



## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

### دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي

دراسة حالة مناجم الحديد SOMIFER - تبسة-

من إعداد:

إشراف الأستاذ :

- بومنجل أشواق

- فارس سرور

- جنينة عمر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوعلاق نوال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
بورحلة منجية	أستاذ محاضرا	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

# شكر وعرّفان

الحمد لله ربّ العالمين الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه سبحانه  
ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك ... فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا  
رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

وبعد شكر الله عز وجل نتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف **جنينة عمر** على  
التوجيهات والنصائح التي قدمها لنا طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة، فله منا كل التقدير والاحترام.  
كما أتقدم بالشكر إلى كافة عمال مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER -تبسة- على حسن  
استقبالهم وتعاونهم معنا.

## الإهداء

قال الله تعالى: "وقل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا"

إلى التي أعطتني حياتها وغمرتني بحبها وحنانها إلى التي سهرت الليالي وغمرتني بدفء نفسها ... أمي  
الغالية

إلى الذي وهبني حياته واستمدت قوتي من عنده أعطاني الأمل في النجاح... أبي الغالي

إلى خالاتي اللواتي أغلى ما أملك وأعز الناس على قلبي

إلى سند الحياة كل من إخوتي وأخواتي

إلى الذين عرفتهم وعاشرتهم صديقاتي: فارس سرور، بوفرو بثينة، حفظ الله يسرى

إلى الذين شاركوني في عملي هذا خاصة سارة فارس التي كانت بمثابة الأخت

إلى كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل من عرفني قريب وبعيد

**بومنجل أشواق**

# الإهداء

إلى تقاسيم وجه أبي وابتسامته

سندي الأزلي

وإلى روح أغلى إنسانة في الوجود

أمي رحمها الله

أعظم من تتلمذت على يديهما في الحياة

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

أخوتي : عبد الوهاب- صبرينة -سارة - أحلام

صديقاتي: أشواق- تقى - زيزو - بثينة - سارة - يسرى - شياء

بنات خالي: إكرام - إيناس - منار - نسرين

فارس سرور

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ز	مقدمة
	<b>الفصل الأول: أدبيات نظرية لإدارة التغيير والأداء</b>
09	<b>تمهيد</b>
10	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة التغيير</b>
10	المطلب الأول: عموميات إدارة التغيير وأهميتها
16	المطلب الثاني: كيفية إدارة التغيير
28	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة التغيير وأساليب التغلب على مقاومة التغيير
32	<b>المبحث الثاني: إطار نظري للأداء الكلي</b>
32	المطلب الأول: ماهية الأداء الكلي
38	المطلب الثاني: مكونات الأداء الكلي والعوامل المؤثرة فيه
41	المطلب الثالث: تقييم الأداء الكلي
48	<b>المبحث الثالث: تحسين الأداء الكلي اعتمادا على ادارة التغيير</b>
48	المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء الكلي
52	المطلب الثاني: دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي
53	المطلب الثالث: التغيير في البرامج التدريبية ونمط القيادة وأنظمة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الكلي

58	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد SOMIFER (تبسة)</b>
60	تمهيد
61	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER (تبسة)</b>
61	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الحديد (تبسة)
63	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER
64	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67	<b>المبحث الثاني: إطار منهجي للدراسة</b>
67	المطلب الأول: أسلوب وأدوات الدراسة
68	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
70	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
70	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية
81	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
87	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة
101	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	خصائص إدارة التغيير	01
21	مداخل إدارة التغيير	02
22	الأجزاء المتداخلة للتغيير	03
35	يوضح محددات الأداء الكلي	04
40	يبين العوامل المؤثرة على الأداء الكلي	05
43	يوضح خطوات تقييم الأداء	06
46	يوضح عملية تقييم الأداء الكلي بطريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي	07
64	الوحدات الرئيسية لشركة مناجم الحديد تبسة	08
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد تبسة	09
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	11
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	13
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	14

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
70	نتائج اختبار kolmogorov- smirnov	01
71	نتيجة اختبار cronbach's Alpha	02
72	اختبار التعددية الخطية multicollinearity	03
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	05
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	07
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	08
81	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور إدارة التغيير	09
82	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الكلي للمؤسسة	10
85	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	11
87	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	12
89	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	13
90	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	14

الهيئة العامة  
للساكنة

إن ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من تطورات في مجال الاختراعات العلمية والتكنولوجية بالإضافة إلى زيادة حدة العولمة واشتداد المنافسة العالمية فضلا عن التغيرات الحاصلة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة، انعكس بشكل كبير على أسلوب أداء المنظمات لأنشطتها وأدى إلى زيادة حدة المنافسة العالمية لتلك المنظمات، وبالتالي فإن المنظمة التي لا تطور نفسها فهي محكوم عليها بالتراجع إلى الوراء، ما يهدد استقرارها وبقائها وقد يؤدي بها الأمر حتى إلى الزوال والتبديد، لذا بات موضوع التغيير يشكل قضية محورية وحتمية لجميع المنظمات، ومستمرة باستمرارها ونموها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. إن إدارة التغيير هي إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف على تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية، وأيضا إدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين.

ومن جهة أخرى يعتبر الأداء الكلي للمنظمات الركيزة الأساسية، حيث أنه يمثل مدى انجاز الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، إلا أن هناك عدة مؤثرات وعوامل تؤثر على الفرد عند قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد كقلة خبرته ونقص مهاراته ومؤهلاته زمنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المنظمة وظروف العمل المادية، وهذا الأمر يستوجب على المنظمة القيام بعملية تقييم للأداء الكلي لمواردها البشرية فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن التوصل إلى نتائج هامة تساعد على التعرف على الأشخاص الذين لديهم أداء متميز مقارنة بزملائهم في العمل وبالتالي مكافأتهم أو ترقيتهم على أدائهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

تعتبر إدارة التغيير وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمنظمة فمن خلال عملية التغيير يمكن للمنظمة الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للأفراد بالإضافة إلى تغيير بعض السلوكيات والتصرفات الغير مرغوبة والتقليل من معدلات دوران العمل ومحاولة تلبية احتياجات العاملين عن طريق نظام فعال للحوافز الأخرى الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و يساهم في الأهداف المسطرة، لذا تعد إشكالية تحسين الأداء الكلي لمنظمات أعمال اليوم وتشكل أهم أهدافها ومحور اهتمامها، وفي هذا

الصدد أشارت الأدبيات النظرية إلى عدة مداخل لتحسين الأداء الكلي منها حسب هذه الدراسة إدارة التغيير.

### أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما تقدم تتحدد معالم إشكالية الدراسة في الكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي لمنظمات الأعمال مع إسقاط هذا الدور على إحدى كبريات المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة وهي مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER - تبسة. يمكن ترجمة الإشكالية السابقة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي للمنظمات؟ وما واقع ذلك في مؤسسة مناجم الحديد بتبسة؟

وتنبثق من الإشكالية السابقة عدة تساؤلات فرعية نوجز أهمها في الآتي:

- ما المقصود بإدارة التغيير؟ وما أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال؟
- فيما تتمثل خطوات إدارة التغيير؟
- إلى ماذا يشير مفهوم الأداء الكلي؟ وما هي مؤشرات قياسه وتقييمه؟
- ما هي أبعاد الاداء الكلي للمنظمات؟
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الكلي للمنظمة؟ وما واقع ذلك في مؤسسة مناجم الحديد بتبسة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء الكلي المقدم في المؤسسة محل الدراسة وبين إدارة التغيير المتبعة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة والأداء الكلي للعاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الكلي لدى العاملين بمؤسسة مناجم الحديد تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والأداء الكلي لدى العاملين بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة- عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ثالثا: أهمية الدراسة

شهدت الأعوام العشرون الماضية تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمتغيرات الإدارية المعاصرة المؤثرة في مختلف جوانب الحياة التنظيمية. ومن هذا المنطلق تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- تتناول متغيرات معاصرة وذات طبيعة مؤثرة في حياة منظمات أعمال اليوم، حيث تمكنها من الرفع في فعالية أدائها الكلي والوصول إلى ما تصبو إليه من مكانة طموحة مستقبلا.
- تختبر مجموعة من النتائج التي تبين دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي وهذه النتائج ستكون دليل عمل لإدارة أي منظمة على وجه العموم ولمؤسسة مناجم الحديد بتبسة بشكل خاص في بناء ثقافة التغيير وتحسين الأداء الكلي.
- الدراسة مبنية على أسس علمية سليمة تسهم في دعم صانعي القرار في المنظمة لتحسين الأداء الكلي على اعتبار أن هذا المسعى يعتبر من أبرز أهداف المنظمات من أجل البقاء والنمو في بيئة أعمالها المعاصرة.

### رابعا: أهداف الدراسة

يكن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في الكشف عن مدى مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي للمنظمات وواقع ذلك في شركة مناجم الحديد -تبسة- والذي يتفرع بدوره إلى الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار تعريفي بمتغيري الدراسة إدارة التغيير والأداء الكلي للمنظمة.
- التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي للمنظمات.
- إبراز واقع أبعاد متغيري الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد بتبسة.

- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تساعدهم في مواجهة التطورات والتغيرات العالمية وتحسين أداءها الكلي.

#### خامسا: المنهج المتبع

تبنت الدراسة الحالية منهجية البحث الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، حيث يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفيا وكميا للتنبؤ بتوقعاتها المستقبلية.

#### سادسا: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية، حيث تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات في الكتب العربية والأجنبية، إضافة إلى المجلات المحكمة والمؤتمرات العلمية، فضلا عن رسائل الدكتوراه والماجستير ومواقع الإنترنت، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الموقع الرسمي للمؤسسة محل الدراسة والوثائق المقدمة من قبل هذه الأخيرة، وقد كان التركيز على أسلوب الإستبانة المصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

#### سابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي:

- محاولة إبراز الدور الفعال لإدارة التغيير في تحقيق التكيف والتلاؤم مع البيئة المحيطة وتحقيق التوازن ورفع مستوى الأداء.
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتجديد والتطوير وتحسين الأداء الكلي باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المنظمة من تحقيق الأفضل وبناء مزايا تنافسية.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال كونه يمثل إستراتيجية تساعد المنظمة على البقاء والاستمرارية والتوسع أكثر.

## ثامنا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة التي قمنا بها فيما يلي:

- ✓ **المجال المكاني:** بهدف التعرف على مدى مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي للمنظمة اخترنا مؤسسة مناجم الحديد - تبسة- لتكون محل هذه الدراسة.
- ✓ **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي (2022/03/01 إلى 2022 03/15)

## تاسعا: الدراسات السابقة

- **علاوي عبد الفتاح:** أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة ، 20/2013 الأعمال حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تجديد أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وتوصل الباحث إلى أن اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال التغيير في البرامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل، لأنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين ويكون عند التدريب تماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب أن إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظرا لتغير طرائق تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف وطبيعة العمل، أن تأثير القائد على المورد البشري لا يستمد من سلطة الرسمية بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغيرات في مشاعره وعواطفه لذلك لا تحتاج المنظمة لتوفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية .
- **دراسة بوهنتالة فهيمة** بعنوان "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة،" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2009 . حاولت الباحثة معرفة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة ومدى تقبلهم للتغيير الذي

سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه. وقد تم اختيار عينة مكونة من 56 عاملاً اشتغلوا بالمؤسسة قبل وبعد الخوصصة وعاشوا فترة التغيير الحاصلة. توصلت الباحثة إلى أنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، حيث شمل هذا التغيير عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الإشراف والاتصال، فرص الترقية.

- علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية 2017/2016 توصل الباحث من خلال دراسته لهذا الموضوع إلى النقاط التالية - : إن التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال اكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة، - من بين أهداف تقييم الأداء للموارد البشرية التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء.

- Dan Cohen: The heart of change- Field guide: Tools and tactics for - leading change in your organization, Harvard business school press, Boston Massachusetts, États-Unis of .America, 2005 وكانت دراسة الباحث حول جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميداني آليات وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة، حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة كيفية تعامل القيادات مع فريق التغيير من المعارضين، وقد توصل إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير، الأولى سماها المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة عن حتمية التغيير، والثانية سماها المقاومة العاطفية والتي تعد وكودها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام . كما يرى الباحث أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها وانتشار صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين، وأن المقاومة العاطفية هي الأكثر شيوعاً إلى فرص

تحولها إلى أداة دعم وفاعلية تعتبر كبيرة، مع أنها قد تدفع نحو تشجيع الاتجاهات السلبية نحو التغيير، ويرى الباحث أنه يتم مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع أطرافها بمناقشات صادقة حول مخاوفهم، ومنحهم فرصا لحل المشكلات والتعامل معهم دائما بصدق، والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير التنظيمي.

قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها عدد من التوصيات كان من أهمها زيادة الاهتمام بتحسين الأداء الكلي باستخدام التدريب وبرامج التحفيز ونمط القيادة وكذلك زيادة وعي العمال على تبني إدارة التغيير.

#### • أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال:

- البحث في أثر إدارة التغيير على تحسين الأداء الكلي بأبعاده المختلفة.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تحليل بيانات الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss).
- توصلت الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى أن جوهر إدارة التغيير إلزامية إلى تحسين الأداء في المنظمة، وأن التغيير قد يعكس قدرة المنظمات على سالأداء الكلي المطلوب بما يمكنها من تحقيق أعلى مستويات الإنجاز والوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتميز بها عن باقي المنظمات.

#### • أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تمثل الاختلاف الجوهرى بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية في ميدان التطبيق من خلال معرفة موقف العاملين في المؤسسة محل الدراسة من مختلف برامج التغيير ومعرفة مستوى رضا العاملين بعد التغيير وكذا معرفة العلاقة الموجودة بين أبعاد التغيير والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.

عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل التحكم في الموضوع والإلمام بجوانبه قسمنا الدراسة إلى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة التغيير والأداء الكلي الذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، تعلق الأول بالمفاهيم الأساسية حول إدارة التغيير، بينما تطرقنا في الثاني إلى الإطار النظري للأداء الكلي، وفي الثالث تطرقنا إلى تحسين الأداء الكلي اعتماداً على إدارة التغيير، وفي حين اختص الفصل الثاني بالدراسة الميدانية للتعرف على إدارة التغيير ودورها في تحسين الأداء الكلي في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة مناجم الحديد بتبسة" والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول عبارة عن تقديم عام للمؤسسة، والثاني يوضح الإطار المنهجي للدراسة: الأساليب والأدوات، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى عرض النتائج وتحليلها.

**الفصل الأول:**  
**أدبيات نظرية لإدارة**  
**التغيير والأداء الكلي**

### تمهيد

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في حياة المنظمات باختلاف أنواعها ومكوناتها وأهدافها، وهي من الحقائق التي لا جدال فيها ولا يمكن لأي منظمة تقاومها، بحكم المتغيرات البيئية غير المستقلة وذات الديناميكية السريعة والتي يصعب التنبؤ بها، لذا فإن المنظمات التي تتكيف مع هذه المتغيرات هي مهددة بالفشل والزوال، والمنظمات الناجحة هي التي تتخذ خطوات مدروسة من أجل إحداث تغييرات مستهدفة على مستوياتها تعمل على تحقيق أهدافها وأهداف كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وهذا التغيير لا يحدث إلا بحدوث التغيير على مستوى الأداء الكلي الذي يعتبر هو نواة أداء المؤسسة ولحدوث هذا التغيير وإدارته يجب تقييم الأداء الكلي دوريا ومعرفة الأخطاء والسعي لتصحيحها وإحداث التغيير على مستوى المؤسسة وإدارته بشكل يجعل من الأمور تسري في صالح المؤسسة ككل.

