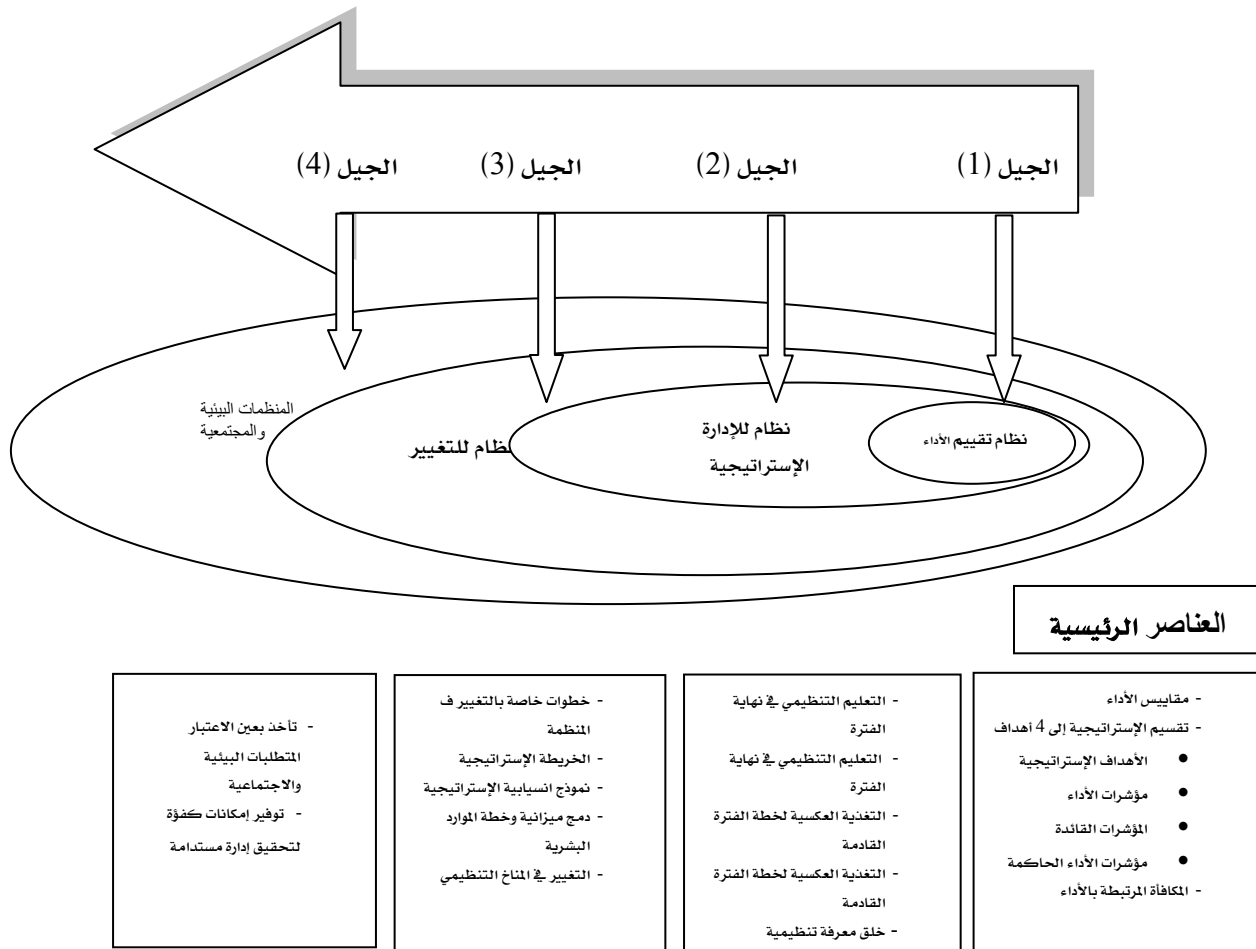
### المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن المستديم

سنحاول من خلال هذا العرض معرفة كيفية نشأتها وأسباب ظهورها وبعض المفاهيم التي أعطيت لبطاقة الأداء المتوازن التي كانت أولا وبعدها تطورت إلى بطاقة الأداء المتوازن المستديم وأهم خصائصها....الخ.

#### 1 - نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات، ومع بدايتها تم التدقيق والمراجعة في العديد من جوانبها، تداركا للنقائص التي تتواجد فيها كما يوضحه الشكل الموالي :

#### الشكل رقم (15): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر:

Toru Morisawa, **Building Performance Measurement Systems With The Balanced Scorecard Approach**. Nomura research institute, No"45, 2002, P 4 .

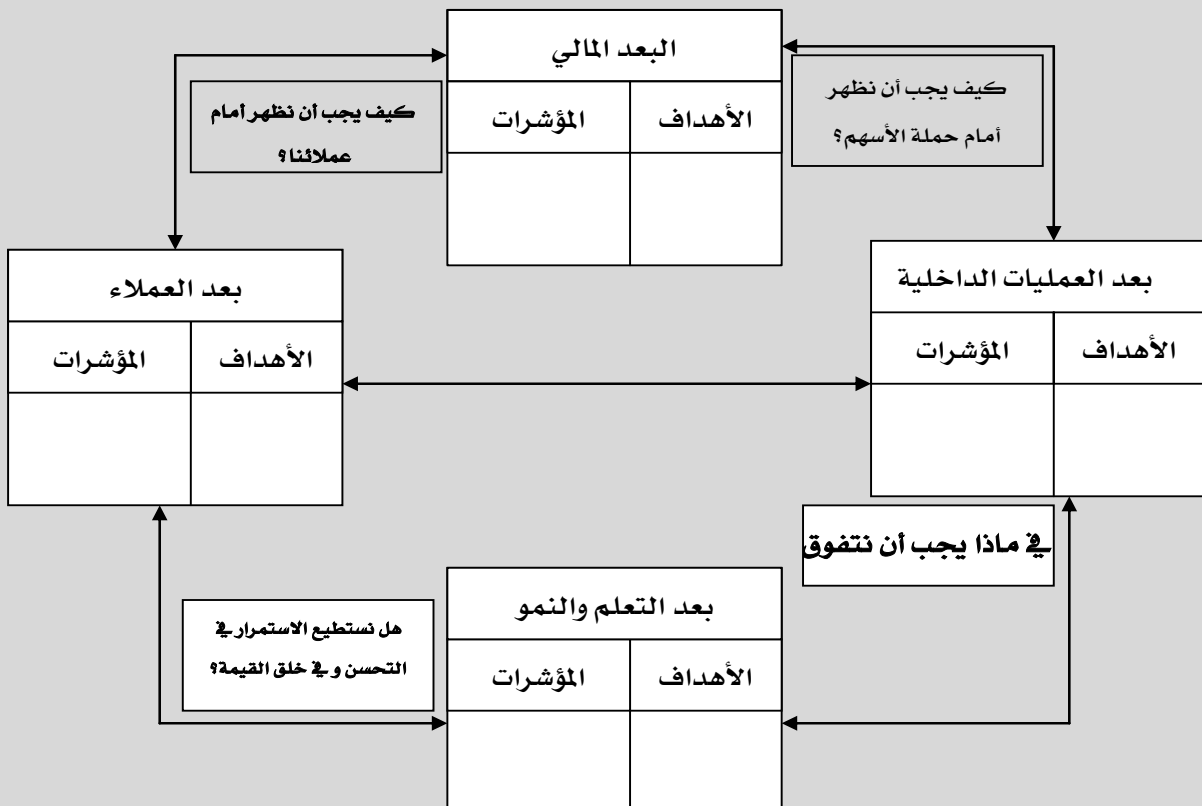
من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن مرت بعدة مراحل كل مرحلة تمثل جيل معين حيث كانت في الجيل الأول كنظام لتقييم الأداء والجيل الثاني ، كنظام للإدارة الإستراتيجية بعدها مرحلة الجيل

الثالث كنظام للتغيير التنظيمي إلى آخر مرحلة وهي مرحلة دمج عناصر ومتطلبات البيئة والمجتمع في إدارة واستراتيجية المؤسسات، لذلك أصبح يطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن المستديم كما يلي:

### 1 - الجيل الأول:

تركز نماذج تقييم الأداء التقليدية على استخدام المؤشرات المالية، ولم تعد قادرة على مواجهة متغيرات بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها قاصرة على التقييم السليم لأداء المؤسسة من جميع النواحي لذلك قدم كل من "David Norton وRobert Kaplan" نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في مجلة Harvard Business Review سنة 1992 من أجل محاولة التغلب على القصور والانتقادات الموجهة للأساليب التقليدية السابقة فيما يخص استخدام المؤشرات المالية<sup>□</sup> وبذلك يمتد هذا الجيل منذ سنة 1992 إلى غاية 1995 حيث كانت لا تتعدى كونها أداة إدارية مهمة لمساعدتهم في عملية تقييم المؤسسات وأدائها، حيث تضمنت أربعة أبعاد ومنظورات من أجل تحقيق التوازن في عملية التقييم تكون شاملة للمؤسسة بالإضافة إلى أن كل منظور يتضمن مجموعة من المؤشرات يتم حصرها إلا أنها لم تتضمن معلومات كافية في كيفية تطبيقها إلا بعد هذا الجيل<sup>□</sup> أين صدر أول كتاب يتضمن إجابات للأسئلة الخاصة بعملية تطبيقها والشكل التالي يوضح شكلها في الجيل الأول .

الشكل رقم (16): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر

David P. Norton و Robert S. Kaplan, The Balanced Scorecard- Measures that Drive performance. Harvard Business Review, Vol.70, No.1, 1992, P 71.

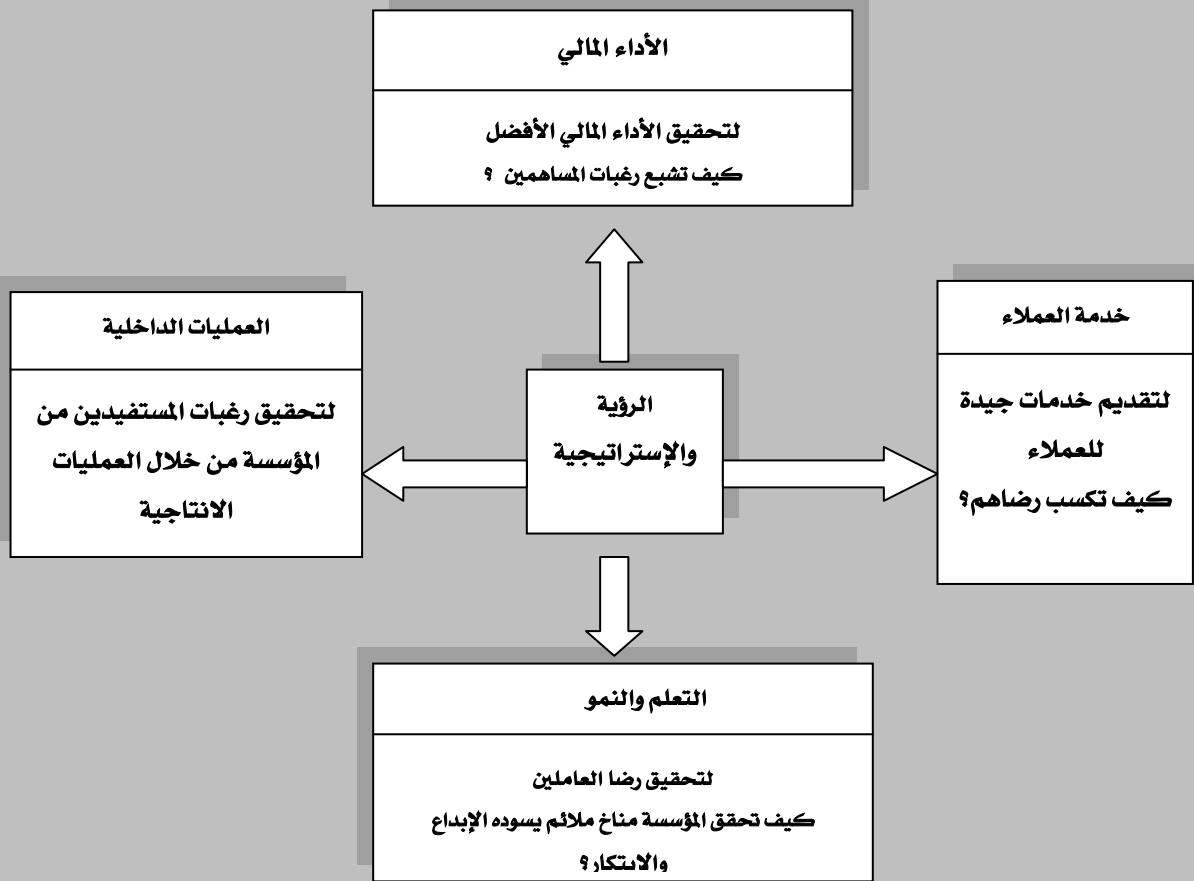
## 1 2 - الجيل الثاني :

بعد أن تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات ظهرت العديد من المشاكل التي صادفتها عند التطبيق والخاصة ب:<sup>1</sup>

- أن التعريف الأولي للبطاقة كان غامضا وولد رؤى وتصورات مختلفة؛
- مشكلة كيفية اختيار القياسات والمؤشرات .

حيث تم الإقرار بالقياسات والمؤشرات من خلال طرح العديد من الأسئلة الخاصة بكل منظور والعمل على الإجابة عليها بصفة ملموسة والشكل التالي يوضح تطور البطاقة في هذه المرحلة.

الشكل رقم (17): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن.

دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. مرجع سبق ذكره، ص 146.

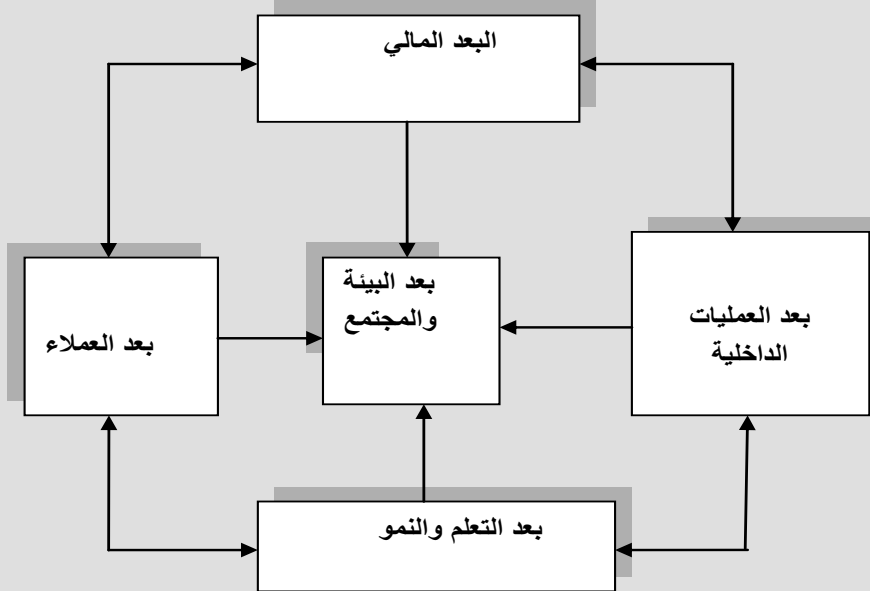
### 1 3 - الجيل الثالث :

ظهر مع بداية الألفية الثالثة فقد جاء ليؤكد على الخصائص التصميمية لبطاقة الأداء التي تم التطرق لها خلال الجيل الثاني، وهذا من أجل تسهيل استخدام هذه البطاقة وكذا تطوير علاقة السببية بين أبعادها الأربعة، كما تم التركيز خلال هذه المرحلة على ضرورة تحقيق الارتباط والتدفق بين الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، وظهرت الخريطة الإستراتيجية والاتصالات الإستراتيجية والتغيير التنظيمي<sup>1</sup>.

### 1 4 - الجيل الرابع :

لا يمكن لأي كائن حي بما في ذلك المؤسسات ومهما كانت إمكانياتها الصمود أمام متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وما لم تواكبها وتضع متطلباتها في أولوياتها عند تحديد الإستراتيجية، ولعل أهم المتطلبات الاجتماعية هي مختلف تطلعات المجتمع التي تتواجد فيه من خلال القيم والأعراف من جهة، ومن جهة أخرى المتطلبات البيئية المرتبطة بشكل أساسي بالمحافظة على المحيط الأخضر والطبيعي الذي تستمد منه المؤسسة موارده في العملية الإنتاجية سواء لتحقيق الأداء المالي الأفضل أو تحقيق رضا لعملائها وتطوير العمليات الداخلية وتحسين مناخ التعلم والنمو، لذلك لا بد من إضافة بعد آخر وهذا ما كان في المرحلة الأخيرة من تطور بطاقة الأداء المتوازن كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (18): الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

<sup>1</sup> Toru Morisawa, Opcit, P 6.

## 2 - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة في قياس وتقييم أداء المؤسسة و إستراتيجيتها الموضوعة، ولقد تعددت المفاهيم التي أعطيت لها كأداة لقياس الأداء وفيما يلي عرض لأهم هذه المفاهيم.

عرف " Kaplan و Norton " بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " إحدى أدوات الحساب الإدارية الحديثة تهتم بقياس الأداء في المؤسسات من أجل زيادة قدرتها التنافسية في البيئة المعاصرة للأعمال.<sup>1</sup>

في التعريف السابق تم وصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة للمحاسبة وقياس الأداء من أجل السير بالمؤسسة لتحقيق أهدافها المتعلقة بزيادة القدرة على منافسة المؤسسات في البيئة الحالية التي تتصف بالتغير المتسارع.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أول عمل نظامي حول تصميم نظام لتقييم الأداء، يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".<sup>2</sup>

عرف " Kaplan و Atkinson " بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة إستراتيجية إلى أهداف واضحة و مجموعة من المؤشرات من أجل تقييم الأداء مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال و البرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة حديثة تهتم بتقييم الأداء و تحسينه في المؤسسات، تقدم للإدارة العليا صورة واضحة و سريعة عن أداء المؤسسة حيث تترجم رؤيتها إلى أهداف و مقاييس يتم تنظيمها في أربعة أبعاد مختلفة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و النمو وقد قسمت بطاقة الأداء المتوازن لأنها:<sup>4</sup>

■ توازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل؛

■ تراعي المؤشرات المالية و الغير مالية؛

■ تقيس الأداء الحالي و المستقبلي و الماضي؛

■ تقيس الأداء الداخلي والخارجي من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

■ تركزا على تحسين العمليات و ليس تخفيضها؛

كما تعرف على أنها" أحد الأساليب و التقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات وهي تعد نظاما إداريا و خطة إستراتيجية لتقييم أنشطة و أداء المنظمة وفق رؤيتها و إستراتيجيتها توازن هذا النظام ما بين

<sup>1</sup> David P. Norton , Robert S. Kaplan ' le tableau de bord prospectif pilotage. Stratigique .les 4axes du succe, Edition d'organisation, Paris, 2003, P22 .

<sup>2</sup> هشام ابو حشيش، دراسة و تقييم الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية، باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة. الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة، يومي 14 - 15 أفريل ، 2009، ص480.

<sup>3</sup> . احمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة و معوقات استخدامها. دار جليس الزمان ، عمان، 2010، ص 26.

<sup>4</sup> ابراهيم الخولف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 72.

الجوانب المالية ورضا العملاء وفعالية العمليات الداخلية وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية.<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة ومع إدراج بعد البيئة والمجتمع يمكن تقديم التعريف التالي:

### بطاقة الأداء المتوازن المستديم

هي نظام إداري لتقييم الأداء يعمل على الموازنة بين الجوانب المالية وغير مالية، من خلال خمسة أبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع يتم تبادل المعلومات فيما بينهم من أجل تحسين الأداء.

### 3 - خصائص بطاقة الأداء المتوازن المستديم :

تتفرد بطاقة الأداء المتوازن المستديم عن غيرها ببعض الخصائص والسمات التي جعلت منها نظاما لقياس وتقييم الأداء في كل المستويات الدنيا والعليا لمختلف المؤسسات، حيث تسمح بتطبيق خمسة عمليات أساسية لإدارة وتسيير المؤسسة للوصول إلى هدفها، وهي:<sup>2</sup>

✓ التأكيد على الإرادة وصنع التغيير؛

✓ ترجمة الإستراتيجية ؛

✓ جعل الإستراتيجية عملية مستمرة؛

✓ التحرك لجعل تنفيذ الإستراتيجية مهمة الجميع.

وبذلك يمكن أن نلخص مجموعة من المميزات التي تتميز بها بطاقة الأداء ونذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

■ ليست نموذجا ثابتا: حيث لا ينطبق على نوع معين من المؤسسات و إنما يمكن تطبيقها في مختلف

المؤسسات وتتلاءم معها جميعا، لتقابل أوضاع إستراتيجية مختلفة وبيئات تنافسية متنوعة كما إنها تطبق في مختلف المستويات داخل المؤسسة نفسها.

■ نموذج متعدد الأبعاد: حيث يتناول الأداء من خلال أربعة أبعاد أساسية تشمل على كل من

المقاييس المالية وغير المالية من حيث البعد المالي بعد العملاء بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم

و التطوير، بالإضافة إلى ذلك يمكن زيادة هذه الأبعاد وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة و طبقا

لأهدافها فهناك العديد من المؤسسات تضيف البعد البيئي وترى أهميته في ضرورة ربط إستراتيجية

المؤسسة بالبيئة الخارجية وهذا ما يميز الجيل الرابع منها.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>2</sup> Patrick . Jaulent ,Marie . Agnès, **Pilotez vos performances** . Afnor, 2<sup>ème</sup> édition, 2008, p67.

<sup>3</sup> فاطمة أحمد زكي، **بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات**. المكتبة العربية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2015، ص ص 39 - 40.



- نموذج متوازن؛ يوازن بين العديد من القياسات الداعمة لإستراتيجية المؤسسة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية .
- نموذج سببي: حيث يمكن للمؤسسة من ربط الأهداف الإستراتيجية في كل بعد من أبعادها الأربعة بالأفعال و الأنشطة الفعلية، وكذلك ربط مقاييس كل الأبعاد مع بعضها البعض.
- نموذج محفز: حيث فبني هذه الطريقة نظاما للمكافأة في ضوء معايير الأداء المحققة بمعنى أن محاسبة الأداء تقوم على ربط المساهمات الفردية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تتضمنها البطاقة ببرامج التحفيز والترقية لأن ربط نظام التعويضات والتحفيز عموما ببطاقة الأداء المتوازن سوف يزيد من اهتمام العاملين بالمسائل الإستراتيجية ويحفزهم أكثر على تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة لأنها مرتبطة بهم<sup>1</sup>.
- نموذج استراتيجي: يسمح للعاملين خلاله بمعرفة كيفية التواصل مع المؤسسة وهذا لربط الوحدات و أهداف العاملين بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن ، أهدافها، مكوناتها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة صياغة رؤية و إستراتيجية المؤسسة حيث تهدف إلى التوازن بين الرؤية التنظيمية للمؤسسة و الرسالة الإستراتيجية لها، و لهذا تكتسي أهمية بالغة بالإضافة إلى أهدافها ومكوناتها .

#### 1 - أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن حصر أهمية بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:<sup>2</sup>

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تقيد بما حدث بالفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن طريق ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أفعالها و نشاطها قريبة المدى؛
- تمكن من تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك و المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين الأداء؛
- التدخل العالي لأصحاب الأسهم في صياغة السياسة و ربط الإستراتيجية بالنشاطات؛
- توضيح الرؤية و تحسين الأداء و وضع تسلسل للأهداف و توفير التغذية العكسية

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Editions d'organisation, Paris, 2003, P 15.

<sup>2</sup> بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014/2013، ص 46.

للاستراتيجية و ربط المكافآت بمعايير الأداء؛

- تبقى البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل و الإدارة و بالوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين العملاء و العمليات الداخلية و العاملين و أداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

## 2 - أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد ان كان اهتمامها منصبا على المنظور المالي فقط، و بالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد و القصير، بعد كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛
- تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل و بين الاستراتيجيات طويلة الأجل؛
- تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات و الأهداف الإستراتيجية المحددة؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداءً للإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف و الغايات المحددة؛
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- عمل توازن بين الجانب المادي من نشاطات المؤسسة مع الجوانب الأخرى التي يتعين على المؤسسة الاهتمام بها؛
  - مساعدة المؤسسة على زيادة الأرباح و العائد على الاستثمار؛
  - التمسك بالتميز فيما تقوم به المؤسسة؛
  - العمل على تطوير أعمال المؤسسة؛
  - توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة<sup>3</sup>.
- المطلب الثالث: فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن .**

نظرا للدور المهم الذي تقوم به بطاقة الأداء المتوازن و إلى مجموعة الفوائد المتعددة التي تتأثر بها على المؤسسات رغم أنها تخضع لمجموعة من العوامل تؤثر و تتأثر بها كالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية الخاصة بالأداء بصفة عامة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 46 - 47.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>3</sup> محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال. المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 262.

تتمثل أهم فوائد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:<sup>1</sup>

- توجه هذه البطاقة المؤسسات لا سيما البنوك التي تركز اهتمامها نحو رسالتها بعد ان كان اهتماما منصبا على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء البنوك على المدى البعيد و المدى القصير بعد ان كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء على المدى القصير؛
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة، وبالتالي فهي تؤدي إلى تشكيل و تطبيق فعال للإستراتيجية؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، إذ يتضمن تخطيط إستراتيجية ينتهي بتحقيق الأهداف و الغايات المحددة في ظل الرقابة و المحاسبة المستمرة، إذ تصبح الاستراتيجيات محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اعتبار هذه البطاقة أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال؛
- تجعل بطاقة الأداء المتوازن استراتيجيات المؤسسة المستحدثة و متوفرة باستمرار؛
- تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات ، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى و قصيرة المدى، و التوازن بين المقاييس المالية و غير المالية، و توازن المقاييس الداخلية والخارجية؛
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، و ليس على مستوى المؤسسة ككل فقط، لان بطاقة الأداء المتوازن توفر التوازن بين القياس و التقييم، إذ أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار البنك أو فشله؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، و تقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدميها التي تؤدي إلى إرضاء المديرين في اتخاذ القرارات.

#### المبحث الرابع : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستديم.

إن ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن عامة و بطاقة الأداء المتوازن المستديم أدى إلى إدراك انه لا يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسات اعتمادا على مؤشر واحد فقط، هذا لان نظام بطاقة الأداء المتوازن يترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات وأبعاد الأداء تتضمن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وتختلف هذه الأبعاد من مؤسسة إلى أخرى إلا أن الاتفاق العام أنها تحتوي على أربعة أبعاد<sup>2</sup> وهي البعد المالي وبعده العملاء وبعده العمليات الداخلية وبعده التعلم والنمو حيث :

- كيف ينظر إلينا أصحاب الأسهم والملاك؟ يمثل البعد المالي؛

<sup>1</sup> فني فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص 129 .

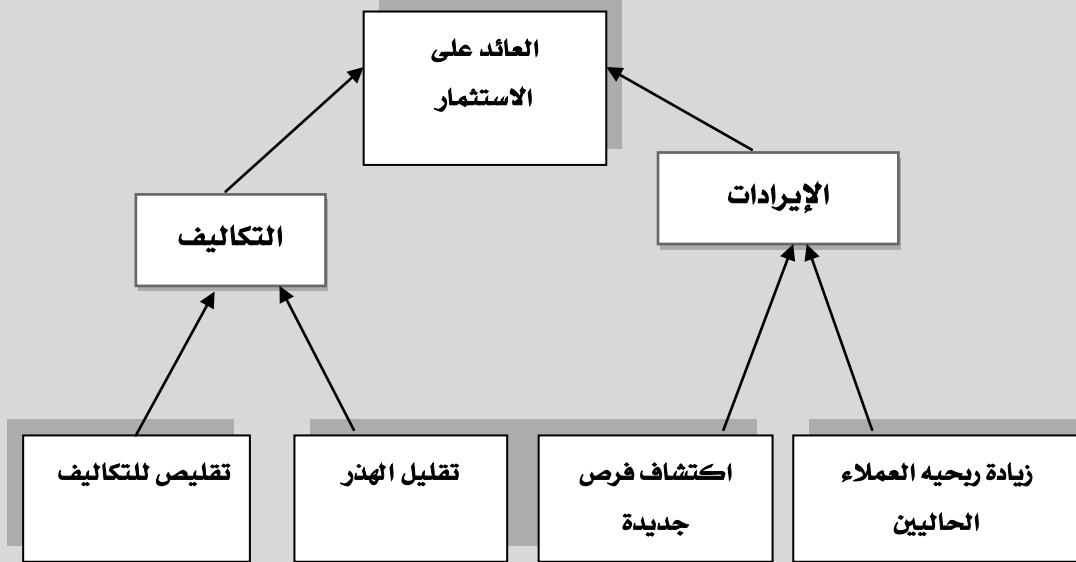
<sup>2</sup> هناك من يطلق عليها تسمية أبعاد ، محاور ، مناظير .

- كيف ينظر إلينا الزبائن؟ يمثل بعد العملاء؛
  - ما هي العمليات التي نكون فيها متفوقين؟ يمثل بعد العمليات الداخلية؛
  - هل يمكن لنا تحقيق وخلق القيمة؟ يمثل بعد التعلم والنمو؛
  - كيف يمكن المحافظة على البيئة وتلبية متطلبات المجتمع؛ يمثل بعد البيئة والمجتمع
- و سنحاول هنا التطرق إلى كل هذه الأبعاد.

### المطلب الأول: البعد المالي

يعكس المنظور المالي متطلبات مالكي المؤسسات حيث يسعى كل من المساهمين وأصحاب الأسهم والملاك إلى تحقيق أرباح لذلك تعمل المؤسسة على تحقيق رضاهم بزيادة استثماراتهم، ويعتبر البعد المالي من أهم محاور بطاقة الأداء المتوازن والشامل للمؤسسة حيث تسعى كل مؤسسة إلى تخفيض التكاليف مقارنة مع المؤسسات المنافسة والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن التخفيض في التكاليف وكذا زيادة المبيعات لجميع المنتجات الحالية والجديدة والقيمة الاقتصادية المضافة والنمو في التدفقات النقدية الناتجة عن نشاطات التشغيل<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح المؤشرات الرئيسية التي يتكون منها المحور المالي.

الشكل رقم (19): مؤشرات الأداء المالي



المصدر: إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 107. بتصرف.

<sup>1</sup> مسلم علاوي السبيعة وآخرون، بطاقة العمليات المتوازنة، مدخل للإدارة المستدامة. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص 41.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن المنظور المالي يركز على تحقيق مستوى الأرباح وزيادة عملاء جدد وشركاء جدد، أو اكتشاف فرص جديدة من خلال فتح أسواق جديدة وخلق منتجات جديدة وبالمقابل تقليل التكاليف، كما يهتم المنظور المالي في قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهارها حيث تنعكس على أصحاب المصالح والمالكين. كما يشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كان بالإمكان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين، وبين كذلك تقييمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي للمؤسسة المنافسة.<sup>1</sup>

و يسعى المنظور المالي كمحور من محاور بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- نمو العوائد وتعويضها: ويشير ذلك إلى توسع في المنتجات أو الخدمات أو الاثنين معا و الوصول إلى أسواق جديدة و مستهلكين جدد، أو إجراء بعض التعديلات و التغييرات التي تهدف إلى الحصول على القيمة المضافة و تسعى إلى الحصول على تقديم منتجات جديدة تختلف عن سابقتها و تطرحها بالأسواق و بطبع لابد إن تتضمن هذه المنتجات تحسينات مميزة مثل: سعر اقل، خدمة ما بعد البيع إلى غير ذلك.
- إيجاد مستهلكين و أسواق جدد: و تشير إلى فتح أسواق جديدة و إيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل يتعاملون من منتجات و خدمات المؤسسة.
- علاقات جديدة: إن غالبية المؤسسات تسعى إلى تحقيق التناغم و الانسجام بين جميع دوائرها و أقسامها، و لذلك تسعى إلى إيجاد تعاون بين جميع الوحدات التنظيمية، و تعزيز عمليات التنسيق لتحقيق أعلى درجات التنسيق.
- أسعار جديدة: يمكن زيادة عوائد المؤسسة من خلال زيادة أسعار المنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و تستطيع المؤسسة عمل ذلك بالاستناد إلى تكاليف الأنشطة ذات العلاقة بحيث تعمل على إن يكون السعر يغطي التكاليف.
- تقليل التكاليف: و ذلك مقابل تحسين الإنتاجية، كما تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف تعمل على نمو و تعظيم الأرباح لديها فإنها تسعى أيضا لتقليل التكاليف و تحسين أدائها الإنتاجي.

وعموما يمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال إتباع عدة استراتيجيات منها:<sup>3</sup>

- استراتيجية نمو المبيعات: يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال تقديم خدمات جديدة و متنوعة و جذب العديد من العملاء الجدد والحصول على أسواق جديدة والتركيز أكثر على العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي مرجع سبق، ص 29.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، 2009، ص 07.

- استراتيجية نمو الإنتاجية: تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم الاستراتيجيات ويمكن تحقيقها

من خلال :

- تخفيض التكاليف؛

- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية؛

وتتجلى أهمية هذا المنظور في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق هدف واحد أو أكثر من أهداف المنظور المالي. حيث تلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية، وتلاءم الأهداف مع الغايات و المقاييس في كل منظورات بطاقة الأداء الأخرى، كما أن الأهداف و المقاييس في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب إن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي<sup>1</sup> و تختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة و هذه المراحل هي: مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، و مرحلة النضج.

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المؤسسة في بداية حياتها، فهي تركز - في هذه الحالة - على المقاييس المالية من أجل الحصول على حصة سوقية كبيرة وتحقيق أرباح إضافية من خلال زيادة المبيعات وتحاول تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، مع الأخذ بعين الاعتبار تدريب العاملين والاهتمام باكتسابهم خبرات جديدة، أما في مرحلة الاستقرار، فتحاول المؤسسة توسيع أنشطتها واستثمار أموالها، والاستفادة من فرص الاستثمار، و تركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر و القيمة الاقتصادية المضافة، أما في مرحلة النضج، فإن المؤسسة ترغب في رؤية نتائج استثماراتها وأنشطتها العميقة في المرحلتين السابقتين .

كما يمكن معرفة الأداء المالي للمؤسسة عدة مؤشرات نذكر منها:

### 1 مؤشرات التوازن المالي :

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من أهم الأدوات لتشخيص الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية فهي تعمل على التناسق بين إيراداتها ومصاريفها خلال فترة زمنية معينة.

### 1 1 - رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل<sup>2</sup> من بين الأدوات والمؤشرات في تقييم الأداء المالي والحكم بصورة أساسية على مدى توازن المؤسسة خاصة على المدى القصير ويتمثل بصورة أساسية بأنه تلك الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة<sup>3</sup> ويحسب بالعلاقة التالية.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن الغالبي، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. مرجع سبق ذكره، ص175.

<sup>2</sup> رأس المال العامل يحسب بطريقتين: من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية.

<sup>3</sup> ميلود بوشنقير، مليكة زغيب، التفسير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد. ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010، ص49.

رأس المال العامل = الأصول الدائمة - الأصول الثابتة

### 1 2 - احتياج رأس المال العامل:

يعتبر الاحتياج من رأس المال العامل مكملًا لرأس المال العامل هذا الأخير لا يكفي لوحده للحكم على أداء المؤسسة بل لابد من حساب الاحتياج منه ويعبر عن ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة الذي يضمن التوازن المالي الضروري لها<sup>1</sup>، ويحسب بالعلاقة التالية:

إرع = ( أصول متداولة - نقديات ) - ( دق أ - سلفيات )

### 1 3 الخزينة الصافية:

تمثل الخزينة كل الأموال الموجودة في صندوق المؤسسة الخاص أو البنك والمصرف وهي تحت تصرفها متى أرادت<sup>2</sup>، وتحسب بالعلاقة التالية:

الخزينة الصافية = رأس م ع - احتياجات رم ع

### 2 مؤشرات النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من أهم الأدوات لتشخيص الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية لأنها تسمح لمسيرى المؤسسة بمتابعة الحالة المالية واتخاذ قرارات على اثر النتائج المتحصل عليها.

#### 2 1 ثبب السيولة:

تعبر نسب السيولة على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل أي التوازن المالي قصير الأجل<sup>3</sup> وتتفرع إلى عدة نسب كما يلي:

نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مج الأصول

نسبة السيولة العامة ( التداول ) = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل

نسبة السيولة المختصرة = قيم جاهزة + قيم غ جاهزة / ديون قصيرة الأجل

نسبة السيولة الجاهزة = قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> اسماعيل عرجاجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 148.

<sup>3</sup> ميلود بوشنقير، مليكة زغيب، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## 2 2 - نسب الربحية:

تمثل نسب الربحية المردودية المتأتية من استخدام عنصر من العناصر المحركة للنشاط في المؤسسة وتتكون من عدة فروع كالتالي:

نسبة ربحية الأصول = صافي الربح / مجموع الأصول

نسبة السيولة العامة = صافي الربح / الأموال الخاصة

نسبة السيولة الجاهزة = صافي الربح / رقم الأعمال

## 2 3 ثبب التمويل:

تعتبر نسب التمويل مؤشر مهم لمعرفة مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول كما يلي:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

نسبة التمويل الذاتي (الخاص) = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

نسبة المديونية = إجمالي الديون / الأموال الخاصة

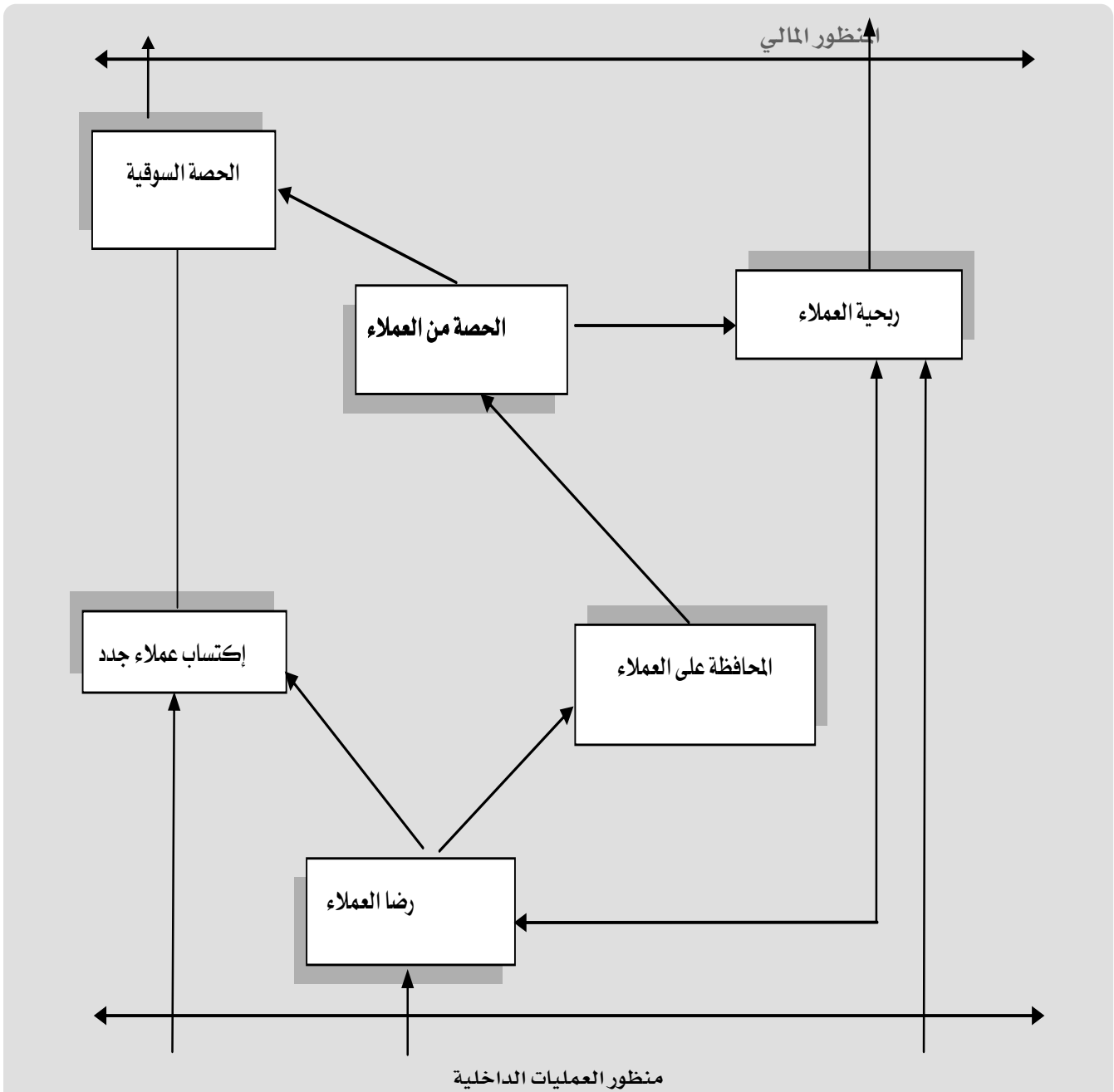
قدرة التسديد = د طويلة الأجل + د متوسطة الأجل / مج الأصول

## المطلب الثاني: بعد العملاء

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس الغير مالية، و إن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمؤسسة يترتب عليه زيادة حصة المؤسسة في السوق، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (20): مؤشرات العملاء



**المصدر:** وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 193.

من خلال الشكل السابق نرى أن معظم المؤسسات الحالية تعتمد على متطلبات و حاجات العملاء و المستهلكين في تغيير استراتيجياتها، خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على انه سبب وجود و أساس بقاء المؤسسة، و يتحقق ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بنوعية متميزة و أسعار معقولة، و يمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل في الوقت، الجودة، أداء الخدمة، كما أن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء و صياغة إستراتيجية ناجحة للمؤسسة.<sup>1</sup>

و يتم تقييم الأداء لهذا المنظور بما يأتي:<sup>2</sup>

**-رضا العميل:** يمثل هذا المقياس درجة تلبية خدمات ومنتجات المؤسسة لحاجات العملاء، و يعد رضا العميل مؤشر جيد لمبيعات مستقبلية.

**- الاحتفاظ بالعميل:** يعني محافظة المؤسسة على عملائها حيث أن التكلفة تزداد خمس مرات للحصول على عميل جديد مقارنة بالاحتفاظ بالعميل الحالي، و أن العملاء الذين تمت تلبية احتياجاتهم يجب أن يستمروا في الحصول على منتجات و خدمات المؤسسة، و يعتبر الاحتفاظ بالعميل مؤشر رئيسي في أداء مبيعات المستقبل من المنتجات الجديدة.

**-الحصة السوقية:** تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات الكلية للسوق و يجب وضع خطة إستراتيجية شهرية أو فصلية أو سنوية ، للاحتفاظ بالعملاء المربحين و الحصول على عملاء جدد في مستقبل.

**اكتساب زبائن:** يعطي هذا الجانب مدلولاً عن الزبائن الذين تم اكتسابهم، من حيث أنواع و عدد الزبائن الذين تم اكتسابهم، و من حيث أسواق الزبائن الجديدة التي تم الوصول إليها و تغطيتها. يحدد النجاح في تبني إستراتيجية اكتساب الزبائن حجم و نوع برامج التسويق التي تقوم بها المؤسسة.

و الجدول التالي يلخص ما سبق و يبين المقاييس التي يجب مراعاتها في هذا المنظور:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي محمد إدريس، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن. دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 131.

<sup>2</sup> بن خليفة حمزة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، جامعة الشهيد لخضر حمة، الوادي، الجزائر، العدد 10، 2010، ص: 108 - 109.

الجدول رقم (05) : المقاييس الأساسية لمنظور العملاء

المقياس	المقياس
الحصة السوقية	تحدد الحصة السوقية: (عدد الزبائن، رقم الأعمال، حجم الشراء)
الاستحواذ على زبائن جدد	يقاس بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال الخاص بالزبائن الجدد.
مدة الاحتفاظ بالزبائن	تقاس بالمدة التي عاشها الزبون و هو شتري من عند المؤسسة
إشباع رغبات الزبائن	إشباع بمستوى رضا الزبون عن سلع و خدمات المؤسسة و كذا الإشباع المنتظر تحقيقه للزبون
مردودية كل جزء سوقي	تقاس بالأرباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة

المصدر: بن خليفة حمزة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، جامعة الوادي ، العدد10، 2010، ص109. بتصرف.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية.

يركز هذا العنصر على العمليات التي تحقق رغبات العميل، و التركيز على العمليات له أكبر الأثر في تحقيق رضا العملاء. و عموما فإن مقاييس الأداء في هذا المحور تتضمن التميز في الإنتاج، تصميم الإنتاجية وتقديم منتج جديد، وبمتابعة هذه المؤشرات الخاصة بقياس الأداء فإنها تساعد المديرين على التأكد من أنهم يقومون بالأعمال الضرورية الهامة للمحافظة على نصيبهم من السوق و التوسع فيه، والاختلاف الرئيسي و الذي يظهر في مدخل قياس الأداء المتوازن بين المنظمات العامة و الخاصة هو أن محور العمليات الداخلية يستبدل في المنظمات العامة بمحور الرسالة.

وقياس الأداء على أساس العميل مهم و لكن يجب ترجمة هذه المقاييس لمقابلة توقعات العميل، والتميز في أداء العميل ينطلق من العمليات و القرارات التي تتم داخل المنظمة، فالمديرين في حاجة إلى التركيز على العمليات الهامة داخل المنظمة والتي تمكنهم من تحقيق رضا العميل.

و المقاييس الداخلية في قياس الأداء المتوازن تنطلق من العمليات الداخلية و التي يكون لها أكبر أثر على عوامل رضا العميل التي تؤثر على دورة الوقت الجودة، مهارات العاملين، و المنظمات تحاول أيضا أن تحدد و تقيس الحاجات التكنولوجية العمليات التي تتفوق فيها و تحدد مؤشرات القياس لها.<sup>1</sup>

إن الأداء العام للمؤسسة مرهون بأداء سلسلة القيمة، و بضبط بأداء العمليات الداخلية المسئولة عن خلق القيم لزبائن و المساهمين، تمر سلسلة القيمة للعمليات الداخلية بثلاث مراحل هي:

### 1 - الإبداع و البحث و التطوير:

تسمى مرحلة الإبداع أو البحث و التطوير، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة، و نوعية المستهلكين لها، و يتم بعدها إجراء دراسات السوق ثم تحدد و توضع خطة للإنتاج و نوعية معدات الإنتاج و المدة الزمنية للإنتاج، و تتميز هذه المرحلة بكونها الأطول و الأهم، لأنه بناء على دراسات السوق يتم تحديد متطلبات و عمليات هذه المرحلة. يتم الإجابة في هذه المرحلة على سؤاليين مهمين و هما: ما هي خصائص المنتج الذي سنقدمه إلى زبائننا؟ انطلاقا من عمليات الإبداع.

### 2 - الإنتاج:

حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة، و أسلوب الإنتاج، ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم إلى العملاء، و يتم تحيد التكاليف الخاصة بالإنتاج من مواد أولية و أجور و تكاليف أخرى.

### 3 - مرحلة خدمات ما بعد البيع:

و هي المرحلة الأخيرة و التي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة و نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، و يدخل ضمن هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات و برامج التعليم و التدريب التي تقوم بها المؤسسة لعملائها عن كيفية استخدام المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى استقبال شكاوى العملاء و العمل على حلها و معالجتها، و كذا معالجة العيوب و المردودات.

وفيما يلي مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا و استخدامها في أداء المؤسسات الاقتصادية:<sup>2</sup>

- التسليم في الوقت المحدد؛

- معدل دوران المخزون؛

- زمن تقديم المنتجات الجديدة؛

- نسبة المعيب؛

- عدد أفكار و مقترحات التحسين شهريا؛

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 226 - 227.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. مرجع

سبق ذكره، ص 233.

- دقة التخطيط؛

- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء؛

- التحسين المستمر.

#### المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو.

يركز هذا المحور على كيف تتعلم المنظمة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة.

يحدد هذا المحور البنية الأساسية التي يجب على المنظمة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، ومن خلال محوري العميل والعمليات الداخلية يتم تحديد العوامل الهامة للنجاح الحاضر والمستقبل، وتواجه المنظمات بصعوبات وهي عدم قدرتها على مقابلة أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالعملاء<sup>1</sup>. كما يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية وهي:<sup>2</sup>

❖ الأفراد: من خلال سياسة الأجور والحوافز.

❖ الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات.

❖ الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير

الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

وحتى تتمكن المؤسسة من القدرة على التغيير والتحسين المستمر يجب أن يتكون هذا البعد من:<sup>3</sup>

- ثقافة وتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة: يتم تحسين مهارات وثقافة العاملين من خلال إشراكهم في دورات تدريبية وتدفع المؤسسة حوافز لمن ينهون هذه الدورات بنجاح.
- الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة: يشير الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة إلى مدى إسهام العاملين فيها تطوير رأس المال للمؤسسة ويمثلون موجودات غير مالية ذات قيمة كبيرة لها.
- التطوير والتحفيز: تقوم المؤسسة بخلق فرص جديدة لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها وهي تحاول ضرب المنافسين بمنتجاتها الجديدة الذي يعني الإسراع بتلبية حاجات العملاء قبل أن يستطيع المنافسون

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. منظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 531.

<sup>2</sup> بن خليفة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 111.

أن يكونوا ردة فعل و بذلك تستطيع المؤسسة أن تلبى حاجات عملائها و تحقيق أرباح أكبر من المنافسين الآخرين، و تقوم المؤسسة بمكافأة العاملين الذين حققوا أداء مميّزا في عملهم.

▪ **قدرة نظم المعلومات:** يمثل توفير المعلومات المطلوبة من قبل العاملين في المؤسسة الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء و يفحصون المعلومات و يوفرونها في الوقت المناسب و مدى أهمية هذه المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء و المنافسين.

و يمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب في الجدول التالي:

**الجدول رقم ( 06): مقاييس التعلم و النمو الأكثر شيوعا**

وفرة البرامج التدريبية	رضا العاملين
تقييم واقع السلامة الوظيفية	مدى تدوير العاملين و مستوى و لأنهم
تطوير القيادة	أفكار العاملين بخصوص التحسين
تخطيط الاتصالات	التغيب
إنتاجية العاملين	فرض الترقيات الداخلية
جودة بيئة العمل	مرونة العمل من حيث التوظيف و التسريح
التحفيز	إمكانية تناقل المهارات
القيمة المضافة من كل عامل	عروض العمل المفروضة
معدلات تنوع العاملين	حوادث السلامة
التمكين	ساعات العمل
معدل الاتصالات الداخلية	رضا العاملين عن البرامج التدريبية
نسبة المعلومات الإستراتيجية	نفقات التدريب
تحقيق الأهداف الفردية	استغلال التدريب
نسبة العاملين لأجهزة الحاسب	تكرار البرامج التدريبية الجديدة

**المصدر:** وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات

الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 250.

#### **المطلب الخامس: محور البيئة و المجتمع**

إن الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن لم يضم محور البيئة و المجتمع إلا بعد سنوات ، تمت إضافته تحت اسم بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من خلال التطور الذي طرأ على البطاقة في الجيل الرابع هذا المحور الذي يأخذ

بعين الاعتبار المقاييس البيئية كاستهلاك الطاقة والمواد الخام وانبعاث الغازات الملوثة ، والتي يمكن أن تنسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى، والأخذ بعين الاعتبار حالة المجتمع الذي توجد فيه و كذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات، و يمكن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة و مستخدمة داخل المنشأة، في حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المؤسسة و أعمالها على ما يحيط بها، و يذهب جونسون و زملاؤه إلى أن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها:

- استخدام و خواص عوامل الإنتاج؛
- الانبعاث الناتجة من الإنتاج ؛
- محتوى المنتج و تأثيرات استخدام المنتج ؛
- فاعلية وسائل النقل المختلفة و آثارها البيئية ؛
- العوادم و النفايات و التخلص منها؛
- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية، منازعات قضائية... الخ.

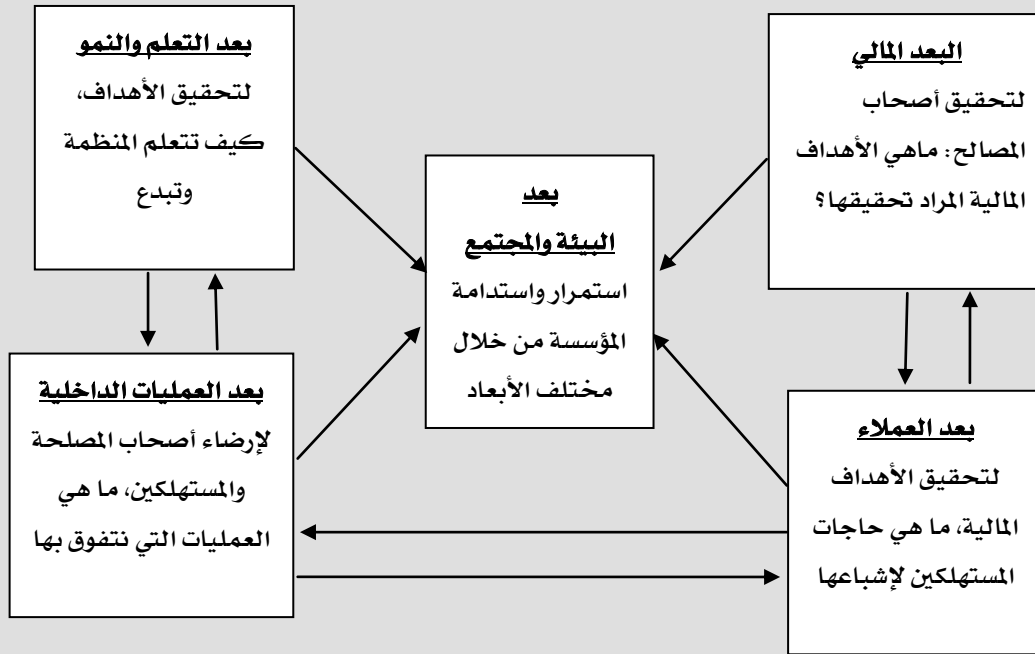
و من الواضح أن معظم هذه المقاييس يرتبط ببؤرة التركيز على العمليات الداخلية، يضاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة على البيئة الخارجية قد تؤثر أحيانا على اتجاهات العملاء و تتطلب بنودا مالية، و لهذا يمكن تناولها في مجالي التركيز على العملاء و المالي، و إذا تضمنت الإستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير قد تحتاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم الشركة نحو تطوير منتجات و عمليات صديقة للبيئة بدرجة أكبر<sup>1</sup>، و يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة الشركات، و من ثم تحاول المنظمات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، و تحقيقا لإستراتيجية استدامة المؤسسات والتي يمثل فيها البعد البيئي والاجتماعي ركنا هاما.<sup>2</sup>

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين مختلف الأبعاد.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009، ص 164.

<sup>2</sup> عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز. مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، يومي: 22 - 23 نوفمبر، 2011، ورقة، ص

الشكل رقم ( 21): تكامل مختلف أبعاد الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 86.

يتضح من الشكل السابق أن كافة الأبعاد مترابطة مع بعضها البعض ، كل بعد يؤثر ويتأثر بالآخر وبإضافة وتبني محور البيئة والمجتمع في بطاقة الأداء المتوازن المستدام يساعد الإدارة العليا على تكوين صورة واضحة على أدائها الشامل فضلا عن ذلك فإنها تحقق الانسجام بين الأهداف التشغيلية والإستراتيجية لتداخل المحاور مع بعضها البعض ( البعد المالي، العمليات الداخلية، خدمة العملاء، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع)<sup>1</sup>، مما يعزز من موقعها أمام تنافسية المؤسسات في القطاع نفسه، إلا أن الكثير من صناع القرار في المؤسسات ينظرون إلى هذا البعد الأخير على أنه مكلف جدا ، ولا يعبرونه أدنى اهتمام بالرغم مما يحققه من نتائج .

<sup>1</sup> حيدر علي المسعودي، هبة الله مصطفى السيد علي، استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي، بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 106، 2016، ص 202.



### خلاصة الفصل:

إن موضوع الأداء ليس بالمفهوم السهل، فكل ينظر إليه من زاوية خاصة لدى تستدعي ضرورة الاهتمام به أكثر من طرف جميع المؤسسات، لأنه آخر مرحلة للتصدي للمنافسة الخارجية بالإضافة إلى أنه المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق إستراتيجيتها، وبلوغ أهدافها المسطرة، خاصة ما تعلق الأمر بالبقاء والاستمرار دون إهمال عنصري الكفاءة والفعالية، اللتان ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الأداء وتقييمه للوصول إلى أداء جيد من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، سواء من الناحية المالية، أو من ناحية رضا العملاء أو العمليات الداخلية أو التعلم والنمو أو الأداء الاجتماعي الذي يخص البيئة والمجتمع، من خلال تبني التغيير بصورة جديّة كما سنراه في الفصل الموالي .

## الفصل الثالث

علاقة إدارة التغيير بتحسين

أداء المؤسسات

#### تمهيد:

تشهد المؤسسات في عصرنا الحاضر تغييرات بيئية جذرية متسارعة، لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم أو النوع أو السرعة، لذا غدت إدارة التغيير عنصرا أساسيا من عناصر إدارة الأعمال، فالتغيير عملية لازمة وضرورية، فهو الطريق الصحيح لضمان بقاء المؤسسات وتميزها في محيط، أهم سماته التعقيد والتداخل والاضطراب. كما أوضحت تجارب المؤسسات التي انتهجت التغيير كمنهج إداري نجاحا كبيرا، لأن استقرارها ونموها مرتبط بشكل أساسي بالتغيير، لذلك - وبعد تقديم الإطار النظري لكل من إدارة التغيير والأداء - سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح العلاقة بشكل دقيق بين المتغيرين، وتعزيز هذه العلاقة بتوفير متغير وسيط، وهو التميز التنظيمي الذي يساهم بدرجة كبيرة في عملية تحسين الأداء، من خلال إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط.

## المبحث الأول: عملية تحسين الأداء.

تتطلب عملية تحسين الأداء الفهم العميق لعملية التحسين، وماهية مراحل هذا التحسين، وكيفية ممارسة المؤسسات من خلال إدارتها للتغيير لتحقيق التحسين، ذلك أن غياب التزام الإدارة العليا والممارسات المدروسة والمخططة سيؤثر سلباً على عملية التغيير وبالتالي على عملية التحسين ككل.

### المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء.

تعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود فيها الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، كما تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي - ونمط الإدارة المتبنى - وبين المحيط الخارجي.

#### 1 تعريف تحسين الأداء:

تضم عملية تحسين الأداء الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة في المؤسسة، لأجل تحسين نوعية المخرجات وجودة العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الحديثة، التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>1</sup>، كما تعرف عملية التحسين على أنها عملية منظمة، تعالج فيها عوارض ومشاكل الوصول للأداء، بتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، والأداء المرغوب، ومعرفة أسبابها واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح تلك الفجوة وإدخال وسائل وأساليب جديدة من شأنها المساعدة في معالجة الأداء الحالي<sup>2</sup> الجيد، من خلال تبني عدة مبادئ لعملية تحسين الأداء نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ درجة وعي المؤسسة بمتطلبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين؛
- ✓ التقييم والمتابعة المستمرة للأداء؛
- ✓ التركيز على النظم والعمليات؛
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق؛
- ✓ تشجيع المشاركة من طرف العاملين ذوو المهارة والإبداع؛
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء؛

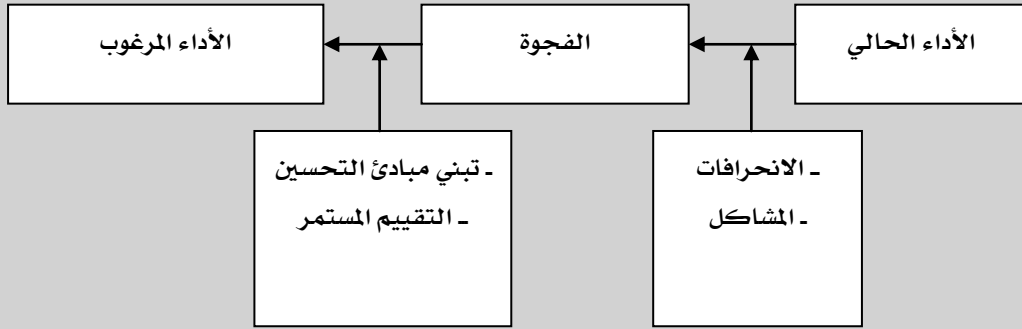
ولتوضيح أكثر يمكن تقديم الشكل البياني التالي:

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين- تحسين الأداء. مكتبة ابن سينا، ط3، القاهرة، 1999، ص 11.

<sup>2</sup> سامي بن براهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2012/ 2013، ص 35.

<sup>3</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الشكل رقم (22): عملية تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

تعتبر عملية تحسين الأداء عملية منظمة ومتكاملة تتطلب عدة مجهودات متداخلة تتخللها معرفة الانحرافات والمشاكل والأسباب التي تظهر الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، مع معالجتها من أجل نجاح عملية التحسين وقبل ذلك لابد من تقييم الأداء لمعرفة التوجهات والحلول في إطار الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة.

## 2 - دوافع تحسين الأداء:

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها ولاسيما الخدمية منها إلى نشر ثقافة التحسين في أداؤها لعدة دواع يمكن ذكرها كما يلي.<sup>1</sup>

### 2 1 - التغييرات السريعة في بيئة الأعمال:

يعتبر التغيير الدافع الأساسي والأول لعملية التحسين وفي نفس الوقت أسلوبا ونهجا مهما للتحسين المستمر من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة وغيرها من الأساليب، فالبيئة تمثل مجموعة القوى الخارجية للمؤسسة تفرض عليها التغيير نتيجة لعدم الثبات وتأثيرها على نشاط وقرارات المؤسسة كما تعتبر البيئة مصدر المدخلات في العملية التحويلية في المؤسسة حيث تستخدم موارد البيئة الخارجية كرؤوس الأموال والأفراد العاملين والتكنولوجيا المستخدمة، لتعيدها كمخرجات على شكل منتجات مصنعة أو نصف مصنعة أو خدمات تلقى الرضا من طرف العملاء، وبذلك فبيئة الأعمال هي المورد والمستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أداؤها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الإبداع والابتكار، والتميز والتغيير المخطط نحو الأفضل.

<sup>1</sup> مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، 2014، ص ص 30 - 31.

## 2 2 الاهتمام بالجودة:

تدفع التغييرات السريعة الحاصلة على المستوى العالمي خاصة في المؤسسات الاقتصادية إلى تبني عدة أساليب تجعلها تستمر وتنمو وتساعد على دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء وتحقيق التطور في منتجاتها وخدماتها، ومن بين هذه الأساليب تبني التطبيق الفعلي للجودة الشاملة في كافة المراحل من أجل إرضاء العملاء والعاملين على حد سواء، لأن أنظمة ضمان الجودة التي تعتمد على الشعارات تكون غير فعالة، وتلقى مقاومة من طرف العاملين لإدراكهم بعدم جدوى هذا الأسلوب وفقدان ثقتهم مما يؤثر سلباً على نتائج الأداء وعلى المؤسسة ككل.

## 2 3 المنافسة:

تعتبر المنافسة دافعا قويا لعملية تحسين أداء المؤسسات كونها حالة مستمرة للصراع وإثبات الأفضلية بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب حصة سوقية أكبر سواء على المستوى المحلي أو الدولي وتحقيق الريادة، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

## 2 4 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تحمل المؤسسات باختلاف أنشطتها على عاتقها إلى جانب أهدافها المالية والغير مالية مسؤولية اجتماعية من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع التي تتواجد فيه، مع الأخذ بعين الاعتبار محدودية الموارد ونصيب الأجيال القادمة، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية والهادفة إلى تحسين أداء المؤسسة:<sup>1</sup>

- ✓ الحفاظ على سمعة المؤسسة وتحسين صورتها في المجتمع التي تزاوّل نشاطها فيه؛
- ✓ الإطلاع الدائم على متطلبات العملاء والعمل على إرضائهم بتقديم منتجات بتكنولوجية محافظة على البيئة؛
- ✓ الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح، من خلال تكثيف تعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- ✓ التحكم في التكاليف البيئية والاجتماعية وتفاذي أسباب المشاكل والكوارث البيئية؛
- ✓ تحفيز العمال، على أهمية العمل بمفهوم التنمية مستدامة وما ينتج عنها من فوائد.

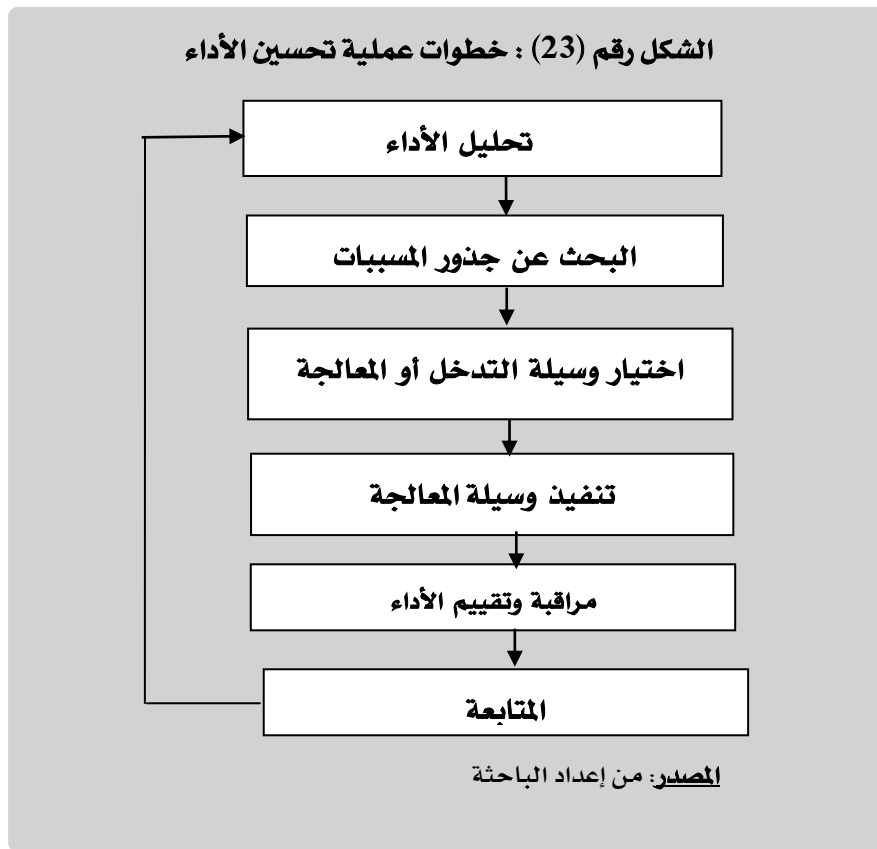
<sup>1</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية هركتي " سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجا. مجلة الباحث، عدد 12، 2013، ص31.

## 2 5 - الحفاظ على المكانة:

تعكس المكانة والموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في المجال نفسه، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

**المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء.**

من أجل فهم عملية تحسين الأداء يمكن اختصارها في عدة خطوات من خلال الشكل التالي:



من أجل الحصول على نتائج تحسين الأداء في مستوى تطلعات العملاء وأصحاب المصالح في المؤسسة لابد من تتبع مراحل دقيقة تتمثل أساسا في:

### 1 - تحليل الأداء:

تقوم المؤسسة بعملية تحليل الأداء هذا الأخير يتميز بحالتين أساسيين للأداء وهما حالة الأداء الحالي الذي يكون فيه مستوى الأداء حقيقي وفعلي، ويصف القدرات والإمكانات الموجودة كما هي فعلا دون زيادة أو نقصان ومن جانب آخر نجد حالة الأداء المرغوب، الذي يتضمن مختلف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق هذا الأداء ومن خلاله تحقيق أهداف المؤسسة المؤسسة.

ويجدر بنا التذكير أن بين الأداء الحالي والأداء المرغوب نقطة الفجوة التي تحاول المؤسسة تقليصها إلى أقصى حد ممكن باعتبارها الانحرافات والمشاكل التي تحول دون تحقيق الأداء المرغوب، والعمل على إيجاد الحلول وتوقع المشاكل التي تتعلق بالأداء على المدى المستقبلي.

## 2 - البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

## 3 اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

## 4 تنفيذ وسيلة المعالجة:

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية، مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## 5 - مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب، مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

## 6 المتابعة:

لا تكتمل عملية تحسين الأداء بعد عملية المراقبة وتصحيح الانحرافات إلا بمتابعة هذه التصحيحات من قبل مختصين في المجال المراد تحسينه لأن على أساس عملية المتابعة يتم إمداد عملية التخطيط بنتائج هذه العملية.



نستنج مما سبق أن عملية تحسين الأداء لا تحقق مبتغاها ولا تصل بالمؤسسة إلى الأداء المطلوب والمرغوب ما لم يكن هناك اقتناع وتميز كل من الإدارة العليا وكذا الأفراد العاملين، وكافة العوامل التنظيمية بهذه وتضافر جميع عناصر المؤسسة بمختلف مستوياتها وتحليل جوانب القصور في الأداء والمجالات التي تتطلب إجراء تغييرات فيها لأجل تحسينها وتطويرها، إلا أن أهم جانب وهو ممارسة الإدارة العليا لمختلف أساليب التغيير بهدف بلوغ درجات عالية من الأداء كما نراه لاحقاً.

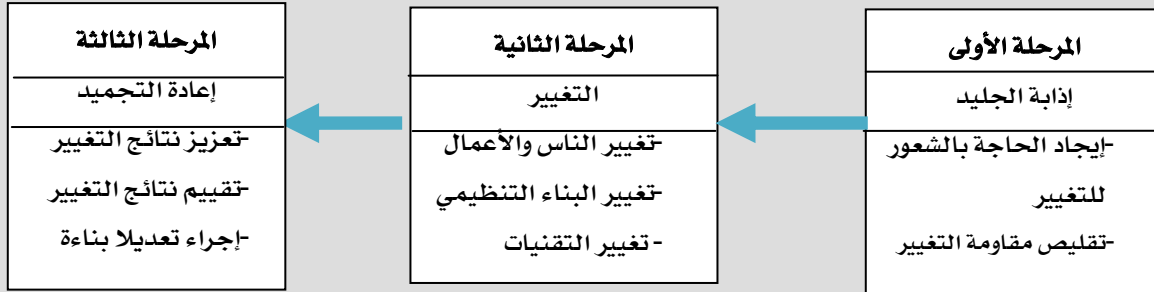
### المطلب الثالث: نماذج تطبيق التغيير التنظيمي لتحسين الأداء.

لقد حاول بعض العلماء والباحثين تحديد مراحل وخطوات عملية التغيير فنجد من أجمل القول في نقاط محدودة ومنهم من توسع قليلاً ومن بين هؤلاء نجد:

#### 1 - نموذج كارت لوين "Kurt Lewin":

يعتبر النموذج الذي قدمه "Kurt Lewin" من النماذج التي لقيت اهتماماً من طرف المؤسسات نظراً لبساطته وقد شبه التغيير<sup>1</sup> بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية والشكل التالي يبين النموذج:

الشكل رقم (24): مراحل التغيير لـ "Kurt Lewin"



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص370.

وتتلخص المراحل الثلاث لكارت لوين كما يلي:

#### 1 1 - المرحلة الأولى: إذابة الجليد:

تشمل هذه المرحلة<sup>2</sup> التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم والعمل على إضعافها فهي لم تعد فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة وكذا العمل على خلق دوافع جديدة

<sup>1</sup> جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه. مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 العدد الأول والثاني، 2010، ص410، على الموقع [http:// damascusuniversity.edu.sy](http://damascusuniversity.edu.sy) بتاريخ 20/07/2015، الساعة 13:50.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2007، ص383.

لديهم وتقوية الشعور بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم بشيء جديد، وذلك من خلال الاعتراف بوجود مشكلة، وزيادة تشجيع الأشخاص على الابتكار والإبداع.

### 1 2 - المرحلة الثانية: التغيير:

بعد أن تم العمل على إذابة الجليد وإزالته في المرحلة الأولى فإنه في هذه الحالة يتم القيام بإدخال التغيير المطلوب والمقصود<sup>1</sup> من خلال التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، كما يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً.

ويحذر "Lewin" من ضرورة عدم التسرع في تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير بصورة غير معقولة حتى لا يترتب على ذلك مقاومة شديدة ضد التغيير الأمر الذي يؤدي إلى التشويش وعدم الوضوح والشعور بالقلق<sup>2</sup>.

### 1 3 - المرحلة الثالثة: إعادة التجميد:

في هذه المرحلة يتم تثبيت التغيير الحاصل من خلال الحفاظ على كافة المكتسبات والأداء الناتج عن المراحل السابقة؛ حيث أصبحت كافة الأفكار والمهارات والمعارف والممارسات السلوكية ثابتة وراسخة وما على المؤسسة إلا القيام بالتعزيزات الإيجابية واللازمة، من خلال تشجيع كافة الأنشطة المتصلة بالتغيير، كما يعمل المكلف بهذه المرحلة على تشجيع السلوك الجديد باستعمال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية حتى يستمر العاملون في المواصلة برغبة ورضا بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة أن التغيير لا ينتهي عند هذا الحد بل على المعنيين به المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها<sup>4</sup>، لكن مع كل ذلك يبقى الخوف مستمرا من أن يحصل انطفاء أو انحسار للسلوك الجديد مع مرور الوقت خاصة إذا لم تستخدم التعزيزات السالفة الذكر بطريقة فعالة.

وما يلاحظ على هذا النموذج أن:

- ❖ وجود الأفراد العاملين والاهتمام بهم يعد ضروريا وبل وأكثر من ذلك فهم جوهر العملية التغييرية؛
  - ❖ يجب على القائمين بالتغيير دعم التغيير المحقق والحفاظ على السلوكيات الجديدة بتعزيزات فعالة.
- ومنه نستنتج ونقول أنه على الرغم من أخذ المؤسسات بهذا النموذج العالمي ومدى إبرازه للخطوات التي من خلالها نجاح التغيير المخطط إلا أنه لم يأتي بالتفصيل الدقيق للعمليات الواجب إتباعها مما يؤدي إلى تجاوز بعض الخطوات التي تكون لها أهمية بالغة، لذلك يمكن الاعتماد على نماذج أخرى تكون أكثر دقة وتفصيلا.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 369.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

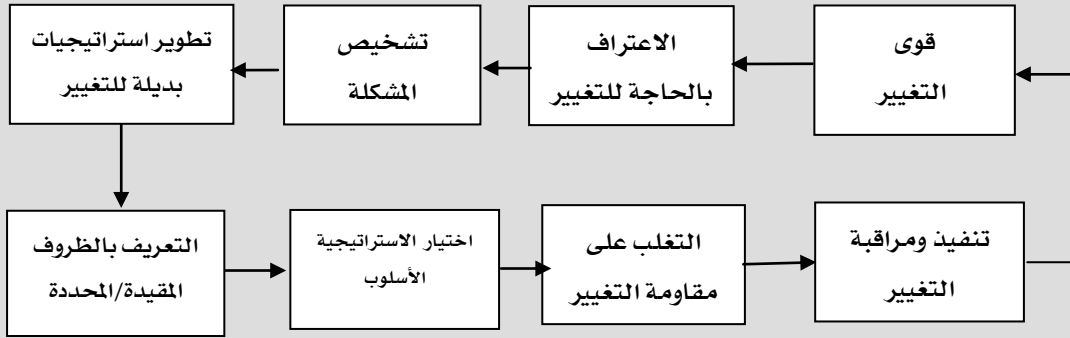
<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، عمان، 2003، ص 442 - 443.

## 2 نموذج " Ivancivich " وزملاؤه :

يعتبر " Ivancivich " وزملاؤه أن التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بشكل منطقي،

كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (25): مراحل التغيير لـ " Ivancivich " وزملاؤه



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 372.

من خلال الشكل نرى بأن عملية التغيير تتم على مراحل متعددة ومختلفة ومحددة بشكل دقيق وواضح مقارنة

بالنموذج السابق هذه المراحل يمكن تحديدها كما يلي:

### 2 1 قوى التغيير:

وهي التي تدفع المؤسسات لإجراء التغييرات وفق ما يتلاءم مع تلك القوى.

