

جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر التخصص «حوكمة المنظمات» قسم علوم التسيير  
بعنوان:

## إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة SCIS

من إعداد: بلقاسم مسعود  
بن قدور عبد الله

تحت إشراف الأستاذ: عيدود محمد فوزي

### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	موفق ميمون	رئيسا
الأستاذ	عيدود محمد فوزي	مشرفا ومقرراً
الدكتور	نزعي عز الدين	ممتحناً

السنة الجامعية: 2017/2016

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيْكَ كِتَابٌ كَرِيمٌ ﴿٢٩﴾ إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٣٠﴾﴾

سُورَةُ التَّنْحِيلِ [الآيات: 29-30]

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَحْدَهُ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا

يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿١١٠﴾﴾

سُورَةُ الْكَهْفِ [الآية: 110]

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١٨﴾﴾

سُورَةُ آلِ عِمْرَانَ [الآية: 18]

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٣١﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿٣٢﴾﴾

سُورَةُ الْأَنْعَامِ [الآيات: 162-163]

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾﴾

سُورَةُ الْبَقَرَةِ [الآية: 32]

له الحمد حتى الرضى وله الحمد إذا رضى وله الحمد بعد الرضى، فبعونه وحفظه ورعايته خرج هذا العمل إلى النور، والصلاة والسلام على النبي ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

الله

فإننا نتقدم بخالص شكرنا لأعضاء لجنة المناقشة: **الدكتور: يزيد قادة**، والأستاذ: **موفق ميمون**، والأستاذ **عيدود محمد فوزي** لقبولهم مناقشة مذكرتنا هذه رغم كثرة انشغالاتهم، ولهم منا خالص الشكر داعين لهم الله ﷻ أن يوفقهم في تأدية رسالتهم التعليمية ومهامهم البحثية والتكوينية وتخرج أجيال تنفع وطننا العزيز.

ونتقدم بجزيل الشكر لأستاذنا المؤطر: **عيدود محمد فوزي** لموافقته الإشراف على مذكرتنا، كما أنه كان صابراً معنا طيلة فترة إعداد المذكرة، ولم يبخل علينا بنصائحه التي كانت سنداً لنا في إتمامها على أحسن وجه ممكن (ولا ندعي الكمال بل هو لله وحده)، مع تمنياتنا له بالمزيد من النجاح والتوفيق بإذن الله في أعماله البحثية الجبارة التي يقوم بها في مجال التغيير، والذي يعتبر بالغ الأهمية لبلد مثل الجزائر ولولاية سعيدة على وجه الخصوص، كذلك نقدم شكرنا لعمال وإطارات شركة الاسمنت فرع الحساسنة الذين احسنوا استقبالنا وسهلوا علينا عملية جمع البيانات والمعلومات التي احتجناها ووضعها تحت تصرفنا في مذكرتنا هذه. كما نتقدم بشكرنا لكل أساتذة الدفعة، الذين أشرفوا على تدريسنا خلال السداسيات الأربعة في طور الماستر، وإلى كل أساتذة وعمال معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وموظفي مكتبة الكلية.

### الطلاب



[belgacem.messaoud20@gmail.com](mailto:belgacem.messaoud20@gmail.com)

▪ بلقاسم مسعود



[god.res@hotmail.fr](mailto:god.res@hotmail.fr)

▪ بن قدور عبد الله

قال **وَجْهًا**:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾﴾

سورة إبراهيم [الآية: 7]

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى... أهدي ثمرة جهدنا  
إلى من ربانا صغارا إلى كل عائلة بن قدور.  
إلى اللذان أوقدا شمعة حياتهما ليضيئا دربا يشع بنور العلم والمعرفة... إلى  
أمي الغالية أطال الله في عمرها.  
إلى أبي العزيز حفظه الله، أطال في عمره ورعاه، إلى من نشأت وترعرعت بينهم  
إخوتي وأخواتي.  
إلى كل من أكن لهم التقدير والاحترام أصدقائي وأحبائي  
إلى كل من صحبني في الدراسة..... إلى من قاسمني هذا العمل.....

والله ولي التوفيق.

بن قدور عبد الله

## المحتويات

II	الشكر
III	الإهداء
IV	المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
أ	مقدمة
ج	الإشكالية
ج	الأسئلة الفرعية
د	فرضيات الدراسة
د	الهدف من الدراسة
د	الدراسات السابقة
ح	المنهج المتبع
ط	المتغيرات المستقلة والتابعة
ي	أسباب ودوافع اختيار الموضوع
ي	صعوبات الدراسة
1	الفصل الأول: المفاهيم المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير
1	المبحث الأول: أساسيات التغيير، أنواعه وإدارته
1	المطلب الأول: بيئة الأعمال وضغوطاتها والمفاهيم المختلفة للتغيير
6	المطلب الثاني: تطور مفهوم التغيير في الفكر التنظيمي
10	المطلب الثالث: أسباب ودوافع عملية التغيير والأنواع المختلفة له
12	أنواع التغيير في المنظمة

المبحث الثاني: حوافز التغيير ومقاومة التغيير .....	22
المطلب الأول: مفاهيم الحوافز ودورها في عملية التغيير.....	22
علاقة الحوافز المعنوية في أحداث التغيير:.....	27
المطلب الثاني: مقاومة التغيير وآليات معالجتها.....	28
مفهوم مقاومة التغيير:.....	28
مصادر مقاومة التغيير:.....	30
أشكال مقاومة التغيير:.....	33
فوائد مقاومة التغيير: .....	34
آليات معالجة مقاومة التغيير:.....	35
دورة حياة مقاومة التغيير:.....	39
المطلب الثالث: العوامل الأساسية لإدارة التغيير.....	41
المبحث الثالث: إدارة التغيير (Change management): .....	44
المطلب الأول: مفاهيم إدارة التغيير واستراتيجياته وأهمية قيادة التغيير:.....	44
المفاهيم المختلفة لإدارة التغيير .....	44
مفهوم الإستراتيجية كمدخل لأنواع إدارة التغيير:.....	45
أنواع استراتيجيات إدارة التغيير: .....	47
أهمية قيادة التغيير: .....	47
المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير وأشهر نماذجها.....	54
أشهر نماذج إدارة التغيير: .....	55
المطلب الثالث: رؤى جديدة لإدارة التغيير.....	64
<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي .....</b>	<b>70</b>
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....	70
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....	70
مفهوم الأداء:.....	70
مفهوم إدارة الأداء:.....	73

74	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
75	عناصر الأداء الوظيفي:
75	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي معدلاته معايير وطرق تحسينه:
80	معدلات ومعايير الأداء الوظيفي وطرق تحسينه
80	أولاً: معدلات الأداء الوظيفي
81	ثانياً: معايير الأداء
83	ثالثاً: تحسين الأداء الوظيفي
85	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
85	المطلب الأول: تعريف وأهمية وأهداف التقييم
85	تعريف تقييم الأداء:
86	أهمية تقييم الأداء:
87	المطلب الثاني: الخطوات الأساسية في عملية التقييم
90	المطلب الثالث: بعض الطرق الكلاسيكية والحديثة لتقييم الأداء
98	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة SCIS
98	المبحث الأول: نشأة الشركة وتطورها
98	المطلب الأول: نشأة الشركة
99	المطلب الثاني: موقع الشركة وهيكلها التنظيمي:
105	المبحث الثاني: تحليل البيانات والنتائج
105	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
105	خصائص عينة الدراسة
110	محاوير الدراسة:
111	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
111	نتائج بالنسبة لمحاوير الدراسة:
115	إختبار الصدق والثبات (Reliability and Validity test):
116	إختبار طبيعية التوزيع (Normality Test):

122	إختبار الإنحدار:
126	إختبار الفرضيات:
129	إختبار مقارنة المتوسطات:
136	الخاتمة العامة
138	قائمة المراجع
138	باللغة العربية:
139	باللغة الانجليزية:
141	باللغة الفرنسية:
142	قائمة الملاحق
142	1. الإستمارة:
148	2. جداول حسابات النتائج:



## قائمة الأشكال

- الشكل 1 المتغيرات المستقلة والتابعة.....ط
- الشكل 2 الإطار العام لعملية التغيير.....5
- الشكل 3 عوامل السوق المؤثرة على العمليات في المنظمات الغربية.....7
- الشكل 4 عوامل PEST وتأثيرها في التغيير التنظيمي.....12
- الشكل 5 اتجاه التغيير المخطط (Chemin d'un Changement planifié).....14
- الشكل 6 اتجاه التغيير الصاعد (Chemin d'un changement émergent).....15
- الشكل 7 اتجاه التغيير المفروض (Chemin d'un changement imposé).....16
- الشكل 8 اتجاه التغيير التشاركي (Changement co-construit).....18
- الشكل 9 الطرق الثلاثة لتشغيل التغيير les trios manières d'opérer un changement.....19
- الشكل 10 اتجاه التغيي والعملياتي Le chemin d'un changement processé.....20
- الشكل 11 اتجاه تغيير تطوير الموارد البشرية (Changement développement humain).....21
- الشكل 12 ما الذي تتضمنه القيادة (What leadership involves).....50
- الشكل 13 نموذج Kurt Lewin للتغيير.....56
- الشكل 14 نموذج التغيير لـ John P. Kotter.....58
- الشكل 15 نموذج Adkar لـ Jeff Hiatt للتغيير.....61
- الشكل 16 نموذج McKinsey للتغيير.....64
- الشكل 17 : إطار Peters & Waterman.....65
- الشكل 18 ماهية الأداء وأنواعه.....71

- الشكل 19 محددات الأداء.....77
- الشكل 20 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....79
- الشكل 21 وصف معدلات الأداء.....80
- الشكل 22 منحى التوزيع المفروض.....92
- الشكل 23 البطاقة التعريفية للشركة.....99
- الشكل 24 الموقع الجغرافي لمصنع الاسمنت الحساسنة.....100
- الشكل 25 : الهيكل التنظيمي للشركة.....101
- الشكل 26 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....105
- الشكل 27 سن المستجوبين.....106
- الشكل 28 المستوى التعليمي للمستجوبين.....107
- الشكل 29 الحالة العائلية للمستجوبين.....108
- الشكل 30 سنوات العمل في المؤسسة لأفراد العينة المستجوبين.....109
- الشكل 31 اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمحور الأول الاستعداد للتغيير..117
- الشكل 32 اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمحور الثاني تحفيزات التغيير.....118
- الشكل 33 اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث نمط القيادة.....119
- الشكل 34 اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع التدريب والتعليم.....119
- الشكل 35 اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الخامس الاتصال.....120
- الشكل 36 اختبار التوزيع الطبيعي للمحور السادس مقاومة التغيير.....121
- الشكل 37 اختبار التوزيع الطبيعي للمحور السابع الأداء الوظيفي.....121

## قائمة الجداول

- الجدول 1 الاستجابات التنظيمية الأساسية في المملكة المتحدة..... 8
- الجدول 2 البنية المتغيرة للقوى العاملة في مختلف المجالات في كل من: أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، والصين 1980-2010 بالنسب المؤوية..... 9
- الجدول 3 الطرق والآليات المستخدمة في معالجة مقاومة التغيير..... 38
- الجدول 4 درجات الالتزام حسب Peter Senge..... 39
- الجدول 5 الاختلافات في عمليات المسيرين والقادة..... 52
- الجدول 6 طرق التقييم الكلاسيكية والحديثة..... 91
- الجدول 7 التغيير في عمال المؤسسة من السنوات 2001 حتى 2010 ..... 104
- الجدول 8 تطور الإنتاج في الشركة من 1979 إلى 2013 بالأطنان..... 104
- الجدول 9 جنس المستجوبين في الدراسة..... 105
- الجدول 10 أعمار المشاركين في الدراسة..... 106
- الجدول 11 المستوى التعليمي للمستجوبين..... 107
- الجدول 12 : الحالة العائلية للمستجوبين..... 108
- الجدول 13 : سنوات العملي في المؤسسة للمستجوبين..... 109
- الجدول 14 نتائج المحور الأول الخاص بالاستعداد للتغيير..... 111
- الجدول 15: نتائج المحور الثاني الخاص بتحفيظات التغيير..... 111
- الجدول 16 نتائج المحور الثالث الخاص بنمط القيادة..... 112
- الجدول 17 نتائج المحور الرابع الخاص بالتدريب والتعلم..... 112
- الجدول 18: نتائج المحور الخامس الخاص بالاتصال..... 113

- الجدول 19 نتائج المحور السادس الخاص بمقاومة التغيير..... 113
- الجدول 20: نتائج المحور السابع الخاص بالأداء الوظيفي..... 114
- الجدول 21: القيم العليا والدنيا والمتوسط والانحراف المعياري لكل محور من محاور  
الدراسة..... 114
- الجدول 22: إختبار صدق الأداة..... 115
- الجدول 23 معامل Cronbach's Alph لمحاور الدراسة..... 116
- الجدول 24 : قيمة Cronbach's Alpha ما بين محاور الدراسة..... 116
- الجدول 25 إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة..... 117
- الجدول 26: نتائج ANOVA لاختبار الانحدار الخطي المتعدد..... 122
- الجدول 27: جدول المعاملات لاختبار الانحدار لمختلف محاور الدراسة..... 122
- الجدول 28: جدول المعاملات لمختلف المحاور بعد إستبعاد محور مقاومة التغيير  
..... 123
- الجدول 29 جدول المعاملات بعد إستبعاد محور التدريب والتعليم..... 123
- الجدول 30: جدول المعاملات بعد استبعاد محور الاتصال..... 124
- الجدول 31: جدول المعاملات بعد استبعاد محور تحفيزات التغيير..... 124
- الجدول 32: جدول ANOVA بعد إستبعاد المتغيرات غير المقبولة في نموذج الانحدار  
..... 124
- الجدول 33: جدول المعاملات بعد استبعاد كل المحاور الغير مقبولة في النموذج..... 125
- الجدول 34: جدول نموذج الانحدار..... 125
- الجدول 35 جدول المعاملات والانحدار المتعدد لمختلف محاور الدراسة..... 126

الجدول 36	جدول معاملات الانحدار بعد سحب المحاور التي ليس لها معنوية إحصائية.....	127
الجدول 37:	جدول ANOVA لاختبار انحدار تجميع متغيرات إدارة التغيير والأداء الوظيفي.....	128
الجدول 38:	جدول معاملات الانحدار لإدارة التغيير والأداء الوظيفي.....	128
الجدول 39	تلخيص نموذج الانحدار لإدارة التغيير والأداء الوظيفي.....	129
الجدول 40:	مستوى الإنتاج، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عدد العمال والغيابات.....	130
الجدول 41:	اختبار طبيعية متغيرات مقارنة المتوسطات.....	130
الجدول 42:	جدول الارتباط لعينات مقارنة المتوسطات.....	131
الجدول 43:	جدول مقارنة المتوسطات لمتغيرات الإنتاج، الغيابات، وعدد العمال.....	131
الجدول 44	جدول حسابات النتائج بتاريخ 2014/12/31.....	148
الجدول 45	جدول حسابات النتائج بتاريخ 2015/12/31.....	149
الجدول 46	جدول حسابات النتائج بتاريخ 2016/12/31.....	150

# المقدمة العامة

## مقدمة

يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياؤه، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة. كما تلعب المعلومات دوراً أساسياً في صنع التغيير نظراً لما تقدمه من مساعدة في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وكذلك في عملية التوقع المستقبلي لمختلف العناصر، حيث أن موارد مصادر المعلومات في ازدياد مستمر هذا العصر، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية في صنعه. كما أننا يمكن أن نقيس أي تطور من خلال عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها، والتجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل، والتطور الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، وبالنهاية يجب التركيز على أن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

ويعتبر التغيير عموماً حتمياً، ويتفق الكثيرون مع القول الشائع والذي يقول إن الحقيقة الوحيدة التي لا تقبل التغيير هي عدم وجود أي شيء لا يتغير، كما يتفقون مع الرأي الآخر الذي يفيد بالتفكير بطريقة مختلفة عن الآخرين وهو الأسلوب الذي يمنح الأفراد خاصية التميز.

وبالرجوع إلى صفحات التاريخ، يمكن أن نلاحظ بسهولة أن العنصر البشري هو الأكثر تغيراً من بين كل العناصر، ويتضح ذلك من خلال حقيقة أن كل جيل ينشق عن مبادئ التي نشأ عليها الجيل الذي سبقه، أو على الأقل ينحرف عن تعاليمها جزئياً، ويصنع لنفسه مبادئ جديدة تلائم متطلبات العصر الجديد ويأتي آخرون يعدلون من جديد في تلك المبادئ وهكذا تستمر عملية التغيير. ويمتاز التغيير عموماً بصعوبته واحتوائه للكثير من المشاكل والتعقيدات التنظيمية والسلوكية وربما الاجتماعية، ويؤكد ذلك تجارب الكثير من العلماء قديماً (Galileo Galilei مثلاً)، وحديثاً تجارب الكثير من المشاريع الناجحة التي وجد مؤسسوها الكثير من المعارضة في بدايتها حتى عندما

كانت عبارة عن فكرة لم تتجسد على أرض الواقع (Walt Disney مثلاً).

ولم يجد مجال التغيير التنظيمي الاهتمام الذي يستحقه إلا في الفترات التاريخية القريبة نسبياً، حيث أن الكثير من العلماء والباحثين في مجال إدارة الأعمال كانوا يركزون جهودهم على مواضيع كانت تعتبر مهمة إلى وقت قريب وهي متعلقة بالكفاءة والفعالية للعمليات وفق الموارد المتوفرة للمنظمة وأي جهد موجه لدراسة وبحث موضوع التغيير والتطوير يعتبر أمراً متطرفاً ومتفرداً، ولكن النظرة للموضوع تغيرت بعد التجارب القاسية للكثير من المنظمات التي رفضت تبني مفهوم التغيير، حيث أن الكثير منها انتهى بتلاشي المنظمة كلياً، أو خسارة قيم كبيرة مادية ومعنوية في محيط أعمالها وربما لم تسترجعها أبداً، بل موقع الريادة انتقل إلى منظمات أكثر مرونة في التعاطي مع الموضوع.

كما أن بيئة الأعمال اليوم لم تعد تتميز بالاستقرار مطلقاً، بل السمة الملازمة لها هي التعقيد والتشابك والتحول، فهي تمتاز بمتغيرات تكنولوجية وتنافسية واجتماعية وغيرها، وكلها متغيرات شديدة الحساسية والمرونة، وهذه المتغيرات نفسها تؤثر على تشكيل وتطوير سلوك المستهلكين لمخرجات المنظمة وتبدل حاجاتهم باستمرار، وهو ما يفرض على المنظمات القيام بالتعديلات والتغييرات من أجل الحفاظ على نفس المستوى من الاحترام والقبول لدى عملائها الداخليين والخارجيين، وكذلك مختلف المعطيات التي تعبر عن موقع المنظمة في السوق (أسعار الأسهم، الحصة السوقية، العوائد التي يتحصل عليها المساهمون.....الخ).

كما أن عملية التغيير قد تكون على مستوى جزئي أو قطاعي من أجل تحقيق أهداف معينة إما بشكل عاجل بسبب تغيير غير متوقع في أحد العوامل أو في الفواعل الخارجية المؤثرة على القطاع أو نشاط الأعمال، وربما تكون عملية التغيير شاملة وعامة ومتكاملة لتمس الأنظمة السياسية أو المجتمع ككل لتتسع لتشمل جميع مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية.

إن عملية التغيير مهما كانت أهدافها المنشودة، فيجب على قادتها أن يضعوا حساباً لتأثيراتها على الموظفين، ومن الأجدر بهم أن يقوموا بتشكيلها وإدارتها لجعل تأثيراتها إيجابية على الموظفين وبذل كل الجهود اللازمة من أجل كبح التأثيرات السلبية لها فالهدف الرئيسي هو الرفع من الأداء الوظيفي لهم، وهو ما يعتبر مهما للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها، فالموظفون يعتبرون أصلاً محورياً من أصول المنظمة ويؤثرون فيها إما إيجابياً أو سلبياً، وبالنظر إلى التغييرات الغير ممكن تجنبها في



بيئة الأعمال، فإن المنظمات اليوم تواجه تحدي تشجيع ودعم التغيير الذي يؤثر على كفاءة الموظفين، وبالتالي يتعين على الإدارة العليا التأكد بصفة شبه قطعية أنه قد تم أخذ العوامل التي تؤثر على كفاءة الموظفين بعين الاعتبار عند التفكير في أي مشروع محتمل للتغيير.

### الإشكالية

لقد مرت مؤسسة الاسمنت سعيدة بعدة تجارب تغيير منذ تاريخ إنشائها مست العديد من الأساليب الإدارية واتخاذ القرار، وكذلك إدخال بعض التكنولوجيا المستخدمة في مجال النشاط إلى مراحل الإنتاج لديها، وتدرج مشاريع التغيير التي قامت بها المؤسسة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ISO 9000 المثبتة لجودة المنتجات، والإشكالية الرئيسية التي تطرح في هذا السياق هي: كيف أثرت عملية إدارة التغيير في مؤسسة الاسمنت لولاية سعيدة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

### الأسئلة الفرعية

هناك الكثير من الأسئلة التي ينبغي طرحها في هذا المجال، خصوصا لمؤسسة جزائرية بالإضافة إلى أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية والعمومية بحاجة لرؤية واضحة واستراتيجية ذات معالم مدروسة للاستفادة إلى أقصى الحدود من عملية التغيير وإدارتها، ونجمل الأسئلة المطروحة فيما يلي:

- ✓ ما هو المرجع النظري لمشروع التغيير الذي قامت به المؤسسة وهل يستند إلى نموذج معين؟
- ✓ هل القيادة التي يتم اختيارها لعملية التغيير تمتاز بالكفاءة والوعي اللازمين لإرساء عملية التغيير، وهل يُشرك العمال في عملية قيادة التغيير (اتخاذ القرار) وينظر إلى مشاعرهم على أنها مهمة في عملية التغيير؟
- ✓ هل هناك اهتمام حقيقي بتعزيز دور الاتصال في العملية التغييرية، وما هو نوع الاتصال الأكثر فعالية في مشروع التغيير؟
- ✓ هل تم اعتماد تحفيزات جيدة من أجل التحكم في المقاومة لعملية التغيير؟
- ✓ هل تهتم المؤسسة بتدريب قادة التغيير والموظفين وتأهيلهم من أجل الإرساء الجيد لعملية التغيير، وهل يمتاز التدريب والتعليم بالكفاءة المطلوبة للقيام بذلك؟

## فرضيات الدراسة

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيزات للتغيير والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي.

## الهدف من الدراسة

إن الهدف من الدراسة هو تحديد أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الاسمنت سعيدة.

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي قامت بدراسة الأثر بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي باستخدام مناهج وطرق تحليل مختلفة، وكلها توصلت إلى نتائج مختلفة حسب البيئة والظروف التي أجريت فيها الدراسة، ومن هذه الدراسات نذكر:

دراسة كل من (Guimaraes & Armstrong, 1998) وهي دراسة تجريبية قام بها الباحثان من أجل اختبار العلاقة بين قدرة المنظمة على تطبيق التغيير على منتوجاتها، عملياتها، بنيتها التنظيمية، ثقافتها، وأداء أعمال المنظمة، استخدمت الدراسة أسلوب الدراسة التجريبية الميدانية عبر توزيع استمارات على عينة قدرها 49 مسيراً رفيع المستوى (Top managers) ينتمون إلى 19 منظمة تقع كلها في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى الاستمارة تضمنت الدراسة إجراء مقابلات وحوارات مباشرة مع المسيرين والموظفين في هذه المنظمات، وكثير من هؤلاء المسيرين يعرفون الباحثين شخصياً وقد عبروا لهم عن آراءهم الخاصة في منظماتهم وعملياتها وأنشطتها حيال موضوع الدراسة، ومصادقية الحوار مرتفعة جداً واحتمال وجود معلومات مغلوبة منخفض جداً، وقد كانت المنظمات في العينة المختارة تختلف وتتنوع في مجال نشاطها وحجمها وبين 55 بالمئة منها

أنها تعمل في مجال التصنيع أساساً، أما البقية فتتقاسمها: المنظمات الحكومية نسبة 4 %، الاتصالات بـ 10 % والرعاية الصحية 6 %، النقل 4 %، والبنوك بـ 6 % ومجالات أخرى بـ 15 %.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك:

- دعماً تجريبياً قوياً لفرضية فعالية تطبيق إدارة التغيير ونجاح أعمال المنظمة.
  - دعماً تجريبياً قوياً لفرضية أن المدى الذي تكون فيه عملية التغيير تحمل الخصائص المرغوب فيها تكون مرتبطة مباشرةً بكفاءته.
  - أن فعالية نظام المعلومات المطبق مرتبط مباشرةً بالتطبيق الفعال للتغيير في الأعمال.
- دراسة (Al-Jaradat & Nagresh, 2013) والتي كانت تهدف إلى تحديد أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين، عبر دراسة حالة المكتبات الجامعية في المملكة الأردنية، وقد تم معالجة ثلاث مجالات من مواطن التغيير، التغيير في البنية التنظيمية، التغيير التكنولوجي، والتغييرات على مستوى الأفراد. تم جمع البيانات عن طريق استمارات وزعت على المشاركين في الدراسة، مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من 517 موظفاً وتم اختيار عينة قدرها 220 موظف، تم توزيع 220 استمارة واسترجع منها 200 وتم رفض 20 استمارة بسبب عدم ملائمة البيانات فيها، وتم قبول 200 استمارة للتحليل فقط والتي تمل 95 % من مجموع العينة المدروسة.
- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج:

- التغيير في البنية التنظيمية ليس مرناً، وبالتالي ليس جيداً للبنية التنظيمية لمتطلبات أعمال المكتبة الجامعية ويقود إلى تقلبات في السلطة والمسؤوليات.
- اتجاه نحو تركيز السلطة وليس تفويضها إلى مستويات أخرى وهو ما يؤدي إلى تأخير الكثير من الأعمال.
- عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤوليات للمعاهد في المكتبة الجامعية، والذي يقود إلى تقلبات في السلطة والمسؤوليات والذي يؤدي إلى تعطيل الكثير من الأعمال.
- التغيير التكنولوجي لم يكن واضحاً، ورغم أنه كان مفيداً في تخفيض الجهود المبذولة في العمل، وتسريع أوقات الاستعارة والاسترجاع للوثائق، ولكن لم يرفق هذا التغيير بتدريب وتعليم للموظفين ما جعل الاستفادة منه محدودة إلى حد ما.

▪ نضرة سلبية للمسيرين إلى أعمال الموظفين موضحة بانعدام اعترافهم بالمجهودات التي يقوم بها الموظفين، وكذلك عدم اشراكهم في صناعة القرار، وإغفال الجانب الإنساني عند التعامل مع الموظفين.

▪ مكونات إدارة التغيير غير متوفرة، ولم يتم فحص المحيط الداخلي والخارجي، ومن الواضح أنه لا يوجد بنية تنظيمية مرنة، بالإضافة إلى انعدام وجود قيادة فعالة كفؤة قادرة على التأثير وتحفيز العاملين للتغيير، وكذلك غياب خطوط واضحة بين التسيير والموظفين.

دراسة (Thomas, 2014) والتي أجراها على مؤسسات الاتصال العاملة في مدينة Lagos في نيجيريا، كان الهدف من وراء الدراسة هو اختبار آثار إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مؤسسات الاتصال، وجزء من أهداف الدراسة يتمثل في معرفة أثر تطبيق التغيير على أداء مؤسسات الاتصال، استخدم الباحث أسلوب البحث المسحي (Survey research)، والمجتمع المستهدف يتكون من 1000 عامل في مؤسسة Airtel النيجيرية في بعض نقاط البيع الختارة من مدينة Lagos وفي الإدارة العامة لشركة Airtel (Airtel Headquarter)، درس الباحث عينة تتكون من 300 مستجوب تضم مسيرين، مشرفين، وبعض أفراد الطاقم التشغيلي (Operating staff)، وكذلك زبائن مختلفين، تم جمع البيانات عن طريق استمارات وزعت على المستجوبين، وبعدها أجرى الباحث عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وأفضت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التغيير في طريقة التسيير كان له أثر كبير على أداء الموظفين في شركة Airtel.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة ترفع وتضاعف الأداء الوظيفي للعاملين في شركة Airtel.
- التغيير في أذواق المستهلكين له أثر بالغ على أداء الموظفين في مؤسسة Airtel للاتصال.
- وكذلك النتيجة الرئيسية للدراسة وهي وجود أثر لإدارة التغيير على أداء الموظفين في شركة الاتصالات النيجيرية Airtel.

دراسة (Wanza, 2016) والتي كانت تهدف إلى تحري أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة Eldoret بدولة كينيا بالنسبة لكل من التغيير في التكنولوجيا المستعملة، القيادة التنظيمية، البنية والثقافة، تبنت الدراسة نموذج دراسة الحالة من أجل إثبات أو نفي وجود هذا الأثر، والمجتمع المستهدف كان يتكون من 403 موظف، ولكن تم دراسة عينة من 121 موظفا مختارة بطريقة المعاينة العشوائية (47 موظفا يشاركون في عملية التدريس، 61 موظفين غير مشاركون في عملية

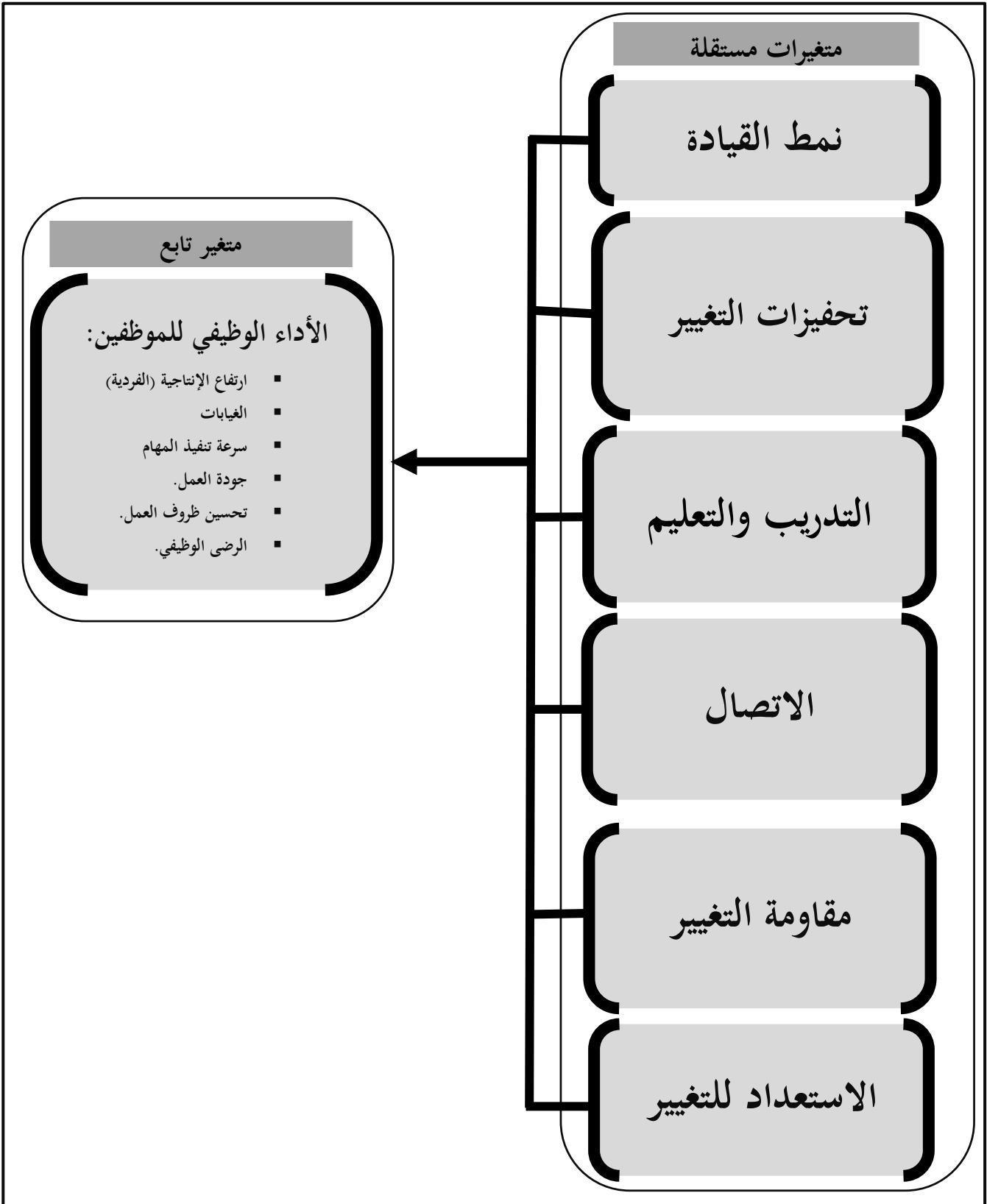
التدريس، و13 يعتبرون رؤساء معاهد)، تم جمع البيانات عن طريق استمارة وزعت على المستجوبين وكذلك عن طريق لقاءات وحوارات مباشرة مع بعض الموظفين، وبعدها تم تحليل البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المتعددة، ووصلت الدراسة إلى:

- أن عوامل إدارة التغيير (القيادة، الثقافة، البنية والتكنولوجيا المستخدمة)، أثرت بشكل مباشرة على أداء الموظفين على جميع المستويات في جامعة **Eldoret**.
- وبينت الدراسة أيضا أن التغييرات الهيكلية هي الأكثر تأثيرا وفعالية عندما يكون التوجيه من خط سلطة واضح.

## المنهج المتبع

تبنت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة الحالة لكونه الأنسب لهذه الدراسة، فشكل التغيير في منظمة ما هو مغاير لتغيير في منظمة أخرى فكل واحدة أعلم بأسلوب وشكل التغيير اللازم اتباعه والأبعاد التي ينبغي أن يمسه التغيير والأخرى التي تبقى على حالها، فلا يمكن أن نختار منهجا آخر بهدف التعميم، لأن كل تجربة تغيير لمنظمة تعتبر فريدة من نوعها ولا يمكن إسقاط نتائجها على منظمة أخرى إلا إن كان هناك تجانس في مجال النشاط، بيئة الأعمال، والثقافة التنظيمية.

المتغيرات المستقلة والتابعة:



الشكل 1 المتغيرات المستقلة والتابعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج بحث (Njuguna & S.M.A, 2016)

## أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

يمر الاقتصاد الجزائري بمرحلة انتقالية من تجربة الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وهذه العملية تتطلب إجراء تغييرات على الأنظمة الخارجية المنظمة لمجالات الأعمال، كما الداخلية لمختلف المؤسسات الاقتصادية والعمومية، وهذا يعني القيام بالتغيير، وهذا التغيير سوف يأتي بنتائج معاكسة إذا لم تتم إدارته بطريقة منظمة ومنهجية وإيجاد القيادات الملائمة لتوجيهه وتنفيذه، وهو ما يمنح الموضوع أهمية بالغة وجاذبية مميزة، وهو ما جعلنا نميل لاختيار الموضوع.

## صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة في ضيق الوقت لإجراء دراسة مثل هذه، وكذلك قلة المراجع الخاصة بالموضوع الخاص بالتغيير التنظيمي باللغة العربية، وأن دراسة مثل هذه تتطلب الملاحظة بالمشاركة والملاحظة المستترة، من أجل الحصول على بيانات أكثر مصداقية، كما أن الأداء الوظيفي يعتبر معقد المفهوم ويتأثر بالكثير من المتغيرات ويصعب دراسته بمعزل عنها.



## الفصل الأول: أساسيات التغيير وإدارته

## مقدمة الفصل الأول

إن التغيير يشكل حقاً الموضة السائدة في المنظمات اليوم، فالمنظمات تتأثر بكل من البيئة الداخلية والخارجية، والتغيير في المنظمات لا يحدث هكذا من فراغ، فإذا لم يحدث شيء يخل بالمنظمة فإن الاهتمام بالتغيير سيكون قليلاً وعملية تنفيذه بطيئة وربما بمحض الصدفة، وعلى كل فإن الدارسين للسلوك التنظيمي (Organizational Behavior)، قد أثبتوا أن التغيير يحدث بوتيرة متسارعة في مختلف المنظمات اليوم، وإن أرادت أن تبقى على استمراريتها فيتوجب عليها أن تكون مستعدة ليس فقط للاستجابة للتغيير بل وتوقعه.

إن الفصل الأول يوضح ماهية التغيير، ولماذا يحدث، ويعالج مختلف الجوانب المتعلقة به، كما يقدم عملية إدارة التغيير.

## الفصل الأول: المفاهيم المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير

المبحث الأول: أساسيات التغيير، أنواعه وإدارته

المطلب الأول: بيئة الأعمال وضغوطاتها والمفاهيم المختلفة للتغيير

إن بيئة الأعمال تضغط على المنظمات في العصر الحالي، وذلك بسبب متغيراتها النشطة والمعقدة نسبياً، والتي صعب التنبؤ بها، ومن للضغوط الخارجية التي تتعرض لها المنظمة هنالك:

- ضغوط التنافس:

في ظل الوضع التنافسي الحالي تسعى كل المنظمات للحصول على ميزة تنافسية تجعلها رائدة في مجال الكفاءة والجودة، وكذلك في مجال التطور والتجديد، وفي ظل هذه الضغوط تجد منظمات الأعمال نفسها في مواجهة قرار التغيير التنظيمي.

- الضغوط الدولية والاقتصادية والسياسية:

الاتحادات الاقتصادية والسياسية التي ضمت العديد من الدول في الفترات السابقة والحالية، تجسدت في كتلتات وتحالفات واتفاقيات دولية وتشكيل منظمة التجارة العالمية، كل هذه العوامل تشكل ضغط على منظمات الأعمال لتغير نظمها وهياكلها وتقنياتها حتى يتسنى لها الاستمرار في دورة حياتها في أسواقها، بالإضافة لذلك نجد أن تمدد الأسواق الأجنبية دفع منظمات الأعمال لتعمل وفق ثقافات وأساليب إدارية وقيم مختلفة ومتنوعة، تناسب هذا التمدد الذي يحدث في أسواق الدول الأجنبية.

- الضغوط الديمغرافية والاجتماعية:

إدارة منظمة في ظل تنوع بيئة العمل نفسها تكتنفها بعض الصعوبات، فالتركيبة السكانية للمجتمعات تتبدل عبر الزمن، مما يعني تبدل وتنوع حاجات المجتمعات التي تخدمها منظمات الأعمال، وتسعى لإشباع حاجات أفرادها بإنتاج السلع والخدمات مما يستدعي تجديد وتطوير هذه المنتجات وفق الحاجات التي تتطور باستمرار، وهذا لا يتأتى إلا بتطوير القدرات الإدارية العاملة بهذه المنظمات ومنحها الصلاحيات اللازمة حتى يتسنى لهذه القدرات قراءة هذه الحاجات بشكل دقيق، والعمل على إشباعها بشكل دقيق أيضاً.

### ▪ الضغوط الأخلاقية:

في ظل الضغوط الاقتصادية والحكومية والسياسية على منظمات الأعمال تكون هناك حاجة ملحة لتنمية سلوك أخلاقي مناسب للمنظمة، والبعد ما أمكن عن الانزلاق في بعض السلوكيات غير الأخلاقية، وهذا يتم بمنح معظم أو أغلب الفئات العاملة بالمنظمة الفرصة لمشاركة في صناعة القرار بالمنظمة، وانتهاج مبدأ الشفافية في تنفيذ عمليات المنظمة وأثارها على المجتمع المحيط بها. ونشير إلى أن قدرة استجابة المنظمة للتغيرات في هذه العوامل تتحكم فيه مجموعة أخرى من العوامل، منها حجم المنظمة ومدى مرونة الموارد، وبعض الدراسات ترى أن المنظمات متوسطة الحجم هي الأكثر قابلية للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال منها من المنظمات الكبيرة الحجم أو الصغيرة، والمتغير الأكثر علاقة باستجابة المنظمة هو متغير المرونة، فقد تأكد من خلال بعض الأبحاث أن المنظمات التي لديها مرونة جيدة هي سباقة للاستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة.