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من المفاهيم حول التغيير وإدارة التغيير التي كانت محل أنظار وأبحاث الكثير من الباحثين، إضافة إلى الأداء الكلي الذي يلعب دورا هاما في المؤسسة ويرتبط ارتباطا تاما بالفرد وتصرفاته وأدائه والذي يرتبط بدوره بنجاح المنظمة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة التغيير
- ❖ المبحث الثاني: إطار نظري للأداء الكلي
- ❖ المبحث الثالث: تحسين الأداء الكلي اعتمادا على إدارة التغيير

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة التغيير

يعتبر التغيير من المواضيع الحديثة التي فرضت نفسها، وما عاد لأي مؤسسة الإمكانية في أن تتفادى هذا الواقع، لذا يجب عليها الإلمام بهذا الموضوع من مختلف جوانبه، وسنحاول في هذا المبحث الإحاطة بالتغيير وإدارته وذلك من خلال تحديد المفاهيم، ماهية إدارة التغيير وأهميتها، كيفية إدارة التغيير، عوامل نجاح إدارة التغيير وكذلك أساليب التعامل مع مقاومة التغيير.

### المطلب الأول: عموميات إدارة التغيير وأهميتها

سيتم في هذا المطلب تناول بعض المفاهيم المختلفة للتغيير وإدارته، أهمية إدارة التغيير وأهدافها وكذلك خصائصها وعناصرها على النحو التالي.

### أولاً: تعريف إدارة التغيير

قبل أن نتطرق إلى تعريف إدارة التغيير سنقوم بتناول عدة تعريفات فيما يخص التغيير.

#### 1- تعريف التغيير:

- **التعريف الأول:** عرف ريتشارد روبر التغيير على أنه "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية، وتكنولوجيا والتي تكون أساسيات المجتمع"<sup>1</sup>.
- **التعريف الثاني:** يعرف التغيير بأنه الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة. يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى القبول.<sup>2</sup>
- **التعريف الثالث:** عرفته روزابث موسى كندر على أنه "عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التغيير هو عملية حتمية تدفع إلى الانتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية أخرى أكثر ايجابية، ويتدخل من المغير، وتعتمد عملية الانتقال هذه على تحليل الماضي لمعرفة ما يجب الوصول إليه.

<sup>1</sup> - حسين محمد حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، طبعة 2، دار حامد، عمان، 2000، ص: 341.  
<sup>2</sup> - علي بن احمد السبتي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)، اطلع عليه يوم 2022/2/22.  
<sup>3</sup> - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، إدارة التغيير، [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)، اطلع عليه يوم 2022/02/21.

### 2- تعريف إدارة التغيير:

أما فيما يخص إدارة التغيير فقد ورد عدد من التعاريف التي تناقش مفهوم إدارة التغيير وهي كالتالي:

■ **التعريف الأول:** " إدارة التغيير التنظيمي هي تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".<sup>1</sup>

■ **التعريف الثاني:** "تشير إدارة التغيير إلى كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المنظمة".<sup>2</sup>

■ **التعريف الثالث:** "تتمثل إدارة التغيير في المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة التقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسة الأعمال وخارجها، ومن خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود".<sup>3</sup>

من خلال مختلف التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة التغيير هي عملية رصد وتشخيص مختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحديد التغييرات الواجب إحداثها على مستوى المنظمة ومن ثم وضع خطة التغيير التي تتمثل في تبني معارف، تقنيات، سلوكيات، إستراتيجيات جديدة، مكان المعارف، التقنيات، السلوكيات، الإستراتيجيات... السابقة والحالية، والعمل على توفير المهارات السلوكية والإدارية اللازمة، ومن ثم تنفيذ الخطة، وأخيراً مراقبة العملية والتأكد من مدى تحقيق التغيير المستهدف والعمل على ترسيخ هذا الأخير.

<sup>1</sup>- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الرأية، الطبعة الأولى، 2011، ص: 185.  
<sup>2</sup>- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 547.  
<sup>3</sup>- محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، عمان، 2006، ص: 93.

### ثانياً: أهداف إدارة التغيير

من أهداف إدارة التغيير التنظيمي ما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

### ثالثاً: خصائص وعناصر إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص وكذلك لها عناصر أساسية لا يمكن الاستغناء عنها.

#### 1- خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة وهي كالآتي<sup>2</sup>:

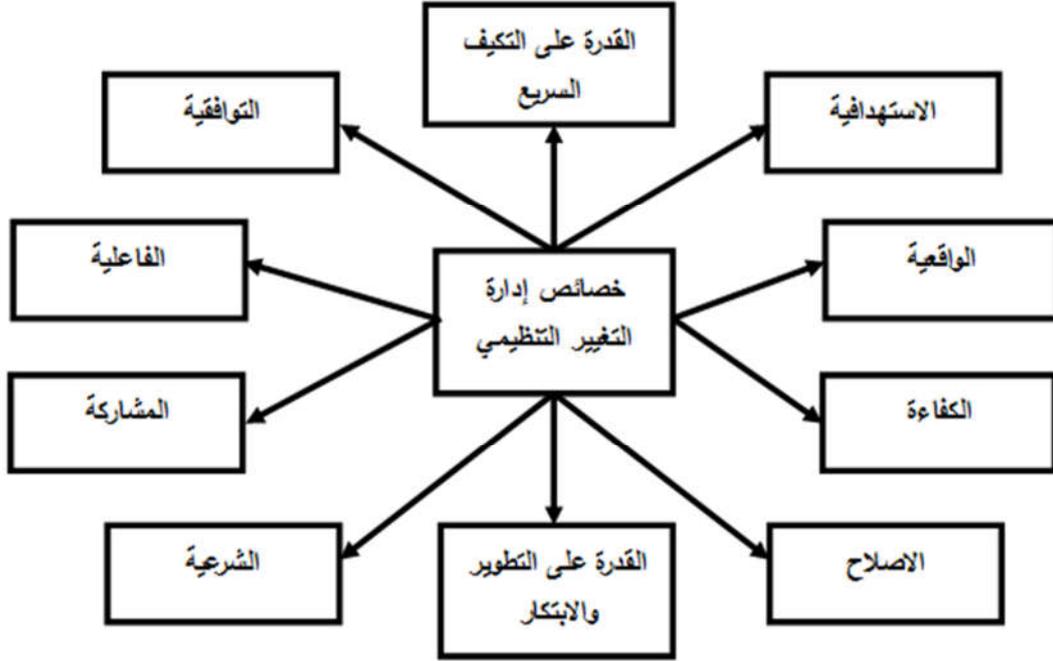
- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير التنظيمي تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

<sup>1</sup>- سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص:21.  
<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص ص:26-27.

- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف التغيير.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى تفاعل كافة الأطراف إيجابيا، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير، ذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغيير وضمان سيرورته وفق المعايير المحددة.
- **الشرعية:** بمعنى مصداقية إدارة التغيير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير وعدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.
- **الإصلاح:** هذا يعني أن نجاح إدارة التغيير مرتبط بإصلاح العيوب والإختلالات الموجودة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة.
- **الكفاءة:** بصفة الخاصة الكفاءة جانب مهم في إدارة التغيير، حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حاليا.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تعني هذه الخاصية القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الأحداث السريعة التي تجتاح الكيان الإداري، أي تتوافق وتتكيف معها، تسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها.

يمكن إيجاز هذه الخصائص في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): خصائص إدارة التغيير



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط2007، 1،

ص:22.

بعدها تم التطرق إلى مفهوم إدارة التغيير وخصائصها وأهميتها، سوف يتم التطرق في العنصر

الموالي إلى أهم عناصرها.

## 2- عناصر إدارة التغيير:

تنقسم إدارة التغيير إلى كل من إدارة التغيير الإستراتيجي وإدارة التغيير الوظيفي، فالأولى تتعلق

برسالة المنظمة وأهدافها وأسواقها ومنتجاتها، والثانية تتعلق بالتغيير في المناصب والدرجات والإدارات بين

الموظفين.

### أ- التغيير الإستراتيجي:

يعنى التغيير الإستراتيجي بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويؤدي هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغيير الإستراتيجي في حدود عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والهيكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملاً لهذه العوامل في مرحلتها التكوينية والتخطيطية.<sup>1</sup>

### ب- التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها على العاملين أكبر من أثر التغييرات الإستراتيجية ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة.<sup>2</sup>

بعد التعرف على خصائص وعناصر إدارة التغيير التنظيمي سيتم التطرق إلى أهداف ومداخل إدارة التغيير التنظيمي.

### المطلب الثاني: كيفية إدارة التغيير.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مسؤوليات إدارة التغيير وإستراتيجيتها وأساليب إدارة التغيير وأيضاً مداخلها ومجالات ونماذج إدارة التغيير على النحو التالي.

### أولاً: مسؤولية إدارة التغيير.

تقع مسؤولية عملية إدارة التغيير إما على عاتق أشخاص من داخل المؤسسة أو أشخاص من مكاتب مختصة من خارج المؤسسة، أو بالتعاون من هذين الآخرين، وكلما كانت العلاقة جيدة بين

<sup>1</sup> - زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص:29.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009، ص:60.

متخذي القرار والجهة القائمة على عملية التغيير كلما زاد ذلك في تفعيل عملية التغيير، ومنه يمكن إيجاز أهم الجهات التي يمكن أن تتدخل وتقوم بعملية التغيير في:

### 1- من داخل المؤسسة:

يمكن أن تسند عملية التغيير إلى أشخاص من داخل المؤسسة، وفي هذه هي تأخذ احد الأشكال

التالية:

#### أ- الإدارة العليا:

يهيمن هنا المديرون على السلطة الخاصة بإدارة التغيير في كافة مراحلها، فيعملوا على التعرف على المشاكل والإحاطة بها بالاعتماد على خبراتهم والاستدلال بالمعلومات التي تصلهم من خلال تقارير المرؤوسين، كما يعملون على تخطيط، التنظيم وإصدار القرارات، ويمكن أن يصحب قرار الإدارة العليا تفسيرات توضح ظروف التغيير بالإضافة إلى المزايا التي يمكن أن يحصل عليها المرؤوسين في حالة تطبيقهم للتغيير بشكل حسن والإجراءات التي ستطبق في حالة عدم تنفيذهم لقرار التغيير. نجد أن غالبية القرارات الصادرة من الإدارة العليا تأخذ أشكال التغيير التالية:

- تغيير الأفراد.
- تغيير الجماعات.
- تغيير هياكل التنظيم.

#### ب- المشاركة:

تتم عملية التغيير هنا باشتراك من كافة المستويات التنظيمية، على افتراض أنها ذات كفاءة تسمح لها بإبداء الرأي، وأن هذا الرأي له الأثر الكبير على المؤسسة، وتأخذ المشاركة أحد الشكلين التاليين:

- اختبار احد البدائل المقدمة من طرف الإدارة العليا.
- حل المشاكل الجماعي.

#### ج- التفويض:

تفوض السلطة الخاصة بالتغيير إلى باقي المستويات لتقوم بعملية التغيير ويجب أن تتمتع هذه المستويات بالمهارات والكفاءة العالية في مهام التغيير، فتحدد المشكلة وتحدد البدائل وتعمل على اختبار انجح هذه البدائل.

## 2- من خارج المؤسسة:

قد تلجأ المؤسسة إلى خبراء من خارج المؤسسة ليقوموا بعملية التغيير، وهم أشخاص غريبون عن المؤسسة إن أمكن القول، حيث ينظر إليهم على أنهم عمال جدد ولفترة محدودة، ويمكن الحصول على هؤلاء الخبراء من خلال:

الجامعات (أساتذة في إدارة الأعمال، علم النفس ...) المكاتب الاستشارية الخاصة، المكاتب التدريبية ومعاهد الإدارة.

وعلى الأغلب يكون وكلاء التغيير من أساتذة الجامعات، أو المستشارين خاصين يمتلكون التدريب والخبرة في العلم السلوكي، وهكذا يتم التعاقد مع الأفراد من قبل المنظمة لكي يصبحوا مرتبطين بالمنظمة بعد أن يتم الاتفاق على شروط العلاقة، ويتصف وكلاء التغيير بدرجة عالية من التخصص التي تركز على سلوك الأفراد والمجموعات ضمن المنظمة.

وضمن هذا النوع من التدريب، فإن وكيل التدريب الخارجي سيمتلك المقدرة على تسهيل عملية التغيير.

## ثانياً: استراتيجيات وأساليب إدارة التغيير

### 1- إستراتيجيات إدارة التغيير

هناك عدة إستراتيجيات للتغيير التنظيمي من أهمها:

#### أ- إستراتيجية العقلانية الميدانية:

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير. فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

#### ب- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في

التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يتقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المقصود إحداثه<sup>1</sup>.

### ج- إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير:

إذا كانت الإدارة العليا لا تدعم التغيير أو تعطيه جهدا بسيطا، وهي المثل الأعلى لبقية المستويات والإدارية فمن غير المتوقع الوصول إلى حالة الاستعداد لإحداث التغيير وعلى العكس من ذلك إذا مارست الإدارة العليا الضغوط لإحداث التغيير فقد يكون ذلك كافيا بحد ذاته، وتجدر الإشارة هنا أن دعم الإدارة العليا لوحده قد لا يكون كافيا حيث يوجد العديد من مراكز القوى في المنظمة التي تعارض التغيير.

### د- إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره. فالمشاركة تولد تبني برامج التغيير وتقوي الحوافز لدى المشاركين في جعل التغيير فعالا وناجحا، كما تساعد المشارك في صنع القرارات واتخاذها وإيصال فحوى التغيير ومحتواه وتزويد المشاركين بالمعلومات الضرورية عن هذا النشاط.

### هـ- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير:

تعتبر المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني فربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداثه وتبنيه، ويمكن ربط التقدير والاحترام الإطراء، المركز الاجتماعي، والمكافآت المالية بمدى الانخراط في عملية التغيير مما يعزز اتجاهات التغيير<sup>2</sup>.

### و- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص:354.

<sup>2</sup>- محمد الصبري، مرجع سابق، 2008، ص:87-88.

<sup>3</sup>- زيد منير عبوي، مرجع سابق، 2007، ص: 32.

### 2- أساليب إدارة التغيير

توجد ثلاثة أساليب للتغيير التنظيمي، وهم:

- **التغيير المتدرج:** وهو التغيير الذي يتم بصورة بطيئة، ويأخذ مدى زمنيًا، وهذا الأسلوب يناسب البرامج الكبيرة، حيث يساعد على تحسين مستوى كفاءة العمليات، وخفض النفقات، وتنمية المهارات الوظيفية.
- **التغيير الجذري:** وهو التغيير الذي يتسم بالشمولية وهذا الأسلوب لا يستخدم على نطاق واسع نظرا لكلفته العالية، سواء على المستوى المالي، المادي أم البشري<sup>1</sup>.
- **المزج بين الأسلوبين:** عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، أو التقدم من نوع لآخر، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وبشكل تزامني وإدخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سيرها وفي الوقت ذاته تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين<sup>2</sup>.

### ثالثا: مداخل إدارة التغيير

يمكن لإدارة التغيير أن تأخذ أحد المداخل التالية:

**1- التغيير من أعلى إلى أسفل:** يأتي هذا التغيير بمبادرة من القيادة العليا ويكون وفق خطوط السلطة الرسمية، حيث تهتم الإدارة بسياسات التغيير وخاصة منها الإستراتيجية، فتتخذ القرارات في هذا الشأن من دون تدخل بقية المستويات الإدارية، مما يمنح العملية سرعة وفعالية إلا أن هذه العملية قد تواجه مقاومة من باقي المستويات الإدارية، خاصة إذا لم تكن هذه الأخيرة مهياًة لتقبل هذا التغيير، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة ...