### 2 2 الاعتراف بالحاجة للتغيير:

على المؤسسات مهما كان نوعها والتي تكون راغبة في التغيير أن تعمل على تحديد حاجتها له من خلال تقييم الوضع الحالي، عن طريق كافة التقارير الواردة من مختلف المصالح والهيئات التابعة والخاصة بالوضع المالية لها والأرباح، معدلات الأداء، معنويات العاملين....، هذه الأخيرة التي تعطيها صورة عن كل ذلك ويرفع إلى الجهات المعنية بالتغيير وتحديد ما تعمل أي مؤسسة ترغب في إحداثه.

### 2 3 - تشخيص المشكلة:

تساعد عملية التشخيص في تحديد المشاكل الحقيقية والأسباب التي تدفع إلى التغيير وبناء عليها تتخذ القرارات الخاصة به والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وبالتالي نعتبرها بمثابة خطوة مهمة تسبق عملية التخطيط، لذلك يجب في هذه المرحلة طرح الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

❖ ما هي المشاكل الحادة أو الخطيرة التي يجب معالجتها فوراً؟

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 09.

❖ ما هي أسباب هذه المشاكل؟

❖ ما هو التغيير المطلوب لحل هذه المشاكل؟

❖ ما هي قوى العمل أو العوامل التي يمكن أن تقاوم هذه التغييرات؟

❖ ما هي الأهداف التي نتوخاها من هذا التغيير وكيف نقيمها؟

#### 2 4 - تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:

حيث تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على تبني خطط واستراتيجيات وتعمل على تطويرها، وتقدم تقريراً حولها وعلى أساسها تواصل التغيير الإيجابي؛

#### 2 5 - التعريف بالظروف المقيدة/المحددة:

وهي تصب في غالب الأحيان بالوقت المحدد الذي تلتزم به الجهات القائمة على التغيير وعدم تجاوزه؛

#### 2 6 - اختيار الإستراتيجية:

يجب على إدارة المؤسسة أن لا تغفل على المعارضة والمقاومة التي تنتج عن تبني التغيير وأن تكون على استعداد دائم لا بد للمنظمة أن تكون على استعداد لها من خلال اختيار الإستراتيجية والأسلوب المناسب لصد تلك المقاومة حتى تحولها من موقع سلبي إلى موقع إيجابي؛

#### 2 7 - التغلب على مقاومة التغيير :

وهي قيام المؤسسة بمعالجة الوضع أو التخفيف من المقاومة بإحدى الأساليب التي تراها مناسبة؛

#### 2 8 - تنفيذ التغيير ومتابعته:

تعتبر هذه المرحلة آخر المراحل أين تتم فيها عملية التنفيذ وبعدها تقييم جهود التغيير، التي تعتبر آخر المطاف وعلى إدارة المؤسسة تكوين فريق عمل<sup>1</sup> لمتابعته والتعرف على مدى تحقيق الأهداف وانعكاسات ذلك التغيير على سلوكيات العاملين وعلى الأطراف الخارجية، إلا أن هذه المرحلة مرتبطة بشكل أساسي بوقت تنفيذه كأن يأتي في وقت الراحة والهدوء للعاملين.

مما سبق نجد أن النماذج السابقة في تطبيق التغيير التنظيمي تساعد بصورة أساسية في نجاح عملية التغيير خاصة ما تعلق الأمر بمقاومة الأفراد العاملين التي تقف كعائق أساسي للنجاح.

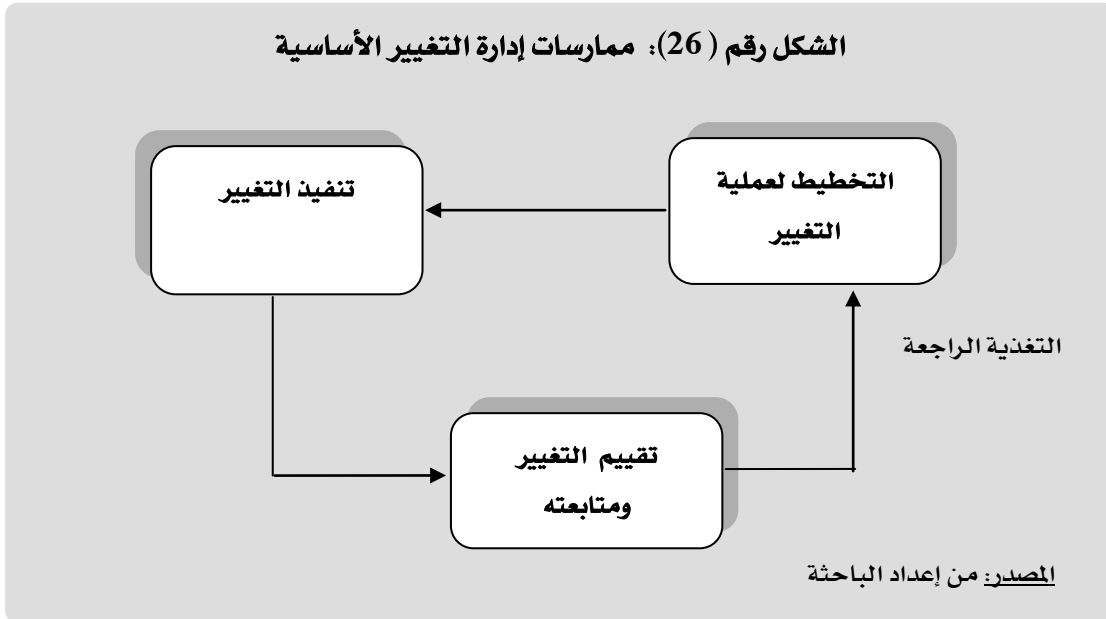
ويمكن استخلاص مراحل إدارة التغيير من خلال ممارسات الإدارة العليا كما يلي:

#### المطلب الرابع: ممارسات إدارة التغيير لتحسين الأداء في المؤسسة.

تتطلب عملية تحسين الأداء من خلال مداخل التغيير التنظيمي إتباع المسؤولين لمراحل معينة تتشابه إلى حد بعيد مع مراحل عملية التحسين ونماذج التغيير لذلك تم المزج بينهما للخروج بنموذج مشترك بين العمليتين وبالاعتماد أكثر على النماذج السابقة الذكر التي قدمها بعض المختصين في إدارة الأعمال والتي يمكن

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 17.

تلخيصها والاعتماد عليها في صياغة نموذج لأهم ممارسات إدارة التغيير المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية بهدف تحسين الأداء كما يلي:



يلخص الشكل السابق الخطوات الأساسية التي يمر بها إحداث أي تغيير مهما كان نوعه سواء ما تعلق الأمر بإحداثه، من خلال مدخل الجودة أو إعادة الهندسة أو من خلال مداخل أخرى، أو عن طريق إدخاله من خلال إحداثه في المجالات العديدة داخل التنظيم، وذلك بدءاً بالتخطيط له ثم تنفيذه وصولاً إلى تقييمه ومتابعة مدى ترسيخه في الإجراءات الجديدة للأفراد العاملين مع أخذ نتائجه كمادة ترجع إليها الإدارة العليا والمسئولة عن عملية إحداث تغييرات أخرى وفيما يلي شرح ما تتضمنه كل مرحلة كما يلي:

### 1- التخطيط لعملية التغيير:

يرتبط التغيير الناجح في المؤسسات الخدمية خصوصاً بتحديد تحديد أهداف التغيير، وإبراز دوافعه والحاجة إليه، والتوعية بأهميته والفوائد العائدة منه، وإدراك أن للتغيير قوى تقاومه وتعيقه لا بد من فهم مصادرها وأسبابها النفسية والثقافية والاجتماعية والمؤسسية، واختيار الطرق والأساليب المناسبة للتعامل معها ومحاولة كسبها لصالح التغيير أو التقليل من آثارها السلبية، من خلال إشراك العاملين وتحفيزهم والاستماع لهم ولانتقاداتهم واقتراحاتهم قبل الشروع في عملية التغيير، إضافة إلى التواصل مع خبراء خارج المؤسسة سبق وأن قاموا بعمليات تغييرات ناجحة استهدفت عملية تحسين أداء فعلية، كما يتطلب التغيير في المؤسسات الاقتصادية وجود قوى تعمل على إدخاله والتخطيط له والالتزام به، من أجل تحقيق أهدافه في عملية التحسين، ولا بد أن يتوفر في هذه القوى والمعرفة بعملية التخطيط والقناعة التامة بأهمية التغيير وحاجة المؤسسة له، يضاف إلى ذلك أن التخطيط الناجح للتغيير يتطلب العمل على توفير المقومات اللازمة لنجاحه، سواء ما يتعلق منها بأفراد المؤسسة أو الموارد اللازمة الأخرى سواء كانت مالية أو مادية ضمن مخطط خاص.

إن هدف هذه المرحلة بصفة أساسية هو إيجاد البيئة والظروف المناسبة لغرس قناعة التغيير عند جميع أفراد التنظيم وتحطيم مقاومة التغيير المتوقعة منهم من خلال مداهم بالمعلومات الكافية لإزالة الشكوك وتبديد الخوف لديهم حول برنامج التغيير المستهدف. إن الخطوة الأولى في هذه المرحلة هي إقناع كل الأفراد بجدوى التغيير والآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيقه، وبتعزيز المواقف الإيجابية يصبح من اليسير بناء الأطر المناسبة، تحديد مواعيد الانطلاق، المشرفون و المنسقون ، وتحديد الخط الزمني أو الفترات التي سيطبق فيها البرنامج، وهناك مشاركة أخرى لابد منها وهي مشاركة ممثلين عن العاملين أو من ينوب عنهم في التخطيط لعملية التغيير من أجل تحمل قدر من المسؤولية لتكون في نهاية المطاف انعكاسات إيجابية على كل من الإدارة و العاملين على حد سواء.<sup>1</sup>

كما يتم من خلال هذه المرحلة جمع كافة المعلومات اللازمة عن الحاجة للتغيير من خلال المشاكل والصعوبات داخل المؤسسة أو خارجها، مع إبراز الجهات المستهدفة من التغيير، توفير الموارد اللازمة من مادية، مالية وبشرية مع تحديد المدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة من مراحل التغيير، كما يمكن عموماً إجراء العمليات التالية وفق هذه المرحلة:

- تعزيز الاتصال بالأفراد العاملين؛
- الاتصال بالأشخاص المستهدفون من عملية التغيير المقترح ليكونوا على علم به؛
- شرح أسباب التغيير ذلك أن الأفراد يرغبون في معرفة الأسباب التي تقف وراء ضرورة القيام بالتغيير وتحديد الجوانب الشخصية المرتبطة بالتغيير، وذلك لتشجيع العاملين على المبادرة نحو الاتجاه الجديد للمهارات؛
- تقديم معلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه والمدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة وتوضيح أثره على المعنيين؛
- إجراء مقابلات بين مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ومختلف العاملين، لجمع البيانات ومناقشتها لتحديد البدائل واختيار البديل الأمثل الذي يحقق أهداف المؤسسة الخاصة بتحسين الأداء.

## 2 - تنفيذ التغيير:

من خلال هذه المرحلة يتم من تطبيق البرنامج الزمني وإدارة خطة التغيير التي تم الاتفاق عليها في المرحلة الأولى لتصبح أساليب العمل الجديدة هي أساليب العمل المعتادة في المؤسسة بصفة نهائية، وتوفير مختلف التقنيات الحديثة التي تساعد في دعمها وتدريب العاملين عليها، بالإضافة إلى التعرف على المقاومة والعمل على

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2012، ص119.

علاجها بمختلف الوسائل السابقة الذكر قبل أن تتفاقم حدتها وعموما على الإدارة المسئولة الاهتمام بالنقاط التالية:

- التعرف على رفض التغيير إن كان هناك رفض وأسباب رفضه من طرف العاملين؛
- تقديم الحوافز المعنوية خاصة لتبني العاملين لهذا التغيير والعمل على إنجاحه من طرفهم؛
- شرح النتائج التي تعود على المؤسسة والأفراد العاملين من جراء إحداث التغييرات الناجحة؛
- توفير التقنيات الحديثة التي تساعد في دعم التغيير وتدريب العاملين عليها؛
- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق أثناء إحداث التغيير.

### 3 - تقييم التغيير ومتابعته:

للسيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين لابد من وضع أسس ومعايير وأدوات المتابعة والرقابة للتأكد من انتظام ودقة الأعمال ورصد النتائج وتحليلها وتقويم الأداء بما يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها المسطرة وتعتبر مرحلة التقييم والمتابعة المرحلة النهائية في مرحلة التغيير ويتم من خلالها تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ التغيير ويستدل بنتائجها في عملية التخطيط لتغييرات لاحقة وتقوم الإدارة المسئولة بما يلي:

- مراقبة مدى الالتزام عند تنفيذ الخطة الموضوعة مسبقا؛
- تثبيت التغييرات التي تظهر نتائجها إيجابية على عملية تحسين الأداء؛
- العمل على دعم التغييرات وشرح نتائجها على نجاح المؤسسة.

تعتبر عملية ممارسة إدارة التغيير عملية معقدة نظرا لارتباطها بعوامل عديدة أهمها مقاومة التغيير التي تقف حجر عثرة أمام نجاح التغيير، لذلك على الإدارة التي تتولى هذه العملية اكتساب المهارات والقدرات والخبرات اللازمة للتعامل مع التغيير و مواجهة القوى التي تقاومه وتقف أمام نجاحه.

ويجدر بنا التذكير أيضا أن ممارسة إدارة التغيير تتلقى صعوبة أثناء عملية تنفيذ التغيير وبشكل أكبر مقارنة بعملية التخطيط وعملية التقييم والمتابعة وتنفيذها بطريقة أكثر فعالية لارتباط هذه المرحلة بالقبول والرفض من طرف العاملين الذين يؤثرون على عملية تحسين الأداء إلى جانب التزام الإدارة العليا، وبالتالي تكون القرارات صائبة تتجه نحو تلبية تطلعات العملاء وتأكيد تحسين العمليات التشغيلية إضافة إلى الاهتمام أكثر بتنمية القدرات الإبداعية لهم مما يحسن من الإنتاجية وتحقيقا لأرباح أكبر، ويساعدها في ذلك توفر البيئة المناسبة من خلال تمييز كافة عناصر التنظيم ، بدا بتميز القيادة الإدارية وقناعتها بالتغيير وتوفرها على المهارات الشخصية والسلوكية والفكرية التي تشكل محورا مهما، مرورا بتميز الأفراد العاملين وتقبلهم لهذا التغيير لتتخفف مقاومتهم له، بل وتتحول من وسيلة سلبية إلى وسيلة إيجابية ووسيلة ضغط على الإدارة العليا لإعادة النظر في الخطة الموضوعة للتغيير، بالإضافة لتمييز الاستراتيجية وتركيزها على العملاء وتلبية احتياجاتهم وتحسين مهارات العاملين، وأخيرا تمييز الثقافة التنظيمية التي تؤثر بشكل وسيط بين ممارسات الإدارة وتحقيق

أهداف المؤسسة، من خلال تبني استراتيجيات التغيير المقررة من طرف المؤسسة مثل استراتيجية الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، وقبول التمكين وتحمل المسؤولية لمجموع الأعمال المنجزة.

### المبحث الثاني: الاستراتيجيات الحديثة في إدارة التغيير لتحسين الأداء.

تتبع المؤسسات الناجحة عن طريق الممارسات السابقة الذكر أساليب واستراتيجيات في إدارتها للتغيير وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن هذه الاستراتيجيات نذكر إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تمكين العاملين....إلخ.

#### المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً للتغيير الفعال تلجأ إليه المؤسسة، من أجل تطبيق فلسفة عمل إدارية من أجل الاهتمام بالعملاء والعاملين بتلبية رغباتهم ومتطلباتهم بأعلى مستوى من الجودة، مما ينعكس إيجاباً على كافة جوانب المؤسسة.

#### 1 أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.

للجودة معاني عديدة تختلف باختلاف وجهات النظر لذلك فهي نسبية وليست مطلقة، وغير ملموسة لها أهمية إستراتيجية كبيرة على المؤسسة، كما تحدد الجودة قدرة هذه الأخيرة على تقديم خدمات ذات نوعية أو جودة لكل تقدمه من منتجات أو خدمات بشكل يلبي متطلبات ورغبات العملاء وينسجم مع تطلعاته ، حيث عرفها "جوكوبيار"<sup>1</sup> بأنها تقديم جميع أنواع الأداء الضرورية للعميل التي تشبع وتلبي رغباته بسعر تنافسي ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه، أما الجودة الشاملة فهي مجموعة المعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أقصى درجة من أهداف المؤسسة، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للمواصفات المنشودة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين.<sup>2</sup>

لتحقيق الجودة الشاملة وضمانها لا بد من وجود إدارة وهي إدارة الجودة الشاملة حيث تمثل هذه الأخيرة أسلوباً لتأكيد الفاعلية والكفاءة وتحسين الأداء وتحقيق التميز بتطبيق مختلف العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق وتمنع الأخطاء، باعتبارها تركز بصفة أساسية على العملاء وكل ما يرتبط باحتياجاتهم .

حيث يعرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي بأنها: نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، ويتم استخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر. □

<sup>1</sup> Jocou Piere, Au cœur du changement une autre démarche de management la qualité totale. Edition Dunod, paris, 1995, P12.

<sup>2</sup> البيلوي، حسن حسين وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص12.

<sup>3</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة. دار الصفا، عمان، 2002، ص16.



في حين عرفها "Cole" بأنها: نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، حيث أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.<sup>1</sup>

كما عرفت بأنها إستراتيجية شاملة تقوم المؤسسة من خلالها بإرضاء العملاء وإشباع رغباتهم وطلباتهم بتقديم لهم منتجات وخدمات ذات جودة تخص التكلفة والمواعيد. وهذا بمشاركة العديد من الأطراف بتحكم كل من مدرائها وعمالها في العمليات الإنتاجية.<sup>2</sup>

تحتاج الجودة الشاملة أيضا إلى إدارة التغيير من خلال استخدام أفضل المعارف والتكنولوجيا و نظام يربط بين إدارات و أقسام المؤسسة المختلفة والعاملين بها وما يقومون به من أنشطة<sup>3</sup> لتحقيق أهدافها فإستراتيجيتها تهدف إلى تحقيق التميز المستمر، الذي ينعكس على جودة كل عامل وكل مورد ومن ثم الأداء الكلي للمؤسسة والذي يؤدي في النهاية إلى الوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء في الداخل والخارج، وبالتالي إشباع رغباتهم وزيادة أرباح المؤسسة ودعم بقاءها<sup>4</sup>، ويصاحب ذلك التأكد من حتمية التحسين المستمر للجودة للمحافظة على الأداء المتميز وتحسينه لمواجهة المنافسين. وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية سيجلب عنها الكثير من المزايا والنتائج منها<sup>5</sup>: التقليل من البيروقراطية وتخفيض المشاكل والأخطاء التي تصاحب العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة، بالتركيز على احتياجات كل المتعاملين والوفاء بها وتخفيض النفقات المالية ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة، 2002 عمّان، ص75.

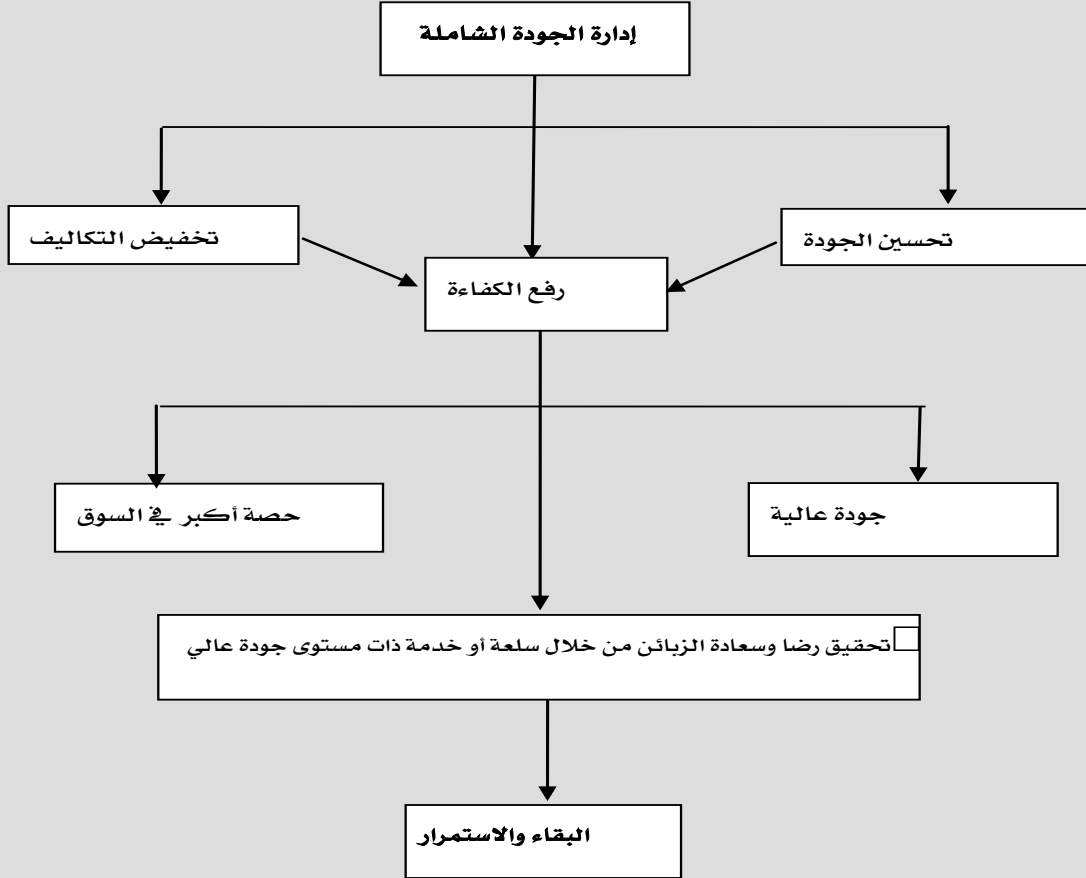
<sup>2</sup>Zohra Cherif, **La qualité démarche, méthode et outils**. Lavoisier, Paris, 2000, p83.

<sup>3</sup> خضر مصباح الطيبي، الإدارة الاستراتيجية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص246.

<sup>4</sup> آمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 29- 30 أكتوبر 2002، ص12.

<sup>5</sup> خانم نوري كاكه حمه، به ناز رؤوف محمود، إدارة الجودة الشاملة و اثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السلطانية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34، 2016، ص131.

الشكل رقم (27): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر". دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 40.

تسعى كل المؤسسات إلى كسب رضا العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل مستمر ودائم

لضمان البقاء والاستمرار والتطور، من خلال إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى<sup>1</sup>:

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك – الجمهور) لتحقيق ما يريده؛
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية؛
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- التميز في الأداء عن طريق التطور والتطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في تخفيض التكلفة إلى أقصى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من ترشيد النفقات؛
- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة – وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص 39.

▪ جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.

وبذلك نستنتج أن الجودة الشاملة والالتزام بها وممارستها وفق الممارسات السابقة الذكر أهمية بالغة في عملية تحسين الأداء الشامل بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة بسبب تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، مما يؤدي إلى انجذابهم إلى استهلاك سلع تلك المؤسسة التي تتميز عن سلع المنافسين مع انجذاب زبائن جدد معهم<sup>1</sup> مع انخفاض عدد شكاوي العملاء، وإن وجدت سيتم معالجتها ومعرفة أسبابها بسرعة فائقة لا تضر بالعملاء، بالإضافة إلى تأثيرها على عملية دمج مبادرات الجودة مع وظائف المؤسسة المختلفة خاصة ما تعلق الأمر بالوظيفة المالية ووظيفة التسويق.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى:

- ✓ تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته عن طريق التأهيل، التدريب، التطوير وفق منهجية إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>؛
- ✓ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية عن طريق التحسين المستمر في الجودة الذي يعتبر مؤشرا لزيادة المبيعات التي بدورها تضي إلى زيادة الربحية وكذا زيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية<sup>4</sup>؛
- ✓ تحقيق الرضا لدى المستهلكين بالتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين، من خلال تحديد حاجاتهم ورغباتهم بغرض تلبيةها، حيث تبدأ من مرحلة بحوث التسويق لتحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة مرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع، ومن خلال هذا يتم الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين مرتقبين وتصميم منتجات تلي رغباتهم؛
- ✓ زيادة الفعالية التنظيمية من خلال أن الجودة مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة، فهي تهتم بشكل كبير بالعمل الجماعي والتحسين المستمر للاتصالات، وكذا إعطاء العاملين فرصة المشاركة في حل كافة المشاكل التشغيلية والإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين؛
- ✓ إنتاج سلع وتقديم خدمات ذات جودة ومطلوبة في السوق بسعر مناسب يؤدي إلى تحقيق أرباح على المدى البعيد مما يضمن بقاء المؤسسة<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 187.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 41.

<sup>3</sup> فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001. عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2007، ص 76.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء. مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.

<sup>5</sup> K.ishikara، Maitriser la qualité - Méthode de gestion. édition Mare، Paris، 1996، P 18.

✓ زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية؛<sup>1</sup>

✓ تخفيض الشكاوي والمشاكل المتعلقة بالعملاء.<sup>2</sup>

## 2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

ترتكز إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على جملة من المرتكزات والمبادئ تجعل من السهل تحسين الأداء عند الالتزام بها وتساعد في تميز المؤسسة التي تنتهج هذه العملية كفلسفة إدارية.

### 2 1 - التزام الإدارة العليا:

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالالتزام بالإدارة العليا وتجنيد لها لإبراز أهمية العميل لدى العاملين لديها، والتحقق من أن أهداف الجودة قد تحققت.<sup>3</sup> فبدون الممارسة الصحيحة للإدارة العليا تصبح الجودة مجرد شعار أو لافتة دون تأثير أو فاعلية لبناء ثقافة الجودة، أو بعبارة أخرى لا سبيل للوصول إليها دون التزام الإدارة العليا.

### 2 2 - التركيز على الزبون:

يعتبر العميل أو الزبون أو المستهلك المحور الأساسي لجميع الأنشطة والقرارات التي تنشأ داخل المؤسسة، وقد تضمن مصطلح الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة كلا من الزبون الداخلي والزبون الخارجي خلافا لإدارة التسويق هذه الأخيرة التي تتعامل مع الزبائن أو العملاء أو المستهلكين خارج المؤسسة، وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تضع الزبون في مقدمة الاهتمامات ومن ثم تبدأ جميع المراحل إذ يجب التعرف على متطلباته و توقعاته وترجمتها في مراحل تصميم الإنتاج و تقديم الخدمات، وبالتالي نقول بأن الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الأداء الجيد الذي يخدم جميع تلك الأطراف الداخلية والخارجية.

### 2 3 - شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:

لم يعد العامل آلة للإنتاج يحفره الأجر كما كان يظهر ضمن المفاهيم الإدارية التقليدية، بل أصبح من الواضح بأن للعمال اهتمامات تتعدى أجر الوظيفة، فقد أظهرت حلقات الجودة حقيقة أن العمال لديهم أفكار جيدة تساهم في حل المشكلات وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، ويتعين في هذه الحالة تعبئتهم وإشراكهم كفريق ودعم فاعليتهم بالتدريب وتنظيم الجهود والتحفيز ومنحهم هامش من حرية التصرف والمبادرة لتقديم أعلى مستويات من الجودة.

### 2 4 - التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:

إن تحقيق الجودة في المنتج النهائي ما هو إلا انعكاس ومؤشر لجودة العمليات المنجزة، وباعتبار أن هذا المنتج يمر عبر سلسلة من العمليات الداخلية، فإن أي خلل يحدث في إحدى هذه العمليات سيؤثر على جودة ما تقدمه

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 68.

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> François Caby, Claude Jambart, L'assurance qualité: les normes ISO 9000 en pratique. Economica, Paris, 1995, p 32.

المؤسسة من منتجات، لذلك يجب أن يكون للعمليات جزء كبير من التركيز والاهتمام والبحث عن إيجاد الحلول المستمرة للمشكلات التي قد تعترض تحسين المنتجات والخدمات وبذلك لا يكون التركيز منصبا فقط على النتائج المحققة لوحدها.

## 2 5 الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

تعتبر الوقاية من الأخطاء أساس ضروري من خلال السعي إلى إنجاز الأعمال وتقديم منتجات بشكل سليم منذ البداية وأكثر من ذلك تجنب والوقاية من الانحرافات والأخطاء التي تصادف عملية إنتاج السلع والخدمات، أين يتم ذلك عن طريق توفير مختلف المعايير والمقاييس الموضوعية المخصصة لذلك، وبالتالي فإن الرقابة على المنتج النهائي لم تعد تحقق وتفي بالغرض بل تبقى مجرد إصلاح للعيوب والأخطاء والتي تبقى غير كافية لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

## 2 6 التحسين المستمر:

هو من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة إذ أنها لا تتوقف عند مرحلة فهي مستمرة لا توجد لها نهاية نتيجة للتغيير المستمر في حاجيات ورغبات الزبائن هذه الأخير، التي جعلت من الصعب بما كان الوصول إليها ما لم تنظر المؤسسة إلى أن عملية تحقيق الجودة المطلوبة عملية تحسين مستمرة، تتطلب البحث الدائم عن أحسن طرق الأداء وأحسن المدخلات التي تعتمد عليها، والتكوين المستمر في العناصر البشرية داخل المؤسسة وتحسين مستوى العلاقات معها والاتصال الداخلي بينها، إضافة إلى ذلك التحفيز وزرع الولاء لديها، كما لا ننسى أيضا التحسين المستمر في الجانب التنظيمي وجعله أكثر مرونة، يشجع الأفراد على الإبداع وتقديم أفكار وابتكارات من شأنها أن تعزز الجودة الشاملة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية في التسيير المبنية على العشوائية.

## 2 7 القرارات التي تبنى على الحقائق:

يشكل نظام المعلومات الكفؤ عامل أساسي في توفير مختلف المعلومات هذه الأخير التي يشترك في جمعها وتغذيتها العكسية جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم باحتكاكهم مع الزبائن، وكل ذلك سوف يؤدي إلى توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات متعلقة بزيادة فرص التحسين.

## 2 8 علاقة المؤسسة مع المورد:

لقد أخذ منهج إدارة الجودة الشاملة يشكل نوعا من العلاقات أكثر ترابطا قائمة على أساس تحقيق الثقة التامة مع الأطراف المتعاملة معها، لذلك تشكل والشراكة مصطلحا يتمثل الهدف منها في الحصول على التزام طويل الأجل من أجل الحفاظ على جودة المنتج ما يؤدي في النهاية إلى إرضاء العميل، ويتمثل أساس تحديد علاقة المؤسسة مع المورد في معرفة الكيفية التي يتم التعامل بها مع الموردين الذين لهم كفاءات عالية في توريد

المواد الأولية بالمواصفات المطلوبة تساهم في تحقيق منتجات ذات جودة عالية، وأساس الاختيار بينهم الأقل سعرا أو الأكثر ثقة وسمعة وجودة، ويجب اعتبارهم أيضا شركاء لهم دور كبير في خلق الجودة واستمرارية التحسين.<sup>1</sup>

## 2 9 - الجودة مهمة للجميع:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ تحقيق الجودة للجميع وبواسطة الجميع، ويتحقق هذا المبدأ من خلال إدماج جميع الوظائف الإدارية والعاملين في مختلف المستويات ب تدريبهم و تشجيعهم و تحفيزهم لتحقيق الجودة المطلوبة.

مما سبق يمكن الإجماع أن إدارة الجودة الشاملة والالتزام بمبادئها كمنهج تغيير له علاقة واضحة في عملية تحسين الأداء خاصة إذا تغلبت المؤسسة على كل ما من شأنه إعاقة تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة كعدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا، وقد يعود ذلك قلة التدريب والخبرة الضرورية أو عدم قناعة الإدارة المسئولة بعملية التغيير من هذا الجانب وخوف العاملين من هذا التغيير الذي قد يضر بمصالحهم، حسب توقعاتهم بالإضافة إلى فشل الإدارة العليا في عملية إقناعهم بهذا النظام وخلق ثقة بينهم وترك لهم الفرصة للمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم.

وعموما نؤكد أن إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تغييرية لتحقيق التميز ومنه تحسين الأداء من خلال توجيه جميع العاملين لتحقيق وإشباع رغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء لكسب رضاهم، وذلك بأقل تكلفة ممكنة ولتحقيق ذلك لابد من الالتزام بمبادئ عديدة.

## المطلب الثاني: إعادة الهندسة.

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة<sup>2</sup> مفهوم حديث النشأة وأسلوب حديث للتغيير، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري لمختلف العمليات داخل المؤسسة مما يؤثر بصفة مباشرة على عملية تحسين الأداء.

## 1 أهمية إعادة الهندسة في تحسين الأداء:

إن إعادة هندسة عمليات الأعمال هي واحدة من التوجهات الإدارية المهمة التي تقود عملية التغيير في المؤسسة ويعتبر مايكل هامر " M Hammer " أول من استخدم هذا المفهوم حيث يعرفها بأنها: " عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامية للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. دار الحامد، 2008، ص 154.

<sup>2</sup> هناك من يطلق عليها أيضا مصطلح الهندرة والمشتقة من كلمتي هندسة وإدارة.

<sup>2</sup> معزز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية.

كما يمكن تعريفها بأنها: التفكير الإبتكاري لقيادات المؤسسة ولإدارتها العليا وأيضا رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المؤسسة وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.<sup>1</sup>

تعتبر إستراتيجية إعادة الهندسة إلى جانب كونها أسلوب وإستراتيجية للتغيير، هي كذلك أسلوب مهم من أساليب إدارة الأزمات التي تستوجب الخروج عن المألوف وابتكار نظم وعمليات جديدة تتمكن بها المؤسسة من مواجهة الظروف التي تسبب خطرا على حياتها، وهذا يستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات البشرية والمادية وتوجيهها في إطار منظم يتم بدرجة عالية من الإبداع.<sup>2</sup> ويمكن تحديد عدة خصائص تميز إعادة الهندسة عن الأساليب الأخرى وهي:

✓ تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى.<sup>3</sup>

✓ اتخاذ القرارات بواسطة العاملين فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان حيث أنه يلاحظ أن المؤسسات التي تتبنى إعادة الهندسة تقوم بإسناد العمليات أفقيا ورأسيا إلى الموظفين، ومن ثم يستدعي الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان حكرا على المديرين فقط؛

✓ تعدد خصائص العمليات: فالعمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد نظرا لاشتمالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك نظرا لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط وبالتالي تنتفي الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة؛<sup>4</sup>

خفض مستويات الرقابة والمراجعة: حيث تهدف إعادة الهندسة إلى إعادة إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأسلوب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية.<sup>5</sup>

✓ يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادر على تحقيق عائد سريع.

✓ تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: حيث تحد إعادة هندسة العمليات من عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية. جامعة قناة السويس، 2008، ص 06.

<sup>2</sup> آمال عياري، رجم نصيب، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات. جامعة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 11.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 161.

<sup>5</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

✓ تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بحيث تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة اتصالات واحدة، كما تمكن المؤسسات التي تطبق إعادة هندسة العمليات من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها.

ينجر عن عملية إعادة الهندسة مجموعة من النتائج على المستوى الأداء الكلي للمؤسسات، يمكن اختصارها في عدة عناصر أساسية وهي:<sup>1</sup>

- ✓ الجوانب الفنية الخاصة بالعمليات في المؤسسة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها؛
- ✓ الجوانب التنظيمية التي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع؛
- ✓ الجوانب السلوكية، والتي تتعلق بمجموع العاملين، مديريين ومسؤولين؛
- ✓ بيئة ومناخ العمل، والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة؛
- ✓ بهذا قد يتم دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، أو تطبيق ما يسمى بالإثراء الوظيفي بدلاً من مهام بسيطة متفرقة على الوظائف، وخاصة في حالة تقارب الوظائف وحاجتها إلى موظف له مهارات واحدة ومتقاربة، فضلاً عن اشتراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة ما باعتباره مشارك في العملية ومسؤولاً عنها، وبهذا يتم تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (المرور عبر عدة إدارات)، ولكن مع ضرورة اتباع أسلوب "مدير العملية" الذي يعتبر بمثابة المنسق بين خطوات وإجراءات العمليات المعقدة والمشاركة، التي يؤدي أداؤها في النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعميل وفي أحسن الظروف ومنه الرفع من تنافسية المؤسسة في الأسواق التي تنشط فيها.

وتجدر الإشارة أن لنجاح هذا الأسلوب من التغيير التنظيمي لا بد أن تبدأ من مركز القيادة بمعنى من الإدارة العليا و تكون هذه الفئة في مقدمة المقتنعين بضرورة الحاجة إلى عملية التغيير، والاستعداد لإدارة هذه العملية بكفاءة وفعالية، وتفعيل وسائل الاتصال داخل المؤسسات من أجل إعلام العمال، وتمكينهم بأكبر قدر من المعلومات عن مبررات هذا التغيير التنظيمي، وضرورة توافر مستوى عالي من التدريب والتعليم لدى المسؤولين والعاملين على حد سواء، حيث يصبح بإمكان العمال أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، نظراً للمهارات والمعارف التي اكتسبوها عن طريق البرامج التدريبية والتعليمية، الأمر الذي سيمكنهم في النهاية من التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، كما يمكن المؤسسات من الاستفادة من إعادة الهندسة في عدة جوانب، من بينها تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح ومن تم تكوين فريق عمل تجند لإنجاح مختلف التغييرات في مختلف المجالات مع الالتزام بتوفير برامج تكنولوجية حديثة من أجل تحسين الأداء بمختلف جوانبه.

<sup>1</sup> فريد النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة . دار طيبة، القاهرة، 2004، ص190.



وفي هذا الصدد نشير إلى أن فكرة العمل في إطار فرق عمل تتجسد أكثر في المؤسسات اليابانية مقارنة بالمؤسسات الأمريكية، لأنها مرتبطة بشكل كبير بالعامل الثقافي.<sup>1</sup>

## 2 - مبادئ إعادة الهندسة:

وترتكز إستراتيجية إعادة الهندسة بدورها على جملة من المرتكزات نوجزها في:<sup>2</sup>

2 1 - التفكير بطرق جديدة: من خلال قيام القيادات الإدارية بتغيير نسق التفكير ومنهجيته.

## 2 2 - إعادة تصميم العمليات:

يتم التركيز في إعادة الهندسة على العمليات، والمقصود بالعملية وفق هذا المنظور جملة الأنشطة والوظائف التي تعالج المدخلات للحصول على مخرجات محددة، وتركز بشكل خاص على تغيير وظيفي أو إعادة توزيع الموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو السلوكيات أو في برامج التدريب والتنمية الإدارية.

## 2 3 - الابتكار والتجديد:

تتضمن إستراتيجية إعادة الهندسة ترك الوضع الحالي بكل ما يحتويه تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة تحقق التميز للمؤسسة، في حين نجد أن الإستراتيجيات الأخرى فإنها تتضمن التحسين والتعديل الجزئي في أحد المجالات أو إضافة شيء أو حذف آخر.

## 2 4 - اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين:

يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة الهندسة استخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة وبالتالي تقديم خدمات متجددة تسعى لإرضاء العملاء.

## 2 5 - التركيز على تكنولوجيا المعلومات:

من خلال الاعتماد بشكل متواصل على شبكات الاتصال المتطورة، والإدارة الفعالة للمعلومات والتي تؤدي إلى تحقيق التفاعل بين الإنسان والآلة بصفة إيجابية، وبصفة عامة فالمؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في إحداث التغيير هي تلك المؤسسات الطموحة التي تريد تحقيق التفوق والامتياز والحفاظ عليه، أو تلك غير الناجحة التي تريد الإنقاذ العاجل للتخلص من المشكلات التي تتوقعها، أو تلك المتعثرة التي تريد العلاج الحاسم لمشكلاتها الحالية أو المتوقعة.

تجدر الإشارة أن عملية إعادة الهندسة تحقق للمؤسسة التميز والسرعة في أداء الخدمات للعملاء والتخلص من جميع التعقيدات والبيروقراطية التي تصاحب المعاملات التي تخص العملاء والمتعاملين مع المؤسسات الخدمية. التخلص من التعقيدات والإجراءات، والسرعة والتميز في أداء الخدمات من خلال تمييز المديرين والمسؤولين وتوفيرهم

<sup>1</sup> بيتر ف. دراكر، ترجمة: صليب بطرس، الإدارة للمستقبل، التسعينات وما بعدها. الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 53.

<sup>2</sup> كمال قاسمي، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي: 08 - 09 مارس 2005، ص ص 58 - 59.

على مهارات الاتصال وأساليب التعامل مع العاملين وتميز العاملين من خلال قدرتهم على إنجاز أعمالهم المطلوبة واهتمامهم بعملية الابتكار والإبداع وتميز الإستراتيجية من خلال التركيز على الخدمات المقدمة للعملاء والتركيز أيضا على مختلف العمليات التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة وأصحاب المصالح على حد سواء.

### 3 - المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات:

أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة وهي:

#### 1 المؤسسات ذات الوضع المتدهور:

هي التي يكون أداؤها متدنيا، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية إعادة الهندسة في هذه المؤسسات يمكنها من التغلب عن المشاكل التي تعاني منها.<sup>1</sup>

#### 2 المؤسسات في طريقها للتدهور:

هي تلك التي لم تتدهور بعد، لكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور لتتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم، هذه المؤسسات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي<sup>2</sup> تحتاج حتما لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

#### 3 - المؤسسات المتميزة والتي بلغت التفوق:

مثل هذه المؤسسات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المؤسسات تسيطر على السوق، وتملك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق إعادة الهندسة في مثل هذه المؤسسات ليس بدافع الخوف من التدهور، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين.<sup>3</sup>

وعموما وعند الالتزام بكافة المبادئ فإن أسلوب إعادة الهندسة للعمليات حتما سيؤدي إلى تحقيق الجودة العالية والتحسين المستمر في الأداء من خلال تحمل المسؤولية من طرف الإدارة العليا والعاملين وتميزهم وبالتالي التخلص من العمل الجامد والتحول إلى المرونة، وتحقيق خدمات للعملاء سريعة ومتنوعة ومميزة، وتقديم مختلف المعلومات التي يحتاجونها والتخلي عن الأعمال التقليدية .

ولفهم الفروق أكثر بين مختلف الإستراتيجيات يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

<sup>1</sup> إيباد علي الدجني، إنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الإسلامية دراسة حالة. مجلة جامعة دمشق، المجلد 29 العدد 1، 2013، ص 329، على الموقع [www.damascusuniversity.edu.sy](http://www.damascusuniversity.edu.sy)، التاريخ، 13/07/2017، الساعة 18:07.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 13.

الجدول رقم(07): مقارنة بين استراتيجيات التغيير

البيان	إستراتيجية إعادة الهندسة	إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
<b>الوصف</b>	- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير - تغيير سريع وضروري للعمليات الإستراتيجية والجوهرية وللنظم والسياسات	- تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير - تغيير بطيء ومستمر للعمليات
<b>الافتراض</b>	للتغيير السريع نتائج ايجابية على المؤسسة	للتغيير البطيء نتائج ايجابية على المنظمة
<b>نقط القوة</b>	- المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الفشل - توفير خدمة إستراتيجية جديدة للزبائن - دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة	- توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين - توفير خدمة متميزة للزبون - اهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديا ومعنويا
<b>نقاط الضعف</b>	- التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المنظمة بالفضل وبالتالي الشعور الإحباط لدى الجميع	- يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة - بعض المشاكل بحاجة إلى حلول سريعة جدا
<b>النتيجة</b>	النجاح في إستراتيجية إعادة الهندسة يوفر أداء عالي و ميزة تنافسية للمنظمة.	النجاح في إستراتيجية الجودة الشاملة يوفر للمنظمة خدمات عالية ورضا الزبائن والأفراد.

المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 83، بتصرف.

وما يمكن استنتاجه من الإستراتيجيات السابقة والخاصة بإستراتيجيات الحديثة في إدارة التغيير والتي تعتمد عليها المؤسسات أنها لا تعتبر أساليب إدارية متناقضة كما أنها غير متطابقة ، بل مختلفة إلى حدود معينة حتى أن كل منها يكمل الآخر، بالإضافة إلى أنها تتقاسم في نقطة هامة، وهي تحقيق السبق والامتياز عن مثيلاتها في حالة ما تمت بنجاح. ولتحسين الأداء بصفة دائمة إضافة إلى تبني إحدى استراتيجيات التغيير لا بد من تطبيق التغيير، وتلك الاستراتيجيات في عدة مجالات وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفق منهج محدد وممارسات دقيقة تتمثل في التخطيط والتنفيذ ومراقبة التغيير ومتابعته .

### المطلب الثالث: عملية التمكين.

تعددت تعاريف التمكين في الفكر بتعدد الباحثين و الكتاب الذين حاولوا تعريفه من خلال وجهات نظرهم أحيانا، ومن خلال المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أحيانا أخرى وبناء على ذلك اختلفت التعاريف لكنها تشابهت في كونها تؤثر على الأداء.

#### 1 أهمية عملية التمكين في تحسين الأداء.

يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثل هذه الحالة من قبل الفرد الذي تتوفر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في انجاز قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها<sup>1</sup>، ودعم البنية التحتية في المؤسسة، وذلك بتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة و حمايتهم في حالات الأخطاء الطارئة وغير المتوقعة خلال أعمالهم.

كما يعتبر التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتقبل من طرف الأفراد العاملين الذين يتمتعون بثقة في النفس وقناعة بما يمتلكون من قدرات معرفية تساعدهم على إنجاز أعمالهم واختيار ما يريدون الوصول إليه<sup>2</sup>، كما يرف بأنه إستراتيجية حديثة للتغيير من خلال إطلاق الطاقات الكامنة ومشاركتهم بمنح سلطة لهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد أهدافها التي تتكامل مع حاجات الأفراد العاملين<sup>3</sup>، ويحتاج ذلك إلى تلقي تدريب خاص، وبذلك تسمح عملية التمكين بمشاركة الأفراد العاملين في مسؤولية الأعمال الإدارية، وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى أداء عالي في جميع جوانب الأداء كما يلي<sup>4</sup>:

- دعم التطور المتواصل للعمليات، والمنتجات والخدمات؛
- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها ومن ثم تحقيق النمو؛
- تحسين رضا الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات،
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتحليل الضياع وزيادة الإنتاجية، وتلبية رغبات العملاء؛

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا . دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص392.  
<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 21.  
<sup>3</sup> أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص183.  
<sup>4</sup> زكريا ملك الدوري، أحمد علي الصالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 93.

- تحسين مستوى الخدمة من خلال إتاحة المجال لتقديم أفكار جديدة واتخاذ قرارات مناسبة؛<sup>1</sup>
- ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تحسين أداء العاملين، مما يعزز الرضا لديهم وتقوية القبول المجتمعي لمنتجات وخدمات المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تعميق القبول الاجتماعي لتلك المؤسسات.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى :

- منح العاملين سلطة كبيرة في إنجاز الأعمال مما يزيد من رفع الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات تؤدي لزيادة الأرباح؛
- تخفيض التكاليف مقارنة بتكاليف المنافسين؛
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل؛
- زيادة التعاون على حل المشكلات التي تصاحب العمليات الداخلية؛
- ارتفاع القدرات الابتكارية؛
- المرونة في إنجاز الأعمال؛
- تهيئة مناخ سليم للتعلم والإبداع نتيجة رضا العاملين عن رؤسائهم؛
- إقامة علاقات طيبة مع المجتمع لقرب العاملين منه؛
- جعل الاهتمامات البيئية من أولى الاهتمامات من طرف العاملين نتيجة منحهم السلطة.

### 3 - مبادئ التمكين ومقوماته:

تستند نجاح عملية التمكين على العديد من الركائز لأن تطبيقه بصفة خاطئة يؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على مستوى الأداء ومن هذه المبادئ:

#### 3 1 - توفر العلم والمعرفة والمهارة:

يعتبر توفر العلم والمكتسبات وطلبهما بصفة مستمرة دليلاً إلى كسب المهارة وزيادة الخبرة والقدرة على تأدية المهام بطريقة أفضل وبكفاءة عالية واستقلالية أكبر، وبالتالي يتمكن الفرد العامل من تبني مسؤولية التمكين ويتم منحه حرية التصرف والسلطة من طرف الإدارة العليا.

#### 3 2 الاتصال الفعال والمعلومة الدقيقة والجيدة:

كلما زادت فعالية الاتصال والحوار بين المستويات العليا والعاملين تم تبادل المعلومات الصحيحة والدقيقة بشفافية ووضوح، كلما زاد الاقتناع أكثر بعملية التمكين والاعتماد عليه وكذلك حرية التصرف والشعور

<sup>1</sup> نعيم سالم القاضي، أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1، 2018، ص140.

<sup>2</sup> ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. دار إشراف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 72.

بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة، مما يؤدي أيضا إلى الانفتاح على المجتمع المحيط بها وتلبية احتياجاته، و كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

### 3 3 - الثقة بين العاملين والقيادات العليا:

تعتبر الثقة شعور متبادل بين مختلف المستويات الإدارية بين العاملين والمسؤولين على حد سواء وتتحقق من خلال الاهتمام المتبادل بين الطرفين، ومشاركة القيادات العليا للعاملين في مشاكلهم والإحساس بهم مما يولد والصدق والصراحة بينهم، الأمر الذي يزيد من الثقة بينهم كأنهم شركاء مع بعض وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل.

### 3 4 الحوافز المادية والمعنوية وتحمل المخاطر:

تعتبر الحوافر مادية كانت أو معنوية محركات خارجية موجودة في البيئة توفرها المؤسسة للعاملين لإثارة رغباتهم ودوافعهم نحو العمل<sup>1</sup>، وعلى الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز المادية والمعنوية، وضمان الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، ويكون عادل يشجع العاملين على تحمل المسؤولية مما يحقق نتائج أداء عالية .

### 3 5 عدم استعجال النتائج:

في كثير من الأحيان يتسرع القائمون على هذه العملية على ظهور النتائج فيتشاءمون ويرجعون إلى الأساليب التقليدية في تحقيق الأهداف المؤسسة، مدعين أن البيئة غير ملائمة لهذا التغيير فالخطأ الذي يرتكبه المسؤولون هو عدم بدل مجهودات في تهيئة الظروف الملائمة للتغيير وغيرها من العوامل التي تحتاج إلى وقت قبل قطف ثمار الثقة والتعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية<sup>2</sup>، لذلك لا بد من عدم استعجال النتائج والتريث وتهيئة كل الظروف المواتية لظهور نتائج جيدة.

نستنتج مما سبق أن الاستراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي في المؤسسات يساهم بصفة كبيرة في رفع مستوى الأداء في جميع المجالات المادية والمعنوية، مما يستلزم الاعتماد عليها لتغيير حال المؤسسات إلى الأفضل ولتحقيق ذلك لا بد من إدخال التغيير في جميع المجالات مما يزيد من رفع وتحسين الأداء، مع الانتباه أن المقاومة الناتجة عن التغيير تستمر في كافة الإستراتيجيات المعتمدة هذه المقاومة التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة إذا لم تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتخفيفها.

<sup>1</sup> نعيم سالم القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>2</sup> حنان رزق الله، أفر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري بقسنطينة. مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة:2008/ 2009، ص 81.

### المبحث الثالث: علاقة مجالات التغيير بتحسين الأداء.

تعمل المؤسسات الناجحة على إدخال التغيير في كافة الفروع والوحدات وهي تختلف عناصرها بغية تحقيق أهداف منها تحسين الأداء المرتبط بتلك العناصر، لا سيما الأداء المالي وتحسين العمليات الداخلية وتحقيق رضا العملاء وعمليات التعلم والنمو والبيئة والمجتمع.

#### المطلب الأول : علاقة التغيير في الهيكل التنظيمي بتحسين الأداء.

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين وسائل تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية وتحديد المسؤوليات، فبذلك يحدد العلاقات داخل المؤسسة وينظمها كما يحدد المسؤوليات، ولزم على مؤسسات اليوم النظر في الهيكل التنظيمي لها وجعله مواكبا للتغيرات العالمية مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسات.

#### 1 التغيير في الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة لجميع المؤسسات والتي من خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين مختلف الوظائف، كما يمثل الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال، وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات حيث يعرف بأنه<sup>1</sup> "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تظمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".

مما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يشكل الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف والعلاقات الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

كما رأينا سابقا يعتبر الهيكل التنظيمي بصفته الموزع لكافة السلطات والصلاحيات الهيكل المساعد على انسياب كافة المعلومات بين مختلف الأجزاء المكونة للمؤسسة، لذلك فهو الآخر من بين أكثر المجالات تعرضا لإجراء التغييرات، من خلال حذف أو تعديل أو زيادة وحدات وأقسام لم تكن موجودة نتيجة التغيير في الاستراتيجيات والأهداف، هذه الهياكل التنظيمية التي أصبحت مدة ملاءمتها لجميع الأوضاع أقل بكثير مما كانت عليه في السابق، لذلك وجب عليها أن تتغير من تنظيمات جامدة، إلى تنظيمات ديناميكية مرنة لمواجهة هذه التغييرات، والتي لا يمكن الحصول عليها إلا بتعزيزها داخل المؤسسة عن طريق العاملين وتدريبهم المستمر

<sup>1</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 11.

على التأقلم ومسايرة متطلبات العمل المتغيرة دوماً. وما يدفع المؤسسة إلى تغيير مستمر لهيكلها التنظيمي وبصفة أساسية ما يلي:

- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة لعدم إيصال المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المحدد؛
- عدم وضوح الأدوار والمهام والمسؤوليات للعاملين؛
- تناقض القرارات الذي يؤدي سلباً على معنويات العاملين؛
- عدم التنسيق بين العاملين ووجود أهداف متضاربة؛
- الفصل بين الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنفيذ وأحياناً أخرى المراقبة؛
- زيادة التكاليف بسبب طول السلم الإداري؛
- المبالغة في الإجراءات الإدارية التي تؤثر على العمل وعلى الاستفادة؛
- رغبة المؤسسة في خفض تكاليف الهيكل التنظيمي السائد؛
- رغبة المؤسسة في توسيع الهيكل التنظيمي المتزامن خاصة مع زيادة فروع جديدة وإضافة خط إنتاجي آخر والعكس؛
- تغيير نشاط المؤسسة مما يتطلب إضافة هيكل جديد يخدم النشاط الجديد والاختصاصات الجديدة؛
- إنهاء الأشغال في أقسام معينة وانتفاء الحاجة من بعض الأقسام أو الوحدات بصفة عامة.

يمكن القول هنا أنه في أحيان كثيرة لا تستجيب المؤسسة للتغيير في الهيكل التنظيمي بسبب غياب الإبداع وحب البقاء في نقطة ثابتة، بالإضافة إلى غياب النظرة المستقبلية لوضع المؤسسة وعدم إدراك الإدارة العليا لذلك وبالتالي عدم دعم عمليات التخطيط وتنفيذ هذا التغيير؛

## 2- تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء:

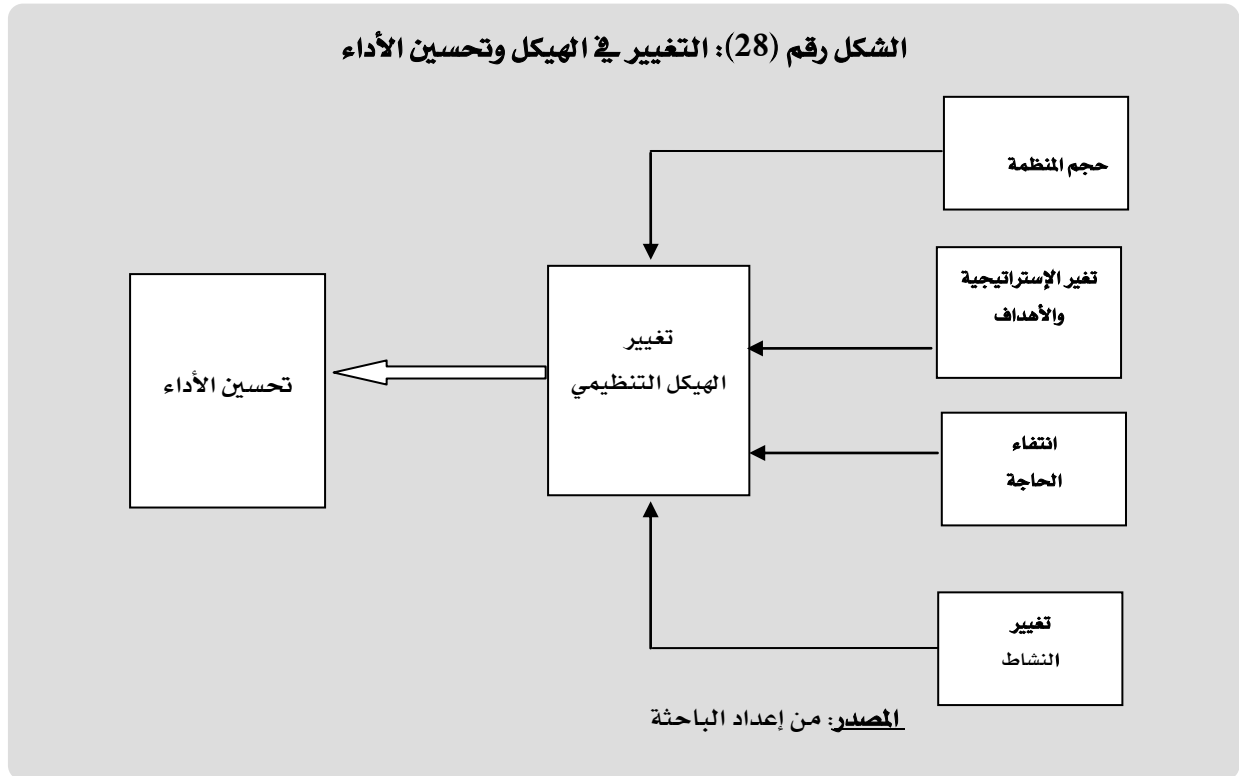
لا يمكن إغفال تأثير الهيكل التنظيمي خاصة على تحسين أداء التعلم والنمو في المؤسسة وذلك بالتأثير على سلوك الأفراد واتجاههم نحو الإبداع والابتكار في أي مؤسسة مهما كان نوعها، فتقسيم الأعمال وتحديد المهام وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجاباً أو سلباً على أدائهم، فالتغيير في هذا المجال إلا ويمس أحد مكونات الهيكل التنظيمي أو كلهم دفعة واحدة، من خلال تغيير أو تعديل طرق العمل، الأدوار والاختصاصات والمهام، إعادة تقسيم العمل، التغيير في العمليات المستقبلية، والتي تتطلب تغيير في النمط الإداري ويبقى اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى درجة تعقيد البيئة وسرعة تغييرها، فإذا كانت هذه الأخيرة تتميز بعدم التأكد وتغيير بسرعة فإن المؤسسة تحتاج إلى هيكل تنظيمي لا مركزي وإجراءات ومرونة.



وكلما زاد حجم المؤسسات والنطاق الجغرافي لخدماتها، يجب أن يتغير الهيكل التنظيمي باعتماد اللامركزية كبديل للمركزية بالنسبة للمؤسسات العمومية تحديداً، وبالنسبة للمؤسسات الخاصة فهي إمكانية توزيع مهام على مستوى أدنى من المستويات العليا أمر ضروري، مما يساهم بشكل كبير في سرعة إنجاز الأعمال ومراقبتها بما يحقق نتائج أفضل على مستوى الأرباح المحققة أو رغبات العملاء، كما أن تغيير الهيكل التنظيمي بما يخدم اللامركزية في اتخاذ القرارات يجعل من الصواب للمؤسسة القرب من البيئة المحيطة والعملاء، خاصة في مجال تقديم الخدمات مباشرة للعملاء دون وجود وسطاء.

ولنا أن نلاحظ أن عملية وضع الهيكل التنظيمي أو تعديله وتغييره ليست بالعملية السهلة، بل إنها عملية مؤثرة في تطور المؤسسات وسير أعمالها وأدائها، فعلى المؤسسات الناجحة أن تعرف التوقيت المناسب لتغيير هيكلها التنظيمي، وأن تستجيب بسرعة وفاعلية لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تفرض عليها هذا التغيير، حتى تحافظ على مكانتها في سوق العمل وأن تظل تنافس في مجال عملها.

لذلك نقول أن في عالم اليوم، عالم المعلومات والسرعة الفائقة على المؤسسة أن تحرص على مواجهة المنافسة وكل ما يتعلق بها، من خلال إحداث التغييرات في الهيكل التنظيمي التي تعزز من مكانتها ونجاحها في ذلك العالم، بالإضافة إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يكون نتيجة التغيير في الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي.



وعموماً يمكن أن تبرز الأهمية الكبرى للتغيير في الهيكل التنظيمي من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمشاكل المالية والتسويقية، وما تتعلق بالموارد البشرية ومسئوليتها لأن تفاقم المشاكل تؤثر بشكل سلبي على الأداء من جميع الجوانب داخل المؤسسة. وبالتالي تحسين الأداء المالي والعمليات الداخلية بتخفيض مستوى التكاليف خاصة إذا كان توزيع المسؤوليات بشكل مناسب وتغيير من حين إلى آخر من خلال أيضاً تقريب الوحدات حسب رغبات العملاء، مما يزيد من رضاهم و تقليل الشكاوي من طرفهم، وبالتالي تحسين خدمة العملاء، وإضافة لذلك تعمل المؤسسات على تغيير الهيكل التنظيمي، وفقاً لما تتطلبه البيئة والمجتمع الذي تتواجد فيه وتتعامل معه، لأنها تحصل على مدخلاتها منهم كما تطرح فيها مخرجاتها التي تساهم في تقدم أفراد المجتمع، لذلك تعمل المؤسسة على استحداث وحدات وأقسام إضافية وتوظيف عمالة جديدة، وتحقيق رفاهيتهم وازدهارهم والتأثير على الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، كذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية سليمة وخصبة، تساعد على الابتكار والإبداع والتطوير وعلى أتم الاستعداد لقبول التغييرات التي تراها المؤسسة مناسبة لها.

#### المطلب الثاني : علاقة التغيير في الأفراد بتحسين الأداء.

لا يقل التغيير في الأفراد أهمية عن المجالات الأخرى باعتبار أنه يتعلق بالأفراد العاملين سواء من جانب الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارة الدنيا إلا أنه يشكل صعوبة لأنه يخص في أحيان كثيرة بتغيير سلوكيات العاملين وهذا ما يسبب مقاومة من طرفهم تجعل التغيير يفشل في بدايته إن لم تكن هناك إدارة فاعلة قادرة على ممارسة إدارته بكفاءة وفعالية.

#### 1 التغيير في الأفراد:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة لما تملكه من قدرات وإمكانات فكرية إبداعية هائلة لذلك تعتمد عليه بشكل أساسي في تحقيق الأهداف المسطرة، والقيام بمختلف الأنشطة لذلك فالتغيير الفعال يهدف بالأساس إلى تغيير سلوك وتصرفات وتفكير القوى البشرية،<sup>1</sup> التغيير في هيكل الموارد البشرية والذي يمس نوعين من التغيير:<sup>2</sup>

#### 1 1 التغيير المادي للأفراد:

يتم التغيير في الأفراد في هذه الحالة من خلال الاستغناء عن بعض الأفراد العاملين أو إضافة آخرين جدد مكانهم، لكن هذا حسب اعتقادنا صعب التطبيق ويؤدي إلى مشاكل تمتد إلى جوانب أخرى إلى جانب أن هذا التغيير يضر بسمعة المؤسسة.

<sup>1</sup> دانا جاينس، جيمس روبنسون، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص11.

## 1 2 التغيير النوعي للأفراد:

يتم هذا التغيير في أغلبية المؤسسات من خلال تلبية احتياجاتهم فيما يتعلق بالتدريب الذي يعمل على تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات ليصبحوا أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار<sup>1</sup> وهناك من يعتبره عملية تعديل إيجابي تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة، من أجل اكتساب المعارف والخبرات وتحصيل المعلومات، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع معدل الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>

ومنه نقول التدريب الفعلي كنوع من التغيير في الأفراد يعمل على صقل مواهب العاملين والقادة على حد سواء ويزيد من أدائهم، وبالتالي زيادة أداء المؤسسة ككل، بالإضافة إلى رفع المهارات وتنمية القدرات، تطبيق قواعد الجوائز التنظيمية والمكافآت، تغيير وتطوير اتجاهات وسلوكيات الأفراد وتكوين قيم ايجابية جديدة كقيمة الوقت قيمة الطموح...إلخ، أو عن طريق وضع برامج جديدة لاختيار العاملين ذوو الكفاءة والموصفات التي تحتاجها الوظيفة.

كما نستطيع أن نضيف إلى التغيير في الأفراد والموارد البشرية ما يلي:

- تغيير نظام الحوافز والمكافآت للأفراد العاملين وتجديدها باستمرار لارتباطه بتوفير مناخ الإبداع للعاملين، بشرط أن تكون عادلة مما يؤدي إلى إثارة جو التحدي والتنافس في أداء الأعمال بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز.
- تقوية روح التعاون والعمل بروح الفريق بين كافة أفراد المؤسسة، وفتح قنوات اتصالية تدعم ذلك.

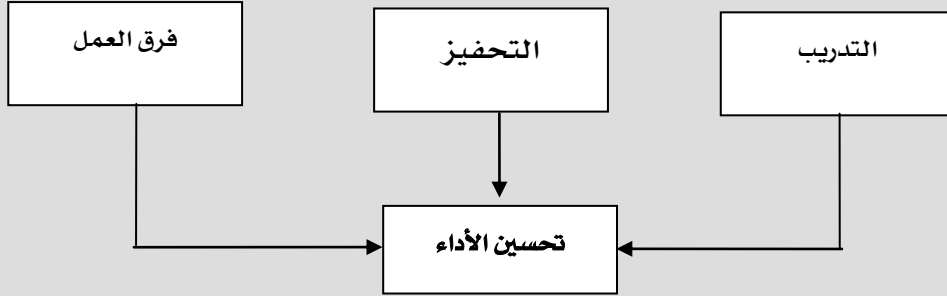
## 2 تأثير التغيير في الأفراد على الأداء:

إن تغيير الأفراد يؤثر تأثيرا بالغا على أداء الأفراد العاملين وبالتالي أداء المؤسسة الكلي لذلك تولي المؤسسات أهمية بالغة لهذا التغيير وتحاول تطوير العاملين من خلال التدريب كطريقة أساسية فهو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا، فتهدف من خلاله إلى تنمية قدرات العاملين في العمل ورفع كفاءتهم ورفع إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم ككل، إلى جانب تغيير نظام الحوافز والتشجيع على العمل بروح الفريق من أجل تحسين الأداء والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 58 - 60 .

<sup>2</sup> محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية . عالم الكتب ، القاهرة، 1993 ، ص 3.

الشكل رقم (29): التغيير في الأفراد وتحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن تلخيص تأثير التغيير النوعي للأفراد العاملين في النقاط التالية:

- بما أن التدريب يحسن من قدرات الأفراد وينمي مهاراتهم وأفكارهم فإنه يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي ويزيد من درجة أمانة الوظيفة؛
- تحسين نوع الإنتاج وجودته أي تحسينه كمياً ونوعياً مما يساعد على تحقيق أرباح إضافية؛
- يساعد الأفراد العاملين على تحسين فهم واستيعاب دورهم في المؤسسة، كما يمكن أن يزيد من التزامهم وولائهم يعزز من إدراكهم بان المنظمة مكان جيد للعمل؛
- ينمي دافعية الأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار؛
- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال بينهم، كما يمكنهم من تحسين قدراتهم وحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.
- يدفع الأفراد لتحسين قدراتهم، كما يوفر أمامهم الفرص للتطوير والتميز في أداء أعمالهم.
- تنمية المعارف والكفاءات في المؤسسة من أجل تطوير طاقات أفرادها على نحو دائم وتنمية وتطوير مهاراتهم؛
- تشجيع العاملين على تخفيض التكاليف في مختلف المجالات ومكافأة من يحقق ذلك؛
- تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة وتنمية الإبداع والاختراع، من أجل رفع معدلات الإنتاج وتحسينه في مختلف المجالات وكل ما يرتبط بالمؤسسة كالحفاظ على البيئة وتحسينها؛

- تساعد فرق العمل على الإحساس المشترك بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل المطلوب إنجازه من طرف العاملين<sup>1</sup> مما يؤدي للتفاني فيه وإخراج العمل في أجود صورة للمستفيدين والعملاء مما يحقق الرضا لديهم.

وعموما نقول أن المؤسسات الناجحة والتي تسعى إلى تحسين أدائها عن طريق التغيير النوعي للأفراد العاملين لابد من توفر مجموعة مقومات تدعمه، ومن بين هذه المقومات التي تساهم في تنمية بشكل مباشر وفعال وهي التدريب والتحفيز وفرق العمل، حيث تعتبر هذه العناصر من العوامل التي تساعد على تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم خاصة ما تعلق الأمر ببعد التعلم والنمو وتنمية مهارات العاملين وخلق جو الإبداع مما يؤثر إيجابا على الأداء من مختلف الجوانب كما يحتاج هذا التغيير أيضا إلى قيادة إدارية متميزة وعاملين متميزين بقبول العمل التعاوني فيما بينهم وتحمل المسؤولية، إلى جانب تميز الإستراتيجية التي تركز على تشجيع الإبداع والابتكار وتخصيص ميزانية للتدريب والتحفيز وتميز الثقافة التنظيمية السائدة.

### المطلب الثالث : علاقة التغيير في التكنولوجيا بتحسين الأداء.

يعد التغيير التكنولوجي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم لدورها الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز وديمومة بقائها ونجاحها.

#### 1 التغيير في التكنولوجيا:

تشمل التكنولوجيا جميع الأجهزة والأدوات والآلات والمخترعات وكل الوسائل الناتجة من التطبيق العملي للمعرفة العلمية، ومختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان ومكان عمله في المؤسسات لذلك فإن مجمل التغييرات التي تحدث فيها، ومواكبة التكنولوجيا حديثة الظهور ستؤثر لا محالة عليه وعلى المؤسسة بشكل مباشر، وعلى استمرارياتها، خاصة تكنولوجيا المعلومات على كافة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة مما يستدعي تغييرها بما يتلاءم معها، وقد تكون هذه التغييرات بسيطة أو تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككل.

فالتغيير المتمركز على التكنولوجيا يتطلب تعديل وتغيير المعارف سواء في التجهيزات، الطرق العملية، طرق الاتصال، الأدوار والسلطات،<sup>2</sup> فبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والثقافة والنظم إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد جودتها وقابليتها.<sup>3</sup> لذلك أثرت التقنيات الحديثة في التحسين المستمر لمختلف جوانب الأداء.

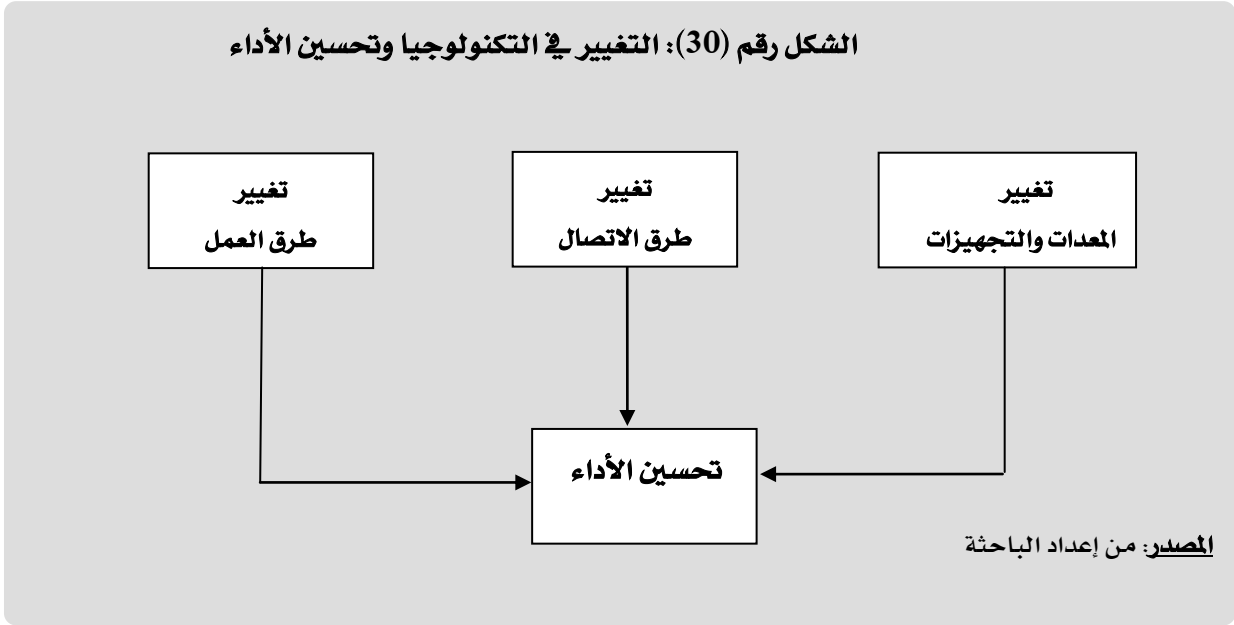
<sup>1</sup> شنا في نوال، دور تسير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص166.

<sup>2</sup> Jean Brilman , Les meilleures pratiques de management – au cœur de la performance. Edition d'organisation, Paris, 1998, p 363.

<sup>3</sup> دانا جاينس روبنسن، جيمس روبنسن، مرجع سبق ذكره، ص108.

## 2- تأثير التغيير في التكنولوجيا على الأداء:

للتغيير التكنولوجي أهمية بالغة في تحسين الأداء بدءاً بالأداء المالي إلى الأداء البيئي والاجتماعي من خلال تغيير التجهيزات والمعدات وطرق الاتصال والعمل كما يوضحه الشكل التالي:



إن استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال تحديث طرق العمل والمعدات والتجهيزات المستخدمة وطرق الاتصال ستؤثر بصفة عالية على أداء المؤسسات، بما فيها الأداء المالي من خلال معدل تغيير رقم الأعمال ومعدل الربح الصافي للمؤسسة وتغير الخزينة الصافية، والتأثير على المردودية الاقتصادية الإجمالية والمالية للمؤسسة، كما أن استعمال التكنولوجيا الحديثة من خلال طرق لاتصال والتقنيات الحديثة تسمح إلى الوصول إلى عدد كبير من العملاء وبالتالي الاستحواذ على أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية وإنشاء فروع جديدة في مناطق مختلفة.

تعتبر جودة الخدمات إحدى أهم الحلول التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على العملاء، والحفاظ عليهم فالاهتمام المتزايد بتحسين الجودة، وإنتاج الخدمات وفق الرغبات وحاجات العملاء يفرض على المؤسسات استحداث جميع التكنولوجيا المستخدمة وتغييرها بتكنولوجيا حديثة تتوافق وتحقيق رغبات العملاء من أجل خدمتهم وكسب رضاهم، وللإشارة فإن التكنولوجيا الحديثة تؤثر بشكل إيجابي على العمليات الداخلية واتجاه الأفراد العاملين نحو الإبداع من أجل تحسين جودة خدماتها التي تنعكس بدورها على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء والقضاء على زمن الانتظار، وبالتالي كسب الوقت من خلال تلبية المؤسسة لرغبات عدد كبير من العملاء في وقت واحد من جهة، و من جهة أخرى تجنب العميل مشقة الانتقال من مكان إلى آخر فقد تصل بالعميل إلى زيادة ولائه للمؤسسات فلا يفكر في خدمات مؤسسات أخرى أو تغيير نشاطه مادام أن المؤسسة تأخذ على عاتق أولوياتها وتعمل على تلبية حاجاته ورغباته.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تغيير واستغلال وسائل تكنولوجية حديثة التي توفر لها ما يلي:

- التغيير التكنولوجي يؤدي إلى التحكم في الأسعار من خلال التحكم في كمية ونوعية الإنتاج وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح؛

- تسهيل عمليات تقديم الخدمات و تخفيض تكلفة المخزون؛

- مساعدة العملاء في الاستفادة من الخدمات المقدمة بأنفسهم، عن طريق وسائل الاتصال مثل الاستفادة من مواقع الانترنت وتقديم استفسارات أو طلب خدمات معينة لذلك على المؤسسات، وتحديث هذا الأخير باستمرار من أجل التكفل بطلباتهم، ليشعر العملاء باهتمام المؤسسات بهم وأنهم محل اهتمامها مما يزيد من رضاهم، مع العلم توصيل كمية أكبر من المعلومات الخاصة بالعملاء واحتياجاتهم بطريقة أكبر دقة سيعمل لا محالة على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وكل ما يتعلق بالعمليات الداخلية وإجراءات العمل ؛

- تقليل زمن انتظار العملاء على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات هذا الانتظار الذي يستاء منه العملاء، مما يضطر بهم الأمر إلى الاستغناء عن خدمات هذه المؤسسات وقطع التعامل معها؛

- تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين؛

- جودة القرارات بناء على نظام معلومات ذو جودة عالية يتماشى ومتطلبات البيئة الداخلية وتسهيل عمليات تبادل المعلومات والاتصال بين الأفراد العاملين؛

- الاهتمام بالمجتمع المحلي من خلال توصيل طلبات التوظيف للإدارات المعنية من خلال استعمال وتغيير التكنولوجيا مع ما تفرزه التغيرات التكنولوجية العالمية؛

- تجانس نظم المعلومات المستخدمة في جميع الشبكة وتمتعها بنفس الخصائص الأمر الذي يسهل من الوصول للمعلومات والبحث عنها

- تجميع الوقت من خلال اشتغال الأفراد العاملين بأشغال إضافية ذات قيمة مضافة، هذه الأشغال لم تكن في السابق متاحة بسبب الوقت كثرة الأعمال وانعدام الوقت الكافي، لكن من جراء تبني التغيرات التكنولوجية الحديثة أصبح ذلك ممكناً؛

- التخلص من بعض الأعمال اليدوية والفنية فيما يخص الاعتناء بالبيئة وصرف النفايات الخاصة بالتشغيل ومختلف الأنشطة، مما يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف الزائدة مما يوفر موارد إضافية للمؤسسات.