إن التغيير يتم بأشكال مختلفة ومتنوعة، قد تتمثل في فرد معين يقوم بأداء عمل بطريقة مختلفة إلى برامج شاملة تتضمن ألافاً من الأشخاص، كذلك أوقات وحدود التغيير تعتبر مختلفة كذلك ونتيجة هذا الاختلاف في طبيعة التغيير فإنه من الصعب تحديد مفهوم شامل وجامع للتغيير، وعلى كل فإنه يعتبر خاصة ملازمة للطبيعة الإنسانية، فالإنسان دائماً بحاجة إلى تغيير (للأحسن بالتأكيد)، وذلك من أجل مساندة البيئة التي يعيش فيها مهما كانت ولكنه في المنظمة يمس كل عناصرها في سكونها وتفاعلاتها وليس على مستوى الأفراد فيها فقط، بل يشمل محاور مختلفة ويتخذ أشكالاً عدة، ما يجعل التغيير الإنساني مغايراً تماماً للتغيير التنظيمي، ونذكر مجموعة التعاريف التالية المختلفة للتغيير وقبل كل ذلك نورد التعريف اللغوي للتغيير:

▪ لغة: الدلالة المعجمية اللغوية للفظ التغيير تدور حول أصلين هما:

▪ إما إحداث شيء لم يكن قبله (الجرجاني، 2011، صفحة 56).

▪ وإما انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى (الجرجاني، 2011، صفحة 56).

فمن الأصل الأول: (غَيَّرَهُ) جعله غير ما كان، و(غَيَّرَهُ) حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ.

ومن الأصل الثاني: (الغَيَّرَ): أي: تَغَيَّرَ الشيء عن حاله أي تحوله، و(غَيَّرَهُ) أي حوله وبده كأنه جعله

غير ما كان (إبن منظور، 1981، صفحة 40).

وقد ورد في القرآن الكريم ذكر لمصطلح التغيير والتغير في مواضع عدة منه، نورد منها: قوله ﷺ ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾﴾ [الأنفال: 53]، وكذلك قوله ﷺ ﴿سَوَاءٌ مِّنْكُمْ مَّنْ أَسْرَ الْقَوْلَ وَمَنْ جَهَرَ بِهِ وَمَنْ هُوَ مُسْتَخْفٍ بِاللَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ ﴿١٥﴾ لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾﴾ [الرعد: 10-11]، وكذلك في قوله ﷺ على لسان إبليس اللعين ﴿وَلَا ضَلَّتْهُمْ وَلَا مَتَيْتَهُمْ وَلَا مَرْتَهُمْ فَلْيَبْتَئِكُنَّ آذَانَ الْأَنْعَمِ وَلَا مَرْتَهُمْ فَلْيُغَيِّرُنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا ﴿١٣٧﴾﴾ [النساء: 119]، وأيضا في قوله ﷺ ﴿مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعَدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّنْ مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّنْ لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِلشَّرِيبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُّصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ ﴿١٥﴾﴾ [محمد: 15].

والمعنى من الآيات السابقة أن التغيير من داخل الإنسان ورغبته في ممارسة النواحي الإيجابية أو السلبية، وهو ما خلص إليه غالبية علماء النفس والإدارة والتسيير من بعد البحث في الموضوع أن التغيير لن يكتب له الفلاح، إلا إذا كانت هناك قناعة متجدرة في نفس الفرد بضرورة التحرك والتعديل في الأمور وتغييرها نحو الأفضل، أما سورة النساء فتتضمن أن الإنسان إذا لم يكن قويا الإرادة والايمن فإنه سيستجيب لأوامر من داخل نفسه يلقيها الشيطان في خاطره بالتغيير في أمور خلق الله والتي ينبغي أن لا يغير فيها أساسا لأنها فطرة الله التي فطر عليها عباده ولكن ضعف إيمانه وضعف إرادته تجعله ينقاد لمباشرة مثل هذا التغيير المشين، أما ما ورد في سورة محمد فتبين أن هناك من الأمور الثابتة ليس بالإمكان تغييرها فهي من سنن الله ﷻ ومهما بلغت قدرة الإنسان وإمكانياته في مجال التغيير فلا يستطيع تغيير أمر هو من شأن المولى ﷻ.

أما المعنى الإداري والتسييري للتغيير فعديدة ومتعددة نذكر منها:

- أحداث شيء جديد اعتماداً على تفجير إمكانات المنظمة وهو أمر يحتاج إلى نظام متكامل للحماس المخطط (محمد مختار، 2014، صفحة 49).
- كما يمكن أن يعرف على أنه "عملية أو عمليات تقوم بها المنظمة لتنتقل بها من الوضع الحالي إلى وضع آخر مستقبلي مرغوب فيه، بهدف زيادة فعالية المنظمة" (محمد مختار، 2014، صفحة 49).
- ويعتبره Robinson على أنه "تحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه المنظمة إلى آخر مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية (عرفة، 2011، صفحة 17).

- من جهته فاروق السيد عثمان فيرى أنه "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة ومعنى ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (عثمان، 2000، صفحة 17).
- وعرفه السلمي بأنه عملية احداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بغرض تحقيق إحدى الهدفين: إما ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق أهداف المنظمة (جرادات، المعاني، وعريقات، 2013، صفحة 30).
- ويعتبر Andrew & Mank أن التغيير يعتبر عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية (جرادات، المعاني، وعريقات، 2013، صفحة 31).  
أما فيما يخص التغيير التنظيمي فيمس جانب البنية التنظيمية للمنظمة وجوهر البنية التنظيمية هو تفويض المسؤوليات، تقسيم العمال إلى مجموعات وتخصيص العمليات وتنسيقها والرقابة عليها، وقدم كل من (Wilson & Rosenfeld, 1990, p.215) تعريفا للبنية التنظيمية كما يلي:

*"The established pattern of relationships between the component parts of an organization, outlining both communication, control and authority patters. Structure distinguishes the parts of an organization and delineates the relationship between them".*

"إنشاء أنماط علاقاتية بين أجزاء المنظمة بالتركيز على كل من: الاتصال، الرقابة، وأنماط السلطة، فالبنية توضع وتبين الأجزاء المختلفة للمنظمة، وتبين العلاقات بينها" (Senior & Fleming, 2006, p. 78).

وأضاف كل من Batrol and Martin "مصممة عن طريق التسيير" إلى هذا المفهوم:

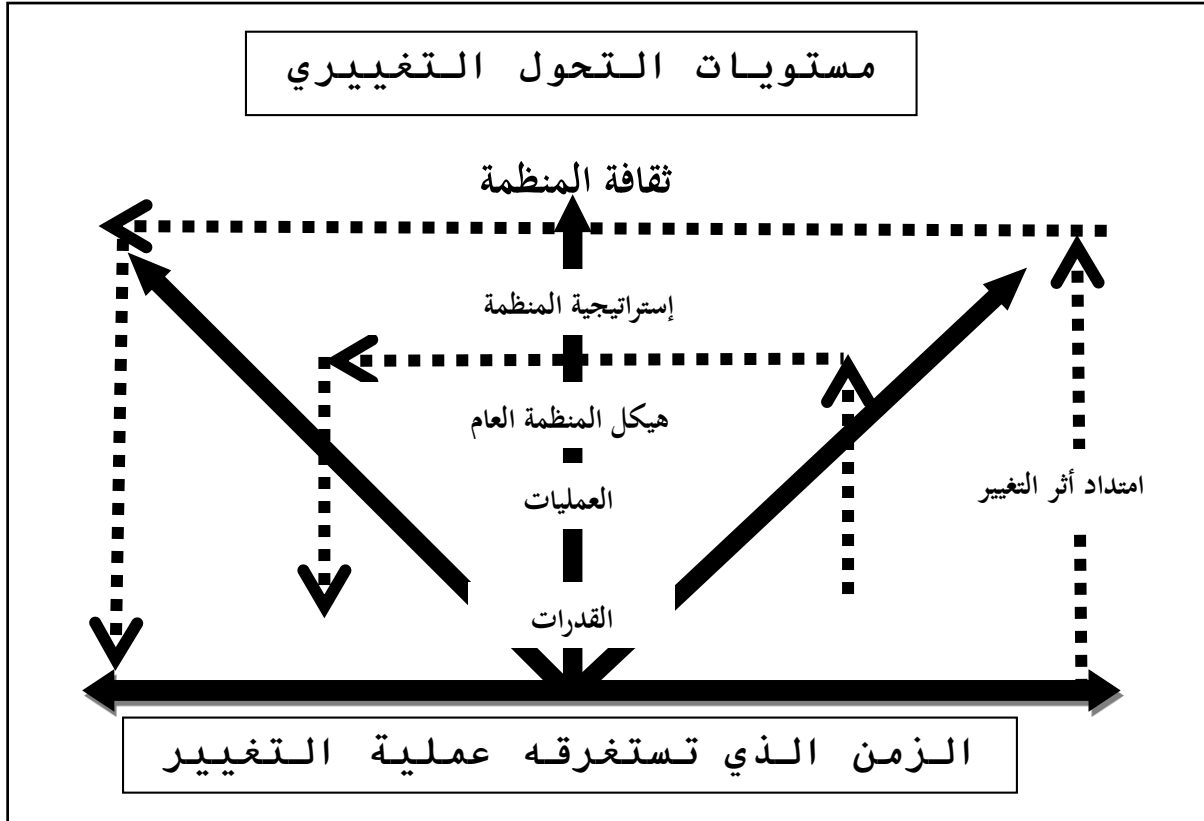
*"The formal pattern of interactions and coordination designed by management to link tasks of individuals and groups in achieving organizational goals".*

أي "هي عبارة عن الأنماط الرسمية مصممة عن طريق التسيير التي تبين التفاعلات والتنسيق الروابط بين مختلف العمليات التي يقوم بها الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية" (Senior & Fleming, 2006, p. 78).

وعملية التغيير التنظيمي يمكن أن تستغرق سنين عدة، كما يمكن أنه لا تستغرق سوى سويجات أو أيام معدودة، فقد يمتد التغيير التنظيمي ليمس جوانب أكثر عمقا من البنية التنظيمية للمنظمة مثل

الثقافة والاستراتيجية، أو قد يمس مناحي صغيرة جدا مثل رفع القدرات أو بعض العمليات الصغيرة فهذه لا تستغرق وقتا طويلا.

ويستوجب هذا التباين بين التغيير القصير المدى والمتوسط والطويل وضع إطار عام وشامل يفسر كل هذه الأنواع ويمكن التعااطي معه أكاديميا وعمليا، ونجد في النموذج الذي قدمه Gibson التفسير المناسب:



الشكل 2 الإطار العام لعملية التغيير

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار (2014)، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ص. 51

## المطلب الثاني: تطور مفهوم التغيير في الفكر التنظيمي:

يمكن التفكير في القوى التي تتفاعل لخلق التغيير في المنظمات كالرياح التي تتغير قوتها واتجاهاتها، فهناك رياح خفيفة التي لا تحرك سوى بعض أوراق الأشجار، وهناك أخرى قوية جدا تسبب دمارا لبنية العمليات وإعادة توجيه و تخصيص الموارد وصياغة الأهداف والتفكير جيدا قبل إعادة البناء، وأحيانا تسكن هذه الرياح لتمنح فترات من السكينة، وهذه الفترات تعتبر فترة استقرار تنظيمي نسبي، ومثال على هذه الفترات هي الزمن الزراعي، والتي يعتبر Goodman انها استقرت في أوروبا والمجتمعات الغربية حتى بداية القرن الثامن عشر (سنوات 1700 ميلادية)، وفي هذه الفترة كان يتم خلق الثروة في إطار المجتمع الزراعي متأثرة أساسا بالأسواق المحلية (المستهلكين، والعمالة)، وكذلك العوامل التي هي خارجة عن تحكم الأفراد مثل المناخ والطقس، وفي هذه الحقبة كان يمكن للأفراد توقع نوعا ما حلقة الأنشطة المحتاجين إليها لاستمرارية الحياة، حتى وإن كان مستوى نوعية الحياة يفوق نوعا ما المستوى الذي يتطلب البقاء على قيد الحياة.

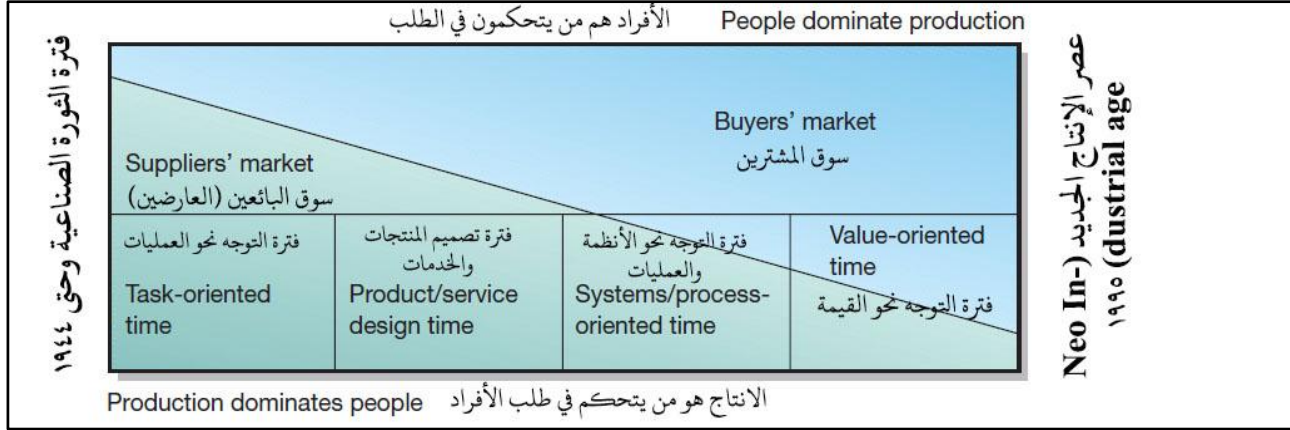
وللإبقاء على معنى التشبيه بالرياح السابق، فقد ضربت رياح التغيير بقوة لتفرض زمن الثورة الصناعية، ودائما بالرجوع إلى Goodman فقد استمرت حتى سنة 1945، وقد تميزت بسلسلة من الاختراعات والاكتشافات خفضت من عدد الأفراد اللازمين للعمل في الأرض، وبالمقابل قدمت مفهوم الإنتاج بالحجم الكبير، وأصبح هدف المنظمات هو الرفع من مستوى الإنتاج والعرض بكميات كبيرة، وكان حجم الطلب والعرض يمكن توقعه بنوع من الدقة ما يسمح للمنظمات بتنظيم بنيتها كما وصفه كل من (Burns & Stalker, 1966) بالخطوط الميكانيكية (Mechanistic lines)، وهو يعنى نظام بنية هرمية دقيق ووسيلة المؤسسة للتحكم في أنشطتها.

لقد استمرت الحالة السابقة لفترة من الزمن بعد الحرب العالمية الثانية، والتي كان فيها الطلب ناجما عموما عن الأسواق المحلية، وسعت المنظمات بكل ما لديها ملء فراغ العرض مقابل تلبية هذا الطلب، وعليه فقد كان العامل الأكثر تأثيرا في المنظمات في تلك الفترة هو الطلب على المنتجات، والذي تجاوز العرض، والعبارة المشهورة لـ Henry Ford "يمكنك الحصول على أي نوع سيارة تريد مادام لونها أسود" يمنح اقتناعا بحالة السوق التي يحكمها العرض بدلا من الطلب، وبالتغاضي عن كل الصعوبات التقنية المتعلقة بتلوين السيارات فإن Ford لم يكن يقلق بشأن تفضيلات الزبائن لألوان السيارات، فقد كان بإمكانه تسويق كل ما تنتجه مؤسسته، ما يعني أن الاهتمام بمتطلبات المستهلكين الثانوية لم يكن لها أهمية كبيرة في هذه الفترة، إلا أن المتطلبات الأساسية لهم كان يهتم بها ويأخذ بها في عملية



التصميم والإنتاج.

ويوضح الشكل الموالي أن المنظمات في هذه الفترة كانت تتميز بـ "العمليات الموجهة" (Task oriented) مع تركيز الجهود على الرفع من الإنتاجية عبر عمليات إنتاج كفؤة وفعالة.



### الشكل 3 عوامل السوق المؤثرة على العمليات في المنظمات الغربية

المصدر: Barbara S, Joycylne (2006), Organizational Change, Prentice Hall, P.8

إن الدفع باتجاه الزيادة المستمرة والفعالة للإنتاج شجعت التطبيق المستمر لآراء Taylor ودراساته حول الإدارة العلمية بالإضافة إلى أفكار Henry Ford المتمثلة أساساً في عمليات الإنتاج عبر خطوط التركيب، وهذه الفترة كانت أساساً فترة قيادة ورقابة، وفترة بنية بيروقراطية تؤمن بوجود طريقة مثلى واحدة (One Best Way) لتصميم المنظمات من أجل إنتاج فعال، وعلى كل بعد مرور فترة من الزمن بدأت هذه الأفكار تفقد رونقها نوعاً ما، وذلك بعدما أصبح الأفراد أكثر وعياً بالسلع والخدمات التي يرغبون بشرائها، وكذلك التقدم التكنولوجي الذي ضاعف الإنتاج إلى حد تجاوز فيه العرض الطلب، كما أنه نشأ لدى المنظمات اهتمام متزايد بالبحث عن أسواق خارجية بعد سيطرتها على الأسواق الداخلية.

وفي نفس الفترة يلاحظ أن المنظمات واجهت منافسة شديدة من الخارج على منتجاتها وخدماتها، وفي الغرب عموماً، كان هذا التطور مصحوباً بتحول الاهتمام من الإنتاج إلى الخدمات بغض النظر إن كانت هذه الخدمات تضيف قيمة إلى المنتجات أو أنها خدمات خالصة في حد ذاتها، وتزامن ذلك مع تطور الخدمات المالية التي ساعدت في الإسكان، الخدمات الطبية، التعليم والتدريب، وفي عصر الإنتاج الجديد (Neo-Industrial Age) فإن الدول المتقدمة تركز على الانتقال نحو التركيز على زيادة القيمة للمنتجات والخدمات (والتي يطلق عليها Goodman مرحلة التوجه نحو القيمة أو Value-oriented

(time) وهي نتيجة لما سبقها من الاهتمام في المراحل السابقة بالعمليات، المنتجات والخدمات، والأنظمة، والجدول التالي يوضح التجاوب التنظيمي لكل من التسويق، الإنتاج والأفراد، في كل مرحلة من المراحل:

مرحلة التوجه نحو القيمة	مرحلة التوجه نحو الأنظمة/العمليات	مرحلة التوجه نحو تصميم المنتج/الخدمة	مرحلة التوجه نحو العمليات	أهم الاستجابات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق بالعلاقة</li> <li>التسويق بالقيمة المضافة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الاستراتيجي</li> <li>زيادة أهمية التركيز على كل زبون على حدى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير أجزاء الأسواق</li> <li>التوضيح والاستهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوق البائعين</li> <li>التركيز على زيادة المبيعات</li> </ul>	التسويق
<ul style="list-style-type: none"> <li>أنظمة مرنة</li> <li>تسيير المعلومات</li> <li>وحدات مستقلة</li> <li>تحسين وقت الاستجابة</li> <li>الشبكة (networking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرقابة الإحصائية على العملية</li> <li>سلسلة الجودة/الخدمة</li> <li>في الوقت المناسب (JIT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأتمتة (Automation)</li> <li>دراسة العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حجم العرض</li> <li>تخفيض التكاليف</li> </ul>	الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعات تركز على العملية/المشروع.</li> <li>مجموعات عبر وظيفية</li> <li>إدارة المعلومات</li> <li>إنتشار المشكلات الفوضوية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جودة الأنظمة</li> <li>Kaizen</li> <li>حل المشاكل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط القوى العاملة</li> <li>تسيير الموارد البشرية</li> <li>العمل الجماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الملائمة</li> <li>دراسة العمل</li> <li>المشاكل الناشئة عن النمو الأداء</li> </ul>	الأفراد

## الجدول 1 الاستجابات التنظيمية الأساسية في المملكة المتحدة

المصدر: Barbara S, Joycylne (2006), Organizational Change, Prentice Hall, P.10

وقد لخص كل من (Jones, Palmer, osterwiel, whitehead, 1996) التغيير عبر مختلف المراحل التاريخية في تعليقاتهم عندما أوضحوا بأن:

"As we approach the 21<sup>st</sup> century the space and scale of the change demanded of organizations and those who work within them are enormous. Global competition and the advent of the information age, where knowledge is the key resources, skills and systems of the agricultural era to meet the demands of the industrial era, so we are now having to shed ways of working honed for the industrial era to take advantage of the opportunities offered by the information age. ...Organizations are attempting to recreate themselves and move from the traditional structure to a dynamic new model where people can contribute their creativity, energy and foresight in return for being nurtured, developed and enthused."

أي بما معناه: "عندما نقرب من القرن الواحد والعشرين، فإن سرعة ومجال التغيير المطلوب من المنظمات والذين يعملون فيها يصبح عظيمًا، فالمنافسة العالمية وضغوط عصر المعلومات أين تكون المعلومة أحد أكثر المصادر أهمية أُلقت بعالم الشغل في تشوش (Disarray)، وكما تم تغيير العمليات،

المهارات والأنظمة الزراعية لتصبح أكثر ملائمة مع الحقبة الصناعية، فإنه ينبغي الآن إعادة تغيير وتعديل نفس العناصر من أجل استغلال الفرص التي يتيحها عصر المعلومات، والمنظمات اليوم تحاول إعادة بناء نفسها كي تنتقل من البنية التقليدية إلى نموذج ديناميكي يمكن فيه للأفراد أن يساهموا بأفكارهم، قواهم رؤاهم في مقابل أن يتحصلوا على أجورهم بالإضافة إلى تهميتهم وتطويرهم "Senior (Senior & Fleming, 2006, p. 10).

وقد كان (Jones & Al, 1996) أكثر واقعية عندما تنبؤا بكل هذه التطورات في المجتمعات الغربية المتطورة، وعلى كل فإنه ينبغي أن يعمل أنه ليس كل الجوانب من العالم مسها هذا التطور، فما زالت العديد من المناطق فيه تعيش حالة شبيهة بالحقبة الزراعية الأوروبية التي سبقت الثورة الصناعية (Senior & Fleming, 2006, p. 11).

ويمكن أن نلاحظ الفروقات بين الدول والتوظيف في مختلف القطاعات في الجدول الموالي:

الدول	الزراعة (1980)	الزراعة (2010)	الصناعة (1980)	الصناعة (1980)	الخدمات (1980)	الخدمات (1980)
إيطاليا	16	6	42	31	40	62
ألمانيا	2	1	58	45	40	56
فرنسا	11	5	47	32	41	63
إسبانيا	22	5	40	42	38	52
و.م.أ	4	3	62	21	62	76
اليابان	13	6	38	38	49	58
الصين	70	44	19	26	12	30

الجدول 2 البنية المتغيرة للقوى العاملة في مختلف المجالات في كل من: أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، والصين 1980-2010 بالنسب المئوية.

المصدر: Barbara.S and Jocelyne.F (2006), *Organizational Change*, Printice hall, P.11

وفي الأخير وبعد استقراء كل الكتابات السابقة فإنه يمكن أن نلاحظ وببساطة أن تطور التغيير التنظيمي بدأ أساسا بالثورة الصناعية التي فرضت على المنظمات تغييرات شاملة في كل من العمليات والبنية التنظيمية، وبرزت فيها أفكار Taylor & Fayol، ثم فرض التغيير في التعامل مع مفاهيم العرض والطلب وبشكل أساسي بعد أزمة الكساد الكبير فظهرت نظريات جديدة وإضافات عالجت مواطن

الخلل في النظريات الكلاسيكية، وبالتأكيد فقد تم أحداث تغييرات بالجملة على كل عناصر البنية التنظيمية للتماشي مع متطلبات الوضع الجديد، وفي بدايات التسعينيات ظهر هناك تحول للاهتمام بالتكنولوجيات عامة وخاصة تكنولوجيا المعلومات وهذا الاهتمام أحدث ما يصطلح عليه ثورة المعلومات في بادئ الأمر، ما جعل تلك الحقبة تسمى عصر المعلومات، حيث أصبحت المعلومات فيه تمثل مصدرا أساسيا تهتم به كل المنظمات، وهو بالتأكيد ما فرض عليها التغيير في نواحي عدة من أجل أن تجد توازنها وتستقر وفق المتطلبات التي فرضها الوضع الجديد للعصر الجديد.

المطلب الثالث: أسباب ودوافع عملية التغيير والأنواع المختلفة له

حسب (Huczynski & Buchanan, 2013, p. 619) فإن أسباب التغيير (Triggers for

change) تعرف على أنها:

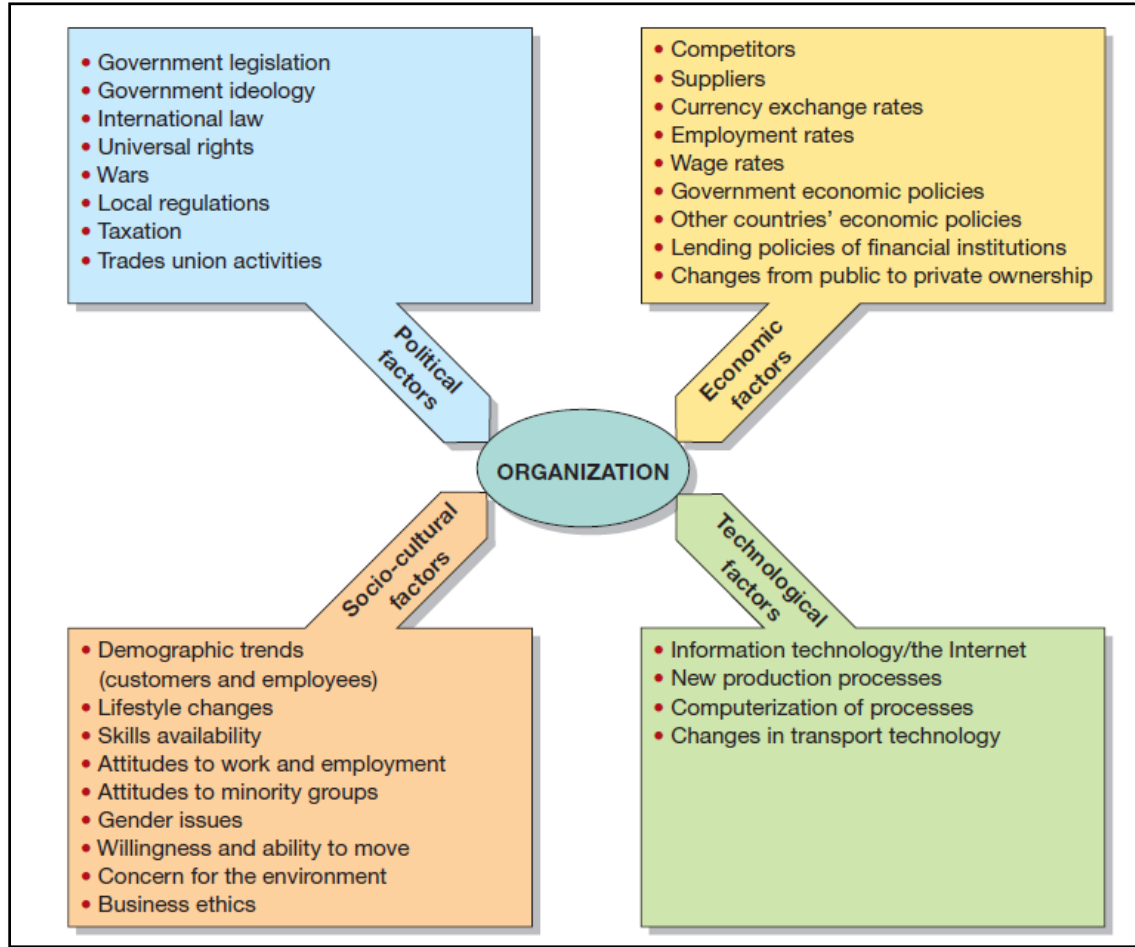
*"Disorganizing pressures indicating that current systems, procedures, rules, organization structures, and processes are no longer effective".*

أي أنها: "قوى ضاغطة غير منظمة، توضح بأن كل من النظام، العمليات، الإجراءات والقواعد والبنية التنظيمية المعمول بها حاليا أصبحت غير فعالة".

وكما سبق وذكرنا في المبحث الأول، فإن العوامل التي تدفع باتجاه التغيير تتعدد وتختلف وذكرنا بعضها، ولكن هذه العوامل ليست هي وحدها المؤثرة فالتغيير في البيئة يعتبر عاملا خارجيا خارج نطاق ومحيط المنظمة، وقد يختفي عامل منها في أي فترة من الفترات لظهور معطيات أو ثقافات استهلاكية، إنتاجية وتكنولوجيا جديدة، وقد تظهر عوامل أخرى جديدة لنفس الأسباب فلكل عصر معطياته ومتطلباته التنظيمية وعلى العموم نذكر بعض من الأسباب الخارجية والداخلية التي تفرض أو ترغب في التغيير وكما نص كل من Edward Lawler & Christopher Morley فإن المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية عليها ان تكون قادرة على توقع التغيير ومستعدة للتغيير في أي وقت وظرف وتعمل على بناء قدرة مستمرة للتغيير، والمنظمات التي تنتظر حدوث ظروف معينة لتباشر في عملية التغيير حري بها أن لا تكون الأولى في السبق، وقد تعاني الكثير من المشاكل في مسعى بقائها، والطريقة الوحيدة للمنظمات من أجل البقاء هي أن تصمم نفسها بطريقة تجعلها قادرة على ضبط وتحريك نواياها الاستراتيجية، وبنيتها التنظيمية ورأسها البشري بطريقة روتينية (Lawler & Morely, 2017)، ومن جملة الأسباب نذكر:

1. أسباب بيئية (خارجية): مختلف المسائل والتوجهات والأحداث والتي تحدث خارج حدود

- المنظمة والتي يكون لها تأثير على القرارات والسلوكيات الداخلية، فالمنظمة أو المؤسسة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة ولا بد من التكيف معها بإجراء تغييرات مناسبة داخلها.
2. تغيير في أهداف المنظمة: لا شك أن التغيير في هدف المنظمة أو النظرة إلى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برامجها، وأسلوب عملها.
  3. أسباب فنية وتكنولوجية: فقد تُغير منظمة ما خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف.
  4. أسباب هيكلية: كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية وغير ذلك.
  5. أسباب إدارية: فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل وكذلك رؤيتها المستقبلية لوضعية المنظمة له الأثر البالغ في أدائها، لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة.
  6. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أدائها، أو تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها، أو لغرض الارتقاء بمستوى خدمة العملاء.
  7. أسباب نفسية: كون العنصر البشري أهم محدد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب إحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية، وللحفاظ على الحيوية الفاعلة.
  8. التوافق مع متغيرات الحياة: فمتطلبات الحياة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومتجددة ويتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوماً لمرافقة ومواكبة هذا التغيير في نمط الحياة.
- بالنسبة للتغيرات في البيئة الخارجية فقد ذكرناها في المطلب الأول، ولكن ننوه أن بعض المحللين أمثال Johnson & Scholes يرون تجميع كل تلك المتغيرات في ما يصطلح عليه اختصاراً بـ PEST (Political, Economical, Sociological, and Technological) و Goodman يرى تجميعها في ما يطلق عليه اختصاراً بـ STEP (Sociological, Technological, Economical, and Political).
- والشكل الموالي يوضح كل تلك المتغيرات مجتمعة:



### الشكل 4 عوامل PEST وتأثيرها في التغيير التنظيمي

المصدر: Barbara.S and Jocelyne.F (2006), *Organizational Change*, Printice hall, P.17

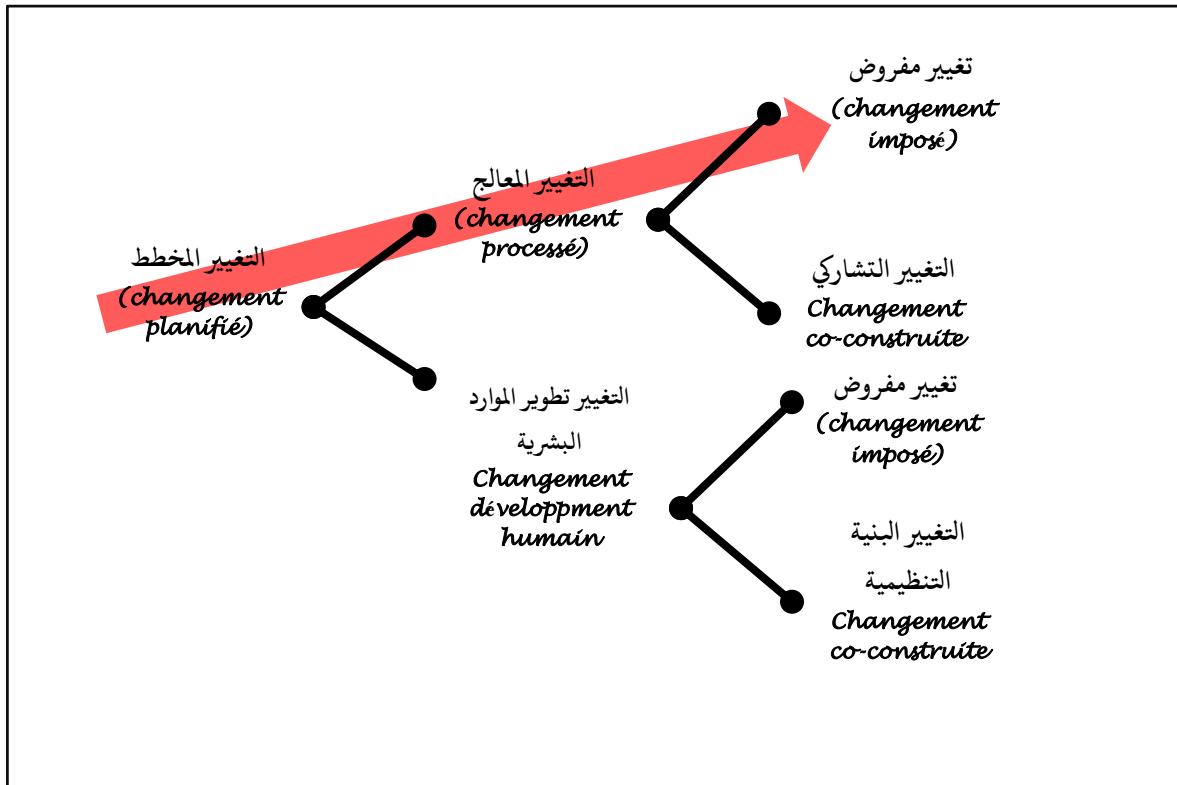
### أنواع التغيير في المنظمة

يمكننا تقسيم أنواع التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره كما يلي:

- **تغيير في التكنولوجيا المستعملة:** وهي التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية، ومثال ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق.
- **تغيير في المنتجات أو الخدمات:** من فترة لأخرى تقوم المؤسسات بتحسين المنتج، أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة، مثال ذلك بالنسبة لشركات السيارات إضافة تغييرات في شكل السيارة أو وظائفها مثل النقل الأوتوماتيكي أو استحداث سيارة جديدة تماما.

- التغيير في شكل الهيكل التنظيمي: نتيجة لأسباب كثيرة فإن التغيير في الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسيع المؤسسة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة، وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي، ونتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئياً أو كلياً من هيكل وظيفي إلى قطاعي وربما العكس.
  - التغيير في الثقافة: تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه عملية ليست سهلة، ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة.
  - التغيير في الاستراتيجية العامة: الاستراتيجية تحدد الاتجاه العامل للمؤسسة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، إن هذه الاستراتيجية قد تتغير أحياناً وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها.
- وحسب (Autissier, bensebaa, & moutot, 2012) فإن أنواع التغيير وهي نفسها التي تعتبر كاستراتيجيات للتغيير تكون كما يلي:
- التغيير المخطط (Le changement planifié): هذا النوع من التغيير يحدث عندما يكون الهدف من التغيير معروفاً وملخصاً في بعض الأهداف التي توضع كمقاييس، ويمكن لهذا التغيير أن يختار أحسن الاستراتيجيات وعادة لا يكون هناك نقاشات ومنازعات حوله لأن أهدافه واضحة ومفهومة من قبل الجميع، وما يكون مهماً هنا هو إنشاء مخطط ومجموعة من الإجراءات بغية السير الحسن لهذا التغيير، وإدارة هذا التغيير تتضمن تحديد العمليات التي يتم اتباعها، وكذلك تحديد مختلف مستويات المسؤولية والسياسات المرافقة لهذا التغيير، وعملية قيادة التغيير وقياس فعالية الإجراءات المتخذة (Les actions) تعتبر مهمة جداً وبنوية في نفس الوقت، ويمكن استخدام العديد من الاستراتيجيات في هذا التغيير منها: حلقة Deming وأسلوب Lean 6 Sigma، ورغم أن هذه الاستراتيجيات تم استحدثها من أجل التحكم في إدارة الجودة الشاملة إلا أن لها استخدامات في التغيير التنظيمي من أجل إحداث تغيير مخطط كهدف أولي ثم التأكد من التحسين المستمر بعد التغيير كهدف إضافي، بالإضافة إلى الاستراتيجيتين السابقتين يمكن استخدام نموذج EFQM للتميز والذي تستخدمه أكثر من 30000 شركة في الوقت الحالي كأداة تقييم آلية وتم مراجعة هذا النموذج مرتين إحداها في سنة

1999 والأخرى كانت سنة 2003، وتكمن أهميته في التغيير أنه يحدد مواقع القوة والضعف، بالتالي فهو يساعد في عملية التخطيط للتغيير والتعامل الجيد مع المقاومة للتغيير، وله استخدام أيضا كحلقة للتطوير المستمر وله مقاربتين واحدة كيفية والأخرى كمية، والتغيير المخطط عادة ما يكون مخططا له من السلطة العليا في المنظمة ما يعني أن اتجاهه يكون من الأعلى إلى الأسفل.