**2- التغيير من أسفل إلى أعلى:** يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل...

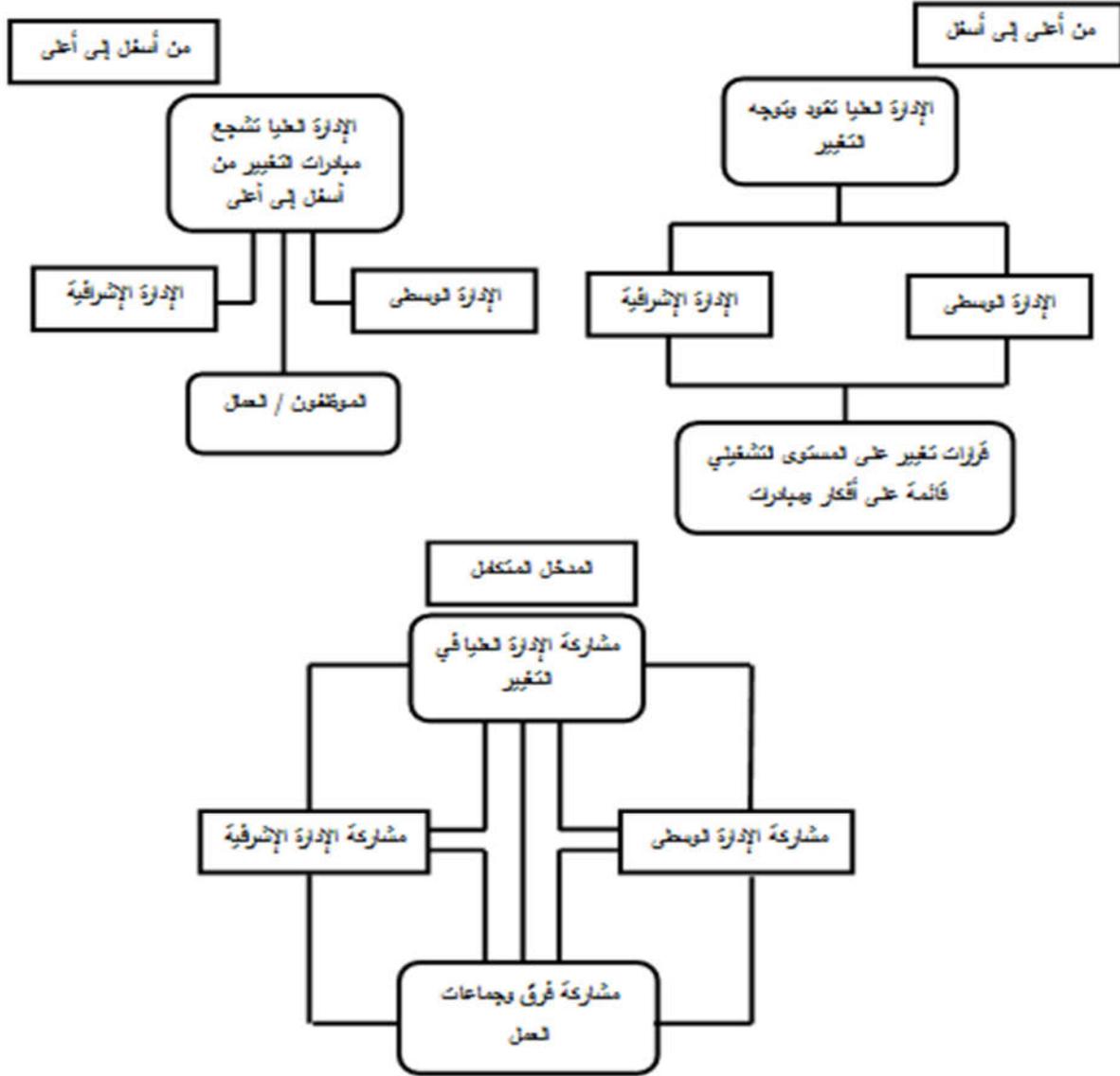
<sup>1</sup>-حسين أحمد الطراونة وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص:182.

<sup>2</sup>- محمد بن يوسف النمران العطيّات، **مرجع سابق**، 2006 ، ص:106.

وقد تنشأ برامج التغيير من مستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي

**3- المدخل المتكامل:** سيتم هذا المدخل بمشاركة كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغييرات الواجب إحداثها، لذا يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات ولمتابعة تنفيذ برامج التغيير، كما يمكن وضع نظام حوافز خاص من خلال منح مكافآت لأصحاب الأفكار والإبداعات في مجال التغيير، لذا يمكن القول أن كل فرد في المنظمة مسؤول عملية التغيير نظرا لمشاركته مما يقلل احتمال ظهور مقاومة إلا انه إن لم يطبق هذا المدخل بعناية قد تشتت جهود التغيير لتنتهي بالفشل.

الشكل رقم (02): مداخل إدارة التغيير التنظيمي.



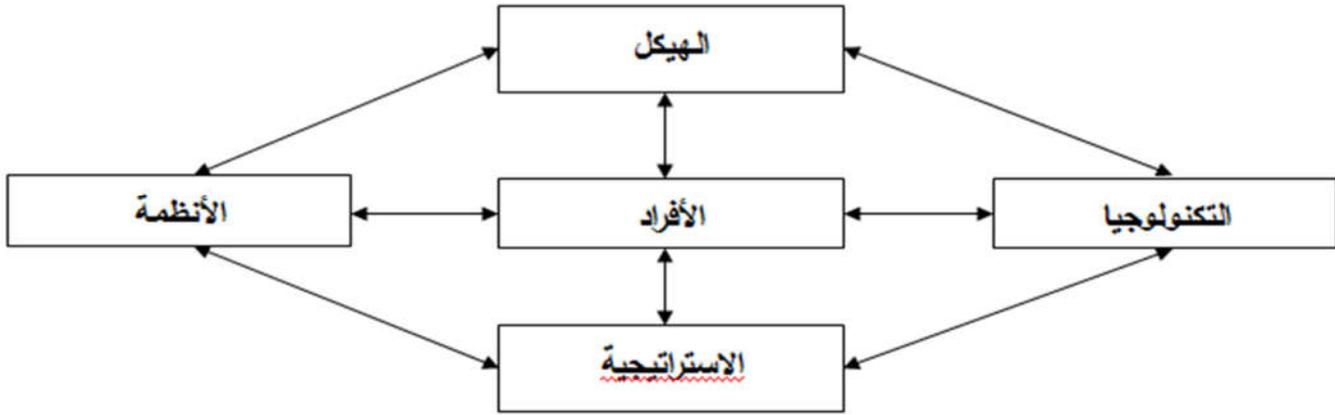
المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص: 404 .

#### رابعاً: مجالات ونماذج إدارة التغيير

##### 1- مجالات إدارة التغيير

تباينت آراء الباحثين واختلفت في تحديد مجالات التغيير داخل المنظمة، إلا أننا سنحاول إدراج مختلف التغييرات الممكنة ضمن خمس مجالات كبرى متداخلة والتي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الأجزاء المتداخلة للتغيير



المصدر: اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية، 1991، ص:545.

### 1-1- التغيير في الإستراتيجية:

تعتمد المنظمات وفي سبيل تحقيق التوافق والتكيف مع المتغيرات البيئية إلى إجراء تغييرات على مستوى رسالتها، تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبة للتغيرات التي قد تهيئ فرصا تتطلب إضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، وبالتالي تغيير تبعا لذلك الأهداف المنفرغة عن رسالة المنظمة والترجمة لها، ومن ثم الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف، ونتيجة للتغيير في الإستراتيجية قد يؤدي ذلك إلى التغيير في بعض أو كل مجالات التغيير الأخرى بالمؤسسة.

ويهدف تعديل أو تطوير المنتجات الجديدة إلى:

- الاقتراب من الزبون.
- فهم حاجات الزبون ورغباته.
- القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة قادرة على تلبية الحاجات والرغبات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين.

### 1-2- التغييرات التكنولوجية:

لم يعد بإمكان المنظمات العيش على الهامش من دون الاطلاع على التطورات الهائلة الحادثة في التكنولوجيا، ما فرض عليها إحداث تغييرات هامة على مستوى المنظمة لمواكبة هذه التحولات والمحافظة على بقائها، ولإحاطة بهذه التغييرات لدينا تعريف التغييرات التكنولوجية وهي:

■ **التغييرات التكنولوجية:** هي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهاراتها والتي تجعل قدراتها المتميزة ممكنة، أن هذه التغييرات تصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج كميات أكبر، وتتضمن التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات وانسيابية العمل.

### 1-3- التغيير الهيكلي:

يعتبر المجال الهيكلي أكثر المجالات تعرضا للتغيير، وذلك لأنه كلما حدثت تغييرات في المجالات الأخرى التكنولوجية أو السلوكية أو الوظيفية يتبعها غالبا تغييرات هيكلية. ويعرف التغيير الهيكلي على أنه:

التغيير الهيكلي هو تعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة.

### د- تغيير سلوك الأفراد:

يعتبر مجال تغيير الأفراد مجالا مهما، لان هذا الأخير يعتمد على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة، لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد، فمثلا إذا تم تغيير التكنولوجيا فيجب أن يكون هناك تغيير في المهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد أو لا.

ويعرف تغيير الأفراد هو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأفراد الجديدة المطلوبة منهم.

### هـ- التغيير في العمليات:

والمقصود بالعمليات هي "مجموعة الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها و التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها فإن ذلك يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي ."

وقد عرفها مايكل هامر بأنها: " عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".

### 2- نماذج إدارة التغيير

توجد العديد من النماذج التي تبين المراحل الأساسية الواجب المرور بها، حتى يتحقق التغيير الفعال، ومن أهم النماذج المعروفة نذكر:

2-1- نموذج كيرت لوين: لقد طور لوين نموذجا لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة سليمة. يقترح لوين أن التغيير المخطط هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي<sup>1</sup>:

أ- إذابة أو إسالة الجديد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختلف الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد (اختفاء السلوك الحالي) الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح...والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة.

ب- التغيير: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يدير عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي...الخ، وكل هذا يقتضي تزويد

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سابق، 2008، ص ص:69-71.

العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة، ويشير لوين إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

ج- **إعادة التجميد:** وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، فتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.

### 2-2- نموذج إيفانسفيتش Ivancevich:

في إطار عملية إدارة التغيير يشير إيفانسفيتش وزملائه إلى ثمانية خطوات متتابعة يرى أنها مفتاح نجاح عملية التغيير وهي<sup>1</sup>:

- أ- **قوى التغيير:** هنا يمكن التمييز بين القوى الداخلية للتغيير والقوى الخارجية.
- ب- **الاعتراف بالحاجة إلى التغيير:** يمكن لأي مؤسسة أن تدرك مدى حاجتها للتغيير ومدى تأثير كل من القوى الداخلية والخارجية عليها، من خلال الإطلاع على مختلف المؤشرات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، التي توفرها التقارير والإحصائيات التي تصل من مختلف المصادر، مثل البيانات المالية والميزانيات، انخفاض الأرباح، انخفاض معدلات الأداء، هبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين، كل هذا يقود إلى حتمية التغيير.
- ج- **تشخيص المشكلة:** بمعنى تعريف المشكلة ومعرفة حدودها، وهذه المهمة من الصعوبة بما كان، لذا لا بد من وجود الخبرة وسرعة البديهة وحسن التقدير من أجل التدقيق للمشكلة، من ثم توضع الأهداف، ويوجه على ضوءها مسار التغيير.
- د- **تطوير بدائل وإستراتيجيات /أساليب التغيير:** يقوم مسؤولوا التغيير بتحديد المستويات والمجالات التي من الواجب أن تخضع إلى عملية التغيير: تغييرات تقنية، تغيير الأفراد، تغيير البناء التنظيمي، ومختلف هذه الإستراتيجيات هي مكملة لبعضها البعض.

<sup>1</sup> - محمود حسين حريم، مرجع سابق، 2006، ص ص: 348-349.

و- **تقرير المحددات/الظروف المقيدة:** تخضع عملية تحديد إستراتيجية التغيير إلى نتائج تشخيص المشكلة كما تخضع إلى مجموعة من المحددات الداخلية الآتية مثل: المناخ السائد، التنظيم الرسمي، ثقافة المؤسسة.

ز- **مقاومة التغيير:** على مسؤولي التغيير الإحاطة بمقاومة التغيير من خلال اكتشاف مسبباتها والعمل على معالجتها.

ح- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** في هذه المرحلة يركز مسؤولو التغيير على عنصرين أساسيين وهما النطاق والتوقيت، فأما التوقيت فيجب معرفة الوقت المناسب لإحداث التغيير ويفضل تنفيذه في فترات ركود العمل بحيث لا يتعارض مع الأعمال اليومية للمؤسسة، ومع ذلك إن كان التغيير مفروضاً وحتماً فيجب الإسراع في تنفيذه، أما نطاق التغيير فيعني حجم التغيير الواجب إحداثه وهو يعتمد على إستراتيجية التغيير فقد يشمل المؤسسة بأكملها أو جزء منها كما قد يتم دفعة واحدة أو على التدرج، إلى جانب عملية تنفيذ التغيير يجب العمل على توفير المعلومات التي تساعد في التغذية الرجعية.

### 2-3- نموذج لبيت، واطسن وويستلي

عمد كل من لبيت واطسن وويستلي إلى تطوير نموذج كيرت لوين حيث تم إدخال الإضافات لتصبح مراحل التغيير تتمثل في<sup>1</sup>:

- إثبات الحاجة للتغيير.
- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
- تثبيت التغيير.
- إنهاء العلاقة التعاقدية.

يلاحظ أن لبيت، واطسن وويستلي قد ركزوا على بناء العلاقة التعاقدية بين كل من القائمين على التغيير والمعنيين بالتغيير، حتى تتم عملية تشخيص المشاكل وتحديد التغييرات اللازمة وتنفيذها بشكل فعال.

### 2-4- نموذج بيتر:

يشير بيتر إلى إن التغيير يتضمن العناصر الأساسية التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، 2006، ص: 109.

- **المهام:** وتتضمن كل ما يتعلق بتصميم أو أدوات التصميم تحديد الواجبات والوظائف، تكوين فرق العمل.
- **التكنولوجيا:** وتضم كل ما يتعلق بالمعدات، نظم وأساليب الإنتاج.
- **الهيكل:** يتعلق التغيير هنا بالصلاحيات والمسؤوليات، نظم تدفق العمل، الإجراءات، المركزية واللامركزية... الخ.
- **الأفراد:** ويتعلق التغيير هنا بالاتجاهات والمهارات والسلوكيات... التي تخص أفراد المؤسسة. مختلف مجالات التغيير السابقة ليست مستقلة عن بعضها البعض ولا تتفقد كل واحدة منها بمعزل عن الأخرى، بل هناك تأثير وتأثير بين مختلف مجالات التغيير فمثلاً لا يمكن إحداث تغيير تكنولوجي دون أن يصاحبه تغيير في الأفراد، إلا أن درجة التأثير تختلف باختلاف مجال التغيير. بعدما تعرفنا على ماهية التغيير التنظيمي والمفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وبما أن هناك مشاكل تعيق التغيير التنظيمي، سوف يتم التطرق في المبحث الموالي إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، 2008، ص: 78.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة التغيير وأساليب التغلب على مقاومة التغيير  
أولاً: عوامل نجاح إدارة التغيير

هناك عوامل تؤدي إلى نجاح إدارة التغيير كما أن هناك عوامل وراء فشلها.

### 1- عوامل النجاح

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاز برامج التغيير تتمثل في:

- معرفة إصدار التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمي بأسلوب علمي.
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزها.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

كما أن هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاز التغيير:

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسته التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
- توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه.
- جهل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحسين أدائهم.

<sup>1</sup> - سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص: 68.

### 2- عوامل الفشل

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب فكذلك يوجد عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية تغيير وفيما يلي نذكر البعض منها:<sup>1</sup>

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط.
- الاتفاق أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكبر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس.
- البداية الخاطئة لعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير.
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا.
- الإخلاف في تقديرات أو تصورات العاملين.
- الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا.
- سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير.
- تكاليف التغيير فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر من الأهداف أو النتائج التي سيحققها التغيير.

ثانيا: مقاومة التغيير.

### 1- تعريف مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير على أنها " الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، بل أكثر من ذلك القيام بعمليات مناقصة لعمليات التغيير."<sup>2</sup>

### 2- أسباب مقاومة التغيير

توجد أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة لمقاومة التغيير، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي عمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، وهي كالاتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- ناصر جردات، ادارة التغيير التنظيمي، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 53.

<sup>2</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 355.

- الخوف من المجهول .
- الحاجة للأمن والاستقرار .
- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة .
- عدم وضوح توقعات التغيير والتهديد الوظيفي لهم .
- عدم توافر المعلومات اللازمة لفهم عمليات التغيير .
- الخوف من الانتقال إلى مكان آخر أو وظيفة لم يمارسها من قبل .

### 3- أنواع مقاومة التغيير:

أ- النمط الطبيعي: أي نشأة المقاومة الطبيعية للتغيير واختلاف الأحوال مثل:

- الحاجة إلى الوقت والجهد للتأقلم .
- إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات .
- النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها .

ب- النمط السلوكي الانفعالي: مثل:

- الخوف اللاشعوري من التغيير .
- عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير .
- ضعف الثقة في القيادات أو في الخبير أو في الزملاء القائمين على التغيير .

ج- نمط المقاومة القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: مثل:

- التعارض مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة .
- الانغلاق والنظرة الضيقة للأمور .
- الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة

ثالثاً: أساليب التغلب على مقاومة التغيير .

هناك مجموعة من الطرق تتبعها المنظمة للتغلب على مقاومة التغيير وهي<sup>2</sup>:

1- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، علم الاجتماع، 2010، ص:85.

2- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص:364.

- 1- **التعليم والاتصال:** هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقتهم، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، عرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.
- 2- **المشاركة والاندماج:** أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا.
- 3- **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا، بالإضافة إلى تكلفتها العالية.
- 4- **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى للمنتسبين من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.
- 5- **الاستغلال واختيار الأعضاء:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع عام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقتها على عملية التغيير وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل.
- 6- **الإكراه الظاهر وغير الظاهر:** بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا وعلنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل النقل و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة في تنفيذ التغيير وأيضا عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو من العيوب ومن أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

## المبحث الثاني: إطار نظري للأداء الكلي

يلعب الأداء الكلي دورا هاما في التأثير على أداء المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل واتصاله مع الآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه المنظمة من أداء وعليه فإن نجاح المنظمة وتحقيقها لأداء جيد ومميز مرهون بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وبالتالي سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الأداء الكلي ومكوناته والعوامل المؤثرة، وتقييمه.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الكلي.

يعد الأداء الكلي مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بمؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء الكلي.

### أولا: تعريف الأداء الكلي.

- **التعريف الأول:** يعبر مفهوم الأداء الكلي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** كما يعرف الأداء الكلي بأنه قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحدد لأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ونوعيته ونمطه.
- **التعريف الثالث:** يعرف أيضا بأنه بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفقا لمعايير محددة كالجودة والتكلفة، أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية مصر، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2001، ص:902.

<sup>2</sup> -alain fernandez, **les nouveaux tableaux de bord décideur**, éditions d'organisation, paris, 2000,pM40.

ومنه نستنتج أن الأداء الكلي يرتبط مفهومه بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.

### ثانياً: أبعاد الأداء الكلي.

هناك أربعة أبعاد للأداء الكلي تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:

1- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- **البعد التنظيمي للأداء الكلي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء الكلي، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.<sup>1</sup>

3- **البعد الاجتماعي للأداء الكلي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء الكلي إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، كما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...)

4- **البعد البيئي للأداء الكلي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

<sup>1</sup> - الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2010-2009/07، جامعة الجزائر، ص: 219.

ثالثاً: عناصر ومحددات الأداء الكلي.

### 1- عناصر الأداء الكلي:

من التعاريف السابقة للأداء الكلي يتضح أن الأداء الكلي بالنسبة للمورد البشري يتكون من عناصر هي:<sup>1</sup>

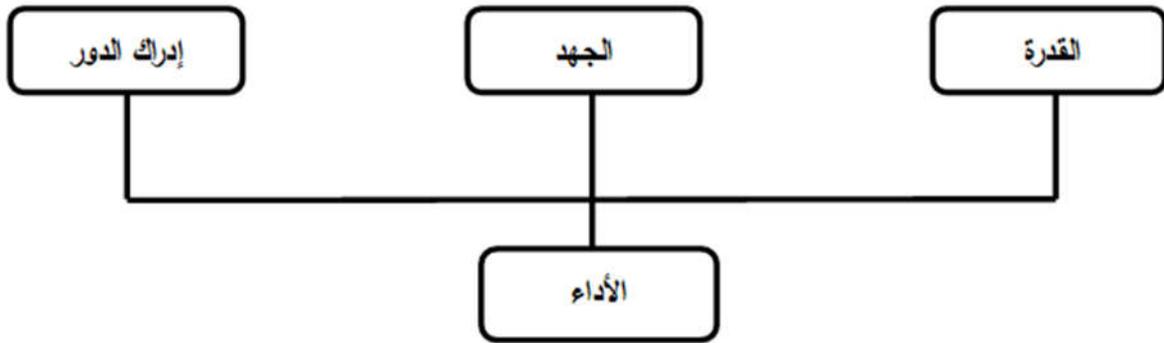
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف الهامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة قدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى للأداء تتمثل في العناصر التالية:
- **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل:** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .
- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال أي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسة والقانونية.

<sup>1</sup> -زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013، ص:16.

2- محددات الأداء الكلي:

تتمثل محددات أداء المورد البشري فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الجهد:** ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
  - **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
  - **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي علمهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال.
- الشكل رقم (04): يوضح محددات الأداء الكلي.



المصدر: زكّال يمينة، مرجع سابق، ص: 34.

رابعاً: تصنيف الأداء الكلي.

تختلف تقسيمات الأداء الكلي حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات وهو معيار المصدر ومعيار الشمولية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، 2015، ص، 7.

<sup>2</sup> - عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص، 89.

- 1- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:
- أ- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي تختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
- ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.
- 2- المعيار الوظيفي:

- يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.
- أ- أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.
- ب- أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية.
- ج- أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.
- د- أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم.

3- **حسب المعايير الطبيعية:** وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ- **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرات على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرات على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ب - **الأداء الاقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول.

### خامسا: قياس الأداء الكلي

منذ أكثر من قرن، كتب " لورد كيلفين " قائلا: " عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبير في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية. "

كما يضيف " جينز " بأن: " ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السلمية، يزداد احتمال أدائه بطريقة سلمية " .

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها ت حدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز إخبارات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص: 30.

**المطلب الثاني: مكونات الأداء الكلي والعوامل المؤثرة فيه.**

للأداء الكلي مكونات عديدة، وكما يتأثر أداء الفرد بمجموعة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يسعى عمليا تحديدها وتمييزها سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مكونات الأداء الكلي والعوامل المؤثرة.

**أولاً: مكونات الأداء الكلي**

من يرى أن الأداء الكلي يتكون من<sup>1</sup>:

- **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فتره زمنية محددة تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأذان أو الكمية خلال فتره زمنية محددة عن البعد الكمي الطاقة المبذولة.
- **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة والجودة وما مدى مطابقتها بالجهود المبذولة المواصفات في بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعه الأداء أو كميته تعبر ما يهم نوعية و جودة الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- **نمط انجاز:** العمل يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه لبعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله على أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينه ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.
- **الفعالية:** هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.
- **الكفاءة:** هي قدره مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس دوديه في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

**ثانياً:العوامل المؤثرة في الأداء الكلي.**

تعدد وتختلف العوامل المؤثرة على الأداء الكلي حيث توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

**1- عوامل الداخلية:** تتكون من مجموعه متعددة من العوامل المذكورة منها:

<sup>1</sup>- محمد راوية، مرجع سابق، ص: 908.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص: 910.

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو التنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على في الجماعة وماذا تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنميه وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنميه الدفع لديها لبذل جهد اكبر وأداء أفضل
- **الإدارة:** إن الإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط تنظيم تنسيق قيادة ومراقبة الموارد التي تقع ضمن مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيره عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة إن درجه التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في النظام وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنميه والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأذان لذا وجب أن تكون لأي مؤسسه مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابله للتغيير وفقا للمستجدات الراهنة.
- **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
- **طبيعته العمل:** يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد وماذا توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه كلما زادت درجه توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل.
- **العوامل الفنية:** أن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

### 2- العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

#### أ- البيئة الاجتماعية والقانونية:

- العادات والتقاليد المورثة.
- العرف وأمر الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.
- البيئة السياسية والقانونية.
- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.

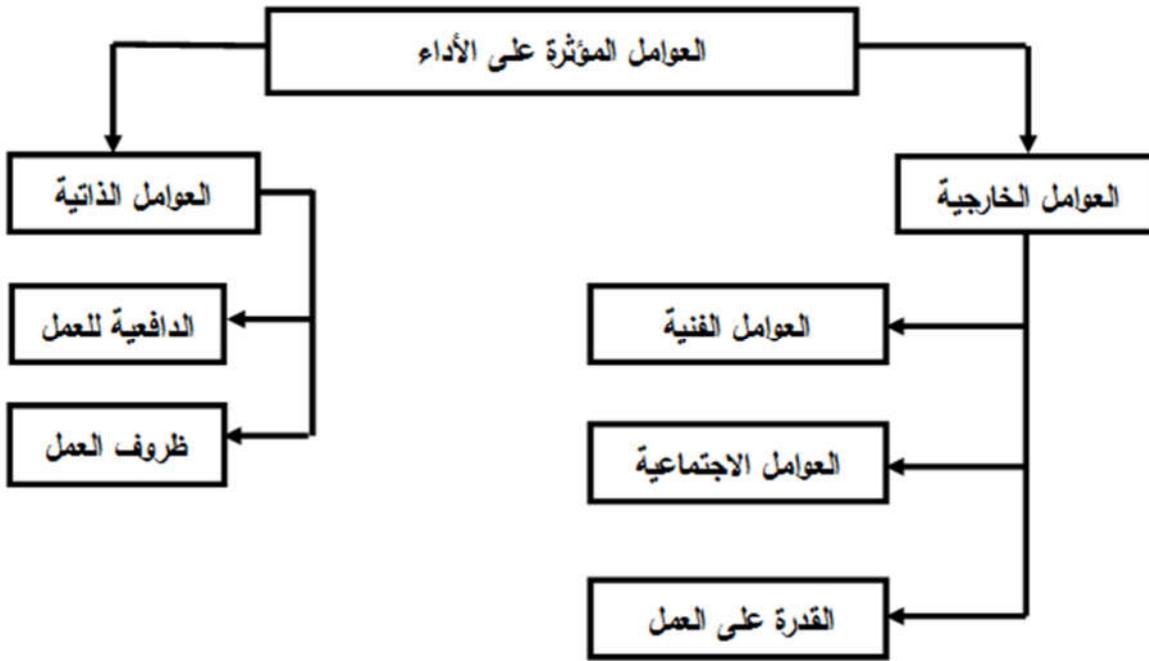
## الفصل الأول: أدبيات نظرية لإدارة التغيير والأداء الكلي

- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

### ب- البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه).
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- السياسات المالية المتبعة.

الشكل رقم (05): يبين العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص:95.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء الكلي

تمثل عملية تقييم الأداء خطوة أساسية تتمكن من خلالها إدارة المنظمة من مقارنة الأداء الفعلي للعاملين استنادا إلى معايير الأداء الموضوعية وذلك للكشف عن الانحرافات والنقائص و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية والحلول اللازمة و بذلك فعملية تقييم الأداء هي بمثابة أداة رقابية يتم من خلالها التعرف على مستوى أداء الأفراد واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بشأن ذلك من ترقية أو نقل أو إخضاع العاملين للتدريب أو غير ذلك.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء الكلي وأهم خطواته

#### 1- تعريف تقييم الأداء: هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء الكلي منها:

- **التعريف الأول:** يعرف تقييم الأداء بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.<sup>1</sup>
  - **التعريف الثاني:** يعتبر تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>
  - **التعريف الثالث:** هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم، وتنفيذ العملية فيها إذا كان الأداء جيدا أم لا، في شتى المجالات.<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء الكلي يشير إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحلي أو السابق للفرد، مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية.

<sup>1</sup>- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 338.  
<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 238.  
<sup>3</sup>- علاوي عبد الفتاح، التغيير والتطوير في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 65.

### 2- خطوات تقييم الأداء الكلي:

هناك عدة خطوات يجب مراعاتها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه ونظرا إلى أن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها و يقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة وهي كالتالي<sup>1</sup>:

2-1- **تحديد معايير الأداء:** ويقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على الموارد البشرية إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

2-2- **توقعات الأداء للأفراد:** عند تحديد المعايير للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد كي يعملوا ما هو متوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي يتم نقل المعلومات من المدراء إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

2-3- **الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي الملاحظة أي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والمكتوبة.

2-4- **مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل هذه النتيجة، إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

2-5- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد

1- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، 2015، ص:36.

## الفصل الأول: أدبيات نظرية لإدارة التغيير والأداء الكلي

العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

**2-6- الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود علة المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، والشكل التالي يعطي صورة أوضح لخطوات تقييم الأداء.

الشكل رقم (06): يوضح خطوات تقييم الأداء.



المصدر: سمية ترشة، مرجع سابق، ص:36.

**ثانيا: أهداف وأهمية تقييم الأداء**

تحقق عملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف لصالح المنظمة والعاملين بالإضافة إلى الأهمية البالغة لها من خلال تحقيق التطور والتميز في الأداء وتتمثل أهداف وأهمية تقييم الأداء فيما يلي:

### 1- أهداف تقييم الأداء: نذكر منه<sup>1</sup>:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور أو الفصل وتوقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقلة للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

### 3- أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأيئة منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء وتترتب عن عملية تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين واستحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التثبيت في قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء ولا بد من التأكيد أن هناك منهجان لتقييم الأداء يستند الأول إلى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المنظمة، ويستند الثاني إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه ويكون التركيز في المنهج الأول على وصف أداء الموظف من خلال تقييم أدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترفيته وتحديد

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011، ص: 238.

المكافآت والعلاوات المناسبة أو إنهاء خدماته، أما في المنهج الثاني فيكون التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لأداء العمل بشكل جيد في المستقبل واستخدام معلومات الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات.<sup>1</sup>

كما تظهر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- **رفع معنويات العاملين:** يسود جو من النقاوم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تادية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- **دعم إجراءات الترقية والنقل:** إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم، يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **استمرار الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العاملين وفق نظام معين ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم وبذلك تضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

### ثالثا: الطرق الأساسية لتقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المنظمات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيفة مع الأحداث المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع المميزات المهمة الممارسة ومن بين أهم الطرق في تقييم الأداء نجد<sup>3</sup>:

#### 1- الطريقة الإنشائية أو التقريرية: وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية حيث كثيرا ما يقيم

أداء الفرد في آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أدائه وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها.

1- محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص: 187.

2- سمية ترشة، مرجع سابق، ص: 40.

3- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إيتراتيجي، الأردن، عمان، دار زائل للنشر، 2003، ص: 195، 197.

2- الترتيب الرقمي أو الرمزي: تسمى كذلك بطريقة القياس التدريجي حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء الموظف وقد تعطى البنود المختلفة أوزاناً مختلفة حسب درجة صلتها للعمل توخياً للدقة، وتقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم قد تكون من بين هذه الصفات مثلاً التعاون مع الزملاء، أو المعرفة بالواجبات والمهام، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة. ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح بين 01 و 10 في حالة الترتيب الرقمي ومن "أ" إلى "ر" في الحالة الترتيب الرمزي ويمثل الرقم 01 أو الرمز "أ" أعلى درجة توفر للصفة المعينة بينما يمثل الرقم 10 أو الرمز "ر" أقل درجة توفر للصفة المستخدمة في الترتيب وتعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم.

الشكل رقم (07): يوضح عملية تقييم الأداء الكلي بطريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي.



المصدر: نفس المرجع، ص: 197.

3- طريقة الاختبار الإيجابي: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد وثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثل:

■ هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

- إنه شخص حاضر البديهة.
- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات المهمة.
- من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

### المبحث الثالث: تحسين الأداء الكلي اعتمادا على إدارة التغيير.

إن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات وبيان أسبابها أي بعد عملية تقييم الأداء ومن ثم يتم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة، وتعد عملية التغيير التنظيمي من بين أهم العناصر التي تساعد على تحسين الأداء ويظهر ذلك من خلال التغيير النوعي للأفراد بتغيير سلوكهم وتصرفاتهم اعتمادا على برامج التدريب وأيضا التغيير في أنظمة الحوافز المعتمدة والتغيير في أنماط القيادة السائدة فالتغيير في هذه العوامل يساعد على تحسين الأداء.

#### المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء الكلي.

إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم تحسين الأداء الكلي وخطواته وأهم سبل تحسين الأداء الكلي، دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي، والتغيير في البرامج التدريبية ونمط القيادة ودورها في تحسين الأداء الكلي.

#### أولا: مفهوم تحسين الأداء الكلي وخطواته.

1- تعريف تحسين الأداء الكلي: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية

العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى:

يتطلب تحسين أداء الكلي أية مؤسسة توازن العناصر الأربع التالية:

- الجودة
- الإنتاجية
- التكنولوجيا
- التكلفة

يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في

الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 163.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء الكلي.

وتتطلب عملية تحسين الأداء الكلي القيام بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

**الخطوة الأولى: تحليل الأداء الكلي.**

ويرتبط بتحليل الأداء الكلي مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

▪ **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

▪ **الوضع الحالي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلاً وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالآداب والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

**الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.**

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء الكلي، وتحديد جذور المشكلة نطرح السؤال التالي: لماذا توجد هذه الفجوة؟ ومن ثم نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء الكلي قبل اختيار وسيلة المعالجة ويمكن اعتبار احد العناصر التالية سبب ضعف الأداء الكلي:

▪ توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها.

▪ قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

▪ ضعف في المعرفة والمهارات.

▪ معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

**الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.**

اختيار نوع وسيلة التدخل واستجابة لنوع معين من مشاكل الأداء وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء الكلي، يمكن اختيار وتصميم الطريقة أو

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص: 166.

الطرق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحافلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق عن طريق المعايير التالية:

- **الملائمة:** هل هذه الطريقة ملائمة وستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء الكلي؟ وهل ستكون فعالة في تطوير وتحسين نوعية الأداء؟
- **الإمكانية:** هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم ذا الحل هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة؟ والقبول هل سيقبل العاملون هذه الطريقة وهل ستكون مناسبة للفائمين بالعمل؟

### الخطوة الرابعة: التطبيق بعد اختيار الطريقة الملائمة.

يتم وضعها في حيز التنفيذ وفي نفس الوقت يتم تصميم نظام للمتابعة مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق فعالية الأداء المطلوب.

### الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على الأداء يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لتقييم التأثير الحاصل على الأداء الكلي، يجب المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

### ثانياً: سبل تحسين الأداء الكلي.

قبل أن نتطرق إلى أهم السبل التي تنتهجها المنظمة لرفع معدلات الأداء الكلي نذكر بعض المظاهر الدالة على وجود ضعف في الأداء لدى العاملين والتي نوردتها فيما يلي<sup>1</sup>:

- إنتاجية الضعيفة والنوعية غير الجيدة في العمل.
- اختلاف الأسلوب في أداء العمل.
- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة ومع الأفراد.
- الصدام المستمر مع الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- عدم وجود رغبة في النمو والتطور الوظيفي.
- فقدان الحافز وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

<sup>1</sup> - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، المطبعة الانجليزية، 2004، ص: 131.

▪ غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين.

بعدها تعرفنا على أهم المظاهر الدالة على ضعف الأداء سنتطرق إلى أهم سبل تحسين الأداء والتي ننجزها في ما يلي<sup>1</sup>:

**1- التدريب:** فنقص المهارات والمعرفة والسلوك السلبي لدى العاملين يتطلب كل ذلك توفير التدريب المناسب لتحسين المهارات والمعارف أو تعديل السلوك.

**2- استخدام الآلات المساعدة:** إن استخدام الآلات المساعدة يرفع عن العامل أعباء كثيرة كما أنها تقلل من نسبة الأخطاء وفضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لانجاز الأعمال فإن الآلات المساعدة تختلف باختلاف العمل إلا أن لها دور مهم في راحة العلمين وعدم إهدار طاقتهم في العمل.

**3- التنظيم الفني:** يجب أن يكون التنظيم الفني متقنا ومبنيا على دراسات علمية تؤدي إلى رفع كفاءات العاملين لأنه في هذه الحالة سيؤدي إلى كثرة الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة تؤدي إلى الاضطراب والتأخير والأخطاء وتستنفيذ من العاملين جهود مضاعفة لتأديتها.

**4- التنظيم الإداري:** إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقييم الأعمال بصورة منطقية فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

**5- الحوافز:** تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو تقدم على مزيج من التقدير المعنوي والمادي، وهذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل أنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدوا به من أجل الحصول على هذه الحوافز.

**6- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** فليس هناك شك أن الناس يختلفون في قدراتهم وميولهم وإمكانياتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة لذلك يجب وضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته وقدراته وميوله ومواهبه وبالتالي يمكن تحقيق معدلات الأداء المرضية والجيدة.

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 168.

7- **البعثات الداخلية والخارجية:** تمثل وسيلة مهمة لرفع كفاءة العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة المعرفة في مجال العمل حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك سينعكس على الأداء الكلي.

8- **الإشراف لتحسين الأداء الكلي:** وذلك من خلال العمل على حل مشكلات العاملين بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، لأن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل أما في الآجال القريبة أو البعيدة.

### المطلب الثاني: دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي.

تسعى جل المؤسسات وذلك باختلاف أنواعها وأحجامها وتوجهاتها على تحقيق النمو والبقاء والاستمرارية ومحاولة التكيف مع المستجدات البيئية ولا يتم ذلك إلا من خلال إحداث التغيير المناسب للمؤسسة الذي يتلاءم مع وضعها وهناك عدة مداخل إدارية تؤدي إلى إحداث التغيير والتي نجد منها إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التمكين والتي هي في نفس الوقت أساليب تحسين الأداء وهنا يظهر تأثير الأداء ومن أهم الآثار:

- تحديد نقاط القوة والضعف حسب التغييرات الحاصلة هذا ما يساعد على استغلال نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.
- تساعد المؤسسات على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل.
- تسريع عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تقليص الوقت.
- إطلاق العنان للقدرات الإبداعية والابتكار من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- يخفف العبء على المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلها.<sup>1</sup>
- تسريع عملية اتخاذ القرارات من تقليص الوقت.
- يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الفردية الشعور بالمسؤولية.
- تحقيق نتائج هائلة في مقياس الأداء المختلفة بالتحسين.

<sup>1</sup>- Elmuti,D and kathawala.Y.am, **overview of benchmarking process**. Atool for continuouse improvement and competitive advantage benchmarking of quality management and technologi. Vol 4, 1997,UK, p:229.

- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروض جيدة ومتطورة لا تبدأ بتحيز مسبق.
- نتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتخذ طرق جديدة تتناسب مع أهداف المنظمة وظروفها.
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية.
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليس العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقياس الأداء إلى المستوى الأفضل.
- الطموح الفائق تحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التغيير في البرامج التدريبية ونمط القيادة وأنظمة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الكلي.

تسعى المنظمة إلى تحسين أداء مواردها البشرية اعتمادا على عدة أساليب و لعل من أبرزها أنظمة التحفيز ونمط القيادة والبرامج التدريبية المنتهجة من قبل المنظمة وفي غالب الأحيان لا تؤدي هذه الأساليب إلى تحسين أداء العاملين بالشكل المتوقع والمنظر وذلك لعدم تلاؤمها مع مختلف المتغيرات والمستجدات الحاصلة ولهذا يجب تبني التغييرات اللازمة في أنظمة التحفيز ونمط القيادة والبرامج التدريبية حتى تؤدي بصورة كاملة الغرض الرئيسي لها وهو تحسين الأداء وفي هذا المطلب سنتطرق إلى التغيير في البرامج التدريبية ونمط القيادة وأنظمة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الكلي.

#### أولاً: التغيير في البرامج التدريبية ودوره في تحسين الأداء الكلي

يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة والمخطط لتزويد المدربين بمهارات ومعارف وخبرات متعددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم من اجل تطوير كفاءة أدائهم فهناك العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب فغالبا ما يتم النظر إلى التدريب باعتباره الحالة المناسب لكثير من مشكلات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة فيجب على المنظمة التغيير في برامجها التدريبية بشكل جزئي أو كلي وفي نوعيه هذه البرامج فلا يمكن الاقتصار على التدريب التقني واهما التدريب السلوكي وذلك للدور المهم لهذا الأخير في تنميه مهارات وما عارف

<sup>1</sup>-أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، جامعة بكرة، ديسمبر 2012، ص: 159.

المورد البشري وإعدادهم للقيام بأعمال للطبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقومون به وتمكينهم من ممارسه الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل انتقالهم إلى مرحلة التطبيق العملي للتغيير أن التغيير في البرامج التدريبية سواء كانت لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل يزيد من ثقة العاملين في أنفسهم ومن ثم تمكنهم في الأداء الفردي والجماعي ونرى انه من خلال التدريب يمكن أحداث التأثير في مهارات ومعرف واتجاهات المدربين ويكون هذا تأثير متماشيا مع الأهداف المرجوة من برامج التدريب المنبثق عن التغيير وعملية أحداث التأثير الفاعلين تتطلب بين اتجاهات المتدربين وما يقدم إليهم من معلومات ومعارف ومهارات مرتبطة بالتغيير.

وهناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب:

- أن يؤسس التدريب في إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
  - أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة واقعية.
  - أن يلبي تدريب حاجات تدريبيه حقيقية.
  - أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
  - أن يعتمد التدريب على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
  - أن تتوفر المرونة وتتعدد اختيارات في برنامج التدريب.<sup>1</sup>
- ثانيا: التغيير في نمط القيادة وعلاقته بتحسين الأداء الكلي.**

تعرف القيادة على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه معبرا عن أعمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قياده الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، كما تعرف أيضا على أنها عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة وهي ذا بدوره يؤدي إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل الأساسي ومهم في المنظمة.<sup>2</sup>

وهناك عدة أنماط للقيادة يمكن شرحها بالاستعانة بنموذج وايت وليت كما يلي<sup>3</sup>:

**1- النمط الأوتوقراطي أو السلطوي:** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى

المرؤوسين الطاعة والاستجابة.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطمعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 14.

<sup>2</sup> -الصلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية أثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص: 52.

<sup>3</sup> - عبوي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، 2007، ص: 7.

2- **النمط المشارك:** وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين في صنع القرار ويتخذ هذا النمط القرار بأسلوبين هما:

▪ **القرار بالإجماع:** حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بالموافقة.

▪ **القرار الديمقراطي:** القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

3- **النمط المتسبب:** وفيه تحول سلطه صنع القرار إلى المجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات بعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

عموما تعد هذه الأنماط الثلاثة الأكثر شيوعا واستخداما في منظمات الأعمال وبالتالي يصل إلى نمط القيادة المتبع له تأثير على الأداء سواء بسرعة مباشرة أو غير مباشرة فالقائد الذي لا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ولا يسعى إلى إثارة النقاش وتبادل الآراء والمعلومات مع الآخرين والعمل على توفير الجو الملائم لأداء العمل فان هذا القائد لا يستطيع الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة والمسطرة وذلك لان تحقيقها يتطلب تضافر الجهود بين الإدارة والتعاون بينهما، وهنا تظهر الحاجة إلى التغيير في نمط القيادة للوصول إلى تحسين الأداء.

**ثالثا: التغيير في أنظمة الحوافز ودوره في تحسين الأداء الكلي.**

تعرف الحوافز على أنها تلك العوامل والمؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الفرد من جهة لتلبية حاجيات غير مشبعة لديه ولتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، فالحوافز بأنواعها تترك أثرا على أداء المورد البشري لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقيها، ويتمثل الأثر في الجهود التي سيبدلها متلقي الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العامل أما عن الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها الحوافز فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العاملون وبذلك تكون الحوافز قد أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء لمنظمتهم، كما تساهم الحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بعاملين مؤهلين، وتخفيض معدل دوران العمالة وتسرب الكفاءات من

المنظمة، وهناك العديد من خطط التحفيز ومنها برامج التحفيز الفردية التي تزيد الدخل للعاملين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.<sup>1</sup> كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية ومن بينها<sup>2</sup>:

- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية نظام الحوافز.
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، ذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والتي تؤثر على سلوك العاملين.
- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث يكون كل فرد لديه فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجودة في المنظمة.
- أن ترتبط الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل لاسيما وأن الدوافع في تغير مستمر.
- العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 187.

<sup>2</sup> - سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص: 38.

### خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى البعد النظري لكل من متغيرات الدراسة وهي إدارة التغيير والأداء الكلي للمؤسسة وحاولنا التطرق لأهم المفاهيم والمرتكزات، يتبين بأن التغيير يلعب دوراً رئيسياً فهو يحتاج إطارات تغيير تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة كما يحتاج لإدارة التغيير تضع هذا الإطار موضع التنفيذ وتتابعه وتهتم بكل تفاصيله لتحقيق الأهداف المرجوة منه، خاصة أن هذا التغيير غالباً ما يواجه عقبات وصعوبات كمقاومة التغيير، التي تعني امتناع العاملين عنه أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة، ويحسن من الأداء الكلي للعاملين لأن العامل هو العنصر الفعال في هذا التغيير، وبهذا الفصل نكون قد استوفينا الجزء النظري لهذه الدراسة لننتقل للجزء التطبيقي في الفصل الثاني.

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية حول إدارة

التخيير والأداء الكلي

لشركة مناجم

الحديد Somifer

- تربية -

## تمهيد

لإسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية ولمعرفة واقع تطبيق مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER (تبسة) لإدارة التغيير ومعرفة تأثيرها على الأداء الكلي للمؤسسة، تضمن هذا الفصل تقديمًا للمؤسسة محل الدراسة بالتعرض إلى تعريفها والوحدات الرئيسية لها ودراسة هيكلها التنظيمي بالتطرق إلى المصالح التي يحتويها، وتضمن الفصل كذلك الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، حيث تم التعرض للأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، كما تضمن الفصل عرضًا وتحليلًا لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاورها وأيضًا اختبارًا للفرضيات التي تجيب عن تساؤلات البحث. وقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER (تبسة).
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER (تبسة)

تعتبر مؤسسة مناجم الحديد من أهم المؤسسات البارزة من حيث النشاط والجودة على المستويين المحلي والوطني، هذا ما جعلها تسعى جاهدة لتوسيع نشاطها وتحسين خدماتها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الحديد (تبسة)

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات بموجب المرسوم رقم 411\_83 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وذلك بعد هيكلة المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية sonarem والتي بدورها تأسست أثر تأميم المناجم في 6 ماي 1966 إذ كانت مؤسسة متخصصة حسب المنتج لتتحول في ما بعد إلى مؤسسة اقتصادية عمومية " entreprise publique economique " في 22 ماي 1990 بموجب المرسوم 88\_1.

تم تحويل الذمة المالية و حقوق و واجبات المؤسسة sonarem بعد هيكلتها إلى فيرفوس. وبدأت هذه الأخيرة براس مال 50000000 دج وتعدي 300000000 دج ثم إلى 1000000000 دج ليصل إلى 22221000000 دج وكان هدفها المسطر في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في النتاج والاستيراد والتصدير وتوزيع كل المنتجات المنجمية من حديد وفسفات وبورلان وكذا عملية البحوث والتطوير بالإضافة إلى تحمل كل العمليات التجارية الصناعية، المالية، تنمية التقنيات الجدية في إطار نشاطها الاقتصادي.

وبتاريخ 18 أكتوبر 2001، عقدت المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات اتفاق شراكة مع الشركة الأجنبية ispat ذات الجنسية الهندية، حيث أصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزوة وبوخضرة بتسبة 70 في حين تعود النسبة المتبقية 30 للمؤسسة الوطنية الوطنية والفسفات، وتحتوي المؤسسة على وحدات إنتاج تتمثل في ما يلي:

- منجمي الحديد بونزة وبوخضرة بتسبة ( مشاركة بنسبة 30%). مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق في بئر العاتر .
- منجم لإنتاج البرولان في بني صاف ولاية تيموشنت .
- مسبكة صهر المعادن في ونزة بتسبة.