كما أن تحقيق الرضا عن الأعمال التي تستجيب للتغيرات التكنولوجية سيرفع من الأداء لأن ذلك يسبب تحدياً لهؤلاء لمعرفة التكنولوجيا أكثر التي تساعد على إنجاز الأعمال، وهذا ما يزيد من الإنتاج كمياً ونوعياً وتحسين الخدمات المقدمة، إلا أن ذلك سيؤدي في أحيان كثيرة أيضاً عند بعض الفئات العاملة إلى انخفاض

الإنتاج بسبب تخوف العاملين من التكنولوجيا الحديثة واستبدالها بالعامل مما يشل مقاومة يجب تداركها قبل تطبيق عملية التغيير.

#### المطلب الرابع : علاقة التغيير في الإستراتيجية بتحسين الأداء.

تركز المؤسسات على تبني إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها المالية وغير المالية بأقل التكاليف لذلك تعمل باستمرار لتغييرها وفق ما تتطلبه البيئة المحيطة.

#### 1 التغيير في الإستراتيجية:

استعملت الإستراتيجية لأول مرة في الحروب فهي مصطلح خاص بالعسكريين، وبعدها انتقلت إلى ميادين عديدة منها السياسة وإدارة الأعمال، حيث عرفت في هذه الأخيرة بأنها تحديد للأهداف طويلة المدى للمؤسسة واختيار أحسن الأعمال وكيفية تخصيص مختلف الموارد من أجل لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

كما عرفت الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة بكيفية اختيار الوسائل والموارد التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها<sup>2</sup>. ركز المفهومين السابقين على كيفية تحقيق الأهداف أي أن الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحقيق الأهداف والغايات المسطرة وما هي الموارد المخصصة لذلك، لذلك على المؤسسات التكيف مع البيئة الخارجية بتغيير الإستراتيجية من حين لآخر لأن الأهداف تختلف باختلاف عناصر هذه البيئة .

فعادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وإجراء تعديلات على مستوى الأهداف وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي الذي يمس العناصر السابقة في الغالب ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى على مستوى التغيير في التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والأفراد، وقد يكون تغيير الإستراتيجية على مستوى المؤسسة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الإستراتيجية الوظيفية خاصة ما يتعلق بطلبات ومقترحات العملاء، كما أن هذا النوع من التغيير يتم تنفيذه من خلال دراسة منهجية وباستخدام أساليب مدروسة تعتمد على خبراء مختصين<sup>3</sup> في كل مجال، لذلك نعتبر أن برامج التغيير مرتبطة ببعضها البعض، فإحداث أي تغيير إلا ويؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على غيره، إلا أن أهم وأصعب تغيير هو من يمس الأفراد وسلوكياتهم والذي يتطلب لا محالة وقت وتكلفة كبيرين.

#### 2 - تأثير التغيير في الإستراتيجية على الأداء:

للتغيير الاستراتيجي دور كبير وتأثير مباشر على العمليات الداخلية وأداء الأعمال وتحقيق الأرباح من خلال معرفة ومواكبة أوضاع المؤسسات المنافسة العاملة في نفس قطاع النشاط والاستفادة منها، وتزويد المؤسسات

<sup>1</sup> Mansour Benamara, **Les strategies d'innovation**. 4<sup>ème</sup> séminaire international de la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles hors le secteur de hydrocarbure dans les pays arabes, le 08 et 09 Novembre 2010, p 02.

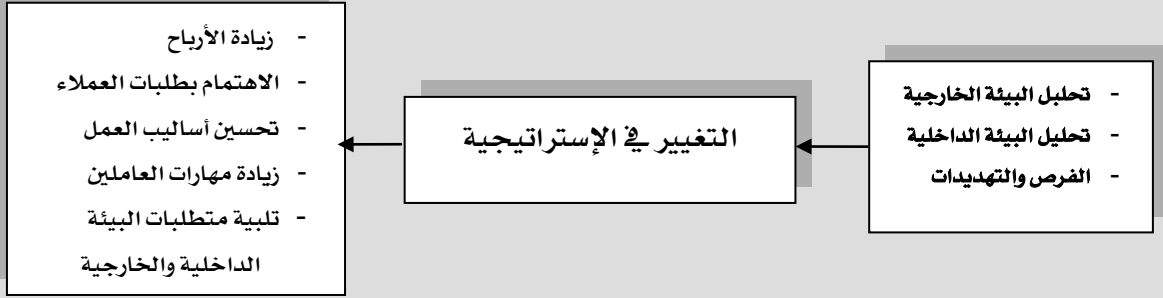
<sup>2</sup> محمد محمود مصطفى ، **التسويق الاستراتيجي للخدمات**. دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 371.



بمختلف الخطط اللازمة بالأساس، لتحديد إستراتيجيات مناسبة لمواجهة تلك المنافسة وتخفيض التكاليف ووضع الأسعار التي تناسبها، فوضع الأسعار بعيدا عن المنافسين سيضر بها وللتوضيح أكثر نقدم الشكل التالي:

### الشكل رقم (31): التغيير في الإستراتيجية وتحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن تغيير الإستراتيجية يؤثر على الأداء حيث يمكن المؤسسة من تحليل البيئة الخارجية الخاصة بالمنافسين والأسواق والبيئة الداخلية من العاملين وطرق التنظيم وأساليب العمل سيمكن المؤسسة من تحديد الاتجاه الأصح لتركيز جهود المؤسسة فيه، و تقدير الفرص الموجودة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة وتعزيزها بتغيير الإستراتيجية وفق الخيارات الأساسية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف، عن طريق التركيز على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- نوعية المنتجات والموارد المستخدمة؛
- تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار مقارنة بالمنافسين يحقق أرباحا إضافية؛
- توصيل الطلبات للعملاء بالوقت المناسب وبالمزايا المطلوبة؛
- المرونة (الاستجابة السريعة لكل ما هو جديد مجال المنتجات الجديدة أو حجم الإنتاج مما يزيد من تحقيق الأرباح).

كما يساهم التغيير الاستراتيجي في تحسين جودة المنتجات وتحسين العمليات الداخلية من خلال أهمية الجودة والتركيز عليها والمزايا الإيجابية التي تضيفها لقيمة الإنتاج والقدرة التنافسية، فقد اعتبرت لدى البعض من المفكرين والباحثين والدارسين في هذا المجال كإستراتيجية من إستراتيجيات التغيير، كما يساهم التغيير في إحداث شكل تعاوني لأداء الأعمال، بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وزيادة الدورات التدريبية، والإدارة لتحسين نوع المخرجات بشكل جيد وبصفة مستمرة مستخدمة فرق العمل التعاوني

<sup>1</sup> سليمان عبيدات، محمود على سالم، إدارة العمليات الإنتاجية. الشركة العربية المتحدة للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص: 34- 35.

من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل<sup>1</sup> لينخفض الوقت المستغرق للإنتاج واستلام المنتجات ووقت تقديم الخدمة في المؤسسة وبالتالي رضا العاملين والعملاء على حد سواء.

يمكن القول بأن للتغيير الإستراتيجي أثر كبير على تخفيض التكاليف من خلال تجميد الأنشطة التي تعتقد المؤسسة أنها ستؤدي إلى هدر الموارد، سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية، وبالتالي الاحتفاظ بأموال إضافية لصالح مشاريع أخرى، ومن ناحية أخرى توجيه الأنشطة لمناطق أخرى وأنشطة أخرى تحقق مبيعات أكبر مع توزيع الأموال لها وإتمام دورة رأس المال بشكل يضمن تدفقها وانسيابها دون عوائق لذلك يعتبر التغيير الاستراتيجي تغييرا في كيفية توجيه رؤوس الأموال لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أدائها المالي والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة من خلال التخطيط للمستقبل لمعرفة جميع الاحتياجات المالية وغيرها للفترة المستقبلية وتوزيع العوائد على أصحاب المصالح وتحسين أداء المؤسسة اتجاه المجتمع. وعموما يمكن تحقيق مكاسب من التغيير في الإستراتيجية لصالح المؤسسة والمتعاملين معها ولأصحاب المصالح وللمجتمع الذي تتواجد فيه منها:<sup>2</sup>

- توفير الأموال اللازمة وتشغيلها وتطويرها بأقل التكاليف؛
- صناعة قرارات جادة ذات كفاءة تؤثر في بيئة العمل والعاملين بها؛ تعمل على زيادة الحصص السوقية الخاصة بالمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية، والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها.
- تطبيق تعديلات تشمل جميع المجالات الموارد البشرية، والقواعد، والهيكل التنظيمي والإجراءات، والأنظمة مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية ومتطلبات المجتمع لتوفير مناصب شغل؛
- الحرص على اكتشاف الأخطاء أثناء العمليات وتحديدًا في أساليب العمل وتداركها والتعاون بين كافة الوحدات ، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال تغيير الأهداف لتكون مناسبة لذلك والتي تشكل الأهداف الإستراتيجية؛
- اختيار مقياس موضوعي يحكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة ومدى تحديد الأهداف بدقة وتحديد مدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف، لأن الإدارة الفاشلة في وضع الأهداف بما يتناسب والإمكانات ستضيع الفرصة على المؤسسة للحصول على الأرباح التي تشكل عوائد مالية وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المؤسسة.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص135.

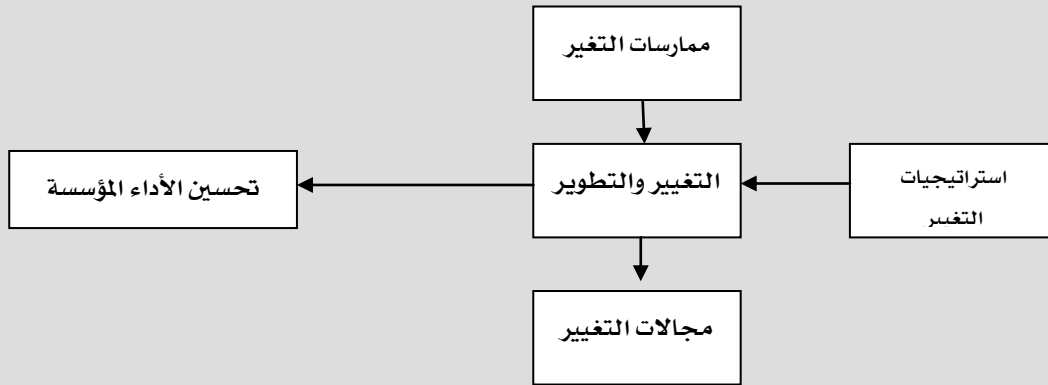
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص131.

- تحفيز مشاركة الموظفين والعاملين بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي، ويساهم ذلك في تشجيعهم على الالتزام بتغيير الخطط والأهداف التي شاركوا باقتراحها مما يؤدي إلى تعزيز فهمهم لعملية تحسين أداء المؤسسة.

كما تجدر الإشارة أن التغيير في الإستراتيجية يؤثر على التغييرات الأخرى، أولها التغيير في الهيكل التنظيمي فتغيير الاستراتيجيات البسيطة يلائمها الهيكل التنظيمي البسيط، أما التغيير في الاستراتيجيات المعقدة والكبيرة فيلائمها تغيير مختلف للهيكل التنظيمي.

وعموما نقول بأن التغيير في كافة المجالات السابقة الذكر يوفر للمؤسسات تحقيق معدلات إنتاج كبيرة وخدمات للعملاء ذات جودة تتلاءم مع التغييرات المستمرة في أذواق العملاء، والمستهلكين على حد سواء، كما يوفر سهولة وجودة في إنجاز الأعمال في مختلف العمليات الداخلية التي تصاحب إنتاج منتجات وتقديم خدمات، إضافة إلى المساهمة في المحافظة على البيئة والاهتمام بالمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه وهذا تأكيدا لتحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، وبالتالي تحقيق هدف المؤسسات في البقاء والنمو. ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (32): حلقة التغيير والأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

مما سبق يمكن الاستنتاج أن العلاقة بين إدارة التغيير وعملية تحسين الأداء بمختلف الجوانب علاقة ايجابية وأن جميع المؤسسات تتبنى عملية تحسين الأداء كمتغير مستجيب، وإدارة التغيير كمتغير مؤثر عليه وكلما كان الالتزام كلما تحققت هذه العلاقة بشكل إلزامي والعكس صحيح . حتى تنجح عملية تحسين الأداء ويكون في المستوى المطلوب لابد من توفر بيئة تنظيمية خاصة تتميز عن بيئة غيرها نتيجة التغيير المستمر والمخطط ومن أهمها:

✓ تميز القيادات الإدارية والإدارة العليا بصفة خاصة هذه الفئة تقوم بإجراء دراسات دقيقة لطبيعة المشاكل التي تستدعي إجراء أي تغيير للمرات المقبلة والتي من المؤكد أن يتلقاها من خلاله، وأن يعمل على التخطيط المحكم للنتائج التي يصبوا إلى تحقيقها، بداية من إدراك النتائج وأسباب بقائها، و يدرك الدوافع الحقيقية لإحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبتة في ذلك، كما يعي تماما بالمواقف الموضوعية البعيدة عن التحيز والاتجاهات التي تصدر منه والتي تكون لها علاقة مباشرة مع التغيير المراد الحصول عليه والتي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على الأفراد الآخرين خاصة إذا كانت محددة بشكل دقيق؛

✓ التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسئول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسئول وفي تخطيطه، وضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، لأن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها؛

✓ تميز العاملين من خلال معرفتهم بأهداف التغيير ومشاركتهم في تنفيذه، والتعبير عن آرائهم تجاه عملية التغيير والتصريح بذلك، وتميزهم بقدرتهم على حل المشاكل بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعد في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، والقدرة على وضع الحلول المناسبة للمشاكل القائمة وإطلاع العاملين بصفة دائمة على أهداف المؤسسة قبل وبعد تغييرها وما هو مطلوب منهم؛

✓ تميز الإستراتيجية والاهتمام بالعملاء وكسب رضاهم من خلال توفير المناخ اللازم الذي يحسن من الأداء بكل مستوياته وترشيد استخدام الموارد الضرورية والتي تحقق فعلا أهداف المؤسسة؛

✓ تميز الثقافة التنظيمية من خلال إشاعة روح التعاون والعمل بفريق واحد والتفاني والإخلاص في الأعمال والالتزام بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل المؤسسة، إضافة إلى توفيرهم على الدافعية المطلوبة نحو العمل من أجل تحسين الأداء كميزة أساسية... الخ.

### خلاصة الفصل:

بناء على ما تقدم نرى بأن التغيير له أهمية بالغة في تقدم المؤسسة وتحسين أدائها الشامل من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، حيث أصبح بضرورته الحتمية صمام أمان ضد مختلف العوامل خاصة السلبية منها إلى جانب أنه مجهود طويل المدى يبدأ من التزام الإدارة العليا، وينتهي عند قبوله من طرف العاملين لتحقيق أهداف التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية والاجتماعية والتكيف مع عناصر المحيط الداخلي والخارجي، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي والبشري ما يتماشى مع التغيير النسبي الحادث وهذا التغيير يمكن أن تحدثه المؤسسة من خلال عدة مجالات وهي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الأفراد والتكنولوجيا والإستراتيجية وعدة مداخل من أهمها إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، تمكين العاملين... الخ، وهذا ما سنتعرف عليه ميدانيا بالتطبيق على قطاع الموانئ بالشرق الجزائري في الفصل الموالي.

## الفصل الرابع

دراسة منهجية وتمهيدية

لقطاع

الموانئ في الشرق الجزائري

#### تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري وتطبيقه ميدانيا لآبد من تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة والأساليب المطبقة للوصول إلى النتائج التي تحقق لنا الأهداف المسطرة، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى كل العناصر الأساسية والمهمة التي تخدم مشكلة وفرضيات وأهداف الدراسة، بداية مع عرض عام حول القطاع المعني وهو قطاع الموانئ من خلال تقديم عموميات لا بد منها، حول الموانئ بصفة عامة والموانئ الجزائرية بصفة خاصة وأهميتها في تعزيز الاقتصاد الوطني، بعدها سنقدم مختلف مجالات الدراسة منها المجال البشري والجغرافي الذي خصص لقطاع الموانئ بالشرق الجزائري، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات بالتركيز على الأداة الرئيسية وهي استمارة الاستبيان وتقديم من خلالها المتغيرات الرئيسية للدراسة، والمتغير الوسيط الذي يساعد في تعزيز العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مع إثبات صدق وثبات وصلاحيه هذه الأداة وعرض عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية كأسلوب رئيسي في الدراسة، من خلال عرض المفاهيم المقدمة لها واختلافها عن الأساليب الأخرى، ومراحلها والنماذج التي تحتوي عليها، والمؤشرات المستخدمة لقياس جودة كل نموذج مطبق واختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة، ومن جهة أخرى سنقدم نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف الأسئلة المقدمة لهم كإجراءات تمهيدية قبل اختبار الفرضيات، وكذلك معرفة توجهاتهم مع عرض الخصائص الشخصية والتنظيمية، خاصة هذه الأخيرة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تعزيز التوجهات التي تتعلق بالمسؤولين في مؤسسات قطاع الموانئ في الشرق الجزائري.

## المبحث الأول : مدخل لقطاع الموانئ في الجزائر.

تتبنى معظم الدول عملية إدارة وتسيير الموانئ نظرا لما لهذا القطاع من علاقة بالتطور الاقتصادي من خلال حركة الصادرات والواردات لمختلف البضائع التي تتم عبره، حيث تعتمد عليه بدرجة كبيرة في إنجاز الخطط التنموية لذلك تم اختيارنا لهذا القطاع الذي مازال في الجزائر من موانئ الجيل الأول الذي يتميز بقلّة الأداء ومازال رهن البيروقراطية، لذلك لا بد من الالتفاف لهذا القطاع ومحاولة النهوض به ليساير التغيرات والتطورات العالمية.

### المطلب الأول: عموميات حول الموانئ.

قبل التطرق إلى أهمية قطاع الموانئ في تطوير اقتصاديات الدول سوف نلقي نظرة عن الموانئ، هذا القطاع الذي يختلف عن باقي القطاعات الأخرى بارتفاع تكاليفه.

### 1 تعريف الميناء:

تشابه معظم التعريفات القديمة عن الميناء حيث تركز كلها على أنه مكان يقع على ساحل بحري، على ضفة بحيرة، أو انتهاء لأحد الأودية والمصببات، يهتم بصفة أساسية باستقبال البواخر والسفن.<sup>1</sup> وفي القانون البحري الجزائري يعرف الميناء بأنه: نقطة من ساحل البحر مهيأة ومجهزة لاستقبال السفن وإيوائها وتأمين جميع عمليات التجارة البحرية والصيد البحري والنزهة.<sup>2</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميناء هو محطة مجهزة تجهيزا خاصا لاستقبال السفن والبواخر وتقديم التسهيلات والخدمات لها، إلا أن مفهوم الميناء تغير مع التغيرات العالمية وتغير استخداماته حيث على الموانئ:<sup>3</sup>

- أن تصبح مراكز نقل وصناعة وتجارة ؛
  - أن يتم داخل الميناء عمليات صناعية وتجارية؛
  - قيام مناطق حرة داخل حرم الميناء؛
  - توسعات أفقية لمقابلة الطلب المتزايد على خدمات الميناء؛
  - زيادة في عدد جمهور المتعاملين من الداخل والخارج؛
  - ظهور عمليات معقدة ومركبة باتصال الموانئ بجهات تعامل عديدة وذات مصالح متشابكة؛
- وبالتالي فالموانئ تجاوزت المهام القديمة لها التي كانت تشمل عمليات الشحن والتفريغ والتخزين.

<sup>1</sup> رشيد غلاب، تحسين خدمات الموانئ باستخدام صفوف الانتظار، حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة: رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة، 2007/ 2008، ص85.

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> جبر محمود حسن النابل، أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية على الأداء في مؤسسات الأعمال الأردنية - دراسة تطبيقية على ميناء العقبة. أطروحة دكتوراه الفلسفة في تكنولوجيا النقل البحري، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 121.



## 2 العوامل المؤثرة في اختيار موقع الميناء:

يتأثر موقع الموانئ بمجموعة من العوامل يجب دراستها كما يلي:

- دراسة حالة المد والجزر في الموقع؛
- تحديد شدة وسرعة الرياح وما هي اتجاهاتها وفترات هبوبها؛
- دراسة الظواهر الجوية مثل الضباب وكمية الأمطار المتساقطة؛
- مدى قري الميناء من شبكة الطرق ومنافذ صرف البضائع؛
- دراسة توزيع التجمعات السكانية وكثافتها لتفادي الموانئ هذه التجمعات.

## 3 أنواع الموانئ:

يمكن تصنيف الموانئ إلى ثلاثة معايير وهي:<sup>1</sup>

### 2 1 التصنيف حسب الوظيفة.

وهنا يمكن أن نميز نوعين موانئ عامة وموانئ خاصة كما يلي:

### 2 1 1 الموانئ العامة: هي الموانئ التي تستقبل مختلف أنواع السفن مثل سفن البضائع، سفن نقل

البتترول، وسفن المسافرين... الخ، كما تقوم ببعض الخدمات مثل الصيانة، كما تقوم هذه الموانئ بتنمية المناطق القريبة منها أو المجاورة لها، حيث تقوم عليها عدة صناعات، مثل تكرير البتترول وصناعة السيارات والحديد والصلب فمن جهة أخرى فهي تتصل بجميع أنواع النقل مثل النقل البري والسكك الحديدية، وإضافة لذلك تتميز هذه الموانئ بالموقع الاستراتيجي حيث تقع في مسارات طرق الملاحة العالمية.

### 2 1 2 الموانئ المتخصصة: تتخصص هذه الموانئ بتقديم خدمات معينة، وتوجد أنواع عديدة لهذه

الموانئ منها:

- **الموانئ الصناعية:** وهي المتخصصة بتقديم خدمات خاصة بتجارة معينة كموانئ تكرير البتترول، تتصف هذه الموانئ على امتلاكها لمعدات ذات كفاءات عالية.
- **موانئ العبارات:** وتقوم بخدمة حركة الركاب والمسافرين والبضائع البسيطة بواسطة عبارات صغيرة .
- **الموانئ الحرة:** وتقوم بتقديم خدمات خاصة ببضائع عابرة حيث لا تدخل هذه الأخيرة إلى البلاد بل تشحن إلى بلد آخر.
- **موانئ الصيد:** منتشرة كثيرا وهي صغيرة نسبيا فهي مخصصة لصيد الأسماك مثل حفظ وتعليب الأسماك وتكون قريبة من مكان صيد الأسماك.

<sup>1</sup> علي عبد اللا وآخرون، إدارة وتشغيل الموانئ. مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2000، ص 37.

▪ **الموانئ الحربية:** تتميز بموقعها الاستراتيجي للحفاظ على أمن الدولة مجهزة بأجهزة عسكرية لتحقيق أغراض أمنية، وتكون ذات مواقع إستراتيجية مجهزة بتجهيزات أمنية وعسكرية.

▪ **موانئ النزهة:** مخصصة للترفيه والتنزه تتميز بصغر حجمها وتتكون من مجموعة من اليخوت والسفن المعدة للنزهة، وسفن الشراع وما يتعلق بالرياضات المائية.

## 2 2 - التصنيف حسب أشكال الملكية والإدارة:

يمكن تقسيم الموانئ حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع رئيسية:<sup>1</sup>

2 2 1 **الموانئ التي تدار مركزيا:** تكلف إدارة هذه الموانئ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من طرف الهيئات التابعة للدولة، حيث تقوم بذلك وتهدف الدول من خلال هذه العملية بجعل الميناء يسيرا وفق التوجهات الإستراتيجية لها وعوائده وإيراداته تعود لخزينتها، وقد تقوم الإدارة المركزية للدولة بتغطية جميع أنشطة الميناء أو تقوم بتولي الأنشطة الرئيسية فقط .

2 2 2 **الموانئ التي تدار محليا:** تكون الموانئ في هذه الحالة تابعة للدولة لكن تسند الإدارة لبعض البلديات لتسييرها خاصة تلك التي تقع ضمن مجالها الجغرافي من أجل إضفاء طابع المرونة على الموانئ.

2 2 3 **الموانئ ذات الإدارة الذاتية :** يتكون مجلس إدارة الميناء من الأطراف المنتفعة به، والأجهزة الأخرى ذات الصلة بنشاط الميناء وأجهزة الدولة حيث يركز هذا النمط من التسيير في الجانب المالي حيث تقوم الإدارة بطرح أسهم و سندات الميناء للاكتتاب العام بهدف تطوير الميناء و تلجا للاقتراض لتمويل العمليات الجارية .

**المطلب الثاني: وظائف الموانئ وأهميتها الاقتصادية.**

لمعرفة الأهمية للموانئ لابد من معرفة وظائفها والتي تشكل محورا أساسيا للموانئ ولأنشطتها.

### 1 - وظائف الموانئ:

تقوم الموانئ بالإطلاع بمجموعة من الوظائف التي تخدم اقتصاد الدولة ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1 1 - وظيفة التبادل التجاري:

تعتبر أول وظيفة للميناء وأهمها، فكلما كان الميناء ذو كفاءة عالية، كلما زاد حجم التجارة الخارجية للدولة، وذلك من خلال زيادة القدرة التنافسية لصادرات الدولة وانخفاض تكاليف وارداتها.

#### 1 2 - وظيفة النقل:

وهي من أهم الوظائف التي يتميز بها الميناء حيث يمثل حلقة الوصل بين البر والبحر، ومن ثم فهو يمثل محطة لالتقاء السلع والمسافرين القادمين بواسطة النقل البحري والبري على السواء.

<sup>1</sup> هشام بالوريش، تحسين كفاءة الموانئ الجزائرية في إطار محددات المثلية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2009/2010، صص 7-8.

<sup>2</sup> علي عبد اللا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

### 1 3 - الوظيفة الصناعية:

تختلف الموانئ عن غيرها من محطات النقل، فهي فضلا عن كونها محطة تفرغ أو شحن، إلا أنها أصبحت خاصة في الدول المتقدمة تقوم بوظائف صناعية مثل تكرير البترول، صناعة السفن... إلخ

### 1 4 - وظيفة الموارد المالية:

تعتبر الموانئ أحد المصادر المهمة للحصول على العملة الصعبة، جراء التبادل التجاري والخدمات المقدمة للعملاء من خلال الرسوم المفروضة على السفن والرسوم الجمركية، ومصاريف انتظار السفن في الميناء كلما كان الانتظار طويلا كلما حقق إيرادات للدولة وخسارة للعملاء.

### 1 5 - الوظيفة السياسية:

تتميز الدول التي تطل على المسطحات المائية بميزة فريدة عن غيرها من الدول ولها مستوى أفضل من الاستغلال الاقتصادي، لتمكن هذه الدول من إجراء المبادلات التجارية من تصدير وإستيراد لمختلف أنواع البضائع مباشرة دون التعرض لضغوط أي دولة مجاورة.

### 2 - الأهمية الاقتصادية للموانئ:

يمكن تلخيص الأهمية الاقتصادية للموانئ فيما يلي:<sup>1</sup>

- تزيد من القدرة التنافسية لصادرات الدولة نتيجة تقابلها مع منتجات باقي الدول؛
- تشجيع خلق أنشطة تجارية وصناعية؛
- تطوير وتنمية المناطق التي تحتوي على الميناء من خلال الضرائب؛
- يستخدم الميناء كمستودع للتخزين؛
- توفير مناصب كبيرة للعمل؛
- تعتبر الرسوم الجمركية من أهم موارد الخزينة؛
- قيام أنشطة ترتبط ارتباطا وثيقا بعمل الموانئ والنقل البحري، مثل التوكيلات البحرية، شركات التأمين، تموين السفن، إصلاح السفن، التخزين، النقل... إلخ .

### المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية للموانئ وإدارتها.

لعبت الموانئ منذ القدم دورا هاما في مجال تقديم الخدمات للسفينة وطاقمها و مع تطور العالم في مختلف المجالات خاصة تكنولوجيا السفن و تزايد حجم التجارة الخارجية عبر الموانئ تضاعفت مسؤوليات ونشاطات الميناء، وذلك بتوفير مجموعة من الخدمات و التسهيلات لملاك السفن و مستلمي البضائع .

<sup>1</sup> رشيد علاب، مرجع سبق ذكره، ص 87- 88.

## 1 الأنشطة الرئيسية للموانئ:

تقوم الموانئ بتوفير مجموعة من الخدمات و التسهيلات لملاك السفن و مستلمي البضائع كما يلي:<sup>1</sup>

### 1 1 - مجموعة التسهيلات الرئيسية:

1 1 - المساعدة الملاحية: تسمى أيضا الدلالة البحرية، و تتمثل أساسا في توجيه السفينة نحو الميناء، من خلال المنارات البحرية ، و الاتصال اللاسلكي بالسفينة عند اقترابها من الميناء، و تتضمن أيضا توفر أماكن الرسو للسفن الداخلة إلى الميناء، يقوم بهذه المهمة أفراد من الميناء يعملون على مدار 24 الساعة بهدف إرشاد السفن للممرات البحرية.

1 2 - تسهيلات الإرشاد: تتمثل هذه الإرشادات بمساعدة السفن القادمة إلى الميناء في معرفة الممر الملاحي المحدد لها، وذلك حسب نظام الميناء، وتوجيهها أثناء الدخول والخروج من أجل المحافظة على السفينة لأنه غالبا ما تحتوي المساحة المائية المستقبلية للسفن على صخور و أماكن خطيرة .

1 3 - تسهيلات القطر: ويقصد به عملية سحب السفن بواسطة قاطرات تساعد السفن على عملية الرسو الآمن على الرصيف ، حيث تتولى هذه العملية سفن صغيرة ذات محركات قوية، تقوم بقطر السفينة القادمة أو بعض السفن الجانحة ووضعتها في الرصيف المناسب.

1 4 - تسهيلات مناوبة البضائع: فهي من أهم الأنشطة الاقتصادية للموانئ و تشمل مناوبة البضائع و حركتها داخل السفينة إلى مواقع تخزينها وإلى وسائل النقل الداخلي المستخدمة في حالة تحركها مباشرة خارج الميناء، و تشمل المناوبة جميع عمليات الشحن و التفريغ لسفن البضائع في الميناء التجاري و يقوم بعملياتي الشحن و التفريغ أفراد يسمون الدوكارة (dockers).

1 5 - تسهيلات النقل: و تتمثل هذه التسهيلات في عمليات نقل البضائع سواء داخل الميناء أو خارجه بواسطة وسائل النقل المعدة لذلك الغرض.

### 1 6 - تسهيلات التخزين :

تتوفر أغلبية الموانئ على مساحات سواء مغطاة أو غير مغطاة تتم فيها عملية رص وتنسيق البضاعة وذلك بعد تفريغها أو قبل شحنها و تنقسم المخازن إلى ثلاثة أقسام :

- مخازن البضائع العابرة التي تخزن فيها البضائع لفترات قصيرة؛
- مخازن الخلفية تخزن فيها البضائع لأجل طويلة؛
- المساحات المكشوفة و تستخدم لتنسيق الحاويات .

### 1 2 - مجموعة التسهيلات المساعدة:

تضم مجموعة من المساعدات كما يلي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

## 1 2 1 - بناء وإصلاح السفن : وتضم مجموعة من العملات المتعلقة بالسفن مثل :

- بناء السفن بجميع أنواعها؛
- أعمال الإصلاح لمختلف الأنواع؛
- الفحص و الصيانة عن طريق دخول الحوض؛
- إصلاح المعدات و الأجهزة الملاحة.

## 1 2 2 - التموين بالوقود: حيث تقوم سلطة الميناء بتزويد السفن التي تقوم بالشحن أو التفريغ بالوقود.

## 1 3 - مجموعة الأنشطة التجارية :

وتتلخص هذه الأنشطة في العمليات التجارية و المالية خاصة ما تتعلق بالاستيراد والتصدير، وتأجير السفن وأعمال و التأمين و التوكيلات الملاحية الموجودة بالميناء .

## 1 4 أعمال الوكالة:

وتكون من طرف الوكلاء المحليون ( ملاك السفن الأجنبية )، وتضم تسهيلات لسفن الخطوط و الشركات الملاحية و تتلخص في تسهيلات توفر الأرصفة، ومتابعة عملية مناولة البضائع... الخ

## 1 5 وكلاء النقل :

وهم الأشخاص الذين يضمنون تسهيل عمليات نقل البضائع عن طريق البر و البحر تتلخص مهامها في الإشراف على النقل البري و حجز الفراغات و التأمين على البضائع .

## 1 6 العمليات المصرفية و التأمين :

و تشمل جميع العمليات المالية التي تتعلق بالنقل البحري، من تمويل و استثمار، و التأمين على السفن والبضائع... الخ

## 2 - إدارة الموانئ :

مهما اختلفت الموانئ وأنشطتها أو حجمها إلا ولها إدارة تتكفل بإدارة هذه الأنشطة ، وتقديم خدمات في مستوى تطلعات العملاء، وتتحدد مسؤوليات سلطة إدارة الميناء بقوانين و تشريعات الدولة تحدد مجموعة هذه المسؤوليات نختصرها فيما يلي:

- توفير المناخ الأمن لجميع أنواع السفن المترددة إليه والمحافظة عليها؛
- تسيير و جميع الأنشطة بكفاءة عالية؛
- توفير التسهيلات و الخدمات اللازمة لتداول البضائع من الأرصفة و المعدات و المخازن ؛
- توفير جميع معدات شحن و تفريغ البضائع؛
- الرقابة على حركة السفن و البضائع والأشخاص داخل الميناء؛
- العمل على توفير موارد بشرية للأعمال الإدارية والفنية في جميع الأنشطة الداخلية؛

- توفير كافة تقنيات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة لتسهيل تداول المعلومات داخل الميناء؛
- تدعيم الاتصال المباشر والغير مباشر بجميع العملاء.

### 3 - مؤشرات الخدمة التي تقدمها الموانئ :

تقدم الموانئ عدة خدمات لعملائها منها: الوقت الذي تقضيه السفينة في الميناء منذ دخولها إليه إلى خروجها منه ويعبر عن صدق على مستوى الخدمة المقدمة من طرف إدارة المؤسسات المينائية، وهناك من يقلل من هذا المؤشر إلا أن الوقت ضروري ومهم جدا في الموانئ.

#### 3 1 - وقت الانتظار في المرسى:

هو الوقت المستغرق بين وصول السفينة إلى الميناء وبين دخولها للرصيف ويتم الإعلان عن قدوم السفينة بمجرد الاقتراب من حدود الميناء بالاتصال مع قبطان السفينة لتسجيل المعلومات اللازمة حول السفينة، وما تحتويه وتوجيه العبارات لمساعدة السفينة في عملية الرسو في الرصيف، وكلما كان الوقت طويلا كلما كان في غير صالح الميناء وتؤثر على مردوديته ويتأثر هذا الوقت بصفة خاصة في حال شغل الرصيف، وتكدس السفن فيه لذلك على القائمين بإدارة الموانئ زيادة عدد الأرصفة وتوسيع الميناء.

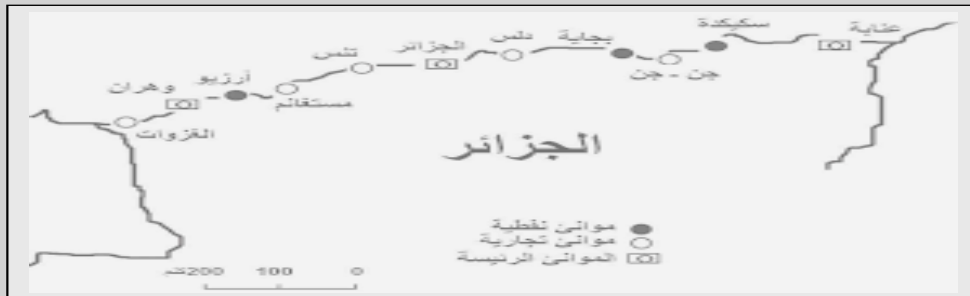
#### 3 2 - وقت الانتظار في الرصيف:

وقت الانتظار في الرصيف هو الوقت الذي تقضيه السفينة على الرصيف سواء أثناء الشحن والتفريغ أو غير ذلك، كما يجب التذكير أن للظروف الطبيعية والتقلبات الجوية بالغ الأثر على زمن وقوف السفينة، إلى جانب حداثة السفينة وقدمها بكل ما تحتويه من تجهيزات وحجم البضاعة ، كما لا ننسى عدد العمال ومدى كفاءتهم وسرعتهم في عملية الشحن والتفريغ.

### المطلب الرابع: عرض عام للموانئ التجارية في الجزائر.

تمتد الموانئ الجزائرية التجارية على طول الشريط الساحلي البالغ 1200 كلم 2 بتعداد 11 ميناء مما يخدم حركة التجارة الخارجية والاقتصاد الوطني والشكل التالي يوضح أهم هذه الموانئ:

الشكل رقم (33): الموانئ التجارية في الجزائر



المصدر: فاطمة الزهراء محمد الشريف، فوزية رميني، الموانئ الجزائرية صعب في تسييرها.

مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، ص 165.

من خلال الشكل نلاحظ عدة أنواع للموانئ كما يلي:<sup>1</sup>

### 1 - الموانئ الرئيسية:

وتتمثل في كل من ميناء الجزائر، ميناء عنابة، وميناء وهران.

#### 1 1 - ميناء الجزائر:

يتميز ميناء الجزائر بالعديد من المميزات تجعله في مصف الموانئ العالمية إذا واكب التغييرات العالمية خاصة التكنولوجيا، حيث تقدر المساحة الإجمالية له بحوالي 28 هكتار منها ( هكتارات مغطاة. كما تحتوي على 3 أحواض تقدر مساحتها بـ184 هكتار وأرصفتها بمجموع طولها 8609م، ويقدر عرض المدخل الشمالي بـ176م وعمق 22م، أما المدخل الجنوبي فيبلغ عرضه بـ240م وعمق 16م. ويضم منشآت متخصصة تتمثل أساسا في محطة بحرية بقدرة 350.000 مسافر وصومعة للحبوب سعتها 30.000 طن بالإضافة إلى حوض جاف من الحجم الكبير طوله 136م وعرضه 18.5م وعمقه 8م وحوض آخر من الحجم الصغير بطول 174م وعرضه 15.5م وعمقه 5م، أما محطة الحاويات التي تم استلامها سنة 1998 فتتمتد على حوالي 17 هكتار من الأرض المسطحة ذات قدرة استيعاب تقدر بـ6200 حاوية نمطية على ثلاث مستويات بجانب طريق السكك الحديدية، مع إمكانية الولوج إلى الطريق السريع من الجهة الشرقية.

تم عقد شراكة بين المشغل الإماراتي موانئ دبي العالمية وميناء الجزائر، أنشأت رسميا في 15 فيفري 2009 برأس مال 20 مليون أورو، حيث يعمل المشغل الإماراتي على تحديث محطة نهائي الحاويات وتسييرها وتدريب الموظفين ومن المتوقع استثمار 96.2 مليون أورو، خاصة لاقتناء المعدات مثل الرافعات الآلية للتفريغ والآلات الحديثة للتصنيف بالإضافة إلى إنشاء نظام الإدارة المعلوماتية.

أما الدولة الجزائرية فقد التزمت بزيادة مساحة الميناء من 12 إلى 18 هكتار 2 ومن المتوقع أن تساهم هذه الاستثمارات في رفع طاقة محطة نهائي الحاويات ميناء الجزائر وزيادة وتيرة المناولة على مستوى الميناء الذي يعاني من الازدحام وتقليل وقت انتظار السفن للرسو في الرصيف، إلا أن الشريك الإماراتي مازال ينتظر شريكه الجزائري كون هذا الأخير مازال قيد توسيع الأرصفة وساحات التخزين. وربط الميناء بالطريق السيار شرق-غرب ليصبح أكثر جاذبية للسفن القادمة.

كان من المقرر تجهيز نهائي الحاويات بأربع رافعات جسرية خلال سنة 2010 والتي من شأنها تغيير تنظيم العمل، ولكن تأخر أشغال توسيع الأرصفة، وتدعيم أرصفة المساحات المسطحة، التي كلفت بها الدولة مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية في أوت 2012 لفترة 18 شهرا لم تستكمل بعد، وهو ما حال دون تجهيز المحطة.

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات، أنظر المواقع:

بالإضافة إلى ما سبق واجه المتعامل الإماراتي تحليل عدة مشاكل أخرى منها؛

- إضرابات عمال الميناء المتكررة بسبب التغيير في الحجم الساعي ونقص المعدات؛
- رفض الدولة دعم الاستثمارات الجديدة للميناء؛
- عدم التزام الدولة بنصوص اتفاقية امتياز والتماطل في العمل.

## 1 2 ميناء عنابة:

يقع ميناء عنابة في الجنوب الغربي من خليج عنابة بالقرب من مصب واد سيبوس، وذلك عند تقاطع دائرة عرض "11، 54، 36° شمال خط الاستواء مع خط طول "03، 47، 07° شرق خط غرينتش وهو موقع هام؛ حيث تقدر مساحته الإجمالية بحوالي 89 هكتار منها 7 هكتارات مغطاة، كما يتربع على منطقة خلفية واسعة تضم جميع الجهات الشرقية للبلاد وهو بذلك يخدم 12 ولاية تمثل حوالي ربع سكان الجزائر وهي: (عنابة، الطارف، قالمة، سوق أهراس، أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة، خنشلة، ميلة).

كما يتميز ظهير ميناء عنابة بتواجد المناطق التالية:

- مناطق صناعية في كل من عنابة (مركب الحديد والصلب، أسمدال)، في قسنطينة (مركبات صناعية مختلفة).
- منطقة المعادن متواجدة على بعد 200 كلم في كل من الونزة (الحديد) جبل العنق (الفوسفات).

كما يتميز الميناء بالمميزات التالية:

- يحتوي على 3 أحواض تقدر بـ104 هكتار؛
- أرصفة مجموع طولها 3455م؛
- عرض المدخل الأمامي بـ245م وعمق 13.5م،

أما مدخل الحوض الكبير فيقدر عرضه بـ250م وعمق 12.5م، ويقدر عرض الحوض الصغير بـ183م وعمق 12.5م. ويحتوي على منشآت متخصصة تتمثل في محطة بحرية بقدرة 30,000 مسافر/السنة وصومعة للحبوب سعتها 16,000، بالإضافة إلى محطة الحاويات التي تم استلامها سنة 1997، والتي تغطي مساحة حوالي 10 هكتار، يتربع على شبكة مواصلات هامة تربط المدينة بجميع الضواحي الجهوية، فبالنسبة لشبكة الطرق البرية فهو مرتبط بالطريق الوطني رقم 44 إضافة إلى شبكة من الطرق السريعة التي تضمن المواصلات مع مناطق الجنوب والجنوب الشرقي، كما يرتبط الميناء بشبكة السكك الحديدية الوطنية، ولا يبعد المطار الدولي عنه إلا بمسافة 11 كلم.

## 1 3 - ميناء وهران:

يقع ميناء وهران على بعد 4 كلم غرب العاصمة بالشمال الغربي لعين الترك تقدر المساحة الجافة فيه بـ160000م، و15 مخزن ذات مساحة قدرها 26000م، ومحطة للحاويات تقدر مساحتها بـ110000م ذات قدرة



استيعاب 24200 حاوية، وحظيرة للجر مساحتها 23000م، وحظيرة للمركبات الخفيفة مساحتها 5000م منها 3000م مغطاة وصوامع للحبوب واحدة ذات سعة تقدر بـ30000طن والأخرى تقدر بـ10000طن، ومحطة للميناء ذات قدرة 4500 عملية /اليوم (عمليات التحميل والتفريغ متزامنة) ومحطة للسكة الحديدية خاصة بنقل الحبوب والطاقة، يمكن التعامل مع 3 قطارات يوميا.

## 2 الموانئ النفطية:

وتتمثل في كل من ميناء أرزيو، ميناء سكيكدة، وميناء بجاية.

### 2 1 - ميناء أرزيو:

تقدر المساحة الإجمالية لميناء أرزيو بحوالي 24 هكتار منها 1 هكتار مغطى كما يحتوي على 3 أحواض تقدر مساحتها بـ 153 هكتار وأرصفة مجموع طولها 1730م. ويقدر عرض المدخل الوحيد لميناء أرزيو بـ 400م بعمق 20م، ويحتوي على منشآت متخصصة تتمثل في صومعة للإسمنت سعتها 1800 طن بالإضافة إلى محطة لتفريغ الصنابير (النفائيات) سعتها 6000م.

### 2 2 - ميناء سكيكدة:

يعتبر ميناء سكيكدة من بين أشهر الموانئ الجزائرية بعد ميناء الجزائر بالوسط وميناء أرزيو بالغرب وتعود أهمية ميناء سكيكدة وكغيرها من المدن نتيجة الموقع الاستراتيجي الهام، والذي جعلها من القدم تحتوي عليه مما سهل عليها التعامل مع البلدان المجاورة حيث تقدر مساحتها بحوالي 51 هكتار منها 17 هكتار مغطاة، كما يحتوي على حوضين 02 تقدر مساحتهما بـ 43.3 هكتار وأرصفة مجموع طولها 1860 م، ويقدر عرض المدخل الوحيد لميناء سكيكدة بـ 120م بعمق 15م ويحتوي على منشآت متخصصة تتمثل في محطة بحرية بقدرة 12000 مسافر/السنة وصومعة للحبوب سعتها 20000 طن 46.

### 2 3 - ميناء بجاية:

يقع ميناء بجاية على البحر الأبيض المتوسط على خط عرض شمالي 36°45'24'' وخط طول شرقي 05°05'50'' يتمتع بموقع جغرافي متميز ومحمي طبيعيا و مرساها يعد الأكثر أمانا في الجزائر، يقع في منطقة القبائل، ويخصص الميناء للتجارة الدولية والهيدروكربونات.

تبلغ المساحة الإجمالية له بحوالي 44 هكتار منها 02 هكتار مغطاة، كما يحتوي على 3 أحواض تقدر مساحتها بـ 156 هكتار وأرصفة مجموع طولها 2200 م. ويقدر عرض المدخل الشمالي بـ 120م بعمق 13م، أما المدخل الجنوبي الشرقي فيقدر عرضه بـ 330 م وعمق 15م ويحتوي على منشآت متخصصة تتمثل في محطة بحرية بقدرة 45000 مسافر في السنة وصومعة للحبوب خاصة بـ " OAIC " 47" وسعتها 30000 طن صومعة أخرى للحبوب خاصة بسيفيتال سعتها 120000 طن بالإضافة إلى قاعدة عائمة بقدرة 15000 طن.

خصص الميناء لعمل أول شراكة في الجزائر سنة 2005 مع المتعامل السنغافوري "International Portek" لمدة 20 سنة، حيث تم إنشاء مشروع مشترك بين المتعاملين يتمثل في نهائي حاويات بجاية المتوسطي وتعود ملكيته لمؤسسة ميناء بجاية بنسبة 51 في المائة و 49 في المائة للمتعامل السنغافوري ، كما تم تسيير واستغلال نهائي للحاويات، من خلال تجهيزه بمعدات عالية الأداء لتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة، وقد سمحت هذه المعدات الحديثة بزيادة حركة الحاويات بلغت 249032 حاوية مكافئة في سنة 2013، كما أصبح هذا النهائي يعالج من 20 إلى 25 حاوية مكافئة في الساعة في ميناء بجاية بخلاف الموانئ الأخرى التي تعالج من 8 إلى 10 حاوية مكافئة في الساعة.<sup>1</sup>

### 3 - الموانئ التجارية الأخرى:

وتتمثل في كل من ميناء جن جن، ميناء مستغانم، ميناء الغزوات وميناء تنس.

#### 3 1 ميناء جن جن:

بعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء جيجل من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984 م، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا للمرسوم الرئاسي 173/84 المؤرخ في 1984/07/21م، حيث أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة ذات أسهم بلغ رأس مالها حوالي 35 م دج.

ونظرا لتزايد النشاط التجاري على المستوى الوطني و الملاحة التجارية، أصبحت مدة الانتظار بالموانئ طويلة بالإضافة إلى عدم وجود موانئ خاصة بالبواخر كبيرة الحمولة، أي ذات العمق الكبير، تقرر بناء ميناء جديد بمنطقة أشواط بجيجل الذي اكتملت فكرة إنشائه بمشروع مصنع الحديد والصلب، حيث تقرر بناء هذا الأخير بمنطقة بلارة ، حيث تقدر المساحة الإجمالية له بحوالي 104 هكتار منها 01 هكتار مغطى كما يحتوي على حوض واحد 01 تقدر مساحته ب 180 هكتار وأرصفتها مجموع طولها 1.995 م. ويقدر عرض المدخل الشمالي الغربي ب 560م بعمق 18.8 م كما يحتوي على شبكة سلك حديدية طولها 23 كلم، أما محطة الحاويات التي تم استلامها سنة 1998 فتمتد على حوالي 65 هكتار بقدرتها استيعاب تقدر ب 6200 حاوية نمطية على 3 مستويات كما تحتوي على ماسح للحاويات (سكانير).

في الماضي كان ميناء جن جن الواقع 350 كلم شرق العاصمة مرفقا مكلفا وغير مريح، حيث كلف الدولة مليارات بالدينار والعملية الصعبة للمعمل 25 في المائة من طاقته المتاحة، ومع ذلك فمن المخطط أن يكون في المستقبل من خطوط التصدير الرئيسية لتجارة الحاويات والبضائع الجافة خاصة الحبوب.

<sup>1</sup> بوبكر ياسين، وسيلة بوطاعة، دور الشراكة الصناعية لمؤسسة الاقتصادية في التعميم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشركة : دراسة حالة الشراكة بين مؤسسة ميناء بجاية والمؤسسة السنغافورية بورتيك- PORTEK . مجلة اقتصاديات المال والأعمال، JFBE ، العدد 7، 2018، ص 406.

استفاد المتعامل الإماراتي موانئ دبي العالمية أيضا من اتفاقية امتياز مع المؤسسة المينائية لجن مدة 30 سنة، وهذا من أجل تسيير نهائي للحاويات الممتد على مساحة 78 هكتار بعد انتهاء أشغال بناءه وأشغال توسيع مباني الحماية والأرصفة، ومن المخطط أن تبلغ حركة الحاويات به 2 مليون حاوية مكافئة في السنة وخلق حوالي 1500 منصب عمل خلال 30 سنة من الشراكة.

### 3 2 ميناء مستغانم:

تقدر المساحة الإجمالية لميناء مستغانم بحوالي 68 هكتار منها 02 هكتار مغطاة كما يحتوي على حوضين 02 تقدر مساحتها مساحة أحدهما بـ 14 هكتار بعمق يتراوح بين 6.77 م إلى 8.17 م، وتقدر مساحة الأخر بـ 16 هكتار بعمق يتراوح بين 6.95 م إلى 8.22 م وأرصفة مجموع طولها 1995 م، ويقدر عرض المدخل الشمالي الغربي بـ 100 م بعمق 12 م. ويحتوي على منشآت متخصصة تتمثل في المحطة للبيتومين بقدرة 4.700 طن وصومعة للحبوب سعتها 30000 طن.

### 3 3 ميناء الغزوات:

تقدر المساحة الإجمالية لميناء الغزوات بحوالي 24 هكتار منها هكتار واحد 01 مغطى، أحواض تقدر مساحتها بـ 153 هكتار، وأرصفة مجموع طولها 1.730 م، ويقدر عرض المدخل الوحيد لميناء الغزوات بـ 400 م بعمق 20 م. ويحتوي على منشآت متخصصة تتمثل في صومعة للحبوب سعتها 1.800 طن، بالإضافة إلى محطة لتفريغ النفايات سعتها 6000 م.

### 3 4 - ميناء تنس:

تقدر المساحة الإجمالية لميناء تنس بحوالي 75 هكتار، كما يحتوي على حوض واحد تقدر مساحته بـ 17 هكتار وأرصفة مجموع طولها 4200 م ويقدر عرض المدخل الغربي للميناء بـ 180 م بعمق 14 م، أما المدخل الشرقي فبقدر عرضه بـ 130 م بعمق 12 م ويحتوي على منشآت متخصصة، تتمثل في صومعة للحبوب سعتها 5500 طن بالإضافة إلى جسر للوزن بحمولة 50 طن.

ومن بين الموانئ الناشطة في غرب الجزائر ميناء الغزوات الذي يفتح الباب واسعا لكل أنواع التعاملات التجارية البينية، وهو ما يعطي فرصا لاستقطاب التجار والمتعاملين ويوفر السرعة والفعالية لجميع الأطراف المتعاملة عبر الميناء.

### 4 - التغيير داخل الموانئ التجارية في الشرق الجزائري:

على غرار جميع الموانئ العالمية تشهد الموانئ التجارية في الجزائر فيما فيها الواقعة بالشرق الجزائري إدخال عدة تغييرات بهدف تحسين أداء أنشطتها وتنوع المجالات بتنوع القائمين على التغيير واختلاف مستوياتهم الوظيفية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 4 1 الهيكل التنظيمي:

يتميز الهيكل التنظيمي في قطاع الموانئ عموما بتشعبه نظرا لكبر حجم هذا القطاع ومدى اختلاف النشاطات والمسؤوليات الخاصة به، والتي تختلف اختلافا كبيرا عن القطاعات الاقتصادية الأخرى خاصة أن هذا القطاع هو قطاع خدماتي بالدرجة الأولى في الجزائر وتوزيع المهام والمسؤوليات ليس بالأمر السهل، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي موزعا جيدا لكافة السلطات والصلاحيات والأعمال الداخلية والخارجية باعتباره دعامة قوية لحسن تسيير الميناء، ونظرا لكبر حجم هذه الموانئ فهذه الأخيرة تعمل باستمرار على تغيير هيكلها التنظيمي، وبالتالي تغيير قنوات الاتصال والمهام واستحداث مديريات جديدة ودمج مديريات وأقسام في أحيان أخرى وهذا ما لاحظناه خاصة بميناء سكيكدة أين تم استحداث مديرية جديدة، وهي المديرية التجارية بعدما كانت ضمن مديرية التسويق، بالإضافة إلى زيادة القواعد اللوجستية والموانئ الجافة وتوسيعها على مناطق مختلفة من الوطن من أجل تخزين البضائع وتقريبها من العملاء، خاصة عملاء المناطق الجنوبية في الجزائر

ويجدر بنا القول أن إجراء مثل هذه التغييرات أو استحداث أقسام ومديريات أخرى، ينجم عنه تغيير في الأفراد العاملين وبالتالي تنشأ مقاومة تجعل القائمين على هذه التغييرات يولون اهتماما بالغا في عملية ممارسة إدارة التغييرات، وإدخالها بأسلوب علمي وعدم تجاهل هذه المقاومة التي قد تعيق نجاح التغيير المنشود، وما يلاحظ أيضا في هذا الإطار هيمنة المركزية في اتخاذ القرارات واستحداث صلاحيات وأقسام جديدة دون موافقة الجهات الوصية من الدولة.

#### 4 2 - الموارد البشرية والمهام الموكلة إليها:

تعتبر الموارد البشرية في قطاع الموانئ من أهم أولويات القطاع واهتماماته نظرا لما لها من تأثير على مختلف المجالات، حيث يعمل القطاع على التركيز على الاستثمار القدرات والمواهب وتحفيزها لتحسين أدائها، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر ودائم، كما يستفيد الأفراد العاملين من الدورات التكوينية بانتظام استجابة لمتطلبات الاتفاقية الدولية والتي تنص على تنظيم الكفاءات وتوظيف العاملين المؤهلين ذوي الكفاءات لديها باستمرار كما أكد لنا أحد المسؤولين بقوله: " أن من لم يتعلم ويتلقى تكوين في الميناء لن يجد فرصة أخرى كهذه خارج الميناء"، ومن أجل الملائمة بين متطلبات منصب العمل والمؤهلات المتوفرة يقوم القطاع بتخصيص ميزانية سنوية خاصة بتكوين العاملين داخل وخارج الوطن تتغير من سنة إلى أخرى حسب نوع التكوين وتكلفته إضافة، إلى تغيير سلوكيات ومهام العاملين من سواء عن طريق الترقية أو تحويلهم إلى مناصب أو مديريات أخرى، كما يعمل القطاع جاهدا في تحسين ووضع برامج جديدة لاختيار العاملين وتوظيفهم، إلا أننا لاحظنا بأن التوظيف وتقلد المناصب خاصة المناصب العليا في هذا القطاع مازال يتم عن طريق العلاقات الشخصية، رغم التأكيد على الشفافية واختيار الكفاءات في عملية التوظيف.

#### 4 3 -التكنولوجيا:

تختلف التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الموانئ عن غيره من القطاعات، وتتميز بالدقة والتغيير والتحديث المستمر لهذا يعمل القطاع دوما على جلب أهم التقنيات الحديثة، والتي تتوافق مع مختلف الأنشطة والأعمال الإدارية، هذه التكنولوجيا تلعب دورا مهما في تقليص المدة الزمنية وتوفير الجهد في نقل المعلومات خاصة في قطاع النقل البحري وبالتحديد في مديرية الشحن والتفريغ ومديرية السحب البحري والمديرية التجارية بسبب تعاملها مع عدة جهات كالعملاء، الشرطة، الجمارك، كما أن التكنولوجيا الحديثة التي يتم استخدامها توفر المعلومات الدقيقة لمختلف زبائن والمتعاملين مع المؤسسات المينائية مثل وضع رقم هاتف خاص لهم وموقع يسجلون فيه مختلف الشكاوي والاقتراحات يتجدد باستمرار.

كما تجدر الإشارة أن ميناء سكيكدة وميناء بجاية من بين الموانئ على مستوى الشرق الجزائري تستخدم تقنيات متطورة مثل الأنترنت والأنترانات وكانا سباقين لهما، كما لا حظنا أنا ميناء سكيكدة يستخدم نظام متكامل للمعلومات \*SIGNE ويعمل على تطويره باستمرار من أجل تسهيل تسيير كل الأنشطة ويتفرع إلى عدة فروع كما يلي.

- نظام تسيير السلسلة المينائية (GCP)؛
- نظام تسيير النهائي للحاويات (GTC)؛
- نظام تسيير المالية والمحاسبة (GCF)؛
- نظام تسيير المخزون والتمويل (GSA)؛
- نظام تسيير الموارد البشرية (GRH)؛
- نظام تسيير الميزانية والاستثمار (GBI).

كما تجدر الإشارة أن النظام يستعمل أيضا في تسيير الحاويات والذي تحصلت به المؤسسات على المراتب الأولى من بين آلاف التطبيقات الموجودة على المستوى العالمي، في حين أن ميناء عنابة يفترق نوعا ما إلى مثل هذه الأنظمة كلها بل لبعضها ومتقدمة، كما أن الموانئ التي لها شراكة مع موانئ دبي العالمية كميناء جن جن وموانئ سنغافورة كميناء بجاية استفادت من التكنولوجيا الحديثة في تسيير الموانئ حيث أصبحت متقدمة نوعا ما في عملية تسيير الحاويات، تظهر من خلال حصول ميناء بجاية على جائزة التميز في الجزائر لعام 2009 في عملية تحسين الأداء بمختلف الجوانب كالتزام الإدارة العليا، وتحسين الجودة ومشاركة العاملين بالإضافة إلى نقطة مهمة وهي الاستماع إلى الزبائن والعاملين على حد سواء، عن طريق الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى استخدام تطبيقات متطورة تزيد من جودة الخدمات المقدمة.

\* SIGNE :Système Intégré de Gestion du Navire et de l'Escale .

#### 4 4 - الإستراتيجية:

يرتبط نجاح كافة الأعمال والأنشطة بالإستراتيجية الموضوعية مقدما والتأكيد على تحقيق الأهداف التي تتضمنها من أجل تحسين الأداء، حيث قدم المسؤولون الجزائريون في هذا الصدد عدة مشاريع إستراتيجية مثل توسيع ميناء سكيكدة، وميناء جن جن و تطوير القواعد اللوجيستية، واقتناء سفن وعبارات جديدة بالإضافة إلى توسيع شبكة الاتصال والتكنولوجيا الحديثة للتقرب أكثر من العملاء، وكسب رضاهم وتشجيع التصدير خارج المحروقات مع تغيير الاستراتيجية مع متطلبات قطاع النقل البحري العالمي لكن هذا النوع من التغيير لا يكون بشكل يومي أو بشكل متقارب، بل على فترات متباعدة نوعا ما لأنها تتعلق بمشاريع استثمارية كبرى، من جانبه قدم مسؤول سابق لميناء جن جن، وخبير في مجال النقل وتطوير الموانئ، أنه يجب على الجزائر أن تعتمد على شاحنات مقطورة مبردة، بدلا من الحاويات التي تعرض بعض البضائع للتلف وهذا من أجل تطوير الصادرات من الخضر والفواكه وتقبلها من السوق الدولي حيث قال :

"إنها أقل تكلفة مقارنة بالحاويات ويسهل نقلها وتوصل الشحنات إلى الأسواق في ظروف جيدة"<sup>1</sup>، وفي السياق ذاته، يرى الرئيس التنفيذي السابق لميناء جن جن أنه لا بد من قيام المؤسسات الجزائرية عمومية كانت أو خاصة بالاستثمار في هذا المجال لتحسين أدائها من خلال اعتماد قواعد تسيير فعالة أثبتت نجاعتها على المستوى الدولي.

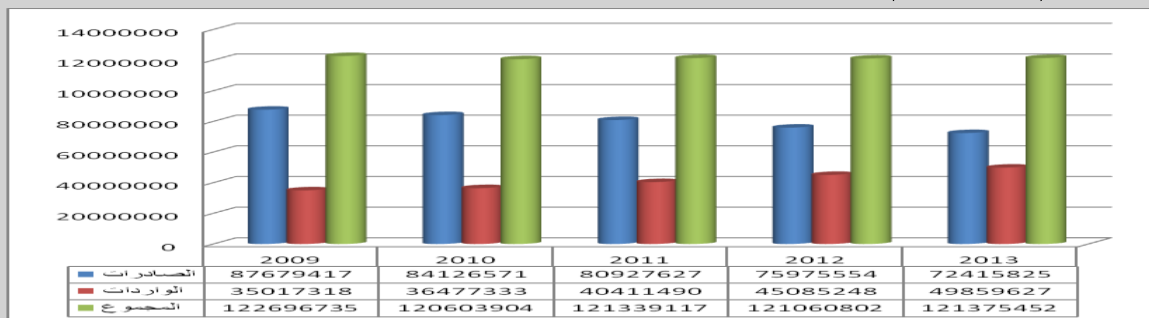
#### المطلب الخامس: أهمية الموانئ التجارية في الاقتصاد الجزائري.

تعتبر أنشطة الموانئ التجارية بالغة الأهمية لمختلف الاقتصاديات منها الاقتصاد الجزائري، وتلعب الموانئ التجارية في الجزائر دورا كبيرا في جلب العملة الصعبة من خلال التصدير والاستيراد لمختلف السلع والبضائع.

#### 1 - حركة الصادرات والواردات:

تتم أغلبية عمليات التصدير والاستيراد من خلال الموانئ التجارية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (34) : حجم الصادرات والواردات عبر الموانئ التجارية الجزائرية للفترة 2009 / 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدليل الإحصائي للموانئ التجارية

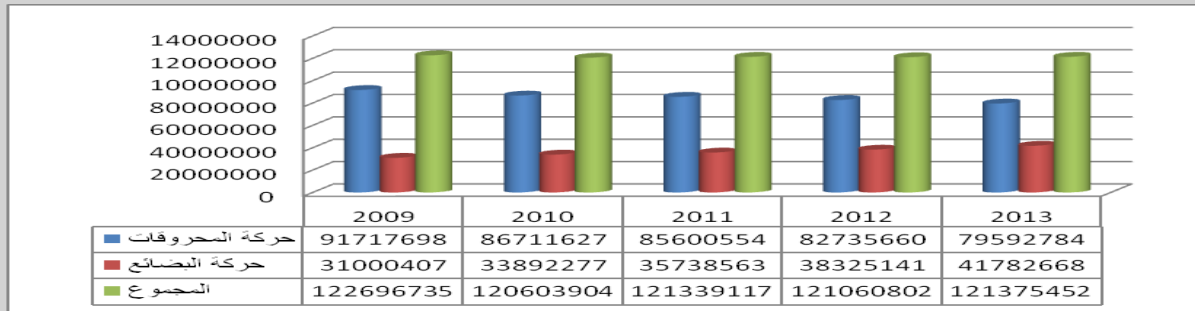
<sup>1</sup> جريدة الخبر الجزائرية، اللوجستيك والنقل - الأداء والتنافسية لترهيد التكاليف. بتاريخ: 2018 / 11 / 13.

يقدم الشكل السابق أهم حركة الصادرات والواردات التي تتم عبر الموانئ التجارية والتي نلاحظ فيها أن الصادرات كانت في السنوات السابقة مرتفعة وذلك سنتي 2009 و2010، إلا أنها سجلت انخفاضا طفيفا في السنوات الموالية وهي في تراجع مستمر عكس حركة الواردات التي تشهد ارتفاعا ملحوظا منذ سنة 2009 حيث قدرت ب35017318 وسنة 2013 قدرت ب49859627 وبالتالي نقول بأن الموانئ الجزائرية استيرادية خاصة المواد الغذائية والحبوب، مواد استهلاكية، ملابس وأدوية ومعظم صادراتها تكون من البترول بنسبة 95 بالمائة من المجموع العام.

## 2 حركة البضائع والمحروقات:

للموانئ التجارية في الجزائر دور هام في تسهيل حركة البضائع والمحروقات لدفع حركة التطور الاقتصادي، ونموه كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (35): حركة البضائع والمحروقات عبر الموانئ التجارية للفترة 2013/2009



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدليل الإحصائي للموانئ التجارية

يقدم الشكل السابق أهم حركة الصادرات والواردات التي تتم عبر الموانئ التجارية والتي نلاحظ فيها أن الصادرات كانت في السنوات السابقة مرتفعة وذلك سنتي 2009 و2010 إلا أنها سجلت انخفاضا طفيفا في السنوات الموالية وهي في تراجع مستمر عكس حركة الواردات التي تشهد ارتفاعا ملحوظا منذ سنة 2009.

## 3 - حركة الحاويات:

يقدم الجدول التالي حركة الحاويات التي تتم عبر الموانئ التجارية والتي نلاحظ فيها أن ميناء دلس يتقدم جميع الموانئ المعروضة، حيث يعرف ارتفاعا ملحوظا في حركة الحاويات مقارنة بالموانئ المتبقية يليها ميناء وهران وميناء بجاية وميناء سكيكدة، أما الموانئ الأخرى فتقل نسبة الحركة فيها أين تنعدم تماما في ميناء تنس بولاية الشلف في سنتي 2009 و2010 على التوالي .

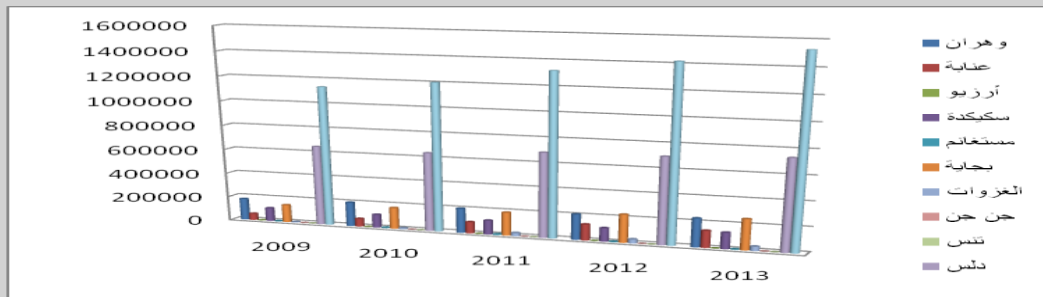
الجدول رقم (08): حركة الحاويات عبر الموانئ التجارية للفترة 2013/2009

الميناء	2009	2010	2011	2012	2013
وهران	177464	198717	201229	208865	232161
عنابة	53762	64900	93485	131022	138565
أرزويو	735	361	64	241	52
سكيكدة	110050	108455	115293	110655	132290
مستغانم	3067	3996	6047	4448	3662
بجاية	144755	174376	190149	228738	249032
الغزوات	4558	8891	26143	32860	35097
جن جن	05	00	33	223	674
تنس	00	00	07	01	01
دلس	651243	642795	690622	702936	737259
المجموع	1135939	1202491	1323072	1419962	1528793

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الدليل الإحصائي للموانئ التجارية.

ويمكن تمثيل الجدول السابق كما يلي:

الشكل رقم (36): تمثيل بياني لحركة الحاويات عبر الموانئ التجارية للفترة 2013/2009



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

بعد عرض حوصلة حول قطاع الموانئ في الجزائر سوف نحاول عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لقطاع الموانئ بالشرق الجزائري.



### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

يقدم هذا المبحث عرض الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال إبراز مختلف مجالاتها بدءا بالمجال الجغرافي من خلال إلقاء نظرة عامة على المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري محل الدراسة، ثم المجال البشري والزمني في المطلب الأول، في حين أن المطلب الثاني يتطرق إلى مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة للتحليل، أما المطلب الثالث فيتطرق إلى أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى عرض أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية كأسلوب لاختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: مجالات الدراسة، الأدوات والأساليب الإحصائية.

سنتعرض في هذا المطلب إلى مجالات الدراسة ومختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### 1 - مجالات الدراسة :

إن كل دراسة علمية إلا ولها مجالات تشكل الإطار الذي جرت فيه وتكونت منه، وبالنسبة للدراسة الحالية فإن المجالات الخاصة بها تتمثل في:

#### 1 1 - المجال الجغرافي:

يعتبر المجال الجغرافي المكان الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية، والتي تمت في المؤسسات المينائية المتواجدة بالشرق الجزائري في كل من ولاية سكيكدة، ولاية عنابة، ولاية جيجل، ولاية بجاية وقد تم ترتيبها حسب الزيارة وتوزيع الاستثمارات على مسؤوليها وهي موانئ تجارية مهمة، حيث تم استبعاد موانئ الصيد البحري كما هو الشأن بالنسبة لميناء الطارف وموانئ أخرى تابعة لنفس الموانئ السابقة.

#### 1 2 - المجال البشري :

يعتبر المجال البشري للدراسة عدد أفراد المجتمع الذي تم البحث عليه وبالنظر إلى الحجم الكبير للمؤسسات المينائية فإن حجم المجتمع كبير نوعا ما والذي يضم في الدراسة الحالية جميع الرؤساء والمسؤولين من مديريين ومساعديه ورؤساء أقسام ورؤساء المصالح ورؤساء فروع التابعين لها والموزعين على المديرية المختلفة وباعتبار أن هذه الفئة هي المعنية أكثر من غيرها بعملية إدارة التغيير وتحسين الأداء لذلك شملت الدراسة عليهم في جميع الموانئ الشرقية.

#### 1 3 - المجال الموضوعي:

يعتبر المجال الموضوعي المحدد الرئيسي للدراسة حيث شمل موضوع الدراسة دراسة علاقة التأثير المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الممارسات الإدارية في إدخال عملية التغيير ابتداء بالتخطيط له ومرورا بتنفيذه ومراعاة مقاومة العاملين لهذا التغيير، وانتهاء بعملية تقييمه ومتابعته، بالإضافة إلى المجالات الرئيسية التي يمسه التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة وكيف تؤثر على عملية الأداء من منظور بطاقة

الأداء المتوازن المستديم، وكيف تكون العلاقة إذا ما أدخلنا متغيرا وسيطا هل سيعزز العلاقة في عملية تحسين الأداء؟.

## 2 أدوات جمع البيانات:

إن دقة أي دراسة علمية متوقفة إلى حد كبير على مدى اختيار الباحث لأنجح وأكفأ الأساليب والأدوات، لأن هذه الأخيرة تعتمد عليها كل العلوم في جمع البيانات والمعطيات أين ينزل الباحث للميدان مستعملا تلك الأدوات والتي تخدم أهداف البحث فيسهل عليه تبويب البيانات المتحصل عليها وتحليلها قصد الخروج بنتائج، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على أكثر من أداة حتى نلم بجميع جوانب الموضوع وهذه الأدوات هي كالتالي:

### 2 1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة فبدون ملاحظة لا يمكن وصف الظواهر حيث تم الاعتماد عليها في بداية الدراسة وعند الزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة لمعرفة ظروف العمل، والتعرف على مختلف المصالح والمديريات والأقسام والفروع المكونة لهذه المؤسسات، ومختلف الهياكل بالإضافة إلى ملاحظة عن كتب علاقات الرؤساء بمرؤوسيهام لمعرفة، كما ساعدتنا الملاحظة في ملاحظة الانفعالات وآراء المستجوبين عند الإجابة على الأسئلة الأولية الخاصة بالعينة الاستطلاعية.

### 2 2 المقابلة:

في هذه الحالة قمنا بمقابلة عدة مسؤولين وحتى عمال من أجل التعرف أكثر على التغيير الحاصل في المؤسسات المينائية، من خلال أنواع التغييرات الحاصلة للتركيز عليها أثناء إعداد الاستمارة، كما ساعدتنا المقابلة في كسب ثقة المستجوبين وتعاونهم، خاصة بعد التأكيد معهم على أن الإجابات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث كانت في بدايتها صعبة لكن بعد ذلك وبمساعدة بعض المسؤولين الذين كانوا متجاوبين معنا من البداية فقد تمكنا من ذلك.

### 2 3 الوثائق والسجلات:

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات من أجل معرفة التعريفات الخاصة بكل مؤسسة مينائية من مؤسسات الشرق الجزائري، وجلب وثائق خاصة بالهيكل التنظيمي لها لمعرفة عدد المسؤولين في كل مديرية بالإضافة إلى مختلف أنشطة المؤسسات محل الدراسة، خاصة مؤسسة ميناء سكيكدة من خلال الدليل الإحصائي لها.