### الشكل 5 اتجاه التغيير المخطط (Chemin d'un Changement planifié)

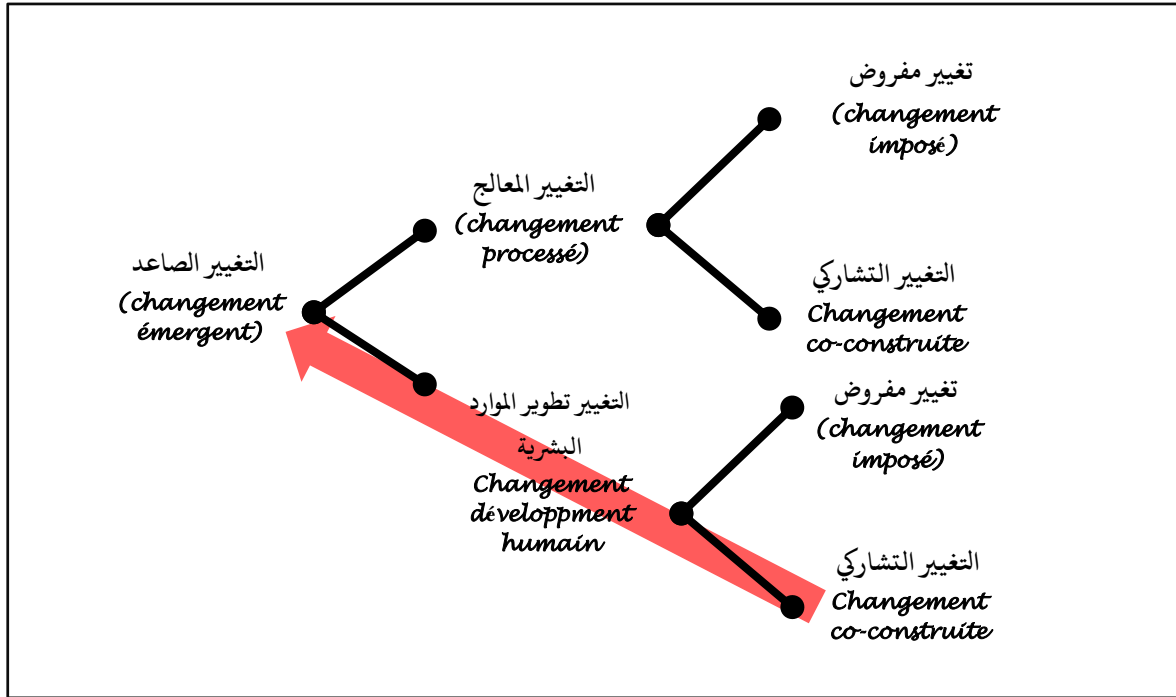
المصدر: autissier,d.,bensebaa,f.,moutot,j.-m.(2012). les stratégie de changement. Paris:Dunod. p.119

- التغيير الصاعد (Changement emergent): ويعتبر عملية تغيير واستراتيجية في نفس الوقت تنشئ في المستويات الدنيا في المنظمة، ويتضمن إنشاء العديد من الإجراءات الصغيرة (Micro-actions) من أجل تحديد الفاعلين الأساسيين من أجل مباشرة منحى التغيير والذين يريدون هم أنفسهم أن يقومون به لأنها طريقة تنفيذ التغيير عن طريق الأفراد، وتكون محددة بإطار زمني وبأهداف وإجراءات محددة، ويمكن لاستراتيجية التغيير الصاعد أن تكون مزودة في إطار للأهداف المحددة بدقة أو تحفيز الفاعلين في العملية بصفة دورية، وتبعاً لذلك فإنه من



الممكن لاستراتيجية التغيير الصاعدة أن تنشئ مرحلة تحضيرية للتغيير، وعموما تتمحور هذه الاستراتيجية في ثلاث نقاط أساسية:

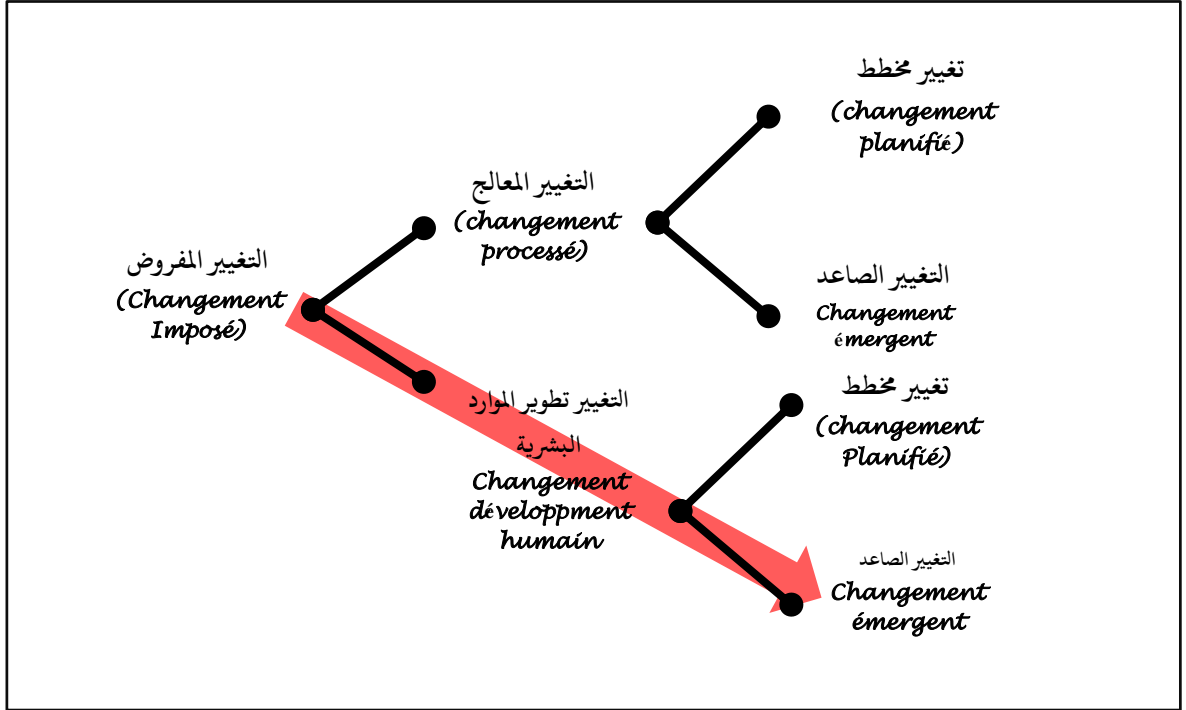
- تحديد الدوافع و مسرعات للتغيير (Les accélérateurs du changement)
- الالتزام بفكرة التغيير (L'adhérence au changement)
- تحديد إطار جيد وواضح للتغيير (Le context du changment)



الشكل 6 إتجاه التغيير الصاعد (Chemin d'un changement émergent)

المصدر: Autissier, d., bensebaa, f., moutot, j.-m. (2012). les stratégie de changement. Paris: Dunod. p.139

التغيير المفروض (Changement Imposé): هذا الشكل يكون عندما تجبر الاحداث المنظمة على اتخاذ إجراءات سريعة وتلقى البنية التنظيمية نفسها في مواجهة تحدي التصرف بشكل سريع وبأقل المعلومات المتاحة وبطريقة هادفة، ويصف كتاب الإدارة والتسيير هذه الحالة بوصف Burning platform أو المنصة المشتعلة ليوضحوا الحالة الطارئة للوضع والمخاطر المحتملة، وبشكل عام فإن هذا التغيير المفروض يهدف للحفاظ على المنظمة وبقائها حية، يقوم المسيرين الأساسيين باختيار تغيير مفروض من أجل إنشاء وتحضير إجراءات إجبارية في أقل وقت متاح ممكن.

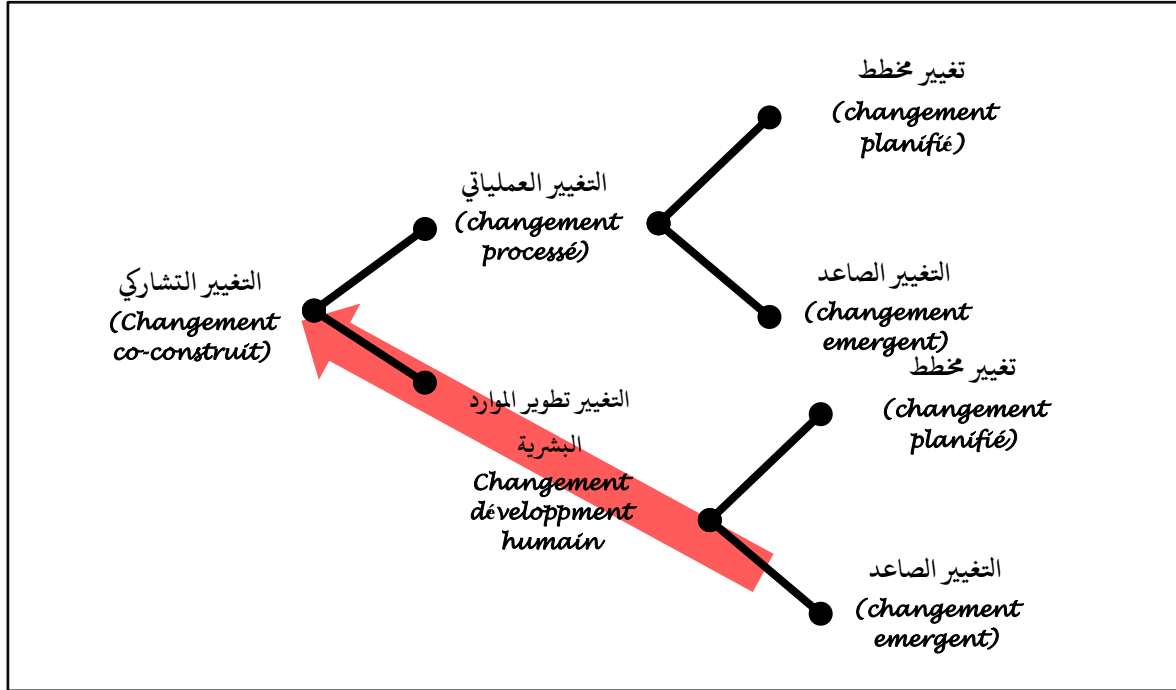


الشكل 7 اتجاه التغيير المفروض (Chemin d'un changement imposé)

المصدر: autissier,d.,bensebaa,f., moutot,j.-m.(2012). les stratégies de changement. Paris:Dunod. P.151

- التغيير التشاركي (Changement co-construit): إن النظرة الكلاسيكية لإدارة التغيير توضع وتسطر من طرف المسيرين والمستشارين والعمال والموظفين في المنظمة هم مجرد هدف لإدارة التغيير، ويعتبر المسيرين والمستشارين كعملاء أو قادة مزودين بسلطة الوكالة أما الموظفين فهم محرومون منها مطلقاً.
- وضمن وجهة النظر هذه تكون المساهمات المتعلقة بالتغيير تميل لربط مبالغ فيه بين إدارة التغيير ومدراء (مسيرين) التغيير وتحديد مفرط ومبالغ فيه لمحدداته (بعض المحددات الأساسية على وجه الخصوص)، وقد تميزت مقارنة التشخيص بالسيادة لفترة طويلة من الزمن، حيث أنها تعتبر أنه من الضروري فحص المنظمات بدقة قبل تقديم الحلول والوصفات اللازمة لها.
- أما الرأي الآخر المعاكس لوجهة النظر السابقة يعتبر أن إعطاء أهمية للعمال يعني إدماج جانب مهم جداً من أصحاب المصلحة، وذلك يعني إشراك العامين في عملية التغيير لا يفرضه عليهم.
- إلا أن التقليل من دور قائد التغيير يعني عدم وجود شكل مثالي للتنظيم الجماعي (Organizing sociale) ما يعني أن المنظمة مفتوحة على احتمالات لانهائية، مرتكزة على الخيال البشري والإرادة الجماعية، هذه المقاربة تركز على تطوير أفكار جديدة التي تآثر على

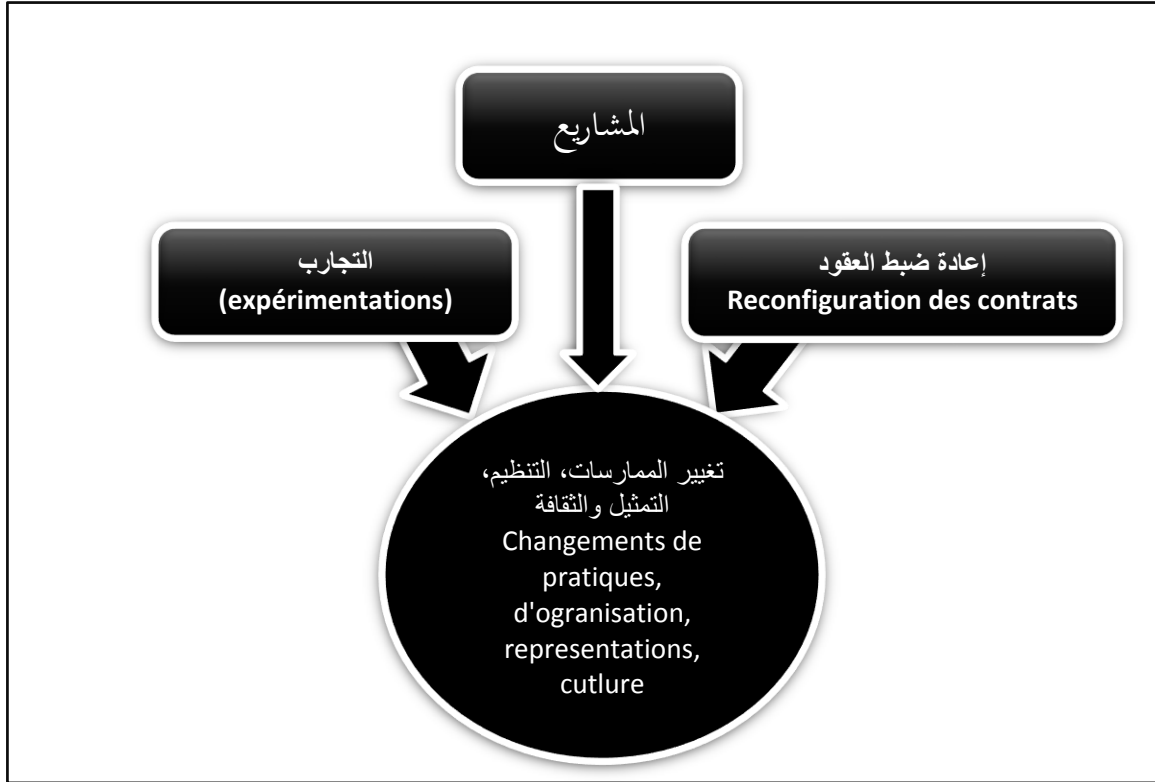
- التنظيم الذاتي (Auto-organis ) ، حيث يبدو التغيير كعملية تنطوي على اشراك كل الأطراف، أي أنه لا يوجد تفريق بين قائد التغيير والافراد الخاضعين للتغيير، هذه المقاربة تبرز مدى فهم العمال لمصطلح التغيير التنظيمي.
- ولإنجاح التغيير التشاركي (co-construit) فإنه لا بد من:
- 1- تحديد مقرر التغيير بطريقة واضحة: أي تعيين الأهداف وخارطة الطريق مفهومة.
  - 2- السماح بظهور أفكار عفوية للتغيير: كل فكرة مهمة، مهما كان صاحبها أو مصدرها أو مكانها.
  - 3- إقامة حوار: التركيز على الحوار بدون إهمال جانب الإزجاج.
  - 4- تطوير مهارات الاستماع: تعلم الاستماع باهتمام وعاطفة من أجل فهم الجانب الآخر.
  - 5- تشجيع العلاقات العرضية الداخلية والخارجية: تحفيز التبادل بين الإدارات، أقسام، فروع، أصحاب المصلحة الخارجيين.
  - 6- وضع ورش عمل تشاركية.
  - 7- السماح بالحركة الداخلية.
  - 8- وضع مشاريع تحفيزية والأخذ بعين الاعتبار الأهداف والموارد ووقت الإنجاز، وتبسيط الضوء على أهمية التفاعل من أجل تغيير ناجح.
  - 9- إجراء مسوحات نوعية لفهم التطورات الراهنة.



الشكل 8 إ تجاه التغيير التشاركي (Changement co-construit)

المصدر: autissier,d.,bensebaa,f., moutot,j.-m.(2012). les stratégie de changement. Paris:Dunod. P.151

- التغيير العملياتي (**Changement processé**): معنى التغيير العملياتي هو قرار منظمة مدفوع بخيار أو قيد (Contrainte)، ويكون التغيير حاصلًا عن مشروع موضوع لهدف معين مرفق بجدول زمني محدد ومراحل للإنتاج، وبمعنى مبسط يعاش كمشروع تحول خطوة بخطوة مع نشاطات مصاحبة وموحدة، ويعتبر هذا النوع من التغيير فعالًا في حالات التغيير البسيطة (شراء برامج حاسوبية مثلا Computer softwares)، لكن يبقى الأمر محدودًا عندما يتعلق الأمر بتقييم سلوك ومعتقدات الجهات الفاعلة.
- إستراتيجية التغيير العملياتي: يوجد ثلاث طرق لإجراء التغيير:
  - المشاريع: يشمل بناء منظمة ذات جدول زمني وموارد وإنتاج معروف لتحقيق أهداف التغيير.
  - العقود: تهدف إلى تعديل شروط مساهمة ومكافأة بعضهم البعض ذلك في إطار عمل جماعي، وفي التغيير التشاركي فإن شروط العقد تمرر بين أصحاب المصلحة لتسمح بوجود عمل جماعي يحقق أهداف التغيير.
  - التجريب: هو جعل الأشخاص المعنيين بالتغيير يعيشون تجربة، بحيث أن تمثيلها يطور أدائهم.

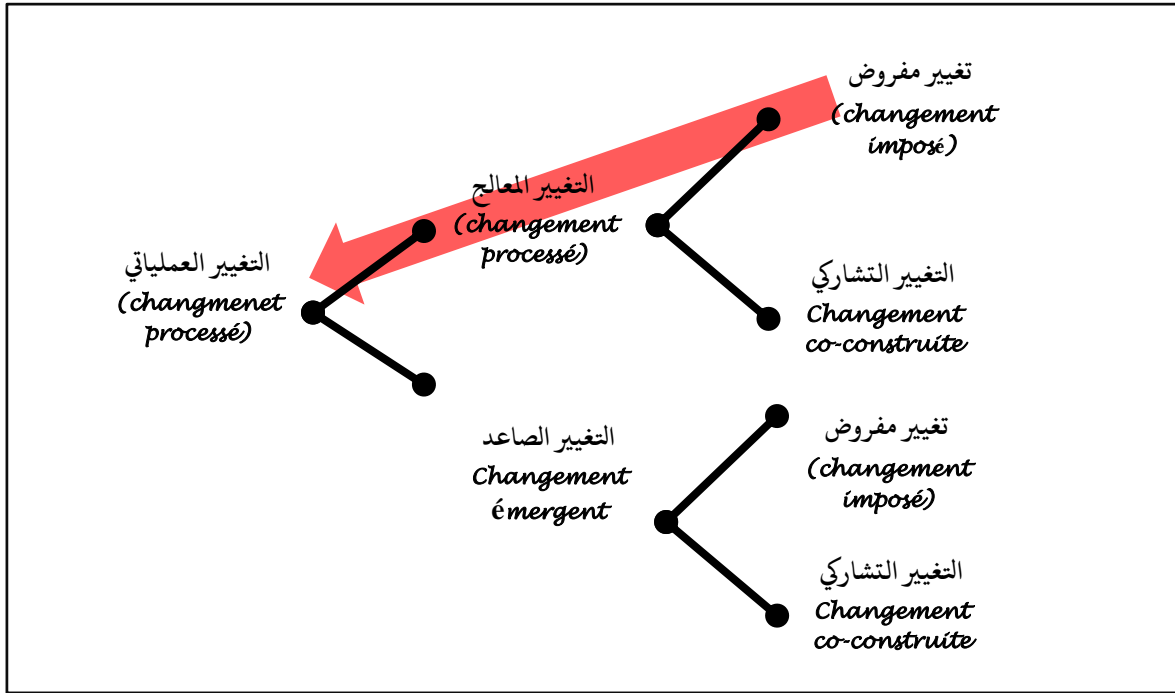


### الشكل 9 الطرق الثلاثة لتشغيل التغيير les trios manières d'opérer un changement

المصدر: Autissier, d., bensebaa, f., moutot, j.-m. (2012). les stratégies de changement. Paris: Dunod. P.172

ولنجاح التغيير العملي (Changement processé) ينبغي التأكد من كل ما يلي:

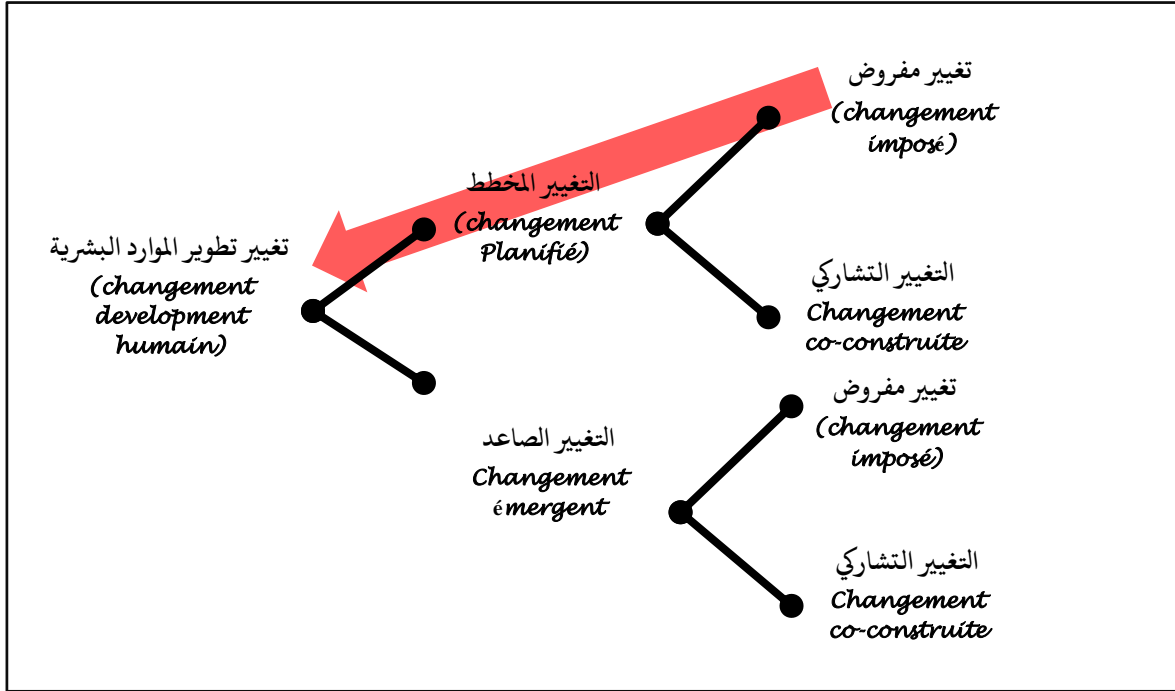
1. وضع جدول زمني محدد وهيكل بسيط للمشروع.
2. تحديد الشروط اللازمة لبدء المشروع ومعالجته قبل البدء.
3. وضع خطة التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار المراحل والمهام.
4. توقع مرحلتين أساسيتين: مرحلة تحليل حاجات التغيير، ومرحلة نشر الأنشطة الرئيسية لإدارة التغيير.
5. معرفة التغيير: الأطراف المعنية، المخاطر الثقافية وأثرها.
6. ركائز التغيير: وهي الاتصال، التدريب.
7. تقييم مساهمة إدارة التغيير سواء أثناء إنجاز المشروع أو بعد نهايته.



### الشكل 10 اتجاه التغيي والعملياني (Le chemin d'un changement processé)

المصدر: Autissier,d.,bensebaa,f., moutot,j.-m.(2012). les stratégies de changement. Paris:Dunod. P.173

- تغيير التنمية البشرية (Changement development humain): "فلنغير ثقافتنا ولنكن أكثر إبداعاً" هو شعار إداري صعب التطبيق لأن الغرض مؤكد ونقطة البداية والنهاية صعبة التجسيد فالعوامل المسببة تكون متعددة ومتغيرة بشكل كلي وليس بشكل فردي. التغيير ليس ضرورياً، هو ثمرة إرادة أولئك الذين يريدونه، ولا يمكن لأحد أن يكون مكرهاً على التغيير إذا كان يشعر بالفائدة منه أو الرغبة فيه، وفي هذه الحالة فإن ليس التغيير من يجب أن تتم إدارته وإنما شروطه والعناصر التي تسمح بظهوره. في هذا النوع من التغيير لا نركز على هدف التغيير كما في الأنواع السابقة ولكن يسعى لبث ديناميكية إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين ليتطور بها عملهم ودورهم وكيفية رؤيتهم للبيئة المحيطة بهم، والهدف ليس المنظمة أو الأداة ولكن تطوير مجموعة من الأفراد خلال إجراءات مقترحة حيث يؤدي تطوير الأفراد إلى تطوير المنظمة، وهذا التغيير لا يشترط فيه التوقف عند وصوله لنقطة النهاية، بل في هذه الحالة يبدأ التغيير التحرك بمجرد خلق الشروط والغايات اللازمة للتغيير، وتكون النتيجة المرجوة هي الزيادة في القدرة التنافسية، ويتعلق الأمر بجعل التغيير على مجموعة من الأفراد من أجل الحصول على تقدم جماعي.



الشكل 11 إتجاه تغيير تطوير الموارد البشرية (Changement développement humain)

المصدر: autissier,d.,bensebaa,f., moutot,j.-m.(2012). les stratégie de changement. Paris:Dunod. P.151

ولإنجاح تغيير التنمية البشرية يجب أن:

1. توضع خريطة للأطراف المشاركة وإجراء مقابلات معهم ومعرفة توقعاتهم ووضعياتهم بشكل شامل أو بأخذ عينة منهم حسب الحجم.
2. وضع مشروع يهدف لإشراك الأطراف المعنية بالتغيير باستخدام تقنيات المشاركة.
3. التواصل حول المشروع والمشاركة والاستماع.
4. تحديد واضح لمسؤوليات مدير المشروع كمسير وكحكم عند الحاجة.
5. العرض على الأطراف الفاعلة أجهزة مشاركة والترفيه.
6. وضع جدول زمني صارم و عدم السماح بالتخلف عن المواعيد.
7. يجب على إدارة المنظمة أن تكون هي الراعي للمشروع وذات موقف عام لعملية التغيير من خلال إعطاء تعهدات وأنها لن تكون فقط مجرد عملية للتظاهر.

## المبحث الثاني: حوافز التغيير ومقاومة التغيير

### المطلب الأول: مفاهيم الحوافز ودورها في عملية التغيير

عادة ما يرتبط مفهوم التحفيز بالدافع وهو عبارة عن حالة داخلية أو نفسية، تثير السلوك وتدفع به نحو القيام بأعمال معينة في ظروف معينة، وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة، ولا يوجد سلوك دون غرض أو دافع معين يحرك هذا السلوك والأفراد يقبلون على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه، أو بسبب الرغبة في الحصول على المال الذي يسد حاجتهم الأساسية، أو بسبب محاولتهم تحقيق التقبل والاستحسان، أو من أجل دعم الثقة بأنفسهم حين يعتبرون أفراد لهم قيمة في الوسط الذي يعملون فيه أو من المجتمع عموماً.

أما بالنسبة للحوافز فيمكن تعريفه على أنه "موقف خارجي، مادي، أو اجتماعي، يستجيب له الدافع، فالدافع قوة في داخل الفرد والباعث أو الحافز قوة خارجية" (عرفة، 2011، صفحة 31).

وتختلف النظرة إلى التحفيز حسب مدارس التسيير فكل منها ينظر إليه بمفهوم مختلف وتعتبر هذه المفاهيم نظريات، ولكل مدرسة نظرية خاصة بها ونذكر أهم هذه الرؤى بإسهاب:

#### ▪ النظرية التقليدية (الكلاسيكية):

أهم منظرها Frederick Taylor، ويرى أن العامل رجل اقتصادي، كل همه هو زيادة دخله المادي و فقط، لذلك فزيادة الإنتاجية ترتبط إلى حد كبير بنظام أجور سليم ومشجع، والتحفيز على العمل لا يتأتى إلا من خلال الأجور.

#### ▪ نظرية تغيير السلوك Behavioral Modification:

تعتبر جميعاً لأفكار مجموعة من علماء النفس السلوكيين (Behavioral Psychologists) ورؤيتهم للتحفيز تتلخص في تفسير السلوك بما يسمى بقانون الأثر، وببساطة فإن هذا القانون يعتبر أن سلوك الفرد الذي يترتب عليه نتائج سارة هو السلوك الذي سيعمل الفرد على تكراره لعدة مرات ويعمل على تحسينه، أما السلوكيات الأخرى التي لا تجلب نفس النتائج أو تجلب نتائج سلبية تدفع الفرد إلى التوقف عن القيام به.

#### ▪ نظرية ذات العاملين (Two Factors Theory) لـ Frederick Herzberg:

دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين هي محور اهتمام هذه النظرية، وقام Herzberg بإثبات هذه العلاقة عبر دراسة استطلاعية لعينتين من المحاسبين والمهندسين، كان الهدف هو فهم شعورهم



المتعلق بالأعمال التي يقومون بها، وتوصل إلى تصنيف فئتين من العوامل، سمي الأولى العوامل الدافعة، والثانية العوامل الوقائية وتشمل الدافعة العناصر التالية:

1. الشعور بالإنجاز.
  2. إدراك الشخص لقيمة عمله بعد اتقانه العمل.
  3. أهمية العمل نفسه وكونه ابداعيا وفيه نوع من التحدي.
  4. المسؤولية، أي مدى تحكم الشخص في وظيفيته، ومدى مسؤوليته عن الآخرين.
  5. إمكانية التقدم في الوظيفة، أي مدى ما توفره الوظيفة من فرص الترتي في سلم التوظيف.
  6. التطور والنمو الشخصي.
- أما العوامل الوقائية فتمثل:

1. سياسة المؤسسة وإدارتها.
2. نمط الإشراف السائد فيها.
3. العلاقات مع الرؤساء.
4. ظروف العمل وطبيعته.
5. الراتب أو الأجر.
6. الأمن الوظيفي.

ونلاحظ أن Herzberg ذهب بعيداً في تحليله وتشخيصه للتحفيز، وألمّ بجوانب أكثر عمقا منها في التحليلات الكلاسيكية، حيث أثبت أنه ليس لسياسة الأجور الأثر المزعوم على الإنتاجية في كل الأحيان، بل عوامل أخرى غير مادية ولكنها بالأهمية نفسها في تشكيلها للتحفيز لدى الأفراد.

#### ▪ نظرية الحاجات الإنسانية لـ Abraham Harold Maslow:

تعتبر النظرية التي قدمها Abraham H. Maslow سنة 1943 من أشهر النظريات عن دوافع الإنسان، وهي ترى أن الانسان يتدرج في السلم الهرمي للحاجات وكل درجة من درجات الهرم تمثل مستوى معين من الحاجات يصل اليها الفرد بعد تحقيقه وتخطيه لمستوى الحاجات السابقة في الدرجة التي قبلها ومستوى الحاجات حسب الأولوية هو كالتالي: (عرفة، 2011، صفحة 31)

1. الحاجات الأساسية (الفيزيولوجيا): المأكل، المشرب، المسكن، الملابس.....
2. الحاجات الأمنية أو الحاجة للأمن: الحماية ضد الأخطار، الأمن الوظيفي، والتأمينات.....
3. الحاجات الاجتماعية: صداقة، الإحساس بالانتماء، وعلاقات اجتماعية.....

4. حاجات إثبات الذات أو تحقيق الذات: التقدم، والابداع.....

وكل إنسان في يرغب في تحقيق الذات عليه أن يبدأ من القاع بتلبية حاجاته الأساسية أولاً، ثم يبدأ في التدرج بعدها إلى المستويات الأخرى الأعلى منها إلى أن يصل إلى مبتغى تحقيق الذات.

#### ▪ نظرية التوقع:

وهي النظرية التي طالما نادى بها كل من Lawler، Porter، Vroom، وتفترض أن سلوك الفرد مقام على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، والمقارنة بين التكاليف والفوائد المتوقعة لكل بديل متاح من البدائل، ويسلك الفرد بعدها العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد بأقل التكاليف، ويجنبه أكثر ما يمكن من الصعوبات، واستمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لمدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.

#### ▪ نظرية مستوى الطموح:

يعتبر Lewin من أبرز المؤيدين لهذه النظرية، ويرى أن هدف الفرد وطموحه قد يشكل دافعا رئيسيا للقيام بالأعمال، حيث يفسر الدافعية بأنه محصلة التفاعل بين خبرات المنجزات السابقة، والهدف الذي يسعى إليه من وراء تحقيق تلك الإنجازات التي تولد مشاعر النجاح، فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرتقب، الذي يتوقع العامل أن يصل إليه في مهمة عادية، مع معرفته بمستوى إنجازه سابقاً، والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح يسمى فرق الهدف، وهو بالضبط ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل لدى الإنسان.

#### ▪ الاتجاهات الحديثة:

1. نظرية العدالة والمساواة لـ **Adams**: تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة

بالنظرية الاقتصادية، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل وعدالته أيضاً، وتعتبر النظرية مهمة لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، والعدالة هذه يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده، مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته، إذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً.

2. نظرية التوقع أن التفضيل لـ **Victor Vroom**: إن هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات

عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، والمنظر للنظرية Victor Vroom قدم نظرية

لمحاولة التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين، وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامات جيدة في مادة ما دون غيرها، وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها، وبناء على ذلك يضع Vroom عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل:

- أ. يتركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- ب. اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.
- ت. يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- ث. تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته كما أوضحت نظرية Vroom الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم، بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة عملية.

3. نظرية تدعيم السلوك لـ **Burrhus Frederic Skinner**: وتعتبر من إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس Skinner عام 1969، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية، كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين، فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك، وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو أتبع بعقاب، وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين، فالنتيجة بالتأكيد هي الإحباط وعدم التشجيع، وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ومما يسبق يمكن أن نستخلص أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعّمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية، فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

4. نظرية Z لـ **William Ouchi**: إن نظرية Z التي توصل إليها William Ouchi بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعد فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص، ومن أهم الدروس التي تقدمها النظرية: الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة.

كان ما سبق من عرض لأهم نظريات التحفيز المتعارف عليها حتى الآن، وباستطلاع هذه النظريات مجتمعة يمكن إنشاء نظام جيد للحوافز شرط أن يراعي مجموعة من الشروط التي نصت عليها النظريات:

- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين يتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد للأداء والإنتاجية.
- مرونة نظام الحوافز وعدالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل.
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
- 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.

### علاقة الحوافز المعنوية في أحداث التغيير:

تعد الحوافز المعنوية من النواحي المهمة في أحداث التغيير في جو العمل الذي يوفر الاشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم أدوار الحوافز المعنوية في أحداث ما يلي (عرفة، 2011، صفحة 39):

1. إشراك العاملين في الإدارة: يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً، حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بآرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.
2. الوظيفة المناسبة: يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز، وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
3. الإثراء الوظيفي: يعتبر Herzberg هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.
5. الترقية: تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، أما الصفة المادية للترقية فتتمثل في زيادة الراتب، وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذين يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية، وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معرفتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
6. نظم الاقتراحات: تعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التغيير عن النفس، وتقدير

- الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين، فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها، ويقدمون الجزء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوياً وإعلام الإدارة العليا به.
7. الشعور بالاستقرار: وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام به لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.
8. الدورات التدريبية: يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
9. التوافق الاجتماعي وحب الزملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.
10. ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والاضاءة، كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.
11. القيادة كحافز: القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (مدير الفريق)، هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من لمصلحة العمل ومصالحه العامين، ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين، لأنه يشعر المرؤوسين بمجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد الأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم، وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

### المطلب الثاني: مقاومة التغيير وآليات معالجتها

#### مفهوم مقاومة التغيير:

إن التغيير في المنظمات يعتبر مطلباً أساسياً من أجل استمرارية أعمال المنظمة وديمومتها، وعملية التغيير بأشكالها المختلفة (تلك المرتبطة بإعادة تنظيم وتخفيض حجم المؤسسات، أو بإدخال أنظمة ووسائل جديدة أو أساليب عمل خارجة عن ما هو معمول به في المنظمة، أو غير ذلك) تتطلب مواجهة تحديات بشكل مستمر ويومي في المنظمة، كونها عملية لا يمكن أن تمر هكذا ودون أن تلقى معارضة من قبل جهات مختلفة في المنظمة أو التشكيك في جدتها أو جدواها، وهذه المعارضة هي ما يصطلح عليها في التغيير التنظيمي بمقاومة التغيير، وهي يمكن أن تظهر في أي مستوى من مستويات الهيكل

التنظيمي وليس في الإدارة العليا فقط، ما يعني أنه حتى المستويات الدنيا تتطلب توافر نوع معين من القيادة والمهارة من أجل تمرير هذا التغيير.

وعلماء الإدارة ومختلف مفكروها على دراية تامة باستحالة وجود مقاومة للتغيير، بل تختلف درجته وحدته تبعاً لعوامل الثقافة السائدة في المنظمة، وهذا الافتراض المنطقي لوجود مقاومة عند أي محاولة تغيير يرجعونه إلى الطبيعة البشرية المحبة للاستقرار والوضع الذي اعتادت عليه ولا تميل عادة إلى الانقلاب.

ومقاومة التغيير موضوع كثيراً ما يظهر في أدبيات إدارة التغيير، ويمكن إيجاد الكثير من التعريفات التي اقترحت من أجل تحديد المفهوم العام الذي يشمل مختلف جوانب مقاومة التغيير:

- عرفها Igor Ansoff في كتابه الشهير: *New Corporate strategy* بأنها:

"Multifaceted phenomenon, which introduces unanticipated delays, costs and instabilities into the process of a strategic change".

أي أنها "ظاهرة متعددة الأبعاد، تفرض تأخيرات غير متوقعة وتكاليف وحالات لا استقرار في العملية الاستراتيجية للتغيير التنظيمي" (Hernandez & Toribio, 2011, p. 25).

ويستوحى من التعريف السابق أن النتائج السلبية المتأتية من المقاومة تؤثر على عملية سيورة التغيير وتعمل على تأخير الجدول الزمني المخصص لها وتكون قوى كاجحة لها.

- ويقدم كل من **Gérald Zaltman & Robert Duncan** من جهتهما في كتابهما: *Strategies for Planned Change* مفهوماً مؤسس على القوى العاملة على الإبقاء على الوضع الراهن حيث يعرفان المقاومة للتغيير كما يلي:

"Any conduct that serves to maintain the status quo in the faces of pressure to alter the status quo".

- بما معناه: "أي محاولة تصب في خدمة الإبقاء على الوضع الراهن في مواجهة ضغط التأثير على الوضع الراهن وتغييره" (Hernandez & Toribio, 2011, p. 25).

- وتعرف مقاومة التغيير بشكل عام أنها: "امتناع الأفراد في المنظمات عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المطلوبة، والميل إلى المحافظة على الوضع القائم" (جرادات، المعاني، وعريقات، 2013، صفحة 268).

- ويمكن تعريفها أيضاً أنها "تعبير ظاهري يتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير" (جرادات، المعاني، وعريقات، 2013، صفحة 268).

## مصادر مقاومة التغيير:

تتعدد مصادر المقاومة للتغيير، وتختلف حسب كل بيئة ومنظمة، وعموما ما تكون أحد المصادر التالية هي منبع مقاومة التغيير:

## 1. تغليب المصالح الشخصية والقلق حيال خسارة بعض المزايا الشخصية:

الفكرة الأساسية هنا هي أن الأفراد أكثر اهتماما بمصالحهم من مصالح المنظمة، وبالتالي فإن شعورهم بأن التغيير سيؤثر على مصالحهم سلبا يجعلهم يقاومون هذا التغيير، فهم يعتقدون أنهم سيخسرون بعض المزايا خلال العملية التغييرية، دون أن يعيروا اهتماما للكثير من الإيجابيات التي يمكن للتغيير أن يجلبها للمنظمة ككل، وينشأ سلوك المقاومة هذا لأثاره على علاقة الموظفين بالمنظمة أو مناصبهم في السلم الوظيفي، ويعتقد الأفراد في المنظمة أن التغيير سيؤثر عليهم بخسارة جزء من: السلطة، النفوذ والاحترام، العلاوات والأجور، ظروف العمل، الارتياح حيال الوضع الراهن.

## 2. مقاومة المجموعة:

لا تظهر مقاومة التغيير على شكل فردي فقط، بل تتخذ شكل مقاومة لجماعة أو فرق، فعادة ما تشكل لدى المجموعات والفرق نوع من المعايير السلوكية والأدائية متصلة بأعضاء المجموعة وهي تشكل حدودا للسلوكيات المتوقعة، والتي يجب على جميع الأفراد إتباعها، وعدم الامتثال لهذه المعايير يعرض الفرد المخالف لها لعقوبات بأشكال متنوعة، وإذا ما ظهر للمجموعات والفرق أن مبادرة التغيير مهددة لمعايير المجموعة فإنهم سيقاومون هذا التغيير، وكلما كان تمسك المجموعات بتلك المعايير شديدا، كلما كانت المقاومة أكثر قوة (Hernandez & Toribio, 2011, p. 27).

وبما أن المجموعات والفرق لها قوة تأثير ومقاومة كبيرة من فرد لوحده، فإنه ينبغي على قادة التغيير أن يكونوا على دراية واحاطة تامة بمختلف هذه الجزئيات حتى يتفادوا أحداث غير متوقعة مثل الإضرابات وعدم تجاوب وتعاون المجموعات والفرق.

## 3. سوء التفاهم:

يمكن لمقاومة التغيير أن تنشأ بسبب عدم تفهم الأفراد في المنظمة للتغيير ومضمونه، وإذا لم يستوعبوا بشكل كافي هذه الحاجة إلى التغيير أو إذا لم يستطيعوا أن يروا الحاجة الحقيقية الدافعة إلى التوجه نحو المحاولة لتحسين الوضع الحالي فإن النتيجة المنطقية لحالة عدم التأكد هذه هي المقاومة للتغيير.

ولقد بين كل من (Kotter & Schlesinger, Choosing strategies for change, 2008) أهمية توضيح أهداف التغيير للأفراد في المنظمة بالشكل الكافي الذي يجعلهم لا ينفقون وارااء تخمينات



وإشاعات وتوقعات خاطئة، وذلك عن طريق تسليط الضوء على أهمية الاتصال ودوره في تقليل المقاومة للتغيير.