- وحدة الحصى في بوخضرة بتبسة .
- بالإضافة إلى الوسائل التقنية المساعدة والمتمثلة في:
  - مركز الأبحاث والدراسات التطبيقية للتنمية بتبسة \_CERAD\_ .
  - مركز للنشاطات التصديرية في ميناء عنابة \_IPA\_ ( منشأة مينائية ووكالة عبور جمركية) وبتاريخ 1 جانفي 2005 تمت إعادة هيكلة فرفوس عن طريق تفريعها أي 6 فروع تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات الآتية :
    - 1- شركة مناجم الفوسفات (2) SAMIPHOS ومقرها الاجتماعي بولاية تبسة وتتكون من الوحدات الآتية:
      - ❖ المركب المنجمي بئر العاتر.
      - ❖ المنشآت المنجمية عنابة.
      - ❖ مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD.
    - 2- شركة مناجم الحديد somifer ومقرها الاجتماعي تبسة وتضم المناجم الآتية:
      - ❖ منجم عيني سطييف.
      - ❖ منجم روبنة عين الدفلى.
      - ❖ منجم سيدي معروف جيجل.
      - ❖ منجم شعبة البلوط سوق هراس.
    - 3- شركة البوزولان pozzolane ويتواجد مقرها الاجتماعي ببني صاف عين تيموشنت وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو مركز بني صاف .
    - 4- شركة الصهر والسبك SOF\_FONDERIE ومقرها الاجتماعي بونزة، وتقوم بصهر المواد الحديدية.
    - 5- شركة الخدمات العقارية FERBAT ويتواجد مقرها بعنابة وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.
    - 6- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE وهي شركة أنشأة حديثا لنقل الموارد المنجمية، الفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك النقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع .

### المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER\_تبسة\_

تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية وذلك من خلال القيام بمجموعة من المهام لتحقيق هدفها المنشود.

#### أولاً: أهداف مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER\_تبسة\_

تسعى مؤسسة مناجم الحديد إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأة لأجلها، تتمثل هذه الأهداف في ما

يلي:

- ✓ تطوير وتوزيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية.
- ✓ الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الحديد.
- ✓ كسب عملاء جدد عن طريق التعرف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية .
- ✓ تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين والقدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- ✓ العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال.
- ✓ رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ✓ العمل على تحقيق معدل ربح متميز، وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- ✓ تدعيم خدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الحديد.
- ✓ الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي.
- ✓ العمل على إيجاد سوق عالمية والعمل على دخولها.

#### ثانياً: مهام مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER\_تبسة\_

يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الحديد على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية والخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساساً في استخراج الحديد من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي لجبل العنق بنقل والتوزيع مادة الحديد المنتج، وهذا يعني بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الحديد، وبإمكان المؤسسة إنتاج 4 أنواع تلائم الطلب الخارجي حيث تصنف وتصنيف عالمي تجاري وأهم

المجالات التي يستعمل فيها الحديد هي الصناعة النباتية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة الكبريت أما في ما يخص الأنشطة الخدمية تتمثل في أعمال الصيانة والتصدير للخارج ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات لمنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، وتسعير وتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: الوحدات الرئيسية لشركة مناجم الحديد (تبسة)

بتاريخ 30 أبريل 2003، تحصلت المؤسسة على شهادة تسيير الجودة من طرف مكتب SGS، وبتاريخ 10 جانفي 2005، تمت إعادة هيكلة مؤسسة فرغوس عن طريق تفريقها لخمس وحدات رئيسية لطبيعة نشاطها، هذه الوحدات تتمثل في:

- وحدة جبل علي مقررها ولاية سطيف.

- وحدة روبنة مقررها ولاية عين الدفلى.

- وحدة الخنقات مقررها ولاية تبسة.

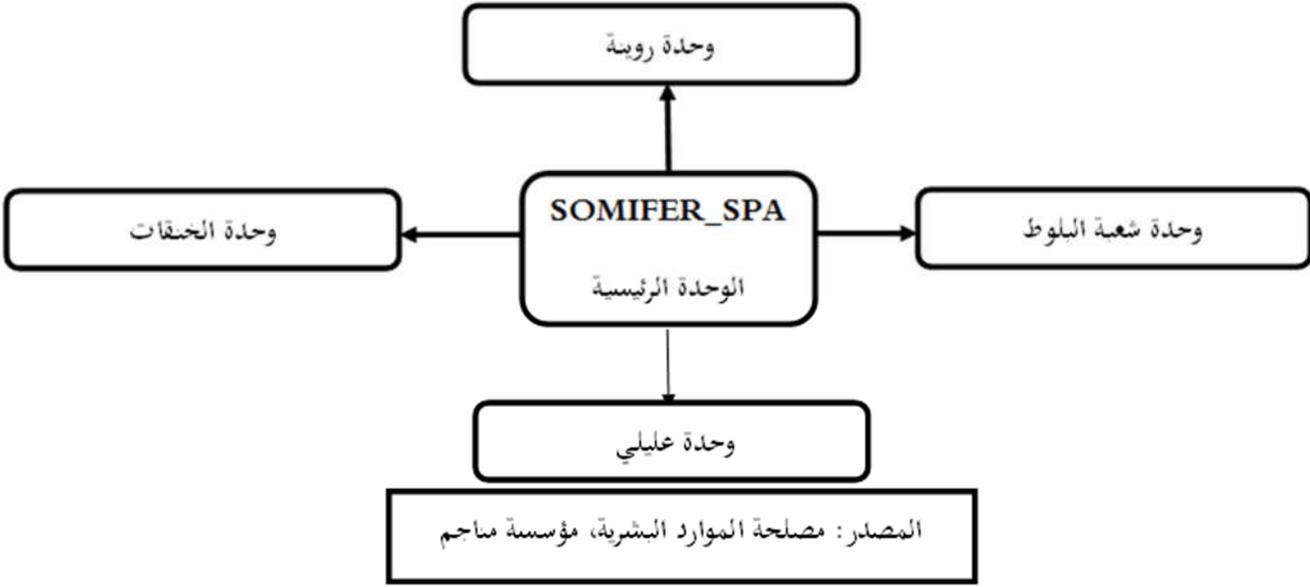
- وحدة شعبة البلوط مقررها سوق أهراس.

- وحدة مقر المديرية العامة المتواجدة بولاية تبسة.

كما يوضح الشكل التالي الوحدات الرئيسية لشركة مناجم الحديد -تبسة-

الشكل رقم (08): الوحدات الرئيسية لشركة مناجم الحديد (تبسة)

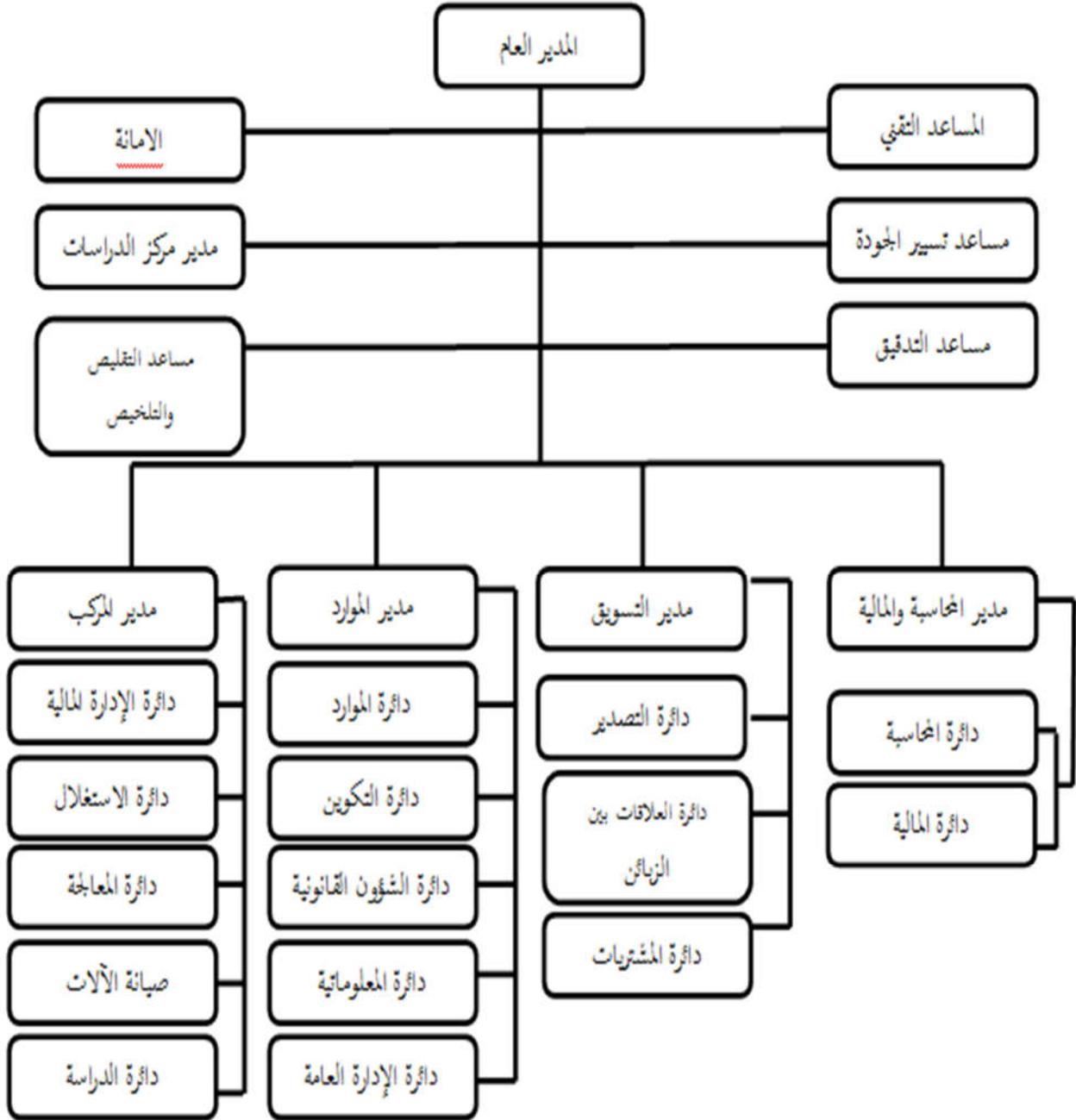
SOMIFER (تبسة)



ثانيا: الهيكل التنظيمي

على اعتبار أن شركة مناجم الحديد أصبحت مقسمة إلى وحدات تدرج جميعها ضمن مجموعة FERPHOS، فإن دراسة الهيكل التنظيمي سيكون للفرع محل الدراسة " مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER (تبسة)، ويمكن تجسيد هيكل المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER (تبسة)



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الحديد \_تبسة\_ 2022/2021.

يمكن عرض مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

1. الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من مجموعة من الأعضاء، ويعمل هذا المجلس على عقد الاجتماعات خلال فترات معينة، ومن مهامه إدارة الوحدات الإنتاجية التابعة

للمؤسسة، ضبط وتحديد استراتيجيات المؤسسة وضمان التنظيم العام للإدارة، كما يعمل على توجيه ومراقبة نشاط المؤسسة بمعنى التسيير الإداري الجيد لها.

2. الأمانة العامة (السكرتارية): من مهامها تنظيم كل ما يتعلق بالمدير العام من طبع، فتح، وحفظ الرسائل وترميزها والتحصير للأعمال، كذلك تحديد المواعيد وحفظ الملفات وكذلك القيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

3. مساعد تقني: العضو المسؤول عن إعداد الدراسات الطبوغرافية، وضع الخرائط والاهتمام بحل عمليات الاستغلال المنجمي في مستوى مكان الاستخراج، من توفير كل المعدات والآلات، وحجم اليد العاملة، ويمكن إن يأخذ المساعد التقني أحد أعضاء مجلس الإدارة.

4. مدير مركز الدراسات: يعتبر المسؤول عن الخدمات التابعة لقطاع الأبحاث والتنمية، وينحصر عمله في القيام بالدراسات الخاصة بالنشاط المنجمي، ويعمل مدير مركز الدراسات الخاصة بالأبحاث والتنمية بالتنسيق مع المساعد التقني.

5. مساعد تسيير الجودة: هو منصب استحدث بعد اتخاذ المؤسسة قرار الاهتمام بالجودة النوعية والبيئية لأجل مسايرة التطور وتبني أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ويعمل على تطبيق مواصفات الإيزو 9001 و14001، والغرض منه سعي المؤسسة لتوسيع أسواقها ودخول الأسواق الأوروبية والعالمية، التي تعتبر حصول المؤسسة على شهادتي الجودة والبيئة ثروة التعامل.

6. مساعد التدقيق والاستشارة.

7. مساعد التقليل والتلخيص.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تعد منهجية الدراسة محورا أساسيا لإتمام الجانب الميداني للدراسة، لذا سيتم توضيح مختلف الجوانب المنهجية في هذا المبحث.

### المطلب الأول: أسلوب وأدوات الدراسة

#### أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع إطارات وإطارات سامية وعمال بالغ عددهم 60 والتي تتوزع على المديرية العامة ومختلف فروعها، وتعود أسباب اختيارنا لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER كونها مؤسسة رائدة في مجال الحديد، وتساهم في تنمية الاقتصاد الوطني، وبالتالي تعد دعامة تنموية إستراتيجية، إلى جانب أنها مؤسسة تهتم بالزبائن ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى الدولي كذلك.

#### ثانيا: واقع مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

بعد حصرنا لمجتمع الدراسة بمؤسسة SOMIFER والتي لها عدة فروع وهذا ما يعكس حجم اليد العاملة الهائلة من عمال دائمون ومتعاقدون، وذلك من خلال أسلوب المعاينة الطبقيّة قصد تحديد مكونات مجتمع الدراسة. ثم استخدم أسلوب المعاينة العشوائية لتوزيع الاستبيانات داخل كل فرع أو مصلحة، ولأنه كان علينا الحصول على عينة انتقلنا إلى مقر المؤسسة المتواجد بعاصمة ولاية تبسة، لمعرفة حجم اليد العاملة والتعرف على مختلف المصالح والأقسام، وتعمدنا التريث في توزيع استبانة بغرض التعرف على المؤسسة من الداخل، حيث تم الانتقال الشخصي للمقر الاجتماعي وإلى وحدتها الإستراتيجية (الخانقات) المرتبطة بمجال البحث لإجراء الدراسة الميدانية مع إطارات هذه المؤسسة، ومن أجل ذلك حاولنا الدخول في حوارات مع مسؤولين وعمال مختلفين، مدير عام، رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، مهندسين، عمال مهنيين، وذلك لإدراكنا أنه يمكننا الحصول على بعض المعلومات التي تساعدنا على إنجاز الدراسة الميدانية، ونظرا لصعوبة الاتصال بكل مجتمع الدراسة قام الباحثان وباستشارة المؤطر باختيار عينة وفق متطلبات خاصة لكي تكون قابلة للتعميم على المجتمع ككل وممثلة له تقدر ب 40 عاملا، ثم توجيه مجموعة الاستبيانات لها بحيث تشمل هذه الاستبيانات عدد من العبارات التي تهدف للحصول على البيانات التالية، والتي تتوزع على قسمين:

- القسم الأول: بيانات أولية ويضم (05) أسئلة.

- القسم الثاني: ويضم محورين

• المحور الأول يتعلق بإدارة التغيير

• المحور الثاني يتعلق بالأداء الكلي في المؤسسة

مع اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

**المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

**أولاً: التكرارات والنسب المئوية**

حيث استخدمت في وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{المئوية النسبة} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{الكلي المجموع للتكرارات}} \times 100$$

**ثانياً: معامل ألفا كرونباخ**

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، و يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

حيث:

$\alpha$ : يمثل الفا كرونباخ.

$n$ : يمثل عدد الأسئلة.

$V_t$ : يمثل التباين في مجموع المحاور.

$V_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

**ثالثاً: المتوسط الحسابي.**

تم حسابه لتحديد استجابة أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، و يعتبر عنه بالعلاقة الموالية :

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - X)^2}}{N}$$

**رابعاً: معامل ارتباط بيرسون**

يستخدم لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{n \sum xy}{\sqrt{(n \sum x^2)(n \sum y^2)}} \frac{(\sum x)(\sum y)}{(\sum x)^2(\sum y)^2}$$

$n$ : عدد المشاهدات

$x_i$ : قيم المتغير الأول.

$y_i$ : قيم المتغير الثاني.

#### خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

#### سادساً: اختبار t للعينات المستقلة

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفة (المتغيرات ذات مستويين: (الجنس في الدراسة)).