### 2 4 الاستمارة (الاستبيان):

إلى جانب الملاحظة والمقابلة والسجلات الخاصة بكل مؤسسة مينائية فقد اعتمدنا على الاستمارة بصفة رئيسية حيث تعد من أهم الوسائل المستعملة والأكثر شيوعا في جمع المعلومات خاصة في العلوم الاجتماعية والإدارية، والتي كالمعتاد عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها إعدادا دقيقا انطلاقا من

الأسئلة التي تثيرها إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة والفرضيات من جهة أخرى، وقد راعينا أيضا عدم إظهار المحاور والأبعاد حتى لا نشير انتباه المستجوبين مما قد يدفع بهم إلى التردد في الإجابة عن بقية الأسئلة، كما عمدنا كذلك إلى تكرار بعض الأسئلة بطريقة أخرى بهدف اختبار مدى صدق المستجوبين وترجمة أسئلة الاستمارة إلى اللغة الفرنسية لأن نسبة كبيرة من المسئولين لا يتحكمون في اللغة العربية تماما وقد اشتملت الاستمارة على ثلاث محاور رئيسية كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع محاور وأبعاد وفقرات استمارة الاستبيان

المحور الأول: الخصائص الشخصية والتنظيمية						
الجنس	السن	المستوى التعليمي	الأقدمية	المستوى الوظيفي	عدد الدورات التكوينية	الميناء
المحور الثاني: إدارة التغيير						
ممارسات إدارة التغيير			مجالات التغيير			
التخطيط لعملية التغيير	تنفيذ التغيير	تقييم التغيير ومتابعته	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في الأفراد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الإستراتيجية
الفقرات من 01 إلى 10	الفقرات من 11 إلى 18	الفقرات من 19 إلى 24	الفقرات من 01 إلى 06	الفقرات من 07 إلى 12	الفقرات من 13 إلى 17	الفقرات من 18 إلى 21
المحور الثالث: التميز التنظيمي						
تميز القيادة	تميز المرؤوسين	تميز الاستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية			
الفقرات من 01 إلى 05	الفقرات من 06 إلى 11	الفقرات من 12 إلى 16	الفقرات من 17 إلى 21			
المحور الرابع: تحسين الأداء						
الأداء المالي	العمليات الداخلية	خدمة العملاء	التعلم والنمو	البيئة والمجتمع		
الفقرات من 01 إلى 05	الفقرات من 06 إلى 10	الفقرات من 11 إلى 14	الفقرات من 15 إلى 21	الفقرات من 22 إلى 27		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على استمارة الاستبيان

وقد قابل عبارات المحاور السابقة مجموعة من درجات الموافقة مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي موزعة كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع درجات عبارات المحاور وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على استمارة الاستبيان

### 3 - الأساليب الإحصائية:

من أجل تحليل الدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها:

#### 3 1 - التكرارات والنسب المئوية والتمثيلات البيانية:

وهذا لوصف خصائص مجتمع الدراسة وتحديد درجة موافقة أفرادها إزاء محاور الدراسة المختلفة كما أن النسب المئوية والتمثيلات البيانية، تعطينا صورة أوضح من الجداول التكرارية ليتمكن القارئ العادي من فهمها.

#### 3 2 المدى:

تم تحديد طول الفئة لمقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى، بطرح أعلى قيمة من أصغر قيمة في المقياس (5 - 4=1)، ثم قسمته على عدد اختيارات المقياس (5)، والهدف من ذلك هو تحديد الطول الفعلي لكل فئة، وكانت (4÷5=0.8) ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر بل من العدد (1) فإن الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات ملخصة على النحو التالي:

الجدول رقم (11): توزيع المدى وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	01 إلى أقل 01.80
غير موافق	01.80 إلى أقل 02.60
متوسطة	02.60 إلى أقل 03.40
موافق	03.40 إلى أقل 04.20
موافق بشدة	04.20 إلى 05.00

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات سابقة

#### 3 3 - المتوسط الحسابي:

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، إضافة لاستعماله في جداول تحليل التباين الأحادي واختبار ستودنت (t).

### 3 4 - الانحراف المعياري:

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد المجتمع لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية عن متوسطها الحسابي، كما أن هذا المقياس يفيد أيضا في ترتيب عبارات محاور الاستمارة لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها الحسابية.

### 3 5 - معامل ارتباط بيرسون:

استخدم هذا المعامل لمعرفة طبيعة العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة ومعرفة الصدق الداخلي للاستمارة.

### 3 5 2 - معامل الثبات ألفا كرونباخ:

لمعرفة ثبات الاستمارة حيث أنه كلما كان هذا المعامل أكبر من 0.60 وأقل من الواحد كلما دل ذلك على درجة ثبات عالية والعكس صحيح.

### 3 6 - معامل الالتواء والتفرطح:

لمعرفة طبيعة التوزيع بالنسبة لجميع محاور الإستبيان .

### 3 7 - إختبار (Test T Independent – Samples T):

في حالة اختبار عينتين مستقلتين.

### 3 8 - تحليل التباين الأحادي One – Way ANOVA:

في حالة اختبار أكثر من عينتين مستقلتين.

### 3 9 - اختبار F فيشر:

يعتمد هذا الاختبار على إحصائية "فيشر" بهدف معرفة القبول الإحصائي الخاص بالفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية.

### 3 10 - اختبار ستودنت:

يعتمد هذا الاختبار على إحصائية "ستودنت" بهدف معرفة القبول الإحصائي لمعلمة المتغير المستقل.

### 3 11 - الانحدار البسيط:

من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعادها والمتغير التابع مع الأخذ بعين الاعتبار هامش الخطأ والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير المعلمات باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

### 3 12 - النمذجة بالمعادلات البنائية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

عند إجراء أي دراسة قياسية عن طريق استمارة الاستبيان لابد من توفر بعض المعطيات كالمجتمع الأصلي للدراسة والعينة الممثلة له يستخدمها الباحث في حالة تعذر عليه استخدام أسلوب الحصر الشامل.

<sup>1</sup> سيتم التطرق لها لاحقا.

## 1 مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع هذه الدراسة الأصلي جميع المسئولين بالمؤسسات المينائية والبالغ عددهم (330)، وهو مجتمع متجانس من حيث الأعمال الإدارية، موزعين حسب الجدول التالي في مختلف المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري حيث تفادينا أسلوب الحصر الشامل نتيجة صعوبة الوصول إلى كل المسئولين لاعتبارات عديدة حيث أن هذا الأسلوب يتطلب توزيع الاستثمارات على كل أفراد المجتمع دون استثناء لذلك تم الاعتماد على أسلوب العينة.

## 2 عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة عشوائيا من مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناء قانون حساب العينة حسب

قانون ومعادلة " ستيفن ثامبسون"<sup>1</sup> كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث:

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وحسب معادلة " ستيفن ثامبسون" حدد حجم عينة الدراسة (203) من المسئولين في المؤسسات محل الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): حركة العينة والمجتمع

المؤسسة المينائية	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الغير صالحة	الاستثمارات الصالحة
سكيدة	175	120	120	105	05	100
عنابة	60	52	52	42	00	42
جيجل	35	32	32	30	03	27
بجاية	60	52	40	35	02	33
المجموع	330	256	244	212	10	203

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج توزيع استثمارات الاستبيان.

<sup>1</sup> Steven K. Thompson, Wiley Series in Probability and Statistics. Thom Willey and Sons, INC, Publication, 3<sup>rd</sup>, Canada, 2012, p51.

يمثل الجدول السابق حجم المجتمع وعينة الدراسة والاستثمارات الخاضعة للتحليل، حيث تم توزيع (244) استمارة استبيان على عينة الدراسة وتم الحصول على (212) استمارة، و بنسبة استرجاع (86.88%) من الاستبيانات الموزعة، وكانت الاستثمارات الصحيحة للتحليل الإحصائي (203) استبيان وبنسبة (83.19%) من حجم العينة وهي نسبة قوية جدا وتصلح للاستمرار في التحليل الإحصائي وتعطي نتائج يعتمد عليها، كما بلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة بسبب وجود نقص في الإجابة (10) أي ما نسبة استرجاع (3.03%) من حجم العينة.

### المطلب الثالث: اختبار الصدق والثبات.

يهدف معرفة مدى صلاحية استمارة الاستبيان لإجراء البحث تم اختبار صدقها وثباتها كما يلي:

#### 1 - صدق الاستمارة:

يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحية عباراتها لقياس المحاور التي تم وضعها، وقد تم استخدام طريقتين للتأكد من صدق محتوى الاستمارة وهما:

#### 1 1 الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق الاستمارة ظاهريا بعرضها على مجموعة المحكمين<sup>1</sup> من ذوي الاختصاص من أجل الاستفادة من آرائهم وخبرتهم وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم حول توافق أسئلة الدراسة مع الفرضيات المقترحة وأهداف الدراسة لتكون في صورتها النهائية وبعد ذلك تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (35 فردا) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي من أجل الإطلاع على إجاباتهم واقتراحاتهم، حيث تم تبسيط بعض العبارات لضمان الإجابة عليها من طرف المستجوبين، بالإضافة إلى اقتراحهم ضرورة ترجمتها للغة الفرنسية لتكون مفهومة أكثر بالنسبة للمستجوبين وبعدها تم توزيع الاستمارة في صورتها النهائية.<sup>2</sup>

#### 1 2 صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لكل مجال، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمجال التابعة له.

#### 1 2 1 - اتساق فقرات المتغير المستقل الأول:

تم حساب معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 01.

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم 02.

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير ممارسات إدارة التغيير

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	تقييم التغيير ومتابعته	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	تنفيذ التغيير	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	التخطيط للتغيير
0.000	0.727**	الفقرة 19	0.000	0.561**	الفقرة 11	0.040	0.348*	الفقرة 1
0.000	0.907**	الفقرة 20	0.000	0.890**	الفقرة 12	0.000	0.569**	الفقرة 2
0.000	0.924**	الفقرة 21	0.000	0.846**	الفقرة 13	0.000	0.591**	الفقرة 3
0.000	0.881**	الفقرة 22	0.000	0.881**	الفقرة 14	0.000	0.809**	الفقرة 4
0.000	0.375*	الفقرة 23	0.000	0.873**	الفقرة 15	0.000	0.827**	الفقرة 5
0.000	0.827**	الفقرة 24	0.000	0.746**	الفقرة 16	0.000	0.436**	الفقرة 6
/	/	/	0.000	0.814**	الفقرة 17	0.000	0.800**	الفقرة 7
/	/	/	0.000	0.908**	الفقرة 18	0.000	0.866**	الفقرة 8
/	/	/			/	0.000	0.840**	الفقرة 9
/	/	/			/	0.000	0.827**	الفقرة 10
مستوى المعنوية			معامل الارتباط			ممارسات إدارة التغيير		
0.000			0.888**			البعد 1		
0.000			0.955**			البعد 2		
0.000			0.958**			البعد 3		

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22) \*\* (الارتباط عند مستوى معنوية 0.01)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين 0.3 و0.9 في معظم الحالات مما يدل على وجود ارتباط قوي بين كل فقرة ومحورها، وكذلك بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه ، كذلك نلاحظ أن كل المتغيرات معنوية إحصائيا عند مستوى 5% و1% وبالتالي يوجد اتساق داخلي جيد بين كل فقرة ومحورها.

### 1 2 2 - اتساق فقرات المتغير المستقل الثاني:

تم حساب معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:



الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير مجالات التغيير

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	التغيير في التكنولوجيا	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	التغيير في الأفراد	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.000	0.906**	الفقرة 13	0.000	0.915**	الفقرة 7	0.000	0.837**	الفقرة 1
0.000	0.952**	الفقرة 14	0.000	0.833**	الفقرة 8	0.000	0.756**	الفقرة 2
0.000	0.910**	الفقرة 15	0.000	0.930**	الفقرة 9	0.000	0.900**	الفقرة 3
0.000	0.912**	الفقرة 16	0.000	0.918**	الفقرة 10	0.000	0.810**	الفقرة 4
0.000	0.886**	الفقرة 17	0.000	0.840**	الفقرة 11	0.000	0.947**	الفقرة 5
			0.000	0.864**	الفقرة 12	0.000	0.635**	الفقرة 6
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مجالات التغيير			مستوى المعنوية	معامل الارتباط	التغيير في الاستراتيجية	
0.000	0.874**	البعد 1			0.003	0.909**	الفقرة 18	
0.000	0.942**	البعد 2			0.000	0.752**	الفقرة 19	
0.000	0.903**	البعد 3			0.000	0.891**	الفقرة 20	
0.000	0.919**	البعد 4			0.000	0.948**	الفقرة 21	

\*\* ( الارتباط عند مستوى معنوية 0.01 )

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين 0.6 و0.9 في معظم الحالات، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين كل فقرة ومحورها، وكذلك بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه ، كذلك نلاحظ أن كل المتغيرات معنوية إحصائيا عند مستوى 1% وبالتالي يوجد اتساق داخلي جيد بين كل فقرة ومحورها.

### 1 2 3 اتساق فقرات المتغير الوسيط :

تم حساب معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير التميز التنظيمي

تميز القيادة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	تميز المرؤوسين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	تميز الاستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الفقرة 1	0.801**	0.000	الفقرة 6	0.764**	0.000	الفقرة 12	0.808**	0.000
الفقرة 2	0.924**	0.000	الفقرة 7	0.705**	0.000	الفقرة 13	0.844**	0.000
الفقرة 3	0.921**	0.000	الفقرة 8	0.843**	0.000	الفقرة 14	0.702**	0.000
الفقرة 4	0.854**	0.000	الفقرة 9	0.800**	0.000	الفقرة 15	0.935**	0.000
الفقرة 5	0.842**	/	الفقرة 10	0.828**	0.000	الفقرة 16	0.913**	0.000
/	/	/	الفقرة 11	0.766**	0.000	/	/	/
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	التميز التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	معامل الارتباط		
الفقرة 17	0.785**	0.000	البعد 1	0.867**	0.000	مستوى المعنوية		
الفقرة 18	0.891**	0.000	البعد 2	0.816**	0.000			
الفقرة 19	0.816**	0.000	البعد 3	0.920**	0.000			
الفقرة 20	0.597**	0.000	البعد 4	0.873**	0.000			
الفقرة 21	0.804**	0.000	/	/	/			

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22) (\*\* الارتباط عند مستوى معنوية 0.01)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين 0.5 و0.9 في معظم الحالات، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين كل فقرة ومحورها، وكذلك بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه، كذلك نلاحظ أن كل المتغيرات معنوية إحصائيا عند مستوى 5% و 1% وبالتالي يوجد اتساق داخلي جيد بين كل فقرة ومحورها.

#### 1 2 4 اتساق فقرات المتغير التابع :

تم حساب معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير تحسين الأداء

الأداء المالي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	العمليات الداخلية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	خدمة العملاء	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الفقرة 1	0.500**	0.000	الفقرة 6	0.877**	0.000	الفقرة 11	0.464**	0.005
الفقرة 2	0.968**	0.000	الفقرة 7	0.918**	0.000	الفقرة 12	0.865**	0.000
الفقرة 3	0.842**	0.000	الفقرة 8	0.653**	0.000	الفقرة 13	0.873**	0.000
الفقرة 4	0.894**	0.000	الفقرة 9	0.943**	0.000	الفقرة 14	0.868**	0.000
الفقرة 5	0.837**	0.000	الفقرة 10	0.883**	0.000	/	/	/
التعلم والنمو	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البيئة والمجتمع	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الأداء	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الفقرة 15	0.771**	0.000	الفقرة 22	0.719**	0.000	البعد 1	0.799**	0.000
الفقرة 16	0.861**	0.000	الفقرة 23	0.755**	0.000	البعد 2	0.918**	0.000
الفقرة 17	0.903**	0.000	الفقرة 24	0.656**	0.000	البعد 3	0.869**	0.000
الفقرة 18	0.902**	0.000	الفقرة 25	0.710**	0.000	البعد 4	0.865**	0.000
الفقرة 19	0.840**	0.000	الفقرة 26	0.728**	0.000	/	/	/
الفقرة 20	0.579**	0.000	الفقرة 27	0.843**	0.000	/	/	/
الفقرة 21	0.883**	0.000	/	/	/	/	/	/

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22) (\*\* الارتباط عند مستوى معنوية 0.01)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين 0.57 و0.9 في معظم الحالات، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين كل فقرة ومحورها، وكذلك بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه ، كذلك نلاحظ أن كل المتغيرات معنوية إحصائيا عند مستوى 1% وبالتالي يوجد اتساق داخلي جيد بين كل فقرة ومحورها.

ويمكن قياس الصدق من خلال كل مجال من مجالات الدرجة الكلية لفقرات الاستمارة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط لكافة المحاور مجتمعة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
0.000	0,686**	التخطيط لعملية التغيير
0.000	0,685**	تنفيذ التغيير
0.000	0,738**	تقييم التغيير ومتابعته
0.000	0,750**	ممارسات إدارة التغيير
0.000	0,789**	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.000	0,902**	التغيير في الأفراد
0.000	0,874**	التغيير في التكنولوجيا
0.000	0,821**	التغيير في الاستراتيجية
0.000	0,929**	مجالات (برامج) التغيير
0.000	0,843**	تميز القيادة
0.000	0,770**	تميز المرؤوسين
0.000	0,865**	لتميز الاستراتيجي
0.000	0,805**	تميز الثقافة التنظيمية
0.000	0,944**	التميز التنظيمي
0.000	0,959**	إدارة التغيير
0.000	0,766**	الأداء المالي
0.000	0,862**	العمليات الداخلية
0.000	0,848**	رضا العملاء
0.000	0,812**	التعلم والنمو
0.000	0,698**	البيئة والمجتمع
0.000	0,953**	تحسين الأداء

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22) (\*\* الارتباط عند مستوى معنوية 0.01)

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الارتباطات موجبة وأكبر من 0.6 وأن كل المتغيرات معنوية بين كل محور والدرجة الكلية مما يدل على وجود الصدق البنائي لإستمارة الاستبيان .

## 2 - ثبات الاستمارة:

يبين مدى صدق كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الصدق الذي نعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول الموالي:

### 2 1 - بالنسبة للمتغير المستقل الأول:

الجدول رقم (18): قيمة ألفا كرونباخ لمتغير ممارسات إدارة التغيير

الأبعاد	التخطيط لعملية التغيير	تنفيذ التغيير	تقييم التغيير ومتابعته	ممارسات إدارة التغيير
ألفا كرونباخ	0.881	0.930	0.869	0.879
معامل الصدق	0.938	0.964	0.932	0.937

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلي بلغ 0.879 وهي أكبر من 0.6 وتدلل على أن أداة الدراسة ( الاستمارة ) ، تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما أن معامل الصدق بلغ 0.937 ويشير إلى صدق الاستمارة.

### 2 2 - بالنسبة للمتغير المستقل الثاني:

الجدول رقم (19): قيمة ألفا كرونباخ لمتغير مجالات التغيير

الأبعاد	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في الأفراد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الإستراتيجية	مجالات التغيير
ألفا كرونباخ	0.897	0.941	0.950	0.897	0.917
معامل الصدق	0.947	0.970	0.974	0.947	0.957

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلي بلغ 0.917 وهي أكبر من 0.6 وتدلل على أن أداة الدراسة ( الاستمارة ) تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما أن معامل الصدق بلغ 0.957 ويشير إلى صدق الاستمارة.

2 3 - بالنسبة للمتغير الوسيط:

الجدول رقم (20): قيمة ألفا كرونباخ لمتغير التميز التنظيمي

التميز التنظيمي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الاستراتيجي	تميز المرؤوسين	تميز القيادة	الأبعاد
0.917	0.839	0.894	0.874	0.917	ألفا كرونباخ
0.957	0.915	0.945	0.934	0.957	معامل الصدق

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلي بلغ 0.917 وهي أكبر من 0.6 وتدل على أن أداة الدراسة ( الاستمارة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أن معامل الصدق بلغ 0.957 ويشير إلى صدق الاستمارة.

2 4 - بالنسبة للمتغير التابع:

الجدول رقم (21): قيمة ألفا كرونباخ لمتغير الأداء

تحسين الأداء	البيئة والمجتمع	التعلم والنمو	رضا العملاء	العمليات الداخلية	الأداء المالي	الأبعاد
0.908	0.829	0.920	0.747	0.911	0.851	ألفا كرونباخ
0.952	0.910	0.959	0.864	0.954	0.922	معامل الصدق

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلي بلغ 0.908 وهي أكبر من 0.6 وتدل على أن أداة الدراسة ( الاستمارة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما أن معامل الصدق بلغ 0.952 ويشير إلى صدق الاستمارة.

المطلب الرابع: النمذجة بالمعادلات البنائية

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية من أحدث الطرق الإحصائية لاختبار العلاقات خاصة الغير مباشرة منها كما نوضحها لاحقا.

1 - مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية:

تعرف بأنها إطار تحليلي عام لمجموعة مختلفة من النماذج مثل نماذج تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي، كما تعد أحد أهم الثورات الإحصائية المؤثرة وتسمى بالجيل الجديد من الإحصاء، تعتمد بصفة أساسية على التباين وتركز على العلاقات المفترضة واقتراح علاقات أخرى جيدة تختلف

عن الأولى من أجل تحسين القدرة التفسيرية للنموذج<sup>1</sup>، كما يمكن اختبار عدة نماذج في نفس الوقت ومعرفة العلاقة التي تربط بين بعضها البعض مع وضع تصور نظري لتلك العلاقات لأن الهدف الأساسي في النمذجة البنائية هو توفير اختبارات كمية لنماذج نظرية موجودة مسبقاً<sup>2</sup>، ويضيف "ريك" أن التحليل عن طريق المعادلات البنائية يتشابه مع تحليل التباين "Anova" وتحليل الانحدار المتعدد، وبذلك تكون النتائج متطابقة إلا أن النمذجة تعتبر امتداداً لجميع النماذج في هذا المجال<sup>3</sup>.

رغم تطابق النتائج بين مختلف طرق التحليل إلا أن النمذجة بالمعادلات البنائية تختلف عن الطرق التقليدية حيث:

- تعتمد على الأسلوب التوكيدي بينما تعتمد الطرق التقليدية على الأسلوب الوصفي؛
- الطرق التقليدية غير قادرة على تقييم أو تصحيح الخطأ بينما النمذجة بالمعادلات البنائية تأخذ في الحسبان خطأ القياس أثناء تحليل البيانات؛
- الطرق التقليدية تستخدم عدد محدد من المتغيرات فقط، أما النمذجة بالمعادلات البنائية لديها القدرة على نمذجة العلاقات المتشابكة بين متغيرات عديدة تقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

## 2 مراحل النمذجة بالمعادلات البنائية:

للحصول على نتائج جيدة يجب التقيد بمجموعة من المراحل المتسلسلة لهذا الأسلوب تتمثل عموماً فيما يلي:

### 2 1 خصائص البيانات:

تعتبر أول مرحلة وأهم مرحلة لذلك على الباحث التأكد من توافق البيانات مع توزيع المجتمع لمقاربات التقدير حيث أن هذه الأخيرة في المعادلات البنائية تشترط التوزيع الطبيعي، لأن عدم إتباع البيانات التوزيع الطبيعي يعطي نتائج غير مقبولة، كما أن حجم العينة كلما كان أكبر كلما أعطى نتائج جيدة.

### 2 2 الصدق والثبات:

بعد تحديد حجم العينة والذي يفضل أن لا يقل عن 200 مشاهدة يجب التأكد من مصداقيتها لأنه كلما كانت نتائج الصدق والثبات منخفضة كلما أثر سلباً على مخرجات الدراسة ككل، ومن أشهر مقاييس الصدق والثبات معامل ألفا كرونباخ، ويفضل في هذه الحالة زيادة عدد المشاهدات والفقرات لاستدراك الفقرات التي تحذف عند عدم ملائمتها أثناء عملية القياس.

### 2 3 بناء النموذج الافتراضي:

بعد التأكد من المراحل السابقة تتم عملية رسم النموذج الافتراضي (الأولي) بكافة المتغيرات والعناصر الخاصة بالدراسة حيث تعتبر المعادلات البنائية نمط مفترض للعلاقات المباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات


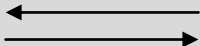



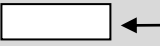
<sup>1</sup> Rick.Hoyle, **Handbook of Structural Equation Modeling**. The Guilford Press, New York, USA,2012,p 03.

<sup>2</sup> Randall.Schumacker ,Richard G.Lomax, **Structural Equation Modeling**. Routledge, New York, USA,2010,p 03.

<sup>3</sup>Rick.Hoyle, **Opcit**.p04.

الكامنة والمقاسة فهي نموذج مسار كامل يوصف بشكل بياني وهي امتداد للنموذج الخطي الذي يعتبر الانحدار المتعدد جزءا منه ويمكن توضيح أهم الأشكال المستخدمة من خلال لغة النموذج كما يلي:

الجدول رقم (22): الأشكال الأساسية للنموذج

الشكل	الاستعمال
	علاقة التأثير
	علاقة الارتباط
	المتغيرات الكامنة
	المتغيرات المقاسة
	خطأ المتغير الكامن
	خطأ المتغير المقاس

المصدر: إعداد الباحثة بناء على معلومات الدورة التدريبية الخاصة ببرنامج "Amos"

#### 2 4 بناء نماذج القياس وتقدير المعلمات:

بعد رسم النموذج الافتراضي بما يتوافق مع الأطر النظرية يتم بناء نماذج القياس علما أن كل النماذج المفترضة تحتوي على معلمات تحتاج إلى تقدير ففي النماذج العاملية التوكيدية ( نماذج القياس ) نجد أن المعلمات تتمثل في تشعبات المؤشرات على العوامل الكامنة وأخطاء القياس لهذه المؤشرات  $\theta$  أما في حالة النماذج العاملية في النماذج البنائية فتتمثل هذه المعلمات الحرة في العلاقات الارتباطية البيئية ( التباين ) بين المتغيرات الكامنة المستقلة والمسارات التي تصل بين المتغيرات الكامنة المستقلة والمتغيرات الكامنة التابعة، وبقاى التباين في المتغيرات الكامنة التابعة التي لم تقوى المتغيرات الكامنة المستقلة على تفسيرها، والتي تدعى بواقى التباين الغير مفسر، والهدف من تقدير المعلمات الحرة للنموذج المفترض هو الوصول إلى تقليص للفروق بين قيم عناصر مصفوفة التباين والتغاير للعينة وقيم العناصر التي تناظرها في مصفوفة التباين التي تولدت عن النماذج الافتراضية.<sup>1</sup>

#### 3 مؤشرات جودة المطابقة:

في المرحلة الأخيرة من مراحل النمذجة بالمعادلات البنائية حيث يتم بها اختبار مدى تطابق البيانات مع النموذج المفترض من خلال مجموعة من المؤشرات المطورة من قبل مختصين كثيرين لكن سنذكر أهمها كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص ص 205، 206 .

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص، ص، ص 230، 239، 254.



### 3 1 - مربع كاي Cmin/Df :

من أعرق المؤشرات لقياس جودة المطابقة بين مصفوفة التباين و التغاير لمصفوفة العينة مع مصفوفة التباين والتغاير للمصفوفة المفترضة ففي حالة كون قيمة هذا المؤشر صفر (0) كلما دل ذلك على مطابقة كاملة وهذا قليلا ما يحدث إلا أن هناك الاحتمال  $P$  ، و الذي يستعمل بغية التحقق من صحة الفرضية الصفرية من عدمها و التي تنص على لا يوجد فرق بين النموذج المفترض و النموذج الحقيقي للعينة المدروسة، إلا أن بعض الباحثين ينصح باستخدام هذا المؤشر بحذر ومع مجموعة من المؤشرات الأخرى نتيجة عدد من العيوب، منها انه حساس لحجم العينة فكلما كبر حجم العينة كلما زادت قيمة كاي تربيع و بالتالي تدهورت درجة التطابق و من أجل اتخاذ قرار يكون صائبا أكثر يستعمل مربع كاي المعياري، حيث تقسم قيمة كاي على عدد درجات حرارية و كلما كانت يجب أن يكون محصورا  $1 - 1.5$  تدل على جودة النموذج.

### 3 2 - الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA):

من أفضل المؤشرات يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي ( $\chi^2$ ) من رفض النموذج مع كبر حجم العينة، فهو يعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة. ويتم الحكم على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة إذا كانت قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي  $0.05 - 0.08$ .

### 3 3 - مؤشر المطابقة المقارن (CFI):

هو أيضا من أفضل مؤشرات المطابقة يقوم مبدؤه على مقارنة مربع كاي لنموذج البحث بقيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) للنموذج ومن شروط قبول النموذج الجيد عندما  $CFI \geq 0.90$  ومنه نقول أن هناك تطابق أفضل.

### 3 4 - مؤشر تاكر لوييس (TLi):

يعمل هذا المؤشر على مقارنة انعدام المطابق للنموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، ومن شروط قبول النموذج الجيد عندما  $TLi \geq 0.90$  وبالتالي نقول أن هناك تطابق أفضل.

### 3 5 مؤشرا المطابقة التزايدي (IFI):

يبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي أو الصفري، ومن شروط قبول النموذج الجيد عندما  $IFI \geq 0.90$  وبالتالي نقول أن هناك تطابق أفضل.

### 3 6 - جذر متوسط مربعات البواقي المعياري (SRMR):

من أهم مؤشرات المطابقة أيضا وللحكم على جودة النموذج يجب أن لا يتجاوز  $0.1$  و إذا كان أقل من  $0.05$  فهو

جيد جدا.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان.

سيتم خلال هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة، وكذا ممارسات المسؤولين لإدارة التغيير الفعالة والمجالات التي يركزون عليها في إدخال التغييرات لتلك المؤسسات وجوانب تميز هذه المؤسسات التي تساعد كثيرا في تبني مختلف التغييرات الحاصلة من أجل تحسين مختلف أبعاد الأداء ( البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) .  
المطلب الأول: الخصائص الشخصية والتنظيمية.

اتصف مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص والسمات التي حددتها الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراده، وفيما يلي توصيف لمجتمع الدراسة في ضوء تلك الخصائص.

#### 1 عينة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

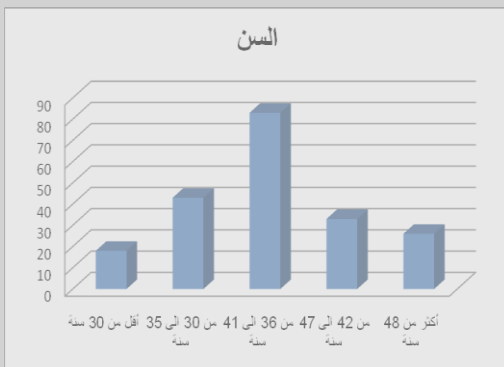
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	146	71.9
إناث	57	28.1
المجموع	203	100

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS22)

يتضح من الجدول السابق والشكل السابقين عدد الذكور من القيادات هو 146 مبحوثا أي ما نسبة 71.9% من العينة أما الإناث فقد بلغ عددهم 57 أي ما نسبته 28.1% من حجم العينة ويبدو أن سبب التفاوت الكبير بين نسبة الذكور والإناث هو طبيعة المنصب والمسؤولية الذين كانا حكرًا على عنصر الرجال في وقت سابق.

#### 2 عينة الدراسة حسب السن:

الشكل رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب السن

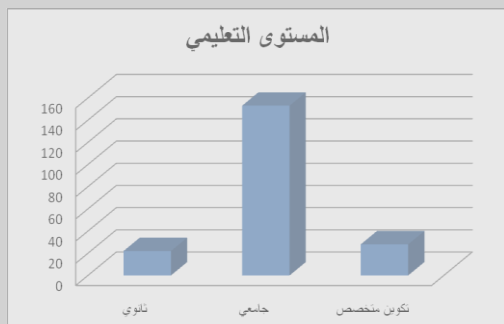
السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	18	8.9
من 30 إلى 35 سنة	43	21.2
من 36 إلى 41 سنة	83	40.9
من 42 إلى 47 سنة	33	16.3
أكثر من 48 سنة	26	12.8
المجموع	203	100,0

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS22)

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن النسبة الأكبر كانت للفئة العمرية التي تتراوح ما بين 36 و41 بنسبة 40.9% تليها الفئتين بين 30 و35 وبين 42 و47 سنة بنسبة 21.2% و16.3% على الترتيب في حين نجد أن الفئات الأقل للمسئولين هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 8.9%، ويبدو أن انحصار أعمار أفراد الدراسة على الفئة بين 36 و41 سنة سيحقق مزايا عديدة لعملية الإدارة داخل المؤسسات تنعكس بصفة أساسية على الحب والرغبة في التغيير الإيجابي .

### 3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (39): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

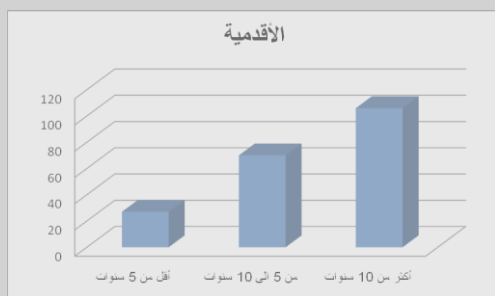
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	22	10.8
جامعي	153	75.4
تكوين متخصص	28	13.8
المجموع	203	100,0

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS22)

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة من لديهم مستوى جامعي يمثلون ما نسبة 75.4% من بين أفراد الدراسة مما يدل على أن معظم المسئولين يحملون شهادات جامعية ويرجع ذلك لطبيعة المنصب المشغول والذي يتطلب أشخاص ذو مستوى تعليمي جيد، تليها مباشرة الفئة التي زاولت تكوينا متخصصا والمقدرة بـ 13.8%، وهذا بدوره يجسد عمل المؤسسة على توظيف أصحاب الشهادات مما قد يساعد المؤسسة على تبني خطط التغيير الإيجابي وإدارته جيدا والمساهمة بشكل فعال في الحد من مقاومته من طرف العمال بينما نسبة الأفراد من المستوى الثانوي فيقدر بـ 10.8%.

### 4 عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الشكل رقم (40): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	27	13.3
من 5 إلى 10 سنوات	70	34.5
أكثر من 10 سنوات	106	52.2
المجموع	203	100,0

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS22)

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية المسؤولين داخل لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، ويبلغ عددهم 106 فردا أي ما يمثلون نسبة 52.2% لتليها من لديهم أقدمية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات ويبلغ عددهم 70 فردا بنسبة 34.5% في حين أن عدد من لهم أقدمية أقل من 05 سنوات يقدر بـ 27 فردا بنسبة 13.3%، ويرجع سبب ارتفاع نسبة من لهم أقدمية حسب اعتقادنا لكون شاغلي مناصب المسؤولية يحتاجون لسنوات خبرة وكلما زادت أقدمية المسؤول وخبرته كلما زادت كفاءته ويمكن في حال استغلالها جيدا تحسين أداء العمل وتبني التغيير بكل قناعة .

#### 5 عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الشكل رقم (41): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

الجدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

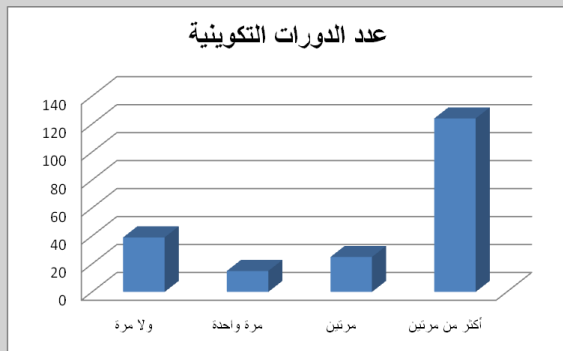
البيان	التكرار	النسبة %
مدير	11	5.4
مساعد مدير	04	2.0
رئيس قسم	42	20.7
رئيس مصلحة	89	43.8
رئيس فرع	57	28.1
المجموع	203	100,0

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS22)

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة من يشغلون المستوى الوظيفي "رئيس مصلحة" يمثلون 43.8% والبالغ عددهم 89 فردا أما من يشغلون المستوى الوظيفي "رئيس فرع" يمثلون 28.1% والبالغ عددهم 57 فردا من مجتمع الدراسة، في حين نجد أن رؤساء الأقسام يبلغ عددهم 42 رؤساء بنسبة 20.7%، وبلغ عدد المديرين ومساعد مدير بنسبة 5.4% و2% على الترتيب، وما يلاحظ عن عدد المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة أنه كبير نوعا ما، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تعدد المديرات داخل هذا النوع من المؤسسات وبالتالي تنوع المسؤولية بين المستويات العليا إلى غاية المستويات الدنيا .

#### 6 توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية:

الشكل (42):توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

الجدول (28):توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية

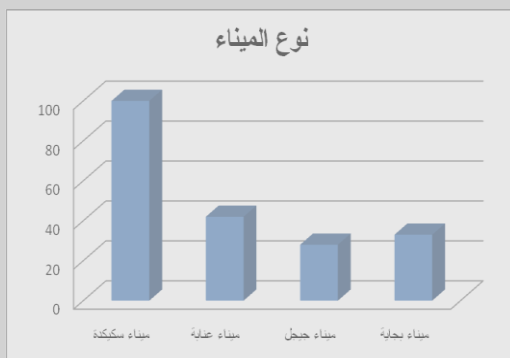
البيان	التكرار	النسبة %
ولا مرة	39	19.2
مرة واحدة	15	7.4
مرتين	25	12.3
أكثر من مرتين	124	61.1
المجموع	203	100

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS22)

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من المستجوبين يستفيدون من الدورات التكوينية لأكثر من مرتين، ويمثلون نسبة 61.1% وقد يرجع ذلك إلى عدد المسؤولين الذين لهم أكبر مدة خدمة في هذه المؤسسة لذلك طبيعي أنهم يستفيدون لأكثر من مرتين من الدورات التكوينية المخصصة، لزيادة مهاراتهم أما عدد الذين استفادوا من هذه الدورات لمرتين كانت نسبتهم 12.3%، أما الذين استفادوا مرة واحدة كانت نسبتهم 7.4% أما الذين لم يستفيدوا من الدورات التكوينية كان عددهم 39 فردا ويمثلون نسبة 19.2% وقد يرجع ذلك إلى التحاقهم الجديد بالمناصب لذلك لم يستفيدوا بعد من الدورات التكوينية.

#### 7 توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة المينائية:

الشكل رقم (43): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المينائية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المينائية

البيان	التكرار	النسبة %
سكيدة	100	49,3
عنابة	42	20,7
جيجل (جن جن)	28	13,8
بجاية	33	16,3
المجموع	203	100,0

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS22)

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من المستجوبين كان من ميناء سكيدة بنسبة 49.3% يرجع هذا الحجم الكبير إلى كبر المؤسسة المينائية بسكيدة حيث تضم 12 مديرية مقارنة بميناء جن جن الذي يضم 6 مديريات فقط ثم يلي بعده ميناء عنابة بعدد من المستجوبين قدر بـ 42 فردا ما يعادل نسبة 20.7% أما عدد المستجوبين من ميناء بجاية و جن جن بجيجل يقدران بـ 33 و 28 فردا ما يقدر بنسبتي 16.3% و 13.8% على الترتيب.

**المطلب الثاني: ممارسات إدارة التغيير.**

للتعرف على كيفية ممارسة المسؤولين لإدارة التغيير وكيفية إدخاله لمؤسستهم المعنية من خلال الوظائف الإدارية المختلفة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الإجابات.

**1 - التخطيط لعملية التغيير:**

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الأول وهو التخطيط لعملية التغيير من خلال الأدوات الوصفية كما يلي.

**الجدول رقم (30): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتخطيط لعملية التغيير**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	الرقم
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	ni		
2	0.973	3.940	52	116	15	11	09	ni	توجد لدي قناعة بأهمية التغيير وحاجة المؤسسة إليه	01
			25.6	57.1	7.4	5.4	4.4	fi		
6	0.921	3.837	32	136	15	10	10	ni	يتم مراجعة الخطوات والمبادئ العلمية والتجارب التطبيقية حول إدارة التغيير قبل الإقدام عليه	02
			15.8	67.0	7.4	4.9	4.9	fi		
8	0.896	3.817	31	131	22	11	8	ni	يتم القيام بعملية تقييم لحاجتنا للتغيير ومدى ضرورته لمؤسستنا	03
			15.3	64.5	10.8	5.4	3.9	fi		
5	0.838	3.862	32	133	21	12	05	ni	أعمل على تحديد النقاط التي تقف أمام نجاح التغيير المنتظر مستقبلا	04
			15.8	65.5	10.3	5.9	2.5	fi		
9	0.855	3.753	25	129	27	18	04	ni	أتواصل مع الأفراد العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير وشرح أهدافه وعقد اجتماعات ولقاءات لذلك	05
			12.3	63.5	13.3	8.9	2.0	fi		
10	0.936	3.586	20	143	26	11	03	ni	نتواصل مع خبراء من خارج المؤسسة سبق لهم وأن قاموا بتغييرات ناجحة	06
			9.9	70.4	12.8	5.4	1.5	fi		
4	0.822	3.921	42	119	29	10	03	ni	أعمل على الاستماع إلى شكاوي الزبائن لتحديد احتياجاتهم	07
			20.7	58.6	14.3	4.9	1.5	fi		
7	0.738	3.817	20	143	26	11	03	ni	أحدد الموارد اللازمة للتغيير (مادية، مالية، بشرية) ضمن مخطط خاص	08
			9.9	70.4	12.8	5.4	1.5	fi		
3	0.818	3.906	35	133	21	09	05	ni	أسعى إلى إشراك العاملين وتحفيزهم والاستماع لهم ولانتقادهم قبل الشروع في تنفيذ التغيير	09
			17.2	65.5	10.3	4.4	2.5	fi		
1	0.794	3.950	42	124	24	11	2	ni	أحرص على استمرار قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل التغيير	10
			20.7	61.1	11.8	5.4	0.98	fi		
/	0.859	3.839	المتوسط العام							

**المصدر:** إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

وما يمكن ملاحظته مما سبق بصفة عامة هو تباين إجابات أفراد الدراسة، حيث كانت معظمها درجة موافق مع وجود حالات عدم الموافقة والحياد في أحيان أخرى لكنها منخفضة، وقد بلغ الوسط الحسابي 3.839 مع تجانس معتبر في الإجابات ترجمها الانحراف المعياري المقدر بـ 0.859 وما يلاحظ أيضا هو وقوع الوسط الحسابي في فئة الموافقة، مما يدل على جود تخطيط لعملية التغيير قبل الإقدام عليه داخل المؤسسات محل الدراسة خاصة فيما يتعلق بتحديد الموارد اللازمة للتغيير (مادية، مالية، بشرية) والاتصال مع كافة المعنيين بالتغيير حيث جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى في الترتيب، مما يدل على إدراك المسؤولين على عملية التغيير بضرورة استمرار قنوات الاتصال مفتوحة وهذا ما يشجع أكثر على قبول التغيير من طرف العاملين ويخفض من مقاومتهم له، تليها في الترتيب العبارة رقم العبارة رقم (01) التي تدل على حاجة المؤسسات المينائية للتغيير وقناعة المسؤولين بذلك، مما يساعد أيضا في العمل على استدراك جميع الصعوبات التي تقف أمام نجاح أي تغيير يقومون به، أما العبارة الأخيرة في الترتيب هي العبارة رقم (06) التي تتضمن التواصل مع خبراء خارج المؤسسة سبقوا وأن قاموا بتغييرات من قبل بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.58) مما وانحراف معياري (0.93)، وقد يرجع السبب إلى عدم وجود فرص للتواصل مع مسؤولي هذه المؤسسات أو غياب وسرية المعلومة فيما يخص هذا المجال وعموما نقول بأن القيادات والمسؤولين في المؤسسات محل الدراسة يخططون لعملية التغيير وعلى وعيهم بعملية التغيير وحاجة المؤسسات المينائية إليه من أجل تحسين أداء مختلف العناصر داخل المؤسسات محل الدراسة لكن في حدود معينة.

## 2 - تنفيذ التغيير:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الثاني وهو تنفيذ عملية التغيير كما يلي:

### الجدول رقم (31): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بتنفيذ التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
2	0.600	4.014	31	150	17	04	1	ni	11	أركز على توزيع المسؤوليات على المعنيين بالتغيير والعمل التعاوني فيما بينهم
			15.3	73.9	8.4	2.0	5	%fi		
1	0.782	4.029	49	123	23	04	04	ni	12	أعمل على شرح النتائج التي تعود على المؤسسة والأفراد من جراء التغيير
			24.1	60.6	11.3	2.0	2.0	%fi		
3	0.788	3.891	35	126	30	09	03	ni	13	أتعرف على أسباب رفض التغيير
			17.2	62.1	14.8	4.4	1.5	%fi		
5	0.723	3.837	20	145	27	7	4	ni	14	أعمل على علاج المشكلات التي تواجه عملية التغيير
			9.9	71.4	13.3	3.4	2.0	%fi		
7	0.912	3.650	28	102	54	12	7	ni	15	أتلقي تدريب خاص وباستمرار مما يسمح بإنجاح التغيير
			13.8	50.2	26.6	5.9	3.4	%fi		
6	0.744	3.729	20	122	49	10	02	ni	16	أقدم الحوافز المادية لتشجيع الأفراد

			9.9	60.1	24.1	4.9	1.0	%fi	العاملين لتبني خطة التغيير	
8	0.886	3.502	18	98	59	24	4	ni	أعمل على تجنب إصدار الأوامر	17
			8.9	48.3	29.1	11.8	2.0	%fi	والتعليمات لتنفيذ التغيير في المؤسسة	
4	0.798	3.857	34	120	39	6	4	ni	أعمل على توفير مختلف التقنيات	18
			16.7	59.1	19.2	3.0	2.0	%fi	الحديثة التي تساعد في دعم التغيير وتدريب العاملين عليها	
/	0.779	3.814	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

وبصفة عامة نقول أن أفراد الدراسة إجاباتهم أغلبيتهم كانت بدرجة موافق على بعد تنفيذ التغيير أين بلغ الوسط الحسابي 3.814 بانحراف معياري 0.779، أي أن المستجوبين في المؤسسات محل يأخذون على عاتقهم التنفيذ المحكم لعملية التغيير بعد التخطيط له، وهذا يظهر من خلال توزيع المسؤوليات على المعنيين بالتغيير والعمل التعاوني فيما بينهم و لأجل ذلك التدريب، بالإضافة إلى تقديم الحوافز للأفراد العاملين لتشجيعهم على تبني خطة التغيير ، حيث ظهرت العبارة رقم (12) في المرتبة الأولى التي تنص على أن المسؤولين يعملون على شرح النتائج التي تعود على المؤسسة والأفراد من جراء التغيير مما يحفز الأفراد العاملين على قبول التغيير بسهولة، تليها العبارة (11) التي تنص على أن المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، يركزون على توزيع المسؤوليات على المعنيين بالتغيير والعمل التعاوني فيما بينهم مما يضمن نجاح التغيير ، أما العبارة (17) فجاءت في المرتبة الأخيرة أي أن المسؤولين يتجنبون إصدار الأوامر والتعليمات لتنفيذ التغيير في المؤسسة، مما يتوافق مع العبارة الخاصة بتوزيع المسؤوليات وكل عامل يعرف ما هو مطلوب منه لإنجاح عملية التغيير وعموما نستنتج أن تنفيذ عملية التغيير في المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري يولون اهتماما متوسطا بعملية تنفيذ التغيير بتوفير كل ما من شأنه إنجاز هذه العملية مما يؤثر إيجابا على عملية تحسين أداء هذه المؤسسات .

### 3 - تقييم التغيير ومتابعته:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الثالث وهو تقييم التغيير ومتابعته عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

#### الجدول رقم (32): نتائج إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بتقييم التغيير ومتابعته

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة		
4	0.797	3.955	41	126	27	4	5	ni	19
			20.2	62.1	13.3	2.0	2.5	fi	
3	0.681	3.960	30	146	18	7	2	ni	20
			14.8	71.9	8.9	3.4	1.0	fi	



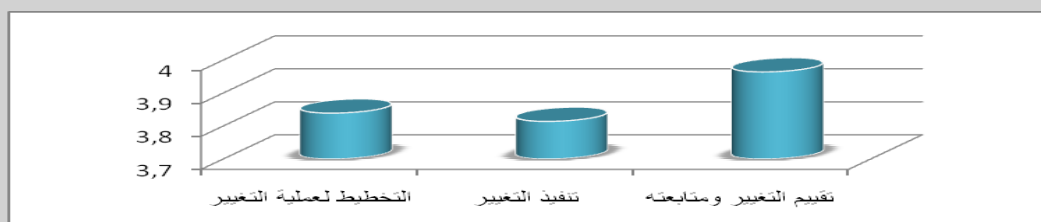
2	0.786	3.985	45	124	22	10	2	ni	يتم إجراء تقييم فيما إذا كانت جهود التغيير قد عادت بالفائدة على المؤسسة	21
			22.2	61.1	10.8	4.9	1.0	fi		
6	0.788	3.891	27	146	18	05	07	ni	أعمل على تدعيم التغييرات بعد إحداثها وإلى تجديدها باستمرار	22
			13.3	71.9	8.9	2.5	3.4	fi		
5	0.787	3.940	42	120	30	9	2	ni	أسعى دوماً إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير	23
			20.7	59.1	14.8	4.4	1.0	fi		
1	0.879	4.054	63	106	19	12	3	ni	يتم الإعلان عن نجاح عملية التغيير وشكر جميع المشاركين في نجاحه	24
			31.0	52.2	9.4	5.9	1.5	fi		
/	0.786	3.964	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS22)

من خلال النتائج السابقة للجدول السابق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعده متابعة وتقييم التغيير 3.964 بانحراف معياري قدره 0.786، الذي يدل على التجانس في الإجابات بين مختلف المستجوبين، كما نجد أن قيمة الوسط تقع في فئة الموافقة لكن في حدها المتوسط، وهذا ما يدل على حرص المستجوبين على متابعة وتقييم أي تغيير يتم إحداثه داخل هذه المؤسسات، قد يرجع السبب إلى أن معظم أفراد العينة من رؤساء الفروع والمصالح الذين تكلف إليهم مثل هذه المهام كما جاء على لسان بعض من أجرينا معهم مقابلات، أما عن ترتيب العبارات فقد جاءت العبارة (24) في الترتيب الأول مما يدل على أن مجهودات الأفراد العاملين يتم التعبير عنها وشكرهم من طرف المسؤولين والقائمين على التغيير في حالة نجاح هذا الأخير، مما يحفز العاملين معنوياً في تقبل التغييرات والمشاركة في إنجازها، أما العبارة الأخيرة فكانت رقم (22) حيث يعمل المسؤولون على تدعيم التغييرات بعد إحداثها وإلى تجديدها باستمرار لكن بشكل أقل مقارنة بالعمليات الأخرى التي تجسد هذه العملية.

وعموماً يمكن معرفة واقع ممارسات إدارة التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (44): المتوسط الحسابي لأبعاد ممارسات إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج Excel

تمارس المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري مختلف ممارسات إدارة التغيير لكن بنسب متفاوتة، حيث تمارس عملية تنفيذ التغيير بصفة أقل من المراحل الأخرى تليها مرحلة التخطيط، إلا أنها تمارس عملية التقييم والمتابعة بصفة أكبر وقد يرجع السبب في رأينا إلى أن ممارسة هذه الخطوة يكون من طرف المستويات الوسطى والدنيا بصفة أكبر، والتي تمثل نسبة كبيرة من عدد المسؤولين عكس المستويات العليا التي تقوم بعملية

التخطيط لكن ذلك لن يخدم جيدا عملية إدارة التغيير لذلك يجب على المؤسسات المينائية تدارك هذا التفاوت بين الممارسات.

### المطلب الثالث: مجالات التغيير.

للتعرف مدى إجراء المؤسسات المينائية محل الدراسة لمختلف التغييرات على مستوى كافة التنظيمات، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الإجابات.

### 1 - التغيير في الهيكل التنظيمي:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الأول من مجالات التغيير وهو التغيير في الهيكل التنظيمي عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

### الجدول رقم (33): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
4	1.114	3.364	19	103	30	35	16	ni	01	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس
			9.4	50.7	14.8	17.2	7.9	ff		
5	1.050	3.330	16	93	51	28	15	ni	02	تغير المؤسسة المينائية في توزيع الصلاحيات من وقت لآخر
			7.9	45.8	25.1	13.8	7.4	ff		
3	1.034	3.443	21	101	37	35	09	ni	03	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال بين كافة أقسام مؤسستكم
			10.3	49.8	18.2	17.2	4.4	ff		
6	1.113	3.128	14	78	51	40	20	ni	04	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي
			6.9	38.4	25.1	19.7	9.9	ff		
2	1.050	3.487	22	104	43	19	15	ni	05	تم إعادة ترتيب أقسام المؤسسة من أجل تطوير المؤسسة المينائية
			10.8	51.2	21.2	9.4	7.4	ff		
1	1.021	3.517	25	100	43	25	10	ni	06	تم استحداث فروع وأقسام جديدة في المؤسسة المينائية
			12.3	49.3	21.2	12.3	4.9	ff		
/	1.064	3.378	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة قد بلغ 3.378 وأن بانحراف معياري بلغ 1.064 حيث أن هذا الأخير أكبر من الواحد، مما يشير إلى اختلاف آراء الأفراد المستجوبين فيما يخص هذا البعد وهو التغيير في الهيكل التنظيمي، ويعود السبب حسب رأينا إلى اختلاف الهيكل التنظيمي بين المؤسسات المينائية محل الدراسة وتغييره من جهة أخرى، فمثلا المؤسسة المينائية بسكيكدة حسب آراء من عملنا معهم مقابلة فإن الهيكل التنظيمي دائم التغيير والمسؤوليات تتغير في حين أبدى العاملون بالمؤسسة المينائية بعناية بثبات الهيكل التنظيمي في معظم المديريات، وأنه لم يتغير منذ سنة 2015 ولم يتم خلق مديرية جديدة أو

تقسيمها بما يتماشى والأعمال والأنشطة لها، لذلك اختلفت آراء المستجوبين مما أثر على قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن فئة الحياد على هذا التغيير، كما تم استحداث فروع وأقسام جديدة في المؤسسة المينائية كان بميناء بسكيكدة، وهذا ظهر فعلا من خلال ترتيب الفئة التي تنص على ذلك في المرتبة الأولى وهي العبارة (06)، إلا أنه لا يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي، قد يعود ذلك إلى التغييرات الكثيرة التي تسبب عدم قبوله من طرف العاملين والمسؤولين في المستويات الوسطى والدنيا على حد.

## 2 - التغيير في الأفراد:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الثاني من مجالات التغيير وهو التغيير في الأفراد عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

### الجدول رقم (34): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيير في الأفراد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم
			غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
1	0.853	3.719	06	14	32	130	21	تسعى المؤسسة المينائية إلى تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم	07
			ni	3.0	6.9	15.8	10.3		
5	0.999	3.379	12	22	65	85	19	تشجع المؤسسة المينائية الأفراد العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل	08
			ni	5.9	10.8	32.0	9.4		
2	0.930	3.635	11	11	39	122	20	تسعى المؤسسة المينائية إلى تغيير ظروف العمل الغير مناسبة	09
			ni	5.4	5.4	19.2	9.9		
3	1.064	3.492	09	37	27	105	25	تملك المؤسسة المينائية خطة خاصة لتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم	10
			ni	4.4	18.2	13.3	12.3		
6	0.978	3.339	05	41	55	84	18	تقوم المؤسسة المينائية بتغيير نوع الأنشطة الخاصة بالعاملين	11
			ni	2.5	20.2	27.1	8.9		
4	1.113	3.389	15	31	42	90	25	تقوم المؤسسة المينائية بتوظيف الكفاءات بشكل دوري لسد احتياجات ومتطلبات العمل	12
			ni	7.4	15.3	20.7	12.3		
/	0.989	3.492	المتوسط العام						

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أفراد الدراسة إجاباتهم أغلبيتها كانت بدرجة الموافقة المتوسطة عن هذا البعد أين بلغ الوسط الحسابي 3.492 بانحراف معياري 0.989 ، بمعنى أنه لا توجد اختلافات بين آراء المستجوبين حول عبارات هذا البعد، باستثناء العبارتين رقم (12) اختلفت فيها آراؤهم، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.113 وهو أكبر من الواحد مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة ، تختلف في توظيف الكفاءات بشكل دوري لسد احتياجات ومتطلبات العمل، قد يعود ذلك إلا أن التوظيف يكون إلا في العمال اليوميين في مديرية الشحن والتفريغ، وأن المؤسسات تقوم بالتوظيف على أساس امتحانات داخلية وترقية العاملين، كما أن التوظيف

يكون عن طريق المحسوبية ولاعتبارات شخصية وهذا ما يؤثر على عملية تحسين الأداء، كما أن العبارة (08) التي تنص على أن المؤسسات المينائية تشجع الأفراد العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل جاءت في درجة الموافقة المتوسطة، بمتوسط حسابي 3.379 وانحراف معياري 0.999، إضافة إلى العبارة (11) التي تنص على أن المؤسسات المينائية تقوم بتغيير نوع الأنشطة الخاصة بالعاملين، فقد جاءت أيضا في فئة الموافقة المتوسطة من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.339 بانحراف معياري 0.978، مما يدل على أن المؤسسة قليلا ما تغير الأنشطة الخاصة بالعاملين، قد يعود السبب إلى التكاليف الباهضة من جراء عملية التدريب التي تصاحب عملية تغيير الأفراد لأنشطتهم بعدما تعودوا على أنشطتهم الأصلية، وهذا ما أكدته العبارة رقم (10) لتبين أن المؤسسات المينائية تملك خطة خاصة لتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم لكن بصفة محدودة نوعا ما.

وعموما نقول أن المؤسسات المينائية محل الدراسة تقوم بعملية التغيير في الأفراد بدرجة موافقة متوسطة من خلال سعيها إلى تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم، و تغيير ظروف العمل الغير مناسبة من خلال ترتيب المتوسطات الحسابية من أجل تحسين أداء أعمالهم.

### 3 - التغيير في التكنولوجيا:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الثالث من مجالات التغيير وهو التغيير في التكنولوجيا عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

الجدول رقم (35): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة	الرقم
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	ni		
2	1.002	3.591	23	118	28	24	10	ni	تواكب المؤسسة المينائية الجديد في تقنية الإتصالات	13
			11.3	58.1	13.8	11.8	4.9	%fi		
4	0.976	3.517	23	118	28	24	10	ni	تقوم المؤسسة المينائية بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة	14
			6.9	60.6	15.3	11.8	4.9	%fi		
5	1.094	3.443	20	110	29	28	16	ni	تعمل المؤسسة المينائية على تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة باستمرار	15
			9.9	54.2	14.3	13.8	7.9	%fi		
1	0.866	3.753	27	124	32	15	5	ni	تؤدي التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة المينائية إلى تقليل الجهد والوقت وسرعة انجاز الأعمال	16
			13.3	61.1	15.8	7.4	2.5	%fi		
3	1.017	3.591	29	102	43	18	11	ni	تعمل المؤسسة المينائية على تطوير الموقع الالكتروني الخاص بها لتسهيل تقديم الخدمات من خلاله	17
			14.3	50.2	21.2	8.9	5.4	%fi		
/	0.991	3.579	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة قد بلغ 3.579 بانحراف معياري بلغ 0.991 ، وهذا يشير إلى تقارب آراء الأفراد المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام الذي يندرج ضمن فئة الموافقة، أي أن المؤسسات المينائية تولي اهتماما كبيرا بهذا النوع من التغيير وهو التغيير في التكنولوجيا، من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه ، خاصة ما تعلق بإجابات المستجوبين في إجاباتهم على العبارة رقم (16)، حيث تؤذي التكنولوجيا المستعملة في المؤسسات المينائية إلى تقليل الجهد والوقت وسرعة إنجاز الأعمال، فجاءت هذه العبارة في الترتيب الأول ، مما يدل أن المستجوبين موافقين على نوعية التكنولوجيا المستخدمة ولا يوجد مقاومة من طرفهم ويرونها أنها تساعدهم في أعمالهم كما أن المؤسسات المينائية محل الدراسة ، تعمل دوماً وباستمرار على تطوير الموقع الإلكتروني الخاص بها لتسهيل تقديم الخدمات من خلاله، من خلال ترتيب هذه العبارة وهي (17)، مما يؤدي إلى كسب رضا المتعاملين مع هذه المؤسسات عمالاً كانوا أو عملاء، إلا أن العبارة (15) جاءت في الترتيب الأخير مما يدل أن المؤسسة تقوم بتغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة لكن ليس بصفة مستمرة، لكن نقول عموماً أن المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري تواكب التغييرات التكنولوجية ، وهذا شيء أساسي وضروري من أجل تحسين أداء المؤسسة وتقليل الجهد والوقت.

#### 4 - التغيير في الاستراتيجية:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الرابع من مجالات التغيير وهو التغيير في الاستراتيجية عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

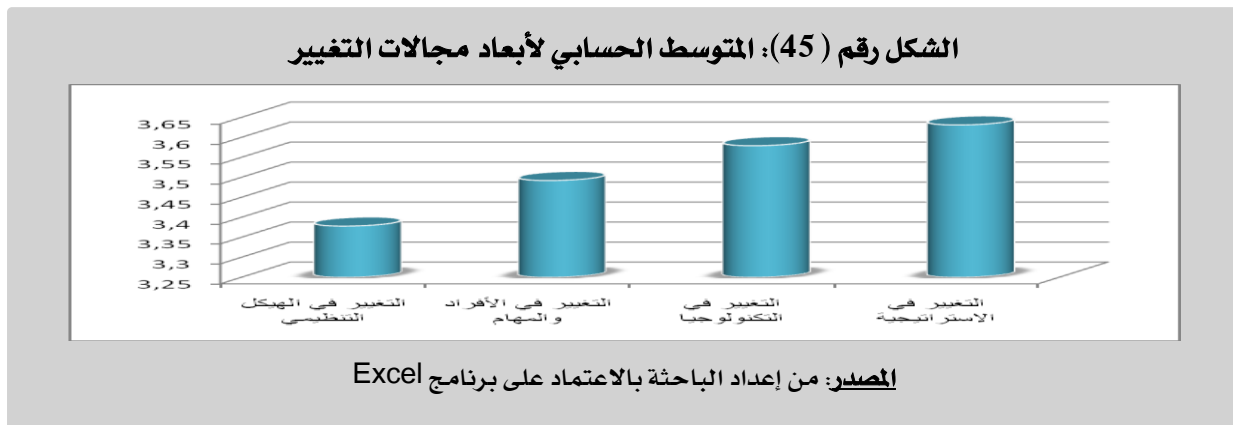
#### الجدول رقم (36): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيير في الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
3	0.837	3.625	18	113	57	8	7	ni	تغير المؤسسة المينائية من أهدافها كلما استدعت الحاجة لذلك	18
			8.9	55.7	28.1	3.9	3.4	fi		
4	0.857	3.527	29	116	36	16	6	ni	تتميز استراتيجية المؤسسة بدرجة من المرونة تساعدها على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة به	19
			7.9	51.2	28.6	10.3	2.0	fi		
2	0.884	3.655	20	123	36	18	6	ni	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة ومتابعة دورية لمدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية	20
			9.9	60.6	17.7	8.9	3.0	fi		
1	0.9092	3.719	29	116	36	16	6	ni	تعمل المؤسسة المينائية على ربط أهداف المؤسسة بأهداف عملائها	21
			14.3	57.1	17.7	7.9	3.0	fi		
	0.872	3.631	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة قد بلغ 3.631 بانحراف معياري بلغ 0.872 ، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن فئة الموافقة، أي أن المؤسسات المينائية محل الدراسة تعمل باستمرار على تغيير الاستراتيجية العامة وفقا لما تتطلبه المتغيرات الخارجية، خاصة ما تعلق الأمر بالعملاء وكسب رضاهم وهذا ما أكدته إجابات الأفراد المسؤولين ، من خلال إجاباتهم خاصة العبارة (21) التي جاءت في الترتيب الأول والتي تنص على أن المؤسسات المينائية تعمل على ربط أهداف المؤسسة بأهداف عملائها تليها في الترتيب العبارة (20) التي تؤكد العبارة السابقة وهي قيام المؤسسات المينائية محل الدراسة، بمراجعة ومتابعة دورية لمدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعية، مما دل على اهتمام هذه المؤسسات باستراتيجياتها اتجاه عملائها، وهذا ما يؤثر على عملية تحسين الأداء خاصة ما تعلق الأمر بخدمة ورضا العملاء.

وعموما يمكن إدراج واقع ومجالات التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة من خلال الشكل التالي:



تقوم المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري بإحداث تغييرات على مستوى مديرياتها بنسب متفاوتة، حيث تولي اهتماما أكبر بالتغيير في الإستراتيجية من أجل مواكبة تطورات العملاء، وتذكير العاملين بأهمية الإستراتيجية في مواجهة التحديات التي يواجهها هذا القطاع خاصة مع تغير رغبات العملاء، إلى جانب التغيير في التكنولوجيا، حيث تعمل المؤسسات على مواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى هذا القطاع، كما استفادت من الشراكة مع المتعامل السنغافوري والمتعامل الإماراتي في ما يخص إدخال تكنولوجيا حديثة، لتأتي في الأهمية الثالثة التغيير في الأفراد وآخر ترتيب كان في التغيير في الهيكل التنظيمي، حيث أن المؤسسات المينائية لا تولي اهتماما بهذا النوع من التغيير نظرا لاعتمادها على التسيير المركزي من طرف الوزارة الوصية في استحداث وحدات أو مديريات جديدة داخل هذه المؤسسات.

#### المطلب الرابع: التميز التنظيمي

للتعرف على مدى تميز المؤسسات المينائية محل الدراسة على العناصر الأساسية التي تساعد التغيير في تحسين الأداء، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1 - تميز القيادة:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الأول من التميز التنظيمي وهو تميز القيادة عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي.

الجدول رقم (37): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتميز في القيادة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	الرقم
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	ni		
1	0.921	3.66	25	115	39	17	7	ni	تمتلك القيادات الإدارية في مؤسستكم مهارات إدارية مميزة	01
			12.3	56.7	19.2	8.4	3.4	.fi		
3	0.880	3.536	12	121	39	26	5	ni	للقائدات الإدارية في مؤسستكم قدرات عالية للتواصل مع العاملين	02
			5.9	59.6	19.2	12.8	2.5	.fi		
2	0.871	3.630	19	120	38	22	4	ni	- تعمل القيادات الإدارية في مؤسستكم على دفع العاملين لانجاز الأعمال باستمرار	03
			9.4	59.1	18.7	10.8	2.0	.fi		
5	0.988	3.413	16	100	49	28	10	ni	- تشجع القيادات الإدارية في مؤسستكم تقديم أفكار وأساليب جديدة في العمل	04
			7.9	49.3	24.1	13.8	4.9	.fi		
4	0.834	3.472	7	116	50	26	4	ni	- تؤكد القيادات الإدارية باستمرار أداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة	05
			3.4	57.1	24.6	12.8	2.0	.fi		
/	0.899	3.542	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة قد بلغ 3.542 بانحراف معياري بلغ 0.899 وهذا يشير إلى تقارب آراء الأفراد المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن فئة الموافقة، أي أن أفراد عينة الدراسة يملكون مهارات إدارية مميزة تدفع العاملين وهذا ما جاءت به العبارة (01) التي أكدت ذلك بوقوعها في الترتيب الأول بين المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بهذا البعد تليها مباشرة العبارة (03) التي تنص أن القيادات الإدارية تعمل في هذه المؤسسات على دفع العاملين لانجاز الأعمال باستمرار وتشجعهم على تقديم أفكار وأساليب جديدة في العمل مما يكون ممهدا وعاملا أساسيا للتغلب على المشكلات التي تصادف عملية التغيير، وعموما نقول أن المسؤولين أي القيادات الإدارية في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري تتوفر إلى حد معين على التميز يجعلها تحقق نتائج ذات قيمة مضافة فيما يخص التغيير وتحسين الأداء على حد سواء، وما جعلها تكسب هذه الصفة حسب رأينا هو التدريب والتكوينات المستمرة التي يتحصلون عليها دون غيرها من الفئات الأخرى وهي فئة العاملين الآخرين خاصة



المؤقتين منهم إلا أنها لا تشجع على تقديم أفكار وأساليب جديدة في العمل من طرف العاملين وهذا ما يجعل العمل روتينيا ، ويظهر ذلك من خلال ترتيب العبارة الخاصة بذلك وهي العبارة (04)، وعموما نقول أن القيادات الإدارية متميزة نوعا ما بصفة متوسطة وأقل مقارنة بالعناصر الأخرى في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

## 2 - تميز المرؤوسين:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الثاني من التميز التنظيمي وهو تميز المرؤوسين عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

الجدول رقم (38): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتميز في المرؤوسين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	الرقم
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	ni		
5	0.983	3.335	11	101	45	37	9	ni	يتمتع العمال بالعديد من الصلاحيات المفوضة من قبل الرؤساء تمكنهم من إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم	06
			5.4	49.8	22.2	18.2	4.4	fi		
1	0.785	3.763	17	132	41	11	2	ni	يملك العاملون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل	07
			8.4	65.0	20.2	5.4	1.0	fi		
2	0.798	3.699	16	131	41	9	6	ni	يستطيع العاملون وضع حلول مناسبة للمشاكل القائمة	08
			7.9	64.5	20.2	4.4	3.0	fi		
2	0.940	3.699	24	127	30	11	11	ni	تشجع المؤسسة المينائية العاملين للعمل مع بعضهم البعض (العمل الجماعي)	09
			11.8	62.6	14.8	5.4	5.4	fi		
4	1.012	3.408	14	105	49	20	15	ni	جميع العاملين يعرفون بالتحديد أهداف المؤسسة المينائية وما هو مطلوب منهم	10
			6.9	51.7	24.1	9.9	7.4	fi		
3	0.834	3.507	10	113	55	20	5	ni	يستجيب العمال بسرعة لمهامهم وأعمالهم	11
			4.9	55.7	27.1	9.9	2.5	fi		
/	0.892	3.569	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة قد بلغ 3.569 بانحراف معياري بلغ 0.892، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن فئة الموافقة المتوسطة، وأن المستجوبين من الرؤساء موافقون أن الأفراد العاملين يمتلكون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل، وهذا ما جاءت به العبارة (07) التي تنص على ذلك، إلا أن هؤلاء العاملين لا يتمتعون بالعديد من الصلاحيات المفوضة من قبل الرؤساء تمكنهم من إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم وهذا ما جاءت به العبارة (06)، حيث بلغ الوسط الحسابي الخاص بها 3.335 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.983 الذي يقع في فئة الموافقة المتوسطة، وقد يرجع ذلك إلى قلة خبرة



المؤوسين وتخوف الرؤساء والقيادات الإدارية من منح التفويض لهؤلاء لممارسة بعض الأعمال والتي يراها المسؤولين بأنها مهمة وتؤثر على سيرورة الأعمال، وعموما نقول أن المستجوبين من المسؤولين في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري موافقون بأن المؤوسين لهم مميزات تجعلهم يستجيبون بسرعة لمهامهم، وأعمالهم من خلال معرفتهم وإطلاعهم على أهداف مؤوساتهم وما هو مطلوب منهم لأجل تحسين أداء هذه المؤوسات.

### 3 - التميز في الإستراتيجية:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الثالث وهو تميز الإستراتيجية عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:.

#### الجدول رقم (39): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتميز في الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
3	0.839	3.610	17	112	60	6	8	ni	تضع المؤسسة المينائية عدة بدائل إستراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة	12
			8.4	55.2	29.6	3.0	3.9	fi		
4	0.980	3.541	22	108	39	26	8	ni	تراعي المؤسسة المينائية احتياجات العملاء وكسب رضاهم عند صياغة الإستراتيجية	13
			10.8	53.2	19.2	12.8	3.9	fi		
2	0.934	3.645	29	106	38	27	3	ni	تتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المينائية قبل تحديد الإستراتيجية اللازمة	14
			14.3	52.2	18.7	13.3	1.5	fi		
5	0.908	3.487	10	118	45	21	9	ni	توفر الإستراتيجية المناخ الذي يحسن من الأداء بكل مستوياته	15
			4.9	58.1	22.2	10.3	4.4	fi		
1	0.925	3.778	33	121	27	15	7	ni	تعمل المؤسسة المينائية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها وإمكاناتها	16
			16.3	59.6	13.3	7.4	3.4	fi		
/	0.917	3.612	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة قد بلغ 3.612 بانحراف معياري بلغ 0.917 وهذا يشير إلى تقارب آراء الأفراد المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن فئة الموافقة المتوسطة، مما يفسر أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري تعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح، من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها وإمكاناتها وهذا ما جاءت به العبارة رقم (16)، والتي كانت الأولى في ترتيب العبارات مما يوفر للمؤسسة موارد إضافية لاستخدامات أخرى، كما أن المؤسسات المينائية محل الدراسة، لها بدائل أخرى إستراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة كما تتميز بكونها تضم وتراعي احتياجات العملاء وكسب رضاهم لأنهم يمثلون مورد هام

لذلك لا تتغاضى عن احتياجاتهم ودراسة مشاكلهم داخل المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى توفرها على المناخ الذي يحسن من الأداء بكل مستوياته علما أن هذا الأخيرة جاءت العبارة (15) الخاصة بها في الترتيب الأخير من بين ترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد، وعموما نقول أن المؤسسات المينائية محل الدراسة تملك استراتيجيات واضحة ومتميزة تستطيع أن تصل إلى درجات عالية من الأداء، في حالة ما طبقت بصرامة كل ما جاء في بنودها.

#### 4 - التميز في الثقافة التنظيمية:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالتميز في الثقافة التنظيمية عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

الجدول رقم (40): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتميز في الثقافة التنظيمية

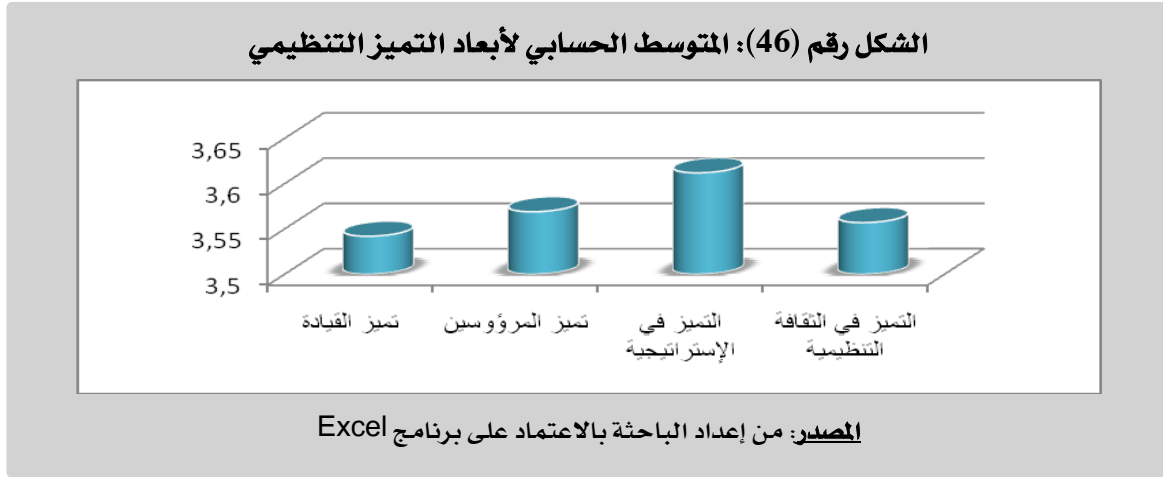
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
1	0.958	3.714	31	116	31	17	8	ni	يلتزم العمال بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل المؤسسة المينائية	17
			15.3	57.1	15.3	8.4	3.9	%fi		
3	0.894	3.625	17	124	40	13	9	ni	تعكس أجواء العمل الاحترام المتبادل بين الرؤساء والعمال	18
			8.4	61.1	19.7	6.4	4.4	%fi		
5	1.018	3.246	8	94	59	24	18	ni	يسود المؤسسة بيئة ديمقراطية تسمح بالمشاركة والمناقشة بين الرؤساء والعاملين	19
			3.9	46.3	29.1	11.8	8.9	%fi		
4	0.902	3.527	19	100	60	17	7	ni	يتوفر لدى العاملين الدافعية المطلوبة نحو العمل من أجل تحسين الأداء	20
			9.4	49.3	29.6	8.4	3.4	%fi		
2	0.960	3.674	30	108	44	11	10	ni	تساهم سلوكيات الموظفين في المؤسسة المينائية على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة	21
			14.8	53.2	21.7	5.4	4.9	%fi		
/	0.946	3.557	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة قد بلغ 3.557 بانحراف معياري بلغ 0.946، مما يؤكد على تقارب آراء الأفراد المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن فئة الموافقة، مما يفسر أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تميز الثقافة التنظيمية من خلال توفر العاملين على الدافعية المطلوبة نحو العمل، من أجل تحسين الأداء وأن سلوكياتهم أثناء العمل تعطي صورة طيبة عن المؤسسات محل الدراسة والعمل داخلها إلا أنهم كانوا متحفظين على الإجابة على العبارة (19) والتي تنص أن المؤسسة تسود فيها بيئة ديمقراطية تسمح بالمشاركة والمناقشة بين الرؤساء والعاملين بمتوسط

حسابي 3.246، يقع في فئة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري قدره 1.018 هذا الأخير يدل على اختلاف بين إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، قد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف قناعات الإدارة العليا وقياداتها حول التعامل مع العاملين وإلى اختلاف المستويات الوظيفية بين المسؤولين، وعموما نقول أن الثقافة التنظيمية متميزة بصفة متوسطة في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

وعموما يمكن إدراج مختلف أبعاد التميز في المؤسسات المينائية محل الدراسة من خلال الشكل التالي:



تتميز المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري في عدة مجالات بدءا بالتميز في الإستراتيجية، وهذا منطقي مع التغييرات التي تحدثها هذه المؤسسات في استراتيجياتها، مما جعلها متميزة أكثر عن غيرها من المجالات يليها التميز في المرؤوسين ، حيث يتميز العاملون في المؤسسات المينائية محل الدراسة أكثر من رؤسائهم، من خلال معرفة واجباتهم وأعمالهم، بعدها تأتي الثقافة التنظيمية في المركز الثالث، وأخيرا التميز في القيادة بدرجة أقل وقد يعود ذلك إلى عدم التغيير في هذه الفئة لأنه نادر ما تحدث تغييرات فيها، لذلك على القيادات في هذه المؤسسات بدل مجهودات أكبر للتميز، لذلك نستنتج أن كلما كان هناك تغيير في مجال معين كلما زاد ذلك المجال تميزا.