#### 4. تقييمات مختلفة لنتائج العملية التغييرية:

وهو ما يعتبر مصدر آخر من مصادر مقاومة التغيير، حيث أن التقييم لعملية التغيير ونتائجها التي يقوم بها المبادرون للتغيير تختلف عن تلك التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، فأحيانا يظن الأفراد أن العملية ليست مفيدة للمنظمة، أو بمعنى آخر أن تكاليفها تتجاوز منافعها، فينشئ لديهم تصور خاطئ بوجود ضعف في مقترح مبادرة التغيير وبالتالي يولد لديهم نزعة للرفض والمعارضة وبالتالي فهم يعارضون مقترح التغيير، كما أن الأفراد في المنظمة لديهم خلفيات، أدوار وتجارب مختلفة، وذلك يقودهم إلى تقييم الوضع بطريقة مختلفة، وذلك بالرغم من أن الأفراد قد يكونون مدركين لأهمية التغيير في المنظمة من أجل المحافظة على نجاحها أو التحسين في أدائها، ويشار في هذا السياق أيضا أن قادة التغيير كثيرا ما يخطؤون عندما يعتقدون أن لديهم جميع المعلومات والتحليلات اللازمة للمنظمة من أجل مباشرة عملية التغيير، وأكثر من ذلك قد يكون لديهم تصور خاطئ بأن لدى جميع أعضاء المنظمة نفس المعلومات التي يحوزون عليها، وهذا غير صحيح في كل الحالات فعادة يكون لدى الأفراد في المنظمة معلومات مختلفة عن تلك التي يحوز عليها قادة التغيير، ما يعني أن التوقع للنتائج المستقبلية لن يكون متطابقاً، وهو ما يكون مصدرا للمقاومة من قبل الأفراد الذين يكون التغيير عندهم بصفة مباشرة (Hernandez & Toribio, 2011, p. 31).

#### 5. الافتقار إلى الخبرات والمهارات:

عادة ما يكون التغيير التنظيمي مصحوبا بالحاجة للتعلم أو لتطوير المهارات والقدرات لدى الأفراد في المنظمة، وكذلك اكتساب معارف جديدة، والمشاركون في العملية قد يكون لديهم شعور بعدم قدرتهم على الوفاء بهذه المتطلبات وبالتالي سيقاومون عملية التغيير، والمعنى أن الافتقار للمهارات يكون مصدرا للخوف من الفشل ويولد قلقا بشأن أمن الوظيفة (Job security).

وفي بعض الأحيان فإن مطلب بقاء المنظمة يتطلب اجراء تعديلات وتغييرات كثيرة وبذل أفرادها جهودا كبيرة في فترة قصيرة من الزمن، وقد صرح Peter F. Drucker بأن عدم قدرة المسيرين على تغيير ميولهم وسلوكهم بالسرعة التي تريدها المنظمة منهم تعد من أهم العوائق في طريق النمو التنظيمي، وقد ذهب أبعد من ذلك عندما صرح بأن المنظمات الرائدة في التغيير هي الوحيدة التي تبقى في المراحل التي تتطلب تغيير تنظيمي سريع، كما توقع أن هذا المشكل بالتحديد سيكون محل اهتمام بحوث التسيير

والإدارة في القرن الواحد والعشرين (Drucker, management challenges for the 21st century, 1999, p. 73).

## 6. الخوف من الفشل:

هذا الشعور ينشأ من مصادر مختلفة ويعد محوريا في نجاح عملية تطبيق التغيير من عدمها، ومن أهم السيناريوهات التي تقود للخوف من الفشل تأتي من بعض سلوكيات المسيرين، فهم في بعض المنظمات يخصصون الكثير من الوقت يبحثون ويشيرون إلى مواطن الخلل في الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمجموعات والفرق، وحين يركز المسيرون على مواقع الفشل فإن ليس من الصعب تصور أن يخيم على المنظمة جو من الخوف، وليس من الصعب توقع أن التغيير في مثل هذه الأجواء سيلقى الكثير من المعارضة، وذلك راجع إلى حالة عدم التأكد التي تسبب المسيرين في إقامتها بسبب تركيزهم على الجوانب السلبية فقط في أعمال الأفراد، ومن أجل تجنب مثل هذا الوضع، فإنه من الضروري للغاية التركيز على النواحي الإيجابية والامتناع عن القيام بالسلوكيات التي قد تقود الأفراد في المنظمة وأصحاب المصالح إلى حالة من الخوف الغير المبرر من الفشل، بل من المهم جدا التركيز على النواحي التي تجعل المنظمة لها ميزة تنافسية ومصادر القوة المختلفة لها، وبالرغم من أنه من الضروري أن يتم الإشارة إلى الأخطاء من قبل المسيرين ولكن لا ينبغي عليهم تناسي قوة التغذية العكسية الإيجابية، فعن طريق القاء الضوء على القيم والسلوكيات الإيجابية في المنظمة فإن ذلك سيعزز مستوى الثقة في المنظمة والذي سيعمل كقاطرة لتمرير التغيير عبرها بسلاسة (Hernandez & Toribio, 2011, p. 32).

وفي هذا السياق أيضا فإن التجارب السابقة للمنظمة هي أيضا مصدر قوي جدا للخوف من الفشل، فتاريخ المنظمة بالنسبة للنجاح والفشل له دور مهم جدا في تشكيل مستويات عدة من الفشل، وعند محاولة القيام بمبادرة جديدة للتغيير فإن التجارب السابقة هي أول شيء يستحضره الأفراد في المنظمة إلى أذهانهم، وهو الأمر الذي يؤثر على درجة الثقة لديهم مما يجعلهم غير مستعدين للترحيب بالمبادرة الجديدة للتغيير.

## 7. الثقافة:

الثقافة التنظيمية كما عرفها Edgar H. Schein أنها:

*"...Patterns of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."*

أي على أنها "أنماط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة من خلال حل لمشاكل التأقلم

الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت نجاحها بشكل كافي ليتم اعتبارها صالحة، وتلقن للموظفين الجدد كمدرجات صحيحة التي ينبغي التفكير والشعور بها اتجاه المشاكل التي تعترضهم" (Schein, 2010, p. 18)

وحسب Fred Plog & Daniel G. Bats فهي:

*"The system of shared beliefs, values, customs, behaviors, and artifacts that the members of society use to cope with their world and with the one another, and that are transmitted from generation to generation through learning"*

أي أنها: "نظام للقيم والتفضيلات والسلوكيات والمعتقدات والعادات التي اعتاد عليها أفراد المجتمع في التعامل مع بعضهم البعض ومع الوسط الذي يعيشون فيه، والتي يتم تناقلها من جيل إلى جيل عبر التعلم والتلقين" (Hernandez & Toribio, 2011, p. 32).

وينبغي التفكير في الثقافة التنظيمية كمتغير مهم جدا ويجب أخذه في الحسبان ويعد أحد المصادر الأكثر أهمية وتعقيدا لمقاومة التغيير، فالتغيير بأي شكل كان، فهو مرتبط بالإطار الثقافي. وتظهر عادة مقاومة التغيير والتي تكون الثقافة أساسا لها عندما تكون عملية إدارة التغيير وطريقة تنفيذه ليست في نفس الخط مع ثقافة المنظمة والمفاهيم والمعاني التي تميز المنظمة، وعلاوة على ذلك فإنه من المهم جدا للقادة أن لا يركزوا على ثقافة المنظمة فقط عند القيام بعملية التقييم والتحليل والتشخيص، بل عليهم أيضا أن يمنحوا ثقافة المجتمع نفس الاهتمام بالرغم من أن الاختلاف بينهما قد لا يكون كبيرا جدا في الكثير من الأحيان لأنها تشترك في الكثير من القيم.

### أشكال مقاومة التغيير:

تأخذ المقاومة أشكال عدة، يكون بعضها ظاهراً وعلنياً، مثل تشكيل تجمعات رافضة، أو المصارحة برفض التغيير، أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو سلوك دفاعي ومستتر أو غير ظاهر، مثل استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، أو زيادة عدد الأخطاء المرتكبة عمداً، أو التظاهر بالمرض من أجل تبرير الغيابات.

■ **السلوك الدفاعي العلني:** يقصد بالسلوك الدفاعي العلني موجهة العاملين ورفضهم المطلق لعملية التغيير، وذلك بشكل علني وظاهر، ويكون من خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض، والذي قد يأخذ عدة أشكال منه:

- تكوين تجمعات رافضة من قبل العاملين، والإعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح، وهذا الأسلوب يعتبر من أخطر أساليب المقاومة في التعامل معه لأنه يحمل في طياته تحدي، وربما يصل الأمر إلى الإضرابات والاحتجاجات الرافضة للتغيير، ومن الأمثلة على هذا النوع من الرفض العلني.
  - ترك العمل، والذي يكون نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير المقترح، خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في محاولة ثني جهود التغيير أو تعطيلها، ما يدفع العاملين، أو بعضاً منهم لتقديم استقالاتهم وتركهم للعمل.
  - السلوك الدفاعي المستتر: ويعتبر عكس السابق، يحاول فيه العاملين إخفاء رفضهم للتغيير، وفي نفس الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم، ولكن بشكل غير علني، وغير واضح، وهذا السلوك يضعف الولاء بالمنظمة، ويؤدي إلى فقدان الدافعية للعمل، وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال منها:
    - استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، مما يعيق عمل المنظمة، ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالالتزامات التي عليها في المواعيد المحددة، وربما يدفع هذا الاجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير، لأنها وبسبب السلوك غير المعلن للعاملين تكون قد أثرت على عمل المنظمة بشكل سلبي.
    - زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، بشكل مقصود وعمدي، لإعطاء الإدارة الانطباع بأن التغيير الجديد ليس في مصلحتها، الأمر الذي سيدفع المنظمة إلى إعادة النظر في برامج التغيير التي خططت لها.
    - الغيابات المرضية المفبركة، وذلك بقصد تعطيل العمل الجديد، وبشكل مقصود لعرقلة برامج التغيير المقترحة.
- فوائد مقاومة التغيير:

حسب (Collins, Organizational change: Sociological perspective, 1998) فإن المسيرين كثيراً ما ينظرون إلى مقاومة التغيير أنها ذات سلبيات عديدة، وينظر لمقاومة التغيير على أنها مشكل فردي سلبي، ويغفلون الجانب الآخر على أنها استجابة إيجابية لشروط التغيير التي ربما تتطلب تصحيحات ومراجعة، وفي الحالة التي يتم فيها التعامل مع المقاومة بهذا المنطلق فإن هناك الكثير من

النتائج التي يمكن الاستفادة منها لإنجاح التغيير وتدارك النقائص في العملية التغييرية ومنها:

1. تجبر المقاومة إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل، مما يجعل العاملين على اطلاع بها.
2. يمكن أن تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات، الأمر الذي يدفع المنظمة لأن تبدأ بنشاطات تتضمن توضيح مبررات التغيير والفوائد المرغوبة منه.
3. تساعد المنظمة على تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير ومراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير، خاصة عندما تكون المقاومة علنية، والعاملون غير مقتنعين بجدوى التغيير.
4. تكشف عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا يدفع المنظمة لمحاولة معالجة نقاط الضعف هذه والعمل على تعزيز نقاط القوة.

#### آليات معالجة مقاومة التغيير:

تختلف آليات معالجة التغيير من باحث إلى آخر، ولكن بعد الفحص الدقيق لها، نجد بأنها تشترك في الكثير من النقاط محورية في عملية معالجة مقاومة التغيير والتقليل من حدتها، فكل النظريات المطروحة في هذا الشأن تتفق على أن الأفراد والجماعات في المنظمة ستتأثر بالتغيير بطريقة أو بأخرى، وبالتالي ردت فعلهم تكون مختلفة، وينبغي التوقع وتسيير الجيد لردود الفعل هذه ينبغي تفهم كل واحد من أصحاب المصلحة كأفراد وجماعات، والتي ستتأثر بنوع معين من التغيير، فتحليل أصحاب المصالح يكون مفيداً جداً في عمليات التخطيط للتغيير، وتتضمن عملية التحليل العناصر التالية:

- اعداد لائحة لأصحاب المصالح الذين سيتأثرون بأطروحة التغيير.
- تحديد ما الذي سيخسرونه أو سيربحونه في حالة تم مباشرة عملية التغيير.
- استخدام الفوائد والنتائج المحتملة للتغيير كأسباب من أجل حشد الدعم لمبادرة التغيير.
- ضرورة إيجاد طرق وبدائل من أجل التعامل مع مخاوف الذين يشعرون بأنهم سوف يخسرون من التغيير، وذلك إما عبر ضبط عمليات التغيير أو التخفيف من خسائرهم بطرق أخرى.

كما أنه ينبغي أن يتعامل مع أصحاب المصالح المختلفين بطرق مختلفة، فيتم الاحتفاظ بالموافقين على العملية بجانب، ويتعامل مع المعرضين بطريقة سليمة تجعلهم يتحولون إلى مساندين، وفي حال لا يوجد حل آخر يتم تهميشهم والتقليل من أهميتهم في المنظمة، وحدد (Kotter & Schlesinger)

(2008, Choosing strategies for change, 6 طرق من أجل التعامل مع مقاومة التغيير:

■ **التعليم والاتصال (Education & Communication):** وهي إحدى الطرق الشائعة من أجل تجنب المقاومة للتغيير في المنظمة وتتمثل في تعليم الأفراد قبل أحداث التغيير، والاتصال عبر الأفكار يساعد الأفراد على رؤية الحاجة إلى التغيير وكذلك الأسباب المنطقية له، وعملية التعليم هذه يمكن أن تأخذ أشكالاً عدة، محادثات فردية (**One to one discussion**)، عروض تقديمية للمجموعات والفرق، وتحرير المذكرات والتقارير، وعادة ما يكون برنامج التعليم والاتصال فعالاً في الحالات التي لا تتوفر في المنظمة معلومات وتحليل كافية ودقيقة، وبخاصة إذا كان المبادرون بالتغيير يحتاجون لمساعدة المقاومين في إرساء التغيير، ولكن بعض المسيرين كثيراً ما يغفلون عن حقيقة أن مثل هذه البرامج تتطلب علاقات جيدة بين المبادرين للتغيير والمقاومين له، وفي حالات كثيرة قد لا يكون المقاومون للتغيير يثقون ويصدقون مثل هذه المبادرات.

■ **الإشراك والمشاركة (Participation and involvement):** إذا ما أشرك المبادرون بعملية التغيير المقاومين المحتملين لعملية التغيير في بعض نواحي التصميم والتطبيق لعملية التغيير، فإنه يوجد احتمال كبير لتجنب عملية المقاومة وذلك كله عبر عملية تغيير تشاركي وخصوصاً إذا ما تم إشراك عدد كبير من الأفراد فيُسمع لأفكارهم وآرائهم ومخاوفهم، كما أن الأفراد تنخفض عندهم الرغبة في المقاومة عندما يتم استشارتهم وينمي عندها إحساس بأن القيادات تهتم حقاً برأيهم ويميلون لعدم المقاومة لأنهم يرون أنهم هم أيضاً قادة أيضاً لعملية التغيير.

■ **الدعم والتمكين (Facilitation and support):** أن يكون المسيرين داعمين للأفراد هي طريقة أخرى يمكن أن يستخدموها من أجل التعامل مع مقاومة محتملة لعملية التغيير، وعملية الدعم هذه يمكن أن تتضمن توفير التدريب على مهارات جديدة أو منح الموظفين بعض فترات الراحة، أو بكل بساطة الاستماع لهم ومنحهم الدعم العاطفي.

■ **الاتفاق والحوار (Negotiation and agreement):** ومن الطرق الأخرى للتعامل مع المقاومة للتغيير هي عبر عرض بعض التحفيزات للمعارضين الحاليين، أو المحتملين، فيمكن للإدارة أن تمنح الإدارة الاتحادات والنقابات معدلات أجور مرتفعة في مقابل إدخال قواعد عمل جديدة، أو إذا أرادت حل المشكل نهائياً مع من لا ترى أنهم لن يوافقوا أبداً على عملية التغيير فيمكن أن ترفع من منح المعاشات في مقابل تقاعدهم المسبق، وتكون عملية التفاوض

أكثر ملائمة عندما يكون ظاهر بشكل واضح أن الفرد سيتضرر جراء عملية التغيير ومقاومته تكون كبيرة جداً، قد تكون هذه الآلية من أبسط الآليات وأسهلها في عملية التطبيق، ولكنها في المقابل قد تكون مكلفة جداً.

■ **التلاعب والاستقطاب (Manipulation and cooptation):** في بعض الحالات تلجئ المنظمة إلى آليات غير عادية كأخر حل (**Last Resort**)، وذلك في محاولة من أجل التأثير على الآخرين، وفي هذا الإطار يعتبر التلاعب الاستخدام الواعي لبعض المعلومات المهمة والتي تختار بعناية من أجل بناء الأحداث، أما الاستقطاب فهو نوع معين من التلاعب، وهو يتمثل عادة في استقطاب فرد معين واعطائه دوراً في عملية تصميم وتطبيق التغيير، واستقطاب مجموعة يتمثل في استمالة قائدها أو أحد الأفراد الذي له الاحترام والهيبة فيها دوراً رئيسياً في عملية التغيير، وهذا ليس نوعاً من الاشراف فالمباشرون والمبادرون لعملية التغيير لا يودون سماع آراء الأفراد الذين استمالوهم، بل يريدون استخدامهم فقط من أجل التأثير على الآخرين من أجل خفض درجة الحدة لمقاومة التغيير.

■ **الإكراه الصريح والضمني (Explicit and implicit coercion):** وهي آخر الحلول والخيارات المتاحة، ويلجأ المسيرون إليها عند استنفاد كل الحلول والآليات السابقة، وذلك عن طريق إكراه الأفراد على تقبل التغيير عبر التهديد الصريح أو الضمني (خسارة الوظيفة، ضياع فرص الترقية..)، أو عن طريق فصلهم من المنظمة أو نقلهم إلى مصلحة أو وظائف أخرى، وعملية الاستخدام للإكراه تعتبر عملية خطيرة، وذلك لأن الأفراد يميلون بحدة لمقاومة التغيير المفروض، ولكن في الحالات التي يكون فيها التغيير حتمياً ومهما ويتطلب سرعة في تنفيذه لا يكون هناك وقت كافي أمام المسيرين لتطبيق آليات أخرى سوى هذه التي تبدو الخيار الوحيد أمامهم.

والجدول الموالي يوضح الجوانب الإيجابية والسلبية لكل آلية من الآليات السابقة:

الطريقة	المزايا	العيوب	تستخدم في الحالات
التعليم والاتصال	ترفع من الالتزام، والتوفيق بين الآراء المختلفة	تتطلب وقت	سوء التفاهم وقلة المعلومات
المشاركة والاشراك	تخفض الخوف، استخدام المهارات الفردية	تتطلب وقتا	الخوف من المجهول
الدعم والتمكين	رفع الوعي وتدنية المقاومة القوية	مكلفة وتشجع على الانحراف من أجل عقد الصفقات	وجود أصحاب مصالح مهمين وأقوياء يشعرون بتهديد مصالحهم
التلاعب والاستقطاب	سريعة وغير مكلفة	مشاكل مستقبلية من الذين يشعرون أنهم يتم التلاعب بهم	وجود أصحاب مصالح مهمين وأقوياء ويصعب التحكم بهم.
الإكراه الصريح والضمني	سريع ويقضي على المقاومة	عملاء التغيير ينبغي أن يكون لهم مستوى من السلطة والتي قد يستخدمونها بطريقة سيئة، وأيضا تكون خطيرا في حالة ما إذا شعر الأفراد بالغضب.	خلافات عميقة جدا، وإجماع ضعيف جداً.

### الجدول 3 الطرق والآليات المستخدمة في معالجة مقاومة التغيير.

المصدر: Kotter, J.p., & Schlesinger, L.A. (2008, March-April), *Choosing strategies for Change*, (Harvard Business review, p136).

ويرى (Senge, 1994, p. 204) أنه ليس مهما أن يقاوم بعض الأفراد نوع معين من أنواع التغيير، ويؤكد على أن مواقف المعارضين تجاه التغيير تختلف باستمرار وتتحرك من الالتزام (Commitment) إلى التعاون (Compliance) والجدول الموالي يبين تدرج الأفراد في الالتزام من اللامبالاة وهو أدنى درجات الالتزام إلى حالة الالتزام التام وهو أعلى درجاتها:



إرادة أن ينجح التغيير، والرغبة في إنشاء أي أنظمة وبنيات، والأطر اللازمة من أجل انجازه	الالتزام (commitment)
الرغبة في حدوث التغيير وتخصيص الجهد والوقت من أجل إحداثه وفق أطر محددة. التصرف يكون وفق هذا الإطار.	الإشتراك (Enrolment)
رؤية الفرص في المقترح، والقيام بما هو مطلوب، والتفكير باستباقية لما يحتاج إليه.	الإمتثال الصادق (Genuine Compliance)
إمكانية توضيح الفوائد من المقترح ولكنها غير عدوانية بالنسبة للأفراد -القيام بما يطلب من الأفراد فقط.	الإلتزام الرسمي (Formal Compliance)
عدم قبول الفوائد من المقترح وعدم التحمس له، ولكن ينبغي القيام ببعض ما يطلب من المجموعة من أجل عدم تعريض الوظيفة والرتبة للتهديد.	الإشتراك الحاقد (Grudging compliance)
عدم قبول فكرة أن هناك فوائد من المقترح، وليس هناك ما سيضيع عند مقاومة المقترح، - وبالتالى عدم القيام بما يطلب من المجموعة.	عدم الإشتراك (Non-Compliance)
-لا تدعم المقترح ولا تعارضة، فقد عمل أوقاتك ولا تهتم بالإطار.	اللامبالاة (Epathy)

### الجدول 4 درجات الإلتزام حسب Peter Senge

المصدر: Huczynski, A.A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational Behaviour* (London, UK: Pearson, P.631)

كما يرى (Senge, 1994) أن حالة التغيير تكون أكثر أماناً عندما يشارك الجميع بالالتزام تام في عملية التغيير التنظيمي، ولكنه يعتبر أن هذه الحالة ليست ضرورية من أجل إحداث التغيير، فعوضاً عن المحاولات المستمرة لاستمالة الجميع داخل المنظمة بالالتزام بالتغيير، فإنه من المهم والجيد أن يتم تحليل كافة جوانب التغيير من أجل معرفة المستوى اللازم من الدعم والالتزام من الراغبين في المشاركة في العملية التغييرية وتوجيه وتركيز جهود التسيير من أجل تقوية وتحقيق هذا الدعم.

#### دورة حياة مقاومة التغيير:

إن برامج المنظمة لإعادة التصميم أو تصغير أن إدخال إدارة الجودة الشاملة، تتطلب تجديدًا وتغييرات والتي ربما ستلقى درجة معينة من درجات مقاومة التغيير، وتكون ظاهرة في الأفراد والمجموعات بمظاهرة عدة: كالجدل، العدا، والمواجهات، سواء كانت ضمنية أو صريحة وظاهرة للعيان، والاستجابة للتغيير تميل إلى التحرك عبر دورة حياة محددة.

■ المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يكون هناك عدد قليل جداً من الأفراد والذين يرون ضرورة ملحة للتغيير والإصلاح بشكل جدي، وفي حالة كونهم لا يتسمون بصفة ذات قوة في المنظمة فإنه يتم انتقادهم علناً وبشكل مفتوح في المنظمة، ويسخر منهم وربما حتى يتم اضطهادهم بطرق شتى التي تراها المنظمة ملائمة لإجبارهم على التعامل مع الوضع الحالي والمعايير المعمول بها حالياً،

وفي هذه المرحلة فإن حجم المقاومة يكون كبير جدا ويمكن لبرنامج التغيير في هذه الظروف أن لا يرى النور، وقد يستمر في النمو ببطء، والمنظمات الكبيرة هي التي تلقى مشاكل كبيرة في إرساء التغيير من المنظمات الصغيرة، وعلى سبيل المثال فقد كشف أحد شركاء شركة IBM الشهيرة أن محاولة القيام بأي شيء في الشركة يشبه العوم في برك سباحة ضخمة من المربي (Brown & Harvey, 2006).

- المرحلة الثانية: عندما يبدأ الحراك نحو التغيير في المنظمة ينمو فإن القوى التي تساند وتعارض الطرح تصبح واضحة ويمكن تمييزها بسهولة، وفي هذه المرحلة يتم مناقشة التغيير، ويتم تفهمه وتقبله من طرف العديد من الأفراد في المنظمة، ويمكن لمستوى جيد من التفهم لهذا التغيير أن يقلل من الإدراك الخاطئ لمخاطر التغيير، ومع مرور الوقت فإن الاستغراب من التغيير وحدائته تبدأ في التلاشي.
- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يكون هناك مواجهة ونزاع مباشر بين القوى التي مع والتي ضد التغيير، وهذه المرحلة تعتبر جد حساسة وهي تعني استمرار حياة أو موت وتوقف جهود مشروع التغيير، وكثيرا ما تستصغر الأسس والقوى العاملة على أحداث التغيير قوة المعارضين لها فالذين يرون أن التغيير مهم وجيد في المنظمة كثيرا ما يندهشون ويجدون الأمر صعبا ومعقدا ويصعب تصديقهم للمدى الذي يمكن للمعارضة أن تصل إليه لتوقيف جهود التغيير.
- المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة ينجح المساندون للتغيير في التغلب على المقاومة بعد عدة جولات من الصراعات، ويصبح نظرهم موجها نحو المعارضة المتبقية ويرون فيها مصدرا للإزعاج والقلق، وعلى العموم فإن هناك احتمال أن ينتقل المعارضون إلى مساندين ما يجعل موازين القوى تنقلب وترجح الكفة لمصلحة المساندين للتغيير، وتتطلب هذه المرحلة مستوى عالي من الحكمة في التعامل مع المعارضين الصراحة للتغيير وكذلك الذين يضمرون المعارضة ولكن لا يبدون ذلك، وحتى مع الذين لا يعارضون التغيير ولكنهم غير مقتنعين بجدوى العملية وفوائدها.
- المرحلة الخامسة: وتعتبر المرحلة الأخيرة في هذه الدورة، ويكون المعارضين للتغيير قلة يتم استغرابهم وتحاشيهم في البداية، وبالرغم من أن هذه المراحل الخمسة قد تعطي انطباعا بأن هناك معركة قائمة بين المعارضين والمساندين للتغيير (وفي بعض الحالات فإن الوضع كذلك)، ولكن الصراع عادة ما يكون فصيح (subtle) وفي الكثير من الحالات لا يتعدى أن يظهر على شكل خلافات كلامية، كثرة الأسئلة، التردد في القيام بالأعمال وهكذا.

إن الانتقال من مرحلة إلى مرحلة يختلف من منظمة إلى أخرى وبموجب نوع برنامج التغيير، وعلى كل فإن بعض مراحل التغيير قد لا تأخذ وقتاً طويلاً، أو حتى يمكن تجاوزها إلى المرحلة التي تليها، ويمكن إعادتها، إذا لم يتم تعزيز المرحلة التي قبلها، وقد يرجع إلى المرحلة التي قبلها أو إلى المرحلة الأولى من جديد، وكما قال الرئيس التنفيذي السابق المتقاعد John F. Welch في كتاباته (Brown & Harvey, 2006, p. 158):

*"People always ask, "Is the change over? Can we stop now?" You've got to tell them, "No, it's just begun". They must come to understand that it is never ending. Leaders must create an atmosphere where people understand that change is a continuing process, not an event".*

أي أنه يقصد: "إن الأفراد دائماً ما يطرحون عليك السؤال: هل انتهى التغيير؟ هل يمكننا التوقف الآن؟ وعليك دائماً أن تجيب بأن العملية قد بدأت للتو، فعليهم أن يفهموا أن العملية لن تنتهي أبداً، وعلى القادة أن يخلقوا مناخاً يكون فيه الأفراد متفهمين لفكرة أن التغيير عملية مستمرة وليس مجرد حدث عابر فقط".

### المطلب الثالث: العوامل الأساسية لإدارة التغيير

هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير. من بين هذه العوامل نجد: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة، والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير.

ويرتبط نجاح هذا الأخير أي التغيير الثقافي في المنظمة كغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية. إلا أن التوصل إلى تحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المنظمة ويساعدها لبلوغ أهدافها هو عملية جدّ صعبة لأنه يتعلق بشكل كبير بالأفراد وسلوكهم:

- إنّ أول ما يجب أن يهتم به المسكرون عند إحداث التغيير هو نظرة الفرد للأوضاع المحيطة به أو الإدراك فهو ترجمة خاصة به ولا يمثل الواقع كما هو حقيقة، ولكنه تفسير حسب اتجاهات، قيم، تعليم، والخبرات السابقة لهذا الفرد. ولذا على الإدارة مساعدة الأفراد على رؤية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير (عامر و عبد الوهاب، 1998، الصفحات 580-583).

- كما تعتبر القيم السائدة داخل المنظمة عائقاً للتغيير الثقافي، إذ يصعب تغييرها فبالنسبة للفرد

هي معتقدات طويلة الأجل يكتسبها ويحرص على الحفاظ عليها، فتصبح جزءاً من تفكيره وموجهاً لسلوكه وبالتالي محركاً لطاقاته وقدراته. أما القيم التنظيمية فهي مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد لتحديد السلوك الصحيح وهي من مكونات ثقافة المنظمة، فإذا ما تعارضت هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد فسينتج عن هذا تصدع بين العاملين وأرباب العمل، وبالتالي فشل المشاركة في نفس المعتقدات وطرق أداء العمل وهذا سيؤدي إلى التأثير سلباً على أهداف المنظمة، ولتفادي الوصول إلى مثل هذه الحالة، على الإدارة القيام بنشر وتبني قيم سليمة بينها وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها (عامر و عبد الوهاب، 1998، صفحة 586).

- ويرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم.

إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير. في البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، وأما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.

▪ من العوامل الأخرى التي لها دور في إنجاح أو فشل التغيير هناك دوافع العاملين والتي يقصد بها تلك القوى والحاجات الداخلية التي يسعى الفرد لإشباعها والتي تساهم في توجيه سلوكياته. ولذا يتوجب على الإدارة التعرف على هذه الدوافع والحاجات وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة محاولة منها لإشباعها، وهذا بغرض كسب ولاء الفرد وتوجيهه للاقتناع بالتغيير وتقديم ما بوسعه لإنجاحه مع العلم أن هذه العملية أي إشباع الحاجات عن طريق تقديم الحوافز المناسبة هي عملية مستمرة، حيث أنّ دوافع ورغبات الأفراد غير متناهية وإذا توقف المسؤولون عن تلبيةها يمكن أن تصدر عن الفرد سلوكيات في غير صالح المنظمة.

يتضح مما سبق الدور الذي يلعبه الأفراد في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرتهم للأمور، قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم (وكلها عوامل موجهة لسلوكهم) وأحسنست الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها، فهذا حتماً سيساعدها على بلوغ نتائج إيجابية.

إلا أنّ دور وأهمية الأفراد لا يقتصران على هذه العوامل حصراً فقط، بل بإمكانهم المساهمة في التغيير من خلال إبرازهم لإمكانياتهم ومهاراتهم، بتقديم الأفكار الجديدة والإبداعات التي يمتلكها البعض منهم. لكن هذا لن يأتي تلقائياً بل يتطلب من المنظمة مجهودات كبيرة ابتداءً بالتقرب من العاملين وكسب ولائهم وثقتهم وتحسيسهم بأن المصلحة مشتركة بينهما، ثم حثهم على التفكير والإبداع بتقديم الحوافز المناسبة وإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وتحسين أفكارهم وبعد ذلك منحهم الفرصة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق وتجسيد هذه الأفكار في الواقع. وهكذا ستنتفع المنظمة وتحقق مكاسب أفضل من أن تقوم باقتناء الأفكار الجديدة من الخارج فهذا سيكلفها أكثر، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الأفكار الجديدة متميزة ولا يمتلكها المنافسون ونجحت في التطبيق، فستحقق للمنظمة نجاحاً كبيراً وتفوقاً تنافسياً.

خلاصة القول هو أنّ التغيير الثقافي يلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل إدارة التغيير، وهذا ما يبرز أهمية العنصر البشري لأن من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة هناك ثقافة الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى أنه يمكن الجزم بأن أهم دعائم التغيير والتطوير هو العنصر البشري وذلك من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية وليس بقوته العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته بذكائه وإبداعاته، بدافعيته ورغبته في الإنجاز، بالقيادة والتعاون الفعال من خلال العمل في فريق (السلي، 1997، صفحة 30).

## المبحث الثالث: إدارة التغيير (Change management):

المطلب الأول: مفاهيم إدارة التغيير واستراتيجياته وأهمية قيادة التغيير:

## المفاهيم المختلفة لإدارة التغيير

سبق في المبحث الأول أن ذكرنا المفاهيم المختلفة للتغيير بشكل عام، وهنا في هذا الموضع نورد أهم التعاريف التي طرحها رواد إدارة التغيير له:

حسب المعهد الدولي لإدارة التغيير (International Organizational Change Management Institute, n.d.) فإن إدارة التغيير هي:

*"Change management (CM) refers to any approach to transitioning individuals, teams, and organizations using methods intended to re-direct the use of resources, business process, budget allocations, or other modes of operation that significantly reshape a company or organization. Organizational change management (OCM) considers the full organization and what needs to change. Organizational change management principles and practices include CM as a tool for change focused solely on the individual".*

أي أن إدارة التغيير هي: "مقاربة لتنقل الأفراد، المجموعات، والمنظمات باستخدام طرق تهدف إلى إعادة توجيه استخدام الموارد، الأعمال والعمليات، تخصيص الميزانيات، أو أساليب وعمليات أخرى والتي تعيد تشكيل المنظمة، وإدارة التغيير التنظيمي تأخذ بالحسبان كل المنظمة وكل احتياجاتها، حسب (Kotter J. P., Change Management vs. Change Leadership, 2011) فإن إدارة التغيير هي:

*"Change management, which is the term most everyone uses refers to a set of basic tools or structures intended to keep any change effort under control. The goal is often to minimize the distractions and impacts of the change".*

أي أن "مصطلح إدارة التغيير الشائع الاستخدام يقصد به مجموع الأسس والأدوات أو هياكل بنيوية، التي تهدف إلى إبقاء جهود عملية التغيير تحت السيطرة والتحكم، والهدف الأساسي لإدارة التغيير عادة هو تدنية الارتباك والآثار السلبية لعملية التغيير".

وقد عرفه كل من (Paton & McCalman, 2008, p. 40) على أنه: "الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات، والموارد المتعلقة بالتغيير، والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الأعمال، وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة (Multi-disciplinary)، كما أن إدارة التغيير ليست خياراً بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط

متوافق من تلك الحلول جميعاً، أو هي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج". ويرى كل من Brandenburg & Binder (جرادات، المعاني، وعريقات، 2013) إدارة التغيير على أنها "عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة التحفيز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا".

أما من جانبه فإن اللوزي (جرادات، المعاني، وعريقات، 2013، صفحة 33) يرى أن إدارة التغيير "عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أدا المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

#### مفهوم الإستراتيجية كمدخل لأنواع إدارة التغيير:

قبل الحديث عن استراتيجيات إدارة التغيير، ينبغي أولاً الحديث عن مفهوم الاستراتيجية، وكباقي المفاهيم في حقل التسيير، فإن هناك رؤى مختلفة كثيرة للاستراتيجية ولكن لا أحد منها يعتبر متفقاً عليه بشكل عام، وحسب (Stacey, 2007) فإنه لا يوجد مفهوم متفق عليه بهذا الشأن، ومما يعبر عن هذا الاختلاف الكبير هو ما صرح به (Khalifa, 2008):

*"The plethora of strategy concepts, theories, frameworks, and claims of superiority dazzles many who may not be able to see the forest from the trees, managers and practitioners are overwhelmed by the flood of advice coming from different directions and each dismisses the other as out of date, short sighted, incomplete, inadequate, or even misleading....."*

أي أن: "كثرة المفاهيم، النظريات، الأطر، حول الاستراتيجية، وادعاء الرفعة لها تخدع الكثيرين الذين لا يمكن لهم أن يروا ويفرقوا بين مجموعة من الأشجار والغابة، وبالتالي أصبح المسيرين وممارسو الإدارة مرتبكين جدا جراء السيل الهائل من النصائح التي تأتي من جهات مختلفة تشير بالرفض للأخرى وتقول بانتهاء صلاحيتها، قصر نظرتها، عدم كمالها، أو حتى مضللة....".

وحتى أحد رواد استراتيجية الاعمال وهو (Ansoff, 2007)، أشار إلى هذه النقطة بالتحديد، موضحاً بأن مفهوم الاستراتيجية صعب الإدراك ومجرد إلى حد ما، وهذا طبيعي ومتوقع عندما نتعامل

مع مجال مستمر التقلب والتطور، ولكن كل هذه الصعوبات لا تثنيانا من تقديم بعض المفاهيم التقريبية للاستراتيجية:

حسب Alfred D. Chandler فإن الاستراتيجية هي: (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2014, p. 4)

*"The determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out these goals".*

أي أن الاستراتيجية هي: "تحديد الأهداف الطويلة المدى للمنظمة وتبني مجموعة العمليات وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق هذه الأهداف".

أما بالنسبة لـ Michael Porter فهي تعتبر (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2014, p. 4)

*"Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value".*

أي أن: "الاستراتيجية التنافسية تتمحور حول الاختلاف عن الآخرين، وتعني اختيار مجموعة مختلفة من الأنشطة عن قصد بهدف منح مزج قيمة فريدة من نوعها" ورغم أن هذا المفهوم يتحدث عن الاستراتيجية التنافسية إلا أن معنى التميز والاختلاف أحد محددات مفهوم الاستراتيجية.

وبالنسبة لأشهر معارضي معتقدات التسيير (Iconoclast) ومفكري التسيير والإدارة المعاصرين (Mintzberg, 2007, p. 2) فهي تعتبر:

*"A pattern in a stream of decisions....."*

أي أنها: "نمط معين من الأفعال في تيار من القرارات" وهذا التعبير يعتبراً قوياً جداً وبعيد النظر في طرحه، فقد اعتبر Mintzberg أن الاستراتيجية عبارة عن نمط تسييري يرجع إليه للاسترشاد في حالة مواجهة قرارات وخيارات وفرص وتهديدات كثيرة، وهو ما غفل غيره عنه.

وقد أورد كل من (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2014, p. 4) تعريفاً جامعاً لمفهوم الاستراتيجية:

*"The long-term direction of an organization"*

أي أن الاستراتيجية هي: "عملية التوجيه الطويل المدى للمنظمة". أما بالنسبة لاستراتيجية إدارة التغيير فهي مجموعة التقنيات التي يتم تبنيها من أجل التسيير الفعال للتغيير في منظمة ما في بيئة تمتاز بتغير ديناميكي من أجل إدارته وتوجيهه نحو المشاركة



الإيجابية (Thomas, 2014, p. 174).

### أنواع استراتيجيات إدارة التغيير:

توجد عدة استراتيجيات لإعادة بناء إدارة التغيير وهي التي تتولى القوى المسؤولة عن التغيير تنفيذها من خلال ثلاثة مراحل وهي (عرفة، 2011):

1. مرحلة الهدم والإزالة للقديم.
  2. مرحلة التهيئة والاستعداد.
  3. مرحلة إقامة البنيان الرئيسي.
- ومن أهم الاستراتيجيات هناك:

1. استراتيجية الارتقاء والنمو: وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف إقامة المزيد من التغيير والتبديل والتجديد، وهي عملية مرحلة ومتواصلة من الإصلاح.
2. استراتيجية الهيمنة: وتقوم على أساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري في مراحلها السابقة والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الأخرى، بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الآخرين في نفس المجال.
3. استراتيجية الاقناع والاعراض: وتقوم على أساس الاقناع بأهمية وضرورة التغيير، وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة وتوفير الحوافز الثابتة لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير.
4. استراتيجية السلطة: وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقديمه.
5. استراتيجية التجديد التنظيمي: وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى من أجل تغيير فلسفته ومنظومته كلياً انطلاقاً من أن تجديد التنظيم هو الأساس.

### أهمية قيادة التغيير:

إنه من الواضح جلياً أن التغيير يعتبر عملية لا يمكن أن تدار ببساطة، بل التغيير ينبغي أن يقاد (Change must be led) وأظهرت الكثير من الأبحاث أن الطريقة التي يقاد بها التغيير يمكن لها أن

تحدث تأثيرات ذات أهمية كبيرة جدا على نجاح التغيير وتحقيق أهدافه المنشودة (Aitken & Higgs, 2010, p. 10).