#### سابعاً: تحليل التباين الأحادي

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفة التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، و تتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

#### ثامناً: الانحدار الخطي البسيط.

يتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتماداً على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثر بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية وذلك من خلال الإجابة على الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي:

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار نموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولاً على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة. فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعاً غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية، وعليه لا بد من توضيح ذلك:

الجدول رقم (01): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	30	0.110	0.200*
الأداء الكلي للمؤسسة	15	0.098	0.200*

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من 5%، أي أن العينتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة والتعددية الخطية

1- ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار Cronbach's Alpha، كما هو

ممثل في الجدول التالي: الجدول رقم (02): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

الاستبانة ككل	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
	45	0.834	0.913

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) يتضح أن قيمة  $\alpha$  للاستبيان بلغت 0.834 أي بنسبة 83.4% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.913 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدتها الطالبتين، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 83.4%.

## 2- اختبار التعددية الخطية Multicollinearity

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، ويتم ذلك من خلال اختبار التعددية الخطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين VIF أقل من 1<sup>5</sup>، وقيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05، والجدول (03) يوضح ذلك:

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
التغيير في الهيكل التنظيمي	.621	1.611
التغيير في التكنولوجيا	.328	3.052
التغيير في الأفراد	.425	2.351
المتغير التابع: الأداء الكلي للمؤسسة		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 5 وتتراوح قيمته بين (1.611-3.052)، كما أن قيمة التباين المسموح كانت أكبر من 0.05 وتراوح بين (0.328-0.621)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار.

<sup>1</sup> James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R. **An Introduction to Statistical Learning: With Applications in R**. 1st ed. 2013, Corr. 7th printing 2017 edition. Springer; 2013.

ثالثاً: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1- الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

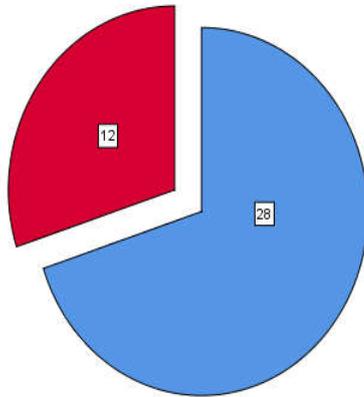
النسبة %	التكرار	الجنس
70.0	28	ذكر
30.0	12	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

ذكر  
أنثى



الملاحظ من الجدول رقم (04) والشكل رقم (10) أن 70% من العينة المدروسة هم من الذكور، و30% من الإناث.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد  
SOMIFER (تبسة)

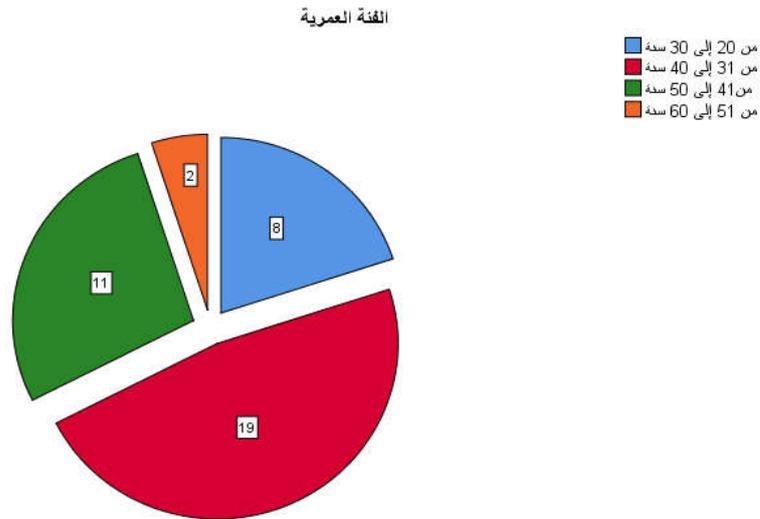
2- الفئة العمرية:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	8	20.0
من 31 إلى 40 سنة	19	47.5
من 41 إلى 50 سنة	11	27.5
من 51 إلى 60 سنة	2	5.0
المجموع	40	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



الملاحظ من الجدول رقم (05) والشكل رقم (11) أن 47.5% من أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 27.5%، ثم الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 20%، أما الفئة العمرية من 51 إلى 60 سنة بنسبة 5%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد  
SOMIFER (تبسة)

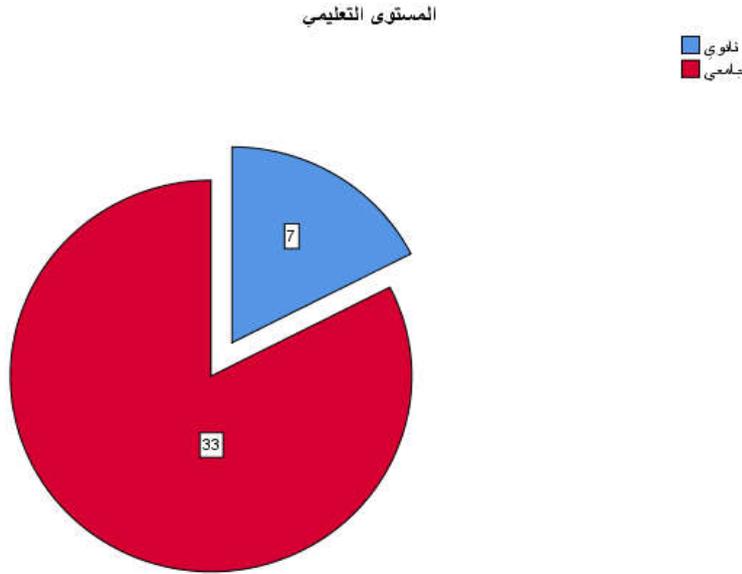
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
17.5	7	ثانوي
82.5	33	جامعي
0	0	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الملاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم (12) أن أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليميا إما ثانوي أو جامعي بنسبة 17.5% و 82.5% على التوالي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد  
SOMIFER (تبسة)

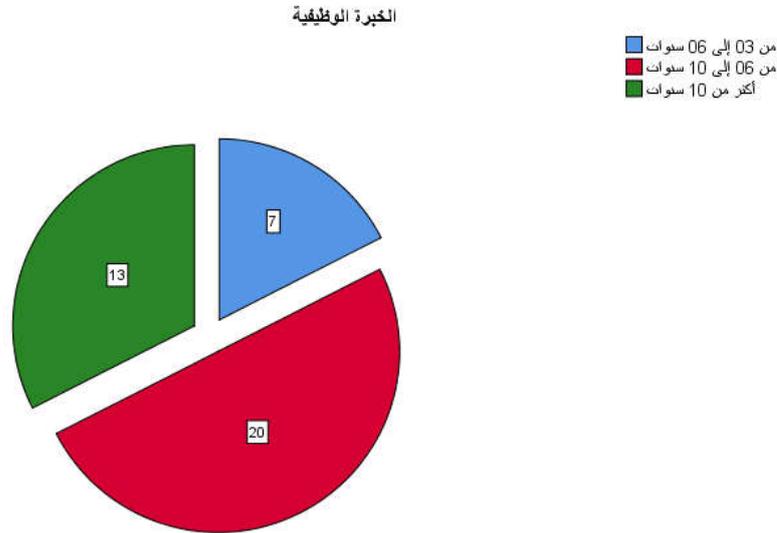
4- الخبرة الوظيفية:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	0	0
من 03 إلى 06 سنوات	7	17.5
من 06 إلى 10 سنوات	20	50.0
أكثر من 10 سنوات	13	32.5
المجموع	40	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



الملاحظ من الجدول (07) والشكل رقم (13) أن 50% من أفراد العينة لديهم خبرة وظيفية من 06 إلى 10 سنوات، أما 32.5% من أفراد العينة لهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وتتبقى نسبة 17.5% لها خبرة من 03 إلى 06 سنوات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد  
SOMIFER (تبسة)

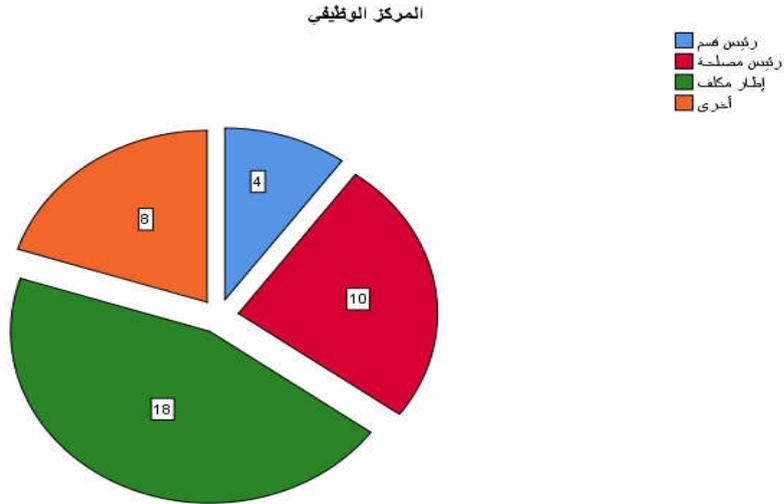
5- المركز الوظيفي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
10.0	4	رئيس قسم
25.0	10	رئيس مصلحة
45.0	18	إطار مكلف
20.0	8	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



من العينة المدروسة يشغلون منصب إطار % الملاحظ من الجدول (08) والشكل رقم (14) أن 45 % مناصب أخرى، أما 10% يشغلون منصب رئيس مصلحة، ويشغل ما نسبته 20% مكلف، و25% الباقية فتشغل منصب رئيس قسم.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

#### أولاً: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد ترميز وتفريغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: ( $\geq 2.34$ ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 1.67 إلى 2.33، مستوى تقييم متوسط)، ( $\leq 1.66$ ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا)  $\div$  عدد المستويات؛ أي:  $(3 - 1) \div 3 = 0.66$  وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض:  $1 + 0.66 = 1.66 \leq$ .

- مستوى تقييم متوسط:  $1.67 + 0.66 = 2.33$ ، أي من 1.67 إلى 2.33.

- مستوى تقييم مرتفع: من 2.34 إلى 3.

#### 1- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور إدارة التغيير

##### الجدول رقم (09): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور إدارة التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1. يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	2.38	0.807	13	مرتفع
2. يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة	1.83	0.813	28	متوسط
3. تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	2.27	0.905	20	متوسط
4. هناك مستوى علمي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	2.28	0.679	18	متوسط
5. يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الموظفين في المؤسسة	2.38	0.838	12	مرتفع
6. أجرت المنظمة تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	2.22	0.92	22	متوسط
7. إعادة توزيع المناصب وفقاً للمؤهلات العلمية	2.27	0.933	19	متوسط

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

SOMIFER (تبسة)

منخفض	30	0.81	1.6	8. حذف بعض المصالح غير الضرورية
متوسط	/	0.506	2.15	التغيير في الهيكل التنظيمي
مرتفع	2	0.385	2.83	9. تتوفر المؤسسة على شبكة الإنترنت
مرتفع	14	0.868	2.37	10. تحتوي المؤسسة على موقع الكتروني خاص بها
مرتفع	11	0.749	2.55	11. يفرق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين
مرتفع	4	0.439	2.75	12. التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت
مرتفع	3	0.423	2.78	13. تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام
مرتفع	15	0.736	2.35	14. تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل
مرتفع	/	0.315	2.6	التغيير في التكنولوجيا
مرتفع	1	6.763	4.05	15. تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
متوسط	23	0.893	2.15	16. الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل
متوسط	26	0.947	2.03	17. تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين
متوسط	24	0.723	2.13	18. برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير
متوسط	16	0.723	2.3	19. البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين
متوسط	27	0.911	1.87	20. تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع
منخفض	29	0.893	1.65	21. تتم عملية الترقية بناء على تحسين أداء العامل
مرتفع	7	0.49	2.63	22. التغيير يدفع العاملين للعمل
مرتفع	6	0.464	2.7	23. تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل
مرتفع	5	0.608	2.7	24. يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي
مرتفع	9	0.636	2.58	25. يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود
متوسط	21	0.577	2.23	26. يهيئ العاملون لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليهم
مرتفع	8	0.496	2.6	27. يساهم في تضليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود
مرتفع	10	0.783	2.55	28. يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

SOMIFER (تبسة)

متوسط	25	0.749	2.05	29. الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون
متوسط	17	0.847	2.28	30. الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
مرتفع	/	0.583	2.4	التغيير في الأفراد
مرتفع	/	0.443	2.38	إدارة التغيير

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (09) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- حول بعد التغيير في الهيكل التنظيمي قدر بـ 2.15 بانحراف معياري 0.506 وهو ما يدل على مستوى تقييم متوسط لما جاء في هذا البعد ودرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 1.6 و 2.38، وجاءت العبارة رقم 5 بأعلى متوسط حسابي.

ويتضح من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- حول بعد التغيير في التكنولوجيا قدر بـ 2.6 بانحراف معياري 0.315 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا البعد لكن بدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.35 و 2.83، وجاءت العبارة رقم 9 بأعلى متوسط حسابي.

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- حول بعد التغيير في الأفراد قدر بـ 2.4 بانحراف معياري 0.583، وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا البعد وبدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة التغيير والذي يقدر بـ 2.38 وانحراف معياري 0.443؛ يمكن القول إنهم يوافقون بشكل مرتفع عما جاء في هذا المحور وكانت درجة تشتت إجاباتهم ضعيفة.

2- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الأداء الكلي للمؤسسة:

الجدول رقم (10): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الكلي للمؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
31. يسعى العاملون إلى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل	2.33	0.797	8	متوسط
32. تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للعاملين	2.17	0.781	12	متوسط
33. تشجع المؤسسة على تنافس العاملين بشكل يحسن من أدائهم	2.15	0.802	13	متوسط
34. تتم عملية تقييم أداء العاملين بناء على أسس ومرجعيات محددة	2.2	0.823	11	متوسط
35. تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على الإبداع	2.22	0.832	10	متوسط
36. يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	2.63	0.705	5	مرتفع
37. تتم عملية الترقية بناء على تحسين أداء العامل	2.05	0.876	14	متوسط
38. ساهمت التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة	2.05	0.815	15	متوسط

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

SOMIFER (تبسة)

للعاملين في تحسين أدائهم				
مرتفع	3	0.736	2.65	39. يهتم القائد المشرف على العمل براحة وسلامة العاملين
مرتفع	7	0.751	2.5	40. البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين
متوسط	9	0.883	2.3	41. تقوم المؤسسة باعتماد نظام حوافز يلبي طموحات ورغبات العاملين
مرتفع	1	0.405	2.8	42. يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي
مرتفع	4	0.58	2.65	43. لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية
مرتفع	1	0.405	2.8	44. ساهم العاملون في تحقيق أهداف المؤسسة
مرتفع	6	0.81	2.6	45. يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها
مرتفع	/	0.546	2.44	الأداء الكلي للمؤسسة

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (10) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- حول محور الأداء الكلي للمؤسسة قدر بـ 2.44 بانحراف معياري 0.546 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا المحور وبدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 2.05 و 2.8، وجاءت العبارتان رقم 42 و 44 بأعلى متوسط حسابي.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (الأداء الكلي للمؤسسة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (إدارة التغيير)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

#### جدول رقم (11): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.683	1	4.683	25.664	.000
الخطأ	6.933	38	.182		
الإجمالي	11.616	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

SOMIFER (تبسة)

الثابت	.545	.374		1.460	.152
إدارة التغيير	.783	.155	.635	5.066	.000

معامل الارتباط: معامل التحديد: 0.403 المتغير التابع: الأداء الكلي للمؤسسة  
معامل 0.635

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 25.664 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين ( إدارة التغيير والأداء الكلي للمؤسسة) بقيمة 63.5% والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.403 وهذا يعني أن 40.3% من التباين الحاصل في الأداء الكلي للمؤسسة لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER- تبسة- يعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة التغيير، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 5.066 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.635.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER- تبسة- عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.545 + 0.783x$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية رقم 1:

تنص الفرضية الفرعية رقم 1 على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الكلي لمؤسسة

مناجم الحديد SOMIFER- تبسة- عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم

الحديد SOMIFER- تبسة- عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

SOMIFER (تبسة)

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (التغيير في الهيكل التنظيمي) مع المتغير التابع (الأداء الكلي للمؤسسة).