#### المطلب الخامس: الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم.

للتعرف على واقع الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الإجابات.

#### 1 - الأداء المالي:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الأول من الأداء وهو الأداء المالي عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

الجدول رقم (41): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالأداء المالي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
3	0.954	3.536	21	107	39	32	4	ni	أرباح المؤسسة المينائية في تزايد مستمر	01
			10.3	52.7	19.2	15.8	2.0	fi		
4	0.907	3.453	13	104	55	24	7	ni	تفتح المؤسسة المينائية أسواق جديدة باستمرار	02
			6.4	51.2	27.1	11.8	3.4	fi		
1	0.889	3.709	28	115	37	19	4	ni	يتناسب حجم الأرباح مع ما تقدمه المؤسسة المينائية من خدمات	03
			13.8	56.7	18.2	9.4	2.0	fi		
2	0.871	3.660	19	125	36	17	6	ni	هناك تنوع في تقديم خدمات عبر مجالات جديدة	04
			9.4	61.6	17.7	8.4	3.0	fi		
5	0.984	3.433	20	90	62	20	11	ni	هناك تقليل لتكاليف الخدمات المقدمة للزبائن	05
			9.9	44.3	30.5	9.9	5.4	fi		
/	0.919	3.558	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

ما يمكن ملاحظته مما سبق بصفة عامة في هذا البعد هو تجانس إجابات أفراد الدراسة، حيث كانت معظمها درجة موافق مع وجود حالات عدم الموافقة والحياد في أحيان أخرى لكنها منخفضة، وقد بلغ الوسط الحسابي 3.558 مع تجانس معتبر في الإجابات ترجمها الانحراف المعياري المقدر بـ 0.919، وما يلاحظ أيضا هو وقوع الوسط الحسابي في فئة الموافقة، حيث يتناسب حجم الأرباح مع ما تقدمه المؤسسات المينائية من خدمات، وهذا ما جاءت به العبارة (03) في الترتيب الأول من بين جميع العبارات مما يدل على أن الأداء المالي محقق من خلال الأرباح المحققة، والمتزايدة باستمرار وتنوع المؤسسة في تقديم الخدمات أو بشكل يرضي العملاء الأمر، الذي أثر على تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتي كانت مرتفعة، وهذا ما جاءت به العبارة (05)، والتي تتضمن تقليل لتكاليف الخدمات المقدمة للزبائن حيث كانت عموما مرتفعة هذا كله من أجل المحافظة عليهم وكسب رضاهم.

## 2 - العمليات الداخلية:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الثاني من الأداء وهو العمليات الداخلية عن

طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

الجدول رقم (42): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالعمليات الداخلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
3	0.887	3.635	14	135	28	18	8	ni	06	تعمل المؤسسة المينائية على تحسين إجراءات العمل وفقا لمتطلبات العمل
			6.5	66.5	13.8	8.9	3.9	fi		
5	0.986	3.472	9	130	24	28	12	ni	07	تعمل المؤسسة المينائية على تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين
			4.4	64.0	11.8	13.8	5.9	fi		
1	0.865	3.714	25	121	35	18	4	ni	08	تقدم المؤسسة المينائية خدماتها بأعلى جودة
			12.3	59.6	17.2	8.9	2.0	fi		
2	0.816	3.699	15	139	26	19	4	ni	09	تسعى المؤسسة المينائية إلى توفير جو عمل ملائم يساهم في تقديم خدمات جيدة
			7.4	68.5	12.8	9.4	2.0	fi		
4	0.897	3.601	19	118	36	26	4	ni	10	انخفض الوقت المستغرق لتقديم الخدمة في المؤسسة المينائية
			9.4	58.1	17.7	12.8	2.0	fi		
/	0.890	3.624	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من الجدول السابق تباين إجابات أفراد الدراسة، حيث كانت معظمها درجة موافقة متوسطة مع وجود حالات عدم الموافقة والحياد في أحيان أخرى لكنها منخفضة أيضا، وقد بلغ الوسط الحسابي 3.624 مع تجانس معتبر في الإجابات ترجمها الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.890 كما نلاحظ أيضا وقوع الوسط الحسابي في فئة الموافقة، ما يدل على توفر الجو الملائم للعمل ومساهمته في تقديم العاملين لأفكار جديدة من أجل تخفيض الوقت المستغرق في تقديم الخدمات للعملاء، وبأعلى جودة ممكنة كما تعمل المؤسسات المينائية على تحسين إجراءات العمل وفقا لمتطلبات العمل.

### 3 - خدمة العملاء:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الثالث من الأداء وهو خدمة العملاء عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

الجدول رقم (43): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بخدمة العملاء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	الرقم
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	ni		
2	0.862	3.729	24	126	32	16	5	ni	عدد عملاء المؤسسة المينائية في تزايد مستمر	11
			11.8	62.1	15.8	7.9	2.5	fi		
1	0.731	3.768	16	141	32	11	3	ni	تتمتع المؤسسة المينائية بسمعة عالية لدى العملاء فيما يخص تقديم الخدمات	12
			7.9	69.5	15.8	5.4	1.5	fi		
3	0906	3.655	20	128	25	25	5	ni	تستمع المؤسسة المينائية لشكاوي العملاء وتعالجها فورا	13
			9.9	63.1	12.3	12.3	2.5	fi		
4	0.871	3.581	15	117	50	13	8	ni	هناك انخفاض واضح في عدد الشكاوي المقدمة من طرف العملاء	14
			7.4	57.6	24.6	6.4	3.9	fi		
/	0.842	3.683	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من الجدول السابق تباين إجابات أفراد الدراسة، حيث كانت معظمها درجة موافقة متوسطة مع وجود حالات عدم الموافقة والحياد في أحيان أخرى، لكنها منخفضة أيضا، وقد بلغ الوسط الحسابي 3.683 مع تجانس معتبر في الإجابات ترجمها الانحراف المعياري المقدر بـ 0.842، كما نلاحظ أيضا وقوع الوسط الحسابي في فئة الموافقة المتوسطة، كما نلاحظ أن المؤسسات المينائية محل الدراسة تتمتع بسمعة عالية لدى العملاء فيما يخص تقديم الخدمات من خلال ترتيب العبارة (13)، والتي تنص على ذلك كما أنها تستمع لشكاوي العملاء وتعالجها فورا، وهذا يظهر من خلال انخفاض واضح في عدد الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن وهذا ما أكدته الإجابات المقدمة من طرف المستجوبين فيما يخص العبارة (14)، وعموما نقول أن المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري تولي اهتماما كبيرا بعملائها لأنهم رأس مال لها لذلك تحاول كسب رضاهم والاستماع لهم ولانشغالاتهم.

#### 4 - التعلم والنمو:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الرابع من الأداء وهو التعلم والنمو عن طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

الجدول رقم (44): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتعلم والنمو

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
7	0.997	3.172	9	82	59	41	12	ni	تمت ترقية العاملين عند حصولهم على شهادات إضافية	15
			4.4	40.4	29.1	20.2	5.9	fi		
4	0.887	3.280	7	88	70	31	7	ni	زادت عدد الاقتراحات والأفكار الإبداعية المقدمة من طرف العاملين لتحسين الأداء	16
			3.4	43.3	34.5	15.3	3.4	fi		
2	1.091	3.300	15	98	40	33	17	ni	لدى العامل ثقة تامة بأنه يستطيع الحصول على التدريب اللازم عندما يحتاج إليه	17
			7.4	48.3	19.7	16.3	8.4	fi		
5	1.074	3.261	12	96	46	31	18	ni	تعمل المؤسسة المينائية على تسهيل عملية التعلم وتطبيق مهارات عمل جديدة	18
			5.9	47.3	22.7	15.3	8.9	fi		
3	1.141	3.285	11	114	22	34	22	ni	زادت عدد الدورات التدريبية المخصصة للعاملين من أجل تحسين أدائهم	19
			5.4	56.2	10.8	16.7	10.8	fi		
6	0.965	3.216	11	80	62	42	8	ni	توفر المؤسسة المينائية كل الإمكانيات لموظفيها من أجل الإبداع والتفكير في ابتكار أساليب عمل جديدة	20
			5.4	39.4	30.5	20.7	3.9	fi		
1	0.924	3.472	14	109	45	29	6	ni	تقدم المؤسسة المينائية أساليب جديدة في تقديم خدمات لزيائنها باستمرار	21
			6.9	53.7	22.2	14.3	3.0	fi		
/	1.011	3.284	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من الجدول السابق تباين إجابات أفراد الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي 3.284 مع اختلاف في الإجابات بين المستجوبين ترجمها الانحراف المعياري المقدر بـ: 1.011، كما نلاحظ أيضا وقوع الوسط الحسابي في فئة الموافقة المتوسطة والحياد باستثناء العبارة (21)، التي تنص على أن المؤسسات المينائية تقدم أساليب جديدة في تقديم خدمات لزيائنها باستمرار حيث قدر متوسطها الحسابي 3.472، وانحراف معياري 0.924 وآخر ترتيب كان للعبارة (15)، التي تتضمن ترقية العاملين عند حصولهم على شهادات إضافية فقد جاءت بمتوسط حسابي

منخفض جدا وقد يعود ذلك إلى المركزية في التسيير التي تسود الموانئ الجزائرية عموما، فيرجع في سن قوانين التوظيف إلى الجهات العليا وهي وزارة النقل، مما يضيق على المؤسسات المينائية حرية التصرف في مثل هذه الأمور وعموما نقول أن المتوسط العام لبعد التعلم والنمو يقع في فئة الموافقة المتوسطة إلى الحياد، مما يعطي صورة سلبية عن المؤسسات، فيما يخص اهتمامها بعملية التعلم وتطبيق مهارات عمل جديدة وتقديم الأفكار والاقتراحات من طرف العاملين والتي من شأنها التأثير السلبي على مستوى الأداء.

## 5 - البيئة والمجتمع:

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالبعد الخامس من الأداء وهو البيئة والمجتمع عن

طريق الأدوات الوصفية كما يلي:

### الجدول رقم (45): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالبيئة والمجتمع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
3	0.787	3.793	29	118	43	11	2	ni	22	لدى المؤسسة المينائية التزام بكافة القوانين التي تنص على المحافظة على البيئة
			14.3	58.1	21.2	5.4	1.0	%fi		
1	0.820	3.862	31	132	27	7	6	ni	23	تراعي المؤسسة المينائية حسن استغلال الموارد في أنشطتها
			15.3	65.0	13.3	3.4	3.0	%fi		
4	0.884	3.768	36	108	36	22	1	ni	24	يتم التخلص من مخلفات المؤسسة المينائية والنفايات بشكل لا يضر بالبيئة
			17.7	53.2	17.7	10.8	5	%fi		
2	0.905	3.822	36	121	26	14	6	ni	25	تمول المؤسسة المينائية بعض الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية خارج المؤسسة
			17.7	59.6	12.8	6.9	3.0	%fi		
5	1.020	3.546	21	116	31	23	12	ni	26	توفر المؤسسة المينائية مناصب شغل لأفراد المجتمع
			10.3	57.1	15.3	11.3	5.9	%fi		
6	1.001	3.482	17	110	43	20	13	ni	27	تأخذ المؤسسة المينائية بعين الاعتبار انشغالات ومصالح المجتمع المحلي
			8.4	54.2	21.2	9.9	6.40	%fi		
/	0.903	3.712	المتوسط العام							

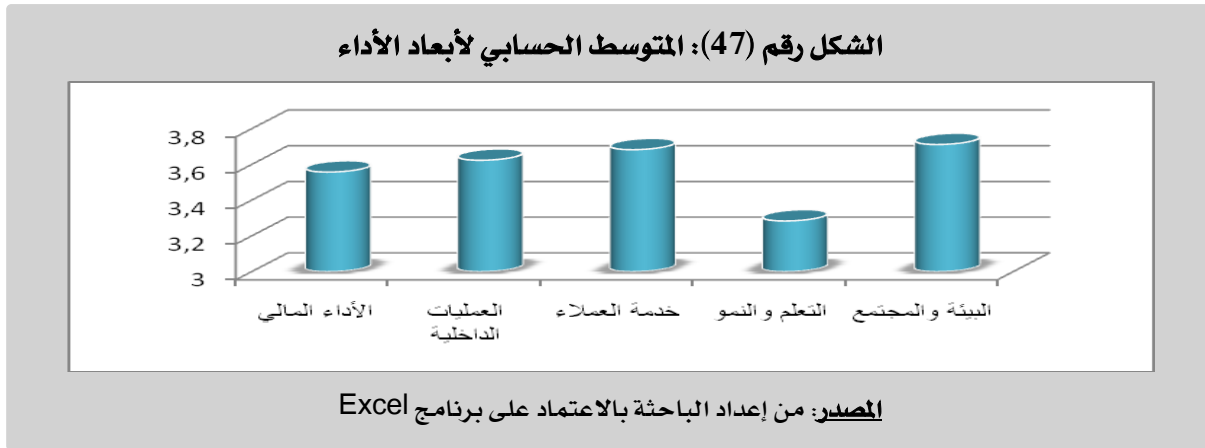
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة معظمها بدرجة موافق مع وجود حالات عدم الموافقة في أحيان أخرى لكنها منخفضة أيضا، وقد بلغ الوسط الحسابي 3.712، مع تجانس معتبر في الإجابات ترجمها الانحراف المعياري المقدر بـ 0.903، كما نلاحظ أيضا وقوع الوسط الحسابي العام في فئة الموافقة، والوسط الحسابي لكل عبارة يقع في فئة الموافقة أيضا دون استثناء، حيث تراعي المؤسسات المينائية محل الدراسة حسن استغلال الموارد في أنشطتها، من خلال الإجابات الخاصة بالعبارة (23) التي تنص على ذلك وترتيبها الأول من بين العبارات تليها العبارة في المرتبة الثانية العبارة (25) التي تنص على أن المؤسسات المينائية محل الدراسة تمول



بعض الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية خارج المؤسسة مما يدل على اهتمام هذه المؤسسات بأنشطة المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه مما يعزز من سمعتها فيه، تليها العبارة (22) التي تخص البيئة والتي تنص على أن المؤسسات المينائية لديها إلتزام بكافة القوانين التي تنص على المحافظة على البيئية، وهذا يظهر من خلال الشهادات التي تتحصل عليها والخاصة بالبيئة ومدى المحافظة عليها، أما العبارتين الأخيرتين في الترتيب هما على التوالي العبارتين رقم (26) و(27) هذه الأخيرة التي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار انشغالات ومصالح المجتمع المحلي، والعبارة الأخرى هي توفير مناصب شغل لأفراد المجتمع، ويظهر ذلك من خلال المسابقات التي تعلنها كل سنة، وعموما يمكن القول أن الأداء من منظور البيئة والمجتمع مجسد من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعموما يمكن إدراج واقع الأداء من منظور بطاقة الأداء المستديم في المؤسسات المينائية محل الدراسة من خلال الشكل التالي:



تعمل المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري على تحسين أدائها من منظور بطاقة الأداء المستديم من خلال مختلف الأبعاد التي يتضمنها هذا الأخير، حيث تولي اهتماما كبيرا بالمجتمع الذي تتواجد فيه ومختلف متطلباته وتراعي البيئة وسلامتها، كما تركز على خدمة العملاء وكسب رضاهم بدرجة كبيرة ، وهذا واضح من خلال التغييرات التي تحدث في الإستراتيجية وتميز هذه الأخيرة لتضع العملاء بعين الاعتبار كما تعمل على تحسين العمليات الداخلية حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بعد خدمة العملاء، يليها تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف بمقابل تحقيق أرباح إضافية، إلا أن الأداء من منظور التعلم والنمو كان في المركز الأخير من حيث الترتيب مما يدل أن الأداء كان منخفض في مجال تعلم وتدريب العاملين، قد يرجع إلى مقاومة العاملين للتغييرات التي تحدثها المؤسسات المينائية نتيجة عدم اهتمام هذه الأخيرة بعملية تنفيذ التغيير كما رأينا سابقا، هذه العملية التي تتطلب الاتصال بالعاملين وإشراكهم في عملية التغيير، والأخذ باقتراحاتهم حتى تتفادى المؤسسة المقاومة المحتملة من طرفهم، لذلك يجب على المؤسسات المينائية تدارك هذا الانخفاض في الأداء.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى أساسيات حول الموانئ بصفة عامة والموانئ الجزائرية بصفة خاصة وعلاقتها بالاقتصاد الجزائري، بالإضافة إلى مختلف الإجراءات المنهجية بهدف الخروج بنتائج سلمية وعرض مختلف الأساليب والأدوات التي تأكدنا من ثباتها وصدقها على عينة استطلاعية، ثم التطرق إلى النمذجة بالمعادلات كأسلوب إحصائي حديث، وكخطوة تمهيدية للفصل الموالي تم عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال الإحصاء الوصفي، والتي بينت درجة موافقة نوعا ما على العبارات إلى متوسطة وتجانس إجاباتهم بواسطة كل من الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري كما تم معرفة أهم ممارسات إدارة التغيير ومجالات هذا التغيير بالإضافة إلى ترتيب مجالات التمييز ومختلف أبعاد الأداء.

## الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

### تمهيد:

تمكنا في دراسة الفصول السابقة من معرفة أهمية إدارة التغيير في عمليات تحسين وتطوير أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، من خلال توفر المناخ المساعد كتميز القيادة وقناعتها بالتغيير والتزامها بها وتميز المرؤوسين والإستراتيجية والثقافة التنظيمية، وهذا ما سنختبره في هذا الفصل عن طريق تأكيد صدق البناء العاملي لدور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري، حيث خصص المبحث الأول لدراسة نماذج القياس من خلال التأكد من صدق كل نموذج، واختبار مؤشرات المطابقة لبيانات استمارة الاستبيان، في حين خصص المبحث الثاني لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية، بتطبيق الانحدار البسيط لأنها تضم العلاقات المباشرة بين المتغيرات المستقلة الرئيسية والمتغير الثابت، واختبار الفروق بين ممارسات إدارة التغيير ومجالاته باستخدام برنامج " Spss " واختبار الفرضيات المتبقية عن طريق برنامج " Amos " الذي يركز على استخدام العلاقات الارتباطية غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث فنقوم بتقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المستديم في إحدى المؤسسات المتميزة وهي مؤسسة ميناء سكيكدة، كنموذج عن مؤسسات الموانئ الشرقية في ظل التغييرات التي قامت بها المؤسسة منذ سنة 2014 إلى غاية سنة 2017.

**المبحث الأول: تكوين واختبار نماذج القياس لمتغيرات الدراسة:**

سنتطرق في هذا العنصر إلى تطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية، وقياس جودة نماذج القياس المختلفة لمتغيرات الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة، للحصول على نماذج صالحة وذات جودة من خلال مؤشرات المطابقة، لاستعمالها كمدخلات في المرحلة الموالية، وهي اختبار الفرضيات التي اعتمدت بعضها على برنامج " Amos " في الفرضيات الخاصة بالعلاقات غير المباشرة ، لكن قبل الشروع في تكوين واختبار نماذج القياس للدراسة وجب التطرق أولاً إلى طبيعة التوزيع لأنه شرط أساسي لتطبيق النمذجة، والاختبارات المعلمية كما يلي:

**الجدول رقم (46): اختبار التوزيع الطبيعي**

المتغير	الالتواء	التفرطح
التخطيط لعملية التغيير	-1,773	5,051
تنفيذ التغيير	-1,410	4,327
تقييم التغيير ومتابعته	-1,307	2,907
ممارسات إدارة التغيير	-1,625	4,536
التغيير في الهيكل التنظيمي	-0,581	-509
التغيير في الأفراد	-766	,2320
التغيير في التكنولوجيا	-1,130	,7870
التغيير في الاستراتيجية	-0,883	,9530
مجالات (برامج) التغيير	-0,821	,1700
تميز القيادة	-0,964	,6620
تميز المرؤوسين	-1,241	2,228
لتميز الاستراتيجي	-1,066	,8100
تميز الثقافة التنظيمية	-1,135	1,698
التميز التنظيمي	-1,210	1,446
إدارة التغيير	-1,425	3,956
الأداء المالي	-1,015	1,370
العمليات الداخلية	-1,198	1,285
رضا العملاء	-1,438	1,991
التعلم والنمو	-0,612	,4430-
البيئة والمجتمع	-1,030	1,323
تحسين الأداء	-1,180	1,433

**المصدر:** إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات ( SPSS 22 )

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم معاملات الإلتواء محصورة بين  $-1,773$  و  $-0.612$  - وقيم معاملات التفرطح محصورة بين  $-0.4430$  و  $5.051$ ، وهي لا تتجاوز درجات القطع المطلوبة، وعليه نقول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الاعتماد على الطرق الإحصائية المعلمية التي تشترط التوزيع الطبيعي، حيث هناك إجماع على الحد المتعلق بمقياس التفرطح إلى غاية أكبر من 20، والبعض الآخر يقترح أن تتجاوز قيمة هذا المقياس للحد 10 معناه وجود مشكلة معينة<sup>1</sup>.

**المطلب الأول: اختبار نماذج القياس لقيم ممارسات إدارة التغيير .**

من المراحل المهمة في تطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية ومن أجل معرفة جودة البيانات المتحصل عليها من استرجاع الاستبيان، هو اختبار نماذج القياس بالتركيز على التحليل العاملي التوكيدي ، وفي هذا العنصر نقوم باختبار نماذج القياس لقيم ممارسات إدارة التغيير.

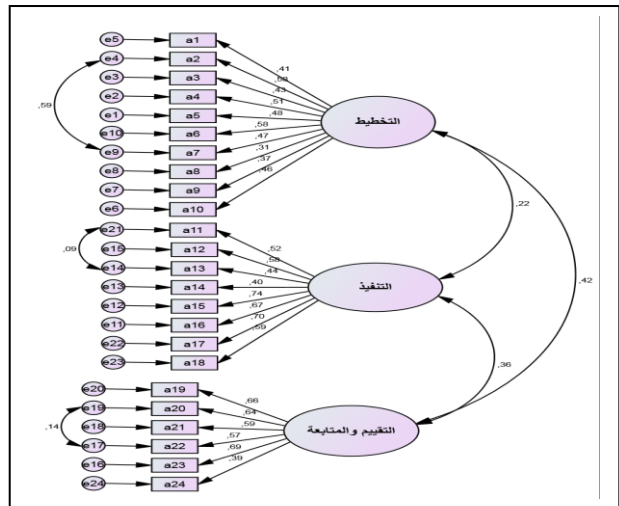
### 1 - التحليل العاملي التوكيدي لنموذج ممارسات إدارة التغيير :

يتكون نموذج التحليل العاملي لمفهوم " ممارسات إدارة التغيير" على ثلاثة أبعاد يتم تقديمها من خلال الأشكال الموالية، والتي توضح أيضا تشعب أبعاد ممارسات إدارة التغيير بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها والارتباطات البنوية بين العوامل الكامنة، مع التعديلات المقترحة للنموذج الممثلة بيانيا بالسهم المحذب.

الشكل رقم (48):

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم ممارسات إدارة التغيير

القيم المعيارية

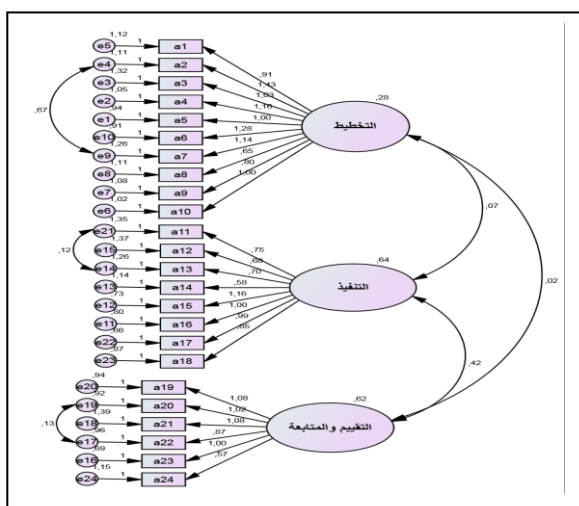


المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

الشكل رقم (49):

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم ممارسات إدارة التغيير

القيم اللامعيارية



بعد إجراء التحليل ببرنامح " Amos " الإصدار 22 قمنا بإضافة تعديلات على النموذج المقترح، وذلك حسب دلائل التعديلات المقترحة من طرف برنامج التحليل للوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج، وتلخص هذا التعديل في إضافة رابط واحد بين أخطاء القياس كما يلي:

<sup>1</sup> Rex B Kline, Principles and Practice of Structural Equation Modeling . Methodology in The Social Sciences, 3<sup>rd</sup> Edition , 2016, p 63.

- الربط بين خطأ القياس (e4) وخطأ القياس (e9) من نفس العامل "التخطيط"؛
- الربط بين خطأ القياس (e21) وخطأ القياس (e14) من نفس العامل "التنفيذ"؛
- الربط بين خطأ القياس (e19) وخطأ القياس (e17) من نفس العامل "التقييم والمتابعة".

كما سجلنا مؤشرات جودة المطابقة لنموذج ممارسات إدارة التغيير كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(47): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج ممارسات إدارة التغيير

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
Cmin	661.250	لا يكون دالا	/
Cmin/Df	2.677	يجب أن يكون محصورا 1 - 5	محقق
(df)	247	$df \geq 0$ نموذج معين	محقق
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	/	/

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

في الجدول السابق يعتبر مؤشر "مربع كاي  $\chi^2$ " من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجته (661.250) بدرجة حرية (247)، وهي دالة عند  $p < 0.000$  أي تحت مستوى (0.01)، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي ( $\chi^2$ ) أو لدرجة الحرية يجعلنا نقول أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه بقسمة مربع كاي على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته بـ (2.677)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين 1 - 5، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير، لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (48): مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج ممارسات إدارة التغيير

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج	التقييم
(CFI)	0.904	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل	محقة
(TLi)	0.913	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل	محقة
(IFI)	0.962	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل	محقة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

نلاحظ من الجدول أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.904)، حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير مركزي لـ: مربع كاي ( $\chi^2$ ) للنموذج المختبر

بالمقارنة مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ: 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج.

أما بالنسبة لمؤشر توكر لوييس (TLi) فكانت قيمته (0.913) حيث يعمل هذا المؤشر على مقارنة انعدام المطابق للنموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة مقبولة بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر.

وفيما يخص مؤشر المطابقة التزايدى (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.962)، ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الجدول رقم (49): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج ممارسات إدارة التغيير

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
(RMSEA)	0.052	[0.08 ، 0.05] قبول النموذج	محقة
(SRMR)	0.043	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.	محقة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

بالنسبة لمؤشرات الجدول السابق نجد أن كل من قيمة المؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.052)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0.043)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويعتبر مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياساً لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) الذي يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي ( $\chi^2$ )، من رفض النموذج مع كبر حجم العينة، ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.05 - 0.08].

## 2 - تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج ممارسات إدارة التغيير:

نوضح التقديرات من خلال الجدول الموالي:



الجدول رقم(50): تقديرات نموذج ممارسات إدارة التغيير

التشبعات		القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	الخطأ المعياري	الدلالة	
a5	<---	planification	1,000	,476		
a4	<---	planification	1,163	,511	,206	***
a3	<---	planification	1,027	,426	,211	***
a2	<---	planification	1,435	,581	,240	***
a1	<---	planification	,906	,410	,192	***
a16	<---	Exécution	1,000	,667		
a15	<---	Exécution	1,163	,736	,140	***
a14	<---	Exécution	,576	,395	,117	***
a13	<---	Exécution	,695	,443	,128	***
a12	<---	Exécution	,143	,581	,682	***
a23	<---	Evaluation.et.suivi	1,000	,689		
a22	<---	Evaluation.et.suivi	,866	,572	,130	***
a21	<---	Evaluation.et.suivi	1,079	,586	,155	***
a20	<---	Evaluation.et.suivi	1,020	,643	,138	***
a19	<---	Evaluation.et.suivi	1,083	,662	,141	***
a6	<---	planification	1,281	,576	,207	
a7	<---	planification	1,145	,472	,226	***
a8	<---	planification	,653	,309	,177	***
a9	<---	planification	,800	,375	,183	***
a10	<---	planification	1,000	,461		***
a17	<---	Exécution	,987	,697	,123	***
a18	<---	Exécution	,854	,589	,122	***
a24	<---	Evaluation.et.suivi	,575	,390	,119	***
a11	<---	Exécution	,751	,521	,114	***

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22) \*\*\* النتائج دالة عند مستوى 0.01

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الأشكال السابقة لنموذج " ممارسات إدارة التغيير"، والذي يمثل درجة تشبع أبعاد ممارسات إدارة التغيير بالمؤشرات أو الفقرات المعبر عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة إلى كل مؤشر من المؤشرات أو الفقرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات أو الفقرات، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع أو الإشباع للمتغير الكامن نعتمد على الأوزان الانحدارية المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن، كما هو موضح في الجدول السابق، حيث يظهر أن أكثر المتغيرات إشباعاً لأبعاد ممارسات إدارة التغيير هو المؤشر أو الفقرة رقم(23) في بعد القيم والمتابعة، إذ بلغت الدرجة المعيارية للإشباع

(0.68)، أما اقل المؤشرات إشباعا فيتضح في الفقرة (8) في بعد التخطيط ، حيث بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.309) ، أما باقي الفقرات فتسجل الدرجات المعيارية.

كما نرى أيضا أن نموذج ممارسات إدارة التغيير خال من الارتباطات الغير منطقيّة (illogical correlation) والذي يتجاوز الرقم 1 الصحيح، ونسبة التشبع أو الصدق بين عوامل ممارسات إدارة التغيير الثلاثة ومؤشرات أو فقراتها ، فقد تجاوزت معظمها 0.30 مع مستويات معنوية (p-value =0.000).

حسب ما سبق يمكن القول بأن التشبعات أو تقديرات النموذج ثلاثي الأبعاد "ممارسات إدارة التغيير" مقبولة، حيث كانت قيم التشبع محصورة بين [0,306 – 0,68] ، ودالة إحصائيا عند مستوى الدالة (0.01) ، أما مؤشرات جودة المطابقة للنموذج فكانت جيدة ومقبولة للحكم على البنية الثلاثية لمفهوم ممارسات إدارة التغيير، مما يؤكد أن النموذج العاملي التوكيدي الثلاثي لممارسة إدارة التغيير يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات وبالتالي فهو نموذج صالح ومتوافق مع بيانات الدراسة.

إذن ما يمكن قوله عموما أن النموذج العاملي لمفهوم ممارسات إدارة التغيير يتوفر على جودة مطابقة، حيث يتكون هذا النموذج من ثلاثة عوامل كامنة من الدرجة الأولى (التخطيط ، التنفيذ ، التقييم والمتابعة)، تتشبع على كل عامل كامن مجموعة من المؤشرات (فقرات) ترتبط بدرجات مقبولة من التشبع ودلالة إحصائية جيدة، ومن ثمة نستنتج أن البنية العاملية المتعلقة بـ ممارسات إدارة التغيير محققة تنطوي على ثلاثة أبعاد أساسية هي: التخطيط ، التنفيذ ، التقييم والمتابعة.

#### المطلب الثاني: اختبار نماذج القياس لقيم مجالات التغيير.

من أجل معرفة جودة البيانات المتحصل عليها نقوم باختبار نماذج القياس بالتركيز على التحليل العاملي التوكيدي للنموذج وفي هذا العنصر نقوم باختبار نماذج القياس لقيم مجالات التغيير.

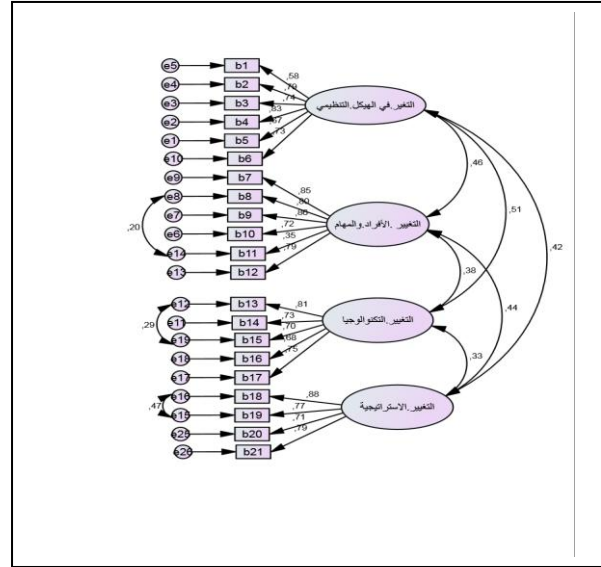
#### 1 - التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مجالات التغيير :

يتكون نموذج التحليل العاملي لمفهوم "مجالات التغيير" على أربعة أبعاد يتم تقديمها من خلال الأشكال الموالية والتي توضح أيضا تشبع أبعاد ممارسات إدارة التغيير بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها، والارتباطات البنيوية بين العوامل الكامنة، مع التعديلات المقترحة للنموذج الممثلة بيانيا بالسهم المحذب.

الشكل رقم (50):

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم مجالات التغيير

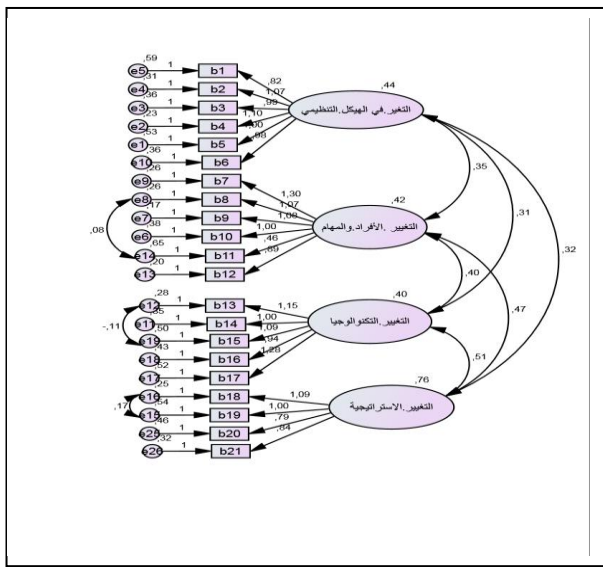
القيم المعيارية



الشكل رقم (51):

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم مجالات التغيير

القيم اللامعيارية



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

بعد إجراء التحليل قمنا بإضافة تعديلات على النموذج المقترح وذلك حسب دلائل التعديلات المقترحة من طرف برنامج التحليل للوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج، ويظهر هذا التعديل في إضافة رابط واحد بين أخطاء القياس كما يلي:

- الربط بين خطأ القياس (e8) وخطأ القياس (e14) من نفس العامل "تغيير الأفراد"؛
  - الربط بين خطأ القياس (e12) وخطأ القياس (e19) من نفس العامل "التغيير في التكنولوجيا"؛
  - الربط بين خطأ القياس (e16) وخطأ القياس (e15) من نفس العامل "التغيير في الإستراتيجية"؛
- وسجلنا مؤشرات جودة المطابقة لنموذج مجالات التغيير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(51): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج مجالات التغيير

التقييم	شروط القبول للنموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
/	لا يكون دالا	561.411	Cmin
محقق	يجب أن يكون محصورا [ 1 - 5 ]	3.341	Cmin/Df
محقق	$df \geq 0$ نموذج معين	180	(df)
/	/	0.000	مستوى الدلالة (p-value)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

نلاحظ من الجدول السابق أن مؤشر "مربع كاي"  $\chi^2$  بلغت نتيجته (561.411) بدرجة حرية (180)، وهي دالة عند  $p < 0.000$  أي تحت مستوى (0.01)، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي ( $\chi^2$ ) أو لدرجة الحرية يجعلنا نقول أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه بقسمة مربع كاي على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته بـ (3.341)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين 1 - 5، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن أيضا الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (52): مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج مجالات التغيير

التقييم	شروط قبول النموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
محقة	CFI $\geq 0.90$ تطابق أفضل CFI=1 مطابقة تامة	0.951	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
محقة	TLI $\geq 0.90$ تطابق أفضل TFI=1 مطابقة تامة	0.933	مؤشر توكر لوييس (TLi)
محقة	IFI $\geq 0.90$ تطابق أفضل IFI=1 مطابقة تامة.	0.963	مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.951) وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدر بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشر (TLi) فكانت قيمته (0.933)، وهي قيمة مقبولة مقارنة بدرجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر، وفيما يخص مؤشر (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.963) وهي قيمة جيدة لقبول النموذج.

الجدول رقم (53): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج مجالات التغيير

التقييم	شروط القبول للنموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
محقة	قبول النموذج [0.08 ، 0.05]	0.064	(RMSEA)
محقة	SRMR $< 0.08$ تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.	0.034	(SRMR)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

بالنسبة لمؤشرات الجدول السابق نجد أن كل من قيمة المؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.064)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0.034)، يدلان

على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويعد مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياساً متوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) نتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي  $[0.05 - 0.08]$ .

## 2 - تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج مجالات التغيير:

انطلاقاً من النتائج السابقة لنموذج "مجالات التغيير" والذي يمثل درجة تشبع أبعاد مجالات التغيير بالمؤشرات أو الفقرات المعبر عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة إلى كل مؤشر من المؤشرات وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع للمتغير الكامن نعتمد على الأوزان الانحدارية المعيارية وغير المعيارية (Unstandardized) التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن كما يلي .

الجدول رقم (54): تقديرات نموذج مجالات التغيير

الدلالة	الخطأ المعياري	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	التشعبات
		,675	1,000	Changement.str.organisa <---
***	,106	,835	1,096	Changement.str.organisa <---
***	,106	,739	,990	Changement.str.organisa <---
***	,109	,787	1,075	Changement.str.organisa <---
***	,110	,578	,823	Changement.str.organisa <---
		,724	1,000	Chang.perso.des.tâches <---
***	,089	,859	1,080	Chang.perso.des.tâches <---
***	,094	,804	1,072	Chang.perso.des.tâches <---
***	,107	,854	1,298	Chang.perso.des.tâches <---
***		,732	1,000	Chang.technologie <---
		,765	1,000	Chang.stratégie <---
***	,062	,884	1,087	Chang.stratégie <---
***	,078	,712	,787	Chang.stratégie <---
***	,074	,790	,836	Chang.stratégie <---
***	,105	,732	,977	Changement.str.organisa <---
***	,096	,350	,465	Chang.perso.des.tâches <---
***	,080	,790	,890	Chang.perso.des.tâches <---
***	,099	,810	1,151	Chang.technologie <---
***	,110	,700	1,095	Chang.technologie <---
***	,098	,676	,939	Chang.technologie <---
***	,119	,750	1,284	Chang.technologie <---

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22) \*\*\* النتائج دالة عند مستوى المستوى 0.01

يلاحظ من خلال الجدول أن أكثر المتغيرات إشباعاً لأبعاد مجالات التغيير هو المؤشر أو الفقرة رقم (b18) في بعد التعلم والنمو، إذ بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.884)، أما أقل المؤشرات إشباعاً في الفقرة (b11) في بعد رضا العملاء، حيث بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.35)، أما باقي الفقرات فتسجل الدرجات المعيارية، كما نلاحظ أن نموذج مجالات التغيير خال من الارتباطات الغير منطقية (illogical correlation) والذي معظمها يتجاوز الرقم 1 الصحيح، ونسبة التشعب أو الصدق بين عوامل مجالات التغيير الأربعة ومؤشراتها جيدة، فقد تجاوزت معظمها 0.50.

وحسب ما سبق يمكن القول بأن تقديرات النموذج رباعي الأبعاد " مجالات التغيير " مقبولة، حيث كانت قيم التشعب محصورة بين [0,35 – 0,88] ، ودالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.01)، أما مؤشرات جودة المطابقة للنموذج فكانت جيدة ومقبولة للحكم على البنية الرباعية لمفهوم مجالات التغيير، مما يؤكد أن النموذج العاملي التوكيدي الرباعي لمجالات التغيير يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات، وبالتالي هو نموذج صالح ومتوافق مع بيانات الدراسة، لذلك يمكن القول أن النموذج العاملي لمفهوم مجالات التغيير يتوفر على جودة مطابقة، حيث يتكون هذا النموذج من أربع عوامل كامنة من الدرجة الأولى (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام والأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الإستراتيجية)، تتشعب على كل عامل كامن مجموعة من المؤشرات ترتبط بدرجات مقبولة من التشعب، ودلالة إحصائية جيدة، ومن ثم نستنتج أن البنية العاملية المتعلقة بـ: مجالات التغيير محققة وتنطوي على الأربع أبعاد السابقة.

### المطلب الثالث: اختبار نماذج القياس لقيم التميز التنظيمي.

من أجل معرفة جودة البيانات المتحصل عليها نقوم باختبار نموذج القياس بالتركيز على التحليل العاملي التوكيدي للنموذج وفي هذا العنصر نقوم باختبار نماذج القياس لقيم التميز التنظيمي.

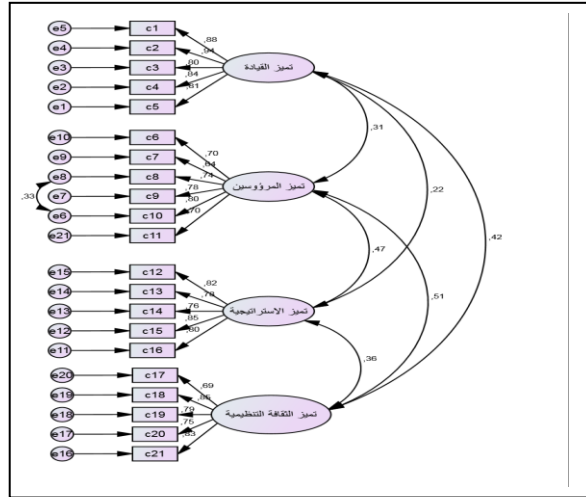
#### 1 - التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التميز التنظيمي:

يتكون نموذج التحليل العاملي لمفهوم " التميز التنظيمي " من أربع أبعاد حيث يمثل الشكل الموالي تشعب أبعاد التميز التنظيمي بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها، والارتباطات البنوية بين العوامل الكامنة، مع التعديلات المقترحة للنموذج الممثلة دائماً بيانياً بالسهم المحذب.

الشكل (52)

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم التميز التنظيمي

القيم المعيارية

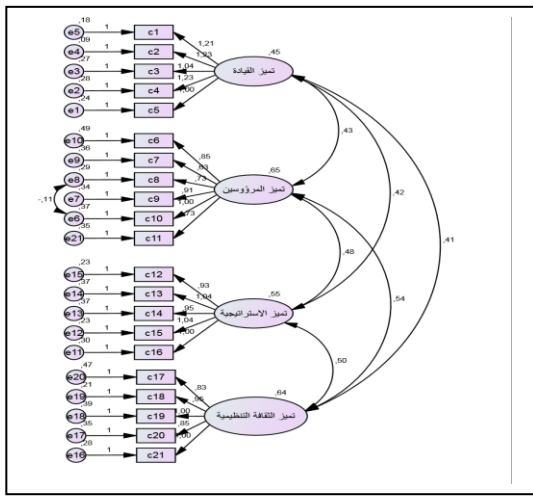


المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

الشكل (53)

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم التميز التنظيمي

القيم اللامعيارية



بعد إجراء قمنا بإضافة تعديلات على النموذج المقدم وذلك حسب دلائل التعديلات المقترحة من طرف برنامج التحليل للوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج، وتظهر هذا التعديل في إضافة رابط واحد بين أخطاء القياس كما يلي:

■ الربط بين خطأ القياس (e6) وخطأ القياس (e8) من نفس العامل "تميز الرؤوسيين"

وقد سجلنا مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التميز التنظيمي كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (55): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج التميز التنظيمي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
Cmin	613.56	لا يكون دالا	/
Cmin/Df	3.371	يجب أن يكون محصورا 1- 5	محقق
(df)	182	$df \geq 0$ نموذج معين	محقق
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	/	/

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

يعتبر مؤشر مربع كاي  $\chi^2$  من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجته (613.56) بدرجة حرية (182)، وهي دالة عند  $p < 0.000$  أي تحت مستوى 0.001، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي ( $\chi^2$ ) أو لدرجة الحرية يجعلنا نقول أن النتيجة جيدة أو لا، أما مربع كاي المعياري (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته بـ

(3.371)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين [ 1 - 5] وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات.

الجدول رقم (56): مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج التميز التنظيمي

التقييم	شروط قبول النموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
محقة	CFI >= 0.90 تطابق أفضل CFI=1 مطابقة تامة	0.911	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
محقة	TLI >= 0.90 تطابق أفضل TFI=1 مطابقة تامة	0.887	مؤشر توكر لويس (TLi)
محقة	IFI >= 0.90 تطابق أفضل IFI=1 مطابقة تامة.	0.920	مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج ( AMOS 22 )

نلاحظ أن قيمة مؤشر (CFI) تساوي (0.911) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير مركزي لـ مربع كاي ( $\chi^2$ ) للنموذج المقدم بالمقارنة مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ 0.90 فما فوق مما يسمح لنا بقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشر (TLi) فكانت قيمته (0.887)، وهي قيمة مقبولة عموما بالتقريب مقارنة بدرجة القطع 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر، وفيما يخص مؤشر (IFI) ، فكانت قيمته تساوي (0.920) ، ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الجدول رقم (57): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج التميز التنظيمي

التقييم	شروط القبول للنموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
محقة	[0.05 ، 0.08] قبول النموذج	0.062	(RMSEA)
محقة	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.	0.070	(SRMR)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج ( AMOS 22 )

نلاحظ من الجدول أن كل من قيمة المؤشر (RMSEA) تساوي (0.062)، ومؤشر (SRMR) والتي تساوي (0.070)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويعد مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياسا لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، والنتيجة الخاصة بهما في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.05 - 0.08].



## 2 - تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج قيم التميز التنظيمي:

نطلاقاً من الأشكال السابقة لنموذج "التميز التنظيمي" والذي يمثل درجة تشبع أبعاد التميز التنظيمي بالمؤشرات أو الفقرات المقدر، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة إلى كل مؤشر من المؤشرات أو الفقرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات أو الفقرات، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع للمتغير الكامن نعتمد على الأوزان الانحدارية المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) كما هو مبين في الجدول التالي، حيث بين هذا الأخير أن أكثر المتغيرات إشباعاً لأبعاد التميز التنظيمي هو المؤشر رقم (2) في بعد تميز القيادة، إذ بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.94)، أما أقل المؤشرات إشباعاً فيظهر في الفقرة (6) في بعد تميز المرؤوسين، حيث بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.64)، أما باقي الفقرات فتسجل الدرجات المعيارية كما يلي.

الجدول رقم (58): تقديرات نموذج التميز التنظيمي

الدلالة	الخطأ المعياري	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	التشبعات	
		0,807	1,000	Excellence.de.leadership	<---
***	0,087	0,841	1,235	Excellence.de.leadership	<---
***	0,079	0,801	1,036	Excellence.de.leadership	<---
***	0,074	0,939	1,229	Excellence.de.leadership	<---
***	0,080	0,884	1,211	Excellence.de.leadership	<---
		0,798	1,000	Excellence.des.employés	<---
***	0,076	0,781	0,909	Excellence.des.employés	<---
***	0,075	0,736	0,727	Excellence.des.employés	<---
***	0,066	0,645	0,627	Excellence.des.employés	<---
***	0,081	0,698	0,850	Excellence.des.employés	<---
		0,802	1,000	Excellence.de.la.stratégie	<---
***	0,075	0,850	1,041	Excellence.de.la.stratégie	<---
***	0,080	0,757	0,953	Excellence.de.la.stratégie	<---
***	0,083	0,783	1,036	Excellence.de.la.stratégie	<---
***	0,070	0,823	0,931	Excellence.de.la.stratégie	<---
		0,834	1,000	Excellence.de.cul.organi	<---
***	0,069	0,755	0,850	Excellence.de.cul.organi	<---
***	0,077	0,789	1,003	Excellence.de.cul.organi	<---
***	0,065	0,854	0,954	Excellence.de.cul.organi	<---
***	0,076	0,694	0,830	Excellence.de.cul.organi	<---
***	0,069	0,704	0,728	Excellence.des.employés	<---

\*\*\* النتائج دالة عند مستوى المستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

إضافة إلى أن نموذج التميز التنظيمي خال من الارتباطات الغير منطقي والذي يتجاوز الرقم 1 الصحيح، ونسبة التشعب أو الصدق بين عوامل التميز التنظيمي الأربعة ومؤشرات أو فقراتها تجاوزت معظمها 0.50 مع مستويات معنوية 0.000 .

حسب ما سبق يمكن القول بأن تقديرات النموذج رباعي الأبعاد لـ " التميز التنظيمي " مقبولة، حيث كانت قيم التشعب محصورة بين [0,645 – 0,939]، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، أما مؤشرات جودة المطابقة للنموذج فكانت جيدة ومقبولة للحكم على البنية الرباعية لمفهوم التميز التنظيمي، مما يؤكد أن النموذج العاملي التوكيدي يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات، وبالتالي هو نموذج صالح ومتوافق مع بيانات الدراسة، ومنه البنية العاملية المتعلقة بقيم التميز التنظيمي تنطوي على أربع قيم أساسية هي: تميز القيادة وتميز المرؤوسين ، تميز الإستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية.

#### المطلب الرابع: اختبار نماذج القياس لقيم تحسين الأداء.

من أجل معرفة جودة البيانات المتحصل عليها نقوم باختبار نموذج القياس بالتركيز على التحليل العاملي التوكيدي وفي هذا العنصر نقوم باختبار نماذج القياس لقيم تحسين الأداء.

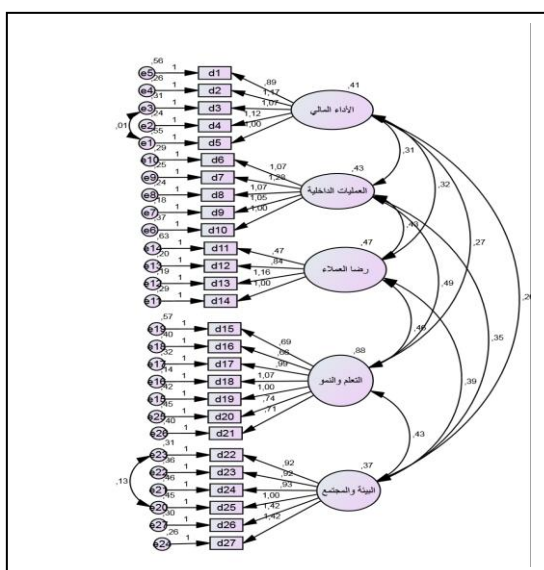
#### 1 - التحليل العاملي التوكيدي لنموذج تحسين الأداء:

ينطوي النموذج على خمسة أبعاد لمقياس تحسين الأداء، والشكل المقابل يوضح تشعب أبعاد تحسين الأداء بالفقرات المرتبطة بها، والارتباطات البنيوية بين العوامل الكامنة، مع التعديلات المقترحة للنموذج الممثلة بيانيا بالسهم المحذب كما توضحه الأشكال التالية.

الشكل (55)

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم الأداء

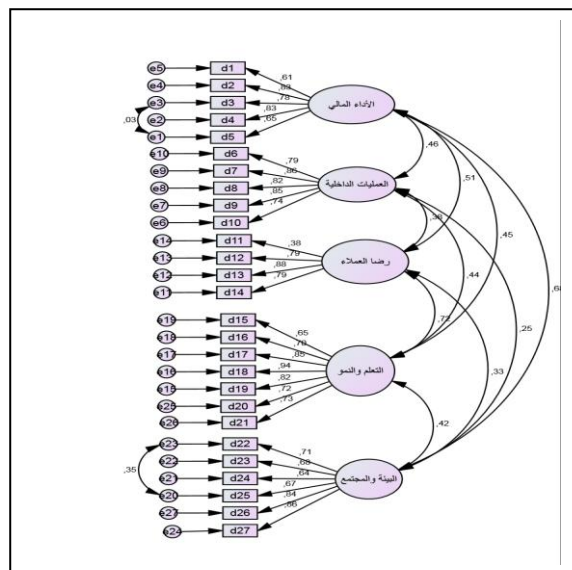
- القيم اللامعيارية -



الشكل (54)

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم الأداء.

- القيم المعيارية -



المصدر: مخرجات برنامج ( AMOS 22 )

بعد إجراء التحليل تم إضافة تعديلات على النموذج المقترح، وذلك حسب دلائل التعديلات المقترحة من طرف البرنامج للوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج، وتظهر عناصر هذا التعديل في إضافة رابط واحد بين أخطاء القياس كما يلي:

■ الربط بين خطأ القياس (e1) وخطأ القياس (e3) من نفس العامل "الأداء المالي" وأيضا الربط بين خطأ القياس (e20) وخطأ القياس (e23) من نفس العامل "البيئة والمجتمع" وقد سجلنا مؤشرات جودة المطابقة لنموذج تحسين الأداء كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (59): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج تحسين الأداء

التقييم	شروط القبول للنموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
/	لا يكون دالا	1462.10	Cmin
محقق	يجب أن يكون محصورا [1 - 5]	4.686	Cmin/Df
محقق	$df \geq 0$ نموذج معين	312	(df)
/	/	0.000	مستوى الدلالة (p-value)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

يعمل مؤشر "مربع كاي  $\chi^2$ " على تقدير مطابقة النموذج النظري حيث بلغت قيمته (1462.10) بدرجة حرية (312)، وهي دالة معنويا، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي ( $\chi^2$ ) أو لدرجة الحرية يجعلنا نقول أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه بقسمة مربع كاي على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته ب (4.686)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين [1 - 5]، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحد بل لابد من التأكد أيضا من باقي المؤشرات.

الجدول رقم (60): مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج تحسين الأداء

التقييم	شروط قبول النموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
محقة	CFI $\geq 0.90$ تطابق أفضل CFI=1 مطابقة تامة	0.902	(CFI)
غير محقة	TLI $\geq 0.90$ تطابق أفضل TFI=1 مطابقة تامة	0.896	(TLi)
محقة	IFI $\geq 0.90$ تطابق أفضل IFI=1 مطابقة تامة.	0.932	(IFI)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر (CFI) تساوي (0.902) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدر بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول

النموذج، أما بالنسبة لمؤشر **توكر لوييس (TLi)** فكانت قيمته (0.896)، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة مقبولة عموماً بالتقريب مقارنة بدرجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر. وفيما يخص مؤشر **المطابقة التزايدية (IFI)** فكانت قيمته تساوي (0.932)، ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الجدول رقم (61): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج تحسين الأداء

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
(RMSEA)	0.056	[0.05 ، 0.08] قبول النموذج	محقة
(SRMR)	0.045	SRMR < 0.08 تطابق افضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.	محقة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول السابق نجد أن كل من قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.056)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0.045)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويعد مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياساً لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) الذي يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي ( $\chi^2$ ) من رفض النموذج مع كبر حجم العينة، ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.05 - 0.08].

## 2 - تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج الأداء :

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الأشكال السابقة لنموذج " تحسين الأداء" والذي يمثل درجة تشبع أبعاد تحسين الأداء بالمؤشرات أو الفقرات المعبر عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة إلى كل مؤشر من المؤشرات أو الفقرات، تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات أو الفقرات، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع أو الإشباع للمتغير الكامن نعتمد على الأوزان الانحدارية المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن، كما يلي:

الجدول رقم (62): تقديرات نموذج تحسين الأداء

التشبعات		القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	الخطأ المعياري	الدلالة	
d5	<---	Performance.financière	1,000	,653		
d4	<---	Performance.financière	1,121	,826	,117	***
d3	<---	Performance.financière	1,075	,776	,114	***
d2	<---	Performance.financière	1,170	,829	,122	***
d1	<---	Performance.financière	,893	,607	,119	***
d10	<---	processus.internes	1,000	,736		
d9	<---	processus.internes	1,050	,849	,085	***
d8	<---	processus.internes	1,074	,820	,090	***
d7	<---	processus.internes	1,284	,860	,102	***
d6	<---	processus.internes	1,066	,794	,093	***
d14	<---	Service.clients	1,000	,787		
d13	<---	Service.clients	1,157	,875	,081	***
d12	<---	Service.clients	,840	,787	,068	***
d11	<---	Service.clients	,474	,377	,089	***
d19	<---	La.croissance	1,000	,824		***
d18	<---	La.croissance	1,069	,937	,062	
d17	<---	La.croissance	,990	,854	,066	***
d16	<---	La.croissance	,662	,703	,059	***
d15	<---	La.croissance	,693	,654	,068	***
d25	<---	Environnement.et.société	1,000	,669		
d24	<---	Environnement.et.société	,932	,638	,112	***
d23	<---	Environnement.et.société	,922	,680	,105	***
d22	<---	Environnement.et.société	,919	,707	,081	***
d27	<---	Environnement.et.société	1,421	,860	,132	***
d20	<---	La.croissance	,740	,721	,064	***
d21	<---	La.croissance	,714	,727	,061	***
d26	<---	Environnement.et.société	1,419	,843	,134	***

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22) \*\*\* النتائج دالة عند مستوى المستوى 0.01

حيث يلاحظ من خلال الجدول أن أكثر المتغيرات إشباعاً لأبعاد تحسين الأداء هو المؤشر أو الفقرة رقم (d18) في بعد التعلم والنمو، حيث بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.94)، في حين نجد أن أقل المؤشرات إشباعاً فيتضح في الفقرة (d11) في بعد رضا العملاء ، حيث بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.38) ، أما باقي الفقرات فتسجل الدرجات المعيارية .

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن نموذج تحسين الأداء خال من الارتباطات الغير منطقية والذي يتجاوز الرقم 1 الصحيح، ونسبة التشبع أو الصدق بين عوامل تحسين الأداء الأربعة ومؤشراتها أو جيدة، فقد تجاوزت معظمها 0.50 مع مستويات معنوية (p-value =0.000) .

حسب ما سبق يمكن القول بأن تقديرات النموذج رباعي الأبعاد " تحسين الأداء" مقبولة، حيث كانت قيم التشبع محصورة بين [0,38 – 0,94] ، ودالة إحصائيا عند مستوى الدالة (0.01) ، أما مؤشرات جودة المطابقة للنموذج فكانت جيدة ومقبولة للحكم على البنية الخماسية لمفهوم تحسين الأداء، مما يؤكد أن النموذج العاملي التوكيدي الخماسي لتحسين الأداء يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات وبالتالي هو نموذج صالح ومتوافق مع بيانات الدراسة .

إذن ما يمكن قوله أن النموذج العاملي لمفهوم تحسين الأداء يتوفر هو الآخر على جودة مطابقة، والبنية العملية المتعلقة بقيم تحسين الأداء تنطوي على خمسة أبعاد أساسية كما موضحة في الشكل السابق.

#### المبحث الثاني: اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات المباشرة

بعد اختبار التوزيع الطبيعي عن طريق معاملات الالتواء والتفرطح وتكوين واختبار نماذج القياس لمختلف المتغيرات الأساسية والمتغير الوسيط، سنقوم باختبار الفرضيات المباشرة بالاعتماد على برنامج ( SPSS 22 ) للخروج بنتائج عن العلاقات المباشرة الخاصة بالدراسة.

#### المطلب الأول: الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم في هذا العنصر باختبار علاقات التأثير المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة التغيير) والمتغير التابع.

#### 1 - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري تفترض هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_t$$

حيث:

$Y$  : تحسين الأداء

$X_1$  : التخطيط لعملية التغيير

$X_2$  : تنفيذ التغيير

$X_3$  : تقييم التغيير ومتابعته

$\varepsilon_t$  : الحد العشوائي

الجدول رقم ( 63 ) : تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المعاملات	المتغيرات
		المحسوبة	الاحتمال	القيمة	الاحتمال		
0.121	0.349	0.000	9.173	0.000	6.393	1.982	الثابت
				0.144	1.468	0.154	التخطيط لعملية التغيير
				0.447	1.763	0.101	تنفيذ التغيير
				0.155	1.427	0.170	تقييم التغيير ومتابعته

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 1.982 + 0.154X_1 + 0.101X_2 + 0.170X_3 + \varepsilon_t$$

كما تظهر قيم (t) لمعلمة المتغيرات المفسرة أنها أصغر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، ليتسنى القول أن هذه المعلمات غير معنوية إحصائيا، غير ذلك معلمة الثابت فهي معنوية إحصائيا، وبذلك فإن كل من المتغيرات المفسرة للمتغير المستقل لا تساهم في إبراز تغيرات تحسين الأداء إذا أخذنا بعين الاعتبار تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يقدر بـ: (0.121)، مما يدل أن ممارسات إدارة التغيير تؤثر في عملية تحسين الأداء بنسبة (12.10%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

بينما إحصائية فيشر (F) تظهر الاحتمال أقل من مستوى المعنوية (5%)، وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج مجتمعة تساهم ككل في إبراز تغيرات تحسين الأداء ومنه نؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

وفيما يلي اختبار الفرضيات كل واحدة على حدى.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين التخطيط لعملية التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

من أجل اختبار هذه الفرضية اقمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \varepsilon_t$$

فحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (64) : تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المعاملات	المتغيرات
		الاحتمال	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.093	0.304	0.000	20.535	0.000	9.105	2.396	الثابت
				0.000	4.532	0.341	التخطيط لعملية التغيير

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 2.396 + 0.341X_1 + \varepsilon_t$$

تبين البيانات في الجدول أعلاه أن قيم (t) لمعلمة المتغيرة المفسرة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، ليتسنى القول أن هذه المعلمة معنوية إحصائيا، بما في ذلك معلمة الثابت فهي معنوية إحصائيا وبذلك فإن كل من المتغيرة المفسرة تساهم في إبراز تغيرات تحسين الأداء، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، يقدر بـ: (0.093) مما يدل أن التخطيط لعملية التغيير يؤثر على الأداء بنسبة (9.3%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى. ونرى أيضا أن إحصائية فيشر (F) الاحتمال أقل من مستوى المعنوية (5%)، وهذا ما يدل على أن النموذج مقبول إحصائيا ويفسر العلاقة بين البعد الأول للمتغير المستقل (1) في إبراز تغيرات تحسين الأداء، ومنه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى بأن هناك علاقة تأثير مباشرة بين التخطيط لعملية التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين تنفيذ التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_t$$

فحصلنا على النتائج التالية:



الجدول رقم (65) : تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المعاملات	المتغيرات
		الاحتمال	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.096	0.309	0.000	21.284	0.000	7.455	2.216	الثابت
				0.000	4.613	0.356	تنفيذ التغيير

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 2.216 + 0.356X_2 + \varepsilon_t$$

حيث يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم (t) لمعلمة المتغيرة المفسرة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية 5%، لیتسنی لنا القول أن هذه المعلمة معنوية إحصائيا، بما في ذلك معلمة الثابت فهي معنوية إحصائيا وبذلك فإن المتغيرة المفسرة تساهم في إبراز تغيرات تحسين الأداء، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يقدر بـ (0.096)، مما يدل أن تنفيذ التغيير تؤثر على الأداء بنسبة (9.6%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى. ونرى أيضا أن إحصائية (F) فيشر المحسوبة أكبر من (F) الجدولية عند نفس مستوى المعنوية (5%)، وهذا ما يدل على أن النموذج مقبول إحصائيا، ويفسر العلاقة بين البعد الثاني للمتغير المستقل (1) في إبراز تغيرات تحسين الأداء ومنه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية وهي: توجد علاقة تأثير مباشرة بين تنفيذ التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي تنص على:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين تقييم التغيير ومتابعته وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

من أجل اختبار هذه الفرضية اقمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_t$$

فحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (66) : تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المعاملات	المتغيرات
		الاحتمال	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.104	0.323	0.000	23.395	0.000	7.962	2.232	الثابت
				0.000	4.837	0.338	تقييم التغيير

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 2.232 + 0.338X_3 + \varepsilon_t$$

تظهر قيم (t) لمعلمة المتغيرة المفسرة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية 5٪، لیتسنی القول أن هذه المعلمة معنوية إحصائياً، وكذلك معلمة الثابت فهي معنوية، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يقدر بـ: (0.104) مما يدل أن تقييم التغيير ومتابعته تؤثر على الأداء بنسبة (10.4%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى. ونرى أيضاً أن إحصائية فيشر (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية عند نفس مستوى المعنوية (5٪)، وهذا ما يدل على أن النموذج مقبول إحصائياً، ويفسر العلاقة بين البعد الثالث للمتغير المستقل (1) في إبراز تغيرات تحسين الأداء ومنه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية وهي: توجد علاقة تأثير مباشرة بين تقييم التغيير ومتابعته وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

**المطلب الثاني : الفرضية الرئيسية الثانية.**

1 - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على:

**توجد علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري**

تفترض هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، ومن أجل اختبار هذه الفرضية اقمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon_t$$

حيث:

$Y$  : تحسين الأداء

$X_1$ : التغيير في الهيكل التنظيمي

$X_2$ : التغيير في الأفراد

$X_3$ : التغيير في التكنولوجيا

$X_4$ : التغيير في الإستراتيجية

$\varepsilon_t$ : الحد العشوائي

الجدول رقم (67): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المعاملات	المتغيرات
		الاحتمال	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.700	0.837	0.000	115.376	0.000	9.560	1.179	الثابت
				0.508	0.663	0.033	التغيير في الهيكل التنظيمي
				0.000	5.453	0.322	التغيير في الأفراد
				0.000	3.633	0.239	التغيير في التكنولوجيا
				0.013	2.495	0.122	التغيير في الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 1.179 + 0.033X_1 + 0.322X_2 + 0.239X_3 + 0.122X_4 + \varepsilon_t$$

تظهر قيم (t) لمعلمة المتغيرات المفسرة أنها أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، ليتسنى القول أن هذه المعلمات معنوية إحصائيا، غير ذلك معلمة بعد التغيير في الهيكل التنظيمي فهي غير معنوية إحصائيا وبذلك فإن كل من المتغيرات المفسرة ما عدا متغيرة التغيير في الهيكل التنظيمي، تساهم في إبراز تغييرات تحسين الأداء، بينما إحصائية فيشر (F) فقيمة الاحتمال عند نفس مستوى المعنوية (5%)، وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج مجتمعة تساهم في إبراز تغييرات تحسين الأداء، إلى جانب ذلك فمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) يقدر بـ: (0.700) مما يدل أن مجالات التغيير تؤثر على الأداء بنسبة (70%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى، ومنه تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية ونقول:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

وفيما يلي اختبار كل فرضية فرعية على حدى:

## 2 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon_t$$

الجدول رقم (68): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المتغيرات
		الاحتمال	القيمة المحسوبة	الاحتمال	القيمة	
0.493	0.702	0.000	195.068	0.000	14.818	الثابت
				0.000	13.967	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 1.868 + 0.504X_1 + \varepsilon_t$$

تظهر قيم (t) لمعلمة المتغيرة المفسرة أنها أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، وبالتالي فهذه المعلمة معنوية إحصائيا، بما في ذلك معلمة الثابت فهي معنوية أيضا، وبذلك فالمتغيرة المفسرة تساهم في إبراز تغييرات تحسين الأداء، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يقدر بـ: (0.493) مما يدل أن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على الأداء بنسبة (49.3%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى، كما نلاحظ أيضا أن إحصائية فيشر (F) احتمالها أقل من مستوى المعنوية (5%)، وهذا ما يدل على أن النموذج مقبول إحصائيا ويفسر العلاقة بين البعد الأول للمتغير المستقل (2) في إبراز تغييرات تحسين الأداء، ومنه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى ونقول: هناك علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

### 3 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الأفراد وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

من أجل اختبار هذه الفرضية اقمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_2 + \varepsilon_t$$

فحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (69): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المتغيرات
		الاحتمال	القيمة	الاحتمال	القيمة	
0.644	0.803	0.000	363.945	0.000	13.362	الثابت
				0.000	19.077	التغيير في الأفراد

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 1.497 + 0.594X_2 + \varepsilon_t$$

تظهر قيم (t) لمعلمة المتغيرة المفسرة أنها أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، لنقول بأن هذه المعلمة معنوية إحصائياً بما في ذلك معلمة الثابت فهي معنوية إحصائياً، وبذلك فإن كل من المتغيرة المفسرة تساهم في إبراز تغيرات تحسين الأداء، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يقدر بـ: (0.644) مما يدل أن التغيير في الأفراد يؤثر على الأداء بنسبة (64.4%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى، ونرى أيضاً أن إحصائية فيشر (F) احتمالها أقل من مستوى المعنوية (5%)، وهذا ما يدل على أن النموذج مقبول إحصائياً ويفسر العلاقة بين البعد الثاني للمتغير المستقل (2) في إبراز تغيرات تحسين الأداء ومنه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية ونقول توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الأفراد وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

#### 4 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في التكنولوجيا وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

من أجل اختبار هذه الفرضية اقمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_3 + \varepsilon_t$$

فحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (70): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المعاملات	المتغيرات
		الاحتمال	القيمة	الاحتمال	القيمة		
0.607	0.779	0.000	311.042	0.000	13.613	1.583	الثابت
				0.000	17.636	0.667	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 1.583 + 0.667X_3 + \varepsilon_t$$

تظهر قيم (t) لمعلمة المتغيرة المفسرة أنها أصغر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، ليتسنى القول أن هذه المعلمات معنوية إحصائياً، بما فيها معلمة الثابت، وبذلك نقول أن المتغيرة المفسرة تساهم في إبراز تغيرات تحسين الأداء، في حين أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يقدر بـ: (0.607)، مما يدل أن التغيير في التكنولوجيا يؤثر على

الأداء بنسبة (60.7%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى بينما، إحصائية (F) المحسوبة احتمالها أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائياً ويفسر العلاقة بين البعد الثالث للمتغير المستقل (2) في إبراز تغيرات تحسين الأداء و منه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة ونقول أنه: توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في التكنولوجيا وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

#### 5 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_4 + \varepsilon_t$$

الجدول رقم (71): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إحصائية F		إحصائية T		المعاملات	المتغيرات
		الاحتمال	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.465	0.682	0.000	311.042	0.000	13.613	1.522	الثابت
				0.000	17.636	0.565	التغيير في الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss22)

ومن نتائج الجدول أعلاه يظهر النموذج كالتالي:

$$Y = 1.522 + 0.565X_4 + \varepsilon_t$$

تظهر قيم (t) لمعلمة المتغيرة المفسرة أنها أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، ليتسنى القول أنها معنوية إحصائياً بما فيها معلمة الثابت فهي معنوية أيضاً، ومنه نقول أن المتغيرة المفسرة تساهم في إبراز تغيرات تحسين الأداء، في حين أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يقدر بـ: (0.465) مما يدل أن التغيير في الإستراتيجية يؤثر على الأداء بنسبة (46.5%)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى، بينما إحصائية (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولة عند نفس مستوى المعنوية 5%، وهذا ما يدل على أن النموذج مقبول إحصائياً ويفسر العلاقة بين البعد الرابع للمتغير المستقل (2) في إبراز تغيرات تحسين الأداء، و منه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

المطلب الثالث: اختبار الفروقات بين الخصائص الشخصية والتنظيمية وإدارة التغيير.

#### 1 اختبار الفروقات بين الخصائص الشخصية والتنظيمية وممارسات إدارة التغيير:

وفق هذا الاختبار سنقوم باختبار وجود فروق بين المتوسطات من عدمه لمختلف فقرات ومحاور الاستبيان وذلك حسب اختلاف مختلف المتغيرات الشخصية والتنظيمية وفق الفرضية التالية:

H<sub>0</sub>: لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

H<sub>1</sub>: توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

1 1 - من حيث الجنس

الجدول رقم (72): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا لمتغير الجنس

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	الأبعاد
0,7470	0,1040	0,0340	1	0,0340	داخل الأفراد	التخطيط لعملية التغيير
		0,3230	201	64,867	ما بين الأفراد	
		/	202	64,901	المجموع	
0,6930	0,1570	0,0480	1	,0480	داخل الأفراد	تنفيذ التغيير
		0,3050	201	61,370	ما بين الأفراد	
		/	202	61,417	المجموع	
0,2310	01,445	0,5280	1	,5280	داخل الأفراد	تقييم التغيير ومتابعته
		0,3660	201	73,524	ما بين الأفراد	
		/	202	74,053	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أكبر من (0.05)، وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب طبيعة الجنس، مما يفسر عدم وجود أثر جوهري لطبيعة الجنس للعينة المستجوبة على كل من أبعاد ممارسة إدارة التغيير.

1 2 - من حيث السن:

الجدول رقم (73): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا لمتغير السن

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	الأبعاد
0,1780	1,593	0,5060	4	2,023	داخل الأفراد	التخطيط لعملية التغيير
		0,3180	198	62,878	ما بين الأفراد	
		/	202	64,901	المجموع	
0,9660	0,1430	0,0440	4	0,177	داخل الأفراد	تنفيذ التغيير
		0,3090	198	61,241	ما بين الأفراد	
		/	202	61,417	المجموع	
0,1380	1,763	0,6370	4	2,547	داخل الأفراد	تقييم التغيير ومتابعته
		0,3610	198	71,505	ما بين الأفراد	
		/	202	74,053	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على أن قيمة (F) المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ونقول : أنه لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب طبيعة السن، فمهما اختلفت أعمار المستجوبين إلا أن ذلك لا يمس عملية ممارسات إدارة التغيير .

### 1 3 - من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (74): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
					التخطيط لعملية التغيير	تنفيذ التغيير
0,0010	6,999	2,123	2	4,245	داخل الأفراد	التخطيط لعملية التغيير
		0,3030	200	60,656	ما بين الأفراد	
		/	202	64,901	المجموع	
0,0950	2,378	0,7130	2	1,427	داخل الأفراد	تنفيذ التغيير
		0,3000	200	59,991	ما بين الأفراد	
		/	202	61,417	المجموع	
0,0120	4,487	1,590	2	3,180	داخل الأفراد	تقييم التغيير ومتابعته
		0,3540	200	70,872	ما بين الأفراد	
		/	202	74,053	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أصغر من (0.05) لكل من بعد التخطيط لعملية التغيير وبعد تقييم التغيير ومتابعته، وهذا ما يدل على أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب طبيعة المستوى التعليمي، وهذا ما يفسر وجود أثر جوهري للمستوى التعليمي للعينة المستجوبة على كل بعد التخطيط لعملية التغيير وبعد تقييم التغيير ومتابعته، بينما القيمة الاحتمالية لإحصائية (F) المتعلقة ببعده تنفيذ التغيير أكبر من (0.05)، وهذا ما يدل على أن قيمة (F) المحسوبة أقل من الجدولية وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 حسب المستوى التعليمي،

ومنه نقول أنه يوجد أثر بالنسبة للمستوى التعليمي على ممارسات إدارة التغيير في المرحلة الأولى والأخيرة في المؤسسات محل الدراسة، مما يعزز ويؤكد دور المستوى التعليمي في ذلك، ونعتبر هذه النتيجة منطقية حيث أن الأفراد يختلفون في إنجاز أعمالهم باختلاف مستوياتهم التعليمية.



1 4 من حيث الأقدمية:

الجدول رقم (75): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقاً لمتغير الأقدمية

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
					التخطيط لعملية التغيير	تنفيذ التغيير
,0530	2,972	,9370	2	1,873	داخل الأفراد	
		,3150	200	63,028	ما بين الأفراد	
		/	202	64,901	المجموع	
,9250	,0780	,0240	2	,048	داخل الأفراد	
		,3070	200	61,370	ما بين الأفراد	
		/	202	61,417	المجموع	
,7900	,2360	,0870	2	,1740	داخل الأفراد	تقييم التغيير ومتابعته
		,3690	200	73,878	ما بين الأفراد	
		/	202	74,053	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 حسب الأقدمية، مما يدل على أنه لا وجود لأثر الأقدمية على ممارسات إدارة التغيير، حيث أن كل أفراد العينة فيها وبغض النظر عن سنوات أقدميتهم فإنهم يخططون وينفذون ويتابعون عملية التغيير بنفس النسبة.