ويعتبر حقل دراسة القيادة التنظيمية من انشط حقول البحث العلمي، وتبعاً لذلك فإن مفهوم القيادة سيستمر في التطور، ما يجعله متعدد المعاني في عدة مجالات، قدم (Daft, The leadership experience, 2015) مجموعة من العناصر التي تحدد مفهوم القيادة في تعريفه لها:

*"Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes".*

أي أن القيادة حسبه هي: "علاقة تأثير وتأثر بين القادة وتابعيهم والذين يرغبون في تحقيق تغيير حقيقي ونتائج تعكس غاياتهم المشتركة".

وبالنسبة لـ (Armstrong, Armstong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for leadership and management, 2012, p. 4) فقد عرفها كما يلي:

*"Leadership can be described as the ability to persuade others willingly to behave differently. It is the process of influencing people –getting them to do their best to achieve a desired result. It involves developing and communicating a vision for the future, motivating people and securing their engagement...."*

أي أن القيادة هي: "القدرة على اقناع وحث الآخرين بالتصرف بطريقة مختلفة بإرادتهم، إنها عملية التأثير على الأفراد وجعلهم يقومون بأحسن ما لديهم من أجل تحقيق هدف محددة، وتتضمن تطوير وتوصيل رؤية مشتركة للمستقبل، وكذلك تحفيز الأفراد وتأمين التزامهم".

أما (Armstrong, Armstong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for leadership and management, 2012, p. 4) فقد عرفها على أنها

*"The capacity to translate intentions into reality and sustain it".*

أي أنها: "القدرة على ترجمة النوايا والمقاصد إلى حقيقة والمحافظة عليها".

وبدوره عرفها Dixon على أنها (Armstrong, Armstong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for leadership and management, 2012, p. 4):

*"Leadership is no more than exercising such an influence upon others that they tend to act in concert towards achieving a goal which they might not have achieved so readily had they been left to their own devices."*

فالقيادة حسبه: "ليست سوى ممارسة تأثير على أفراد آخرين يميلون للعمل بشكل منسق من أجل تحقيق هدف معين والذين لم يكن بمقدورهم تحقيقه بأحسن شكل لو تركوا لتأديته للعمل عليه بمفردهم".

أما (Huczynski & Buchanan, 2013) فقد قدما تعريفاً كما يلي:

*"The Process of Influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement".*

أي أن القيادة "هي عملية تأثير على أنشطة مجموعة منظمة لتوجيه جهودها نحو تحديد الهدف وتحقيقه".

بدوره يقدم Goleman التعريف التالي (Armstrong, Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for leadership and management, 2012, p. 5)

*"A leader's singular job is to get results."*

أي أن: "وظيفة القادة الوحيدة هي تحقيق النتائج".

أما موسوعة القيادة Encyclopedia of leadership فقد أعطت القيادة التعريف التالي (Goethals, Sorenson, & Burns, 2004, p. 97):

*"Leadership involves persuading people to set aside, for a time, their individual concerns and to pursue a common goal that is important for the welfare of a group".*

أي أن القيادة: "تتضمن إقناع الأفراد على وضع اهتماماتهم الشخصية جانبا واعمل على تحقيق هدف مشترك يعتبر مهماً لرفاهية المجموعة".

والقاسم المشترك بين كل التعاريف السابقة هي أن القيادة تتضمن التأثير ويظهر هذا التأثير بين الأفراد، يكون لديهم رغبة صادقة في التغيير وهذا التغيير يعكس غايات وطموحات مشتركة بين القادة والتابعين وهذا التأثير لا يعني أن العلاقة سلبية بينهم، وما يفهم من التعاريف السابقة كذلك أن التأثير المذكور متعدد الاتجاهات وغير إجباري أو إلزامي (Non coercive)، والشكل الموالي يلخص كل مكونات مفهوم القيادة:



## الشكل 12 ما الذي تتضمنه القيادة (What leadership involves)

المصدر: Daft, R. L. (2015). *the leadership experience*. Stamford: Cengage Learning P.5

وتختلف نظريات القيادة وتتعدد وكل منها يصف ناحية خاصة من نواحي القيادة، ومن الملاحظ أن نظريات القيادة شبيهة جدا ل طرحها بنظريات السلوك الإنساني، ومن النظريات التي تفسر القيادة هناك: نظرية الصفات (trait theory)، دراسات السلوك القيادي (Leadership behavior studies)، القيادة الظرفية أو الشرطية (Contingent leadership)، القيادة الظرفية (Situational leadership)، نموذج الطريق-الهدف (The path goal model) المؤسسة على نظرية التوقع، نظرية التبادل بين القائد والفرد (Leader-member exchange theory)، نظرية القادة والتابعين (Leader/follower Theory)، نظرية القيادة والسلوك العاطفي (Leadership and emotional intelligence)، نظرية العلامة القيادية (Leadership brand)، وأحدثها هي القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، وكل من النظريات السابقة تفسر القيادة من خلال سلوكيات وميزات معينة ومتطلبات محددة.

ولكن هناك سؤال يطرح نفسه وهو: ما الفرق بين التسيير والقيادة؟ وإذا كان التسيير عبارة عن بلوغ أهداف المنظمة بشكل فعال وكفاء عبر تخطيط، تنظيم، حشد (Staffing)، توجيه ومراقبة الموارد

المتاحة للمنظمة (Daft, The leadership experience, 2015, p. 13)، ومفهوم القيادة تقريبا يشمل نفس العناصر إذن فما هو الفرق؟ وما الذي يفرق بين عملية الإدارة والقيادة؟ والحقيقة أنه كلا من المسيرين والقيادة لا يعتبرون نوعا مختلفا من الأشخاص، فهناك مسيرين في كل مستويات الهيكل التنظيمي والذين يعتبرون في نفس الوقت قادة جيدين، والكثير من الأفراد يمكن لهم أن يطوروا الصفات اللازمة للتسيير والقيادة الفعالة، ويعتبر كلا النوعين ضروريا في المنظمة ويجب أن يكونا مندمجين في المنظمة بكفاءة من أجل المضي بها نحو أداء عالي من الأداء، وبالتالي فإن القيادة لا يمكن أن تحل محل التسيير، ولكن كلا من التسيير والقيادة يسيران على نفس الخط في المنظمة، والجدول التالي يوضح اهتمامات كل من المسيرين والقيادة في المنظمة:

التسيير (management)	القيادة (Leadership)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>التخطيط والميزانية</li> <li>تخفيض الخطر من أجل نتائج مضمونة</li> <li>التركيز على الخط الأدنى (Bottom line).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلق رؤية واستراتيجية</li> <li>تعظيم الفرص</li> <li>مراقبة الأفق (keep eye on horizon)</li> </ul>	(Direction) التوجيه
<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم والحشد والتوظيف</li> <li>التوجيه والرقابة</li> <li>إنشاء البنية والسلطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلق قيم وثقافة مشتركة</li> <li>توفير فرص التعلم</li> <li>تشجيع شبكة العلاقات والمرونة</li> </ul>	(Alignments) الترتيبات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستثمار في ما هو ملموس (Goods)</li> <li>إستخدام سلطة المنصب (Position)</li> <li>تركيز الأفراد على تحقيق أهداف محددة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستثمار في الأفراد</li> <li>استخدام التأثير النفوذ الشخصي</li> <li>إلهام الأفراد باستخدام الغايات المشتركة والثقة.</li> </ul>	(RelationShip) العلاقات
<ul style="list-style-type: none"> <li>البعد عن العاطفة</li> <li>الاستماع لرأي الخبراء</li> <li>التحدث</li> <li>المطابقة للمعايير</li> <li>النضرة موجهة إلى المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتصالات عاطفية.</li> <li>التفتح الذهني والاستماع لآراء الغير</li> <li>الاستماع (الاتصال)</li> <li>عدم المطابقة (Nonconformity)</li> <li>نضرتة موجهة نحو الأفراد</li> </ul>	الصفات الشخصية (Personal) (qualities)
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحفاظ على الاستقرار، والعمل على إنشاء ثقافة الكفاءة ونشرها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلق التغيير في الثقافة الحركية، والنزاهة.</li> </ul>	(Outcomes) النتائج

## الجدول 5 الاختلافات في عمليات المسيرين والقيادة

المصدر: Daft, R.L. (2015). *the leadership experience*. Stamford: Cengage Learning .P 14

أما قيادة التغيير فهي حسب (Armstrong, Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for leadership and management, 2012, p. 195) تعتبر:

*"Leading change involves initiating and managing culture change (the process of changing the organization's culture in the shape of values, norms and beliefs) and the introduction of new structures, systems, working practices and people management processes. The aim is to increase organizational capability (the ability of the organization to perform well) and organizational effectiveness (how well the organization performs).*

فقيادة التغيير حسبها هي: "تتضمن عملية قيادة التغيير تفعيل عملية تسيير وتغيير الثقافة (إنها عملية تغيير الثقافة التنظيمية حسب شكل القيم، المعايير والمعتقدات)، وتقديم بنيات (Structures) جديدة وأنظمة وممارسات عمل جديدة وطرق تسيير أفراد جديدة كذلك، والهدف هو زيادة قدرة المنظمة (قدرة المنظمة على الأداء بشكل أفضل) والكفاءة التنظيمية (إلى أي مدى يعتبر أداء المنظمة

جيد).

وتعتبر مهمة التأكد من أن المنظمة تتغير بما فيه الكفاية لمواجهة التهديدات والاستفادة من الفرص والتحويلات في محيط من مهام قادة التغيير، وعموماً يكون محور القيادة في المنظمات هو التغيير وليس الحفاظ على الاستقرار (Daft, The leadership experience, 2015, p. 462) بل الحفاظ على الاستقرار من مهمة المسيرين كما يبينه الجدول السابق، بالإضافة إلى قادة التغيير يكون لهم دور كبير ومحوري في التعامل مع مقاومة التغيير، فعندما يقوم القادة بإطلاق مبادرات التغيير فإن معظم هذه المبادرات لا تحقق كل الأهداف المرغوبة وعلى سبيل المثال فإن القادة في أكثر من 166 مؤسسة أمريكية وأوروبية يقومون بمباشرة عمليات تغيير، ولكن بعد الإعلان عن النتائج فإن ثلثها فقط يكتب له النجاح، وأظهرت بعض الدراسات أن 90٪ من الاستراتيجيات تفشل في تحقيق أهدافها، وأن 70٪ من محاولات التغيير في المنظمات تفشل (Daft, The leadership experience, 2015, p. 463)، وللتأكد من أن محاولة التغيير لن تفشل بسبب المقاومة يتعين على القادة أن يكونوا مستعدين لها وأن يجدوا طرقاً تمكنهم من جعل الأفراد يرون قيمة هذه التغييرات في المنظمة وإيضاحها لهم على أنها ضرورية لنجاح المنظمة مستقبلاً.

وفي كثير من الأحيان قد يحدث أن يتقمص القادة من أجل إدارة عملية التغيير دور عون التغيير (Change agent) وكل ذلك من أجل تسهيل العمليات ولمساعدة المنظمة على التأقلم مع التهديدات الخارجية والفرص الجديدة، وكذلك لجعل الأفراد داخل المنظمة يرون التغيير بشكل إيجابي وحيادي، وكذلك تحتاج إليهم المنظمة لتأدية دور مثال جيد للتغيير وتحفيز الأفراد وتحسين الاتصالات ولإبقاء جهود التغيير تسير نحو الأمام، وقد حددت الأبحاث بعض الصفات الأساسية للقادة الذين يمكن لهم أن ينفذوا مشروعات تغيير ناجحة منها:

- يقدمون أنفسهم على أنهم قادة تغيير بدلا من أفراد يودون الحفاظ على الوضع الحالي.
- يظهرون الشجاعة.
- يؤمنون بقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية.
- القدرة على استيعاب القيم التي تعزز القدرة على التكيف والتعبير عنها.
- يعترفون بأخطائهم ويتعلمون منها.
- قادرين على تسيير التعقيدات، عدم التأكد، والغموض.
- لهم رؤية ويستطيعون وصف رؤيتهم للمستقبل بمصطلحات وتعابير حية (Vivid terms).

## المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير وأشهر نماذجها

- لإدارة التغيير عدة صفات تتميز بها ويتعين على المنظمات الراغبة في التغيير معرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة، ومن أهم تلك الخصائص هناك:
1. الاستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافقٍ عليها ومقبولة من قوى التغيير.
  2. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
  3. التوافقية: يجب أن يكون هناك قدرًا مناسباً من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
  4. الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
  5. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
  6. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية، التي تحددها معايير السلوك في آنٍ واحدٍ.
  7. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير، يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسمى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
  8. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يوفر قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
  9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.



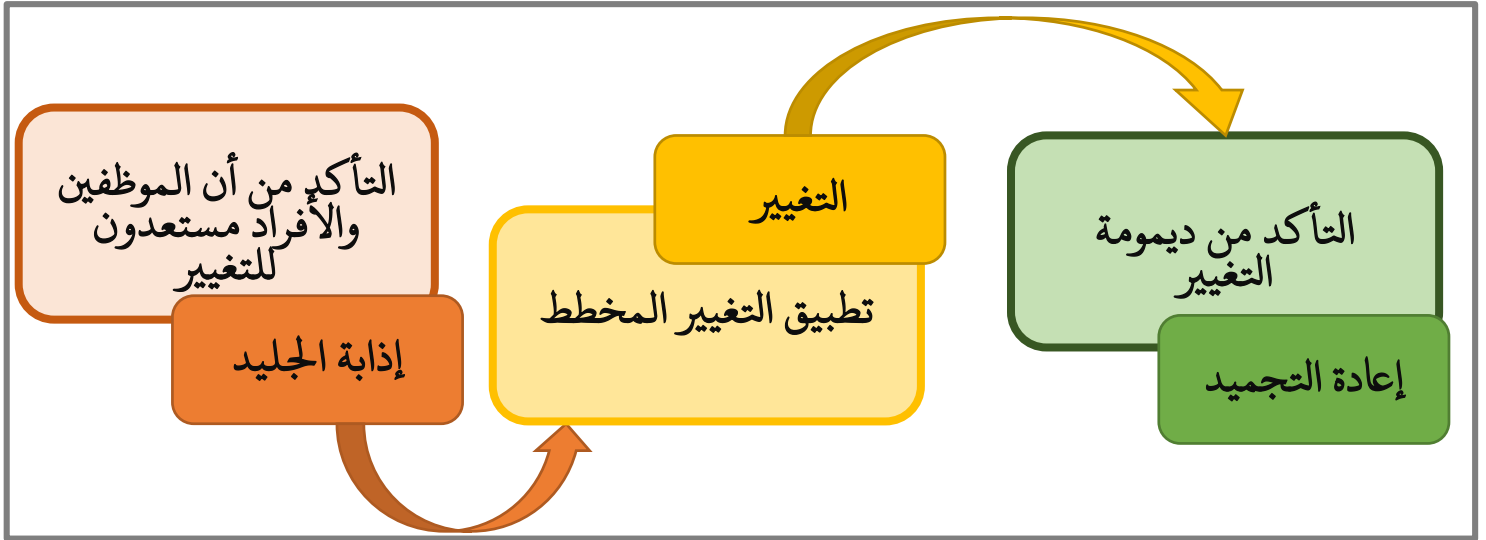
## أشهر نماذج إدارة التغيير:

إن كل المفاهيم السابقة تصبح غير ذات قيمة عندما تواجه المنظمة محاولة تغيير حقيقية وبالتالي فإن السؤال الأساسي الذي سيطرحه كبار مسيريهها هو: كيف لنا أن ندير عملية التغيير؟ أي ما هو النموذج المرجعي الذي ينبغي إتباعه من أجل تمرير التغيير، ومن بين هذه النماذج المتاحة هناك: نموذج Kurt lewin والمراحل الثلاث، المخطط الثماني لـ Kotter، بحوث الحركة (Action research)، وأحدثها هو التحري التقييمي (Appreciative inquiry IA)، والأبحاث الأخيرة تركز على الحاجة لعمليات تغيير تتعامل مع الأمور الصعبة بالإضافة الأمور اللينة والحساسة، كذلك الأفراد ومعظم المشاكل، كل هذا من أجل إنجاح عملية التغيير.

إن المسؤول عن تنفيذ عمليات التغيير وبرامج ونماذجه في المنظمة هو عون التغيير (Change agent)، وأعوان التغيير يمكن أن يكونوا مسيرين أو غير مسيرين، أفراد موظفين في المنظمة أو خارجيين عن المنظمة مختصين في المجال تستعين بهم المنظمة من أجل تسيير عملية التغيير (Kinicki & Fugate, 2016, p. 574).

## ▪ نموذج Kurt lewin:

Kurt Lewin (1890-1947) وهو عالم نفس ألماني-أمريكي، معروف بأنه أحد رواد البسيكولوجيا التنظيمية الاجتماعية والتطبيقية، قدم نموذجا لإدارة التغيير في الحالة التي تظهر فيها المنظمة الحاجة للتغيير، وقد جادل بقوة بأن التغيير الناجح في المنظمة ينبغي أن يتبع ثلاث خطوات، والتي يوضحها الشكل الموالي (Kreitner, Kinick, Cole, Digby, & Koziol, 2010):



### الشكل 13 نموذج Kurt Lewin للتغيير

المصدر: kreitner,R.,Kinick,A., Cole,N., Digby,V., & Koziol,N. (2010). *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill ryerson .Highter Education p.347

ويعتبر Lewin أحد المؤسسين التطوير التنظيمي (Organizational Development) التي قدمت العديد من نماذج التغيير، وقد كانت العديد من أعماله منصبة على ديناميكيات المجموعات والتغيير المخطط مصدر تأثير للعديد من النظريات.

وأصر Lewin على أن نجاح التغيير يتطلب ثلاثة مراحل أساسية: إذابة الجليد، التغيير بعد الإذابة، ومرحلة إعادة التجميد.

مرحلة إذابة الجليد هي المرحلة التي يكون فيها إقرار بالحاجة إلى التغيير، ويتم اتخاذ إجراءات وأفعال من أجل إذابة الجليد عن الوضع الحالي، المواقف، والسلوكيات، وهذه المرحلة التحضيرية تعتبر شديدة الأهمية من أجل حشد دعم الموظفين والتخفيف من المقاومة للتغيير، وعلى سبيل المثال فقد وجد Lewin في إحدى أبحاثه الرائدة التي نشرت بعد وفاته سنة 1947 (Dawson, 2003, p. 30) أنه من أجل التخفيف من حدة المقاومة للتغيير فإنه ينبغي أن يكون هناك تشجيع مستمر لأفراد المنظمة على المشاركة في عملية التغيير المخططة.

والعمل على تخفيض القوى التي تمنع التغيير عوضاً عن تعزيز القوى التي تدفع بالتغيير هي الفكرة المحورية لمقاربة Lewin وأسلوبه في تحليل قوى الميدان (force-field analysis)، ويؤكد على أن في أي نظام اجتماعي هناك دائماً قوى دافعة وأخرى مثبطة تبقى على الحالة القائمة، وهذه القوى موجودة أيضاً

بالفعل في المنظمة مثلها مثل المجتمع تعمل في الحالات التي تكون فيها المنظمة في حالة التوازن شبه مستقرة (quasi-stationary) وبالتالي فإنه من أجل خلق شروط محفزة وموجهة للتغيير فإنه من الضروري تحديد القوى الدافعة والمحبطة للتغيير، والعمل على تغيير احدهما من أجل خلق حالة من اختلال التوازن.

هناك العديد من التطبيقات العملية لنموذج Lewin إلا أن أهمها هي طريقة مختصي التطوير التنظيمي (Organizational development) وتتمثل في تركيزهم على المعلومات من أجل إذابة الجليد عن النظام التنظيمي عبر تقديم بيانات من شأنها أن تخل بالنظام وتذيبه عبر التقليل من القوى المعارضة عوضاً عن العمل على تعزيز القوى الدافعة للتغيير، وحين تحدث المعلومات التي تم غمرها في النظام عمداً العديد من الاختلالات فإنه يمكن التلاعب به وتبدأ مرحلة تنفيذ التغيير ويتم وضع العديد من القوى الدافعة الجديدة والمعارضة في أماكن مختلفة، وبعدها يتم تنفيذ برنامج تغيير مخطط وحينما تنتهي المرحلة يقوم عون التغيير بالتحضر لعملية إعادة التجميد لنظام المنظمة، ويتم تقييم التوازن الجديد المحقق وعندما يكون ذا مستوى مقبول من الأداء، فإنه يتم استخدام طرق تعزيز إيجابية لضمان أن تكون مواقف وسلوكيات الموظفين مستوعبة للوضع الحالية ومتقبلة لها (internalize attitudes and behaviours) ومتناسقة مع أنظمة العمل الجديدة.

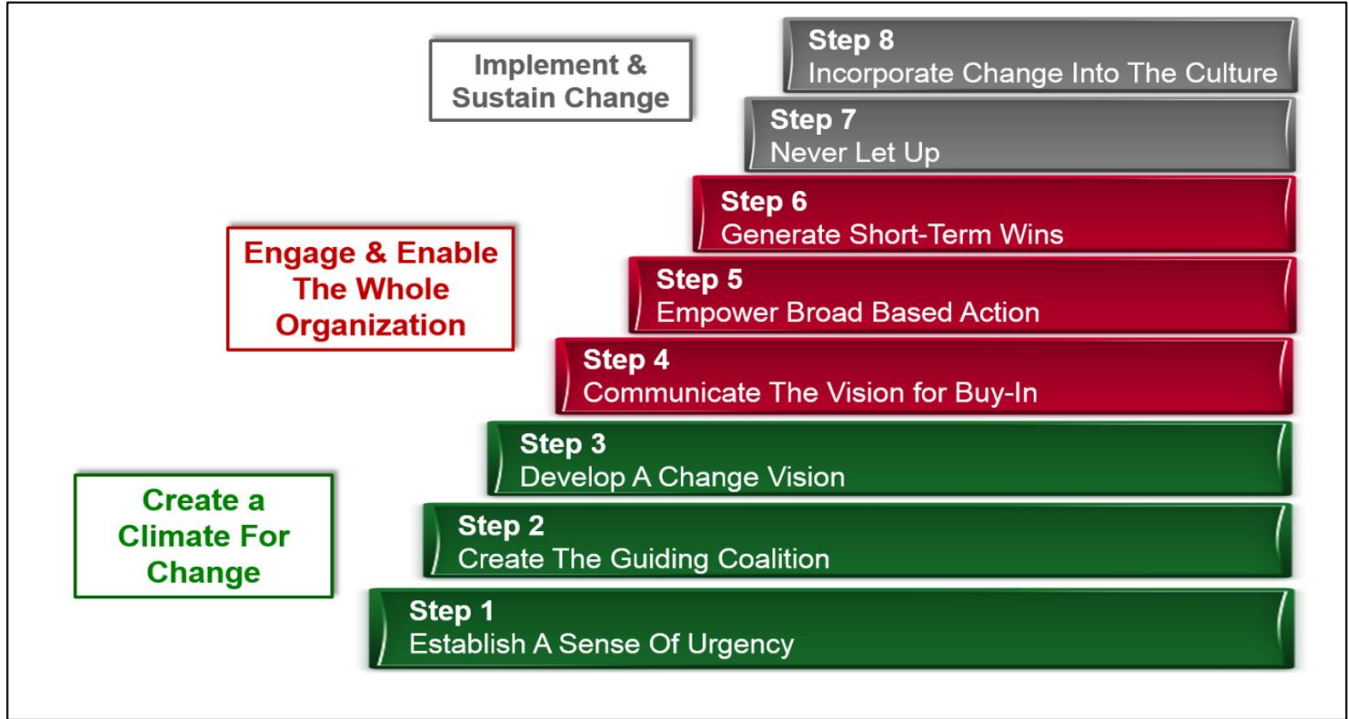
#### ▪ نموذج المخطط الثماني (الخطوات الثمانية) لـ John Kotter:

John Kotter هو أستاذ القيادة التنظيمية بـ Harvard Business School، ركز على نموذج Lewin من أجل بناء نموذج آخر أكثر دقة ووضوح لمقاربة واضحة من أجل تطبيق التغيير وتفعيله (Kreitner, Kinick, Cole, Digby, & Koziol, 2010, p. 348).

بدأ Kotter بتجميع حالات الفشل المشابهة التي تظهر عندما يحاول المسيرون مباشرة عملية تغيير، وتضمنت هذه الحالات: عدم القدرة على إحداث نوع من الطوارئ أو الإحساس بالحاجة للتغيير، فشل في خلق ائتلاف من أجل تسيير عمليات التغيير، غياب وعدم وجود رؤية واضحة للتغيير والعمل على النشر الكفاء لهذه الرؤية عبر آليات الاتصال، كذلك عدم وضع أهداف قصيرة المدى، الميل إلى اعلان النجاح في أوقات مبكرة جداً قبل إرساء عملية التغيير في ثقافة المنظمة (Kotter J. P., 1996).

قام Kotter بوضع ثمانية مراحل متسلسلة للتغلب على هذه المشاكل، وهذه المراحل موضحة في الشكل الموالي، ومن الملاحظ أن نموذج Kotter مؤسس على نموذج Lewin فالمرحلة الأربعة الأولى منه تمثل مرحلة إذابة الجليد في نموذج Lewin، والمرحلة من الخامسة إلى السابعة بدورها تمثل مرحلة

تطبيق عملية التغيير، أما المرحلة الأخيرة فهي تمثل مرحلة إعادة التجميد في نموذج Lewin، وإضافة Kotter تمثلت في منحه للمسيرين وأعوان التغيير الكثير من التفاصيل التوجيهية من أجل تطبيق التغيير وقيادته بطريقة سليمة حتى النهاية وإنجاحه.



### الشكل 14 نموذج التغيير لـ John P. Kotter

المصدر: Forbes Magazine: Change management is the "world's oldest profession" website:

<https://usaidfarooqui.wordpress.com/2014/06/19/it-is-time-for-a-change/>

إن المراحل الثلاث الأولى هي مبدئياً مرحلة للتحضير للتغيير وتركز عموماً على إنشاء مناخ جيد لبدأ عملية التغيير، أما المراحل الثلاث التي تلوها فهي مراحل متعلقة بمباشرة عملية التغيير في جميع نواحي المنظمة، أما المراحل الباقية (السابعة والثامنة) متعلقة بتثبيت قواعد التغيير وإدخاله على المنظمة في صفة ثقافة وقيم ومعتقدات غير قابلة للمناقشة ويجب التحرك وفقاً لها وهذه المرحلة تعتبر مرحلة نهائية والهدف منها إرساء التغيير.

#### ▪ البحث الإجرائي (Action Research):

البحث الإجرائي يعني عملية التغيير المؤسسة على التجميع النظامي للمعلومات والبيانات وبعدها فعل تغييري مؤسس على ما يدل عليه تحليل البيانات التي تم تجميعها، إن أهمية هذه الطريقة تكمن في أنها طريقة علمية من أجل إدارة التغيير المخطط.

إن عملية البحث الإجرائي يقوم بها أساساً عون التغيير (Change agent) تتكون من خمسة

خطوات أساسية هي:

1. **التشخيص:** في هذه المرحلة يقوم عون التغيير بتجميع المعلومات حول المشاكل، الاهتمامات، وحاجات التغيير للأفراد داخل المنظمة عبر طرح العديد من الأسئلة ومراجعة الأجوبة، والاستماع أيضا إلى مخاوف الموظفين.
  2. **التحليل:** في هذه المرحلة يقوم عون التغيير بتنظيم المعلومات المجمعَة وصفها إلى اهتمامات أولية، مواطن المشاكل، والإجراءات المحتمل اتخاذها عند كل حالة.
  3. **التغذية العكسية:** يقوم عون التغيير هنا بمشاركة أفراد المنظمة بالنتائج التي توصل إليها بعد التشخيص والتحليل، ويقوم أفراد المنظمة بعدها بالتعاون مع عون التغيير بالتخطيط وتطوير الإجراءات والأفعال من أجل القيام بالتغيير المرغوب.
  4. **الفعل:** وهي المرحلة التي يقوم فيها عون التغيير والأفراد في المنظمة بالقيام بأفعال وإجراءات خاصة من أجل التي تم تحديدها.
  5. **التقييم:** وهي الخطوة الأخيرة يقوم فيها عون التغيير بعمليات تقييم مختلفة للإجراءات المخططة وفعاليتها، باستخدام بيانات يقوم بجمعها أساسا بطريقة مرجعية (benchmark).
- وتقدم طريقة البحث الإجرائي أو بحث الفعل، فائدتين ذات أهمية للمنظمة، الأولى تتمثل في أنها مركزة على المشكلة، فعون التغيير يبحث بموضوعية عن المشاكل ويحدد طبيعتها وتبعًا لذلك يحدد نوع فعل التغيير المطلوب من أجل تصحيحها، وفي الحين الذي يظهر فيه هذا الأمر بديهي وحدسي، فإن الكثير من أنشطة التغيير لا تتم بهذه الطريقة، بل وفقا لتفضيلات يراها عون التغيير مناسبة للعديد من المواقف، أما الفائدة الثانية فتتمثل في قلة مقاومة التغيير وذلك راجع إلى إشراك الأفراد في المنظمة وضمهم إلى عملية التخطيط وحل المشاكل، ويصبح الأفراد والمجموعات الذين شاركوا في مرحلة التغذية العكسية مصدر داخليا صلبا لإرساء التغيير والضغط من أجل تمرير التغيير.

#### ▪ التحري التقييمي (Appreciative Inquiry):

العديد من مقاربات التغيير تبدأ من وجهة نظر سلبية، أي أن المنظمة لديها مشاكل تحتاج حلولا، والتحري التقييمي لديه وجهة نظر معاكسة تماما فهو يهتم بالجانب الإيجابي، فعوضا عن البحث عن المشاكل لحلها، فهذه الطريقة تبحث عن تحديد الميزات الفريدة ونقاط القوة الاستثنائية والتي يمكن بعد ذلك بنائها من أجل تحسين الأداء، وذلك يعني التركيز على نجاحات المنظمة عوضا عن مشاكلها. والمدافعون عن هذه الطريقة كثيرا ما يجادلون بأن طرق حل المشاكل دائما ما تسأل الأفراد في

المنظمة وتدعوهم إلى النظر إلى تجارب الفشل السابقة ما يعني انها تجربهم على استحضار الماضي إلى أذهانهم عوضا عن التفكير فيما هو قادم والتحضير له، ناهيك عن ان كل تلك الخطوات قليلا ما تنجح في تشكيل رؤى جديدة، فبدلا من إنشاء مناخ إيجابي للتغيير، فإن الأساليب التي تتبعها طرق البحث الإجرائي (Action research) والتطوير التنظيمي (Organizational development) مثل الاعتماد على التغذية الراجعة، ومراجعة العمليات تنتهي بوضع اللوم على بعض الأفراد والعمليات وبالتالي يحضر الأفراد دفاعات لمثل هذه المواقف ما يعني خلق حالة من مقاومة التغيير كان يمكن تحاشيها بسهولة، ويرى مؤيدو التحري التقييمي أنه من المهم جداً البحث عن تصفية وتعزيز ما تقوم به المنظمة بشكل جيد، وهذا الأسلوب المتبع يسمح للمنظمة بالتغيير عبر الاستغلال الجيد لنقاط قوتها وميزاتها التنافسية. ويتكون التحري التقييمي عادة من 4 خطوات أساسية (The Four D's) والتي تكون محور موضوع لقاءات لمجموعات كبيرة كل يومين أو ثلاث أيام، تحت إشراف عون تغيير مدرب:

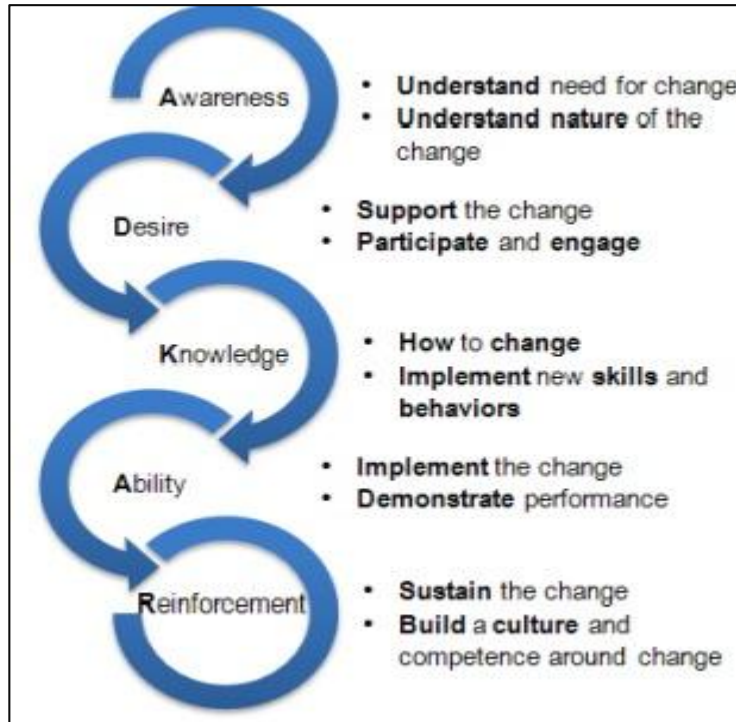
- **الاكتشاف (Discovery):** والفكرة الأساسية من هذه الخطوة هي تحديد ما يعتقد الأفراد أنها نقاط قوة محسوبة لمنظمتهم، وعلى سبيل المثال يطلب من الموظفين تعداد الأوقات التي شعروا فيها بأن المنظمة عملت بأحسن أداء أو الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضين تماما عن وظائفهم.
- **الحلم (Dreaming):** في هذه الخطوة يتم استخدام المعلومات التي تم تجميعها في مرحلة الاكتشاف السابقة من أجل المراهنة وعلى الإمكانيات والفرص المستقبلية للمنظمة، وعلى سبيل المثال يسأل الموظفين في المنظمة عن تصورهم وتوقعاتهم لحالة المنظمة بعد مرور خمسة سنوات ووصف ما الذي سيكون مختلف.
- **التصميم (Design):** بالاستناد على التفاصيل التي تم التوصل عليها في المرحلة السابقة (Dreaming) فإنه وفي هذه المرحلة يركز المشاركون تركيزهم على إيجاد رؤية موحدة عن: "كيف ستبدو المنظمة" ويوافقوا جميعهم أو معظمهم على الصفات الفريدة من نوعها.
- **المصير (Destiny):** في هذه المرحلة النهائية يناقش المشاركون كيف يجب أن تكون المنظمة من أجل تحقيق الآمال المرجوة، وتتضمن هذه المرحلة أيضا كتابة خطط عملية وتطوير استراتيجيات التطبيق.

إن استخدام أسلوب التحقيق التقييمي في المنظمات يعد حديثا نسبيا، وقد جرب في بعض

المنظمات مثل Toronto-based Orchestras Canada و Ajax كذلك في Ontario-based Nokia.

ونظرا لحداثة استخدام هذا الأسلوب فإنه لم يتم إلى حد الآن تحديد الأوضاع الملائمة التي يتم استخدامها فيها كنموذج مناسب للتغيير في المنظمة، ولكن ورغم ذلك فإنه يمنح فرص جديدة للنظر إلى التغيير من وجهة نظر إيجابية منذ التفكير في القيام به من الوهلة الأولى، وهي الميزة التي يختلف فيها نموذج التغيير هذا عن بقية النماذج (Kreitner, Kinick, Cole, Digby, & Koziol, 2010, p. 350).

#### ▪ نموذج ADKAR لـ Jeff Hiatt:



الشكل 15 نموذج Adkar لـ Jeff Hiatt للتغيير

المصدر: <https://www.prosci.com/adkar>

قام بتصميم هذا النموذج Jeff Hiatt، وADKAR اختصار للكلمات الإنجليزية Awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement أي: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز. وقد صمم هذا النموذج من أجل التغيير في منظمات الأعمال، المنظمات الحكومية أو المجتمع ككل، ويركز هذا النموذج على أساسيات التغيير التي تكون فعالة على المستوى الفردي (كيفية تغيير الأفراد وليس الأشياء)، ونفس الأسس تصمم من أجل تطبيقها على مستوى المجموعات تتكون من عدد كبيرة من الأفراد، أو حتى منظمات برمتها.

وحين يطبق نموذج إدارة التغيير هذا فإنه يسمح لقادة التغيير وفرق إدارة التغيير بالتركيز على الأنشطة التي تقود الأفراد للتغيير، وبعدها تحقيق الأهداف التنظيمية، إن هذا النموذج يقدم أهداف

واضحة ونتائج لأشطة إدارة التغيير، ويقدم أيضا إطارا سهل الاستخدام لكل من يفكر في المنظمة في التغيير، فالموظفين والمسيرين والقيادات العليا في المنظمة على حد سواء يمكنهم استخدام النموذج لوصف ومناقشة التغيير معا، وفيما يلي وصف لمراحل التغيير حسب النموذج (Calder, 2013):

- الوعي (Awareness): من أجل إطلاق التغيير، ينبغي على الفرد أن يكون محيطا بما يجب أن يتغير ولماذا، وما هي مخاطر ألا يتغير الوضع، كيف سيفيد التغيير الأفراد، وما الذي سيربجه جراء إنجاح التغيير، فبدون معرفة ووعي كامل بكل هذه التفاصيل مجتمعة، فإن الفرد سينكر الحاجة إلى التغيير، لن يكون لديه رغبة للعمل على هذا التغيير.

- الرغبة (Desire): ضمن هذه المرحلة يكون الفرد واعيا بمتطلبات التغيير ومبرراته، وكذلك ما يجب تغييره، ومن المفيد جدا مساعدة الفرد الذي يكون مدركا لهذه المتطلبات على إيجاد الرغبة لديه من أجل دعم عملية التغيير، فبدون دعم الأفراد قد تكون هناك مقاومة كبيرة للذين يعملون على تنفيذ التغيير، والخطأ الشائع عند قادة التغيير بشكل عام هو ضمنهم أنهم يقومون بخلق نوع من الرغبة بعد قيامهم بنشر الوعي داخل المنظمة وهذا ليس صحيحا في كل الحالات، فمثلا يتصرف الأفراد في الحالات الفردية في حياتهم الشخصية فهم كثيرا ما يتصرفون بنفس الأسلوب في المنظمة، وعلى سبيل المثال: قد يكون الفرد على علم ووعي كافي بأن التدخين مثلا يسبب مشاكل صحية وربما يؤدي إلى مضاعفات مثل سرطان الرئة ولكن كل هذا الوعي لا يعني بالضرورة أن ينشئ لدى الفرد رغبة في الإقلاع عن التدخين، وبنفس الطريقة فإن وعي الفرد ومعرفته بأمور تجبر المنظمة على التغيير ولكن ذلك لا يكفي لتشكيل رغبة في المشاركة في التغيير بقوة، وبالتالي ينبغي القيام بعدة إجراءات لتشكيل الرغبة لدى الأفراد والمجموعات في المشاركة في التغيير، وذلك عبر استخدام الكثير من التكتيكات، والتي تتضمن استخدام العادات التنظيمية السابقة الناجحة، وإظهار المنافع التي يمكن للتغيير أن يقدمها للأفراد الذين يمسهم التغيير، وكذلك ذكر حالات سابقة للتغيير وما الذي جلبته من منافع لأفراد المنظمة، استخدام أساليب التحفيز الذاتي (Intrinsic motivation) من أجل تحفيز الأفراد، واستخدام التحفيز الخارجي (extrinsic motivation) لتحفيز المجموعات، فالأمور التي تحفز الأفراد ليست صالحة لتحفيز المجموعات، وكذلك الأمور التي تحفز المجموعات غير صالحة لتحفيز الأفراد، طبيعة هذه التحفيزات تختلف: فقد تكون ترقية، أمن الوظيفة، زيادات في الراتب، مساكن، سيارات، أو ربما فقط التشجيع من الزملاء والأصدقاء في العمل.