جدول رقم (12): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	10.304	1	10.304	298.319	.000
الخطأ	1.312	38	.035		
الإجمالي	11.616	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.219	.130		1.687	.100
التغيير في الهيكل التنظيمي	1.016	.059	.942	17.272	.000

معامل الارتباط: 0.942      معامل التحديد: 0.887      المتغير التابع: الأداء الكلي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 298.319 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء الكلي للمؤسسة)

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

### SOMIFER (تبسة)

بقيمة 94.2% والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.887 وهذا يعني أن 88.7% من التباين الحاصل في الأداء الكلي للمؤسسة لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER- تبسة- يعود إلى تغيرات حاصلة في التغيير في الهيكل التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 17.272 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.942.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 0.219 + 1.016x$$

#### اختبار الفرضية الفرعية رقم 2:

تنص الفرضية الفرعية رقم 2 على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (التغيير في التكنولوجيا) مع المتغير التابع (الأداء الكلي للمؤسسة).

#### جدول رقم (13): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.675	1	3.675	17.589	.000
الخطأ	7.941	38	.209		

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

SOMIFER (تبسة)

الإجمالي	11.616	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-.131	.609		-.215	.831
التغيير في التكنولوجيا	.974	.232	.563	4.194	.000

معامل الارتباط: 0.536 معامل التحديد: 0.316 المتغير التابع: الأداء الكلي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 17.589 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التغيير في التكنولوجيا والأداء الكلي للمؤسسة) بقيمة 56.3% والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.316 وهذا يعني أن 31.6% من التباين الحاصل في الأداء الكلي للمؤسسة لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER- تبسة- يعود إلى تغيرات حاصلة في التغيير في التكنولوجيا، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.194 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.536.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الكلي للمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER- تبسة- عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.131 + 0.974x$$

اختبار الفرضية الفرعية رقم 3:

تنص الفرضية الفرعية رقم 3 على أنه:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

**SOMIFER** (تبسة)

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER - تبسة- عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER - تبسة- عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 3 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (التغيير في الأفراد) مع المتغير التابع (الأداء الكلي للمؤسسة).

جدول رقم (14): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.685	1	1.685	6.449	.015
الخطأ	9.931	38	.261		
الإجمالي	11.616	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.550	.347		4.467	.000
التغيير في الأفراد	.356	.140	.381	2.539	.015

معامل الارتباط: 0.381 معامل التحديد: 0.145 المتغير التابع: الأداء الكلي

للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 6.449 بقيمة احتمالية 0.015 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التغيير في الأفراد والأداء الكلي للمؤسسة) بقيمة 38.1% والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.145 وهذا يعني أن 14.5% من التباين الحاصل في الأداء الكلي للمؤسسة لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER- تبسة- يعود إلى تغيرات حاصلة في التغيير في الأفراد، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.539 بقيمة احتمالية 0.015 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta = 0.381$ .

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.015 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER-تبسة- عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.550 + 0.356x$$

#### خلاصة

تم من خلال هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER (تبسة)، حيث تم توزيع استبانة على عينة من موظفي المؤسسة لمعرفة آرائهم حول واقع إدارة التغيير وكذلك معرفة تأثير تطبيقها أو عدمها على الأداء الكلي للمؤسسة.

وبعد تحليل نتائج الاستمارات المسترجعة باستخدام برنامج SPSS V26، تم استخلاص النتائج

التالية:

يوافق أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن إدارة المؤسسة تطبق إدارة التغيير بأبعادها الثلاث: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد، وكذلك كانت إجاباتهم حول محور الأداء الكلي للمؤسسة بمستوى تقييم مرتفع.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول إدارة التغيير والأداء الكلي لشركة مناجم الحديد

## SOMIFER (تبسة)

---

لتطبيق إدارة التغيير بأبعاده الثلاث أثر على الأداء الكلي لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER

(تبسة).

# الخاتمة

## الخاتمة

إن التغيير أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة، فهو يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني، والحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة، وتزداد بنمو وتعقيد المؤسسة لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف المستمر، والمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم، وبالتالي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، وعملية التغيير في كل أوجهها ومراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويحتاج ذلك إلى وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها لتستطيع إدارة التغيير الناجح.

من خلال الدراسة التي قمنا بها والمتمثلة في دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي، توصلنا إلى أن هناك تأثير مباشر لإدارة التغيير على الأداء الكلي، إذ أن الهدف من التغيير هو تحسين الأداء الكلي وتطويره، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة باعتمادها على عملية التغيير يمكنها تحسين أداء أفرادها و رفع مهاراتهم وقدراتهم حتى ترقى للمستوى المطلوب وذلك من خلال إحداث تغيير نوعي في سلوك وتصرفات الأفراد عن طريق إجراءات وبرامج التدريب من أجل تنمية وتحسين أداء العاملين وإدراك مختلف النقائص في أدائهم أو التغيير في نظام الحوافز وجعله أكثر ملاءمة وتوافق مع تطلعات وطموحات الأفراد وأيضا التغيير في أنماط القيادة من أنماط متسلطة ما تولي الاهتمام بالعاملين.

## نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

## النتائج النظرية:

- التغيير ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقائها واستمرارها وذلك بسبب التغيرات والتقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات.
- إدارة التغيير يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز على التقرب من المورد البشري والاهتمام به.
- إدراك المؤسسة لأهمية إدارة التغيير حيث تقوم بتحديد مجالات التغيير المناسبة لها وتعمل على تدريب العاملين وتحفيزهم.

- من بين العراقيل التي تواجهها المنظمة عند القيام بالتغيير هي مقاومة الأفراد للتغيير وعدم امتثالهم له بالدرجة المطلوبة مما يشكل أكبر عائق لتنفيذ التغيير.
- إن وجود تدريب كافي للعاملين في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة يساعد في تقليل مقاومة العاملين للتغيير.
- تسعى المؤسسة من خلال تبنيها عملية التغيير إلى رفع وتحسين الأداء الكلي ومحاولة بعث الحداثة وتحقيق النمو والتطور والتجديد.
- يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة والذي يجب الاهتمام به والعمل على تحسين أدائه ورفع مهاراته باعتباره عنصر هام في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتبر عملية تقييم الأداء الكلي بمثابة أداة رقابية على أداء العاملين تمكن المؤسسة من تحديد العاملين الذين هم بحاجة للتدريب لتحسين أدائهم.
- إن التغيير في أنظمة الحوافز وجعلها في مستوى تطلعات العاملين من شأنه رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد دافعيتهم للعمل أكثر.

#### النتائج التطبيقية:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية متوسطة بين الأداء الكلي المقدم في المؤسسة الاقتصادية مناجم الحديد SOMIFER-تيسة- عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود علاقة طردية وقوية بين التغيير في الهياكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية مناجم الحديد SOMIFER -تيسة- والأداء الكلي للعاملين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود علاقة طردية ومتوسطة بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الكلي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية مناجم الحديد SOMIFER -تيسة- والأداء الكلي للعاملين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود علاقة طردية ومتوسطة بين برامج التدريب والأداء الكلي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية مناجم الحديد SOMIFER -تيسة- والأداء الكلي للعاملين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة بدرجة متوسطة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء الكلي المقدم في مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER - تبسة- وبين إدارة التغيير المتبعة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنظر إلى ما وقفنا عليه في المؤسسة محل التريص.
- **الفرضية الفرعية 1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهياكل التنظيمية لمؤسسة مناجم الحديد SOMIFER - تبسة- والأداء الكلي للعاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يؤكد صحة الفرضية.
- **الفرضية الفرعية 2:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الكلي لدى العاملين بمؤسسة مناجم الحديد تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يؤكد صحة الفرضية.
- **الفرضية الفرعية 3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والأداء الكلي لدى العاملين بمؤسسة مناجم الحديد تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يؤكد صحة الفرضية.

## التوصيات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف من خلالها إلى محاولة إبراز دور وكذا أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي من خلال:
- تصحيح مفاهيم وتصورات أفراد المؤسسة بشأن مضمون ومجالات عملية التغيير وأهدافها.
  - إشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير لزيادة قناعتهم بما يعملونه وبالتالي الحد من مقاومة التغيير.
  - العمل على رفع الروح المعنوية وحماسة العاملين من خلال مختلف أشكال الحوافز.
  - ضرورة دعم العاملين وتدريبهم على تنفيذ التغيير واستيعابه.
  - ضرورة الاستمرار في إدارة التغيير لدورها الفعال في تحسين الأداء الكلي.
  - وضع برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات العاملين وذلك من أجل زيادة كفاءتهم ومهاراتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

- ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحسين الأداء الكلي في المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له كمنح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات شكر.

### آفاق الدراسة

يمكن مواصلة البحث في مجال إدارة التغيير والأداء الكلي وربطها بالجودة الشاملة على مستوى المؤسسة من حيث دورهما أو بالقيادة وأثرها على الأداء الكلي أو ربطه بالاتصال الفعال.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- الصلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية أثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- 2- العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، رام الله: دار الشروق، 2003.
- 3- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إبتراحي، الأردن، عمان، دار زائل للنشر، 2003.
- 4- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 5- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، المطبعة الانجليزية، 2004.
- 6- حسين محمد حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، طبعة 2، دار حامد، عمان، 2000 .
- 7- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 8- حسن أحمد الطمعاني، التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 9- زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 10- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، 2007.
- 11- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الزاينة، الطبعة الأولى، 2011.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية، مصر، 2006
- 12- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 13- علاوي عبد الفتاح، التغيير والتطوير في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 14- كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز إخبارات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
- 15- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، عمان، 2006 .
- 16- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 17- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- 18- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 19- محمد راوية، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية مصر، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2001.
- 20- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011.
- 21- مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
- 22- ناصر جردات، ادارة التغيير التنظيمي، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013

#### ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- 1- alain fernandez, les nouveaux tableaux de bord décideur, éditions d'organisation, paris, 2000.
- 2- Elmuti,D and kathawala.Y.am, overview of benchmarking process. Atool for continuouse improvement and competitive advantage benchmarking of quality management and technologi. Vol 4, 1997.

#### ثالثا: المذكرات

- 1- بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، 2015.
- 2- زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013.
- 3- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، 2015.
- 4- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، علم الاجتماع، 2010.
- 5- مريم شكري، محمد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة ورقلة، 2012-2013.

#### رابعا: المجالات

- 1- أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012.

- 2- الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر.
- 3- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
- خامسا: المواقع الالكترونية
- 1- علي بن احمد السبتي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)، اطع عليه يوم 2022/2/22.
- 2- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، إدارة التغيير، [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)، اطع عليه يوم 2022/02/21.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الملحق رقم (01)

استمارة استبيان حول

دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة

نقوم بإعداد بحث حول دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة فالرجاء منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموائية، بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق ورأيكم كمساعدة منكم على إنجاز البحث على أن تستخدم إجاباتكم لغايات علمية فقط، ونشكر تعاونكم.

الأستاذ المشرف :

جنينة عمر

من إعداد

- بومنجل أشواق

- فارس سرور

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس  ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية  من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

3- المستوى التعليمي  من 41 إلى 50 سنة  من 51 إلى 60 سنة

متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- الخبرة الوظيفية  أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 6 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 30 سنوات  أكثر من 30 سنوات

5- المركز الوظيفي  رئيس قسم  رئيس مصلحة  إطار مكلف  أخرى

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
<b>المحور الأول: إدارة التغيير</b>				
<b>أولاً: الهيكل التنظيمي</b>				
01	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين			
02	يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة			
03	تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم			
04	هناك مستوى علمي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي			
05	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الموظفين في المؤسسة			
06	أجرت المنظمة تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية			
07	إعادة توزيع المناصب وفقاً للمؤهلات العلمية			
08	حذف بعض المصالح غير الضرورية			
<b>ثانياً: التغيير في التكنولوجيا</b>				
09	تتوفر المؤسسة على شبكة الانترنت			
10	تحتوي المؤسسة على موقع الكتروني خاص بها			
11	يرفق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين			
12	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد و توفير الوقت			
13	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لانجاز المهام			
14	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق و أفكار جديدة للعمل			
<b>ثالثاً: التغيير في الأفراد</b>				
15	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين			

			الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	16
			تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين	17
			برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير	18
			البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين	19
			تقديم حوافز مادية و معنوية لتحقيق الإبداع	20
			تتم عملية الترقية بناء على تحسين أداء العامل	21
			التغيير يدفع العاملين للعمل	22
			تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	23
			يشجع العمل بروح الفريق و العمل الجماعي	24
			يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود	25
			يهيئ العاملين لتقبل التغيير و يقنعهم بالحاجة إليهم	26
			يساهم في تضليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود	27
			يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين	28
			الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملين	29
			الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل	30
<b>المحور الثاني: الأداء الكلي في المؤسسة</b>				
			يسعى العاملين إلى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل	31
			تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للعاملين	32
			تشجع المؤسسة على تنافس العاملين بشكل يحسن من أدائهم	33
			تتم عملية تقييم أداء العاملين بناء على أسس ومرجعيات محددة	34
			تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على الإبداع	35
			يحرص العاملين على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	36
			تتم عملية الترقية بناء على تحسين أداء العامل	37

			38	ساهمت التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في تحسين أدائهم
			39	يهتم القائد المشرف على العمل براحة وسلامة العاملين
			40	البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين
			41	تقوم المؤسسة باعتماد نظام حوافز يلبي طموحات ورغبات العاملين
			42	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي
			43	لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية
			44	ساهم العاملون في تحقيق أهداف المؤسسة
			45	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها

الملحق رقم (2)

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر أ	محرز صالح
جامعة العربي التبسي	أستاذ التعليم العالي	جنينة عمر
جامعة العربي التبسي	أستاذ التعليم العالي	زرزور ابراهمي

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير والدور الذي يلعبه هذا الأخير سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وضمان بقائها واستمرارها لأداء نشاطها وتحقيق النتائج المرغوبة إما بالنسبة للعاملين فيظهر جليا دور إدارة التغيير عليه من خلال رفع وتحسين الأداء الكلي وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك من خلال عدة جوانب تركز على التغيير النوعي للأفراد اعتمادا على برامج التدريب لرفع المهارات وإدراك النقائص كما يمكن أيضا التغيير في أنظمة الحوافز وجعلها أكثر ملائمة لرغبات وتطلعات العاملين وملائمة لأهم المستجدات الحاصلة وذلك لأن التحفيز يتغير كما تتغير ميولاتهم ورغباتهم بتغير الوقت والظروف والأشخاص وطبيعة العمل فكثير ما يكون نقص في الأداء الكلي نتيجة ضعف نظام الحوافز وعدم فعاليته لذلك يجب على الإدارة المنظمة القيام بتقويم دوري لنظام الحوافز وتجديده كما يمكن أيضا إحداث التغيير في أنماط القيادة من أنماط تسلطية غير مهتمة بالعاملين إلى أنماط مشاركة ومهتمة بالعاملين وهذا ما حاولنا إثباته في الجانب التطبيقي من خلال التربص الذي قمنا بإجرائه في مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER -تيسة-.

## Abstract

This study aimed to try to give a clear picture of the phenomenon of change and the role that the latter plays, both for the organization by enabling it to adapt to environmental changes, and to ensure its survival and continuity to perform its activity and achieve the desired results, Overall and developing their skills and abilities through several aspects based on the qualitative change of individuals depending on training programs to raise skills and realize deficiencies, It is also possible to change incentive systems and make them more appropriate to the desires and aspirations of workers and appropriate to the most important developments, because motivation changes as their tendencies and desires change with the change of time and circumstances, people and the nature of work Often there is a lack of overall performance as a result of the weakness and ineffectiveness of the incentive system. Therefore, the organized administration must periodically evaluate and renew the incentive system. It is also possible to bring about a change in leadership patterns from authoritarian patterns that are not interested in workers to patterns of participation and interested in workers, and this is what we have tried to prove in the practical aspect. Through the internship that we conducted at the SOMIFER Iron Mines Corporation – Tebessa –.