1 5 - من حيث المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (76): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقاً للمستوى الوظيفي

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
					التخطيط لعملية التغيير	تنفيذ التغيير
,0150	3,155	,9720	4	3,889	داخل الأفراد	
		,3080	198	61,012	ما بين الأفراد	
		/	202	64,901	المجموع	
,0010	4,995	1,407	4	5,629	داخل الأفراد	
		,2820	198	55,788	ما بين الأفراد	
		/	202	61,417	المجموع	
,0010	5,027	1,707	4	6,828	داخل الأفراد	تقييم التغيير ومتابعته
		,3400	198	67,225	ما بين الأفراد	
		/	202	74,053	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أصغر من (0.05)، لكل أبعاد ممارسة إدارة التغيير وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05)، حسب طبيعة المستوى الوظيفي وهذا ما يفسر وجود أثر جوهري للمستوى الوظيفي للعينة المستجوبة على كل من أبعاد ممارسة إدارة التغيير، وهذه النتيجة ترتبط ارتباطاً منطقياً بالمستويات العلمية الجامعية التي يملكها المسؤولون في المؤسسات محل الدراسة.

#### 1 6 - من حيث عدد الدورات التكوينية:

الجدول رقم (77): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقاً للدورات التكوينية

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
,506	,781	,252	3	,755	داخل الأفراد	التخطيط لعملية التغيير
		,322	199	64,146	ما بين الأفراد	
			202	64,901	المجموع	
,353	1,094	,332	3	,996	داخل الأفراد	تنفيذ التغيير
		,304	199	60,421	ما بين الأفراد	
			202	61,417	المجموع	
,026	3,151	1,119	3	3,358	داخل الأفراد	تقييم التغيير ومتابعته
		,355	199	70,695	ما بين الأفراد	
			202	74,053	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أصغر من (0.05)، لكل من بعد التخطيط لعملية التغيير و بعد تنفيذ التغيير، مما يدل على أن قيمة فيشر (F) المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب عدد الدورات التكوينية، وهذا ما يفسر عدم وجود أثر معنوي لعدد الدورات التكوينية للمستجوبين على أبعاد ممارسة إدارة التغيير، أي أن المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة رغم الدورات التكوينية التي يتحصلون عليها، إلا أن ذلك لم يؤثر عليهم في عملية التخطيط لعملية إدخال التغيير وتنفيذه المنشود مما قد يؤثر سلباً على نجاحه، باستثناء بعد تقييم ومتابعة التغيير فقد ظهرت إحصائية (F) أنها معنوية، مما يفسر وجود أثر لعدد الدورات التكوينية على عملية تقييم التغيير ومتابعته وهذا واضح من خلال اهتمام الكبير للمسؤولين بهذا البعد.

1 7 - من حيث المؤسسة المينائية:

الجدول رقم (78): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة التغيير وفقا للمؤسسة المينائية

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
,0070	4,155	1,275	3	3,826	داخل الأفراد	التخطيط لعملية التغيير
		,3070	199	61,075	ما بين الأفراد	
			202	64,901	المجموع	
,0140	3,649	1,068	3	3,203	داخل الأفراد	تنفيذ التغيير
		,2930	199	58,215	ما بين الأفراد	
			202	61,417	المجموع	
,0000	11,271	3,585	3	10,756	داخل الأفراد	تقييم التغيير ومتابعته
		,3180	199	63,297	ما بين الأفراد	
			202	74,053	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أصغر من (0.05) لكل أبعاد ممارسة إدارة التغيير، وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر (F) المحسوبة أكبر من الجدولية وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب المؤسسة المينائية، وهذا ما يفسر وجود أثر جوهري للمؤسسة المينائية لكل فرد من العينة المستجوبة على كل بعد من أبعاد ممارسة التغيير، أي أن كل مؤسسة مينائية تختلف عن الأخرى في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة لكل التغييرات التي يحدثها مسؤوليها.

2 - اختبار الفروقات بين الخصائص الشخصية والتنظيمية ومجالات التغيير.

وفق هذا الاختبار سنقوم باختبار وجود فروق بين المتوسطات من عدمه لمختلف فقرات ومحاور الاستبيان وذلك حسب اختلاف مختلف المتغيرات الشخصية والتنظيمية وفق الفرضية التالية

$$H_0: \text{لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية } \alpha = 0.05$$

$$H_1: \text{توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية } \alpha = 0.05$$

2 f - من حيث الجنس:

من خلال الجدول أسفله نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أكبر من (0.05)، وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب طبيعة الجنس، وهذا ما يفسر عدم وجود

أثر جوهري لطبيعة الجنس للعينة المستجوبة، على كل من مجالات التغيير إلا بعد التغيير في التكنولوجيا الذي كان للجنس أثر عليه من خلال أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر أقل من (0.05).

الجدول رقم (79): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقاً للجنس

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
,2950	1,102	,8570	1	,857	داخل الأفراد	التغيير في الهيكل التنظيمي
		,7780	201	156,313	ما بين الأفراد	
			202	157,169	المجموع	
,7730	,0840	,0620	1	,062	داخل الأفراد	التغيير في الأفراد
		,7360	201	148,011	ما بين الأفراد	
			202	148,072	المجموع	
,0420	4,206	2,271	1	2,271	داخل الأفراد	التغيير في التكنولوجيا
		,5400	201	108,529	ما بين الأفراد	
			202	110,801	المجموع	
,9680	,0020	,0010	1	,0010	داخل الأفراد	التغيير في الإستراتيجية
		,5890	201	118,294	ما بين الأفراد	
			202	118,295	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss22)

## 2 2 - حسب السن:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أكبر من (0.05) ، وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب طبيعة السن، وهذا ما يفسر عدم وجود أثر جوهري للسن للعينة المستجوبة على كل من أبعاد ممارسة التغيير .

الجدول رقم (80): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقاً للسن

الاحتمال	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
,2080	1,486	1,145	4	4,580	داخل الأفراد	التغيير في الهيكل التنظيمي
		,7710	198	152,590	ما بين الأفراد	
			202	157,169	المجموع	
,7790	,4410	,3270	4	1,308	داخل الأفراد	التغيير في الأفراد
		,7410	198	146,764	ما بين الأفراد	
			202	148,072	المجموع	
,8590	,3270	,1820	4	,7280	داخل الأفراد	التغيير في التكنولوجيا
		,5560	198	110,073	ما بين الأفراد	
			202	110,801	المجموع	
,8020	,4090	,2420	4	,968	داخل الأفراد	التغيير في الإستراتيجية
		,5930	198	117,327	ما بين الأفراد	
			202	118,295	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أكبر من (0.05)، وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب طبيعة السن، وهذا ما يفسر عدم وجود أثر جوهري للسن، فكلما انتقلنا من فئة عمرية إلى أخرى فلن تختلف هذه المجالات في المؤسسات محل الدراسة.

### 2 3 - من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (81): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقاً للمستوى التعليمي

الاحتمال	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
,0130	4,419	3,326	2	6,651	داخل الأفراد	التغيير في الهيكل التنظيمي
		,7530	200	150,518	ما بين الأفراد	
			202	157,169	المجموع	
,2350	1,459	1,065	2	2,129	داخل الأفراد	التغيير في الأفراد
		,7300	200	145,943	ما بين الأفراد	
			202	148,072	المجموع	
,0630	2,810	1,514	2	3,028	داخل الأفراد	التغيير في التكنولوجيا
		,5390	200	107,772	ما بين الأفراد	
			202	110,801	المجموع	
,0030	6,077	3,388	2	6,777	داخل الأفراد	التغيير في الإستراتيجية
		,5580	200	111,518	ما بين الأفراد	
			202	118,295	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أصغر من (0.05) لكل من بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، وبعد التغيير في الإستراتيجية، ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يفسر وجود أثر جوهري للمستوى التعليمي للعينة المستجوبة على كل بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وبعد التغيير في الإستراتيجية، بينما القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر المتعلقة ببعد التغيير في الأفراد وبعد التغيير في التكنولوجيا أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 حسب طبيعة المستوى التعليمي، وهذا ما يفسر عدم وجود أثر جوهري لمستوى التعليمي للعينة المستجوبة على التغيير في الأفراد وبعد التغيير في التكنولوجيا.

## 2 4 - من حيث الأقدمية:

الجدول رقم (82): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقاً للأقدمية

الأبعاد	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F إحصائية	الاحتمال
التغيير في الهيكل التنظيمي	داخل الأفراد	2,404	2	1,202	1,553	,2140
	ما بين الأفراد	154,766	200	,7740		
	المجموع	157,169	202			
التغيير في الأفراد	داخل الأفراد	5,165	2	2,583	3,614	,0290
	ما بين الأفراد	142,907	200	,7150		
	المجموع	148,072	202			
التغيير في التكنولوجيا	داخل الأفراد	4,162	2	2,081	3,903	,0220
	ما بين الأفراد	106,639	200	,5330		
	المجموع	110,801	202			
التغيير في الإستراتيجية	داخل الأفراد	,3140	2	,1570	,2660	,7670
	ما بين الأفراد	117,981	200	,5900		
	المجموع	118,295	202			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) أصغر من (0.05) لكل من بعد التغيير في الأفراد وبعد التغيير في التكنولوجيا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا ما يفسر وجود أثر جوهري للمستوى التعليمي للعينة المستجوبة على كل من التغيير في

الأفراد والتغيير في التكنولوجيا، بينما القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر المتعلقة ببعد التغيير في الهيكل التنظيمي وبعد التغيير في الإستراتيجية أكبر من (0.05)، وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أقل من الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05)، حسب التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الإستراتيجية، وهذا ما يفسر عدم وجود أثر جوهري للأقدمية للعينة المستجوبة على التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الإستراتيجية

## 2 5 - من حيث المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (83): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا للمستوى الوظيفي

الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F إحصائية	الاحتمال
التغيير في الهيكل التنظيمي	داخل الأفراد	4	3,311	4,554	,0020
	ما بين الأفراد	198	,7270		
	المجموع	202			
التغيير في الأفراد	داخل الأفراد	4	3,321	4,878	,0010
	ما بين الأفراد	198	,6810		
	المجموع	202			
التغيير في التكنولوجيا	داخل الأفراد	4	2,183	4,235	,0030
	ما بين الأفراد	198	,5150		
	المجموع	202			
التغيير في الإستراتيجية	داخل الأفراد	4	1,849	3,301	,012
	ما بين الأفراد	198	,5600		
	المجموع	202			

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss<sub>22</sub>)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر أصغر من (0.05) لكل أبعاد مجالات التغيير وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية (0.05) حسب طبيعة المستوى الوظيفي، وهذا ما يفسر وجود أثر جوهري للمستوى الوظيفي للعينة المستجوبة على كل مجالات التغيير.

## 2 6 - من حيث عدد الدورات التكوينية:

من خلال الجدول أسفله نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر أصغر من (0.05) لكل أبعاد مجالات التغيير باستثناء التغيير في الإستراتيجية، وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى

معنوية (0.05)، حسب عدد الدورات التكوينية، وهذا ما يفسر وجود أثر جوهري لعدد الدورات التكوينية للعيينة المستجوبة على مجالات التغيير، إلا التغيير في الاستراتيجية فإنه لا يتأثر بعدد الدورات التكوينية للمسؤولين في العينة المستجوبة.

الجدول رقم (84): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا لعدد الدورات التكوينية

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
,000	13,009	8,590	3	25,770	داخل الأفراد	التغيير في الهيكل التنظيمي
		,660	199	131,400	ما بين الأفراد	
			202	157,169	المجموع	
,000	7,981	5,301	3	15,903	داخل الأفراد	التغيير في الأفراد
		,664	199	132,169	ما بين الأفراد	
			202	148,072	المجموع	
,000	15,697	7,068	3	21,203	داخل الأفراد	التغيير في التكنولوجيا
		,450	199	89,598	ما بين الأفراد	
			202	110,801	المجموع	
,116	1,997	1,152	3	3,457	داخل الأفراد	التغيير في الاستراتيجية
		,577	199	114,838	ما بين الأفراد	
			202	118,295	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)

2 7 - من حيث المؤسسة المينائية:

الجدول رقم (85): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التغيير وفقا للمؤسسة المينائية

الاحتمال	F إحصائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجموع المربعات	الفقرات
,000	8,466	5,929	3	17,788	داخل الأفراد	التغيير في الهيكل التنظيمي
		,700	199	139,381	ما بين الأفراد	
			202	157,169	المجموع	
,000	7,793	5,189	3	15,568	داخل الأفراد	التغيير في الأفراد
		,666	199	132,505	ما بين الأفراد	
			202	148,072	المجموع	
,000	11,592	5,494	3	16,483	داخل الأفراد	التغيير في التكنولوجيا
		,474	199	94,318	ما بين الأفراد	
			202	110,801	المجموع	
,008	4,089	2,289	3	6,868	داخل الأفراد	التغيير في الاستراتيجية
		,560	199	111,427	ما بين الأفراد	
			202	118,295	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss22)



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر أصغر من 0.05 لكل أبعاد مجالات التغيير وهذا ما يدل على أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 حسب المؤسسة المينائية وهذه النتيجة منطقية، حيث كل مؤسسة مينائية تعمل على إدخال التغيير في مجالات مختلفة حسب حاجتها لهذه التغييرات، وحسب هدفها فيما يخص تحسين أدائها.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات غير المباشرة

بعد اختبار التوزيع الطبيعي عن طريق معاملات الالتواء والتفرطح، وتكوين واختبار نماذج القياس لمختلف المتغيرات الأساسية والمتغير الوسيط، سنقوم باختبار الفرضيات غير المباشرة بالاعتماد على برنامج "AMOS" للخروج بنتائج عن العلاقات غير المباشرة الخاصة بالدراسة.

#### المطلب الأول: الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز

#### التنظيمي

#### 1 - اختبار النموذج :

بعد إجراء التحليل على النموذج المقترح للفرضية تم الوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج، وتتلخص فيما يلي:

الجدول رقم (86): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الفرضية الرئيسية الثالثة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
Cmin	9,610	لا يكون دالا	/
Cmin/Df	3,203	يجب أن يكون محصورا [1 - 5]	محقق
(df)	3	$df \geq 0$ نموذج معين	محقق
مستوى الدلالة (p-value)	0.022	/	/

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول السابق يعتبر مؤشر مربع كاي  $\chi^2$  من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري نتيجته (9,610) بدرجة حرية (3)، وهي غير دالة أي فوق مستوى 0.001، بمعنى لا توجد فروق دالة إحصائية بين النموذج والبيانات وهذا مؤشر مهم جدا، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي ( $\chi^2$ ) أو لدرجة الحرية يجعلنا

نقول أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه بقسمة مربع كاي على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته بـ (3,203)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين (1 - 5)، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات.

الجدول رقم (87): مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج الفرضية الرئيسية الثالثة

التقييم	شروط قبول النموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
محقق	CFI $\geq 0.90$ تطابق أفضل	0,989	(CFI)
محقق	TLI $\geq 0.90$ تطابق أفضل	0,965	(TLi)
محقق	IFI $\geq 0.90$ تطابق أفضل	0,990	(IFI)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0,989) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق، بحيث يتم تقديره تبعاً لتوزيع غير مركزي لـ مربع كاي ( $\chi^2$ ) للنموذج المختبر، وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLi) فكانت قيمته (0,965)، حيث يعمل هذا المؤشر على مقارنة انعدام المطابق للنموذج الختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المختبر مع النموذج القاعدي، وهي قيمة مقبولة عموماً بالتقريب مقارنة بدرجة القطع 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر. وفيما يخص مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) فكانت قيمته تساوي (0,990)، ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الجدول رقم (88): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الفرضية الرئيسية الثالثة

التقييم	شروط القبول للنموذج	القيمة المسجلة	المؤشر
محقق	قبول النموذج [0.05، 0.08]	0,062	(RMSEA)
محقق	SRMR $< 0.08$ تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.	0,024	(SRMR)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

أما بالنسبة لمؤشرات الجدول السابق نجد أن كل من قيمة المؤشر جدر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.062)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0,024)، يدلان

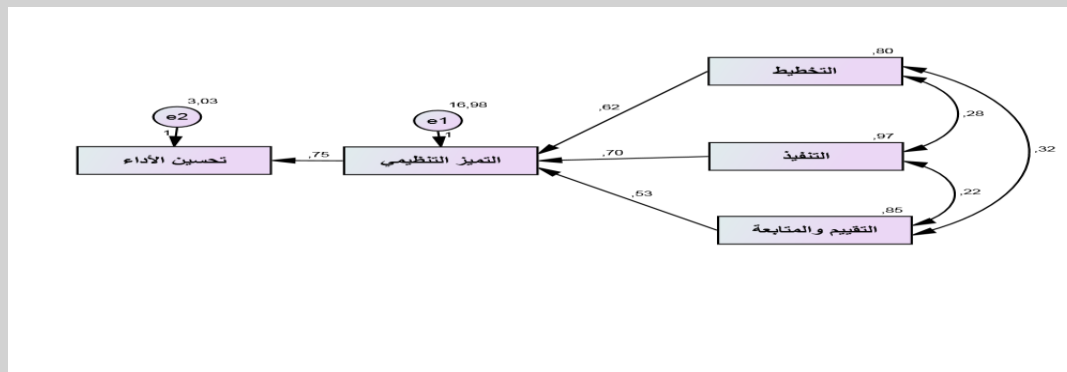
على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويعتبر مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياساً لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) الذي يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي ( $\chi^2$ ) من رفض النموذج مع كبر حجم العينة، فهو يعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة. ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته 0,062 وهي ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي  $[-0.05, 0.08]$ .

من خلال مناقشة مؤشرات جودة المطابقة يتضح أن النموذج يتمتع بمؤشرات مطابقة جيدة.

## 2 - تقديرات قيم مسارات النموذج:

### 2 1 - تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية .

الشكل رقم (56): شكل تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (89): تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الثالثة

البيان	التخطيط لعملية التغيير	تنفيذ التغيير	التقييم والمتابعة	تحسين الأداء
المتغير الوسيط	0.881	0.699	2.035	0,748

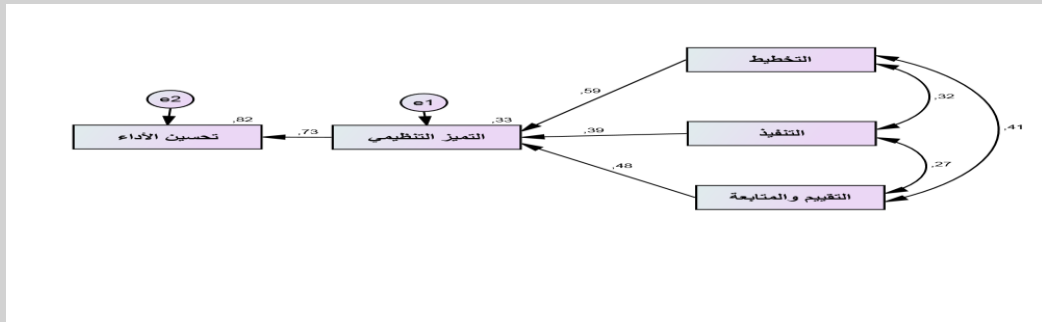
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22) النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار اللامعيارية بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير والمتغير الوسيط وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع حيث بلغ هذا الأخير 0,748 وهي قيمة دالة عند مستوى الدالة 0.01.

## 2 2 - تقدير الانحدار للقيم المعيارية.

تتلخص في الشكل الموالي:

الشكل رقم (57): شكل تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (90): تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية

البيان	التخطيط لعملية التغيير	تنفيذ التغيير	التقييم والمتابعة	تحسين الأداء
المتغير الوسيط	0.594	0.391	0.483	0.726

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22) النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية بين أبعاد ممارسات غدارة التغيير والمتغير الوسيط وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع حيث بلغ هذا الأخير 0,726 وهي قيمة دالة عند مستوى الدالة 0.01.

2 3 - معاملات الارتباط بين أبعاد متغير ممارسات إدارة التغيير :

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (91): الارتباطات بين أبعاد متغير ممارسات إدارة التغيير

البيان	التخطيط لعملية التغيير	تنفيذ التغيير	التقييم والمتابعة
التخطيط لعملية التغيير	-	0.321	0.414
تنفيذ التغيير	0.321	-	0.272
التقييم والمتابعة	0.414	0.272	-

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

يتضح من خلال معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير أنها ارتباطات ضعيفة في حدود القيمة 0.41 وهذا وضع مناسب يدل على أن الأبعاد مستقلة عن بعضها.

### 3 - اختبار الفرضيات الفرعية:

#### 3 1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص على:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين التخطيط لعملية التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (92) : نتائج الفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	التخطيط لعملية التغيير	تحسين الأداء
	0.594	0.726

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي، كانت علاقة دالة إحصائياً وقدر معامل الانحدار بـ 0.594، وأيضاً معامل الانحدار بين المتغير الوسيط (التميز التنظيمي) والمتغير التابع (تحسين الأداء) قدر بـ 0.726، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي:

قيمة الانحدار الكلية = قيمة الانحدار بين البعد والمتغير الوسيط \* قيمة الانحدار بين المتغير الوسيط والمتغير التابع

إذن:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.594 * 0.726 = 0.43$$

إذن مجموع تأثير بعد التخطيط لعملية التغيير على تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي هو: 0.43 وبالرجوع إلى معامل التحديد لتأثير بعد التخطيط على عملية تحسين الأداء في الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى نجده يساوي 0,093 ومعامل الارتباط 0,304، وبمقارنة النتائج نجد أنها أظهرت بأن التميز التنظيمي وسيط تام في العلاقة بين بعد التخطيط لعملية التغيير على عملية تحسين أداء المؤسسات المينائية محل الدراسة.

وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة .

#### 3 2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي نصها:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين تنفيذ التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (93) : نتائج الفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	تنفيذ التغيير	تحسين الأداء
	0.391	0.726

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق وبما أن العلاقة السببية بين تنفيذ التغيير والتميز التنظيمي كانت علاقة دالة إحصائية وقدر معامل الانحدار ب : 0.391، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير الوسيط (التميز التنظيمي) والمتغير التابع (تحسين الأداء ) قدر ب 0.726 فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين التغيير في الأفراد وتحسين الأداء تحسب كما يلي كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.391 * 0.726 = 0.28$$

إذن مجموع تأثير بعد تنفيذ التغيير على تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي هو 0.28 وبالرجوع إلى معامل التحديد لتأثير بعد تنفيذ التغيير على عملية تحسين الأداء في الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، نجده يساوي 0,096 ومعامل الارتباط 0.309، وبمقارنة النتائج نجد أنها أظهرت أن التميز التنظيمي وسيط تام في العلاقة غير المباشرة بين بعد تنفيذ التغيير على عملية تحسين أداء المؤسسات المينائية.

وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة .

### 3 3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين تقييم التغيير ومتابعته و تحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي؛

الجدول رقم (94): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	التقييم والمتابعة	تحسين الأداء
	0.483	0.726

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول أعلاه نرى بأن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين بعد التقييم والمتابعة و المتغير الوسيط كانت علاقة دالة إحصائية وقدر معامل الانحدار ب : 0.483، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير الوسيط (التميز التنظيمي) والمتغير التابع (تحسين الأداء ) قدر ب 0.726 وبالتالي فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين التقييم والمتابعة و تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي :

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.483 * 0.726 = 0.35$$

إذن مجموع تأثير بعد التقييم والمتابعة على تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي هو 0.35

وبالرجوع إلى معامل التحديد لتأثير بعد تقييم التغيير ومتابعته على عملية تحسين الأداء في الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، نجده يساوي 0.104 ومعامل الارتباط 0.323 ، وبمقارنة النتائج نجد أنها أظهرت أن التميز التنظيمي وسيط تام في العلاقة غير المباشرة بين بعد تقييم التغيير ومتابعته على عملية تحسين أداء المؤسسات المينائية، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة .

ومما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة وهي:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي

المطلب الثاني: الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي

1 - اختبار النموذج :

بعد إجراء التحليل على النموذج المقترح للفرضية توصلنا إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج كما يلي:

الجدول رقم (95): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الفرضية الرئيسية الرابعة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
Cmin	5.533	لا يكون دالا	/
Cmin/Df	1.383	يجب أن يكون محصورا [ 1 - 5 ]	محقق
(df)	4	$df \geq 0$ نموذج معين	محقق
مستوى الدلالة (p-value)	0.237	/	/

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول السابق يعتبر مؤشر مربع كاي ( $Chi^2$ ) من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجته (5,533) بدرجة حرية (4)، وهي غير دالة عند مستوى 0.001 ، وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائيا بين النموذج والبيانات، وهذا مؤشر مهم جدا، إلا انه لا يوجد هنا أي مقدار لمربع كاي ( $Chi^2$ ) أو لدرجة الحرية يجعلنا نقول أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه بقسمته على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا (Cmin/Df) يساوي (1.383) وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين [ 1 - 5]، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد دائما من باقي المؤشرات.

الجدول رقم (96): مؤشرات المطابقة التزايدية و المقارنة لنموذج الفرضية الرئيسية الرابعة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج	التقييم
(CFI)	0.998	CFI $\geq 0.90$ تطابق أفضل	محقة
(TLi)	0.992	TLI $\geq 0.90$ تطابق أفضل	محقة
(IFI)	0.998	IFI $\geq 0.90$ تطابق أفضل	محقة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.998) وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشر توكر لوييس (TLi) فكانت قيمته (0.992)، وهي قيمة مقبولة مقارنة بدرجة القطع بـ 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر. وفيما يخص مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.998)، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الجدول رقم (97): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الفرضية الرئيسية الرابعة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
(RMSEA)	0.063	[0.05 ، 0.08] قبول النموذج	محقة
(SRMR)	0.0082	SRMR $< 0.08$ تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.	محقة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

بالنسبة لمؤشرات الجدول السابق نجد أن كل من قيمة المؤشر جدر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.063)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0.0082) يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.05 - 0.08] و  $< 0.08$  على التوالي.

وعموماً ومن خلال مناقشة مؤشرات جودة المطابقة يتضح أن النموذج يتمتع بمؤشرات مطابقة محقة.

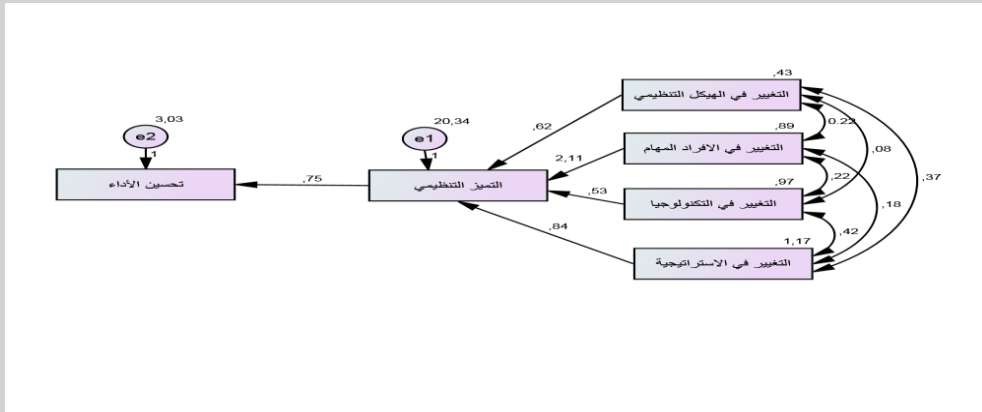
## 2 - تقديرات قيم مسارات النموذج :

### 2 1 - تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية.

تظهر من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (58): شكل تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الرابعة



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (98) تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الرابعة

البيان	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في الأفراد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الإستراتيجية	تحسين الأداء
المتغير الوسيط	0.624	2.113	0.531	0.836	0.748

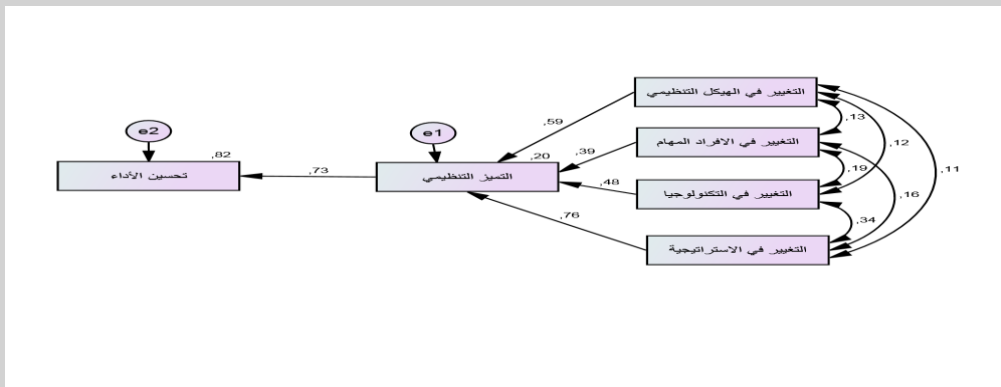
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22) النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار اللامعيارية بين أبعاد مجالات التغيير والمتغير الوسيط، وبين المتغير

الوسيط والمتغير التابع حيث بلغ هذا الأخير 0,748 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

## 2 2 - تقدير الانحدار للقيم المعيارية .

الشكل رقم (59): شكل تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية الرابعة



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (99): تقدير الانحدار للقيم المعيارية

البيان	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في الأفراد والمهام	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الإستراتيجية	تحسين الأداء
المتغير الوسيط	0.591	0.394	0.484	0.761	0.733

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22) النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية بين أبعاد مجالات التغيير والمتغير الوسيط وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع حيث بلغ هذا الأخير 0,748 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.001.

### 3 2 - معاملات الارتباط بين أبعاد متغير مجالات التغيير :

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (100): الارتباطات بين أبعاد متغير مجالات التغيير

البيان	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في الأفراد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الإستراتيجية
التغيير في الهيكل التنظيمي	-	0.13	0.12	0.11
التغيير في الأفراد	0.13	-	0.19	0.16
التغيير في التكنولوجيا	0.13	0.19	-	0.34
التغيير في الإستراتيجية	0.13	0.16	0.34	-

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

يتضح من خلال معاملات الارتباط بين أبعاد مجالات التغيير أنها ارتباطات ضعيفة لا تتعدى 0.34، وهذا وضع مناسب جداً يدل على أن الأبعاد مستقلة عن بعضها.

### 3 3 - اختبار الفرضيات الفرعية:

#### 3 1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (101): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	التغيير في الهيكل التنظيمي	تحسين الأداء
	0.591	0.733

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي كانت علاقة دالة إحصائياً وقدر معامل الانحدار ب : 0.591 ، وأيضاً معامل الانحدار بين المتغير الوسيط (التميز التنظيمي) والمتغير التابع (تحسين الأداء) قدر ب 0.733، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.591 * 0.733 = 0.43$$

إذن مجموع تأثير بعد التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي هو 0.43 وبالرجوع إلى معامل التحديد لتأثير بعد التغيير في الهيكل التنظيمي على عملية تحسين الأداء في الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، نجده يساوي 0.493 ومعامل الارتباط 0.493، وبمقارنة النتائج نجد أنها أظهرت أن التميز التنظيمي وسيط جزئي في العلاقة غير المباشرة بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وعملية تحسين أداء المؤسسات المينائية، ومنه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة

### 3 2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الأفراد وتحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز

التنظيمي.

الجدول رقم (102) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	التغيير في الأفراد	تحسين الأداء
	0.394	0.733

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق وبما أن العلاقة السببية بين بعد التغيير في الأفراد والمهام والتميز التنظيمي كانت علاقة دالة إحصائية وقدر معامل الانحدار ب : 0.394 ، وأيضاً معامل الانحدار بين المتغير الوسيط (التميز التنظيمي) والمتغير التابع (تحسين الأداء) قدر ب 0.733، ومنه حجم العلاقة غير المباشرة بين التغيير في الأفراد وتحسين الأداء تحسب كما يلي كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.394 * 0.733 = 0.28$$

إذن مجموع تأثير بعد التغيير في الأفراد والمهام على تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي هو 0.28 وبالرجوع إلى معامل التحديد لتأثير بعد التغيير في الأفراد على عملية تحسين الأداء في الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، نجده يساوي 0.644 ومعامل الارتباط 0.803 ، وبمقارنة النتائج نجد أنها

أظهرت أن التميز التنظيمي وسيط جزئي في العلاقة غير المباشرة بين بعد التغيير في الأفراد و عملية تحسين أداء المؤسسات المينائية، لنؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة.

### 3 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في التكنولوجيا و تحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز

#### التنظيمي

الجدول رقم (103) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	التغيير في التكنولوجيا	تحسين الأداء
	0.484	0.733

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول أعلاه نرى بأن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين بعد التغيير في التكنولوجيا و المتغير الوسيط كانت علاقة دالة إحصائيا وقدر معامل الانحدار ب : 0.484 ، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير الوسيط (التميز التنظيمي) و المتغير التابع (تحسين الأداء ) قدر ب 0.733، وبالتالي فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين التغيير في التكنولوجيا و تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي :

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.484 * 0.733 = 0.35$$

إذن مجموع تأثير بعد التغيير في التكنولوجيا على تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي هو 0.35 وبالرجوع إلى معامل التحديد لتأثير بعد التغيير في التكنولوجيا على عملية تحسين الأداء في الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، نجده يساوي 0.779 ومعامل الارتباط 0.607 ، وبمقارنة النتائج نجد أنها أظهرت أن التميز التنظيمي وسيط جزئي في العلاقة غير المباشرة وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة.

### 3 4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الإستراتيجية و تحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (104): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	التغيير في الاستراتيجية	تحسين الأداء
	0.761	0.733

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين بعد التغيير في الإستراتيجية و التميز التنظيمي كانت علاقة دالة إحصائية وقدر معامل الانحدار ب : 0.761 ، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير الوسيط والمتغير التابع (تحسين الأداء ) قدر ب 0.733، ومنه فحجم العلاقة غير المباشرة بين التغيير في الإستراتيجية وتحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي. تحسب كما يلي :

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.761 * 0.733 = 0.55$$

إذن مجموع تأثير بعد التغيير في الإستراتيجية على تحسين الأداء من خلال التميز التنظيمي هو 0.55 وبالرجوع إلى معامل التحديد لتأثير بعد التغيير في الاستراتيجية على عملية تحسين الأداء في الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، نجده يساوي 0.465 ومعامل الارتباط 0.682 ، وبمقارنة النتائج نجد أنها أظهرت بأن قيمة الانحدار في العلاقة غير المباشرة أكبر من قيمته في العلاقة المباشرة، وبالتالي فإن التميز التنظيمي وسيط تام في العلاقة بين بعد التغيير في الإستراتيجية على عملية تحسين أداء المؤسسات المينائية، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة. ومما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة بجميع فرضياتها الفرعية وهي:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي

#### المطلب الثالث: الفرضية الرئيسية الخامسة :

تنص هذه الفرضية على أنه:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وأبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز

#### التنظيمي

#### 1 اختبار النموذج :

بعد إجراء التحليل على النموذج المقترح للفرضية تم الوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج

نلخصها في الجدول التالي :

الجدول (105): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الفرضية الرئيسية الخامسة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
Cmin	43.925	لا يكون دالا	/
Cmin/Df	2.928	يجب أن يكون محصورا 1 -1 t5	محقق
(df)	15	df ≥ 0 نموذج معين	محقق
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	/	/

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول السابق يعتبر مؤشر مربع كاي  $\chi^2$  من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجته (43.925) بدرجة حرية (15)، وهي قيمة دالة عند  $p < 0.000$  أي فوق مستوى 0.01، بمعنى وجود فروق بين النموذج والبيانات، لكن عند قسمة مقدار لمربع كاي ( $\chi^2$ ) على درجة الحرية يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته ب (2.928)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين (1 -1 t5)، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات.

الجدول رقم (106): مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج الفرضية الرئيسية الخامسة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج	التقييم
(CFI)	0.885	CFI ≥ 0.90 تطابق أفضل	محققة
(TLi)	0.912	TLi ≥ 0.90 تطابق أفضل	محققة
(IFI)	0,968	IFI ≥ 0.90 تطابق أفضل	محققة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.885) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق بين النموذج والبيانات كما رأينا في الجدول ما قبل السابق، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير مركزي لـ مربع كاي ( $\chi^2$ ) للنموذج المقدم، وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشر (TLi) فكانت قيمته (0.912) وهي مقبولة بالتقريب مقارنة بدرجة القطع 0.90 فما فوق، وفيما يخص مؤشر (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.968)، ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الجدول رقم (107): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الفرضية الرئيسية الخامسة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
(RMSEA)	0.061	[0.05 ، 0.08] قبول النموذج	محقق
(SRMR)	0.046	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.	محقق

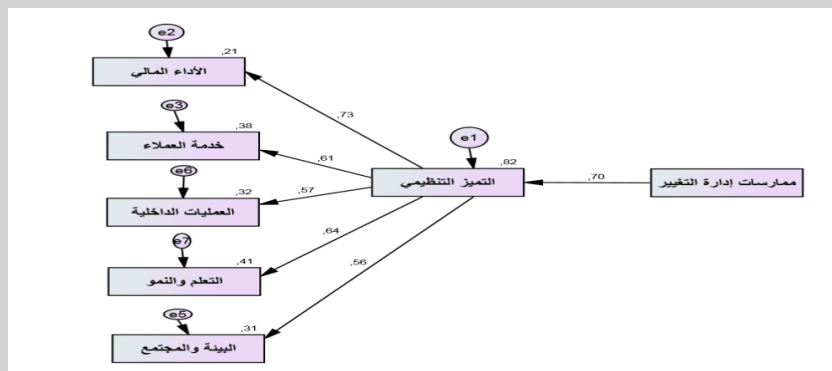
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

أما بالنسبة لمؤشرات الجدول السابق فكل من قيمة المؤشر (RMSEA) التي تساوي (0.061)، ومؤشر (SRMR) والتي تساوي (0.046)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويعتبر مؤشر (SRMR) مقياساً لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر (RMSEA) الذي يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي ( $\chi^2$ ) من رفض النموذج مع كبر حجم العينة، ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة فقيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.05 - 0.08].  
من خلال مناقشة مؤشرات جودة المطابقة يتضح أن النموذج يتمتع بمؤشرات مطابقة

## 2 - تقديرات قيم مسارات النموذج:

### 2 - 1 - تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية .

الشكل رقم (60): شكل تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الخامسة



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (108): تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية الخامسة

البيان	ممارسات إدارة التغيير	الأداء المالي	خدمة العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	البيئة والمجتمع
المتغير الوسيط	1.102	0.084	0.107	0.098	0.125	0.092

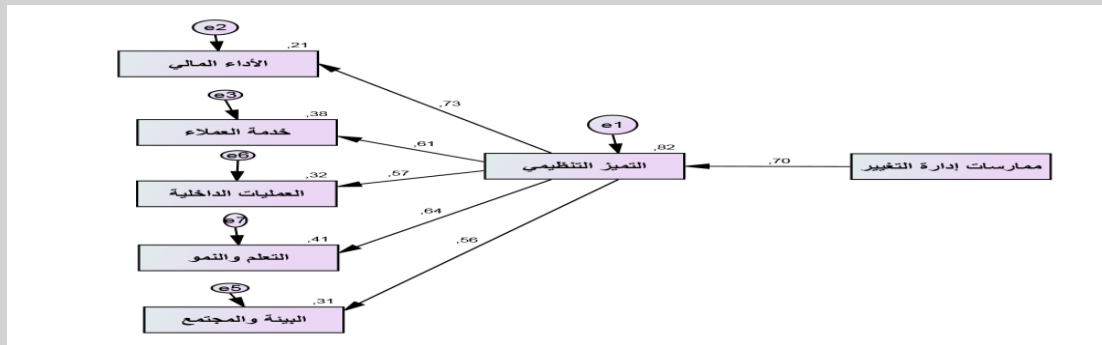
النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار اللامعيارية بين ممارسات إدارة التغيير والمتغير الوسيط حيث بلغ هذا الأخير 1.102، وهي قيمة دالة عند مستوى الدالة 0.01 وبين المتغير الوسيط وأبعاد عملية تحسين الأداء.

## 2 2 - تقدير الانحدار للقيم المعيارية .

الشكل رقم (61): شكل تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية الخامسة



بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (109): تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية الخامسة

البيان	ممارسات إدارة التغيير	الأداء المالي	خدمة العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	البيئة والمجتمع
المتغير الوسيط	0.708	0.460	0.614	0.567	0.640	0.556

النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار اللامعيارية بين ممارسات إدارة التغيير والمتغير الوسيط حيث بلغ هذا الأخير 0.708 وهي قيمة دالة عند مستوى الدالة 0.001 وبين المتغير الوسيط وأبعاد عملية تحسين الأداء.

## 3 اختبار الفرضيات الفرعية:

### 3 1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين الأداء المالي للمؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (110) نتائج الفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	ممارسات إدارة التغيير	0.708
	الأداء المالي	0.460

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)



من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين التميز التنظيمي وبعد الأداء المالي كانت علاقة دالة إحصائياً وقدر معامل الانحدار ب : 0.460 ، وأيضاً معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.708، وبذلك فإن حجم العلاقة الغير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير و الأداء المالي من خلال التميز التنظيمي. تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.460 * 0.708 = 0.32$$

إذن مجموع تأثير ممارسات إدارة التغيير على بعد الأداء المالي من خلال التميز التنظيمي هو 0.32 وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة.

3 2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي نصها:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين خدمة العملاء للمؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (111): نتائج الفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	ممارسات إدارة التغيير	خدمة العملاء
	0.708	0.614

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين التميز التنظيمي وبعد خدمة العملاء كانت علاقة دالة إحصائياً، وقدر معامل الانحدار ب : 0.614 ، وأيضاً معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.708، وبالتالي فإن حجم العلاقة الغير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير و خدمة العملاء من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.614 * 0.708 = 0.43$$

إذن مجموع تأثير ممارسات إدارة التغيير على بعد خدمة العملاء من خلال التميز التنظيمي هو 0.43 وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة.

3 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي نصها:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين العمليات الداخلية في المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (112): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	ممارسات إدارة التغيير	العمليات الداخلية
	0.708	0.567

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين التميز التنظيمي وبعد العمليات الداخلية كانت علاقة دالة إحصائياً، وقدر معامل الانحدار ب: 0.567، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.708، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة التغيير و العمليات الداخلية من خلال التميز التنظيمي هي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.567 * 0.708 = 0.40$$

إذن مجموع تأثير ممارسات إدارة التغيير على بعد العمليات الداخلية من خلال التميز التنظيمي هو 0.40

وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الخامسة.

3 4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين التعلم والنمو في المؤسسات المينائية من

خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (113) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	ممارسات إدارة التغيير	التعلم والنمو
	0.708	0.640

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين التميز التنظيمي وبعد التعلم والنمو كانت علاقة دالة إحصائياً وقدر معامل الانحدار ب: 0.640، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.708، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة التغيير و التعلم والنمو من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.640 * 0.708 = 0.45$$

إذن مجموع تأثير ممارسات إدارة التغيير على بعد التعلم والنمو من خلال التميز التنظيمي هو 0.45

وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الخامسة.

### 3 5 - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين البيئة والمجتمع في المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (114): نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	ممارسات إدارة التغيير	البيئة والمجتمع
	0.708	0.556

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين التميز التنظيمي وبعد البيئة والمجتمع كانت علاقة دالة إحصائياً وقدر معامل الانحدار ب : 0.556 ، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.708، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة التغيير و البيئة والمجتمع من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.556 * 0.708 = 0.39$$

إذن مجموع تأثير ممارسات إدارة التغيير على بعد البيئة والمجتمع من خلال التميز التنظيمي هو 0.39 وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الخامسة. ومما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة بجميع فرضياتها الفرعية وهي:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وأبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي

### المطلب الرابع: الفرضية الرئيسية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أنه:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وأبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

### 1 اختبار النموذج :

بعد إجراء التحليل على النموذج المقترح للفرضية تم الوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة للنموذج

تتلخص فيما يلي:

الجدول (115): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الفرضية الرئيسية السادسة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
Cmin	18.345	لا يكون دالا	/
Cmin/Df	1.223	يجب أن يكون محصورا $[1 - 5]$	محقق
(df)	15	$df \geq 0$ نموذج معين	محقق
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	/	/

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول السابق يعتبر مؤشر مربع كاي  $\chi^2$  من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجته (18.345) بدرجة حرية (15)، وهي دالة إحصائيا أي فوق مستوى 0.01، لكن لا يمكن الاعتماد عليه إلا بتقويمه بقسمته على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته ب (1.223)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين  $[1 - 5]$ ، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات.

الجدول رقم (116): مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج الفرضية الرئيسية السادسة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج	التقييم
(CFI)	0.877	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل	قريبة جدا لقيمة التحقق
(TLi)	0.903	$TLi \geq 0.90$ تطابق أفضل	محقة
(IFI)	0.953	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل	محقة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.877) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير مركزي لـ مربع كاي ( $\chi^2$ ) للنموذج المقترح، وهي غير محقة لكنها قريبة جدا لقيمة التحقق، ضمن مجال قبول المطابقة 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج.

أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLi) فكانت قيمته (0.903)، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة مقبولة مقارنة بدرجة القطع 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر.

وفيما يخص (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.953)، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الجدول رقم (117): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الفرضية الرئيسية السادسة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	التقييم
(RMSEA)	0.053	[0.05، 0.08] قبول النموذج	محقة
(SRMR)	0.014	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.	محقة

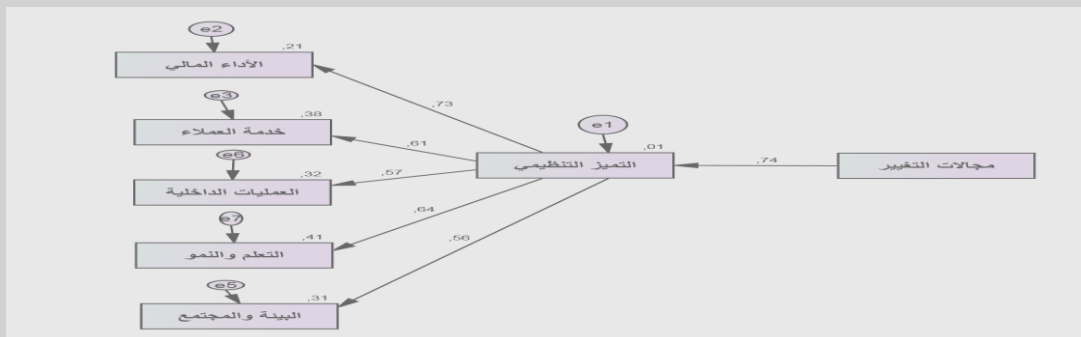
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

بالنسبة لمؤشرات الجدول السابق فكل من قيمة المؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.053)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0.014)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) فنتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهو [0.05 - 0.08]. من خلال مناقشة مؤشرات جودة المطابقة يتضح أن النموذج يتمتع بمؤشرات مطابقة جيدة.

## 2 تقديرات قيم مسارات النموذج:

### 2.1 تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية .

الشكل رقم (62): شكل تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية السادسة



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية

الجدول رقم (118): تقدير الانحدار للقيم اللامعيارية للفرضية الرئيسية السادسة

البيان	مجال التغيير	الأداء المالي	خدمة العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	البيئة والمجتمع
المتغير الوسيط	0.622	0.084	0.107	0.098	0.125	0.092

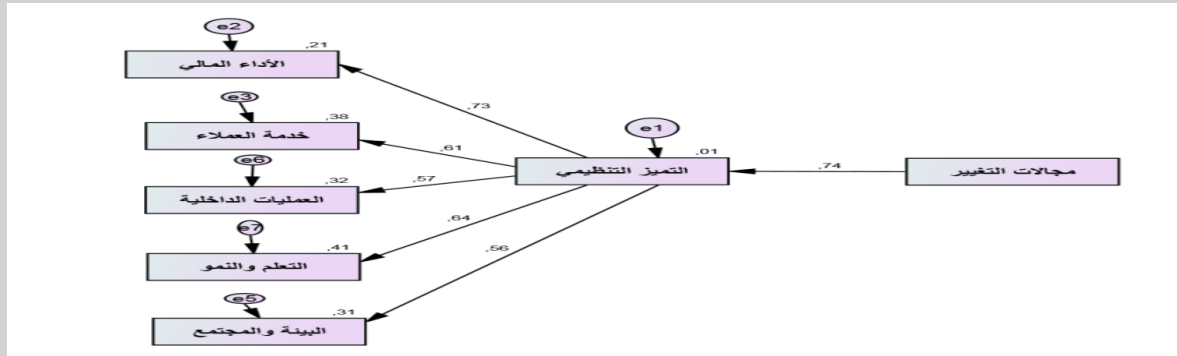
النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار اللامعيارية بين ممارسات إدارة التغيير والمتغير الوسيط، حيث بلغ هذا الأخير 0.622 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وبين المتغير الوسيط وأبعاد عملية تحسين الأداء.

### 2 2 - تقدير الانحدار للقيم المعيارية:

الشكل رقم (63): شكل تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية السادسة



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 22)

بعد المعالجة ظهرت النتائج التالية

الجدول رقم (119): تقدير الانحدار للقيم المعيارية للفرضية الرئيسية السادسة

البيان	مجالس التغيير	الأداء المالي	خدمة العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	البيئة والمجتمع
المتغير الوسيط	0.740	0.460	0.614	0.567	0.640	0.556

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22) النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية بين مجالس التغيير والمتغير الوسيط حيث بلغ هذا الأخير 0.740 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وبين المتغير الوسيط وأبعاد عملية تحسين الأداء.

### 3 - اختبار الفرضيات الفرعية:

#### 3 1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالس التغيير و تحسين الأداء المالي للمؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (120): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	مجالس التغيير	0.740
	الأداء المالي	0.460

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية بين التميز التنظيمي وبعد الأداء المالي كانت علاقة دالة إحصائياً وقدر معامل الانحدار ب : 0.460 ، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (مجالات التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.740، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين مجالات التغيير وتحسين الأداء المالي من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.460 * 0.740 = 0.34$$

إذن مجموع تأثير مجالات التغيير على بعد الأداء المالي من خلال التميز التنظيمي هو 0.34 وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة.

3 2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي نصها:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين خدمة العملاء للمؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (121): نتائج الفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	مجالات التغيير	خدمة العملاء
	0.740	0.614

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية بين التميز التنظيمي وبعد خدمة العملاء كانت علاقة دالة إحصائياً، وقدر معامل الانحدار ب : 0.614 ، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (مجالات التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.740، وبذلك فحجم العلاقة غير المباشرة بين مجالات التغيير وخدمة العملاء من خلال التميز التنظيمي. تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.614 * 0.740 = 0.45$$

إذن مجموع تأثير ممارسات إدارة التغيير على بعد خدمة العملاء من خلال التميز التنظيمي هو 0.45 وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة.

3 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي نصها:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (122): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	مجالات التغيير	العمليات الداخلية
	0.740	0.567

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية بين التميز التنظيمي وبعد العمليات الداخلية كانت علاقة دالة إحصائياً، وقدر معامل الانحدار ب : 0.567 ، وأيضاً معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (مجالات التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.740، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين مجالات التغيير والعمليات الداخلية من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.567 * 0.740 = 0.41$$

إذن مجموع تأثير ممارسات إدارة التغيير على بعد العمليات الداخلية من خلال التميز التنظيمي هو 0.41

وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة.

### 3 4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين التعلم والنمو للمؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (123): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	مجالات التغيير	التعلم والنمو
	0.740	0.640

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين التميز التنظيمي وبعد التعلم والنمو كانت علاقة دالة إحصائياً، وقدر معامل الانحدار ب : 0.640، وأيضاً معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول (مجالات التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.740، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين مجالات التغيير و التعلم والنمو من خلال التميز التنظيمي تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.640 * 0.740 = 0.47$$

إذن مجموع تأثير مجالات التغيير على بعد التعلم والنمو من خلال التميز التنظيمي هو 0.47



وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة.

### 3 5 - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين البيئة والمجتمع للمؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي.

الجدول رقم (124): نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

البيان	معامل الانحدار	معامل الانحدار
المتغير الوسيط	مجالات التغيير	0.740
	البيئة والمجتمع	0.556

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS 22)

من خلال الجدول السابق بما أن العلاقة السببية (معامل الانحدار) بين التميز التنظيمي وبعد البيئة والمجتمع كانت علاقة دالة إحصائياً وقدر معامل الانحدار ب : 0.556، وأيضا معامل الانحدار بين المتغير المستقل الثاني (مجالات التغيير) والمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) قدر ب 0.740، وبذلك فإن حجم العلاقة غير المباشرة بين مجالات التغيير و البيئة والمجتمع من خلال التميز التنظيمي. تحسب كما يلي:

$$\text{قيمة الانحدار الكلية} = 0.556 * 0.740 = 0.41$$

إذن مجموع تأثير مجالات التغيير على بعد البيئة والمجتمع من خلال التميز التنظيمي هو 0.41

وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية السادسة.

ومما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية السادسة وهي:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وأبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية من خلال التميز التنظيمي

### المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة.

بعد حصولنا على النتائج الخاصة بالدراسة القياسية سوف نحاول في هذا العنصر مناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 1 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:

لقد بدأت الدراسة الحالية بعرض لأهم الأسس النظرية للمتغيرات الأساسية للدراسة ويتعلق الأمر بإدارة التغيير التنظيمي، بكل ما تحويه من عناصر والمتغير التابع والمتعلق بعملية تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وأبعادها (الأداء المالي، خدمة العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع)،

وحاولت الدراسة إيجاد علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بينهما والتأكد من ذلك ميدانياً، حيث نجد أن من بين الأهداف التي سعت للوصول إليها هي معرفة مدى ممارسة مسؤولي المؤسسات المينائية لإدارة التغيير، من خلال التخطيط لعملية التغيير وتنفيذه وتقييمه ومتابعته، حيث توصلت النتائج إلى أن أعمار المبحوثين تتركز ما بين (36 و41 سنة)، أي في الفئات الشابة القادرة على العطاء والإبداع وتقديم أفكار جديدة للمشاكل التي تصاحب الأعمال، كما أن أغلب الأفراد المستجوبين هم من صنف الذكور، كما أن أغلبيتهم أيضاً من ذوي الشهادات الجامعية، بالإضافة إلى أن أغلب المستجوبين من لهم خبرة تفوق العشر سنوات، كما أن أغلبيتهم من رؤساء المصالح، ولعل كل ذلك ساعد المسؤولين على تبني الممارسات العلمية الصحيحة للإدارة خاصة ما تعلق الأمر ببعدها تقييم التغيير ومتابعته، حيث بلغ المتوسط (3.964)، كما أظهر التحليل الإحصائي بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل الثاني المتعلق بمجالات التغيير التي تحدثها المؤسسات المينائية محل الدراسة تفاوت في الإجابات حول إحداث هذه التغييرات لكن بصفة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي كان أقل تعبيراً من غيره، أين بلغ المتوسط الحسابي الخاص به (3.378) في المؤسسات المينائية محل الدراسة، أما الإجابات عن المتغير الوسيط وهو التمييز التنظيمي فكانت بدرجة موافقة نوعاً ما.

تتميز المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري في عدة مجالات بدءاً بالتميز في الإستراتيجية، وهذا منطقي مع التغييرات التي تحدثها هذه المؤسسات في استراتيجياتها، مما جعلها متميزة أكثر عن غيرها من المجالات، مما أظهر ميدانياً أن التمييز التنظيمي وسيط تام وبشكل فعال في العلاقة غير مباشرة بين التغيير في الإستراتيجية وتحسين الأداء، يليها التمييز في المرؤوسين حيث يتميز العاملون في المؤسسات المينائية، محل الدراسة أكثر من رؤسائهم، من خلال معرفة واجباتهم وأعمالهم، بعدها تأتي الثقافة التنظيمية في المركز الثالث وأخيراً التمييز في القيادة بدرجة أقل، وقد يعود ذلك إلى عدم التغيير في هذه الفئة لأنه نادراً ما تحدث تغييرات فيها، لذلك على القيادات والمسؤولين في هذه المؤسسات بدل مجهودات أكبر للتمييز، لذلك نستنتج أن كلما كان هناك تغيير في مجال معين كلما زاد ذلك المجال تميزاً.

كما أثبتت الدراسة وأكدت على أهمية الخصائص التنظيمية التي تؤثر على عملية إدارة التغيير، وبالتالي التأثير على عملية تحسين الأداء الشامل للمؤسسات، كتوفر المستوى العلمي لأي مسؤول، ليحقق النجاح من خلال تأثيره على إدراكه لأهمية ممارسة إدارة التغيير وإدخاله بأسلوب علمي من خلال المراحل، بالإضافة لتأكيداها على عملية الدورات التكوينية والتدريبية سواء كانت على الإدارة العليا أو على مستوى الأفراد، مع أهمية الاتصال بالعاملين عند إحداث التغيير وشرحه لهم حتى تقلل أو تحدد من المقاومة التي تعترض وتسبب في كثير من الأحيان الجهود المبذولة لإحداث التغيير، وهذا ما تطابق مع النماذج المقدمة من طرف كل من Kurt Lewin و Ivancivich وزملاؤه و J. Kotter، والتي أبرزت مختلف المراحل التي يمر بها إحداث التغيير من طرف الإدارة المسؤولة، حيث أكدت جميعها على تشجيع الأفكار المقترحة من طرف الأفراد العاملين مع ضرورة شرح

أهدافه وإيجابياته التي تعود على المؤسسة والأفراد على حد سواء، بالإضافة إلى القيام بعملية تقييم لحاجة المؤسسة للتغيير الفعال، ومدى أهميته ووضع بدائل له والاختيار بينها من خلال استدراك النقائص الناجمة عنه... إلخ وبالتالي، ومن خلال الدراسة الحالية وبالتطبيق على المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري فقد تم تأكيد جميع نتائج النماذج السابقة الذكر، لكن بصفة مختصرة من خلال المراحل والممارسات المقترحة وهي التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

تحتاج عملية تحسين الأداء الشامل للمؤسسات إلى إحداث تغييرات من خلال الممارسات المختلفة الذكر وكذلك من خلال التغييرات في جميع المجالات، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين التغيير في كل من التغيير في الهيكل التنظيمي والأفراد والتكنولوجيا وإستراتيجية المؤسسة، من خلال نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية، كما أن لهذه المتغيرات المستقلة دور كبير في تحسين الأداء بواسطة الأبعاد المختلفة له، ومن خلال نتائج الفرضيات الرئيسية الخامسة والسادسة، أما فيما يخص نتائج الفرضيات الرئيسية الثالثة فتبين العلاقة المباشرة زادت بصفة ملحوظة بعد إدخال المتغير الوسيط عليها، حيث أوضحت النتائج دور التميز التنظيمي كمتغير وسيط حيث ارتفعت نسبة العلاقة غير المباشرة، أما فيما يخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة فقد أوضحت وجود علاقة غير مباشرة أقل من العلاقة المباشرة قبل إدخال المتغير الوسيط بين أبعاد المتغير المستقل الثاني وهي مجالات التغيير ( التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا)، وبالتالي نقول أن التميز كان متغيرا وسيطيا، لكن بصفة جزئية في العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل الثاني وعملية تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، باستثناء التغيير في الاستراتيجية فإن العلاقة المباشرة كانت أقل من العلاقة غير المباشرة عند إدخال المتغير الوسيط، وبالتالي نقول أن التميز التنظيمي كان متغير وسيط بصفة تامة أو كاملة لتعزيز العلاقة بين التغيير في الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري.

## 2 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

عند مقارنة بعض الدراسات السابقة المقدمة سابقا والتي اهتمت بإدارة التغيير والأداء، وجدنا أنها اتفقت معا في جوانب واختلفت معها في جوانب أخرى، من حيث اتفاقها فقد تناولت الدراسات السابقة كل ما تعلق بالتغييرين واستفادتا منها خاصة فيما تعلق بإعداد أسئلة الاستبيان بالإضافة إلى اتفاقها مع بعض منها في المنهج المتبع، أما الدراسة الحالية فتختلف عن غيرها من حيث زاوية الدراسة، أين تعرضت إلى مدى ممارسات المسؤولين والقيادات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة لإدارة التغيير بكافة مراحلها، بدءا بالتخطيط وانتهاءا بالتقييم ومتابعة نتائجه على المؤسسة والأفراد على حد سواء، كما تختلف عنها من حيث الأهداف الموضوعية والحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية وكذا عينة البحث، حيث اتبعت الدراسة الحالية أسلوب العينة الذي ضم عينة مسؤولي المؤسسات محل الدراسة .

بالنسبة للمتغير المستقل الأول ( ممارسات إدارة التغيير ) فقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى الممارسة المتوسطة عموماً من قبل أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة الباحث " هدار لحسن"، التي توصلت بدورها إلى ممارسة مراحل التغيير بصفة متوسطة، كما توصلت الدراسة الحالية إلى عدم اهتمام المؤسسات المينائية محل الدراسة بتقييم التغيير ومتابعته أكثر من اهتمامها بعملية التخطيط، وآخر ترتيب في الاهتمام كان لعملية تنفيذ التغيير التي تتطلب إشراك العاملين والتواصل معهم وتحفيزهم لإقناعهم بأهمية التغيير وشرح أهدافه وعقد اجتماعات ولقاءات لذلك و السعي لإشراك العاملين وتحفيزهم ، مما قد يؤثر سلباً على نتائج عملية التغيير ككل وهدفها في عملية تحسين الأداء ، هذه النتائج التي توافقت مع نتائج دراسة " هدار"، فيما يخص التخطيط لكن اختلفت معها فيما يخص المتابعة حيث توصلت دراسته إلى متابعة ضعيفة للتغيير من خلال عدم اهتمام المؤسسة بحث الأفراد على الالتزام بالوضع الجديد وبالسلوكيات والقيم والمعايير الجديدة، في حين أن الدراسة الحالية كانت الإجابات باهتمام المسؤولين بعملية التقييم والمتابعة، خاصة ما تعلق بتدعيم التغييرات بعد إحداثها وتجديدها باستمرار وإجراء تقييم فيما إذا كانت جهود التغيير قد عادت بالفائدة على المؤسسة أم لا، كما اتفقت النتائج مع نتائج الباحثة "ريم رمضان" في اختلاف منظمات الأعمال في أسلوب إدارة التغيير التنظيمي.

أما فيما يخص المتغير المستقل الثاني فقد توصلت نتائج الدراسة - الحالية - إلى انخفاض في مستوى إدراك المسؤولين لأهمية التغيير في مجال الهيكل التنظيمي، حيث ظهرت النتائج بالحياد إلى عدم الموافقة، وهي نتائج متوافقة مع نتائج الباحث "محمد بن سعيد العمري"، الذي توصل إلى أثر لجميع مجالات التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي ماعدا التغيير في الهيكل التنظيمي، لعدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بهذا العنصر، أما نتائج الدراسة الحالية فكانت مختلفة مع نتائج دراسة الباحث "أبو شنب"، الذي أظهر اهتمام المنظمة بهذا التغيير في تبني عملية الخوصصة، في حين ظهرت نتائج الموافقة في الدراسة الحالية في كافة المجالات الأخرى حيث ظهر اهتمام المسؤولين بالتغيير في الإستراتيجية في المرتبة الأولى، مقارنة بالتغيير في المجالات الأخرى، وهذا ما ظهر في كل من دراستي "الأعور" و"قريشي" اللذان أثبتا أن المؤسسات محل الدراسة لدراستهما تركز على التغيير في التكنولوجيا عكس المجالات والاستراتيجيات الأخرى، كما اتفقت الدراسة مع دراسة الباحثين "Robert و Nichael" في نتائجهما حيث توصلت دراستهما إلى وجود تغيرات داخلية في المؤسسات محل الدراسة في الأفراد و التغيرات في الهياكل التنظيمية و أنظمة الاتصال وأساليب العمل، التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود وعدم الانتاج.

أما فيما يخص نتائج الخصائص الشخصية والتنظيمية، فقد توصلت النتائج إلى اتفاق مع جل الدراسات السابقة بأن الجنس والسن ليس لها أثر على إجراء التغييرات داخل المؤسسات، كما ليس لهما أثر على ممارسات

إدارة التغيير ، وإنما يكون هناك أثر واختلاف في هذه المتغيرات باختلاف المستوى التعليمي والوظيفي وعدد الدورات التكوينية والخبرة المكتسبة أو مستوى الأقدمية.

أما فيما يخص المتغير التابع فقد توصلت الدراسة إلى اهتمام المؤسسات المينائية بتحقيق أداء البيئة والمجتمع مقارنة بأبعاد الأداء الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.712، يليها اهتمام هذه المؤسسات بخدمة عملائها وكسب رضاهم حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.683، ليأتي في المرتبة الثالثة البعد الخاص بالعمليات الداخلية ، يليها بعد الأداء المالي في الترتيب الرابع من حيث النتائج، ليأتي في الترتيب الخامس والأخير بعد التعلم والنمو مما يدل على أن المؤسسات لا تشجع كثيرا الإبداع والابتكار الذي يطور المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.284 مما يدل أن الأداء كان منخفض في مجال تعلم وتدريب العاملين، وهذا ما توافق مع نتيجة دراسة الباحثة " نازك عبد العظيم زين العابدين"، مما يؤكد بأن الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم يتغير حسب تغير مجالات التغيير التي تتبناها المؤسسات ومدى إدراكها للممارسات المختلفة له.

وأخيرا ومن أجل تعزيز نتائج الدراسة القياسية السابقة التي اعتمدت بصورة أساسية على استمارة الاستبيان وإجابات المسؤولين المستجوبين ، سنحاول معرفة الأداء بأبعاده المختلفة من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم لإحدى المؤسسات الواقعة في القطاع الشرقي للجزائر وهي مؤسسة ميناء سكيكدة.

### المبحث الثالث: الأداء بالمؤسسة المينائية بسكيكدة أنموجا .

سنحاول معرفة واقع الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم ، خاصة الأداء المالي، أين اعتمدنا طريقة تقييم أداء إحدى هذه المؤسسات المينائية، وهي مؤسسة سكيكدة كنموذج عن المؤسسات المينائية في القطاع الشرقي للجزائر في ظل التغييرات التي أحدثتها خلال الفترة 2014 إلى غاية 2017.

#### المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة:

تعد المؤسسة المينائية بسكيكدة أحد أهم المرتكزات التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني حيث مرت بعدة مراحل حتى بلوغها لما هي عليه الآن، فأصبحت لها موقع مشرف على مستوى المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسات النقل البحري بصفة خاصة.

#### 1 تفصيل الهيكل التنظيمي:

إن المؤسسة المينائية بسكيكدة وحسب القانون التجاري والنظام الأساسي للمؤسسة تسيير عن طريق مجلس إدارة يوجد على رأسه المدير العام، وهي تتكون من مديرية عامة و12 مديرية مركزية وفق هيكلها التنظيمي وفيما يلي نعرض أهم مديرياتها .

## 1 1 - المديرية العامة:

هي المديرية الأم، تقوم بتوجيه تنسيق ومراقبة جميع أنشطة المؤسسة المينائية عن طريق الهياكل الفرعية المكونة لها، وتضم:

- الرئيس المدير العام؛
- مساعد المدير العام (أ) مكلف بالتنسيق، متابعة ومراقبة أنشطة القيادة، الإدارة العامة، المالية والمحاسبة والدراسات التسويق والاتصال؛
- مساعد المدير العام (ب) مكلف بالتنسيق، متابعة ومراقبة أنشطة الاستغلال، الشحن والتفريغ، الصيانة، الأشغال والسحب؛
- الأمانة العامة ومكتب التنظيم: من بين مهامها تصنيف البريد القادم من وإلى المؤسسة .
- الأمن الداخلي للمؤسسة: يسهر على تأمين وحراسة البضائع المتنوعة المخزنة في محيط الميناء، القمع والإطاحة بكل محاولات التخريب، الاعتداء، إحداث الفوضى والمساعدة في تنظيم المرور داخل الميناء؛
- هيئة التدقيق وهدفها التقصي في حالة وجود مشكل في أي مديرية، وتقديم الحلول في حالة وجودها؛
- مسؤول النوعية ويعمل على وضع مقاييس لتحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وبالتالي إرضاء الزبون، وهذا يؤدي بالضرورة إلى اكتساب المؤسسة زبائن أكثر، مع العلم أن المؤسسة المينائية قد تحصلت على شهادة "ISO 9001 VERSION" في النوعية وشهادة "ISO 14001 VERSION" في البيئة، كما تحصلت في نفس السنة على شهادة "OHSAS 18001 VERSION" في الصحة والأمن في العمل، إلى جانب عدة شهادات أخرى.
- المكلف بالمتابعة وينظر في القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة وتقديمها إلى المديريات المعنية؛
- مساعد المدير العام ويقوم بمهام المدير العام المساعد المكلف بالشؤون الإدارية والمكلف بالشؤون التجارية في حالة غياب أحدهما؛
- خلية النظافة والأمن: تعمل على الوقاية من حوادث العمل ومسبباتها، الحفاظ على سلامة العامل وأمنه والحفاظ على نظافة محيط المؤسسة؛

## 1 2 المديريات المركزية: تتمثل في المديريات التالية :

- مديرية قيادة الميناء: مسؤولة على النشاطات المتعلقة بالملاحة، القيادة، الإرشاد وإرساء السفن، كما تسهر أيضا على أمن الأشخاص والممتلكات.
- مديرية الشحن والتفريغ: تقوم بعمليات الشحن والتفريغ والتخزين، وتوفير الوسائل اللازمة للزبائن والتسيير التجاري لأملاك الميناء، كما تقوم بمتابعة حركة السلع، وجمع المعلومات الإحصائية، وفوترة جميع الأنشطة التجارية المتعلقة بالشحن والتفريغ.

- **مديرية السحب:** هذه المديرية حديثة النشأة ولها دور تجاري، إذ تتكفل بمساعدة السفن وإرشادها أثناء الدخول والخروج، كما تسهر على تنظيم عمليات تخليص السفن في حالة الخطر وتشارك بالوسائل المجهزة لمواجهة الصعاب داخل المرسى.
- **مديرية الصيانة:** مكلفة بصيانة وحفظ التجهيزات المستعملة من طرف المؤسسة، كما تقوم بعملية التموين وتسيير المخزون.
- **مديرية الأشغال:** تقوم بالحفاظ على أملاك الميناء ومتابعة تنفيذ أشغال البنى التحتية والفوقية.
- **مديرية الإدارة العامة:** مكلفة بتسيير المستخدمين، الشؤون والمنازعات القضائية ومتابعة برامج التكوين المهني وإعادة التأهيل (الرسكلة).
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم بضمان تسيير العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، كما تقوم بإنجاز الوثائق المالية والمحاسبية التي يتطلبها القانون الداخلي للمؤسسة.
- **مديرية الدراسات والاتصالات:** تقوم بإدارة العمليات المتعلقة بالدراسات ومراقبة التسيير، التسويق، الاتصالات والإعلام الآلي.
- **مديرية المساحات القاعدية:** أنشأت هذه المديرية سنة 2011 نظرا لضيق المساحات المخصصة من قبل لاستقبال البضائع، وتقوم بـ: التأكد من استلام، تخزين وتسليم مختلف البضائع المنقولة للميناء وعبره وهذا تبعا للإجراءات المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة ووفقا لدفتر الأسعار وخدمات الفوترة المتعلقة بمجال اختصاصها.
- **المديرية التجارية:** أنشأت هذه المديرية سنة 2017 وفصلها عن مديرية الاتصالات والتسويق وجزء منها كان بإشراف مديرية الشحن والتفريغ تقوم بمتابعة العملاء وفوترة جميع الأنشطة التجارية المتعلقة بهم.
- **مديرية الشؤون القانونية:** السهر على الشؤون القانونية والمنازعات الخاصة بالمؤسسة.
- **مديرية العتاد:** مسؤولة على كافة العتاد الخاص بالمؤسسة .

## 2 - الأنشطة الرئيسية للمؤسسة:

تعمل المؤسسة المينائية بسكيدة على تقديم خدمات النقل البحري وذلك بالتعاون مع فرق الشرطة والجمارك من خلال عملية استيراد وتصدير مختلف البضائع التي يتم توزيعها في عدة ولايات، وما يساعدها أيضا على ذلك الموقع الاستراتيجي للميناء والذي يمثل له نقطة قوة ومن هذه الأنشطة نجد: نشاط الحاويات، نشاط حركة المسافرين، حركة البضائع ونشاط المحروقات.



## 2 ± نشاط الحاويات:

يعتبر نشاط الحاويات من الأنشطة الرئيسية التي تتم داخل المؤسسة المينائية ، حيث نميز بين نوعين من الحاويات: حاويات طولها 20 قدم وحاويات طولها 40 قدم، وتعمل مختلف الحاويات على الحفاظ على السلع من التلف إضافة على ذلك خفض تكاليف النقل.

والجدول التالي يبين حركة الحاويات بميناء سكيكدة للفترة 2017/2013:(الوحدة<sup>1</sup> EVP)

الجدول رقم (125): حركة الحاويات بميناء سكيكدة للفترة 2017/2013

البيان	2013	2014	2015	2016	2017	
العدد	ممتلئة	67844	77008	79173	83465	
	فارغة	64446	74313	81057	86149	
	المجموع	132290	148321	160230	169614	161845
الوزن (طن)	صافي	612467	736867	726175	777048	670651
	الطرح	291038	326306	352508	373150	356059
	المجموع	903505	1063173	1078683	1150198	1026710

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الدليل الإحصائي للمؤسسة

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عدد الحاويات الممتلئة لفترة الدراسة كانت أكبر في سنة 2016 حيث قدرت بـ 83465 حاوية تليها سنة 2017 أين قدرت بـ 82481 حاوية، وهي تفوق الحاويات الفارغة في كلتا السنتين حيث قدرت على التوالي: بـ 86149 و 79364 حاوية، كما أن قيمة الصافي بلغ وزنها 777048 طن سنة 2016 وهي أكبر من قيمة الطرح الذي بلغ وزنها لنفس السنة 373150 طن.

## 2 2 نشاط حركة المسافرين

لا يعتبر نشاط حركة المسافرين نشاطا رئيسيا للمؤسسة المينائية بسكيكدة فهي لا تعتمد عليه كنشاط أساسي لتحقيق الأرباح حيث يتميز بالموسمية وأغلب حركات المسافرين خلال شهر جوان وجويلية وأوت خلاف الأشهر المتبقية التي تتسم بقلة هذا النشاط والجدول التالي يوضح هذا النشاط للفترة 2017/2013 .

<sup>1</sup> EVP :Equivalent vingt pieds (حاوية مكافئة 20 قدم)



الجدول رقم (126): حركة المسافرين بميناء سكيكدة للفترة 2013 / 2017

المجموع	الوافدون	المغادرون	البيان
18525	10232	8293	2013
24466	13713	10753	2014
11839	6251	5588	2015
16985	9255	7730	2016
34090	17447	16643	2017

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الدليل الإحصائي للمؤسسة

من خلال الجدول السابق يلاحظ ارتفاع عدد الوافدين إلى ولاية سكيكدة عبر البحر كان سنتي 2014 و2017، حيث قدر عددهم 13713 و 17447 وافدا على الترتيب، مقارنة بعدد المغادرين، مع التذكير أن هذا النشاط موسمي وينشط بصفة كبيرة في فصل الصيف.

### 2 3 - نشاط البضائع المتنوعة:

يعتبر نشاط البضائع المنقولة عبر البحر من أهم أنشطة الموانئ، لأن البواخر بإمكانها نقل شحنات كبيرة بحيث لا تستطيع وسائل النقل الأخرى القيام بذلك، ويعرف ميناء سكيكدة ارتفاعا نسبيا في حجم البضائع المنقولة منه والمفرغة فيه، والجدول التالي يوضح مختلف أنشطة البضائع خلال الفترة 2013 / 2017.

الجدول رقم (127): حركة البضائع المتنوعة بميناء سكيكدة للفترة 2013 / 2017.

2017	2016	2015	2014	2013	أنواع المنتجات
1380110	1511360	1439234	1439523	1188027	المنتجات الزراعية
79261	52985	46879	41198	17312	المنتجات الغذائية
638353	1059570	1217428	1199526	1254077	المنتجات الحديدية
34910	210698	485420	338747	256559	مواد البناء
78777	87807	47857	49908	39989	المواد الكيماوية
1167689	1247106	1225794	1215736	975054	عتاد التجهيز
<b>3379100</b>	<b>4169526</b>	<b>4462612</b>	<b>4284638</b>	<b>3731018</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الدليل الإحصائي للمؤسسة

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين تنوع معتبر في المنتجات التي يتم نقلها عبر البحر حيث أخذ نشاط المنتجات الزراعية أكبر حصة تليها مباشرة عتاد التجهيز، في حين أن أقل حصة هي للمنتجات الغذائية

كما نلاحظ انخفاضاً ملحوظاً في أنشطة البضائع خلال سنتي 2016 و 2017 ، ويرجع ذلك إلى انخفاض الاستيراد لبعض البضائع من طرف الدولة مما أثر على أنشطة الموانئ.