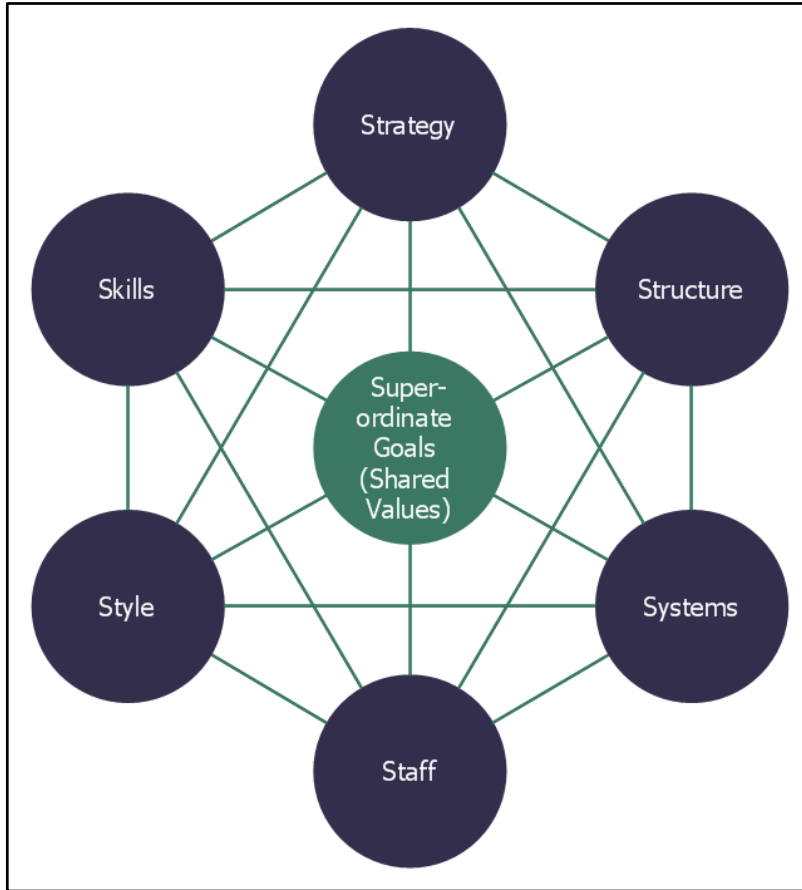


- المعرفة (Knowledge): في هذه المرحلة يتم توفير كل المعلومات اللازمة المتعلقة بالتغيير للأفراد، وتتضمن معلومات عن البرامج، الأنظمة أو السلوكيات التي سوف تنفذ، ويعد توفير المعلومات مهم جدا لأن الأفراد لا يبحثون عن القيام بأمر لا يعرفون عنها شيئاً، وعلى سبيل المثال: فإن الشخص الذي لا يدري كيفية تغيير الزيت في السيارة لا يفعل ذلك إلا إذا استلم توجيهات متعلقة بكيفية القيام بذلك وعندها يتحرك من تلقاء نفسه للقيام بذلك.
  - القدرة (Ability): في هذه المرحلة فإن المعرفة تتحول إلى فعل تطبيق، أو هي المرحلة التي يتحول فيها المفهوم النظري إلى حقيقة، فمعرفة كيفية تغيير زيت السيارة وعملية التغيير الحقيقية أمران مختلفان، ومثل ذلك معرفة كيفية السباحة والسباحة فعليا أمران مختلفان، وبالتالي فالفرد في المنظمة يحتاج إلى مساعدة ودعم عندما يقوم باستخدام المعرفة للقيام بالتغيير، فمن المهم أن يكون هناك أفراد يُرجع إليهم لسؤالهم عندما يكون أفراد آخريين في حاجة إليهم عندما لا يعلمون ما الذي يقومون به، وعموماً يكون الدعم مفيداً خاصة في حالة تعلم أمور جيدة على الفرد.
  - التعزيز (reinforcement): وهي آخر المراحل في عمليات التغيير في نموذج **AKDAR**، وعملية التعزيز للتغيير المخطط تعني أن الأفراد يحتاجون أن يعلموا متى يكونون يقومون بالأمر بالطريقة الصحيحة من أجل تحقيق النتيجة المرغوبة، ولهذا ينصح باستخدام نظام مسائلة لتأدية هذا الغرض، كذلك ينبغي تشجيع النجاحات الصغيرة في هذه الفترة الحساسة، وذلك من أجل التشجيع على مواصلة عملية تنفيذ التغيير بنجاح في المراحل اللاحقة، وكذلك الاعتراف بمجهودات الأفراد الذين يواجهون تحديات كبيرة جراء التغيير وتشجيعهم على مواصلة تلك الجهود، أما مع حالات أخرى فقط تكون النتائج المحققة غير مرغوبة وغير متوقعة، وفي هذه الحالات ينبغي تجنب منح انطباع سلبي للأفراد الذين اخطؤوا أو لم يحققوا النتائج المرجوة منهم، وذلك من أجل تجنب ان يظهر هؤلاء سلوك العداة ويفقدون الرغبة في مواصلة جهود التغيير.
- وكحوصلة حول النموذج، فإنه يبدو واقعيًا وعمليًا في نفس الوقت، ويمكن استخدام مبادئه لإجراء تغيير على نطاقات واسعة تشمل المنظمات الكبيرة وحتى المجتمعات.

## المطلب الثالث: رؤى جديدة لإدارة التغيير

ظهرت في الآونة الأخيرة آراء جديدة وتوجهات لإدارة التغيير، وأدخلت في تحليله أبعاد أخرى جديدة لم تأخذ بها النماذج الأخرى المعروفة للتغيير، وفيما يلي نورد بعض منها:

## ▪ نموذج (McKinsey 7s model):



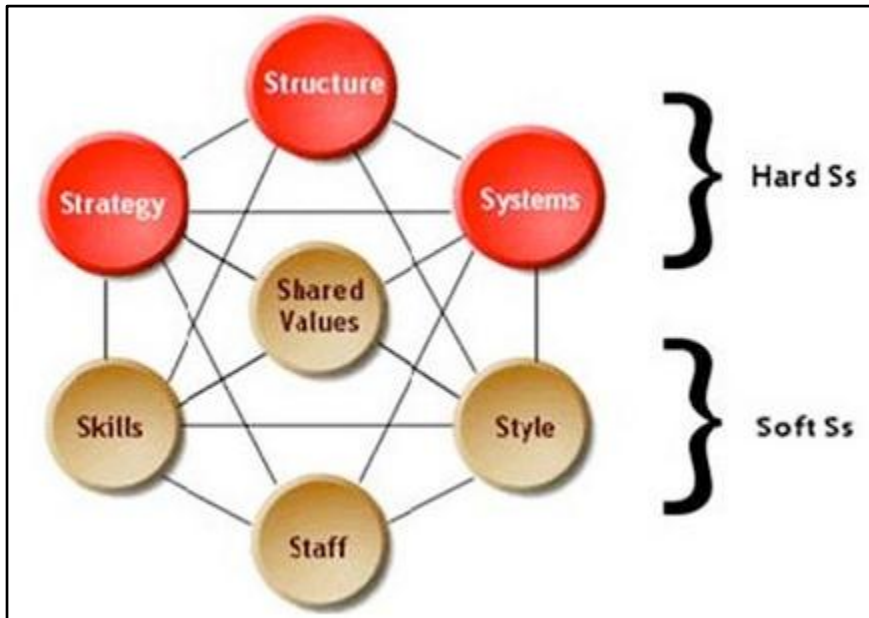
الشكل 16 نموذج McKinsey للتغيير

المصدر: Peters, T.J., & Waterman, R., H. (2004). in search of excellence. New York: HarperCollins. P11

يختلف نموذج McKinsey عن نماذج التغيير الأخرى كونه يركز على دور التنسيق بدلا من فعالية البنية التنظيمية، وقد قام كل من Tom Peters و Robert Waterman بإنشاء هذا النموذج في أواخر السبعينيات من القرن الماضي (1970)، وهما باحثان مشهوران في مجال السلوك التنظيمي والقيادة التنظيمية، والتسيير بشكل عام، وهدفهما من إنشاء نموذج McKinsey كان يتمثل في تبيان كيف يكون الاستغلال الجيد لسبعة عناصر أساسية في المنظمة من سببا لتحقيق الكفاءة في مكان العمل، وتتضمن العناصر الأساسية للنموذج سبعة عناصر ويصطلح عليها بحروف الـ S السبعة

وهي: Structure, strategy, skills, staff, style, systems, and shared values، وتعني بالترتيب: البنية، الاستراتيجية، المهارات، العمال، الأسلوب، الأنظمة، القيم التشاركية (Peters & Waterman, 2004, p. 11)

- الاستراتيجية (Strategy): تحديد مفهوم لأهم الطرق للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
  - البنية (Structure): تنظيم الموارد في المنظمة إلى المنظمة إلى مجموعات وفرق أعمال مختلفة.
  - الأسلوب (Style): ثقافة المنظمة فيما يخص القيادة والتفاعل بين العاملين وأصحاب المصالح.
  - العاملين (Staff): نوعية الموظفين، حزمة المكافآت جاذبيتها واحتياجاتها.
  - المهارات (Skills): القدرات من أجل إنهاء أنشطة مختلفة.
  - الأنظمة (Systems): عمليات الأعمال (Operation processes) والأرضية التقنية المستخدمة من أجل دعم العمليات.
  - القيم التشاركية (Shared values): وتتلخص إما في الرؤية أو الرسالة.
- ومن أجل توضيح العلاقة بين العناصر السابقة وعملها في تحقيق التناسق بينها من أجل تحقيق الكفاءة التنظيمية، فقد أنشأ Peters & Waterman الإطار التالي:



الشكل 17 : إطار Peters & Waterman

المصدر: Mourfield, R. (2014). *Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board*. SPEA Honors Thesis, Indiana University, Department of Management. P.17

ويمكن الملاحظة أن الثلاث العناصر في أعلى الشكل: الاستراتيجية، البنية والأنظمة يصطلح

عليها بـ Hard S's وعادة ما يكون تحديدها سهلا نوعا ما في النموذج، وكفاءة هذه العناصر عادة ما تكون متعلقة بطريقة التسيير المتبعة يكون لها تأثير أحسن على هذه العناصر مع مرور الزمن، ومن الأمثلة على هذه العناصر الثلاث: المخطط التنظيمي، وتصريحات الاستراتيجية ( Strategy Statements) والعناصر الأربعة المتبقية في أسفل النموذج يصطلح عليها بالـ Soft S's أي العناصر اللينة وهي: القيم المشتركة، الأسلوب، العاملين، المهارات، تُعرف بأنها صعبة التحديد والوصف، وتميل إلى التأثر أكثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وقليلًا ما تتأثر بطريقة التسيير المتبعة، وكل العناصر في الشكل مستقلة عن بعضها البعض والتغيير في أحدها يتطلب تغييرا في الأخرى.

ويرى Waterman & Peters أنه يمكن أن يستغل النموذج بأحسن طريقة عبر خمسة خطوات، الخطوة الأولى وهي الأكثر أهمية تتمثل في تحديد عناصر النموذج التي لا تعمل بشكل جيد وتتضمن هذه الخطوة كذلك تحديد موطن الخلل في العلاقات بين عناصر النموذج، والخطوة الموالية تتمثل في تحديد المنظمة لأحسن تصميم يسمح بعمل العناصر بأقصى كفاءة ممكنة، وهذا يختلف من منظمة إلى أخرى، أما الخطوة الموالية هي اتخاذ قرارات ما الذي يجب تغييره وأين يجب أن يكون التغيير، والخطوة الرابعة والتي يعتقد Peters & waterman أنها أهم خطوة تتضمن تنفيذ هذه التغييرات التي تم الاتفاق عليها والتي يكون هناك إجماع عليها بأنها أساسية وضرورية، أما الخطوة الأخيرة هي مراقبة العناصر السبعة باستمرار، فكل عنصر منها يستمر في التغيير ومن الضروري إبقائها تحت المراقبة كل منها على حدى.

## خاتمة الفصل الأول

مما سبق فإنه يتضح جليا بما لا يدع مكانا للشك أن التغيير صفة ملازمة لمجال الأعمال وللمنظمات في القرن الحالي، وذلك يعني أنه عليها أن تسعى إلى التأقلم وإيجاد الاستقرار وفقا لمتطلبات الوضع الجديد، ما يعني مباشرة عملية أو عدة عمليات من التغيير، وذلك حسب إرادتها وحاجتها له، وكذلك إمكانياتها.

ولإحداث التغيير المرغوب فيه فإنه من الضروري أن يكون هناك معالم وسياسات واضحة لإدارته عبر المرور على مراحل تشخيص الأسباب التي فرضته ودراستها، ثم تحديد نوع التغيير ومجاليه، تحديد مختلف المسؤوليات لإحداث التغيير والخطوات التي يجب أن تتخذها ومراحلها، فقد تبادر المنظمة بنفسها إلى القيام بهذه العملية الحساسة أو تلجأ إلى مساعدة أفراد متخصصين (مستشارين خارجيين) وتحدد مدى سلطتهم وتدخلهم ودورهم من جهة أخرى، ولا يمكن أن يغفل الدور المهم للقائد القائم على عملية التغيير، فهو ينظر إلى التغيير كفرصة تفتح الأبواب على إمكانيات أخرى للمنظمة، ويكون في عملية التزام مستمرة من أجل احداثه، ويكون مدرك كيف يجد التغييرات الصحيحة، ويعرف كيف يجعل هذه التغييرات فعالة وذات قيمة لأفراد المنظمة.

أما أهم الجوانب أو العوامل في المنظمة والذي ينبغي أن تمنح له العناية الكافية كونه أحد العوامل الأساسية لإنجاح عملية إدارة التغيير هو العامل الإنساني، والمتمثل في العاملين والأفراد داخل المنظمة، حيث أنه عند تنفيذ التغيير فإن عملية إدارته ستواجه حتما مقاومة من الراضين له، لذلك فإنه لزام على قائد التغيير التعامل معها بجوانبها المتعددة والعمل على تذليلها إلى أدنى قدر ممكن، كل ذلك مع مراعات مقدسات المنظمة وقيمتها وسلوكيات الأفراد.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

## مقدمة الفصل الثاني

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع الهامة التي تثير جدل كبير في أوساط التسيير والإدارة وذلك لما له من أهمية كبيرة في العمليات الإنتاجية.

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشتراط توفير المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية عملية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل و يبسط إجراءاته و خطواته، حيث تساهم القدرات و المهارات و الخبرات السابقة للموظفين للعاملين في دعم الابتكار و الإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على استغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات (1980's) بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هيكلها التنظيمي، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلف حوافز جديدة والعديد من الأسباب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء، فالمناخ التنظيمي يلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي وطرق قياسه وتقييمه وكيفية إدارته وعلاقته بالتغيير التنظيمي.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

##### مفهوم الأداء:

إن الإجابة عن سؤال: ما هو الأداء؟ تتعلق بطبيعة الشخص الذي يوجه له هذا السؤال، فكل شخص يرى الأداء من وجهة نظر خاصة، فبالنسبة للأفراد العاديين فإن الأداء يُعرف تبعاً لتيار التسيير السائد، أما بالنسبة للمجموعات فيرون رؤية مختلفة للأداء، كل حسب منصبه ومستواه وموقعه في السلم التنظيمي في المنظمة أو النظام، فبالنسبة لأصحاب الأسهم في منظمة معينة فإن الأداء هو التكافؤ بين سعر السهم والتحسين في المردود السنوي، وبالنسبة لمسير معين للعملية الإنتاجية فإن الكفاءة تعني تحقيق قدر عالٍ من الأرباح، وقد تكون الكفاءة بالنسبة لعامل في خط التركيب للإنتاج التكافؤ بين العمل والأجر والأمن في مكان العمل وكذلك الصحة والسلامة، وكل هذه الأجوبة التي يحصل عليها من أفراد مختلفين توضح جانبين مهمين جداً للأداء، أولاً أنه ذاتي، ظاهرة بنيوية (Constructed) وبالتالي كثيراً ما يكون مفهوماً جدلياً، وثانياً أنه مفتوح ومتعدد الأبعاد، وبالمختصر المفيد فإن ما يهم في الأداء ليس فقط أن يكون عالياً أو منخفضاً، ولكن كيف يتم تقديمه وتحديد قياسي، ومن يقوم بذلك ومن أجل ماذا يقوم بذلك (Shields, 2007, p. 20)؟

وعلى الرغم من النقاط التي تم الإشارة إليها إلا أنها لا تذهب بعيداً في توضيحاتها إلى المعنى التطبيقي أو العملي، ومن أجل محورة مفهوم الأداء ليصبح كمفهوم يمكن إدارته كظاهرة موارد بشرية (ومفهوم وصفي في العقول)، فإنه من المفيد النظر إليه على أنه نظام عملي مؤسس على العملية (Process-based work system) وبالاستناد على نظرة كل من Wright & McMahan وكذلك Wright & Snell في وصفهم لما يسمى "نموذج النظام المفتوح" (Open system Model) لتسيير المورد البشري، فإنه يمكن صياغة مفهوم العمل وأداء العمل كنظام يتضمن ثلاث عناصر مرتبة في شكل سلسلة خطية:

**1. المدخلات (Inputs):** وتتضمن معرفة الموظف، مهاراته (Skills) وكفاءاته (Competencies)



بالإضافة إلى "مصادر" ملموسة وغير ملموسة أخرى.

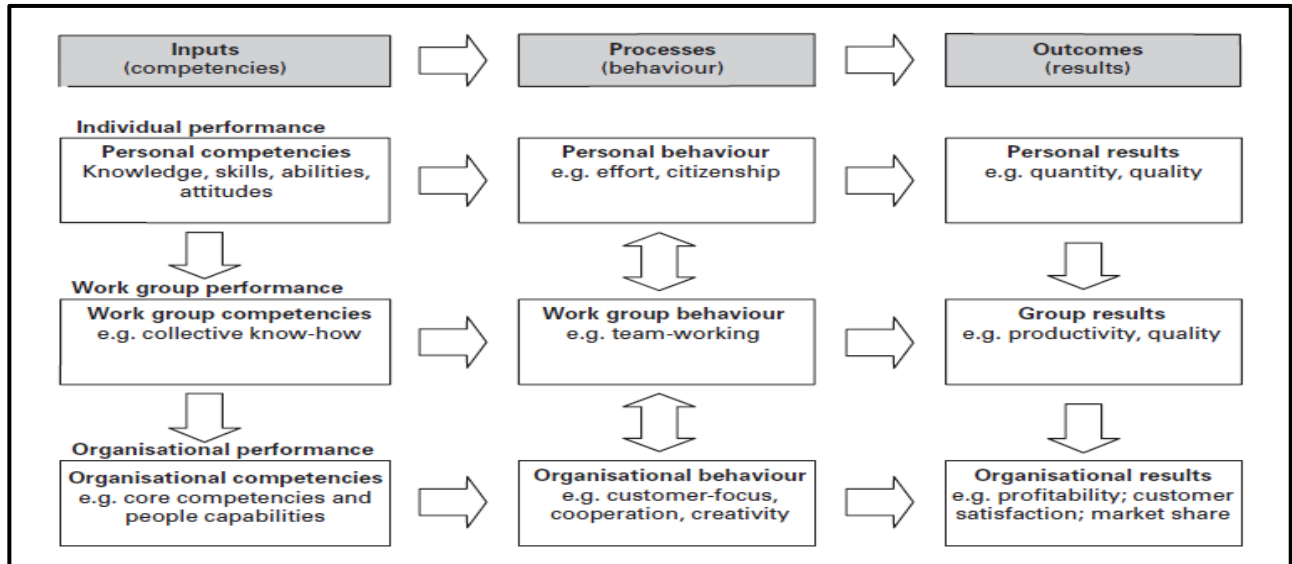
2. المورد البشري التحويلي ("Human resource "Troughputs"): وهي الأنشطة التي تحول

المدخلات إلى نتائج (outcomes) وتتضمن بشكل أساسي جهود العمل وسلوكيات أخرى.

3. المخرجات أو النتائج (Outputs): بما فيها مخرجات العمل أو السلوكيات (النتائج).

إذن فإن العامل يقدم مدخلات العمل في شكل معرفة، مهارات، قدرات ومواقف، ويتم تطبيقها عبر جهد وأنماط من سلوك العمل، وتنتج كمية محددة من المنتجات أو الخدمات بجودة معينة خلال مدة زمنية محددة، وبالحدوث بأكثر دقة فإنه من الممكن قول بأن مدخلات الفرد من: معرفة، مهارات وكفاءات ليست متعلقة مباشرة بالأداء بل لها علاقة بقدره الفرد على "الأداء"، على الرغم أنه في المقاربات المؤسسة على الكفاءة (Competency-based approaches) أصبحت تعتبر من أهم عناصر تطبيق إدارة الأداء في الكثير من المنظمات الغربية (Shields, 2007, p. 20).

ولا يعتبر الأداء ظاهرة متعلقة بالأفراد فقط بل تتعداها لأبعاد أخرى لتصل لبعد الفرق والبعد التنظيمي الواسع، وكل منها له مدخلات وعمليات ونتائج توازي تلك التي في البعد الفردي، وبهذا المعنى فإنه يمكن التفكير في الأداء بأن له ثلاثة أبعاد عمودية (أو تتابعية) (Horizontal or sequential) وثلاث أبعاد أفقية (أو سلمية) (Vertical or scalar) وهي موضحة في الشكل الموالي:



الشكل 18 ماهية الأداء وأنواعه

المصدر: Shields, J.(2007). *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies*. New York: Cambridge University Press p.21

ويتضح من الشكل السابق أن الفرق أو المجموعات يمكن أن تشارك بمستوى جماعي من المعرفة (كمدخلات)، وتباشر عن طريق عمل الفريق التعاوني (Cooperative team working) (كعملية سلوكية) من أجل تحقيق مستوى معين من إنتاجية الفريق (كمخرجات أو نتائج)، وفي المستوى التنظيمي مثلا، فإن المدخلات تتمثل في المعرفة الجماعية (Collective know-how)، الإمكانيات الإنتاجية (Productive Capacities)، القيم الثقافية ومواقف العمل في كل من القوى العاملة (Entire workforce)، والعمليات يمكن أن تتضمن السلوك الجماعي كالتعاون، التجديد (Creativity)، والتركيز على العملي، والنتائج (المخرجات) يمكن أن تتضمن عائدات الشركة، الحصة السوقية، أو رضا العملاء، وبالرجوع أيضا إلى الشكل السابق، فإن متغيرات الأداء السابقة تتداخل عبر الأبعاد لتشكل أنواعا أخرى من الأداء عبر المستويات المختلفة ما يجعل للأداء مستويات ومراتب ودرجات تتعدد وتختلف في كل مستوى وكل بعد.

وإضافة إلى مفهوم الأداء المتعدد الأبعاد السابق فإننا نضيف التعريفات التالية:

- عرفها (Drucker, People and Performance: The best of Peter drucker on management, 2011, p. 351) بأنها: النتائج الحقيقية المتحصل عليها " **Actual results obtained**."
- وحسب (Daft & Marcic, Understanding management, 2006, p. 9) فإن الأداء التنظيمي (المنظمة ككل) هو: "بلوغ أهداف المنظمة عن طريق الاستخدام الكفؤ والفعال لموارد المنظمة".
- وحسب Brumbach فإن الأداء يعتبر:

*"Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the Performer and transform performance form abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right –the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results".*

أي أن: "الأداء يعني كلا من السلوكيات والنتائج، فالسلوكيات تصدر من المؤدي وتتحول إلى أداء أي من التجريد إلى الفعل، والسلوكيات لا تعتبر فقط أداة للنتائج وفقط، بل هي تعتبر أيضا مخرجات في حد ذاتها (فهي نتائج جهود للحالة العقلية والبدنية المطبقة على العمليات) ويمكن أن يحكم عليها بعيدا عن النتائج" (Armstrong, Armstrong's handbook of performance management: an

.evidence-based guide to delivering high performance, 2009, p. 31)

▪ وحسب A. Kherakhem فإن الأداء هو: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"، ونلاحظ من التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة (الداوي، 2010، صفحة 1).

▪ وبالنسبة لـ Ph. Lorrino فإن الأداء يتمثل في "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة ( $C_i$ )، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة لموارد، وتُسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة" (الداوي، 2010، صفحة 1).

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفعالية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجية عالية، وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول بأن الأداء المُرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث: أداء العمل بفعالية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

### مفهوم إدارة الأداء:

حسب معهد التسيير الشخصي (Institute of personal management) فقد عرفت إدارة الأداء

كما يلي - (Armstrong, Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance, 2009, p. 22)

*"A strategy that relates to every activity of the organization set in the context of its human resources policies, culture, style and communications systems. The nature of strategy depends on the organizational context and can vary from organization to organization".*

أي أن إدارة التغيير هي عبارة عن "استراتيجية تربط بين كل الأنشطة في المنظمة وعملية وضعها تتم وفقاً لإطار مواردها البشرية وسياساتها، ثقافتها، الأسلوب وأنظمة الاتصالات في المنظمة، وطبيعة هذه الاستراتيجية تتعلق بالإطار التنظيمي للمنظمة وتختلف من منظمة إلى أخرى".

حسب (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016, p. 9) فإن إدارة الأداء :

*"The process of ensuring that employees' activities and outputs math the organization's goals".*

أي أنه: "هو العملية التي يتم بموجبها التأكد بأن أنشطة الموظفين تطابق أهداف المنظمة".  
أما بالنسبة لكل من (Martocchio & Mondy, 2016, p. 187) فإنها:

*"Performance management (PM) is a goal-oriented process directed toward ensuring that organizational processes are in place to maximize the productivity of employees, teams, and ultimately, the organization...."*

أي أنها: "عملية هادفة موجهة نحو التأكد من أن كل العمليات التنظيمية موضوعة بشكل مناسب من أجل تعظيم إنتاجية الموظفين، الفرق، والمنظمة بشكل كلي".

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تحقق مخرجات (outputs) وتحقق الأهداف المخطط لها، كما انها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل فيما بينها لتنتج مادة مخرجات جديدة لتحقيق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الفعال والحيوي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها لمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد و الدعم (إنتاجية) للعنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحية.

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا واستمرارية حين يكون أداء العاملين مميّزا، ويمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، و من ثم فإن الأداء في أي مستوى

تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الإنشاء، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، فقدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها

3. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهميته في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه الأعمال في أوقتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

### المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي معدلاته معايير وطرق تحسينه:

يتم تحديد مستوى الأداء الفردي بمعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي:

1. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفي، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
3. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في

العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الأفراد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، وتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل يتفاعل مع الآخرين.

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يتمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة....) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل.

1. الرغبة: هي الحاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

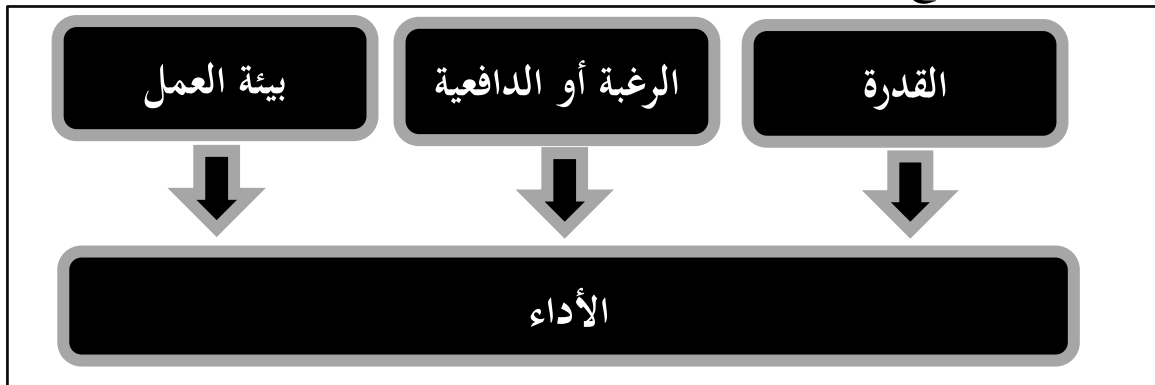
- أ. اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- ب. المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
2. القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
- أ. المعرفة والمعلومات الفنية اللازمة للعمل.
- ب. المهارة أي التمكّن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملية، أو مهارة استخدام المعرفة.
- ت. مدى وضوح الدور.
3. بيئة العمل: تتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

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

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة} \times \text{مواقف بيئة العمل} \times \text{وضوح الدور}$$

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل}$$

والشكل التالي يوضح محددات الأداء:



الشكل 19 محددات الأداء

المصدر: صليحة الشامي (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير، صفحة. 68.

ورغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء ونظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط التالية:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات، ودوافع خاصة بالعمل.
  2. الوظيفية: وما تتصف به من متطلبات، تحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
  3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الاشراف، وفره الموارد الأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.
- ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = دالة في (المهارات والمعارف × الدافعية × بيئة العمل)

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز...).

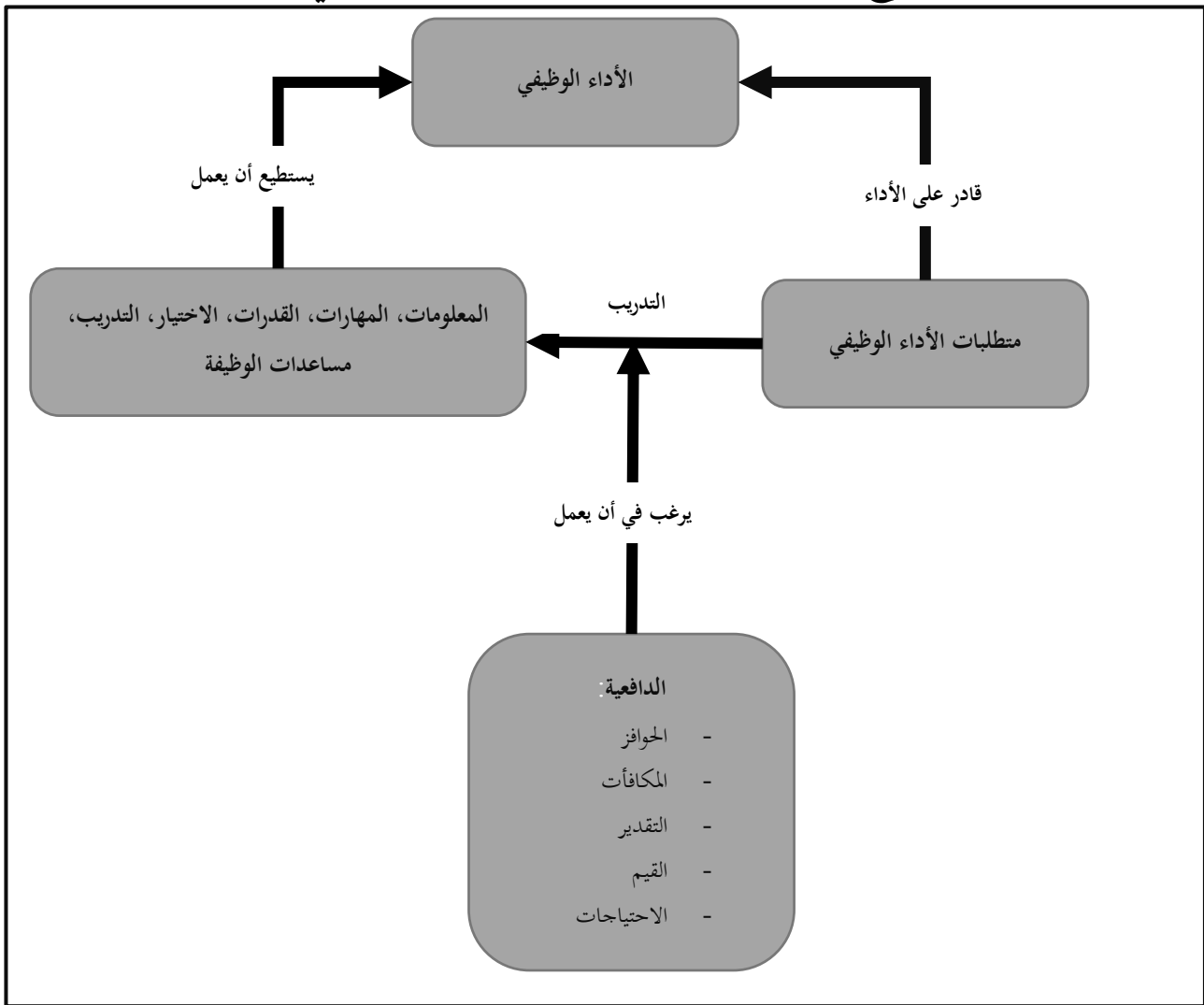
حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل، فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتمادا على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو تجاوزوها شعروا بالنجاح والسرور والرضا، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتنميته، فأداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهي تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص، وتختلف هذه المفاضلة من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى.

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال



التوجيه والإرشاد، وهناك مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق في ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات والإدراك والتعليم حيث أنها كلها تعتبر ضرورية لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء.

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:



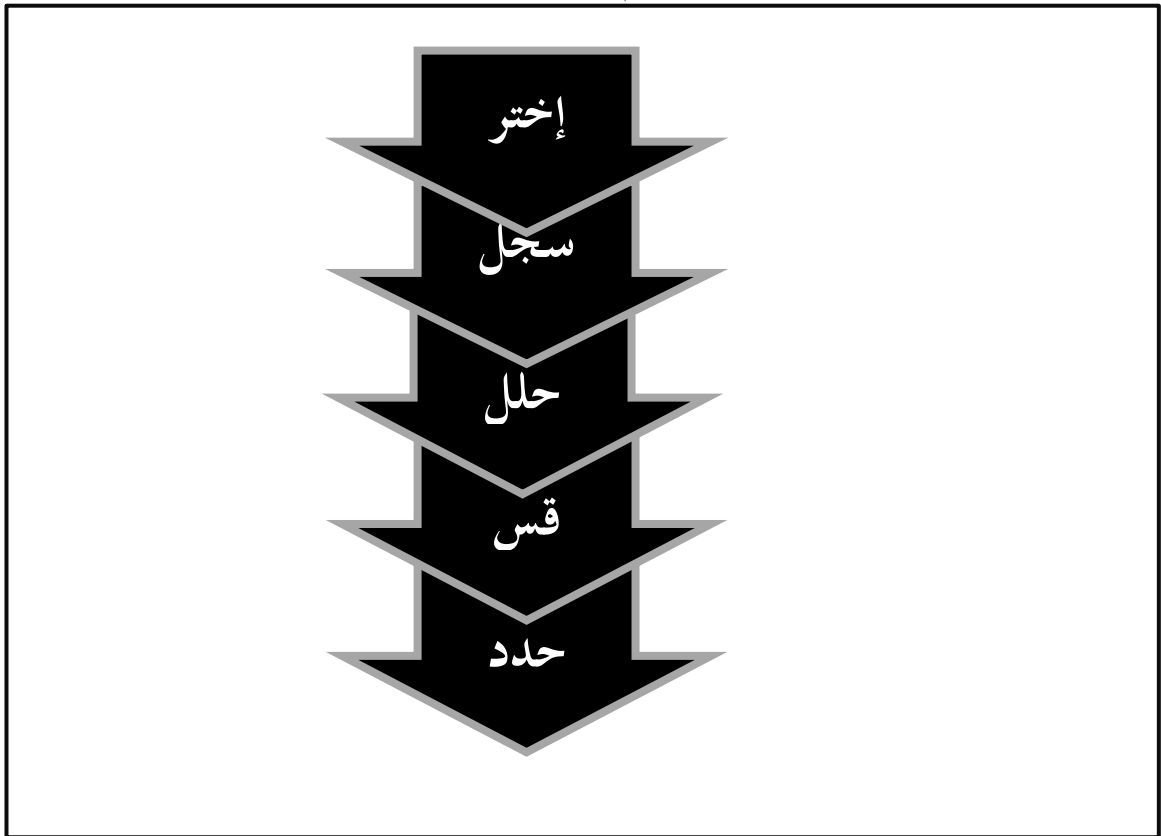
الشكل 20 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المصدر: صليحة الشامي (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير، صفحة 70.

## معدلات ومعايير الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

## أولاً: معدلات الأداء الوظيفي

تتطلب علمية الحكم على الأداء الوظيفي وتقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته. إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي:



## الشكل 21 وصف معدلات الأداء

المصدر: المصدر: صليحة الشامي (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير، صفحة 71.

بين الشكل السابق الخطوات التي لا بد من اتباعها لوضع معدلات الأداء وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

1. الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
  2. التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل وأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجددة في العمل.
  3. التحليل الانتقادي: تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.
  4. القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
  5. التحديد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.
- وتجدر الإشارة أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وتتأثر بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة.

### ثانياً: معايير الأداء

- يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فاعلية الأداء وكفاءة الأداء، ففاعلية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:
1. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود

معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

2. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي كمية العمل المطلوب القيام به، عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4. الإجراءات: هي عبارة خطوات مرتبة للتطبيق العملي لمهارات الواجب القيام بها. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقع ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والابداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

## ثالثا: تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

1. طرق تحسين الأداء الوظيفي: يوجد العديد من الوسائل التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات، المعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل ما يلي:

- أ. تنمية القوى البشرية بالتدريب
- ب. خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين
- ت. الإدارة بالأهداف
- ث. المشاركة والعمل الجماعي
- ج. تصميم العمل (الوظيفة)
- ح. إزالة العناصر الغير منتجة في العمل
- خ. استخدام أساليب عمل محسنة

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة وسائل كثيرة.

يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربع التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".

2. عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:

أ. الطبقة الأولى (التوجيه): يشمل التوجيه الاستراتيجي التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

ب. الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام

- منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- ت. الطبقة الثالثة (عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد والتكلفة.
- ث. الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ج. الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

## المطلب الأول: تعريف وأهمية وأهداف التقييم

## تعريف تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء (Performance Appraisal) عملية رسمية لأداء الموظفين يتم القيام بها بصفة دورية، تمنح للموظفين تغذية عكسية (Feedback) حول نقاط القوة في عملهم ونقاط الضعف فيها لفترة معينة من الزمن يمثل زمن التقييم، قد تكون سنة، أو أكثر من ذلك، ويكون الشرفين في العادة هم القائمين على هذه العملية.

وقد اختلف وتطور مفهوم تقييم الأداء مع تطور علم التسيير عبر مدارس التسيير المختلفة، فقد كان تقييم الأداء في المرحلة التي سادة فيها أفكار الإدارة العلمية مركزا اهتمامه على إنتاجية الفرد والاستفادة منه إلى أقصى الحدود، ولكن اختلف المفهوم بعد ظهور أفكار تيار الإدارة بالأهداف (Management by objectives)، فقد تم البحث عن اجتناب استخدام الصفات (traits) المظلمة في عملية تقييم الأداء، وقد كانت الطريقة التي طورها Flangan سنة 1954 أكثر واقعة والتي غيرت الاهتمام من ملاحظة إنتاجية العامل إلى التركيز على ملاحظة سلوكيات، وتقديم سلم تقييم مؤسس على السلوك (Behavioural anchored rating scales)، وبعدها تم مباشرة الكثير من الأبحاث من أجل التقييم، ومنها أبحاث Bernardin & Beckley سنة 1980، وكذلك كل من Slusky & Blazer سنوات 1988 وكذلك Murphy & Blazer بعدها بسنة، والتي تم فيها تبني بعض تقنيات التقييم التي يستخدمها الأكاديميين الأمريكيين، والتي يتواصل استخدامها إلى اليوم، وعلى النقيض من الأسلوب البريطاني والتي تعتمد مقاربتها على التركيز على تطوير الأداء عوضا عن تقييمه.

ويعتبر تقييم الأداء (Performance appraisal) كما عرفه مجلس خدمة التحكيم والاستشارة (Advisory conciliation and arbitration service ACAS) بأنه (Armstrong, Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance, 2009, p. 18)

"Appraisals regularly record an assessment of an employee's performance, potential and development needs. The appraisal is an opportunity to take an overall view of work content, loads and volume, to look back at what has been achieved during the reporting period and agree objectives for the next".

أي أن عملية التقييم هي: "تسجيل منظم ومستمر لتقييم أداء الموظف، قدراته، والمتطلبات التي تسمح بتطويرها، والتقييم يعتبر بمثابة فرصة للحصول على نظرة شاملة لكل محتويات وحجم وحمل العمل، والنظر إلى ما تم تحقيقه سابقاً في فترة التقييم والتقرير والاتفاق على الأهداف في المرحلة القادمة". وعملية التقييم تتضمن في كثير من الأحيان تقييم لعوامل الأداء مثل: حجم العمل، جودة العمل، المعرفة بالوظيفية، الاستقلالية، الإبداع، تطوير الفريق والاتصال والتقييم كمي، وبعض الطرق (Schemes) تنظر فقط إلى مراجعة ما تم تحقيقه من الأهداف بالإضافة إلى التقييم الكلي، ويمكن إفساح المجال للتقييم الذاتي (Self-assessment).

### أهمية تقييم الأداء:

بالنظر إلى أهمية تقييم فإنها تبدو واضحة وتفصح عن نفسها وعلى سبيل المثال فإن الأهمية الأساسية له هي توفير مقياس صادق وثابت (موثوق) لأداء المستخدم وفق جميع الأبعاد ذات العلاقة والمقصود بذلك أن نتائج التقييم يجب أن تعكس الصورة الصادقة لذلك المستخدم الذي يكون أداءه جيداً والمستخدم الذي أداءه رديء، ويجب لهذا المقياس أن يبين مجالات نقاط القوة ونقاط الضعف بخصوص كل شخص يجري تقييمه.