## 2 4 نشاط المحروقات:

يعتبر ميناء سكيكدة من بين أهم ثلاثة موانئ على المستوى الوطني فيما يخص حركة المحروقات وهي: أرزيو، سكيكدة وبجاية، و الجدول التالي يوضح حركة المحروقات خلال الفترة 2013 / 2017.

الجدول رقم (128): حركة المحروقات بميناء سكيكدة للفترة 2013 / 2017

النوع	غاز	خام	مكرر	المجموع
2013	1731828	17934212	1925838	21591878
2014	5017255	20943843	00	25961098
2015	3868549	20442968	36616	24348133
2016	3359841	19451257	113321	22924416
2017	3853211	18354565	00	22207776

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدليل الإحصائي للمؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ ارتفاع نشاط المحروقات لسنة 2014 حيث قدر ب: 25961098 طن، لتعيد الانخفاض سنتي 2016 و 2017 على التوالي.

## المطلب الثاني: تقييم الأداء من منظور الأداء المالي.

يعتبر تحقيق أداء مالي جيد من بين أهداف المؤسسات المينائية وسنحاول تقييم أداء المؤسسة المينائية بسكيكدة من الناحية المالية من خلال عدة نواحي .

### 1 تحليل الوثائق المحاسبية والمالية:

لفهم وتحليل الوضعية المالية لعدة سنوات لا بد من تحليل هذه الوثائق، فهي تسمح بأخذ حكم على السياسات المالية المتخذة من طرف مسيري المؤسسة وهذا للفترة 2014 إلى غاية 2017.

### 1 1 - الميزانية المالية المختصرة من جانب الأصول للفترة 2014/2017

تعتبر الأصول إحدى المنافع المالية التي يمكن أن تعود على المؤسسة ويمكن توضيحها مختصرة كما يلي:

الجدول رقم (129) : أصول الميزانية المالية المختصرة للفترة 2014/2017

الأصول	2014	النسبة %	2015	النسبة %	2016	النسبة %	2017	النسبة %
الأصول الثابتة	13021778321.97	63.60	14059938507.14	63.33	19574627226.94	75.39	18022416878.75	75.39
الأصول المتداولة	7450837941.76	36.39	8141607932.83	36.67	6390649642.98	24.61	6113459779.02	24.61
- قيم الاستغلال	614534078.93	3.00	628376521.61	2.83	580205451.91	2.23	552643220.14	2.29
- قيم غير جاهزة	1388936316.80	6.78	1588657410.03	7.16	1906179086.67	7.34	1596386001.47	6.61
- قيم جاهزة	5924574001.19	28.93	5924574001.19	26.68	3904265104.40	15.04	3964430557.41	16.43
<b>المجموع</b>	<b>20472616263.73</b>	<b>100</b>	<b>22201546439.97</b>	<b>100</b>	<b>25965276869.92</b>	<b>100</b>	<b>24135876657.77</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- الأصول الثابتة تحتل نسبة كبيرة من الأصول حيث شكلت أغلبية مجموع الأصول خاصة سنة 2016

مقارنة بالسنوات 2014 و 2015 وهذا راجع إلى:

- ارتفاع قيمة التثبيتات المادية ؛
- ارتفاع قيمة التثبيتات المالية ؛
- ظهور حساب تثبيبات ممنوح امتيازها ؛
- ارتفاع في نسبة التثبيتات الجاري انجازها .

أما في سنة 2017 فرجعت الأصول الثابتة للانخفاض مرة أخرى نتيجة لانخفاض الأصول السابق ذكرها .

- الأصول المتداولة عرفت انخفاضا في قيمتها سنتي 2016 و 2017 مقارنة بسنتي 2014 و 2015 بسبب ما

يلي:

- انخفاض في قيمة المخزونات؛
- انخفاض في قيمة الزبائن؛
- انخفاض في قيمة الحسابات الدائنة.

## 1 2 - الميزانية المالية المختصرة من جانب الخصوم للفترة 2017/2014:

تعتبر الخصوم مجموع الالتزامات والديون المتراكمة على المنشأة وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (130) : خصوم الميزانية المالية المختصرة للفترة 2017/2014

النسبة	2017	النسبة	2016	النسبة	2015	النسبة	2014	الخصوم
%		%		%		%		
90.33	21816407524.84	90.33	23455472917.13	92.24	20478632995.71	90.14	18454844435	الأموال الدائمة
74.96	17786798203.42	74.96	19464577947.91	81.23	18033927335.39		16440528880.03	الأموال الخاصة
15.37	4029609321.42	15.37	3990894969.22	11.01	2444705660.32		2014315554.76	ديون ط الأجل
9.67	2319469132.93	9.67	2509803952.79	7.76	1722913444.26	9.85	2017771828.94	ديون ق الأجل
100	24135876657.77	100	25965276869.92	100	22201546439.97	100	20472616263.73	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأموال الخاصة لها الأغلبية في حصة خصوم المؤسسة المينائية، حيث وصلت أقصى قيمة لها سنتي 2015 و 2016، في حين عرفت ديون طويلة الأجل ارتفاعا نسبيا يتجه نحو الاستقرار من سنة 2014 إلى سنة 2017، أما فيما يخص الديون القصيرة الأجل فنلاحظ كانت لها وزن معتبر في سنة 2016 وبلغت أقصى انخفاض لها في سنة 2015 لتعيد الارتفاع في سنة 2017.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 03.

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم 03.

## 2 - مؤشرات التوازن المالي :

للكم على مدى إمكانيتها في مواجهة التزاماتها بتاريخ استحقاقها.

### 2 1 - حساب رأس المال العامل:

رأس المال العامل عبارة عن هامش الضمان الذي تعرف بفضله المؤسسة مشكلة سرعة الدوران والأخطار التي تتعرض لها أصولها المتداولة ويحسب بطريقتين كما يلي:

#### - رأس المال العامل من أعلى الميزانية:

يمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (131) : رأس العامل من أعلى الميزانية للفترة 2017/2014

2017	2016	2015	2014	البيان
21816407524.84	23455472917.13	20478632995.71	18454844435	الأصول الدائمة
18022416878.75	19574627226.94	14059938507.14	13021778321.97	الأصول الثابتة
<b>3793990646.1</b>	<b>3880845690.2</b>	<b>6418694488.6</b>	<b>5433066113</b>	<b>رأس المال العامل</b>

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن رأس المال العامل خلال جميع السنوات كان موجبا مما سمح للمؤسسة امتلاك هامش أمان، مما يشير إلى أن المؤسسة استطاعت أن تغطي أصولها الثابتة من خلال أموالها الدائمة .

#### - رأس المال العامل من أسفل الميزانية:

يمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (132): رأس العامل من أسفل الميزانية للفترة 2017/2014

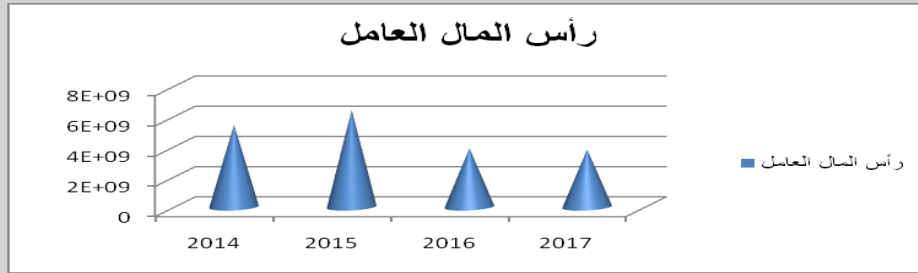
2017	2016	2015	2014	البيان
6113459779.02	<b>6390649642.98</b>	8141607932.83	<b>7450837941.76</b>	الأصول المتداولة
<b>2319469132.93</b>	<b>2509803952.79</b>	<b>1722913444.26</b>	<b>2017771828.94</b>	ديون قصيرة الأجل
3793990646.1	3880845690.2	6418694488.6	5433066112.8	<b>رأس المال العامل</b>

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن رأس المال العامل خلال جميع السنوات كان موجبا، مما يدل أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها إلا أنه انخفض في السنتين الأخيرتين 2016 و 2017، ورغم ذلك احتفظت المؤسسة بالتزاماتها وجميع الأصول المتداولة تم تمويلها بواسطة الديون قصيرة الأجل .

ويمكن تمثيل رأس المال العامل للسنوات السابقة كما يلي:

الشكل رقم (64): التمثيل البياني لرأس المال العامل للفترة 2017/2014



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول السابق

2 2 - أنواع رأس المال العامل: هناك عدة تظهر نتائجها كما يلي .

الجدول رقم (133): أنواع رأس المال العامل للفترة 2017/2014

البيان	2014	2015	2016	2017
أصول متداولة	7450837941.76	8141607932.83	6390649642.98	6113459779.02
رسم إجمالي	7450837941.76	8141607932.83	6390649642.98	6113459779.02
أموال خاصة	16440528880.03	18033927335.39	19464577947.91	17786798203.42
أصول ثابتة	13021778321.97	14059938507.14	19574627226.94	18022416878.75
رسم الخاص	3418750558.10	3973988828.25	(110049279.03)	(235618675.33)
رسم الصافي	5433066112.90	6418694488.57	3880845690.19	3793990646.1
رسم الأجنبي	2014315554.76	2444705660.32	3990894964.22	4029609321.43

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

2 2 1 رأس المال العامل الإجمالي : بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي فقد انخفض بصفة تدريجية

في سنتي 2016 و 2017 حيث بلغت قيمته على التوالي 6390649642.98 دج و 6113459779.02 دج مقارنة بسنتي 2014 و 2015، أين كان مرتفعاً حيث بلغت قيمته على التوالي : 7450837941.76 دج و 8141607932.83 دج وهذا نتيجة الانخفاض في قيم الاستغلال والقيم الجاهزة، وعموماً نقول أنه موجب، مما يعني أن المؤسسة وفقت في تغطية أصولها الثابتة من رأس المال العامل الإجمالي .

2 2 2 رأس المال العامل الخاص : بالنسبة لرأس المال العامل فقد كان موجباً في سنتي 2014 و 2015

مما يدل على قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة من أموالها الخاصة، لكن سرعان ما انخفض وأصبح سالباً في سنتي 2016 و 2017، مما يدل على عجز المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة من أموالها الخاصة مما تضطر إلى اللجوء إلى موارد خارجية للإستدانة مما يشكل خطراً عليها يجب استدرাকে.

2 3 رأس المال العامل الأجنبي: بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي فمن الملاحظ أنه شهد نموا معتبرا وارتفع تدريجيا منذ سنة 2014 إلى غاية 2017 بإشارة موجبة، بسبب ارتفاع الديون طويلة الأجل مما يدل على عدم إمكانية اعتماد المؤسسة المينائية على أموالها الخاصة .

ويمكن القول أنه بالرغم من أن رأس المال العامل موجب وأحيانا يرتفع تدريجيا إلا أننا لا نستطيع الاعتماد عليه بصفة أساسية للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة بل يجب مقارنته بالاحتياجات من رأس المال العامل.

### 2 3 - حساب احتياج رأس المال العامل:

يعتبر هذا المؤشر بمثابة المحدد لرأس المال العامل، فهي تمثل الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة كما يلي:

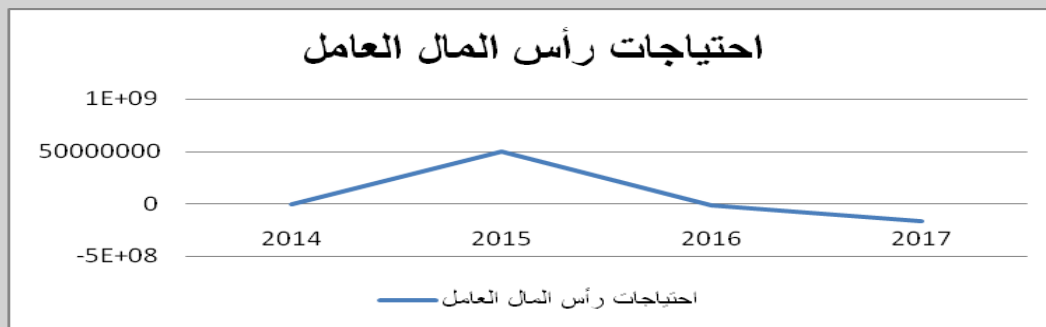
الجدول رقم(134): تطور احتياجات رأس المال العامل للفترة 2017/2014

2017	2016	2015	2014	البيان
6113459779.02	6390649642.98	8141607932.83	7450837941.76	أصول متداولة (1)
3964430557.41	3904265104.40	5924574001.19	5447367546.03	نقديات (2)
<b>2149029221.6</b>	<b>2486384538.6</b>	<b>2217033931.6</b>	<b>2003470395.7</b>	A=(1)-(2)
2319469132.93	2509803952.79	1722913444.26	2017771828.94	دق ا (3)
-	-	-	-	سلفيات (4)
<b>2319469132.93</b>	<b>2509803952.79</b>	<b>1722913444.26</b>	<b>2017771828.94</b>	B=(3)-(4)
<b>(170439911.30)</b>	<b>(23419414.19)</b>	<b>494120487.34</b>	<b>(14301433.24)</b>	إرمع = B - A

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة احتياجات رأس المال العامل خلال أغلبية سنوات الدراسة كان سالبا بسبب ارتفاع الديون القصيرة الأجل التي تمول بها المؤسسة الأصول الثابتة والمتداولة، أما في سنة 2015 فكان احتياج رأس المال العامل فكان موجبا مقابل انخفاض الديون قصيرة الأجل لنفس السنة ، وتجدر الإشارة أن أنه كلما كانت احتياجات رأس المال العامل موجبة كلما دل على الوضعية الجيدة للمؤسسة. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل (65) : التمثيل البياني لتطور احتياجات رأس المال العامل للفترة 2017 / 2014



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

2 4 - حساب الخزينة الصافية:

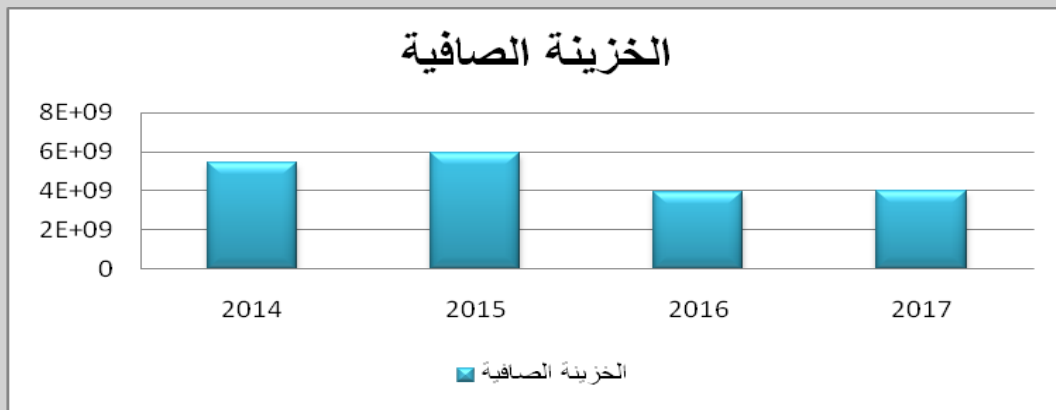
الجدول رقم (135): تطور الخزينة للفترة 2017/2014

البيان	2014	2015	2016	2017
رأس م ع	5433066112.8	6418694488.6	3880845690.2	3793990646.1
احتياجات رم ع	(14301433.24)	494120487.34	(23419414.19)	(170439911.30)
الخزينة الصافية	5447367546	5924574001.3	3904265104.4	3964430557.4
رم ع- ارم ع				

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الخزينة الصافية موجبة خلال جميع سنوات الدراسة ، كما أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل مما أدى إلى توفير سيولة نقدية معتبرة ، وعموما ورغم انخفاض الخزينة في سنوات 2016 و 2017 على التوالي إلا أن ذلك يدل على السلامة المالية للمؤسسة المينائية وعلى كفاءتها في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا ، إلا أن المؤسسة عليها أن تستغل فائض السيولة لخزينتها لتوسيع أنشطتها مع الالتزام باحترام الحدود المعقولة للسيولة الواجب أداؤها . ويمكن تمثيل تطور الخزينة كما يلي:

الشكل رقم (66) : التمثيل البياني لتطور الخزينة للفترة 2017/2014



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

3 - مؤشرات النسب المالية:

سوف نعرض في هذا الجزء تقييم الأداء المالي بالاقتران على حساب نسب السيولة والتي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها كما يلي:

الجدول رقم (136): نسب السيولة للفترة 2017/2014

2017	2016	2015	2014	البيان
0.25	0.24	0.37	0.36	نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مج الأصول
2.64	2.54	4.72	3.69	نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / د ق أ
2.4	2.32	4.36	3.62	نسبة السيولة المختصرة = قيم جاهزة + قيم غ جاهزة / د ق أ
1.7	1.56	3.44	2.93	نسبة السيولة الجاهزة = قيم جاهزة / د ق أ

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل أنواع نسب السيولة منخفضة في سنة 2014، إلى مرتفعة في سنة 2015 لتتخفض مرة أخرى في سنة 2016، وترتفع مرة أخرى في سنة 2017، كما أن نسبة السيولة في جميع السنوات موجبة، مما يدل على قدرة المؤسسة على الالتزام بديونها قصيرة الأجل مما يجعلها في وضعية مالية جيدة، ومع ذلك على المؤسسة توظيف أموالها واستثمارها وهذا ما أكدته حالة الخزينة المرتفعة مما يجعل المؤسسة تتحمل تكلفة الفرصة الضائعة لها.

#### المطلب الثالث: تقييم الأداء من منظور خدمة العملاء والعمليات الداخلية.

في هذا العنصر سيتم تقييم الأداء من منظور العمليات الداخلية ومنظور خدمة العملاء بالتركيز على بعض العناصر التي ترتبط بصورة مباشرة بالأداء.

#### 1 - الأداء من منظور خدمة العملاء:

##### 1.1 - الحصة السوقية:

تمثل الحصة السوقية معدل النمو السنوي أو رقم الأعمال، ويعني حجم الأعمال الكبير أن الخدمات قدمت بسرعة نسبياً، وحجم الأعمال الصغير يعني أن الخدمات قدمت ببطء، وهو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (137): تطور رقم الأعمال للفترة 2017 /2014

2017	2016	2015	2014	البيان
9063677574.63	8430761294.05	8292651110.92	7528213682.21	رقم الأعمال

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابقة نلاحظ أن ميناء سكيكدة حقق نمواً واضحاً في رقم الأعمال نتيجة الحركة المتزايدة للبضائع المختلفة وحركة المسافرين. ويمكن تمثيل رقم الأعمال في الشكل التالي:



الشكل (67): التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال للفترة 2014 / 2017



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول السابق

### 1 2 - رضا العملاء:

يعتبر رضا العملاء مقياس من المقاييس التي تقدمها المؤسسة المينائية لتحقيق توقعات ورغبات العملاء أو تجاوزها كما أنه من بين مؤشرات الأداء الرئيسية داخل قطاع الموانئ، ويتجسد ذلك من خلال العمل على كسب رضاهم بقياس هذا الرضا من عبر فترات زمنية متقاربة بتوزيع استمارة<sup>1</sup> وملئها من طرف العملاء، بهدف معرفة توجه العملاء ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق متطلباتهم.

وعموماً وباعتبار أن رضا العملاء أهم عوامل تميز أي مؤسسة، وعلى نحو متزايد أصبح عنصراً أساسياً في إستراتيجية أعمال المؤسسة المينائية بسكيدة من خلال توفير كل التسهيلات للمحافظة عليهم كالتأمين وتحسين ظروف العمل وتلبية متطلباتهم.... الخ.

### 1 3 - شكاوي العملاء:

يعتبر رضا العملاء مقياس من المقاييس التي تقدمها المؤسسة المينائية لتحقيق توقعات ورغبات العملاء ، أو تجاوزها كما أنه من بين مؤشرات الأداء الرئيسية داخل قطاع الموانئ وسنجد ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (138): شكاوي العملاء للفترة 2014/2017

البيان	2014	2015	2016	2017
عدد شكاوي العملاء	55	69	45	70

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات من المؤسسة

يوضح الجدول السابق عدد الشكاوي المؤسسة والمأخوذة بعين الاعتبار، حيث انخفضت الشكاوي سنة 2016 و2014 على التوالي مقارنة بالسنوات 2015 و2017، قد يرجع هذا الاختلاف إلى تزايد الأنشطة وظروف العمل التي تسود هذا النوع من الأنشطة.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 03.

#### 1 4 - كسب عملاء جدد:

تسعى المؤسسة جاهدة لكسب عملاء جدد في كل سنة من خلال تحسين الخدمات المقدمة إليهم ، والاهتمام بهم ويظهر ذلك من خلال عدد العملاء لكل سنة كما يلي:

الجدول رقم (139): عدد العملاء الجدد للفترة 2017/2014

البيان	2014	2015	2016	2017
عملاء جدد	17	20	21	25

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من المؤسسة

نلاحظ من الجدول أن عدد عملاء المؤسسة في تزايد مستمر من سنة 2014 إلى سنة 2017 مما يظهر بأن العملاء راضين عن الخدمات المقدمة، نتيجة تركيز استراتيجية المؤسسة أثناء تغييرها على كسب عملاء جدد، والعمل على إرضائهم.

#### 2 - الأداء من منظور العمليات الداخلية:

يعتبر هذا المنظور من بين أهم أساسيات الأداء خاصة في قطاع الموائى، فهو منظور لا يقل أهمية عن المنظورات الأخرى، لذلك سنحاول تقييم هذا الجانب ببعض المؤشرات كما يلي:

#### 2 1 - الأخطاء المرتكبة في عملية تسليم البضائع المختلفة:

يعبر هذا المؤشر عن نسبة الأخطاء المرتكبة عند تسليم البضائع لعملائها وكلما كان هذا المؤشر منخفض أو منعدم كان في صالح المؤسسة والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (140): الأخطاء المرتكبة للفترة 2017/2014

السنوات	2014	2015	2016	2017
المعدل	9	9	6	4

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأخطاء المرتكبة في عمليات تسليم البضائع انخفضت من سنة 2014 إلى سنة 2017 بنسبة معتبرة ، مما يدل أن المؤسسة تتدارك هذا الموضوع من خلال مختلف التغييرات التي تحدثها خاصة ما تعلق الأمر بالتكنولوجيا والأفراد العاملين.

#### 2 2 - تسليم البضائع:

يمثل هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تلبية طلبات العملاء في الوقت المحدد ويتم معرفتها عن طريق معدل نفاذ المخزون من البضائع المختلفة كما يلي:

الجدول رقم (141) : نفاذ المخزون للفترة 2017 /2014

السنوات	2014	2015	2016	2017
المعدل	5	3	4	4

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق عملية تخزين البضائع انخفضت من سنة 2014 إلى سنة 2015 بنسبة معتبرة، مع ثباتها في سنوات 2016 و2017، مما يدل أن المؤسسة تلبي طلبات العملاء في الوقت المحدد لها الأمر الذي يؤثر تأثيرا ايجابيا بالغيا على رضا رضاهم .

### 2 3 - وقت انتظار السفن:

يمثل هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تخفيض وقت انتظار السفن في الرصيف بالأيام كما يلي:

الجدول رقم (142) : زمن انتظار السفن للفترة 2017 /2014

البيان	2014	2015	2016	2017
المعدل	1	0.5	0.5	0.5

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة المينائية تعمل جاهدة من خلال تكاتف جميع الجهود من أجل تقليل زمن انتظار السفن، حيث يبلغ المعدل حوالي 0,5 يوم في السنوات الأخيرة وكذا ما يميز المؤسسة المينائية بسكيدة عن باقي المؤسسات الأخرى ، إلا في حالات الظروف الطبيعية ، أين يرتبط نشاط هذه المؤسسات بمثل هذه الظروف.

### المطلب الرابع: الأداء من منظور التعلم والنمو ومنظور البيئة والمجتمع.

في هذا العنصر سيتم تقييم الأداء من منظور التعلم والنمو والبيئة والمجتمع.

#### 1 - الأداء من منظور التعلم والنمو:

##### 1 1 - التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من بين المهام الرئيسية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة حيث تركز هذه الوظيفة على اختيار الأفراد الذين لديهم دافعية ورغبة في العمل و يستطيعون تقديم أداء جيد مما ينعكس على الأداء الكلي، من خلال تخفيض نسب الخطأ أثناء ممارسة جميع الأعمال، والجدول التالي يوضح تطور عملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول ( 143 ) : تطور التوظيف للفترة 2014 / 2017

البيان	2014	2015	2016	2017
عدد العاملين	1968	2024	1962	1908

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من المؤسسة

يبين الجدول السابق عدد العاملين في المؤسسة حيث كان عددهم مرتفع من سنة 2014 إلى سنة 2015 مقارنة بسنة 2016، أين سجل عددهم انخفاضا معتبرا سنة 2017، قد يرجع ذلك إلى خروج بعض العاملين بسبب التقاعد وبسبب انتهاء العقود المبرمة مع المؤسسة والمحددة بفترة زمنية معينة.

### 1 2 - التكوين

لا تقل عملية التكوين أهمية عن عملية التوظيف، حيث يعتبر التكوين وسيلة للتنمية الاقتصادية مما يساهم في رفع أداء الموارد البشرية وبالتالي رفع أداء المؤسسة ككل هذا الأخير أين يعتمد اعتمادا كليا على تطوير مهارات الفرد بشكل مستمر وحصوله على الدافع والحافز من قبل المسؤولين وتعمل المؤسسة المينائية بسكيدة على تكوين <sup>□</sup> عمالها في مختلف الاختصاصات، لمزاولة جميع الأنشطة بكل سهولة ، خاصة ما تعلق الأمر باستعمال المعدات والآلات والتكنولوجيا المستخدمة.

### 1 3 - الترقية

تعتبر الترقية من بين الأساليب التي تحفز العنصر البشري من أجل تقديم أداء جيد يؤثر على أداء المؤسسة ككل، والجدول التالي يوضح تطور الترقية من سنة إلى أخرى كما يلي:

الجدول رقم (144): تطور الترقية للفترة 2014 / 2017

البيان	2014	2015	2016	2017
الترقية	22	21	22	23

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق الخاصة بالمؤسسة

يستفيد الأفراد العاملون بالمؤسسة المينائية بسكيدة من ترقيتهم في مناصب أعلى من مناصبهم الأصلية من خلال الترقية على أساس الأقدمية، التي تعتبر الطريقة الأكثر شيوعا لدى المؤسسات الاقتصادية لارتباطها بالفترات المحددة لترقية الفرد من مستوى لآخر، في حين أنها في بعض الأحيان لها تأثير سلبي عليهم لأنها تقسوا على من تتوفر لديهم الكفاءة والقدرة على زيادة الإنتاجية، أما عن الترقيات الفعلية فهي متقاربة خلال جميع السنوات .

<sup>1</sup> لم نتمكن من الحصول على الأرقام الفعلية من قبل مصلحة التكوين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة رغم الإلحاح عليهم باستمرار .

#### 1 4 - رضا العاملين وتحقيق رفاهيتهم:

تقوم المؤسسة المينائية على مستوى ولاية سكيكدة بتخصيص مبالغ مالية كبيرة<sup>1</sup> لتسديد أجورهم وتقديم بعض الإعانات للعاملين في ما يخص اقتناء بعض المعدات الكهرومنزلية ؛  
توفير النقل من خلال ما تتحمله المؤسسة من تكاليف النقل لعمالها وتدرجها ضمن الأجر الشهري وهي على ثلاث مستويات كما يلي:

- منحة النقل 1904.00 دج لأقل من 6 كلم؛

- منحة النقل 2036.00 دج من 6 كلم - أقل من 20؛

- منحة النقل 2616.00 دج من 20 كلم فأكثر؛

- توفير منحة الإطعام حيث يستفيد الأفراد العاملين في المؤسسة المينائية من منحة الإطعام تدمج في راتبه الشهري لأن المؤسسة لا تتوفر على مطعم مخصص لهم كما يلي:

- سنة 2014: تكلفة الوجدة 317.40 دج لمدة 20 يوم تقدر ب: 6982.80 دج

- سنة 2015، 2016، 2017: تكلفة الوجدة 347.40 دج لمدة 20 يوم تقدر ب: 7642.80 دج

#### 2 - منظور البيئة والمجتمع:

##### 2 1 - النشاطات الترفيهية :

تسعى المؤسسة المينائية لإنشاء بعض المرافق الرياضية بما في ذلك إنشاء بعض الجمعيات الرياضية لعمال الميناء وتنشيط الفرق للأعياد الوطنية والدينية مثل يوم عيد العمال؛ كما تعمل على تنظيم بعض الرحلات داخل الوطن خلال العطل المدرسية قصد الترفيه عن النفس لفائدة العاملين والمتقاعدين؛

##### 2 2 الإجازات مدفوعة الأجر:

يستفيد العمال داخل المؤسسة من 3 أيام مدفوعة الأجر في حالات الزواج والختان والولادة ووفاة أحد الأصول أو الفروع ، بالإضافة إلى استفادة المرأة من فترة الأمومة وغياب ساعتين بالنسبة للمرضعة خاصة الست أشهر الأولى وساعة خلال الست أشهر المتبقية من السنة.

كما تقوم المؤسسة بتمويل بعض الفرق الرياضية في مختلف الرياضات .

كما تعمل المؤسسة المينائية بسكيكدة جاهدة على:

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 03.

- حماية عمالها من جميع الأخطار المتوقع حدوثها، لأن المؤسسة المينائية تحتوي على أماكن وأعمال خطيرة جدا فتعمل جاهدة على توفير ألبسة مناسبة كالمؤازر الخاصة والأحذية و الخوذة والقفازات المخصصة؛
- الالتزام بالتقليل من المخاطر البيئية والاستعمال الجيد للمعلومات والاتصالات من طرف العاملين في مجال الصحة والسلامة المهنيين؛
- تقوم المؤسسة المينائية بإحصاء عدد إصابات العمال ومعرفة شدتها وأسباب حدوثها وإجراء أيام تحسيسية بهذه المخاطر وتوعية العاملين واتخاذ كل ما من شأنه التقليل منها؛
- تلتزم المؤسسة المينائية بتحقيق أعلى معايير الأداء البيئية، ومنع التلوث والتقليل من تأثيراته خلال أعمالها في مناولة وتخزين الحاويات؛
- تضع المؤسسة المينائية على عاتق المقاولين وغيرهم ممن يعملون في مواقع الميناء مسؤولية الانصياع للقوانين البيئية السارية؛
- الالتزام بالتحسينات البيئية المستمرة ومراجعة النظام البيئي باستمرار للوصول إلى الأداء البيئي المستدام، من خلال تطبيق التحسين المستمر لعملياتها من أجل حماية البيئة وتقليل الآثار البيئية على المجتمع المحلي ونشر هذه الثقافة في أوساط جميع العاملين.
- ترشيد استخدام الطاقة من المياه والكهرباء كما يلي:

الجدول (145) : استهلاك المياه للفترة 2014 / 2017

البيان	2014	2015	2016	2017
معدل استهلاك المياه م <sup>3</sup>	8907600	8580300	8010500	7925900

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من المؤسسة

نلاحظ من الجدول أن معدل استهلاك الطاقة ينخفض تدريجيا من سنة 2014 إلى سنة 2017، نتيجة لجهود المؤسسة الرامية إلى ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية كالمياه والطاقة والموارد المختلفة الأخرى.

وأخيرا نقول بأن الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة ميناء سكيكدة محقق نوعا ما لكن بإمكانها تحسينه بتظافر جميع الجهود من طرف المسؤولين والعاملين على حد سواء، خاصة فيما يتعلق بالممارسات الكفؤة للمسؤولين الإداريين، لذلك على المؤسسة العمل على تبني التغيير الجذري والممارسة الفعالة في إدارته من أجل تحسين الأداء من جميع الجوانب، وتحقيق رضا لأصحاب المصالح، والعاملين والعملاء والمجتمع المحلي والبيئي على حد سواء.

### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة لدور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، بدءا باختبار طبيعة التوزيع والتأكد من الصدق العملي البنائي لمختلف نماذج المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط والمتغير التابع بجميع أبعادهم، وبعد اختبار هذه النماذج والتأكد من صدقها ومن جودة البيانات من خلال التحليل العملي التوكيدي، باعتباره النموذج الثاني بعد نموذج تحليل المسار هذا الأخير الذي يشبه كثيرا لنموذج الانحدار، بعدها انتقلنا إلى عملية اختبار الفرضيات بدءا بالفرضيات الخاصة بالعلاقات المباشرة التي اعتمدنا على تحليل الانحدار البسيط، واستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين الخصائص الشخصية والتنظيمية والمتغيرات المستقلة، يليها اختبار العلاقات غير المباشرة التي اعتمدنا بصفة أساسية بتحليل العملي التوكيدي، وحساب قيمة الانحدار لاختبار الفرضيات بعد حساب مؤشرات المطابقة واختبار جودة البيانات، ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ظل الإطار النظري، وفي ظل الدراسات السابقة لنختم الدراسة بتقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم في إحدى المؤسسات المتميزة على المستوى الوطني وهي مؤسسة ميناء سكيكدة نموذجا عن المؤسسات المينائية الشرقية.

خاتمة 



## خاتمة

يعد التغيير عملية إرادية قبل أن تكون إدارية، داخل المؤسسات أو خارجها، وفي جميع المجالات بين مختلف عناصر التنظيم، ولنجاحه لابد من وجود قنوات من الإدارة العليا، حتى تلتزم بإدارته بأسلوب علمي، فهي من تملك وسائل وأساليب لإنجاحه، كونها تشكل الموقع الهام في السلم التنظيمي، ومن هنا ارتبطت إدارة التغيير ارتباطا وثيقا بمختلف الممارسات الإدارية التي تقوم بها الإدارة العليا والمسؤولين من القيادات الإدارية لإدخال أي تغيير للمؤسسة، وفي مختلف المجالات من أجل تحسين أداؤها، ومن هذا المنطلق عملت هذه الدراسة على معرفة الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، بما في ذلك تحسين الأداء المالي وتحسين خدمة العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وتلبية متطلبات البيئة والمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه، من خلال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي وذلك في ضوء متغيرين مستقلين وهما ممارسات إدارة التغيير بثلاث أبعاد أساسية وهي ( التخطيط لعملية التغيير، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير ومتابعته)، والمتغير المستقل الثاني وهو مجالات التغيير من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي ( التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الإستراتيجية) والمتغير التابع عملية تحسين الأداء والمتكون من خمس أبعاد أساسية وهي ( الأداء المالي، خدمة العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع)، ودراسة العلاقات المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وإدخال متغير وسيط وهو التميز التنظيمي، من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي ( تميز القيادة وتميز المرؤوسين وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) من أجل دراسة العلاقات المباشرة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء في ظل وجود المناخ اللازم وهو التميز التنظيمي بمختلف عناصره، وهذا من خلال طرح فرضيات رئيسية تعالج الإشكالية المقدمة والتي قسمت بدورها إلى فرضيات فرعية تم اختبارها والخروج بنتائج أساسية أهمها:

## 1 - نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية في النقاط التالية:

- التغيير هو الثابت الوحيد في هذا العالم ولا يمكن للمؤسسات - خاصة الاقتصادية - وبجميع أحجامها تجاهله؛
- يتميز المحيط الراهن بالتعقد والاضطراب خاصة بظهور العولمة التي أذابت كل الحدود الجغرافية بين مختلف الدول فزادت من متطلبات تحقيق النجاح، وبالتالي أصبحت تمثل تحديا كبيرا على المؤسسة التأقلم معها وجعلها فرصا تستفيد منها، وهذا من خلال تقييمها ودراساتها وإحداث تغييرات إيجابية وفقها؛

- إدارة التغيير تسعى دائما لتحقيق أهداف عديدة من خلال تبنيها لأحسن الطرق، لتحقيق التميز في جميع عناصر التنظيم ( تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، وتبقى متميزة أمام عمالها والمتعاملين معها وتقدم لهم الأفضل؛
- اختلاف المفاهيم المتعلقة بمصطلح الأداء، إلا أنه المفهوم الأهم بالنسبة للمؤسسات لأنه يتضمن عدة أبعاد اقتصادية واجتماعية وتنظيمية وبيئية... الخ هذه الأبعاد يتمحور حولها نمو المؤسسات وبقائها؛
- يتشابه مفهوم الأداء مع العديد من المفاهيم نذكر منها الكفاءة والفعالية والإنتاجية والتنافسية، وفي أحيان أخرى، فهي مفاهيم متداخلة، والأداء مرتبط بها في المؤسسات التي تعمل على التميز والتحسين في أدائها لأجل تحقيق أهداف أخرى كالنمو والاستمرار؛
- أهمية عملية تقييم الأداء قبل عملية التحسين باعتباره يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات ذات جودة، كما أن المؤسسات لا تستطيع تحسين الأداء ما لم تقم بتقييمه أولا؛
- اختلاف طرق وأساليب قياس الأداء وتطورها بشكل دائم، حيث هناك أساليب تقليدية تستند إلى معايير كمية وأخرى حديثة أضافت المعايير النوعية لها، إلا أن أفضلها هي بطاقة الأداء المتوازن المستديم؛
- بطاقة الأداء المتوازن مرت بعدة مراحل، كل مرحلة تمثل جيل معين، حيث كانت في الجيل الأول كنظام لتقييم الأداء، والجيل الثاني كنظام للإدارة الإستراتيجية بعدها، مرحلة الجيل الثالث كنظام للتغيير التنظيمي، إلى آخر مرحلة وهي مرحلة دمج عناصر ومتطلبات البيئة والمجتمع في إدارة إستراتيجية المؤسسات لذلك أصبح يطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن المستديم؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستديم نظام إداري لقياس الأداء يعمل على الموازنة بين الجوانب المالية وغير المالية من خلال خمسة أبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع؛
- تتبع المؤسسات الناجحة أساليب واستراتيجيات في إدارتها للتغيير، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن هذه الاستراتيجيات نذكر إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تمكين العاملين... الخ؛
- التغيير في كل من ( الهيكل التنظيمي، الأفراد، التكنولوجيا، الإستراتيجية) يوفر للمؤسسات تحقيق معدلات أرباح، وخدمات للعملاء، وجودة في إنجاز الأعمال في مختلف العمليات الداخلية التي تصاحب إنتاج منتجات، وتقديم خدمات، إضافة إلى المساهمة في المحافظة على البيئة وتهتم بالمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه وهذا تأكيدا لتحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم؛
- معظم المؤسسات تتبنى عملية تحسين الأداء كمتغير مستجيب، وإدارة التغيير كمتغير مؤثر عليه وكلما كان الالتزام كلما تحققت هذه العلاقة بشكل إلزامي والعكس صحيح؛

- تحقيق معدلات أداء عالية عن طريق إحداث التغييرات المطلوبة، يتطلب توفر بيئة تنظيمية خاصة تتميز عن غيرها، وهي: تميز كل القيادة الإدارية المسؤولة، وتميز المرؤوسين والإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

## 2 - نتائج الدراسة التطبيقية:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة التطبيقية في النقاط التالية:

### 2 1 النتائج العامة:

- أظهرت نتائج الدراسة هيمنة الذكور لتقلد مناصب المسؤولية في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري حيث بلغت نسبتهم 71.9% مقارنة بالإناث، حيث بلغت نسبتهم 28.1% وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة الذكور؛
- توضح النتائج أن انحصار أعمار أفراد عينة الدراسة كانت للفئة العمرية الشابة والتي تتراوح ما بين 36 و41 سنة بنسبة 40.9%؛
- أغلبية مسؤولي المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري لديهم مستوى جامعي ويمثلون ما نسبته 75.4%؛
- يتمتع أغلبية المسؤولين بخبرة وأقدمية تفوق 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 106 فردا أي ما يمثلون نسبة 52.2%، لتليها من لديهم أقدمية تتراوح بين من 5 إلى 10 سنوات ويبلغ عددهم 70 فردا بنسبة 34.5%؛
- أغلبية المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة يشغلون المستوى الوظيفي " رئيس مصلحة " يمثلون 43.8% والبالغ عددهم 89 فردا؛
- يستفيد أكبر عدد من المسؤولين من الدورات التكوينية لأكثر من مرتين، ويمثلون نسبة 61.1%، مما يدل على اهتمام المؤسسات المعنية بتكوين إطاراتها، للاستفادة منهم في عملية تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يمثل المسؤولون في المؤسسة المينائية بسكيكدة نسبة 49.3%، وهي أكبر نسبة من المؤسسات المينائية ب عنابة وجن جن بجيجل وبجاية نظرا لكبر المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث تضم 12 مديرية مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي لا تتعدى ست مديريات في ميناء جن جن بجيجل وغيرها؛
- تمارس المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري مختلف الممارسات الخاصة بإدارة التغيير بأسلوب علمي، من خلال التخطيط والتنفيذ وتقييم التغيير ومتابعته لكن بنسب متفاوتة، حيث تركز بصفة أساسية على عملية التقييم والمتابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.964 بانحراف معياري 0.786 تليها عملية التخطيط بمتوسط حسابي قدره 3.839 وانحراف معياري 0.859، إلا أنها لا تولي اهتماما بعملية التنفيذ مقارنة بالممارسات السابقة، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.814 وانحراف معياري 0.779؛

تعمل المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري على مواكبة التغييرات المختلفة، عن طريق إدخال التغيير في جميع المجالات داخل هذه المؤسسات، خاصة ما تعلق الأمر بالإستراتيجية لما لها من أهمية بالغة في عملية التركيز على أهداف المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.631 بانحراف معياري قدره 0.872، تليها في الأهمية التغيير في التكنولوجيا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.579 بانحراف معياري قدره 0.991، وبعدها التغيير في الأفراد والمهام بمتوسط حسابي قدره 3.492 وانحراف معياري 0.989، أما التغيير في الهيكل التنظيمي فكان منخفضا جدا مقارنة بالتغييرات السابقة، حيث تميز الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات بعدم المرونة نوعا ما، وهذا ما ترجمه المتوسط الحسابي المقدر بـ: 3.378 وانحراف معياري 1.064.

يسود المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري مناخ تنظيمي متميز تمثل خاصة في تميز الإستراتيجية، أين تهتم هذه المؤسسات بتميز استراتيجياتها وهذا انعكاس واضح للتغيير الحاصل في هذا المجال كما ظهر في نتائج تغير الإستراتيجية وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد 0.612 وانحراف معياري 0.917، لتأتي في الترتيب الثاني تميز المرؤوسين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.569 وانحراف معياري 0.892، يليها البعد الخاص بتميز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 3.557 وانحراف معياري 0.946، ليظهر في آخر الترتيب تميز القادة بمتوسط حسابي 3.542 وانحراف معياري 0.899، مما يدل على عدم تميز القيادة بالمستوى المطلوب ما يؤثر على نجاح التغيير ودوره في عملية تحسين الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الأداء في المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري لها أداء متوسط عموما من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستديم، وأول بعد حقق نتائج جيدة هو بعد البيئة والمجتمع ، ما يدل على اهتمام هذه المؤسسات بالبيئة ومتطلبات المجتمع المحلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.712 وانحراف معياري 0.903، يليها اهتمام هذه المؤسسات بخدمة عملائها وكسب رضاهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.683 وانحراف معياري 0.842، ليأتي في المرتبة الثالثة البعد الخاص بالعمليات الداخلية بمتوسط حسابي 0.624 وانحراف معياري 0.890، وبعد العملاء في الترتيب الرابع من حيث النتائج حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.558 وانحراف معياري 0.919، ليأتي في الترتيب الخامس والأخير بعد التعلم والنمو مما يدل على أن المؤسسات لا تشجع كثيرا الإبداع والابتكار الذي يطور المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.284 بانحراف معياري 1.011، مما يدل أن الأداء كان منخفض في مجال تعلم وتدريب العاملين وهذا نتيجة منطقية لعدم اهتمام المسؤولين ( القيادات الإدارية) بعملية تنفيذ التغيير كما رأينا سابقا، هذه العملية التي تتطلب الاتصال بالعاملين وإشراكهم في عملية التغيير والأخذ باقتراحاتهم، حتى تتفادى المؤسسة المقاومة المحتملة من طرفهم.

### ✓ تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى :

وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

وتأكيد الفرضيات الفرعية الخاصة بها كما يلي:

■ وجود علاقة تأثير مباشرة بين التخطيط لعملية التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؛

■ وجود علاقة تأثير مباشرة بين تنفيذ التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؛

■ وجود علاقة تأثير مباشرة بين تقييم التغيير ومتابعته وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؛

### ✓ تأكيد الفرضية الرئيسية الثانية :

وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

وتأكيد الفرضيات الفرعية الخاصة بها كما يلي:

■ توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؛

■ توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الأفراد وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؛

■ توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في التكنولوجيا وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؛

■ توجد علاقة تأثير مباشرة بين التغيير في الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؛

### ✓ تأكيد الفرضية الرئيسية الثالثة:

■ وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق

الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

من خلال ظهور التميز التنظيمي كمتغير وسيط كلي في كافة الفرضيات الفرعية لها، مما يعني تأكيد

الفرضيات الفرعية الخاصة بها كما يلي:

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التخطيط لعملية التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

■ توجد علاقة تأثير غير المباشرة بين تنفيذ التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين تقييم التغيير ومتابعته وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

✓ تأكيد الفرضية الرئيسية الرابعة:

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين أبعاد مجالات التغيير وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

من خلال ظهور التميز التنظيمي كمتغير وسيط جزئي في كافة الفرضيات الفرعية لها باستثناء الفرضية الفرعية الرابعة أين ظهر التميز التنظيمي متغيرا وسيطا كلياً (تاماً) ومنه تأكيد الفرضيات الفرعية الخاصة بها كما يلي:

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الأفراد والمهام وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في التكنولوجيا وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين التغيير في الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

✓ تأكيد الفرضية الرئيسية الخامسة:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وأبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.

وتأكيد الفرضيات الفرعية الخاصة بها كما يلي:

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين الأداء المالي للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين خدمة العملاء للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

■ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين التعلم والنمو للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين البيئة المجتمعية للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛  
✓ تأكيد الفرضية الرئيسية السادسة:
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير و أبعاد تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي.  
وتأكيد الفرضيات الفرعية الخاصة بها كما يلي:
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين الأداء المالي للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين خدمة العملاء للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين التعلم والنمو للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين مجالات التغيير وتحسين البيئة المجتمعية للمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال التميز التنظيمي؛

## 2 2 - النتائج الخاصة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا:

تلتزم المؤسسة المينائية بسكيكدة نتائج نجاح التغييرات وتأثيرها على عملية تحسين أدائها، من خلال النتائج المحققة في الأرباح و التكاليف وخفض معدل الانتظار وحسن استخدام الموارد و تزايد عدد العملاء وانخفاض الشكاوي المقدمة لهم.... كما يلي:

### ■ الأداء المالي:

- الأصول الثابتة تحتل نسبة كبيرة من الأصول حيث شكلت أغلبية مجموع الأصول خاصة سنة 2016 مقارنة بالسنوات 2014 و 2015.
- الأموال الخاصة لها الأغلبية في حصة خصوم المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث وصلت أقصى قيمة لها سنتي 2015 و 2016، في حين عرفت ديون طويلة الأجل ارتفاعا نسبيا يتجه نحو الاستقرار من سنة 2014 إلى سنة 2017، أما فيما يخص الديون قصيرة الأجل كانت لها وزن معتبر في سنة 2016، وبلغت أقصى انخفاض لها في سنة 2015 لتعيد الارتفاع في سنة 2017.

- رأس المال العامل خلال جميع السنوات كان موجبا، مما سمح للمؤسسة امتلاك هامش أمان ما يشير إلى أن المؤسسة استطاعت أن تغطي أصولها الثابتة من خلال أموالها الدائمة.
- قيمة احتياجات رأس المال العامل خلال أغلبية سنوات الدراسة كان سالبا بسبب ارتفاع الديون القصيرة الأجل التي تمول بها المؤسسة الأصول الثابتة والمتداولة أما في سنة 2015، فكان احتياج رأس المال العامل موجبا مقابل انخفاض الديون قصيرة الأجل لنفس السنة، وتجدر الإشارة أن أنه كلما كانت احتياجات رأس المال العامل موجبة كلما دل على الوضعية الجيدة للمؤسسة
- قيمة الخزينة الصافية موجبة خلال جميع سنوات الدراسة كما يلي:
  - سنة 2014 تقدر الخزينة بـ : 5447367546 دج ؛
  - سنة 2015 تقدر الخزينة بـ : 5924574001.3 دج ؛
  - سنة 2016 تقدر الخزينة بـ : 3904265104.4 دج ؛
  - سنة 2017 تقدر الخزينة بـ : 3964430557.4 دج .

#### ■ خدمة العملاء:

- المؤسسة المينائية بسكيكدة حققت نموا واضحا في رقم الأعمال نتيجة الحركة المتزايدة للبضائع المختلفة وحركة المسافرين.
- توفير التسهيلات اللازمة للمحافظة على العملاء كالتأمين وتحسين ظروف العمل وتلبية متطلباتهم.
- انخفاض عدد الشكاوي المؤسسة في سنتي 2016 و2014 على التوالي وارتفاعها بالسنوات 2015 و2017.
- عدد عملاء المؤسسة في تزايد مستمر من سنة 2014 إلى سنة 2017 ، نتيجة تركيز استراتيجية المؤسسة أثناء تغييرها على كسب عملاء جدد.

#### ■ العمليات الداخلية:

- انخفاض الأخطاء المرتكبة في عمليات تسليم البضائع من سنة 2014 إلى سنة 2017 بنسبة معتبرة؛
- عملية تخزين البضائع انخفضت من سنة 2014 إلى سنة 2015 بنسبة معتبرة، مع ثباتها في سنوات 2016 وسنة 2017؛
- تقليل زمن انتظار السفن في السنوات الأخيرة ؛



### ■ التعلم والنمو:

- تعمل المؤسسة المينائية بسكيدة على تكوين عمالها في مختلف الاختصاصات لكن بمعدلات متفاوتة؛
- يستفيد الأفراد العاملون بالمؤسسات المينائية بسكيدة من ترقيتهم في مناصب أعلى من مناصبهم الأصلية من خلال الترقية على أساس الأقدمية؛
- تحسين رفاهية العاملين من خلال الاستفادة من جميع المنح المخصصة لذلك.

### ■ البيئة والمجتمع:

- حماية العمال من جميع الأخطار المتوقعة؛
- تضع المؤسسة المينائية على عاتق المقاولين والعاملين في مواقع الميناء من جهات أخرى مسؤولية الانصياع للقوانين البيئية السارية؛
- تقوم المؤسسة بتمويل بعض الفرق الرياضية في مختلف الرياضات في ولاية سكيكدة ؛
- التوظيف المستمر لأفراد المجتمع المحلي رغم أن هذه العملية تتم من خلال أساليب غير مرضية بالنسبة للمجتمع الذي تتواجد فيه كالمحسوبية....
- انخفاض ملحوظ في استهلاك الطاقة من سنة 2014 إلى سنة 2017 على التوالي.

### 3 - التوصيات والاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها ومن أجل تعزيز دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات بقطاع الموانئ بالشرق الجزائري لنا أن نقدم التوصيات والاقتراحات التالية:
- ضرورة الاهتمام بعملية ممارسة إدارة التغيير بدءا بالتخطيط مرورا بالتنفيذ وانتهاء بتقييمه ومتابعته.
- تهيئة بيئة ملائمة لإجراء التغيير للحصول على مستويات أداء عالية؛
- تعزيز الدور القيادي لدى المسؤولين في المؤسسات المينائية فيما يخص:
  - ✓ تشجيع العمل بروح الفريق بين كافة الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛
  - ✓ السعي إلى إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير من خلال الاستماع لهم ولانتقاداتهم؛
  - ✓ الحرص على استمرار قنوات الاتصال في كافة مراحل إحداث التغيير؛
  - ✓ زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية التي من شأنها تحقيق التميز على مستواها وبالتالي التأثير على تحسين جوانب الأداء؛

✓ التكوين الفعلي والإعداد والتأهيل الجيد للمسؤولين، بما ينسجم ويتوافق والمسئوليات المكلفين بها؛

- اختيار الوقت الملائم للتغيير، كالرخاء فهو أفضل الأوقات للتغيير خاصة عندما تكون هناك وفرة في المواد والإمكانات المتاحة؛
- أن يصاحب إحداث التغيير وجود خطة بديلة لتشغيله للاستفادة من النقائص التي يتضمنها؛
- الاهتمام الفعلي بالتغيير النوعي للأفراد العاملين، من خلال التدريب اللازم، والتحفيز وتشكيل فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي والتعاون، وتشجيعهم على المشاركة في عمليات التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء؛
- تشجيع العاملين وحثهم على الإبداع وتقديم مقترحات وأفكار جديدة، وتقديم مكافآت لهم لحل المشاكل الفنية والإدارية داخل المؤسسات؛
- الاهتمام بإدخال التغيير في كافة المجالات لا سيما التغيير في الهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات لما لذلك من دور في تحسين أداء المؤسسات المينائية؛
- تسهيل الاتصال بين العاملين والإدارة العليا في المؤسسات، مما يسمح بتدفق الآراء والتغذية الراجعة من العاملين بحيث تساعد في تقييم ومتابعة نتائج التغيير؛
- توفير الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية اللازمة والكافية لعملية التغيير قبل الإقدام عليه؛
- إعادة النظر بشكل مستمر في إجراءات وأساليب العمل داخل المؤسسات المينائية؛
- يجب على الإدارات العليا والمسؤولين في المؤسسات المينائية إدراك العلاقة الموجودة بين تميزها، وتميز المرؤوسين والإستراتيجية والثقافة التنظيمية وعملية تحسين أداء المؤسسة؛
- نشر ثقافة التميز لتصاحب عملية التغيير بين كافة العاملين وما لذلك من تأثير على عملية تحسين أداء المؤسسات.

#### 4 آفاق الدراسة:

إن دراستنا لموضوع إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية لا تعدو - في الحقيقة - إلا محاولة للبحث في دراسة العلاقة المباشرة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء، والعلاقة غير المباشرة لإدارة التغيير وتحسين الأداء في ظل وجود متغير وسيط، من خلال توظيف واستخدام المعلومات والمعطيات المتوفرة في مختلف الوثائق وغيرها، بالإضافة لتحليل الاستبيان الموجه للمسؤولين والمديرين في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، كما أن الدراسة لا يمكن أن تلم بكل نواحي وزوايا الموضوع الواسعة النطاق، لذلك فهي تفتح الباب نحو التركيز على إجراء المزيد من البحوث والدراسات تخص هذا الموضوع لذلك نقترح المواضيع التالية:

- استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير في المؤسسات العمومية؛
- قيادة التغيير وعلاقتها بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير؛
- إدارة التغيير كرهان استراتيجي لضمان تنافسية المؤسسات؛
- مقارنة بين واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية في القطاع العام والقطاع الخاص؛
- استراتيجيات التغيير الحديثة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي.

وفي الأخير نؤكد على أن نتائج هذه الدراسة يمكن تعميمها على قطاع الموانئ في الجزائر، لتجانس المعطيات والتقائهما في نقاط عديدة كالبيئة التنظيمية للعمل، والمركزية في اتخاذ القرارات، أساليب العمل، وتجانس ممارسات ومجالات التغيير... مع مراعاة فروق طفيفة من مؤسسة إلى أخرى، كما يبقى مجالها خصبا ومفتوحا لدراسات مماثلة وطرح تساؤلات أخرى ذات صلة بالموضوع.

المراجع 



## قائمة المراجع

## • الكتب باللغة العربية

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار الجريز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
4. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عالم الكتب الحديث، ط1 ، الأردن، 2009.
5. أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي. دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005.
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1979.
8. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، عمان، 2003.
9. أحمد ماهر، تطوير المنظمات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
10. أحمد محمد المصري، إدارة التغيير بالغنم أم بالغرم. المؤتمر السنوي الحادي عشر "الإدارة وتحديات التغيير"، القاهرة، 2001.
11. احمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة و معوقات استخدامها. دار جليس الزمان ، عمان، 2010.
12. إسماعيل رباعي، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
13. اسماعيل عرجاجي، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
14. أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد واستراتيجية العمليات والأداء التسويقي. دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 .
15. أمحمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012.
16. ايتن محمد سامح المرجوشي ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. دار النشر للجامعات، الإسكندرية، 2008.
17. الببلاوي، حسن حسين وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
18. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
19. بيتر ف. دراكر، ترجمة : صليب بطرس، الإدارة للمستقبل، التسعينات وما بعدها. الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1994،
20. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
21. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
22. حسين حريم، تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.

23. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
24. خضر مصباح الطيطي، الإدارة الاستراتيجية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
25. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال. الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
26. خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة، 2002.
27. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2007.
28. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
29. دانا جانيس روبنسن وجيمس روبنسن، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. ترجمة: د. عبد الرحمن توفيق، إصدارات بيميك، القاهرة، 2000.
30. ريحي مصطفى عليان، إدارة التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
31. رواية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
32. زكريا ملك الدوري، أحمد علي الصالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
33. زلاقي وهيبه، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جانفي، 2009.
34. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية. دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
35. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي. دار الفكر، الأردن، 2010.
36. سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي. مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2005.
37. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. مطبعة العشري، مصر، 2009.
38. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية. جامعة قناة السويس، 2008.
39. صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز، الممارسات الحديثة في إدارة المنظمات. دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
40. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة. دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
41. طارق السويديان، منهجية التغيير في المنظمات. دار ابن حزم، الرياض، 2001.
42. طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
43. عاطف محمود عوض. دور إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 28، العدد 1، 2012.
44. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين - تحسين الأداء. مكتبة ابن سينا، ط3، القاهرة، 1999.
45. عبد الحميد عبد الفتح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي). المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.

46. عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط3، 2004.
47. عبد الرحمن توفيق، التغيير – أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، ط3، القاهرة، 2009.
48. عبد الرحيم محمد، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
49. عبد الرحيم محمد، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
50. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
51. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشؤ والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
52. علي الشريف، الإدارة المعاصرة. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
53. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
54. علي عبد اللا وآخرون، إدارة وتشغيل الموانئ. مكتبة الاشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2000.
55. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2006.
56. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر". دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
57. غي أودجيبه، تعريب نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع. المؤسسة الجامعية للدراسات، بريوت، 2008.
58. فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين. دار الوفاء، 2000.
59. فاطمة أحمد زكي، بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات. المكتبة العربية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2015.
60. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة. دار طيبة، القاهرة، 2004.
61. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة. 2006.
62. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001. عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2007.
63. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
64. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 – 2000. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
65. كامل محمد المغربي، الإدارة – أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار الفكر ، عمان، 2007.
66. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
67. لحسن عبد الله باشبوة وآخرون، التميز المؤسسي :مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
68. مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة. دار الصفا، عمان، 2002.
69. ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004.
70. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم و إبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2009.

71. مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، مؤشرا الأداء الرئيسية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
72. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
73. محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
74. محمد بن يوسف نمران العطيّات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**. دار الحامد، الأردن، 2006.
75. محمد جمال مرعي، **التدريب والتنمية**. عالم الكتب، القاهرة 1993.
76. محمد رضا شندي، **الحودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق**. بيمكو، مصر، 1996.
77. محمد عبد الله الهنداوي، **نظرية التنظيم**. كلية التجارة دمياط، جامعة المنصورة، 2007.
78. محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
79. محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
80. محمد محمود مصطفى، **التسويق الإستراتيجي للخدمات**. دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
81. محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال**، المعزز للنشر والتوزيع. الأردن، 2015.
82. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
83. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
84. محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
85. مدحت أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية**. دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
86. مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
87. المعايطه رولا نايف، صالح سليم الحموري، **إدارة الموارد البشرية**. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2012.
88. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**. دار الحامد، 2008.
89. ممدوح عبد العزيز رفاعي، **إعادة هندسة العمليات**. جامعة عين شمس، القاهرة، 2006.
90. موري م دانزيل، ستيفن س سكوتوفر، **أساليب التغيير - أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات**. ترجمة : محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، المعمورة، 2008.
91. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة**. دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2003.
92. ميلود بوشنقير، مليكة زغيب، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**. ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010.
93. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**. الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2000.
94. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية للمنظمات**. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
95. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**. دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 98.
96. ناصر دادي عدون، عبد لله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير الأداء في المؤسسة الاقتصادية**. دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
97. نبيل إبراهيم محمود، **تحليل المتغيرات الاقتصادية: الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل وراس المال**. دار الجداية ناشر و موزعون، الأردن، 2008.



98. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
99. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
100. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

### • المعاجم والقواميس باللغة العربية

1. عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسط. منشورات محمد علي بيضون، دار الكتب العلمية، لبنان، 2005.

### • الرسائل والأطروحات باللغة العربية

1. آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحمر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
2. بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمّان للدراسات العربية، الأردن، 2004/2005.
3. بل كبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
4. بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2014.
5. جاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
6. جبر محمود حسن النابل، أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية على الأداء في مؤسسات الأعمال الأردنية (دراسة تطبيقية على ميناء العقبة). أطروحة دكتوراه الفلسفة في تكنولوجيا النقل البحري، كلية التجارة - جامعة الإسكندر، مصر، 2002.
7. حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري بقسنطينة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2008/2009.
8. رشيد غلاب، تحسين خدمات الموانئ باستخدام صفوف الانتظار، حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة، 2007/2008.

9. سامي بن براهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2012/2013.
10. شنايف نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015.
11. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته. أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
12. صليحة بوصوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المنظمات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014. 2015.
13. فني فضيلة، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
14. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
15. مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011/2012.
16. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
17. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.
18. نوال شين، أثر الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
19. هشام بالوريش، تحسين كفاءة الموانئ الجزائرية في إطار محددات المثلية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2009/2010.
20. ولد سيدن باباه، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، 2009/2010.

• **الملتقيات والمؤتمرات باللغة العربية**

1. آمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 29- 30 أكتوبر 2002.
2. معزوز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية.
3. كمال قاسمي، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي: 08- 09 مارس 2005.
4. فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011.
5. بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011.
6. بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية. الملتقى الدولي الثالث بعنوان " منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، جامعة بشار، يومي: 14- 15 فيفري 2012.
7. مخلوف عبد السلام، شريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011.
8. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه، أسبابه، ومداخله. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011.
9. بوقرة رابح وقبايلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011.
10. جمعة هوام وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير. المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر، 2004.
11. جبار ياسين، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات). المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 28- 30 أكتوبر، عمان، الأردن، 2014.

12. كمال قاسمي، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي: 08- 09 مارس 2005.
13. معزوز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة البليدة، يومي: 17- 18 ماي 2011.
14. الهادي بوقلقول، رضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول: تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.
15. محمد مروان، مفهوم الإنتاجية . على الموقع <https://mawdoo3.com>.
16. عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة يومي: 22- 23 نوفمبر، 2011.
17. هشام أبو حشيش، دراسة و تقييم الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية، باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، يومي 14- 15 أفريل، 2009.
18. جبار ياسين، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية - المتطلبات والمعوقات. المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام: 28- 30 أكتوبر، 2014، عمان، الأردن.
19. زينب عبد الرزاق عبود ظفر ناصر حسين، الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة. على الموقع: [www.uobabylon.edu.iq/publications/economy.../economy2\\_2.doc](http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy.../economy2_2.doc)

### • المجالات باللغة العربية

1. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، 2009.
2. الإمام الجليل الحافظ أبي الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي، تفسير القرآن العظيم. المجلد 3 ، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت، 2005.
3. إياد علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الإسلامية دراسة حالة. مجلة جامعة دمشق، المجلد 29 العدد 1، 2013
4. بوبكر ياسين، وسيلة بوطاعة، دور الشراكة الصناعية لمؤسسة اقتصادية في التعمم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة : دراسة حالة الشراكة بين مؤسسة ميناء بحاية والمؤسسة السنغافورية بورتك- PORTEK . مجلة اقتصاديات المال والأعمال، JFBE ، العدد 7، 2018 .
5. جريدة الخبر الجزائرية، اللوجستيك والنقل - الأداء والتنافسية لترشيد التكاليف. بتاريخ: 13/11/2018.

6. جمال بن زروق، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 العدد الأول+الثاني، 2010.
7. حيدر علي السعودي، هبة الله مصطفى السيد علي، استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي، بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 106، 2016.
8. خانم نوري كاكه حمه، به ناز رؤوف محمود، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد - 12، العدد 34، 2016.
9. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات- مدخل النظم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، فيفري، 2005.
10. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها - دراسة حالة: مدينة الأوراس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 01. 2011/ 2012.
11. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
12. علي بن أحمد السيني، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي. مجلد الرياض، العدد 13486،
13. فاطمة الزهراء محمد الشريف، فوزية رميني، الموائم الجزائرية صعب في تسييرها. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7.
14. محمد رفعت حسنين وآخرون، نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية. مراكز التعليم المفتوح نموذجاً، مجلة العلوم التربوية، المجلد 1 العدد 3، 2015.
15. محمد زرقون، الحاج عرابو، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014.
16. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي " سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً. مجلة الباحث عدد 12، 2013.
17. مسفوني منى، العبد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، 2014.
18. نعيم سالمه القاضي، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1، 2018.
19. هدى سلمان الجهني، أهمية مدخل التغيير، مجلة المعلم، العدد 12، 1995.

#### • الكتب باللغة الأجنبية

- 1 . David Autissier, Jean-Michel Moutot méthode de conduite du changement. dunod, paris, 2007.
- 2 . David I. Bertocci , Leadership in Organizations -There Is a Difference between Leaders and Managers. University Press of America, 2009.
- 3 . David P. Norton , Robert S. Kaplan, le tableau de bord prospectif pilotage. Stratigique. les 4axes du succès. Edition d'organisation, Paris, 2003.
- 4 . David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Editions d'organisation, Paris, 2003.

- 5 . Dimitri Weiss et autres, **Ressources humaines**. Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003.
- 6 . François Caby, Claude Jambart, **L'assurance qualité: les normes ISO 9000 en pratique** . Economica, Paris, 1995.
- 7 . Garole Gresse , **Les entreprises en difficulté**, Edition Economica, Paris, 1994.
- 8 . Gérard Monpin, **Conduire Le Changement : Du Diagnostic A L'action, Du Pourquoi Au Comment**. 2008.
- 9 . H Ioning et autres , **Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre** . Dinod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,2003.
- 10 . Jean Brilman , **Les meilleures pratiques de management – au cœur de la performance**. Edition d'organisation, Paris, 1998
- 11 . Jocou Piere, **Au cœur du changement une autre démarche de management la qualité totale**. Edition Dunod, paris,1995.
- 12 . John Houghton , Peter Sheehan, **A Primer on the Knowledge Economy**. Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, USA, 2000.
- 13 . Marcel Alain, **Prendre en main le changement, Stratégie personnelle et organisationnelle**. Editions nouvelle, canada, 1996.
- 14 . Marcel Laflame, **Le management approche**. spstémique Morin éditeur, 3<sup>ème</sup> édition, Canada, 1981.
- 15 . Michel Kalika, **Structure d'entreprise** . Edition Economica, Paris, 1995.
- 16 . Olivier de la villarmois , **Le concept de performance et sa mesures** . Les cahiers de la recherche, Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, Avril 2001
- 17 . Patrick . Jaulent ,Marie . Agnès, **Pilotez vos performances** . AFNOR,2<sup>ème</sup> édition, 2008.
- 18 . Philippe D etrie, **Conduire une démarche qualité**. éditions d'organisation, Paris- France, 4<sup>ème</sup> édition, 2001
- 19 . Radha.R .Sharma, **Change Management Concepts And Applications**. Tata Mc graw- Hill Education, New Delhi, Inde, 2006.
- 20 . Randall.Schumacker ,Richard G.Lomax, **Structural Equation Modeling**. Routledge, New York, USA,2010.
- 21 . Rick.Hoyle , **Handbook of Structural Equation Modeling**. The Guilford Press, New York, USA,2012.
- 22 . Serge Raynal, **Le management par projet**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 23 . Serge Raynal, **le Management par projets - Approche stratégique du changement** . Editions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2003.
- 24 . Vincent Plauchet, **Mesure et amélioration des performances industrielles** . PMF, Tome 24, France ,2006 .
- 25 . Zohra Cherif, **La qualité démarche, méthode et outils**. Lavoisier, Paris, 2000.
- 26 Balogun and Hailey, **Exploring Strategic Change**. Prentice Hall, 1999 .
- 27 K.ishikara, **Maitriser la qualité - Méthode de gestion**. édition Mare, Paris, 1996.
- 28 Rex B Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** . Methodology in The Social Sciences, 3<sup>rd</sup> Edition , 2016 .
- 29 Steven K. Thompson, **Wiley Séries in Probability and Statistics** . Thom Willey and Sons,INC ,Publication , 3<sup>rd</sup> ,Canada,2012 .

• الرسائل والأطروحات باللغة الأجنبية

1. Anne-Laure.Bassette, **gestion des changement, gestion de projet convergence divergence cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management environnement**. thèse de doctorat, ENSAM, paris, 2002.
2. Hebri Assia, **Le rôle de responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise**. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Baker Belkaid , Tlemcen , 2014/2015.
3. Véronique Baptiste, **le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement** .thèse de doctorat, université Jean Moulin, lyon3, 2003.

• الملتقيات باللغة الأجنبية

1. Boukrif Moussa, Meziani Mustapha, **changement et gestion du changement dans les entreprises algérienne cas** une communication dans le forum national des entreprises sur " le management du changement dans les entreprises"\_. Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Moktar – Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre 2004.
2. Ferhat ALIOUCHE, **Le management du changement**, une communication dans le forum national des entreprises sur " le management du changement dans les entreprises" , Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Moktar Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre 2004.
3. Leila Melbouci , **La dynamique de l'environnement des entreprises publiques économiques "Quelle réaction face aux changements, communication"**. le forum national des entreprises sur : le management du changement dans les entreprises , faculté des sciences économiques et de gestion, Université Badji Mokhtar Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre 2004.
4. Mansour Benamara, **Les strategies d'innovation**. 4<sup>ème</sup> Séminaire international de la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles hors le secteur de hydrocarbure dans les pays arabes, le 08 et 09 Novembre 2010.
5. Véronique Perret, **La gestion du changement organisationnel**. 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de management stratégique 13, 14 et 15 Mai 1996.

• المجلات باللغة الأجنبية

1. Bertrand Sogbossi Bocco, **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**. La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N 24, 2010.
2. Cherif Lahlou, **Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances**, sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf>,

3. David P. Norton & Robert S. Kaplan, **The Balanced Scorecard- Measures that Drive performance**. Harvard Business Review, Vol.70, No.1, 1992.
4. Gérard Ouinet, Yvon Dufour, **Vivre et gérer le changement ensemble** . revue Française de gestion, N° 114, Mars, avril, Mai, 1997 .

• مواقع الأنترنت

1. [http //www.alriyath.com](http://www.alriyath.com).
2. <http:// damascusuniversity.edu.sy> .
3. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf>,
4. <http://kenanaonline.com/users/Trainer/posts/588995>
5. <http://Sogeport.org/arzew-actuel.htm>: Sogeport.
6. <http://www.almuaem.net>.
7. <https://ar.wikipedia.org> .
8. <https://mawdoo3.com>.
9. [iefpedia.com/arab/wp-content/uploads](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads) .
10. [platform.almanhal.com/details/article](http://platform.almanhal.com/details/article).
11. [www.port de bejaia.com](http://www.port de bejaia.com).
12. [www.skikda-port.com](http://www.skikda-port.com)
13. [www.uobabylon.edu.iq/publications/economy.../economy](http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy.../economy)



الملاحق 

الملحق رقم (01): أسماء المحكمين

الجامعة	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة بسكرة – الجزائر -	د. العلواني عديلة	01
جامعة سكيكدة – الجزائر -	د. طيار أحسن	02
جامعة أم البواقي – الجزائر -	د: عيشوش رياض	03
جامعة أم البواقي – الجزائر -	د. شرقي خليل	04
جامعة عين شمس – مصر -	د. محمد سليمان	05
جامعة الفلوجة – العراق -	د. خالد عبد الله إبراهيم العيساوي	06
جامعة الفلوجة – العراق -	د. وسام علي حسين الشجيري	07
جامعة بور سعيد – مصر -	د.الباز فوزي قابيل	08

الملحق رقم (02): الاستمارة النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول:

إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية  
- دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري -

سيدي الكريم، سيدي الكريمة:

تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال تم إنجاز هذه الاستمارة بهدف التعرف على دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل التميز التنظيمي .  
نرجوا منكم الاطلاع عليها ومساهمتم عن طريق الإجابة بصراحة تامة على جميع الأسئلة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص تقديري وشكري على تعاونكم سلفا

الباحثة: لطرش صبرينة

**المحور الأول: الخصائص الشخصية والتنظيمية:**

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 35 سنة  36 إلى 41 سنة
- من 42 إلى 47 سنة  من 48 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  تكوين مت  ص
4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
5. المستوى الوظيفي: مدير  مساعد مدير  رئيس قسم
- رئيس مصلحة  رئيس فرع
6. عدد الدورات التكوينية: ولا مرة  مرة واحدة
- مرتين  أكثر من ذلك
7. المؤسسة المينائية: سكيكة  عنابة
- جيغل  بجاية

## المحور الثاني: إدارة التغيير

### 1 - ممارسات إدارة التغيير

**نقص بالتغيير:** انتقال المؤسسة المينائية إلى وضعية مرغوب فيها تختلف عن الوضعية السابقة، من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو سلوكيات الأفراد العاملين، التكنولوجيا المستخدمة، أنظمة العمل، أساليب الاتصال، أهداف وإستراتيجية المؤسسة وهذا لمواكبة التغييرات البيئية المحيطة بها وتحسين أدائها.