وتكمن أهمية الأخرى في توفير المعلومات في صيغة تكون نافعة وملائمة للمنظمة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقدام والانتقاء والتعويضات والتدريب والإطار القانوني ويمكن لهذه المعلومات أن تساعد المنظمة على ضمان ألا تكون مذنبه فيما يتعلق بقيامها بالتمييز بين المستخدمين على أساس بعض العوامل مثل الجنس (ذكر أو أنثى) والعمر أو العرق، والغاية النهائية من قيام المنظمة باستخدام تقييمات الأداء هي أن تكون المنظمة قادرة على رفع مستوى أداء الأعمال المختلفة.

وتتمثل أهمية تقييم الأداء عبر المستويات الوظيفية في المنظمة كالتالي:

#### ▪ أهميتها على مستوى المنظمة ككل:

1. السعي نحو إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.



3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

▪ أهميتها على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

▪ أهميتها على مستوى الموظفين:

1. تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2. دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية في عملية التقييم.

عموماً هناك 6 خطوات تدخل ضمن عملية تقييم الأداء وهي: إنشاء معايير الأداء، وصل توقعات الأداء بالموظفين (Communicate performance expectation to employee)، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، مناقشة التقييم مع الموظفين، مباشرة الأفعال التصحيحية (Chand, 2017).

1. إنشاء معايير الأداء (Establish performance standards):

إن عملية تقييم الأداء تبدأ من إنشاء معايير أداء متفق عليها، فيتعين على المديرين تحديد الأهداف والأعمال والمهارات المراد تقييمها، ولا يجب أن تخرج هذه المعايير عن تحليلات العمل ومواصفات العمل، ومن الضروري أيضاً أن تكون هذه المعايير واضحة، مفهومة يمكن فهمها ولها سلم قياس واضح.

## 2. وصل توقعات الأداء بالموظفين (Communicate performance expectations to employees)

بعد إنشاء معايير التقييم، فينبغي وصلها مع الموظفين لكي يعلموا ما المطلوب منهم، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن عدم وصل المعايير بالموظفين يخلق الكثير من مشاكل التقييم.

### 3. القياس الفعلي للأداء:

تعتبر الخطوة الثالثة من خطوات تقييم الأداء، وفي هذه المرحلة، يتم قياس الأداء الفعلي لأداء الموظفين بالاعتماد أساساً على المعلومات المتوفرة من مختلف المصادر مثل الملاحظة الشخصية (Personal observation)، التقارير الإحصائية، والتقارير المكتوبة، وفي هذه الخطوة فإنه لا يجب أن تأثر مشاعر القائم بعملية تقييم الموظف، فيجب أن يكون القياس واقعياً مؤسساً على حقائق نتائج، هذا لأن ما يتم قياسه يعتبر أكثر أهمية وحساسية ومهم لعملية التقييم.

### 4. مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية:

في هذه المرحلة، يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً، وهذه المقارنة قد تسفر عن مفارقات أو انحرافات بين معيار الأداء المحدد والأداء الفعلي، ويسمح ذلك للمقيّم بالمرور إلى الخطوة الخامسة، أي مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين.

### 5. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

المرحلة الخامسة تتمثل في الاتصال ومناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، وهذه المرحلة تعتبر من أصعب المراحل ومليئة بالتحديات فمواجهة الموظفين لنتائج أدائهم الحقيقية قد لا تكون دائماً مقنعة بالنسبة لهم، وكثيراً ما لا يتقبلونها، وبالتالي ينبغي محاورتهم واقناعهم بأن عملية التقييم هادفة وتعتبر مهمة لتحسين مستواهم بطريقة بناءة.

وعلى العموم فإن مناقشة نتائج التقييم تجعل الموظف على وعي جيد بنقاط قوته وكذلك بالنقائص، وهذا له أثر بالغ على الأداء المستقبلي له وقد يكون هذا الأثر إيجابياً أو سلبياً تبعاً للطريقة التي تم بها تقديم نتائج التقييم إلى الموظفين.

### 6. مباشرة الإجراءات التصحيحية:

في آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء، نجد إجراءات التصحيح التي يقررها المسيرون من أجل تصحيح منحنى الأداء والرقى به إلى أحسن المستويات الممكنة، فيتم حصر التركيز على تحديد المجالات

التي ينبغي تحسينها وبعدها، التفكير في الطرق الممكنة التي يمكن من خلالها تحسين الوضع مستقبلاً. وتكون الإجراءات التصحيحية على صنفين إثنين: الأولى مباشرة وفورية، وهي تتعامل مع أعراض الخلل حال تحديدها وتصحيحها فوراً، أما الثانية فهي تحاول الخوض في أسباب الانحرافات والبحث عن تصحيحها بصفة دائمة ونهائية.

إن هذه المرحلة كثيراً ما تتضمن تحليل الانحرافات، ولهذا كثيراً ما يميل المديرون إلى اختيار الطريقة الأولى (المباشرة والفورية)، وكذلك فإن عمليات التدريب، التعليم والإشراف تعتبر أيضاً من العمليات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والعودة بمنحني الأداء إلى المستوى المطلوب أو ربما حتى تجاوزه.

## المطلب الثالث: بعض الطرق الكلاسيكية والحديثة لتقييم الأداء

إن طرق تقييم الأداء متعددة، ولكل منها نقاط قوة وضعف، كما، الطريقة التي تكون ملائمة لمنظمة معينة قد لا تكون ملائمة لأخرى، ولا يوجد طريقة تقييم أداء متفق عليها ومقبولة بشكل عام من جميع المنظمات لقياس أداء الموظفين.

إن جميع طرق تقييم الأداء المختلفة تصنف تصنيفات مختلفة من طرف العديد من الكتاب، ففي الحين الذي صنف فيه Decenzo & Robbins طرق التقييم إلى ثلاثة أصناف مختلفة وهي: الطرق المطلقة (Absolute methods)، الطرق النسبية (Relative methods) والطرق الموضوعية (Objective methods) نجد أن Aswathappa يصنفها إلى صنفين أساسيين: الموجهة عن طريق الماضي (Past-oriented) والموجهة للمستقبل (Future-oriented).

أما Michael R. Carrel & Al فقد صنف كل طرق التقييم إلى 6 أصناف: سلالم التنقيط (Rating scales)، الطرق المقارنة (Comparative methods)، الأحداث الهامة (critical incidents)، MBO، وكذلك الطرق المركبة (Combination methods)، أما Levis فقد صنفها إلى مجموعتين أساسيتين: المفسرة تفسيرا ضيقا (Narrow interpretation)، والمفسرة تفسيرا واسعا (Broad Interpretation).

أما أهم تصنيف مستخدم لطرق التقييم هي تصنيفها على أساس طرق تقليدية وأخرى حديثة وهو التصنيف الذي قدمه كل من Strauss & Sayles، ففي الحين الذي تركز فيه الطرق التقليدية على تقييم الصفات الشخصية للأفراد مثل: المبادرة، الاعتمادية، قيادة الابداع، التكامل، الذكاء، والقدرات القيادية... وغير ذلك، فإن الطرق الحديثة في المقابل تضع كل اهتمامها على تقييم نتائج العمل: مخرجات العمل أكثر من الصفات الشخصية، وهي تميل لأن تكون أكثر موضوعية وذات أهمية، ويلخص الجدول الموالي الطرق المختلفة لكل من الطرق التقليدية والحديثة.

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
1. التسيير بالأهداف Management by objectives	1. طريقة التصنيف Ranking method
2. سلالم التنقيط المؤسسة على السلوكيات Behaviorally anchored rating scales	1. المقارنة المزدوجة Paired comparison
3. مراكز التقييم Assessment centres	2. الترتيب Grading
4. طريقة التقييم 360 درجة.	3. طريقة التوزيع المفروض Forced distribution method
5. طريقة حساب التكاليف .Cost accounting method.	4. طريقة الخيار المفروض Forced choice method
	5. طريقة قائمة المراجعة Checklist method
	6. طريقة الحوادث المهمة Critical incidents method
	7. طريقة السلم البياني Graphic scale method
	8. طريقة مقال Essay method
	9. طريقة مراقبة الحقل Field review method
	10. التقرير السري Confidential report

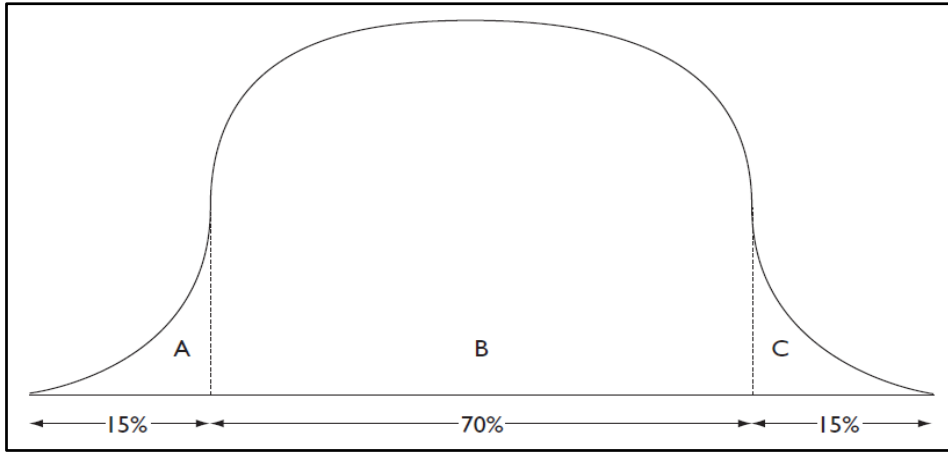
### الجدول 6 طرق التقييم الكلاسيكية والحديثة

وبعد ذكر معظم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، سوف نقوم بشرح أهم الطرق استخداما كون الكثير من الطرق المذكورة لم تعد تستخدم في الوقت الحالي (Armstrong, Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance, 2009, p. 151)

- طريقة التوزيع المفروض: التوزيع المفروض والمعروف أيضا بالتصنيف المفروض، منحى الحيوية أو التفاضل (Differentiation) يعني أن القائمين بالتقييم يتوجب عليهم احترام مختلف تصنيفات المستويات المنصوص عليها، ويمكن وصفها كمجال إرشادي أو نظام حصص (quota system)، والهدف هو الحصول على توزيع تقييمات مقبول لتجنب التقييم المركزي للمسيرين والذين لا يريدون أن ترتبط أسمائهم بتقييمات ضعيفة للغاية، وربما حتى العالية، ويمكن استخدامها من قبل المنظمة لتبيان المواطن الأحسن أداء فيها من أجل ضمها إلى برامج

تسيير أو برامج تسيير الكفاءات، كما يمكن أيضاً تحديد أسوأ أداء من أجل اتخاذ الإجراءات الملائمة للتدخل لتصحيح الأوضاع.

ونمط التوزيع المفروض يمكن أن يكون على شكل منحنى جرس وهو منحنى التوزيع الطبيعي على الرغم من أنه ليس هناك دليل علمي أو عملي أن الأداء في المنظمات يكون على شكل توزيع طبيعي، والموظفين الذين يكونون موضوع التوزيع المفروض يجب أن يتم تخصيصهم في مواضع من المنحنى والتي تتفق مع تقييم الأداء أو التصنيفات، وعلى سبيل المثال وكما يوضح الشكل فإن الأعضاء الأكثر أداء يمكن وضعهم في الصنف A أي 15% الأولى من المنحنى، في الوسط 70% توضع فيها الفئة B وهي متوسطة الأداء، أما البقية في آخر المنحنى وهي 15% الباقية تعتبر ضعيفة الأداء.



الشكل 22 منحنى التوزيع المفروض

المصدر: Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*, London: Kogan page, P.152

- **سلالم التنقيط المؤسسة على السلوكيات Behaviourally anchored rating scales:** قدمها كل من Smith and Kendall سنة 1963، وهي عبارة عن منحنى سلمي لتقييم الأداء مع وصف محدد للسلوك مع كل سلم، وتضم أيضاً عدداً من أبعاد الأداء مثل: العمل الجماعي، ويقيم المسيرين كل بعد في سلم، وقد صممت لتقليل الأخطاء في عملية التقييم التي كانت تقع في السلالم السابقة.
- **سلالم ملاحظة السلوك Behavioural observation scales:** تم تطويرها من طرف كل من Latham and Wexley سنة 1977 وهي سلالم ملخصة مؤسسة على تصريحات الأفراد

حول سلوك عمل مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه، ويتم تحضير التقييم عن طريق مراجعة حوارية مع العمال، ويسأل العمال والموظفين عن المحاور الأساسية للأداء ويتم تصنيف الإجابة في سلم شبيه بسلم Likert الشهير على سبيل المثال قد يسأل مسؤول التسويق عن مدى علمه بأسعار السلع المنافسة: وتكون الإجابة تتراوح بين سلم من 5 نقاط إما: 1. أنه لا يعلم أبدا بها، 2. نادرا، 3. أحيانا، 4. عادة، 5. دائما على علم.

## خاتمة الفصل الثاني

يتم استخدام تقييم الأداء في معظم المنظمات اليوم إما التي تستخدم نظام تقديم الأداء، أو التي تستخدم النظام الآخر الحديث وهو إدارة الأداء، وكل هذا بهدف معرفة مستوى الأداء والعمل على تطويره وتصحيح اتجاهاته، وهناك جدل واسع بين من يرى أهمية هذه التقييمات والذين لا يرون لها أهمية، فالفتنة الأولى ترى أنه مهم لأنه:

- يحقق رغبة طبيعية للأفراد وهي معرفة أين موضعهم حالياً؟ ولكن هذه الرغبة تكون كبيرة إذا كان المسIRON صادقين في تقييماتهم، عادلين، ومصداقية التقييم كبيرة.
  - يقدم نمط جيد لإصدار الأحكام، لتحديد سريع للأداء العالي والضعيف.
  - تحمس الأفراد عبر منحهم سبباً للعمل من أجل تحسين أدائهم.
  - من المستحيل أن يكون هناك نظام أجر مؤسس على الأداء من غير أن يكون هناك نظام لقياس وتقييم الأداء.
  - تحديد الأفراد والأقسام الأكثر أداءً من أجل ضمها إلى برامج إدارة الكفاءات.
- أما وجهة النظر المخالفة للسابقة فترى أن التقييمات لا يمكن أن تنحاز وتتميز بالذاتية Subjective ويستحيل أن يتم تنسيق التقييمات التي قام بها مسIRON مختلفين في المنظمة لأن مفهوم الأداء جدلي وغير متفق عليه لحد الآن، وهذا الجدل يمنع أن يكون هناك حياد عن الذاتية في التقييم، وحتى ولو كان التقييم موضوعياً، فإن محاولة تجميع كل أداء شخص محدد عبر تقييم واحد يكون مبالغاً فيه فلا يمكن الإلمام بجميع الجوانب التي تؤثر في الأداء لهذا الشخص، ولا يمكن تبسيط أمر يعد معقد، بالإضافة إلا أن إرفاق صفات مثل: متوسط، أو ما دون المتوسط لأفراد في المنظمة قد ينمي لديهم سلوك عدائي جداً يؤثر بدوره على أدائهم.



الفصل الثالث: دراسة حالة شركة

الاسمنت سعيدة SCIS

## مقدمة الفصل الثالث

بعد استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير وكذلك الأداء الوظيفي، فإننا سنقوم في هذا الفصل بوضع المفاهيم السابقة في خدمة دراسة حالة شركة الإسمنت لولاية سعيدة (وحدة الحساسنة) واستجابة عمالها وموظفيها وأراءهم حول التغيير الذي مس مؤسستهم والذي كان يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ISO 9000 وبالأخص حول الكيفية التي تمت بها التخطيط وإدارة هذا التغيير، وتعتبر دراسة هذه الدراسة مهمة لشركة تعمل في مجال نشاط محوري بالنسبة للاقتصاد المحلي لولاية سعيدة أو الوطني بصفة عامة، كون الجزائر بلد يوجه سياساته المالية والنقدية من أجل تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية والتي تتمثل في التنمية بشكل أساسي، والتنمية تعني بشكل أو بآخر إنشاءات كبرى وعظيمة لبنى تحتية مختلفة (طرق، سدود، مساكن، مرافق عامة، موانئ)، وهنا تبرز أهمية الشركات المصنعة للمواد الأولية التي تدخل في إنجاز هذه الإنشاءات والإسمنت يعتبر من أهم هذه المتطلبات، والاستثمار في إنتاج هذه المادة يعتبر جد مكلف فيطلب إنتاج الإسمنت الكثير من الاستهلاكات المختلفة للطاقة، كما تتطلب كفاءات ذات مستويات مهنية وعلمية عالية، مدربة على استخدام التكنولوجيا وقابلة لتعلم أساليب جديدة والتدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وطرق إدارية تتميز بتمتاز بالسرعة والمرافقة والإشراف الدائم.

وضمن هذا الفصل سنحاول إبراز مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي لموظفي وعمال شركة الإسمنت سعيدة SCIS.

### ■ الفرضيات المراد اختبارها:

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيزات للتغيير والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير والأداء الوظيفي.

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي.
- فرضيات خاصة بطبيعية توزيع متغيرات محاور الدراسة:
  - ✓ الفرضية  $H_0$ : توزيع المتغيرات حسب المحور تتبع التوزيع الطبيعي.
  - ✓ الفرضية  $H_1$ : توزيع المتغيرات حسب المحور لا تتبع التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة SCIS

### المبحث الأول: نشأة الشركة وتطورها

#### المطلب الأول: نشأة الشركة

في سنوات الثمانينات وبالضبط في سنة 1982 تم إنشاء مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب والتي يصطلح عليها اختصاراً بـ ERCO وذلك طبقاً لقرار تنفيذي رقم 324/82 صادر في 30 أكتوبر من نفس السنة وضم القرار كل من:

- مصنع بني صاف.
- مصنع زهانة.
- مصنع سعيدة (مركب الاسمنت والحجر).
- وحدة الجبس بوهران.
- وحدة الصخر الحريري بزهانة.
- وحدات تجارية في غرب الوطن.

وفي سنة 1991 ضمن منظومة الإصلاح الاقتصادي قسم مركب الاسمنت والحجر بسعيدة إلى وحدتين كبيرتين هما: وحدة الحجر ووحدة الاسمنت، وبعد التفرع استقلت كل واحدة منها بقانون خاص في 28 ديسمبر 1997، وتم تحديد رأسمال الشركة وتحويل اسمها إلى شركة مساهمة وقدر رأسمالها آنذاك بـ: 1.050.000.000 دينار جزائري، وهي تابعة لمجمع GIC-ERCO يديرها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها.

ليتم بعدها ضمها مع جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي الاسمنت الجزائر GICA ابتداء من 01 يناير 2010. وفي ما يلي البطاقة التعريفية للشركة:

المجمع: SGP GICA  
 نوع الشركة: SPA/EPE SCIS، مسيرة 100% من طرف الدولة.  
 رأس المال الاجتماعي: 1.050.000.000  
 اسم الشركة: شركة الاسمنت سعيدة  
 العنوان: الحساسنة رقم 95 سعيدة.  
 بريدھا الإلكتروني: [scis@algeriecom.com](mailto:scis@algeriecom.com)  
 نشاط الشركة: إنتاج الاسمنت من نوع CPJ 42.5 Kg/m<sup>2</sup>.  
 عدد العمال: 364 عامل (في سنة 2016).  
 الطاقة الإنتاجية: 500.000 طن سنويا.

### الشكل 23 البطاقة التعريفية للشركة

المصدر: من بيانات الشركة.

#### المطلب الثاني: موقع الشركة وهيكلها التنظيمي:

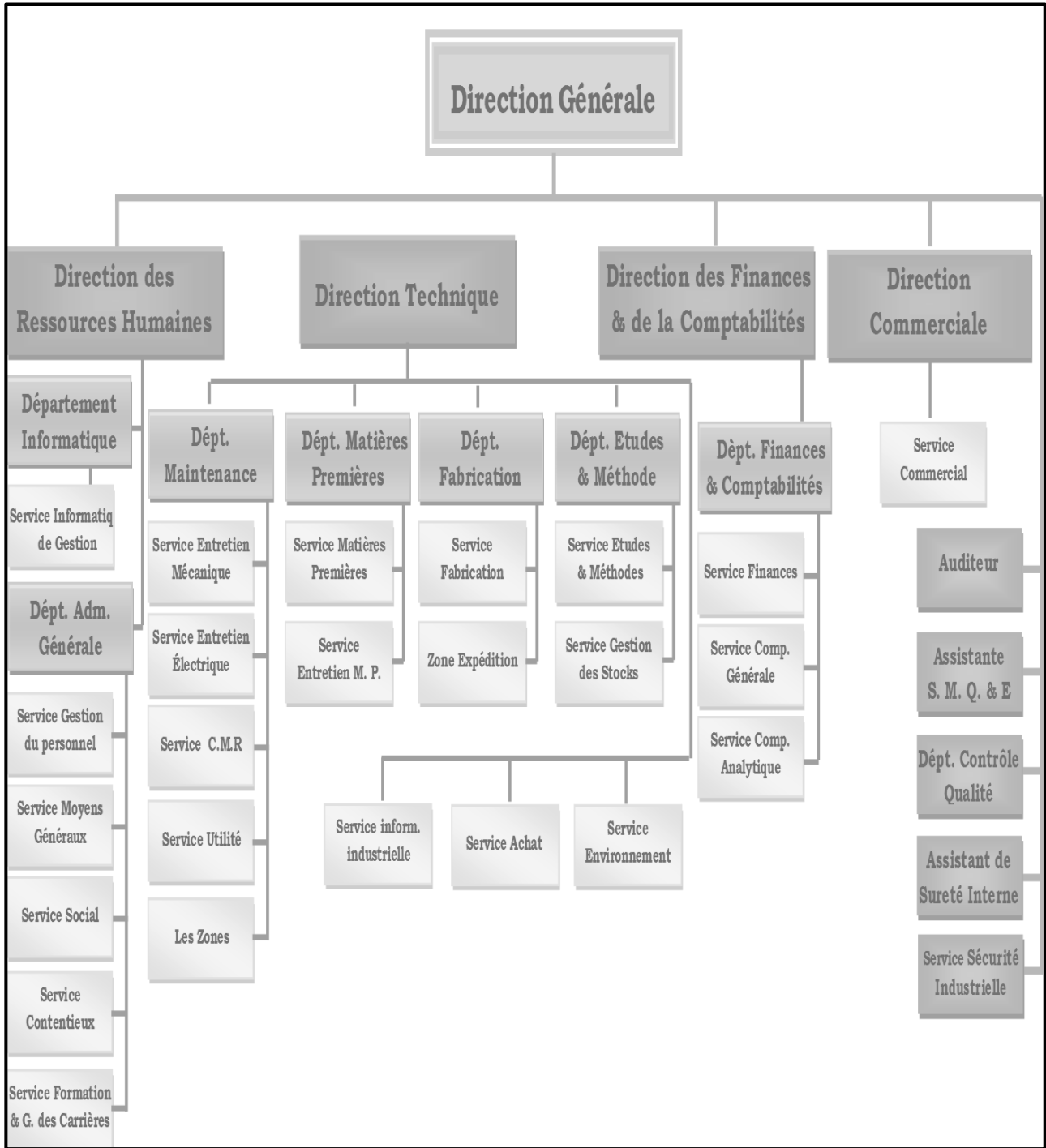
المؤسسة محل الدراسة تقع بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة والتي تبعد عنها بحوالي 3Km وتبعد عن مدينة سعيدة بقرابة 20 Km وهي محاذية للطريق الوطني الرابط بين ولايتي سعيدة وتيارت وتملك الشركة بدورها منطقتين للاستغلال واحدة للكس تعق على بعد 1500m عن الشركة، أما الأخرى فهي للطين بعدة عنها بنحو 27Km جنوبا بدائرة عين الحجر.



الشكل 24 الموقع الجغرافي لمصنع الاسمنت الحسانية

المصدر: خرائط Google Maps.

■ الهيكل التنظيمي للشركة:



الشكل 25 : الهيكل التنظيمي للشركة  
المصدر: من وثائق الشركة

1. المديرية العامة: من خلال الهيكل نجد أن المديرية العامة للشركة تهتم بالتسيير والربط بين مختلف المديريات الرئيسية والتنسيق فيما بينها بالإضافة إلى الوظائف التابعة لها مباشرة كالرقابة ونظام إدارة الجودة ومصلحة الامن الداخلي والسلامة الصناعية ودائرة مراقبة النوعية (المخبر)، كما تحدد المديرية العامة سياسة الشركة والتي تعتمد على جودة المنتج.

2. مديرية الموارد البشرية والمديرية التقنية:

أ. مديرية الموارد البشرية: تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال، وشؤون المستخدمين، وتوظيف حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف العمل الأفضل وتكوينهم وتأمينهم ويتوزع العمال في الشركة حسب أعمارهم ومستواهم المهني.

ب. المديرية التقنية: هي تقوم بالسهر والعمل على تطوير الإنتاج، كما تقوم بإجراء اجتماعات دورية وتتلقى تقارير من طرف الدوائر التابعة لها، كما تعمل على إبقاء الوحدة في عمل مستمر ذلك إن صناعة الاسمنت يكون على شكل سلسلة وعلى مدار 24 ساعة و7/7 أيام وكل توفيق قد يضر بالمؤسسة كثيرا ولو لمدة قصيرة، ونجد أن شركة الإسمنت تحوي على منطقة استغلال الكلس ذات نوعية رقيقة.

وبعد قيام المؤسسة لتجديد للورشات في 2006 فيما يخص الفرن والمبرد فإن إنتاجها قد ازداد ليفوق الإنتاجية السابقة في السنوات 2009 و2010.

3. المديرية التجارية والمديرية المالية والمحاسبة:

أ. المديرية التجارية: تقوم هذه المديرية بتسويق أو بيع المنتج النهائي بعد عملية التصنيع في آخر مرحلة له، وينقسم السوق حسب سوق الشركة وحسب سوق الزبائن.

فحسب تقسيم السوق الذي وضعه مجمع GICA فإن سوق شركة الاسمنت سعيدة هو الجنوب الكبير، أما تقسيم سوق الشركة حسب الزبائن فإنه يختلف من سنة إلى أخرى وذلك يعتمد على كمية الإسمنت المطلوبة حيث نجد أن:

1. شركة SODMAC والتي تعتبر الزبون الأول للشركة، كما أنها تنتمي إلى نفس المجمع، وتختلف الكمية حسب الاتفاق السنوي بين الشركتين، ويتم توريد الشركة العميلة يوميا.

2. الشركات العمومية وتقع في المرتبة الثانية من حيث الأولوية.



3. الشركات الخاصة.

4. مكيفو الإسمنت.

5. صناعات الأجر.

وتحدد المدة القانونية للزبائن بـ 03 أشهر عند أخذهم الطلبية مباشرة من الشركة، ويتم في هذه المدة معرفة ما إذا كان الزبون قد راعى شروط التخزين والرطوبة والحرارة، ويتم في هذه الفترة استرداد المنتج ولكن نادراً ما يحدث حيث تعتمد الشركة على مقاييس الجودة العالمية لتحقيق التنافسية.

ب. المديرية المالية والمحاسبية:

تقوم المديرية بالاهتمام بالحسابات الضرورية وتسيير ميزانية الشركة، فهي المحور الأساسي (العمود الفقري) للشركة عملها حساس جداً.

ح. مديرية الموارد البشرية: تتكون مديرية الموارد البشرية بشركة الإسمنت من خمسة مصالح كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض، من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها ومواكبتها للتكنولوجيا والتقدم الحاصل من حولها، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل: التأمين والتكفل الصحي، وتمثل هذه المصالح في:

1. مصلحة المستخدمين.

2. مصلحة الوسائل العامة.

3. مصلحة الشؤون الاجتماعية.

4. مصلحة المنازعات.

5. مصلحة التكوين.

■ تطور الشركة من حيث عدد العمال والإنتاج:

بالنسبة للزيادة في عدد العمال فهي ملخصة في الجدول التالي:

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005
عدد العمال	378	3888	385	399	388
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	373	377	373	360	346

### الجدول 7 التغيير في عمال المؤسسة من السنوات 2001 حتى 2010

المصدر: من وثائق الشركة

أما الجدول الموالي فهو يوضح تطور في إنتاج الشركة من سنة 1979 إلى 2013:

السنوات	إنتاج الإسمنت
1979	201207
1980	282683
1981	325008
1982	285237
1983	273024
1984	252425
1985	374470
1986	313957
1987	312909
1988	260619
1989	246757
1990	201405
1991	160772
1992	280974
1993	292467
1994	206539
1995	177145
1996	106000
1997	296062
1998	285017
1999	301145
2000	318377
2001	283845
2002	356066
2003	270273
2004	342115
2005	380265
2006	364495
2007	480225
2008	495060
2009	518230
2010	504140
2011	470100
2012	393110
2013	515200

### الجدول 8 تطور الإنتاج في الشركة من 1979 إلى 2013 بالأطنان

المصدر: من بيانات الشركة

## المبحث الثاني: تحليل البيانات والنتائج

## المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تم استخدام أداة الاستبانة من أجل تجميع البيانات المتعلقة بالدراسة وتمثلت العينة في 49 عامل يعملون في مؤسسة الإسمنت سعيده لهم مناصب مختلفة من موظفين وعمال وإداريين، ولهم سنوات خبرة مختلفة، فقد تم توزيع 55 استبيان وتم استرجاع 51 استبانة وتم رفض استبانتين لعدم صلاحيتها.

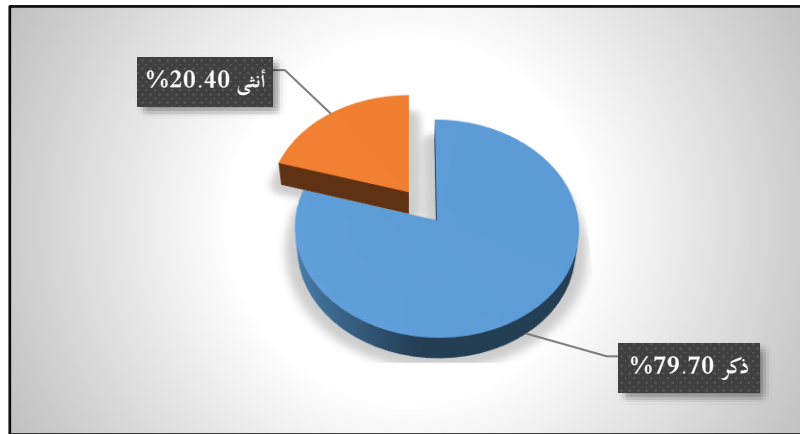
## خصائص عينة الدراسة

## ■ جنس المستجوبين:

النسبة	التكرارات	الجنس
79.7%	39	ذكر
20.4%	10	أنثى
100%	49	المجموع

## الجدول 9 جنس المستجوبين في الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.



## الشكل 26 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

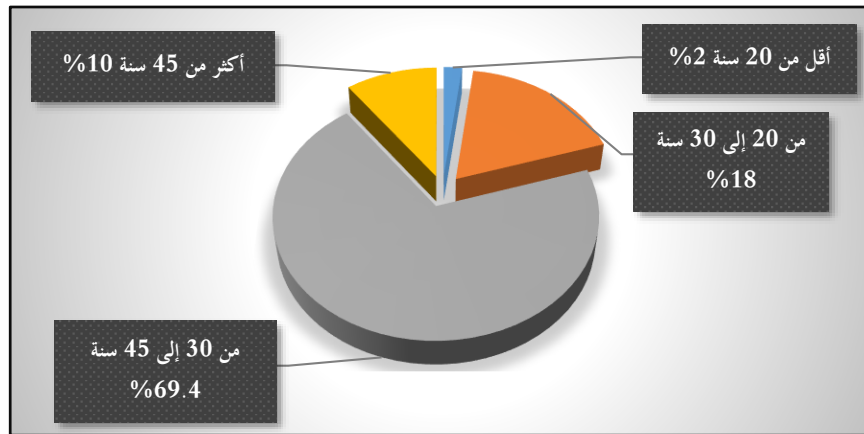
يتضح من الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 79.7% من المستجوبين هم ذكور أما الباقي وهو ما يمثل نسبة 20.4% هم عبارة عن إناث، والسبب راجع إلى أن العمل في المشاغل والمعامل يعتمد

كثيراً على الجهد العضلي وهو ما لا يطيقه الإناث، بل كثيراً ما يفضلن الأعمال المكتبية والإدارية.  
 ▪ سن المستجوبين:

النسبة	التكرارات	الفئة
2%	1	أقل من 20 سنة
18.4%	9	من 20 إلى 30 سنة
69.4%	34	من 30 إلى 45 سنة
10.2%	5	أكثر من 45 سنة
% 100	49	المجموع

### الجدول 10 أعمار المشاركين في الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



### الشكل 27 سن المستجوبين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول والشكل السابق أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد العينة هي التي تقع في المجال [30 إلى 45] سنة وهي تعتبر الفئة الأكثر تجربة وخبرة وهو ما يعكس سياسة المؤسسة الاعتماد عليها للإبقاء على ميزتها التنافسية، يتبع هذه الفئة فئة الشباب وهي التي تقع في المجال [20 إلى 30 سنة] وتمثل ما نسبته 18% من مجموع العينة وهذه الفئة تعتبر مهمة كونها فئة الشباب والاستثمار في تطويرها وتكوينها يعني الحصول على يد عاملة أكثر كفاءة وفعالية في المستقبل وهو ما تدركه المؤسسة جيداً وتحرص عليه، أما الفئة الأخرى وهي التي تمثل 10% فهي فئة التي تنتمي إلى المجال العمري [أكثر من 45 سنة] وتمتاز بأنها ذات حنكة ومهارة كبيرة يعول عليها في التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسة، أما الفئة التي تندرج ضمن المجال

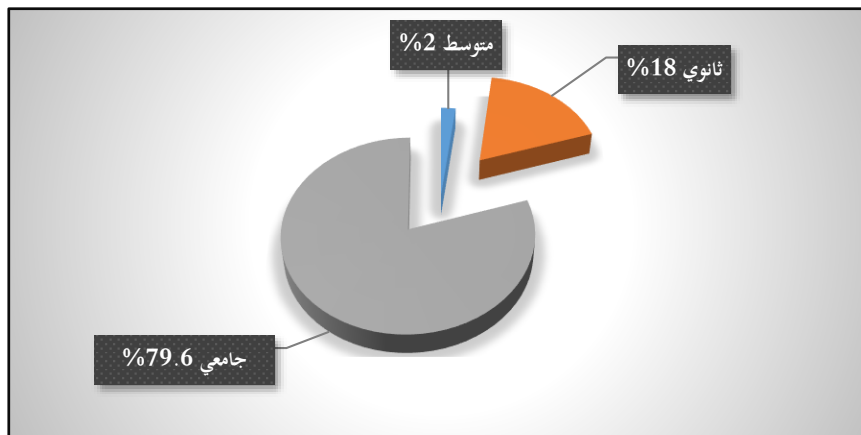
[أقل من 20 سنة] فهي لا تمثل سوى 2% من مجموع العينة ككل، معظمهم يعملون بموجب عقود تشغيل مختلفة الصيغ.

#### المستوى التعليمي للمستجوبين:

النسبة	التكرارات	الفئة
2%	1	متوسط
18.4%	9	ثانوي
79.6%	39	جامعي
100%	49	المجموع

#### الجدول 11 المستوى التعليمي للمستجوبين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



#### الشكل 28 المستوى التعليمي للمستجوبين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

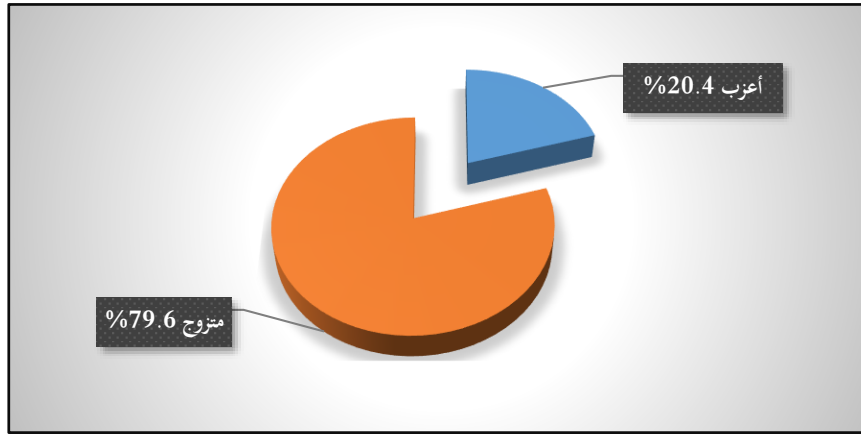
من الجدول ومن الشكل يتضح أن الأغلبية الساحقة للمستوى التعليمي لأفراد العينة هم الجامعيون خريجو الجامعات (مهندسون، وحاملو شهادات عليا في مختلف التخصصات)، وهو ما يعكس الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للجانب التعليمي لعمالها في سعيها للمحافظة على استمرارية نشاطها، وكذلك من أجل تعزيز القدرة التنافسية لديها، الفئة الأخرى التي تلي هذه الفئة هي التي لديها تكوين ثانوي وتمثل ما نسبته 18% من أفراد العينة لهم تكوين مهني وعملي ويقومون بمهام مختلفة، أما الفئة الأخرى والتي لها مستوى تعليمي متوسط فهي لا تمثل سوى 1% من مجموع أفراد العينة ككل بينما لم تسجل أي حالة لأفراد لديهم مستوى تعليمي ابتدائي.

## ■ الحالة العائلية للمستجوبين:

النسبة	التكرارات	الفئة
20.4%	10	أعزب
79.6%	39	متزوج
100%	49	المجموع

## الجدول 12 : الحالة العائلية للمستجوبين

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



## الشكل 29 الحالة العائلية للمستجوبين

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

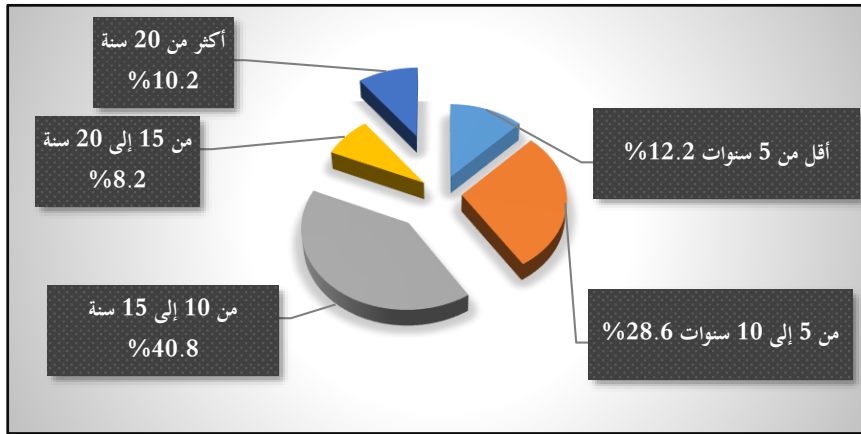
من الجدول ومن الشكل السابق يظهر أن الفئة الغالبة لأفراد عينة الدراسة من حيث متغير الحالة العائلية هي المتزوجين بنسبة تقدر بـ: 79.6 % وهي ما تعكس حالة الاستقرار الاجتماعي للعمال في المؤسسة، يتبعها فئة العزاب بما مقداره 20.4 % من مجموع أفراد العينة.

▪ سنوات العمل في المؤسسة:

النسبة	التكرارات	الفئة
12.2%	6	أقل من 5 سنوات
28.6%	14	من 5 إلى 10 سنوات
40.8%	20	من 10 إلى 15 سنة
8.2%	4	من 15 إلى 20 سنة
10.2%	5	أكثر من 20 سنة
100%	49	المجموع

الجدول 13 : سنوات العمل في المؤسسة للمستجوبين.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل 30 سنوات العمل في المؤسسة لأفراد العينة المستجوبين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق ومن الشكل يتضح بأن عدد العمال الذين قضوا سنوات عملي في المؤسسة ما بين 10 إلى 15 سنة هي الفئة الغالبة لأفراد العينة بما نسبته 40.8% ما يعني أن تجربتهم مع المؤسسة كبيرة كما أنهم عايشوا أكثر الأحداث التي مرت بها المؤسسة ومن بينها مرحلة إدخال ISO9000 نهاية سنة 2006، ويبي هذه الفئة فئة أخرى لا تقل أهمية عنها وهي الفئة التي عملت في المؤسسة ما بين 5 و10 سنوات وتمثل ما مقداره 28.6% من العينة المستجوبة، أما الباقي فتتقاسمه كل من الفئات التي عملت في المؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.2% والتي عملت من 15 إلى 20 سنة بنسبة 8.2%، أما التي عملت في المؤسسة أكثر من 20 سنة فتمثل ما نسبته 10.2%.