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	
					توجد لدي قناعة بأهمية التغيير وحاجة المؤسسة إليه	التخطيط لعملية التغيير
					يتم مراجعة الخطوات والمبادئ العلمية والتجارب التطبيقية حول إدارة التغيير قبل الإقدام عليه	
					يتم القيام بعملية تقييم لحاجتنا للتغيير ومدى ضرورته لمؤسستنا	
					أعمل على تحديد النقائص التي تقف أمام نجاح التغيير المنتظر مستقبلا	
					أتواصل مع الأفراد العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير وشرح أهدافه وعقد اجتماعات ولقاءات لذلك	
					نتواصل مع خبراء من خارج المؤسسة سبق لهم وأن قاموا بتغييرات ناجحة	
					أعمل على الاستماع إلى شكاوي الزبائن لتحديد احتياجاتهم	
					أحدد الموارد اللازمة للتغيير (مادية، مالية، بشرية) ضمن مخطط خاص	
					أسعى إلى إشراك العاملين وتحفيزهم والاستماع لهم ولانتقادهم قبل الشروع في تنفيذ التغيير	
					أحرص على استمرار قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل التغيير	
					أركز على توزيع المسؤوليات على المعنيين بالتغيير والعمل التعاوني فيما بينهم	تنفيذ التغيير
					أعمل على شرح النتائج التي تعود على المؤسسة والأفراد من جراء التغيير	
					أتعرف على أسباب رفض التغيير	
					أعمل على علاج المشكلات التي تواجه عملية التغيير	
					أتلقي تدريب خاص وباستمرار مما يسمح بإنجاح التغيير	
					أقدم الحوافز المادية لتشجيع الأفراد العاملين لتبني خطة التغيير	
					أعمل على تجنب إصدار الأوامر والتعليمات لتنفيذ التغيير في المؤسسة	
					أعمل على توفير مختلف التقنيات الحديثة التي تساعد في دعم التغيير وتدريب العاملين عليها	
					أتابع باستمرار مدى الالتزام بتنفيذ الخطة المدروسة لإحداث التغيير	تقييم التغيير ومتابعته
					أعمل على المحافظة على التغييرات في المستقبل وتثبيتها إذا ما ظهر أنها فعالة	
					يتم إجراء تقييم فيما إذا كانت جهود التغيير قد عادت بالفائدة على المؤسسة	
					أعمل على تدعيم التغييرات بعد إحداثها وإلى تجديدها باستمرار	
					أسعى دوما إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير	
					يتم الإعلان عن نجاح عملية التغيير وشكر جميع المشاركين في نجاحه	

## المحور الثاني: إدارة التغيير

### 2 - مجالات (برامج) التغيير

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	
					تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس	التغيير في الهيكل التنظيمي
					تغير المؤسسة المينائية في توزيع الصلاحيات من وقت لآخر	
					يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال بين كافة أقسام مؤسستكم	
					يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	
					تم إعادة ترتيب أقسام المؤسسة من أجل تطوير المؤسسة المينائية	
					تم استحداث فروع وأقسام جديدة في المؤسسة المينائية	
					تسعى المؤسسة المينائية إلى تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم	التغيير في الأفراد
					تشجع المؤسسة المينائية الأفراد العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل	
					تسعى المؤسسة المينائية إلى تغيير ظروف العمل الغير مناسبة	
					تملك المؤسسة المينائية خطة خاصة لتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم	
					تقوم المؤسسة المينائية بتغيير نوع الأنشطة الخاصة بالعاملين	
					تقوم المؤسسة المينائية بتوظيف الكفاءات بشكل دوري لسد احتياجات ومتطلبات العمل	
					تواكب المؤسسة المينائية الجديد في تقنية الإتصالات	التغيير في التكنولوجيا
					تقوم المؤسسة المينائية بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة	
					تعمل المؤسسة المينائية على تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة باستمرار	
					تؤدي التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة المينائية إلى تقليل الجهد والوقت وسرعة إنجاز الأعمال	
					تعمل المؤسسة المينائية على تطوير الموقع الالكتروني الخاص بها لتسهيل تقديم الخدمات من خلاله	
					تغير المؤسسة المينائية من أهدافها كلما استدعت الحاجة لذلك	
					تتميز استراتيجية المؤسسة بدرجة من المرونة تساعد على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة به	التغيير في الاستراتيجية
					تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة ومتابعة دورية مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية	
					تعمل المؤسسة المينائية على ربط أهداف المؤسسة بأهداف عملائها	

### المحور الثالث: التميز التنظيمي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	
					تمتلك القيادات الإدارية في مؤسساتكم مهارات إدارية مميزة	تميز القيادة
					للقائدات الإدارية في مؤسساتكم قدرات عالية للتواصل مع العاملين	
					تعمل القيادات الإدارية في مؤسساتكم على دفع العاملين لانجاز الأعمال باستمرار	
					تشجع القيادات الإدارية في مؤسساتكم تقديم أفكار وأساليب جديدة في العمل	
					تؤكد القيادات الإدارية باستمرار أداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة	
					يتمتع العمال بالعديد من الصلاحيات المفوضة من قبل الرؤساء تمكنهم من إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم	تميز المرؤوسين
					يملك العاملون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل	
					يستطيع العاملون وضع حلول مناسبة للمشاكل القائمة	
					تشجع المؤسسة المينائية العاملين للعمل مع بعضهم البعض (العمل الجماعي)	
					جميع العاملين يعرفون بالتحديد أهداف المؤسسة المينائية وما هو مطلوب منهم	
					يستجيب العمال بسرعة لمهامهم وأعمالهم	تميز الاستراتيجية
					تضع المؤسسة المينائية عدة بدائل إستراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة	
					تراعي المؤسسة المينائية احتياجات العملاء وكسب رضاهم عند صياغة الإستراتيجية	
					تتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المينائية قبل تحديد الإستراتيجية اللازمة	
					توفر الإستراتيجية المناخ الذي يحسن من الأداء بكل مستوياته	
					تعمل المؤسسة المينائية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها وإمكاناتها	تميز الثقافة التنظيمية
					يلتزم العمال بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل المؤسسة المينائية	
					تعكس أجواء العمل الاحترام المتبادل بين الرؤساء والعمال	
					يسود المؤسسة بيئة ديمقراطية تسمح بالمشاركة والمناقشة بين الرؤساء والعاملين	
					يتوفر لدى العاملين الدافعية المطلوبة نحو العمل من أجل تحسين الأداء	
					تساهم سلوكيات العاملين في المؤسسة المينائية على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة	

### المحور الرابع: تحسين الأداء

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	
					أرباح المؤسسة المينائية في تزايد مستمر	الأداء المالي
					تفتح المؤسسة المينائية أسواق جديدة باستمرار	
					يتناسب حجم الأرباح مع ما تقدمه المؤسسة المينائية من خدمات	
					هناك تنوع في تقديم خدمات عبر مجالات جديدة	
					هناك تقليل لتكاليف الخدمات المقدمة للعملاء	
					تعمل المؤسسة المينائية على تحسين إجراءات العمل وفقا لمتطلبات العمل	العمليات الداخلية
					تعمل المؤسسة المينائية على تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين	
					تقدم المؤسسة المينائية خدماتها بأعلى جودة	
					تسعى المؤسسة المينائية إلى توفير جو عمل ملائم يساهم في تقديم خدمات جيدة	
					انخفض الوقت المستغرق لتقديم الخدمة في المؤسسة المينائية	
					عدد عملاء المؤسسة المينائية في تزايد مستمر	رضا العملاء
					تتمتع المؤسسة المينائية بسمعة عالية لدى العملاء فيما يخص تقديم الخدمات	
					تستمع المؤسسة المينائية لشكاوي العملاء وتعالجها فورا	
					هناك انخفاض واضح في عدد الشكاوي المقدمة من طرف العملاء	
					تمت ترقية العاملين عند حصولهم على شهادات إضافية	التعليم و النمو
					زادت عدد الاقتراحات والأفكار الإبداعية المقدمة من طرف العاملين لتحسين الأداء	
					لدى العامل ثقة تامة بأنه يستطيع الحصول على التدريب اللازم عندما يحتاج إليه	
					تعمل المؤسسة المينائية على تسهيل عملية التعلم وتطبيق مهارات عمل جديدة	
					زادت عدد الدورات التدريبية المخصصة للعاملين من أجل تحسين أدائهم	
					توفر المؤسسة المينائية كل الإمكانيات لموظفيها من أجل الإبداع والتفكير في ابتكار أساليب عمل جديدة	
					تقدم المؤسسة المينائية أساليب جديدة في تقديم خدمات لعملائها باستمرار	
					لدى المؤسسة المينائية التزام بكافة القوانين التي تنص على المحافظة على البيئة	
					تراعي المؤسسة المينائية حسن استغلال الموارد في أنشطتها	
					يتم التخلص من مخلفات المؤسسة المينائية والنفايات بشكل لا يضر بالبيئة	
					تمول المؤسسة المينائية بعض الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية خارج المؤسسة	البيئة والمجتمع
					توفر المؤسسة المينائية مناصب شغل لأفراد المجتمع	
					تأخذ المؤسسة المينائية بعين الاعتبار انشغالات ومصالح المجتمع المحلي	



## الملاحق رقم (03): وثائق مؤسسة ميناء سكيكدة

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
Exercice 2014

DATE: 29/11/2018  
HEURE: 10:18  
PAGE: 1

## Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		9 320 487,98	7 813 375,86	1 507 112,12	869 842,64
Immobilisations corporelles		15 183 072 851,43	7 012 468 747,33	8 170 604 104,10	6 761 390 427,57
Terrains		2 172 531 753,11		2 172 531 753,11	2 172 531 753,11
Bâtiments		2 956 430 209,16	1 526 791 795,16	1 429 638 414,00	1 176 700 189,43
Autres immobilisations corporelles		10 054 110 889,16	5 485 676 952,17	4 568 433 936,99	3 412 158 485,03
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		489 612 449,35		489 612 449,35	191 862 749,08
Immobilisations financières		4 619 750 943,50	715 152 396,25	3 904 598 547,25	3 377 077 090,30
Titres mis en équivalence		32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		2 468 450 000,00	715 152 396,25	1 753 297 603,75	1 897 002 539,80
Autres titres immobilisés		2 100 000 000,00		2 100 000 000,00	1 430 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		19 300 943,50		19 300 943,50	18 074 550,50
Impôts différés actif		455 456 109,15		455 456 109,15	469 297 009,96
<b>TOTAL ACTIF N</b>		<b>20 757 212 841,41</b>	<b>7 735 434 519,44</b>	<b>13 021 778 32</b>	<b>10 800 497 119,55</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		650 684 403,49	36 150 324,56	614 534 078,93	524 211 110,76
Créances et emplois assimilés		1 607 166 612,27	218 230 295,47	1 388 936 316,80	1 032 010 255,77
Clients		620 007 712,46	138 171 151,11	481 836 561,35	441 283 743,34
Autres débiteurs		215 546 448,06	80 059 144,36	135 487 303,70	115 424 575,96
Impôts et assimilés		771 612 451,75		771 612 451,75	475 301 936,47
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		5 447 367 546,03		5 447 367 546,03	5 501 873 305,96
Placements et autres actifs financiers courants		3 734 495 693,00		3 734 495 693,00	3 945 800 540,00
Trésorerie		1 712 871 853,03		1 712 871 853,03	1 556 072 765,96
<b>TOTAL ACTI</b>		<b>8 540 772 722,31</b>	<b>436 460 590,94</b>	<b>8 104 312 131,</b>	<b>7 636 423 724,26</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>29 297 985 563,72</b>	<b>8 171 895 110,38</b>	<b>21 126 090 45</b>	<b>18 436 920 843,81</b>

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
 Exercice 2014

DATE: 29/11/2018  
 HEURE: 10:18  
 PAGE: 2

### Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		9 000 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		5 090 053 172,96	10 040 128 794,53
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))			
Autres capitaux propres - Report à nouveau		2 350 475 707,07	1 261 859 418,93
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>16 440 528 880,03</b>	<b>14 801 988 213,46</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 014 315 554,76	1 847 907 421,20
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 014 315 554,76</b>	<b>1 847 907 421,20</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		697 262 514,44	214 762 592,67
Impôts		818 667 309,19	533 785 013,21
Autres dettes		501 842 005,31	460 148 551,50
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>2 017 771 828,94</b>	<b>1 208 696 157,38</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>20 472 616 263,73</b>	<b>17 858 591 792,04</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
Exercice 2014

DATE: 29/11/2018  
HEURE: 10:19  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Decembre/1cptlt < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		7 127 660 146,79	5 677 534 614,31
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 127 660 146,79</b>	<b>5 677 534 614,31</b>
Achats consommés		412 809 397,86	347 407 051,52
Services extérieurs et autres consommations		474 975 704,83	436 410 605,06
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>887 785 102,69</b>	<b>783 817 656,58</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>6 239 875 044,10</b>	<b>4 893 716 957,73</b>
Charges de personnel		2 503 985 025,50	2 466 442 649,23
Impôts, taxes et versements assimilés		191 633 559,53	152 515 317,45
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>3 544 256 459,07</b>	<b>2 274 758 991,05</b>
Autres produits opérationnels		212 779 448,61	51 249 986,24
Autres charges opérationnelles		412 809 397,86	347 407 051,52
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 925 508,16	205 194 988,81
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>3 349 152 017,98</b>	<b>2 183 796 914,58</b>
Produits financiers		128 745 634,72	125 767 375,18
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>128 745 634,72</b>	<b>125 767 375,18</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>3 477 897 652,70</b>	<b>2 309 564 289,76</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		710 844 960,00	478 326 146,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		13 840 900,81	-61 285 300,92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 474 110 738,28	6 059 746 964,54
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 720 898 946,39	4 167 223 519,86
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 753 211 791,89</b>	<b>1 892 523 444,68</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>2 753 211 791,89</b>	<b>1 892 523 444,68</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

**Bilan Actif**

Arrêté à : Decmbre/1cpt < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		9 320 487,98	8 355 837,19	964 650,79	1 507 112,12
Immobilisations corporelles		15 725 016 329,95	7 613 406 828,81	8 111 609 501,14	8 170 604 104,10
Terrains		2 172 531 753,11		2 172 531 753,11	2 172 531 753,11
Bâtiments		8 524 302 078,97	1 598 322 981,42	6 925 979 097,55	6 491 235 291,88
Autres immobilisations corporelles		5 028 182 497,87	6 015 083 847,39	-986 901 349,52	-493 162 940,89
Immobilisations en concession		881 860 086,41		881 860 086,41	489 612 449,35
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		5 244 117 237,71	762 224 735,67	4 481 892 502,04	3 904 598 547,25
Titres mis en équivalence		32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		2 777 842 687,21	762 224 735,67	2 015 617 951,54	1 753 297 603,75
Autres titres immobilisés		2 421 925 000,00		2 421 925 000,00	2 103 675 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		12 349 550,50		12 349 550,50	15 625 943,50
Impôts différés actif		583 611 766,76		583 611 766,76	455 456 109,15
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>22 443 925 908,81</b>	<b>8 383 987 401,67</b>	<b>14 059 938 507,14</b>	<b>13 021 778 321,97</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		651 850 071,03	23 473 549,42	628 376 521,61	614 534 078,93
Créances et emplois assimilés					
Clients		707 645 462,93	142 480 895,44	565 164 567,49	481 836 561,35
Autres débiteurs		293 947 549,12	59 144,36	293 888 404,76	135 487 303,70
Impôts et assimilés		729 602 107,98		729 602 107,98	771 612 451,75
Autres créances et emplois assimilés		2 329,80		2 329,80	
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		4 700 041 057,00		4 700 041 057,00	3 734 495 693,00
Trésorerie		1 224 532 944,19		1 224 532 944,19	1 712 871 853,03
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>8 307 621 522,05</b>	<b>166 013 589,22</b>	<b>8 141 607 932,83</b>	<b>7 450 837 941,76</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>30 751 547 430,86</b>	<b>8 550 000 990,89</b>	<b>22 201 546 439,97</b>	<b>20 472 616 263,73</b>



**ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA**  
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
 Exercice 2015

DATE: 29/11/2018  
 HEURE: 10:17  
 PAGE: 2

### Bilan Passif

Arrêté à : Decembre/1cpl < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		6 424 735 134,52	5 090 053 172,96
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		2 609 192 200,87	2 350 475 707,07
Autres capitaux propres - Report à nouveau (ajustements changement méthodes			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>18 033 927 335,39</b>	<b>16 440 528 880,03</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		258 370 637,80	131 107 817,47
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 186 335 022,52	1 883 207 737,29
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>2 444 705 660,32</b>	<b>2 014 315 554,76</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		212 922 792,75	697 262 514,44
Impôts		993 268 885,73	818 667 309,19
Autres dettes		516 721 765,78	501 842 005,31
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 722 913 444,26</b>	<b>2 017 771 828,94</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>22 201 546 439,97</b>	<b>20 472 616 263,73</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Decmbre/1cpt < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<i>Chiffre d'affaires</i>		<u>8 292 651 110,92</u>	<u>7 528 213 682,21</u>
<i>Variation stocks produits finis et en cours</i>			
<i>Production immobilisée</i>			
<i>Subventions d'exploitation</i>			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<u>8 292 651 110,92</u>	<u>7 528 213 682,21</u>
<i>Achats consommés</i>		<u>327 706 177,23</u>	<u>400 553 535,42</u>
<i>Services extérieurs et autres consommations</i>		<u>423 275 517,28</u>	<u>474 975 704,83</u>
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<u>750 981 694,51</u>	<u>875 529 240,25</u>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<u>7 541 669 416,41</u>	<u>6 652 684 441,96</u>
<i>Charges de personnel</i>		<u>3 073 412 930,05</u>	<u>2 683 362 722,59</u>
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>		<u>188 600 304,91</u>	<u>179 377 697,09</u>
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<u>4 279 656 181,45</u>	<u>3 789 944 022,28</u>
<i>Autres produits opérationnels</i>		<u>218 834 063,15</u>	<u>212 779 448,61</u>
<i>Autres charges opérationnelles</i>		<u>7 440 730,79</u>	<u>12 255 862,44</u>
<i>Dotations aux amortissements et aux provisions</i>		<u>1 367 916 633,00</u>	<u>1 048 977 183,43</u>
<i>Reprise sur pertes de valeur et provisions</i>		<u>80 216 749,41</u>	<u>4 925 508,16</u>
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<u>3 203 349 630,22</u>	<u>2 946 415 933,18</u>
<i>Produits financiers</i>		<u>189 377 516,15</u>	<u>128 745 634,72</u>
<i>Charges financières</i>		<u>17 341 392,11</u>	<u>0,02</u>
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<u>172 036 124,04</u>	<u>128 745 634,70</u>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<u>3 375 385 754,26</u>	<u>3 075 161 567,88</u>
<i>Impôts exigibles sur résultats ordinaires</i>		<u>894 349 211,00</u>	<u>710 844 960,00</u>
<i>Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires</i>		<u>-128 155 657,61</u>	<u>13 840 900,81</u>
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<u>8 781 079 439,63</u>	<u>7 874 664 273,70</u>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<u>6 171 887 238,76</u>	<u>5 524 188 566,63</u>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<u>2 609 192 200,87</u>	<u>2 350 475 707,07</u>
<i>Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)</i>			
<i>Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)</i>			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<u>2 609 192 200,87</u>	<u>2 350 475 707,07</u>
<i>Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)</i>			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
<i>Dont part des minoritaires (1)</i>			
<i>Part du groupe (1)</i>			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

### Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		15 681 391,30	9 224 063,83	6 457 327,47	964 650,79
Immobilisations corporelles		17 577 434 462,61	8 477 337 887,84	9 100 096 574,77	8 111 609 501,14
Terrains		2 179 221 413,11		2 179 221 413,11	2 172 531 753,11
Bâtiments		3 947 244 114,17	1 751 303 857,94	2 195 940 256,23	1 545 440 306,82
Autres immobilisations corporelles		11 134 152 967,28	6 719 433 697,25	4 414 719 270,03	4 393 637 441,21
Immobilisations en concession		316 815 968,05	6 600 332,65	310 215 635,40	
Immobilisations en cours		1 800 493 030,68		1 800 493 030,68	881 860 086,41
Immobilisations financières		8 875 465 455,72	207 885 161,70	8 667 580 294,02	5 065 504 268,80
Titres mis en équivalence		32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		2 916 892 687,21	207 885 161,70	2 709 007 525,51	2 015 617 951,54
Autres titres immobilisés		5 400 000 000,00		5 400 000 000,00	2 400 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		19 013 550,50		19 013 550,50	34 274 550,50
Impôts différés actif		507 559 218,01		507 559 218,01	583 611 766,76
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>28 269 074 340,31</b>	<b>8 694 447 113,37</b>	<b>19 574 627 226,94</b>	<b>14 059 938 507,14</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		613 661 244,31	33 455 792,40	580 205 451,91	628 376 521,61
Créances et emplois assimilés		2 047 007 323,76	140 828 237,09	1 906 179 086,67	1 588 657 410,03
Clients		553 749 570,46	140 769 092,73	412 980 477,73	565 164 567,49
Autres débiteurs		329 585 343,92	59 144,36	329 526 199,56	294 964 214,71
Impôts et assimilés		1 163 672 409,38		1 163 672 409,38	728 528 627,83
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		3 904 265 104,40		3 904 265 104,40	5 924 574 001,19
Placements et autres actifs financiers courants		860 560 090,00		860 560 090,00	4 700 041 057,00
Trésorerie		3 043 705 014,40		3 043 705 014,40	1 224 532 944,19
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>6 564 933 672,47</b>	<b>174 284 029,49</b>	<b>6 390 649 642,98</b>	<b>8 141 607 932,83</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>34 834 008 012,78</b>	<b>8 868 731 142,86</b>	<b>25 965 276 869,92</b>	<b>22 201 546 439,97</b>



**ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA**  
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
 Exercice 2016

DATE: 29/11/2018  
 HEURE: 10:14  
 PAGE: 2

### Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		7 671 287 335,39	6 424 735 134,52
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		2 793 290 612,52	2 609 192 200,87
Autres capitaux propres - Report à nouveau (ajustements changement méthodes Part de la société consolidante (1) Part des minoritaires (1))			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>19 464 577 947,91</b>	<b>18 033 927 335,39</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		804 750 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		3 186 144 969,22	2 444 705 660,32
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>3 990 894 969,22</b>	<b>2 444 705 660,32</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		926 369 281,52	212 922 792,75
Impôts		943 161 306,80	993 268 885,73
Autres dettes		640 273 364,47	516 721 765,78
Tresorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 509 803 952,79</b>	<b>1 722 913 444,26</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>25 965 276 869,92</b>	<b>22 201 546 439,97</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



**ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA**  
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  
 Exercice 2016

DATE: 29/11/2018  
 HEURE: 10:15  
 PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Decembre/1cpt < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		8 430 761 294,05	8 292 651 110,92
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8 430 761 294,05</b>	<b>8 292 651 110,92</b>
Achats consommés		294 134 810,53	327 706 177,23
Services extérieurs et autres consommations		380 432 961,42	423 275 517,28
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>674 567 771,95</b>	<b>750 981 694,51</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>7 756 193 522,10</b>	<b>7 541 669 416,41</b>
Charges de personnel		3 208 867 003,39	3 073 412 930,05
Impôts, taxes et versements assimilés		219 205 129,46	188 600 304,91
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>4 328 121 389,25</b>	<b>4 279 656 181,45</b>
Autres produits opérationnels		310 271 059,52	218 834 063,15
Autres charges opérationnelles		16 628 639,77	7 440 730,79
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 154 533 675,11	1 367 916 633,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 210 794,41	80 216 749,41
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>3 470 440 928,30</b>	<b>3 203 349 630,22</b>
Produits financiers		259 424 559,29	189 377 516,15
Charges financières		386 757,32	17 341 392,11
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>259 037 801,97</b>	<b>172 036 124,04</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>3 729 478 730,27</b>	<b>3 375 385 754,26</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		860 135 569,00	894 349 211,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		76 052 548,75	-128 155 657,61
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>9 003 667 707,27</b>	<b>8 781 079 439,63</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 210 377 094,75</b>	<b>6 171 887 238,76</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 793 290 612,52</b>	<b>2 609 192 200,87</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>2 793 290 612,52</b>	<b>2 609 192 200,87</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



## Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		16 171 391,30	11 156 747,99	5 014 643,31	6 457 327,47
Immobilisations corporelles		17 971 576 098,67	9 218 151 103,53	8 753 424 995,14	9 100 096 574,77
Terrains		2 179 221 413,11		2 179 221 413,11	2 179 221 413,11
Bâtiments		4 146 012 978,35	1 954 801 197,61	2 191 211 780,74	2 195 940 256,23
Autres immobilisations corporelles		11 329 525 739,16	7 240 908 774,87	4 088 616 964,29	4 414 719 270,03
Immobilisations en concession		316 815 968,05	22 441 131,05	294 374 837,00	310 215 635,40
Immobilisations en cours		3 167 895 027,32		3 167 895 027,32	1 800 493 030,68
Immobilisations financières		6 113 082 212,98	17 000 000,00	6 096 082 212,98	8 667 580 294,02
Titres mis en équivalence					32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		76 500 000,00	17 000 000,00	59 500 000,00	2 709 007 525,51
Autres titres immobilisés		5 500 000 000,00		5 500 000 000,00	5 400 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		35 163 550,50		35 163 550,50	19 013 550,50
Impôts différés actif		501 418 662,48		501 418 662,48	507 559 218,01
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>27 268 724 730,27</b>	<b>9 246 307 851,52</b>	<b>18 022 416 878,75</b>	<b>19 574 627 226,94</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		587 542 411,76	34 899 191,62	552 643 220,14	580 205 451,91
Créances et emplois assimilés		1 673 557 918,34	77 171 916,87	1 596 386 001,47	1 906 179 086,67
Clients		288 781 550,86	77 171 916,87	211 609 633,99	412 980 477,73
Autres débiteurs		304 836 196,22		304 836 196,22	329 526 199,56
Impôts et assimilés		1 079 940 171,26		1 079 940 171,26	1 163 672 409,38
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		3 964 430 557,41		3 964 430 557,41	3 904 265 104,40
Placements et autres actifs financiers courants		1 218 842 570,00		1 218 842 570,00	860 560 090,00
Trésorerie		2 745 587 987,41		2 745 587 987,41	3 043 705 014,40
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>6 225 530 887,51</b>	<b>112 071 108,49</b>	<b>6 113 459 779,02</b>	<b>6 390 649 642,98</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>33 494 255 617,78</b>	<b>9 358 378 960,01</b>	<b>24 135 876 657,77</b>	<b>25 965 276 869,92</b>



### Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		6 676 070 422,40	7 671 287 335,39
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		2 191 852 225,30	3 315 664 959,75
Autres capitaux propres - Report à nouveau (ajustements changement méthodes)			
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>17 867 922 647,70</b>	<b>19 986 952 295,14</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		804 750 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		3 904 883 691,96	2 109 988 555,21
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>4 709 633 691,96</b>	<b>2 109 988 555,21</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		267 650 115,86	157 145 667,33
Impôts		945 848 833,59	46 967 624,73
Autres dettes		481 918 104,21	713 208 925,79
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 695 417 053,66</b>	<b>917 322 217,85</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>24 272 973 393,32</b>	<b>23 014 263 068,20</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			





## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		9 063 677 574,63	8 430 761 294,05
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>9 063 677 574,63</b>	<b>8 430 761 294,05</b>
Achats consommés		299 397 274,55	294 134 810,53
Services extérieurs et autres consommations		836 034 214,06	380 432 961,42
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 135 431 488,61</b>	<b>674 567 771,95</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>7 928 246 086,02</b>	<b>7 756 193 522,10</b>
Charges de personnel		3 175 997 367,96	3 208 867 003,39
Impôts, taxes et versements assimilés		232 730 153,78	219 205 129,46
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>4 519 518 564,28</b>	<b>4 328 121 389,25</b>
Autres produits opérationnels		109 699 823,18	310 271 059,52
Autres charges opérationnelles		20 719 271,78	16 628 639,77
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 099 201 594,28	1 154 533 675,11
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 918 762,13	3 210 794,41
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>3 512 216 283,53</b>	<b>3 470 440 928,30</b>
Produits financiers		371 004 294,48	259 424 559,29
Charges financières		21 049 865,46	386 757,32
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>349 954 429,02</b>	<b>259 037 801,97</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>3 862 170 712,55</b>	<b>3 729 478 730,27</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		970 302 376,00	860 135 569,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		6 140 555,53	76 052 548,75
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>9 547 300 454,42</b>	<b>9 003 667 707,27</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 661 572 673,40</b>	<b>6 210 377 094,75</b>
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 885 727 781,02</b>	<b>2 793 290 612,52</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>2 885 727 781,02</b>	<b>2 793 290 612,52</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS

GROUPE SERVICES PORTUAIRES-SERPORT

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA


*consignataires*

وزارة الأشغال العمومية و النقل

مجمعالخدماتالمينائية

المؤسسة المينائية لسكيدة

## Questionnaire d'écoute et de satisfaction client

1- Vous avez choisi le port de Skikda pour (vous pouvez choisir plusieurs réponses) :

- Disponibilité des postes à quai
- Disponibilité des moyens d'aide à la navigation
- Disponibilité des aires de stockage
- Délai de traitement des mises à quai

2- Le délai de séjour en rade est selon vous

- Court
- Moyen
- Long

3- Le délai de séjour à quai est selon vous

- Court
- Moyen
- Long

4- Veuillez attribuer une note de 1(nul) à 5(excellent) pour chacun des points suivants :

La programmation des navires lors de la conférence de placement	
La communication avec la vigie de la tour de contrôle	
Le temps mis par le pilote pour déclencher la manœuvre	
Les prestations de pilotage	
La disponibilité des remorqueurs	
Le nombre de remorqueurs affectés	
Les prestations d'amarrage des navires	
La sécurité (Etat des navires)	
Les prestations liées aux collectes des déchets	

Spa au Capital de 9 Milliard de Dinars

Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55

Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure Oued SafSaf (ex

Domaine des Lion) BP 65-Skikda – Algérie

R.C N°: 99B0142389 00/21 N° NIS : 0 982 2101 00111 61

N° Article : 21012909011



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
 GROUPE SERVICES PORTUAIRES-SERPORT  
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE SIKKDA



وزارة الأشغال العمومية و النقل  
 مجمع الخدمات المينائية  
 المؤسسة المينائية لسكيدة

L'accueil et la communication du personnel de l'EPS	
La disponibilité des informations au niveau des structures de l'EPS	
La disponibilité des engins de manutention pour les opérations navires	
Les rendements des équipes de manutention lors des opérations de traitement des navires	
Le délai de traitement de vos réclamations	
Des suites données à vos réclamations	

5- Quel type de navires vous faites transiter par le port de skikda

- Porte conteneur
- Céréaliier
- Pétrolier
- Cargo
- Ro/Ro
- Autres.....

6/ Quelle est la fréquence des escales de vos navires

- Hebdomadaire
- Bimensuelle
- Mensuelle
- Irrégulière
- Autre.....

7/ Quel est le volume annuel de votre activité réalisé avec le port de SKIKDA

.....

8/Comment jugez-vous l'impact de la mise en place par l'EP SKIKDA du système de management intégré (Qualité, environnement et santé et sécurité) :

1/la qualité de ses prestations :.....

Spa au Capital de 9 Milliard de Dinars  
 Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55  
 Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure Oued SafSaf (ex  
 Domaine des Lion) BP 65-Skikda - Algérie  
 R.C N°: 99B0142389 00/21 N° NIS : 0 982 2101 00111 61  
 N° Article : 21012909011



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES-SERPORT  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SIKKDA



وزارة الأشغال العمومية و النقل  
مجمع الخدمات المينائية  
المؤسسة المينائية لسكيدة

2/la qualité de la prise en charge de vos doléances et réclamations :.....

3/sur la préservation et la protection de l'environnement et l'amélioration des conditions du travail (santé et sécurité au travail) :.....

9/ Que proposez-vous pour améliorer les prestations de l'EPS

10/ Veuillez indiquer votre position au sein de votre compagnie :

Merci pour votre coopération

Spa au Capital de 9 Milliard de Dinars  
Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55  
Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure Oued SafSaf (ex  
Domaine des Lion) BP 65-Skikda - Algérie  
R.C N°: 99B0142389 00/21 N° NIS : 0 982 2101 00111 61  
N° Article : 21012909011





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES-SERPORT  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA



وزارة الأشغال العمومية و النقل  
مجمع الخدمات المينائية  
المؤسسة المينائية لسكيكدة  
*importations et transitaires*

## Questionnaire d'écoute et de satisfaction client

1- Quel type de marchandise transitez-vous par le port de Skikda? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Conteneurs
- Céréales
- Produits ferreux
- Ciments
- Bois
- Biens d'équipement
- Autre : \_\_\_\_\_

2- Quel est votre volume d'activité réalisé annuellement, en tonne ou unité (EVP) ?

3- Si vos importations / exportations sont régulières, veuillez préciser leurs fréquences

- Bimensuelle
- Mensuelle
- Trimestrielle
- Semestrielle
- Annuelle

Autre : .....

4- Si vos importations / exportations ne sont pas régulières, veuillez préciser par ordre les périodes de l'année où vous importez le plus de marchandises.

- .....
- .....
- .....
- .....

5- Vous avez choisi le port de Skikda pour: (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Situation géographique
- Accès et desserte routière
- Tarifs de ses prestations
- Délais de traitement des marchandises
- Disponibilité des moyens de relevage

Spa au Capital de 9 Milliard de Dinars  
Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55  
Email : enskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure Oued Saf Saf  
(ex Domaine des Lion) BP 65 -Skikda - Algérie  
R.C N°: 99B0142389 00/21 N° NIS : 0 982 2101 00111 61  
N° Article : 21012909011





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES-SERPORT  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA



وزارة الأشغال العمومية و النقل  
مجمع الخدمات المينائية  
المؤسسة المينائية لسكيدة

Savoir-faire

Sécurité

Autres .....

6- Veuillez attribuer une note de 1 (nul) à 5 (excellent) pour chacun des points suivants :

La durée du séjour en rade	
La durée du séjour à quai	
La disponibilité des moyens de manutention	
L'adéquation des moyens de manutention affectés	
Le rendement des équipes de manutention	
La disponibilité des aires de stockage	
Le respect des règles d'entreposage de la marchandise	
Le gardiennage de la marchandise	
Les opérations de pesage (poids public)	
Le délai de la facturation	
La disponibilité de l'information	
L'accueil et la disponibilité du personnel "EPS"	
Le délai de traitement de vos réclamations	
Des suites données à vos réclamations	
L'accessibilité au port des moyens de transport	
La circulation à l'intérieur du port	
Les formalités douanières	
Les formalités de contrôle réalisé par les différents services de contrôle (DCP, services vétérinaires et services phytosanitaires)	

7- Quelles sont vos propositions pour améliorer les prestations de l'EPS?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8/Comment jugez --vous l'impact de la mise en place par l'EP SKIKDA du système de management intégré (Qualité, environnement et santé et sécurité) :

1/ la qualité de ses prestations : .....

Spa au Capital de 9 Milliard de Dinars  
Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55  
Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure Oued Saf Saf  
(ex Domaine des Lion) BP 65 -Skikda - Algérie  
R.C N°: 99B0142389 00/21 N° NIS : 0 982 2101 00111 61  
N° Article : 21012909011



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES-SERPORT  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA



وزارة الأشغال العمومية و النقل  
مجمع الخدمات المينائية  
المؤسسة المينائية لسكيكدة

2/la qualité de la prise en charge de vos doléances et réclamations :.....

3/sur la préservation et la protection de l'environnement et l'amélioration des conditions du travail ( santé et sécurité au travail) :.....

9- Veuillez nous indiquer s'il vous plait :

- Votre position au sein de votre compagnie : .....
- Le lieu du siège social de votre compagnie : .....

Merci pour votre coopération

Spa au Capital de 9 Milliard de Dinars  
Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55  
Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure Oued Saf Saf  
(ex Domaine des Lion) BP 65 -Skikda – Algérie  
R.C N°: 99B0142389 00/21 N° NIS : 0 982 2101 00111 61  
N° Article : 21012909011



MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLIC ET DES TRANSPORTS  
 GROUPE SERVICES PORTUAIRES "SERPORT SPA"  
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA



وزارة الأشغال العمومية والنقل  
 مجمع الخدمات المينائية  
 المؤسسة المينائية لسكيدة

27 NOV. 2018

Réf : N°2018/DC/N°...*1638*  
 Direction commerciale

Skikda le .....

### ENQUETE DE SATISFACTION CLIENTS

Chers clients,

L'entreprise portuaire de Skikda recherche toujours pour ses clients des prestations de services de qualité. Certifié ISO 9001 v2015, ISO14001 v2015 et QHSAS 18001 :2007, l'entreprise s'est engagé à travers sa politique QHSE axée sur une démarche en amélioration continu à satisfaire ses clients.

Afin de connaitre vos besoins et pouvoir répondre parfaitement à vos attentes, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes à répondre à cette petite enquête au titre de l'exercice 2018 en toute objectivité (ci-joint questionnaire de satisfaction).

L'information communiquée sera utilisée pour améliorer nos services et notre démarche qualité. Vos réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fin de l'étude mené par l'EPSkikda.

En vous remercions d'avance pour votre collaboration, nous vous prions de bien vouloir retourner le document en annexe renseigné au plus tard le 20/12/2018 :

- Par fax au numéro : 038 76 14 76 / 038 75 20 15
- Ou par e-mail : [commercial@skikda-port.com](mailto:commercial@skikda-port.com)
- Ou par courrier à l'adresse :

Entreprise portuaire de Skikda  
 Direction commerciale  
 BP 65 petite zone industrielle près embouchure oued SAF SAF Skikda 21000

LE DIRECTEUR COMMERCIAL



طافيس بسلال  
 المدير التجاري

Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars  
 Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda – Algérie  
 Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55  
 Email : epskikda@skikda-port.com Web : <http://www.skikda-port.co>





**OCEAN BILL OF LADING** Page 2

B/L No. 5

Shipper  
 SALZGITTER MANNESMANN INTERNATIONAL GMBH  
 SCHWANNSTRASSE 12 0-40476  
 DUSSELDORF, GERMANY

Consignee  
 A L'ORDRE DE BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE

Notify address  
 SARL EL GUEDRA  
 ZONE DE DEPOT No 44 HAMADI KROUMA  
 SKIKDA ALGERIE

Pre-carriage by\* Place of receipt by pre-carrier\*

Vessel Port of loading  
 CORINA PASAJES/PORT EUROPEEN

Port of discharge Place of delivery by on-carrier\*  
 PORT SKIKDA



Carrier:  
**ANTARES Transport GmbH**  
 Zwingerwall 1  
**38640 Goslar - Germany**

Marks and Nos.	Number and kind of packages; description of goods	Gross weight	Measurement CBM
----------------	---	--------------	-----------------

MADE IN EU  
 EL GUEDRA  
 SKIKDA/ALGERIE  
 GRADE  
 WEIGHT  
 // green

CORNIERE  
 376 FDX 917,169 MT

- FRET PAYE
- CLEAN ON BOARD
- CFR PORT SKIKDA
- REFERENCE: LC409/0126/14VIP
- STOWED, LASHED, SECURED AND DUNNAGED UNDER SUPERVISION OF THE MASTER

Freight details, charges etc.	<p><b>SHIPPED</b> on board in apparent good order and condition, weight, measure, marks, numbers, quality, contents and value unknown, for carriage to the Port of Discharge or so near thereunto as the Vessel may safely get and lie always afloat, to be delivered in the like good order and condition at the aforesaid Port unto Consignees or their Assigns, they paying freight as indicated to the left plus other charges incurred in accordance with the provisions contained in this Bill of Lading. In accepting this Bill of Lading the Merchant expressly accepts and agrees to all its stipulations on both pages, whether written, printed, stamped or otherwise incorporated, as fully as if they were all signed by the Merchant.</p> <p>One original Bill of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order.</p> <p><b>I N W I T N E S S</b> whereof the Master of the said vessel has signed the number of original Bills of Lading stated below, all of this tenor and date, one of which being accomplished, the others to stand void.</p>	
	Daily demurrage rate (additional Clause A)	Freight payable at <b>PREPAID</b>
* Applicable only when document used as a Through Bill of Lading	Number of original Bs/L <b>THREE (3)</b>	Signature

**ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA**

PETITE ZONE INDUSTRIELLE SKIKDA PRES  
EMBOUCHURE OUED SAFAF  
BP 65 SKIKDA

المؤسسة الصناعية لسكيكدة

المنطقة الصناعية الصغرى قرب

مصب واد الصفصاف

ص.ب: 65 سكيكدة



N° D'ADHERENT

**BULLETIN DE PAIE** **AOUT 2018** كشف الأجور

S.GESTION: E44 NOM & PRENOM:

MATRICULE:

FONCTION: CHARGE D'ETUDES 1ER DEGRE DATE ENT: 08/10/2017

AFFECTATION: Direction Finance et Comptabilité N° SS:

N° COMPTE:  SALAIRE DE BASE: 43 957,00

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX%	GAINS IMPOSABLE	GAINS NON IMPOSABLE	RETENUES
R030	SALAIRE DE BASE	27,00		39 561,30		
R100	INDEMNITE DE CONGE	64 654,37	3,00	8 620,58		
R510	INDEMNITE DE PANIER	19,00	347,40	6 600,60		
R518	INDEMNITE DE TRAJET 1	2 284,80		2 032,71		
R405	FRI		9,00	2 185,79		
R410	PRC		147,70	9 509,12		
R270	INDEMNITE DE NUISANCE	39 107,08	15,00	5 866,06		
R285	PRIME SPECIFIQUE ADMIN	39 107,08	14,00	5 474,99		
R295	I.E.P	39 107,08	0,49	191,62		
R300	AVANCEMENT DE CARRIERE	329,68		293,30		
R310	INDEMNITE DE ZONE INDUSTRIELLE	1 200,00		1 067,60		
R315	PRIME COMPLEMENTAIRE	5 223,60		4 647,26		
R041	ABSENCE AUTORISEE	0,31	1 465,23			454,22
R640	RETENUE SECU. SLE.	76 963,40	9,00			6 926,71
R660	RETENUE IRG	78 670,00				17 167,75
<b>TOTAL</b>				86 050,93	0,00	24 548,68

NET A PAYER

**61 502,25**

الملحق رقم(04): مخرجات برنامج Spss

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	146	71,9	71,9	71,9
أنثى	57	28,1	28,1	100,0
Total	203	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	18	8,9	8,9	8,9
سنة 35 الى 30 من	43	21,2	21,2	30,0
سنة 41 الى 36 من	83	40,9	40,9	70,9
سنة 47 الى 42 من	33	16,3	16,3	87,2
سنة 48 من أكثر	26	12,8	12,8	100,0
Total	203	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	22	10,8	10,8	10,8
جامعي	153	75,4	75,4	86,2
متخصص تكوين	28	13,8	13,8	100,0
Total	203	100,0	100,0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	27	13,3	13,3	13,3
سنوات 10 الى 5 من	70	34,5	34,5	47,8
سنوات 10 من أكثر	106	52,2	52,2	100,0
Total	203	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	11	5,4	5,4	5,4
مدير نائب	4	2,0	2,0	7,4
قسم رئيس	42	20,7	20,7	28,1
مصلحة رئيس	89	43,8	43,8	71,9
فرع رئيس	57	28,1	28,1	100,0
Total	203	100,0	100,0	

نوع الميناء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	ميناء سكيكدة	100	49,3	49,3	49,3
	ميناء عنابة	42	20,7	20,7	70,0
	ميناء جيجل	28	13,8	13,8	83,7
	ميناء بجاية	33	16,3	16,3	100,0
Total		203	100,0	100,0	

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	10

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	8

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	5

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,349 <sup>a</sup>	,121	,108	,59874

a. Prédicteurs : (Constante), والتغيير تنفيذ, التغيير لعملية التخطيط, ومتابعته التغيير تقييم

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,865	3	3,288	9,173	,000 <sup>p</sup>
	Résidu	71,338	199	,358		
	Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : الأداء تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), والتغيير تنفيذ, التغيير لعملية التخطيط, ومتابعته التغيير تقييم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,982	,310		6,393	,000
	التخطيط لعملية التغيير	,154	,105	,138	1,468	,144
	تنفيذ التغيير	,101	,133	,088	,763	,447
	تقييم التغيير ومتابعته	,170	,119	,162	1,427	,155

a. Variable dépendante : الأداء تحسين



**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,304 <sup>a</sup>	,093	,088	,60543

a. Prédicteurs : (Constante), التغيير لعملية التخطيط

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,527	1	7,527	20,535	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	73,676	201	,367		
	Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : الأداء تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), التغيير لعملية التخطيط

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,396	,263		9,105	,000
	التخطيط لعملية التغيير	,341	,075	,304	4,532	,000

a. Variable dépendante : الأداء تحسين

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,309 <sup>a</sup>	,096	,091	,60441

a. Prédicteurs : (Constante), التغيير تنفيذ

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,775	1	7,775	21,284	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	73,428	201	,365		
	Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : الأداء تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), التغيير تنفيذ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,216	,297		7,455	,000
	تنفيذ التغيير	,356	,077	,309	4,613	,000

a. Variable dépendante : الأداء تحسين

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,323 <sup>a</sup>	,104	,100	,60156

a. Prédicteurs : (Constante), ومتابعته التغيير تقييم

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,466	1	8,466	23,395	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	72,737	201	,362		
	Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : الأداء تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), ومتابعته التغيير تقييم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,232	,280		7,962	,000
	ومتابعته التغيير تقييم	,338	,070	,323	4,837	,000

a. Variable dépendante : الأداء تحسين

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير لعملية التخطيط	Inter-groupes	,034	1	,034	,104	,747
	Intragroupes	64,867	201	,323		
	Total	64,901	202			
التغيير تنفيذ	Inter-groupes	,048	1	,048	,157	,693
	Intragroupes	61,370	201	,305		
	Total	61,417	202			
ومتابعته التغيير تقييم	Inter-groupes	,528	1	,528	1,445	,231
	Intragroupes	73,524	201	,366		
	Total	74,053	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير لعملية التخطيط	Inter-groupes	2,023	4	,506	1,593	,178
	Intragroupes	62,878	198	,318		
	Total	64,901	202			
التغيير تنفيذ	Inter-groupes	,177	4	,044	,143	,966
	Intragroupes	61,241	198	,309		
	Total	61,417	202			
ومتابعته التغيير تقييم	Inter-groupes	2,547	4	,637	1,763	,138
	Intragroupes	71,505	198	,361		
	Total	74,053	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير لعملية التخطيط	Inter-groupes	4,245	2	2,123	6,999	,001
	Intragroupes	60,656	200	,303		
	Total	64,901	202			
التغيير تنفيذ	Inter-groupes	1,427	2	,713	2,378	,095
	Intragroupes	59,991	200	,300		
	Total	61,417	202			

ومتابعته التغيير تقييم	Inter-groupes	3,180	2	1,590	4,487	,012
	Intragroupes	70,872	200	,354		
	Total	74,053	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير لعملية التخطيط	Inter-groupes	1,873	2	,937	2,972	,053
	Intragroupes	63,028	200	,315		
	Total	64,901	202			
التغيير تنفيذ	Inter-groupes	,048	2	,024	,078	,925
	Intragroupes	61,370	200	,307		
	Total	61,417	202			
ومتابعته التغيير تقييم	Inter-groupes	,174	2	,087	,236	,790
	Intragroupes	73,878	200	,369		
	Total	74,053	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير لعملية التخطيط	Inter-groupes	3,889	4	,972	3,155	,015
	Intragroupes	61,012	198	,308		
	Total	64,901	202			
التغيير تنفيذ	Inter-groupes	5,629	4	1,407	4,995	,001
	Intragroupes	55,788	198	,282		
	Total	61,417	202			
ومتابعته التغيير تقييم	Inter-groupes	6,828	4	1,707	5,027	,001
	Intragroupes	67,225	198	,340		
	Total	74,053	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير لعملية التخطيط	Inter-groupes	3,826	3	1,275	4,155	,007
	Intragroupes	61,075	199	,307		
	Total	64,901	202			
التغيير تنفيذ	Inter-groupes	3,203	3	1,068	3,649	,014
	Intragroupes	58,215	199	,293		
	Total	61,417	202			
ومتابعته التغيير تقييم	Inter-groupes	10,756	3	3,585	11,271	,000
	Intragroupes	63,297	199	,318		
	Total	74,053	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التخطيط لعملية التغيير	Inter-groupes	,755	3	,252	,781	,506
	Intragroupes	64,146	199	,322		
	Total	64,901	202			
تنفيذ التغيير	Inter-groupes	,996	3	,332	1,094	,353
	Intragroupes	60,421	199	,304		
	Total	61,417	202			
تقييم التغيير ومتابعته	Inter-groupes	3,358	3	1,119	3,151	,026
	Intragroupes	70,695	199	,355		
	Total	74,053	202			
التغيير في الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	17,788	3	5,929	8,466	,000
	Intragroupes	139,381	199	,700		
	Total	157,169	202			

التغيير في الأفراد	Inter-groupes	15,568	3	5,189	7,793	,000
	Intragroupes	132,505	199	,666		
	Total	148,072	202			
التغيير في التكنولوجيا	Inter-groupes	16,483	3	5,494	11,592	,000
	Intragroupes	94,318	199	,474		
	Total	110,801	202			
التغيير في الاستراتيجية	Inter-groupes	6,868	3	2,289	4,089	,008
	Intragroupes	111,427	199	,560		
	Total	118,295	202			

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,837 <sup>a</sup>	,700	,694	,35090

a. Prédicteurs : (Constante), التغيير في الاستراتيجية, التغيير في الهيكل التنظيمي, التغيير في التكنولوجيا, التغيير في الأفراد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	56,824	4	14,206	115,376	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	24,379	198	,123		
	Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : تحسين الأداء  
b. Prédicteurs : (Constante), التغيير في الاستراتيجية, التغيير في الهيكل التنظيمي, التغيير في التكنولوجيا, التغيير في الأفراد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,179	,123		9,560	,000
	التغيير في الهيكل التنظيمي	,033	,050	,046	,663	,508
	التغيير في الأفراد	,322	,059	,435	5,453	,000
	التغيير في التكنولوجيا	,239	,066	,279	3,633	,000
	التغيير في الاستراتيجية	,122	,049	,148	2,495	,013

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,702 <sup>a</sup>	,493	,490	,45280

a. Prédicteurs : (Constante), التغيير في الهيكل التنظيمي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,993	1	39,993	195,068	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	41,210	201	,205		
	Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : تحسين الأداء  
b. Prédicteurs : (Constante), التغيير في الهيكل التنظيمي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,868	,126		14,818	,000
	التغيير في الهيكل التنظيمي	,504	,036	,702	13,967	,000

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,803 <sup>a</sup>	,644	,642	,37913

a. التغير في الأفراد. Prédicteurs : (Constante),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	52,312	1	52,312	363,945	,000 <sup>b</sup>
Résidu	28,891	201	,144		
Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : تحسين الأداء  
b. التغير في الأفراد. Prédicteurs : (Constante),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,497	,112		13,362	,000
التغير في الأفراد	,594	,031	,803	19,077	,000

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,779 <sup>a</sup>	,607	,606	,39823

a. التغير في التكنولوجيا. Prédicteurs : (Constante),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	49,327	1	49,327	311,042	,000 <sup>b</sup>
Résidu	31,876	201	,159		
Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : تحسين الأداء  
b. التغير في التكنولوجيا. Prédicteurs : (Constante),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,583	,116		13,613	,000
التغير في التكنولوجيا	,667	,038	,779	17,636	,000

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,682 <sup>a</sup>	,465	,463	,46480

a. التغير في الاستراتيجية. Prédicteurs : (Constante),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	37,780	1	37,780	174,876	,000 <sup>b</sup>
Résidu	43,423	201	,216		
Total	81,203	202			

a. Variable dépendante : التحسين الأداء  
 b. Prédicteurs : (Constante), التغيير في الاستراتيجية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,522	,158		9,609	,000
التغيير في الاستراتيجية	,565	,043	,682	13,224	,000

a. Variable dépendante : التحسين الأداء

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير في الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	,857	1	,857	1,102	,295
	Intragroupes	156,313	201	,778		
	Total	157,169	202			
التغيير في الأفراد	Inter-groupes	,062	1	,062	,084	,773
	Intragroupes	148,011	201	,736		
	Total	148,072	202			
التغيير في التكنولوجيا	Inter-groupes	2,271	1	2,271	4,206	,042
	Intragroupes	108,529	201	,540		
	Total	110,801	202			
التغيير في الاستراتيجية	Inter-groupes	,001	1	,001	,002	,968
	Intragroupes	118,294	201	,589		
	Total	118,295	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير في الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	4,580	4	1,145	1,486	,208
	Intragroupes	152,590	198	,771		
	Total	157,169	202			
التغيير في الأفراد	Inter-groupes	1,308	4	,327	,441	,779
	Intragroupes	146,764	198	,741		
	Total	148,072	202			
التغيير في التكنولوجيا	Inter-groupes	,728	4	,182	,327	,859
	Intragroupes	110,073	198	,556		
	Total	110,801	202			
التغيير في الاستراتيجية	Inter-groupes	,968	4	,242	,409	,802
	Intragroupes	117,327	198	,593		
	Total	118,295	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير في الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	6,651	2	3,326	4,419	,013
	Intragroupes	150,518	200	,753		
	Total	157,169	202			
التغيير في الأفراد	Inter-groupes	2,129	2	1,065	1,459	,235
	Intragroupes	145,943	200	,730		
	Total	148,072	202			
التغيير في التكنولوجيا	Inter-groupes	3,028	2	1,514	2,810	,063
	Intragroupes	107,772	200	,539		
	Total	110,801	202			
التغيير في الاستراتيجية	Inter-groupes	6,777	2	3,388	6,077	,003
	Intragroupes	111,518	200	,558		
	Total	118,295	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير في الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	2,404	2	1,202	1,553	,214
	Intragroupes	154,766	200	,774		
	Total	157,169	202			
التغيير في الأفراد	Inter-groupes	5,165	2	2,583	3,614	,029
	Intragroupes	142,907	200	,715		
	Total	148,072	202			
التغيير في التكنولوجيا	Inter-groupes	4,162	2	2,081	3,903	,022
	Intragroupes	106,639	200	,533		
	Total	110,801	202			
التغيير في الاستراتيجية	Inter-groupes	,314	2	,157	,266	,767
	Intragroupes	117,981	200	,590		
	Total	118,295	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير في الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	13,242	4	3,311	4,554	,002
	Intragroupes	143,927	198	,727		
	Total	157,169	202			
التغيير في الأفراد	Inter-groupes	13,283	4	3,321	4,878	,001
	Intragroupes	134,789	198	,681		
	Total	148,072	202			
التغيير في التكنولوجيا	Inter-groupes	8,733	4	2,183	4,235	,003
	Intragroupes	102,067	198	,515		
	Total	110,801	202			
التغيير في الاستراتيجية	Inter-groupes	7,396	4	1,849	3,301	,012
	Intragroupes	110,899	198	,560		
	Total	118,295	202			

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التغيير في الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	25,770	3	8,590	13,009	,000
	Intragroupes	131,400	199	,660		
	Total	157,169	202			
التغيير في الأفراد	Inter-groupes	15,903	3	5,301	7,981	,000
	Intragroupes	132,169	199	,664		
	Total	148,072	202			
التغيير في التكنولوجيا	Inter-groupes	21,203	3	7,068	15,697	,000

	Intragroupes	89,598	199	,450		
	Total	110,801	202			
التغيير في الاستراتيجية	Inter-groupes	3,457	3	1,152	1,997	,116
	Intragroupes	114,838	199	,577		
	Total	118,295	202			

Statistiques

	N		Asymétrie	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis	Erreur standard de Kurtosis
	Valide	Manquant				
التخطيط لعملية التغيير	203	0	-1,773	,171	5,051	,340
تنفيذ التغيير	203	0	-1,410	,171	4,327	,340
تقييم التغيير ومتابعته	203	0	-1,307	,171	2,907	,340
ممارسات إدارة التغيير	203	0	-1,625	,171	4,536	,340
التغيير في الهيكل التنظيمي	203	0	-,581	,171	-,509	,340
التغيير في الأفراد	203	0	-,766	,171	,232	,340
التغيير في التكنولوجيا	203	0	-1,130	,171	,787	,340
التغيير في الاستراتيجية	203	0	-,883	,171	,953	,340
مجالات) برامج (التغيير	203	0	-,821	,171	,170	,340
تميز القيادة	203	0	-,964	,171	,662	,340
تميز المرؤوسين	203	0	-1,241	,171	2,228	,340
لتميز الاستراتيجي	203	0	-1,066	,171	,810	,340
تميز الثقافة التنظيمية	203	0	-1,135	,171	1,698	,340
التميز التنظيمي	203	0	-1,210	,171	1,446	,340
إدارة التغيير	203	0	-1,425	,171	3,956	,340
الأداء المالي	203	0	-1,015	,171	1,370	,340
العمليات الداخلية	203	0	-1,198	,171	1,285	,340
رضا العملاء	203	0	-1,438	,171	1,991	,340
التعلم والنمو	203	0	-,612	,171	-,443	,340
البيئة والمجتمع	203	0	-1,030	,171	1,323	,340
تحسين الأداء	203	0	-1,180	,171	1,433	,340



**الملحق رقم (05): مخرجات برنامج Amos**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	53	661,250	247	,000	2,677
Saturated model	300	,000	0		
Independence model	24	1473,521	276	,000	5,339

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,551	,499	,662	,613	,904
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,052	,025	,811	,000
Independence model	,147	,052	,954	,000

**Default model**

**Standardized RMR = ,0436**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
a5 <--- planification	1,000				
a4 <--- planification	1,163	,206	5,656	***	par_1
a3 <--- planification	1,027	,211	4,876	***	par_2
a2 <--- planification	1,435	,240	5,985	***	par_3
a1 <--- planification	,906	,192	4,727	***	par_4
a16 <--- Exécution	1,000				
a15 <--- Exécution	1,163	,140	8,305	***	par_5
a14 <--- Exécution	,576	,117	4,906	***	par_6
a13 <--- Exécution	,695	,128	5,443	***	par_7
a12 <--- Exécution	,143	,682	4,240	***	par_8
a23 <--- Evaluation.et.suivi	1,000				
a22 <--- Evaluation.et.suivi	,866	,130	6,664	***	par_9
a21 <--- Evaluation.et.suivi	1,079	,155	6,959	***	par_10
a20 <--- Evaluation.et.suivi	1,020	,138	7,398	***	par_11
a19 <--- Evaluation.et.suivi	1,083	,141	7,687	***	par_12
a6 <--- planification	1,281	,207	6,183	***	par_15
a7 <--- planification	1,145	,226	5,064	***	par_16
a8 <--- planification	,653	,177	3,684	***	par_17
a9 <--- planification	,800	,183	4,369	***	par_18
a10 <--- planification	1,000				
a17 <--- Exécution	,987	,123	8,003	***	par_19
a18 <--- Exécution	,854	,122	7,002	***	par_20
a24 <--- Evaluation.et.suivi	,575	,119	4,822	***	par_21
a11 <--- Exécution	,751	,114	,080	***	par_22

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
a5 <--- planification	,476
a4 <--- planification	,511
a3 <--- planification	,426
a2 <--- planification	,581
a1 <--- planification	,410
a16 <--- Exécution	,667
a15 <--- Exécution	,736
a14 <--- Exécution	,395
a13 <--- Exécution	,443
a12 <--- Exécution	,581
a23 <--- Evaluation.et.suivi	,689
a22 <--- Evaluation.et.suivi	,572
a21 <--- Evaluation.et.suivi	,586
a20 <--- Evaluation.et.suivi	,643
a19 <--- Evaluation.et.suivi	,662
a6 <--- planification	,576
a7 <--- planification	,472
a8 <--- planification	,309
a9 <--- planification	,375
a10 <--- planification	,461
a17 <--- Exécution	,697
a18 <--- Exécution	,589
a24 <--- Evaluation.et.suivi	,390
a11 <--- Exécution	,521

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	51	561,411	180	,000	3,341
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	928,984	210	,000	10,281

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,735	,691	,963	,933	,951
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,064	,138	,156	,000
Independence model	,284	,276	,292	,000

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
b5 <--- Changement.str.organisa	,675
b4 <--- Changement.str.organisa	,835
b3 <--- Changement.str.organisa	,739
b2 <--- Changement.str.organisa	,787
b1 <--- Changement.str.organisa	,578
b10 <--- Chang.perso.des.tâches	,724
b9 <--- Chang.perso.des.tâches	,859
b8 <--- Chang.perso.des.tâches	,804
b7 <--- Chang.perso.des.tâches	,854
b14 <--- Chang.technologie	,732
b19 <--- Chang.stratégie	,765
b18 <--- Chang.stratégie	,884
b20 <--- Chang.stratégie	,712
b21 <--- Chang.stratégie	,790
b6 <--- Changement.str.organisa	,732
b11 <--- Chang.perso.des.tâches	,350
b12 <--- Chang.perso.des.tâches	,790
b13 <--- Chang.technologie	,810
b15 <--- Chang.technologie	,700
b16 <--- Chang.technologie	,676
b17 <--- Chang.technologie	,750

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
b5 <--- Changement.str.organisa	1,000				
b4 <--- Changement.str.organisa	1,096	,106	10,361	***	par_1
b3 <--- Changement.str.organisa	,990	,106	9,356	***	par_2
b2 <--- Changement.str.organisa	1,075	,109	9,870	***	par_3
b1 <--- Changement.str.organisa	,823	,110	7,503	***	par_4
b10 <--- Chang.perso.des.tâches	1,000				
b9 <--- Chang.perso.des.tâches	1,080	,089	12,197	***	par_5
b8 <--- Chang.perso.des.tâches	1,072	,094	11,381	***	par_6
b7 <--- Chang.perso.des.tâches	1,298	,107	12,129	***	par_7
b14 <--- Chang.technologie	1,000				
b19 <--- Chang.stratégie	1,000				
b18 <--- Chang.stratégie	1,087	,062	17,467	***	par_8
b20 <--- Chang.stratégie	,787	,078	10,114	***	par_9
b21 <--- Chang.stratégie	,836	,074	11,314	***	par_10
b6 <--- Changement.str.organisa	,977	,105	9,273	***	par_17
b11 <--- Chang.perso.des.tâches	,465	,096	4,844	***	par_18
b12 <--- Chang.perso.des.tâches	,890	,080	11,173	***	par_19
b13 <--- Chang.technologie	1,151	,099	11,675	***	par_20
b15 <--- Chang.technologie	1,095	,110	9,970	***	par_21
b16 <--- Chang.technologie	,939	,098	9,634	***	par_22
b17 <--- Chang.technologie	1,284	,119	10,777	***	par_23

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
c5 <--- Excellence.de.leadership	,807
c4 <--- Excellence.de.leadership	,841
c3 <--- Excellence.de.leadership	,801
c2 <--- Excellence.de.leadership	,939
c1 <--- Excellence.de.leadership	,884

	Estimate
c10 <--- Excellence.des.employés	,798
c9 <--- Excellence.des.employés	,781
c8 <--- Excellence.des.employés	,736
c7 <--- Excellence.des.employés	,645
c6 <--- Excellence.des.employés	,698
c16 <--- Excellence.de.la.stratégie	,802
c15 <--- Excellence.de.la.stratégie	,850
c14 <--- Excellence.de.la.stratégie	,757
c13 <--- Excellence.de.la.stratégie	,783
c12 <--- Excellence.de.la.stratégie	,823
c21 <--- Excellence.de.cul.organi	,834
c20 <--- Excellence.de.cul.organi	,755
c19 <--- Excellence.de.cul.organi	,789
c18 <--- Excellence.de.cul.organi	,854
c17 <--- Excellence.de.cul.organi	,694
c11 <--- Excellence.des.employés	,704

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
c5 <--- Excellence.de.leadership	1,000				
c4 <--- Excellence.de.leadership	1,235	,087	14,116	***	par_1
c3 <--- Excellence.de.leadership	1,036	,079	13,162	***	par_2
c2 <--- Excellence.de.leadership	1,229	,074	16,675	***	par_3
c1 <--- Excellence.de.leadership	1,211	,080	15,214	***	par_4
c10 <--- Excellence.des.employés	1,000				
c9 <--- Excellence.des.employés	,909	,076	11,965	***	par_5
c8 <--- Excellence.des.employés	,727	,075	9,698	***	par_6
c7 <--- Excellence.des.employés	,627	,066	9,495	***	par_7
c6 <--- Excellence.des.employés	,850	,081	10,437	***	par_8
c16 <--- Excellence.de.la.stratégie	1,000				
c15 <--- Excellence.de.la.stratégie	1,041	,075	13,905	***	par_9
c14 <--- Excellence.de.la.stratégie	,953	,080	11,879	***	par_10
c13 <--- Excellence.de.la.stratégie	1,036	,083	12,433	***	par_11
c12 <--- Excellence.de.la.stratégie	,931	,070	13,288	***	par_12
c21 <--- Excellence.de.cul.organi	1,000				
c20 <--- Excellence.de.cul.organi	,850	,069	12,299	***	par_13
c19 <--- Excellence.de.cul.organi	1,003	,077	13,099	***	par_14
c18 <--- Excellence.de.cul.organi	,954	,065	14,777	***	par_15
c17 <--- Excellence.de.cul.organi	,830	,076	10,959	***	par_16
c11 <--- Excellence.des.employés	,728	,069	10,545	***	par_17

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	49	613,568	182	,000	3,371
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	3657,238	210	,000	17,415

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,047	,892	,816	,811
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,332	,146	,060	,133

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,832	,806	,920	,887	,911
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,062	,049	,072	,000
Independence model	,185	,177	,193	,000

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	66	1462,108	312	,000	4,686
Saturated model	378	,000	0		
Independence model	27	5124,460	351	,000	14,600

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,715	,679	,932	,896	,902
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,056	,092	,112	,000
Independence model	,159	,153	,166	,000

	Estimate
d5 <--- Performance.financière	,653
d4 <--- Performance.financière	,826
d3 <--- Performance.financière	,776
d2 <--- Performance.financière	,829
d1 <--- Performance.financière	,607
d10 <--- processus.internes	,736
d9 <--- processus.internes	,849
d8 <--- processus.internes	,820
d7 <--- processus.internes	,860
d6 <--- processus.internes	,794
d14 <--- Service.clients	,787
d13 <--- Service.clients	,875
d12 <--- Service.clients	,787
d11 <--- Service.clients	,377
d19 <--- La.croissance	,824
d18 <--- La.croissance	,937
d17 <--- La.croissance	,854
d16 <--- La.croissance	,703
d15 <--- La.croissance	,654
d25 <--- Environnement.et.société	,669
d24 <--- Environnement.et.société	,638
d23 <--- Environnement.et.société	,680
d22 <--- Environnement.et.société	,707
d27 <--- Environnement.et.société	,860
d20 <--- La.croissance	,721
d21 <--- La.croissance	,727
d26 <--- Environnement.et.société	,843

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	----------	------	------	---	-------

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
d5 <--- Performance.financière	1,000				
d4 <--- Performance.financière	1,121	,117	9,604	***	par_1
d3 <--- Performance.financière	1,075	,114	9,456	***	par_2
d2 <--- Performance.financière	1,170	,122	9,622	***	par_3
d1 <--- Performance.financière	,893	,119	7,536	***	par_4
d10 <--- processus.internes	1,000				
d9 <--- processus.internes	1,050	,085	12,392	***	par_5
d8 <--- processus.internes	1,074	,090	11,917	***	par_6
d7 <--- processus.internes	1,284	,102	12,562	***	par_7
d6 <--- processus.internes	1,066	,093	11,499	***	par_8
d14 <--- Service.clients	1,000				
d13 <--- Service.clients	1,157	,081	14,243	***	par_9
d12 <--- Service.clients	,840	,068	12,374	***	par_10
d11 <--- Service.clients	,474	,089	5,347	***	par_11
d19 <--- La.croissance	1,000				
d18 <--- La.croissance	1,069	,062	17,289	***	par_12
d17 <--- La.croissance	,990	,066	14,907	***	par_13
d16 <--- La.croissance	,662	,059	11,248	***	par_14
d15 <--- La.croissance	,693	,068	10,240	***	par_15
d25 <--- Environnement.et.société	1,000				
d24 <--- Environnement.et.société	,932	,112	8,304	***	par_16
d23 <--- Environnement.et.société	,922	,105	8,792	***	par_17
d22 <--- Environnement.et.société	,919	,081	11,288	***	par_18
d27 <--- Environnement.et.société	1,421	,132	10,745	***	par_19
d20 <--- La.croissance	,740	,064	11,636	***	par_20
d21 <--- La.croissance	,714	,061	11,764	***	par_21
d26 <--- Environnement.et.société	1,419	,134	10,576	***	par_22

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	9,610	3	,022	3,203
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	633,052	10	,000	63,305

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,985	,949	,990	,965	,989
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,062	,035	,072	,057
Independence model	,555	,519	,593	,000

Default mode

Standardized RMR = ,0245

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
s3 <--- b5	,699	,366	1,907	,057	par_1
s3 <--- b6	2,035	,418	4,864	***	par_2
s3 <--- b4	,881	,444	1,981	,048	par_7
s1 <--- s3	,748	,024	30,792	***	par_3

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
s3 <--- b5	,391
s3 <--- b6	,483
s3 <--- b4	,594
s1 <--- s3	,726

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
b5 <--> b4	,321
b6 <--> b4	,414
b5 <--> b6	,272

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	5,533	4	,237	1,383
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	758,866	15	,000	50,591

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,993	,973	,998	,992	,998
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,063	,000	,122	,464
Independence model	,495	,466	,526	,000

Default model

Standardized RMR = ,0082

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
s3 <--- a1	,624	,034	27,571	***	par_1
s3 <--- a2	2,113	,604	3,497	***	par_2
s3 <--- a3	,531	,384	18,547	***	par_3
s3 <--- a4	,836	,251	25,291	***	par_4
s1 <--- s3	,748	,024	30,792	***	par_5

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
s3 <--- a1	,591
s3 <--- a2	,394
s3 <--- a3	,484
s3 <--- a4	,761
s1 <--- s3	,733

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
a1 <--> a2	,128
a1 <--> a3	,123
a2 <--> a4	,164
a3 <--> a4	,342
a1 <--> a4	,112
a2 <--> a3	,193

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	43,925	15	,000	2,928
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	1342,583	21	,000	63,933

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,791	,884	,968	,912	,885
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,061	,035	,065	,000
Independence model	,158	,133	,184	,000

Default model  
Standardized RMR = ,0463

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
s3 <--- s1	1,102	,036	30,792	***	par_1
c2 <--- s3	,107	,010	11,068	***	par_2
c3 <--- s3	,098	,010	9,791	***	par_3



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
c1 <--- s3	,084	,011	7,358	***	par_4
c5 <--- s3	,092	,010	9,509	***	par_5
c4 <--- s3	,125	,011	11,836	***	par_6

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
s3 <--- s1	,708
c2 <--- s3	,614
c3 <--- s3	,567
c1 <--- s3	,460
c5 <--- s3	,556
c4 <--- s3	,640

**CMIN**

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	18,345	15	,000	1,223
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	25,869	21	,000	3,613

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,742	,754	,953	,903	,877
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,100	,160	,000
Independence model	,075	,050	,041	,000

Default model

Standardized RMR = ,0146

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
s3 <--- s2	,622	,023	5,495	***	par_1
c2 <--- s3	,107	,010	11,068	***	par_2
c3 <--- s3	,098	,010	9,791	***	par_3
c1 <--- s3	,084	,011	7,358	***	par_4
c5 <--- s3	,092	,010	9,509	***	par_5
c4 <--- s3	,125	,011	11,836	***	par_6

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
s3 <--- s2	,740
c2 <--- s3	,614
c3 <--- s3	,567
c1 <--- s3	,460
c5 <--- s3	,556
c4 <--- s3	,640

المخلص 

## ملخص:

يعتبر التغيير الثابت الوحيد في هذا العالم حيث حققت العديد من المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها أهدافها بفضل استجابتها لتغيرات البيئة التي تعيش فيها والتكيف معها والقيام بتطوير قدراتها ومهاراتها وتقديم خدمات ومنتجات جديدة، واستخدام تقنيات حديثة وتغيير أساليب التسيير القديمة واستبدالها بأساليب جديدة من أجل تحقيق التميز ودرجات أداء عالية وعليه فقد تم صياغة الإشكالية بالتساؤل الجوهرى التالي:

### ما هو دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري ؟

وعلى ضوء ذلك هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة التغيير من خلال المتغيرات الأساسية والمتمثلة في ممارسات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة ( التخطيط لعملية التغيير، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير ومتابعته) ومجالات التغيير بأبعادها ( التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الإستراتيجية) في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأبعادها ( الأداء المالي، العمليات الداخلية، خدمة العملاء، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع) وذلك في قطاع الموانئ في الشرق الجزائري نظرا لعلاقته الكبيرة بالتطور الاقتصادي واعتماد الدولة عليه في إنجاز الخطط التنموية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة قدرت بـ: 244 من مسئولي المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري وهي المؤسسات المينائية بكل من ( سكيكدة، عنابة، جيجل، بجاية) بعد اختبار صدقه وثباته، وقد تم استرجاع 203 استبانة (استبيان، استمارة) صالحة للدراسة، تم تحليلها باستخدام برنامج ( SPSS 22) وبرنامج ( SPSS-AMOS 22) من خلال استخدام عدة أساليب منها: تحليل الانحدار البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والنمذجة بالمعادلة البنائية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، نذكر منها: وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين كل من ممارسة إدارة التغيير بمختلف أبعادها ومجالات التغيير بمختلف أبعادها وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال وجود متغير التميز التنظيمي بجميع أبعاده ( تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) كمتغير وسيط، كما أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وجود أثر جوهري بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية والمتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة التغيير ومجالات التغيير، وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في تعزيز دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات المينائية.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير، تقييم الأداء، تحسين الأداء، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، الأداء المالي، خدمة العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، أداء البيئة والمجتمع، التميز التنظيمي.

## **Résumé:**

on peut considérer le changement comme le seul constant dans ce monde où de nombreuses institutions de différents types et tailles ont atteint leurs objectifs. Cela c'est produit par la réaction aux changements de l'environnement dans lequel elles vivent et en les adaptant, en développant leurs capacités et leurs compétences, en fournissant de nouveaux services et produits, en utilisant des technologies modernes, en modifiant les anciennes méthodes de gestion et en les remplaçant par de nouvelles méthodes pour atteindre l'excellence et la performance.

De ce fait la problématique sera poser comme suite:

### **Quel est le rôle de la gestion du changement dans l'amélioration de la performance des entreprises portuaires dans l'est de l'Algérie?**

L'objectif de cette étude est de comprendre le rôle de la gestion du changement à travers les variables de base des pratiques de gestion du changement tel que: planification du changement, mise en œuvre du changement, évaluation et suivi du changement.

Ainsi que les domaines de changement comme: changement de structure organisationnelle, changement de personnel, changement de technologie...etc. grâce à l'amélioration de la Performance financière, processus internes, service à la clientèle, apprentissage et croissance, environnement et société. Cela dans le secteur portuaire de l'est algérien en raison de sa relation avec Le développement de l'économie et la dépendance de l'État à son égard dans l'achèvement des plans de développement.

Afin de réaliser les objectifs de l'étude, un questionnaire a été préparé et distribué à un échantillon de 244 responsables des entreprises portuaires de l'est Algérien, à savoir Skikda, Annaba, Jijel et Bejaia.

Après avoir tester sa validité et sa stabilité à l'aide du programme SPSS 22 et du programme SPSS-AMOS 22, à l'aide d'un certain nombre de méthodes notamment l'analyse de régression simple, l'analyse ANOVA et la modélisation structurelle, sur la base de l'approche analytique descriptive. Cette étude a abouti à plusieurs résultats, notamment: l'existence d'une relation d'influence indirecte entre la pratique de la gestion du changement dans ses diverses dimensions et les domaines de changement dans toutes ses dimensions et l'amélioration de la performance des entreprises portuaires dans l'est Algérien grâce à l'existence de la variable d'excellence organisationnelle dans toutes ses dimensions, en tant que variable intermédiaire, le test ANOVA a montré un impact significatif entre les variables personnelles et organisationnelles et les variables indépendantes de l'étude des pratiques de gestion du changement et des domaines de changement. suggestions et recommandations qui contribuent au renforcement du rôle de la gestion du changement dans l'amélioration de la performance des institutions portuaires.

## **Mots clés:**

gestion du changement, évaluation des performances, amélioration des performances, carte de performance équilibrée durable, performance financière, service client, processus internes, apprentissage et croissance, performance environnementale et communautaire, excellence organisationnelle.

## **Summary:**

The change is a universal phenomenon to which all the creatures are subject. It is one of the consistent laws of life and people. One proof of that is the evolution of the succeeding civilizations and humanity in all domains of life and the activities of man. Among them is the economic domain, thus many institutions with varying forms and size have achieved goals thanks to their responding and adaptation to the changes of the surrounding environment with the development of its abilities and skills and bringing about new products and services and the use of modern techniques and the change of the ancient management styles and changing it with a modern one to achieve the distinction and high degrees of performance. For these the thesis has been laid out with the following question:

### **What is the role of change management to improve the performance of the harbour institutions in the West of Algeria?**

This study aim sat understanding the change management through the basic changes exemplified in the practices and their different dimensions ( planning the change operation, executing the change, evaluating the change and follow it up) and the domains of change with their dimensions ( change in the organizational form, change in the personnel, change in technology, change in the strategy) to improve the performance of the economic institutions from the view of the continuing balanced performance card with its dimensions ( the financial performance, internal operations, client services, learning and growth ,the environment and society) in the harbor sector in the east of Algeria due to its big relation ship with the economic growth and the reliance of the country on it to produce plans for the development.

To reach the objectives of the study we have prepared survey and submitted to a group of about 244 of the harbor responsables in the east of Algeria. These institutions are in ( Skikda, Annaba, Djijel and Bejaia) after testing its probity and consistency. We received 203 answers( survey, answer sheet) appropriate for the study. It was analyze dusing (spss 22 programme) and SPSS-AMOS 22 programme, using different styles as : analyzing the simple steep and the test of individual opposition ANOVA and the exemplification with the constructive equation relying on the analytic descriptive approach.

The study led to many results .among others : there is an indirect in fluencial relations hip between the practices of the change and its dimensions and the domains of change with its dimensions and the improvement of the harbor institutions performance in the east of Algeria through the existence of the excellence organizational variable wit hits different dimensions ( leadership excellence, excellence of the presided, excellence of the strategy, the excellence of the organizational culture) as an intermediate variable ,also the test of individualistic opposition ANOVA revealed a serious influence between the personal and the organizational variations, and the independent variations for the study exemplified in the practices of change and the domains of change. On the basis of that change the study introduced a set of suggestions and instructions which participate in consolidating the role of change to improve the performance of harbour institutions.

### **Key words:**

Change management, performance evaluation, improving performance, continuing balanced performance card, financial performance, client service, internal operations, learning and growth, performance of the environment and learning, the environment and the society, organisational excellence.