## محاور الدراسة:

تضم الدراسة سبعة محاور أساسية تمثل كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:  
المتغيرات المستقلة تضم ستة محاور وهي:

1. الاستعداد للتغيير: وهو يقيس مدى استعداد المنظمة للقيام بعملية تغيير محتملة ويضم 5 أسئلة.

2. تحفيز التغيير: ويقاس مستوى التحفيزات التي ترافق العملية التغييرية في المنظمة وهل هي كافية أم لا.

3. نمط القيادة: قياس الأسلوب القيادي المتبع أثناء عمليات التغيير ومدى فعاليته.

4. التدريب والتعليم: يقيس حجم وملائمة التغييرات التي يتلقاها الموظفين والعمال وهل هي كافية لمباشرة تغييرات محتملة في المستقبل.

5. الاتصال: قياس قوة الاتصال في المؤسسة أثناء عملية التغيير، وهل توفر المعلومات بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب.

6. مقاومة التغيير: قياس مدى مقاومة التغيير في المؤسسة، وأسلوب التعامل معها.

أما المتغيرات التابعة فهي تمثل متغيرا واحدا وهو الأداء الوظيفي للعمال: ويقاس أداء الأفراد العاملين والموظفين في المؤسسة.



المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

نتائج بالنسبة لمحاور الدراسة:

▪ المحور الأول: الاستعداد للتغيير:

الاستعداد للتغيير				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,1	4,1
	1,40	1	2,0	6,1
	1,80	1	2,0	8,2
	2,00	4	8,2	16,3
	2,20	2	4,1	20,4
	2,40	2	4,1	24,5
	2,60	1	2,0	26,5
	2,80	2	4,1	30,6
	3,00	3	6,1	36,7
	3,20	2	4,1	40,8
	3,40	5	10,2	51,0
	3,60	4	8,2	59,2
	3,80	7	14,3	73,5
	4,00	10	20,4	93,9
	4,20	2	4,1	98,0
	5,00	1	2,0	100,0
Total		49	100,0	100,0

الجدول 14 نتائج المحور الأول الخاص بالاستعداد للتغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

▪ المحور الثاني: تحفيز التغيير

المحور الثاني: تحفيز التغيير				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.1	4.1
	1.20	1	2.0	6.1
	1.40	1	2.0	8.2
	1.80	1	2.0	10.2
	2.00	3	6.1	16.3
	2.20	6	12.2	28.6
	2.40	1	2.0	30.6
	2.60	2	4.1	34.7
	2.80	1	2.0	36.7
	3.00	5	10.2	46.9
	3.20	4	8.2	55.1
	3.40	2	4.1	59.2
	3.60	4	8.2	67.3
	3.80	7	14.3	81.6
	4.00	6	12.2	93.9
	4.40	1	2.0	95.9
	4.60	1	2.0	98.0
	5.00	1	2.0	100.0
Total		49	100.0	100.0

الجدول 15: نتائج المحور الثاني الخاص بتحفيز التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المحور الثالث: نمط القيادة

المحور الثالث: نمط القيادة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.1	6.1	6.1
	1.60	2	4.1	4.1	10.2
	1.80	2	4.1	4.1	14.3
	2.00	6	12.2	12.2	26.5
	2.40	2	4.1	4.1	30.6
	2.60	1	2.0	2.0	32.7
	2.80	2	4.1	4.1	36.7
	3.00	1	2.0	2.0	38.8
	3.20	4	8.2	8.2	46.9
	3.40	7	14.3	14.3	61.2
	3.60	7	14.3	14.3	75.5
	3.80	3	6.1	6.1	81.6
	4.00	3	6.1	6.1	87.8
	4.20	2	4.1	4.1	91.8
	4.40	2	4.1	4.1	95.9
	4.80	1	2.0	2.0	98.0
	5.00	1	2.0	2.0	100.0
Total		49	100.0	100.0	

المجدول 16 نتائج المحور الثالث الخاص بنمط القيادة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المحور الرابع: التدريب والتعلم

المحور الرابع: التدريب والتعلم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	1.20	1	2.0	2.0	4.1
	1.40	2	4.1	4.1	8.2
	1.80	2	4.1	4.1	12.2
	2.00	1	2.0	2.0	14.3
	2.20	1	2.0	2.0	16.3
	2.40	2	4.1	4.1	20.4
	2.80	4	8.2	8.2	28.6
	3.00	1	2.0	2.0	30.6
	3.20	6	12.2	12.2	42.9
	3.40	10	20.4	20.4	63.3
	3.60	4	8.2	8.2	71.4
	3.80	4	8.2	8.2	79.6
	4.00	7	14.3	14.3	93.9
	4.80	2	4.1	4.1	98.0
	5.00	1	2.0	2.0	100.0
Total		49	100.0	100.0	

المجدول 17 نتائج المحور الرابع الخاص بالتدريب والتعلم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المحور الخامس: الاتصال

المحور الخامس: الاتصال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.1	6.1	6.1
	1.20	1	2.0	2.0	8.2
	1.80	1	2.0	2.0	10.2
	2.00	3	6.1	6.1	16.3
	2.20	5	10.2	10.2	26.5
	2.40	1	2.0	2.0	28.6
	2.60	3	6.1	6.1	34.7
	2.80	4	8.2	8.2	42.9
	3.00	3	6.1	6.1	49.0
	3.20	9	18.4	18.4	67.3
	3.40	6	12.2	12.2	79.6
	3.60	3	6.1	6.1	85.7
	3.80	2	4.1	4.1	89.8
	4.00	2	4.1	4.1	93.9
	4.20	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الجدول 18: نتائج المحور الخامس الخاص بالاتصال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المحور السادس: مقاومة التغيير

المحور السادس: مقاومة التغيير					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.60	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	1	2.0	2.0	4.1
	2.20	2	4.1	4.1	8.2
	2.40	3	6.1	6.1	14.3
	2.60	6	12.2	12.2	26.5
	2.80	5	10.2	10.2	36.7
	3.00	10	20.4	20.4	57.1
	3.20	8	16.3	16.3	73.5
	3.40	7	14.3	14.3	87.8
	3.60	2	4.1	4.1	91.8
	3.80	1	2.0	2.0	93.9
	4.00	1	2.0	2.0	95.9
	4.40	1	2.0	2.0	98.0
	4.80	1	2.0	2.0	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الجدول 19 نتائج المحور السادس الخاص بمقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المحور السابع: الأداء الوظيفي

المحور السابع: الأداء الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.1	4.1	4.1
	2.40	2	4.1	4.1	8.2
	2.50	1	2.0	2.0	10.2
	2.60	2	4.1	4.1	14.3
	2.90	1	2.0	2.0	16.3
	3.00	1	2.0	2.0	18.4
	3.20	2	4.1	4.1	22.4
	3.30	4	8.2	8.2	30.6
	3.40	3	6.1	6.1	36.7
	3.50	2	4.1	4.1	40.8
	3.60	3	6.1	6.1	46.9
	3.70	3	6.1	6.1	53.1
	3.80	6	12.2	12.2	65.3
	3.90	2	4.1	4.1	69.4
	4.00	2	4.1	4.1	73.5
	4.10	3	6.1	6.1	79.6
	4.20	1	2.0	2.0	81.6
	4.40	4	8.2	8.2	89.8
	4.50	1	2.0	2.0	91.8
	4.70	2	4.1	4.1	95.9
	4.80	2	4.1	4.1	100.0
Total		49	100.0	100.0	

الجدول 20: نتائج المحور السابع الخاص بالأداء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

والجدول الموالي يوضح القيم العليا والدنيا والمتوسط لنتائج الاستبيان لكل المحاور.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المحور الثاني: تحيزات التغيير	49	1.00	5.00	3.0531	.95287
المحور الثالث: نمط القيادة	49	1.00	5.00	3.0612	1.00350
المحور الرابع: التدريب والتعلم	49	1.00	5.00	3.2082	.90089
المحور الخامس: الاتصال	49	1.00	4.20	2.8898	.83273
المحور السادس: مقاومة التغيير	49	1.60	4.80	3.0286	.56716
المحور السابع: الأداء الوظيفي	49	2.00	4.80	3.6184	.69841
Valid N (listwise)	49				

الجدول 21: القيم العليا والدنيا والمتوسط والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إختبار الصدق والثبات (Reliability and Validity test):

- اختبار الصدق: يعني اختبار الصدق معرفة ما إذا كانت الأداة (الاستمارة) تقيس فعلاً الغرض الذي أنشئت من أجل قياسه، وتقاس عن طريق قياس الارتباط بين مختلف محاور الدراسة، وملاحظة الدلالة الإحصائية لهذه الارتباطات، وبعد القيام بالاختبار المطلوب بالاستعانة ببرنامج SPSS نحصل على المخرجات التالية:

Correlations								
		المحور الأول: الاستعداد للتغيير	المحور الثاني: تغيرات التفكير	المحور الثالث: نمط القيادة	المحور الرابع: التدريب والتعلم	المحور الخامس: الاتصال	المحور السادس: مقاومة التغيير	المحور السابع: الأداء الوظيفي
المحور الأول: الاستعداد للتغيير	Pearson Correlation	1	.846**	.685**	.613**	.758**	.324*	.542**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.023	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
المحور الثاني: تغيرات التفكير	Pearson Correlation	.846**	1	.777**	.612**	.770**	.412**	.457**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.003	.001
	N	49	49	49	49	49	49	49
المحور الثالث: نمط القيادة	Pearson Correlation	.685**	.777**	1	.729**	.818**	.474**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
المحور الرابع: التدريب والتعلم	Pearson Correlation	.613**	.612**	.729**	1	.732**	.350*	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.014	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
المحور الخامس: الاتصال	Pearson Correlation	.758**	.770**	.818**	.732**	1	.508**	.481**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
المحور السادس: مقاومة التغيير	Pearson Correlation	.324*	.412**	.474**	.350*	.508**	1	.330*
	Sig. (2-tailed)	.023	.003	.001	.014	.000		.021
	N	49	49	49	49	49	49	49
المحور السابع: الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.542**	.457**	.597**	.535**	.481**	.330*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.021	
	N	49	49	49	49	49	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول 22: إختبار صدق الأداة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويلاحظ من الجدول أن علاقة الارتباط بين المحاور إيجابية ومختلفة بين القوة والضعف، وأن مستويات المعنوية كلها أصغر من 0.05 ما يعني أن علاقات الارتباط بين المحاور لها دلالات إحصائية وهو ما يدعم صدق الأداة في قياسها لتأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي.

- اختبار الثبات: يعني اختبار الثبات الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستمارة على

عينة أخرى وفي نفس الظروف، وتقاس عن طريق معامل Cronbach's Alpha.

وفيما يلي قيمة Alpha الكلية (لمحاور الدراسة)، وقيمة Alpha في حالة إزالة كل محور من المحاور

في الجدول الثاني:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.913	.909	7

### الجدول 23 معامل Cronbach's Alpha لمحاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويلاحظ من الجدول السابق أن قيمة Cronbach's Alpha مرتفعة جداً وهي معادلة لما قيمته 0.913 أما Alpha المعدلة فقد بلغت 0.909 وهو ما يعكس أن الأداة تمتاز بالثبات.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحور الأول: الاستعداد للتغيير	18.8592	16.535	.797	.787	.893
المحور الثاني: تحفزات التغيير	19.0184	16.068	.822	.806	.890
المحور الثالث: نمط القيادة	19.0102	15.449	.862	.790	.885
المحور الرابع: التدريب والتعلم	18.8633	16.939	.742	.609	.899
المحور الخامس: الاتصال	19.1816	16.688	.863	.791	.886
المحور السادس: مقاومة التغيير	19.0429	20.515	.471	.306	.923
المحور السابع: الأداء الوظيفي	18.4531	19.140	.594	.464	.914

### الجدول 24 : قيمة Cronbach's Alpha ما بين محاور الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Alpha Cronbach's ستخفض بقدر معين في حالة سحب أي محور من محاور الدراسة الخمسة الأولى، وتبقى ثابتة نوعاً ما في حالة سحب محور مقاومة التغيير، وهو ما يعني أن العديد من المحاور تؤثر في ثبات المحاور.

### إختبار طبيعية التوزيع (Normality Test):

هذا الاختبار يهدف إلى محاولة معرفة مدى خضوع محاور الدراسة إلى شكل التوزيع الطبيعي. ومن أجل معرفة مدى خضوع المحاور إلى التوزيع الطبيعي نقوم باختبارها باستخدام برنامج SPSS وبناء على النتائج نقبل فرضيات النفي أو الإثبات.

والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام برنامج SPSS:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: الاستعداد للتغيير	.174	49	.001	.912	49	.001
المحور الثاني: تحيزات التغيير	.125	49	.053	.959	49	.085
المحور الثالث: نمط القيادة	.167	49	.002	.950	49	.038
المحور الرابع: التدريب والتعلم	.190	49	.000	.933	49	.008
المحور الخامس: الانصال	.155	49	.005	.942	49	.018
المحور السادس: مقاومة التغيير	.134	49	.028	.958	49	.077
المحور السابع: الأداء الوظيفي	.100	49	.200*	.964	49	.135

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

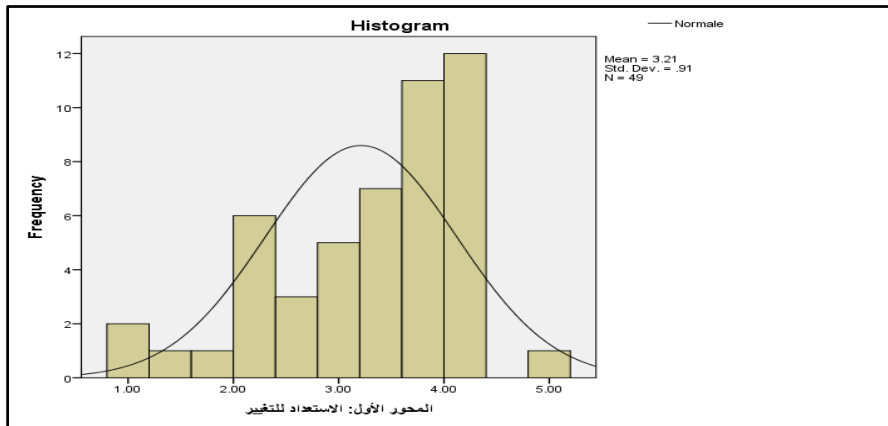
### الجدول 25 إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن أفراد عينة الدراسة N أكبر من 30 فرد، فإننا نعلم على إختبار Kolmogorov-smirnov من الجدول السابق، ونلاحظ أن مستويات المعنوية Signification تختلف من محور إلى آخر وفيما يلي إختبار الفرضيات الطبيعية توزيع كل محور.

#### المحور الأول: الاستعداد للتغيير

نلاحظ من الجدول أن إختبار Kolmogrov-smirnov أن مستوى المعنوية معادل لـ 0.01 أي 1% وهي أقل من 5% ما يعني أن فرضية العدم  $H_1$  مقبولة وأن الفرضية الأخرى لوجود توزيع طبيعي  $H_0$  مرفوضة.

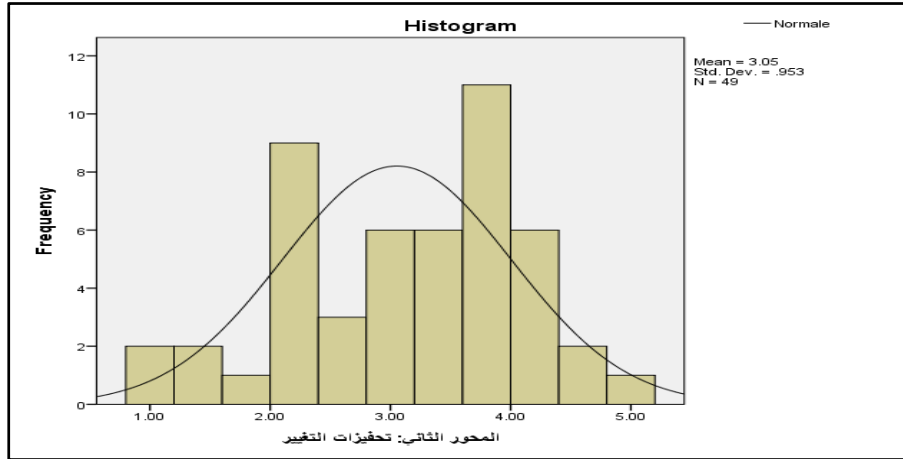


### الشكل 31 إختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمحور الأول الاستعداد للتغيير.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## المحور الثاني: تحفيزات التغيير

نلاحظ من الجدول أن اختبار Kolmogrov-smirnov أن مستوى المعنوية معادل لـ 0.053 أي 5.3% وهي أكثر من 5% ما يعني أن فرضية العدم  $H_1$  مرفوضة وأن الفرضية الأخرى لوجود توزيع طبيعي  $H_0$  مقبولة.



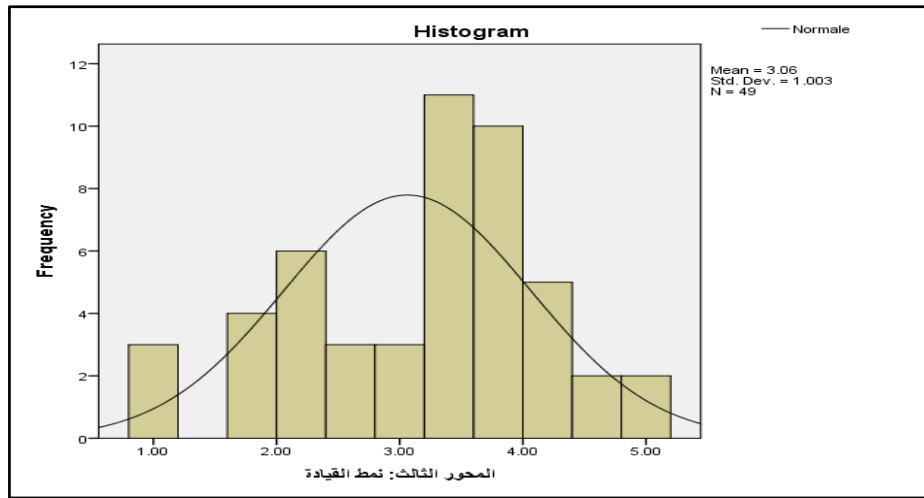
## الشكل 32 اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمحور الثاني تحفيزات التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## المحور الثالث: نمط القيادة

نلاحظ من الجدول أن اختبار Kolmogrov-smirnov أن مستوى المعنوية معادل لـ 0.02 أي 2% وهي أقل من 5% ما يعني أن فرضية العدم  $H_1$  مقبولة وأن الفرضية الأخرى لوجود توزيع طبيعي  $H_0$  مرفوضة.



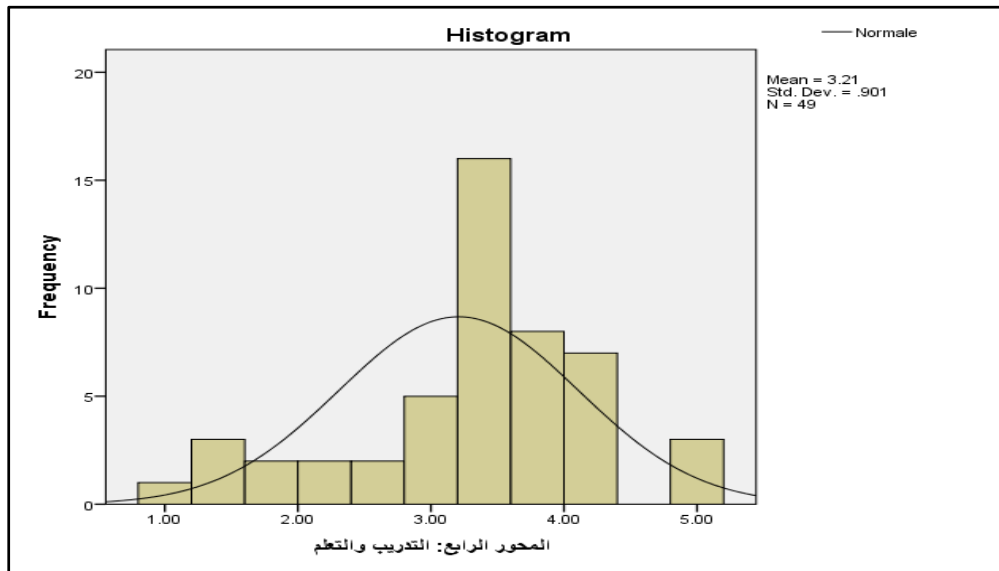


الشكل 33 اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث نمط القيادة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

#### المحور الرابع: التدريب والتعليم

نلاحظ من الجدول أن اختبار Kolmogrov-smirnov يبين أن مستوى المعنوية لهذا المحور معادل لـ 0.00 أي 0% وهي أقل من 5% ما يعني أن فرضية العدم  $H_0$  مقبولة وأن الفرضية الأخرى لوجود توزيع طبيعي  $H_0$  مرفوضة.

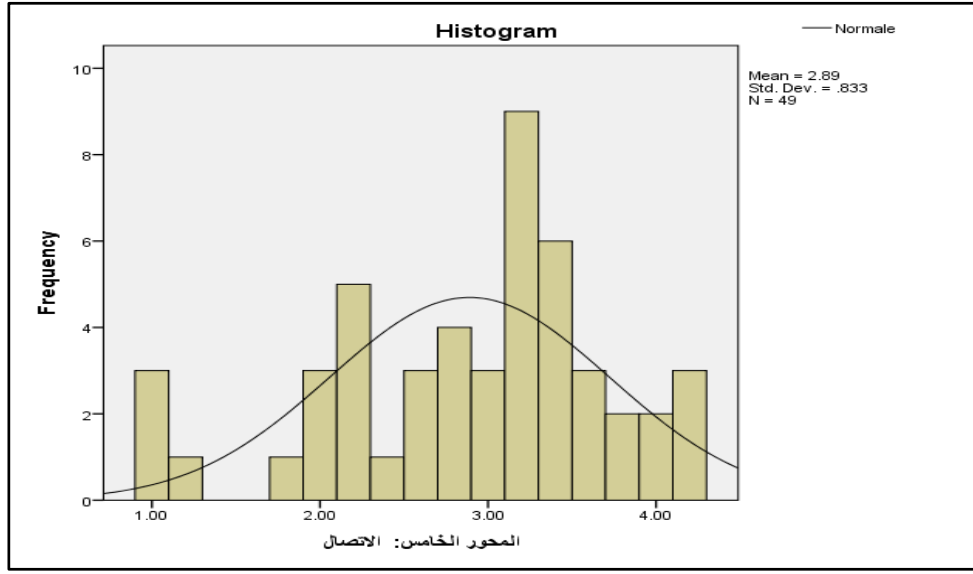


الشكل 34: اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع التدريب والتعليم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## المحور الخامس: الاتصال

نلاحظ من الجدول أن اختبار Kolmogrov-smirnov يبين أن مستوى المعنوية لهذا المحور معادل لـ 0.05 أي 5% وهي مساوية لـ 5% ما يعني أن فرضية العدم  $H_1$  مقبولة وأن الفرضية الأخرى لوجود توزيع طبيعي  $H_0$  مرفوضة.

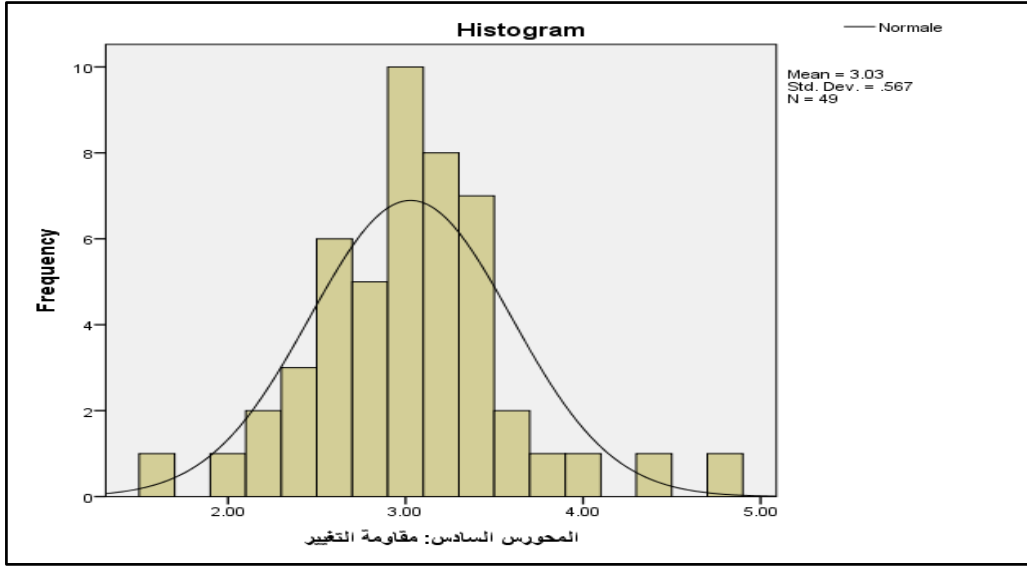


## الشكل 35: اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الخامس الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## المحور السادس: مقاومة التغيير

نلاحظ من الجدول أن اختبار Kolmogrov-smirnov يبين أن مستوى المعنوية لهذا المحور معادل لـ 0.028 أي 2.8% وهي أقل من 5% ما يعني أن فرضية العدم  $H_1$  مقبولة وأن الفرضية الأخرى لوجود توزيع طبيعي  $H_0$  مرفوضة.

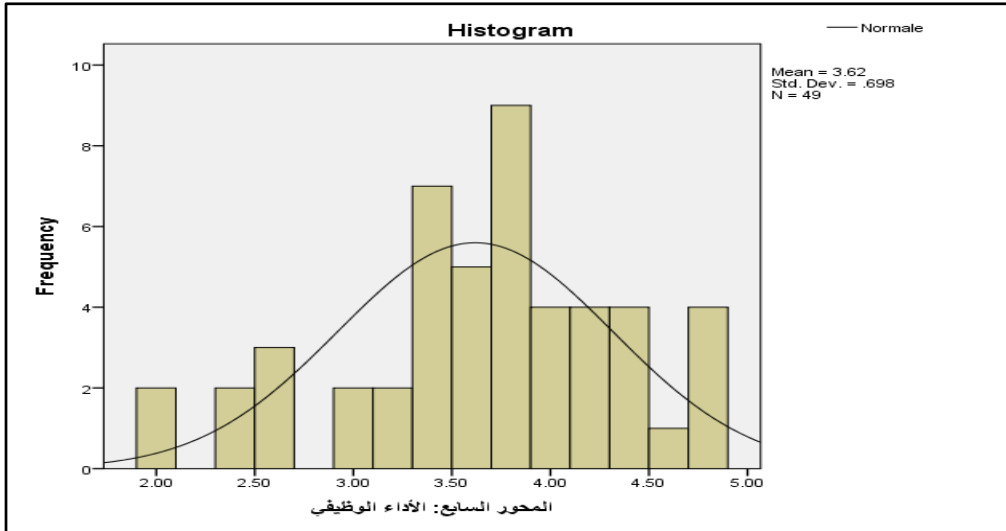


الشكل 36: اختبار التوزيع الطبيعي للمحور السادس مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### المحور السابع: الأداء الوظيفي

نلاحظ من الجدول أن اختبار Kolmogrov-smirnov يبين أن مستوى المعنوية لهذا المحور معادل لـ 2.00 أي 20% وهي أكبر من 5% ما يعني أن فرضية العدم  $H_0$  مرفوضة وأن الفرضية الأخرى لوجود توزيع طبيعي  $H_1$  مقبولة.



الشكل 37: اختبار التوزيع الطبيعي للمحور السابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## إختبار الانحدار:

يجرى اختبار الانحدار المتعدد من أجل معرفة علاقة التأثير والتأثر ما بين المتغير التابع والمستقل وفيما يلي نتائج الاختبار:

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.858	6	1.810	6.053	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.556	42	.299		
	Total	23.413	48			

a. Dependent Variable: المشور السابع: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المشور الأول: الاستعداد للتغيير, المشور الرابع: المشورين السادس: مقاومة التغيير, المشور الثالث: نمط القيادة, المشور الخامس: الاتصال, المشور الثاني: تحيزات التغيير, المشورين السادس: مقاومة التغيير

## الجدول 26: نتائج ANOVA لاختبار الانحدار الخطي المتعدد.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حسب نتائج ANOVA لاختبار الانحدار فإن النتائج مقبولة بالنظر إلى أن مستوى المعنوية Sig تعادل ما مقداره 0.000 وهي ذات دلالة إحصائية فهي أصغر من الحد المسموح به وهو 5% ولكن من أجل معرفة مدى صحة النموذج ينبغي أولاً النظر إلى جدول المعاملات Coefficients table:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.677	.479		3.501	.001
	المشور الأول: الاستعداد للتغيير	.430	.176	.560	2.443	.019
	المشور الثاني: تحيزات التغيير	-.284	.183	-.388	-1.555	.128
	المشور الثالث: نمط القيادة	.398	.160	.572	2.486	.017
	المشور الرابع: التدريب والتعلم	.163	.138	.211	1.186	.242
	المشور الخامس: الاتصال	-.281	.203	-.335	-1.384	.174
	المشورين السادس: مقاومة التغيير	.164	.165	.133	.994	.326

a. Dependent Variable: المشور السابع: الأداء الوظيفي

## الجدول 27: جدول المعاملات لاختبار الانحدار لمختلف محاور الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية مختلف بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة وهو يتجاوز القيمة المسموح بها للعديد من المحاور وعليه وحسب (Bourbonnais, 2011) فإنه ينبغي أن تتم عملية إعادة معالجة المعطيات وذلك عن طريق استبعاد المحور الذي له المقدار الأكبر من المعنوية

المسموح بها ثم إعادة معالجة البيانات، وفي الجدول السابق فإن المحور الذي يفوق مقدار المعنوية المسموح به (0.05) هو محور مقاومة التغيير بما مقداره (0.326)، بناء على هذه النتيجة، وبعد إعادة معالجة البيانات باستبعاد المحول كاملاً نحصل على جدول المعاملات التالي:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.028	.323		6.272	.000
	المحور الأول: الاستعداد للتغيير	.403	.174	.525	2.320	.025
	المحور الثاني: تحيزات التغيير	-.269	.182	-.366	-1.475	.147
	المحور الثالث: نمط القيادة	.416	.159	.597	2.613	.012
	المحور الرابع: التدريب والتعلم	.155	.137	.200	1.125	.267
	المحور الخامس: الاتصال	-.226	.195	-.270	-1.159	.253

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي

### الجدول 28: جدول المعاملات لمختلف المحاور بعد إستبعاد محور مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كما هو ملاحظ من الجدول فإن هناك محاور مازالت تتجاوز مستوى المعنوية المسموح به وبالتالي ينبغي إعادة معالجة البيانات عبر استبعاد المحور الأكثر تجاوزاً للمستوى المسموح وهو محور التدريب والتعلم بمقدار (0.267)، وبعد إعادة معالجة البيانات نحصل على جدول المعاملات التالي:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.148	.306		7.016	.000
	المحور الأول: الاستعداد للتغيير	.427	.173	.556	2.469	.018
	المحور الثاني: تحيزات التغيير	-.288	.182	-.394	-1.587	.120
	المحور الثالث: نمط القيادة	.475	.151	.682	3.150	.003
	المحور الخامس: الاتصال	-.164	.188	-.196	-.874	.387

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي

### الجدول 29: جدول المعاملات بعد إستبعاد محور التدريب والتعليم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نفس الملاحظات السابقة فإننا نلاحظ أن محور الاتصال يتجاوز الحد المسموح به للمعنوية بما مقداره (0.387)، وينبغي استبعاده وإعادة تشكيل جدول المعاملات من دونه ويكون الجدول التالي هو النتيجة:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.088	.298		7.017	.000
	المحور الأول: الاستعداد للتغيير	.379	.163	.493	2.316	.025
	المحور الثاني: تحفيز التغيير	-.300	.181	-.410	-1.662	.104
	المحور الثالث: نمط القيادة	.402	.125	.578	3.206	.002

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي

### الجدول 30: جدول المعاملات بعد استبعاد محور الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ما زال يلاحظ أن هناك محوراً يتجاوز الحد المسموح به وهو محور تحفيز التغيير بمقدار (0.104)، وبالتالي ينبغي استبعاده وإعادة الحساب من جديد ونحصل على جدول المعاملات التالي:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.094	.303		6.906	.000
	المحور الأول: الاستعداد للتغيير	.193	.121	.251	1.587	.119
	المحور الثالث: نمط القيادة	.296	.110	.425	2.691	.010

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي

### الجدول 31: جدول المعاملات بعد استبعاد محور تحفيز التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن محور الاستعداد للتغيير يتجاوز مجال المعنوية المسموح به بنتيجة (0.119)، وعليه فإنه ينبغي استبعاده وإعادة تشكيل جدول المعاملات مع محور واحد مؤثر فيه وهو محور نمط القيادة، ونحصل على جدول ANOVA و جدول المعاملات التاليين:

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.346	1	8.346	26.033	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.068	47	.321		
	Total	23.413	48			

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), المحور الثالث: نمط القيادة

### الجدول 32: جدول ANOVA بعد استبعاد المتغيرات غير المقبولة في نموذج الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وواضح من جدول ANOVA أن مستوى الدلالة الإحصائية هو (0.00) وهو يعني أن النموذج مقبول ويبقى التأكد من صحة النموذج عبر جدول المعاملات:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.346	.262		8.952	.000
	المحور الثالث: نمط القيادة	.416	.081	.597	5.102	.000

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي

الجدول 33: جدول المعاملات بعد استبعاد كل المحاور الغير مقبولة في النموذج

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من جدول المعاملات السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية منخفض (0.00) وهو أقل من المستوى المسموح به (0.05) وبالتالي فإن النموذج في هذه الحالة مقبول، والجدول التالي يوضح النموذج للانحدار:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597 <sup>a</sup>	.356	.343	.56621

a. Predictors: (Constant), المحور الثالث: نمط القيادة

الجدول 34: جدول نموذج الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن معامل الانحدار بين المتغيرين هو (0.416) وبما أن الانحدار بسيط وغير متعدد فإننا نعلم على قيمة R square في تفسير تأثير المتغير المستقل على التابع ومن الجدول يتضح أن قيمة  $R\text{ Square} = 0.356$  وهو ما يعني أن التغيير في نمط القيادة يفسر ما مقداره 35.6% من التغيرات في الأداء الوظيفي أما الباقي (64.4%) فتفسر عبر متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة أو أنها غير قابلة للملاحظة ببساطة.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار في المعادلة التالية:

$$Y = 0.416 (\text{نمط القيادة}) + 2.346$$

ما يعني أن الأداء الوظيفي هو نتيجة لـ 0.416 من نمط القيادة مضافا إليه 2.346 كثابت انحدار.

## إختبار الفرضيات:

إن مستويات المعنوية لمختلف محاور الدراسة في جدول المعاملات لإختبار الانحدار البسيط المتعدد هي التي يقبل على إثرها الفرضيات أو ترفض:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.677	.479		3.501	.001
	المحور الأول: الاستعداد للتغيير	.430	.176	.560	2.443	.019
	المحور الثاني: تحفيزات التغيير	-.284	.183	-.388	-1.555	.128
	المحور الثالث: نمط القيادة	.398	.160	.572	2.486	.017
	المحور الرابع: التدريب والتعلم	.163	.138	.211	1.186	.242
	المحور الخامس: الاتصال	-.281	.203	-.335	-1.384	.174
	المحور السادس: مقاومة التغيير	.164	.165	.133	.994	.326

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

## الجدول 35 جدول المعاملات والانحدار المتعدد لمختلف محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي. من الجدول السابق يتضح أن مستوى المعنوية لنمط القيادة يعادل (0.017) وهو أقل من المستوى المسموح به وهو (0.05) وهو ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي وعليه فإن فرضية العدم  $H_0$  مرفوضة والفرضية الأخرى فرضية الوجود  $H_1$  مقبولة، وهو ما يعني إثبات وجود العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي.
- الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيزات للتغيير والأداء الوظيفي يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية لمحور تحفيزات التغيير معادل لـ (0.128) وهو ما يعني أنه يتجاوز الحد المسموح به وهو (0.05) وبالتالي فإن فرضية العدم  $H_0$  مقبولة وفرضية الوجود  $H_1$  مرفوضة ما يعني أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيزات التغيير والأداء الوظيفي في حالة هذه المؤسسة.

- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم والأداء الوظيفي من جدول المعاملات السابق يتضح بأن مستوى المعنوية لمحور التدريب والتعليم معادل لما قيمته (0.242) وهو يتجاوز المستوى المسموح به (0.05)، ما يعني أن فرضية عدم وجود علاقة إحصائية بين التدريب والتعليم والأداء الوظيفي  $H_0$  مقبولة والفرضية الأخرى لوجود العلاقة بينهما  $H_1$  غير



مقبولة، وهو ما يعني أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم والأداء الوظيفي في حالة هذه المؤسسة.

▪ الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي

يتضح من جدول المعاملات السابق أن مستوى معنوية محور الاتصال يعادل (0.174) وهو يتجاوز المستوى المسموح به وهو (0.05) وهو ما يعني أن الفرضية  $H_0$  فرضية العدم مقبولة، والفرضية  $H_1$  فرضية الوجود مرفوضة، وهو ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي.

▪ الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير والأداء الوظيفي

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور الاستعداد للتغيير يقدر بـ (0.019) وهو لا يتجاوز المستوى المسموح به، ولكن بعد معالجة المحاور بعد استبعاد التي ليس لها دلالة إحصائية في الدراسة فإن محور الاستعداد للتغيير يفقد معنويته بتجاوزه لمستوى المعنوية المسموح (0.05) والجدول التالي يوضح هذا:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.094	.303		6.906	.000
	المحور الأول: الاستعداد للتغيير	.193	.121	.251	1.587	.119
	المحور الثالث: نمط القيادة	.296	.110	.425	2.691	.010

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي

الجدول 36 جدول معاملات الانحدار بعد سحب المحاور التي ليس لها معنوية إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويظهر بشكل واضح من الشكل السابق أن مستوى المعنوية لمحور الاستعداد للتغيير يتجاوز المستوى المسموح به عند مستوى معنوية يعادل (0.119)، ما يعني بالضرورة أن فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير والأداء الوظيفي  $H_1$  مرفوضة، والفرضية الأخرى  $H_0$  النافية للعلاقة مقبولة، ما يعني أن الفرضية مرفوضة ولا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير والأداء الوظيفي.

▪ الفرضية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي بعد معاينة جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لجميع المحاور يتبين أن مستوى المعنوية لمحور مقاومة التغيير يعادل (0.326) وهو يتجاوز بكثير مستوى المعنوية المسموح به (0.05) ما يعني أن الفرضية  $H_0$  النافية لوجود العلاقة مقبولة وترفض الفرضية  $H_1$  المثبتة لوجود العلاقة، ما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي.

▪ فرضية وجود علاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي:

يتم اختبار الفرضية عبر إجراء اختبار انحدار بسيط بين تجميع لمختلف متغيرات الأداء الوظيفي الستة والأداء الوظيفي نحصل على إثرها على الجدول التالي:

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.252	1	8.252	25.583	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.161	47	.323		
	Total	23.413	48			

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), إدارة التغيير

الجدول 37: جدول ANOVA لاختبار انحدار تجميع متغيرات إدارة التغيير والأداء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول ANOVA لاختبار الانحدار بين تجميع متغيرات إدارة التغيير الستة المعمول بها أن النموذج مقبول لأن قيمة Sig معادلة لـ (0.00) وهي أصغر من المستوى المسموح به وهو (0.05). وبالتالي يجب تشكيل جدول المعاملات coefficient من أجل التأكد من صحة النموذج:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.869	.355		5.264	.000
	إدارة التغيير	.095	.019	.594	5.058	.000

a. Dependent Variable: المحور السابع: الأداء الوظيفي

الجدول 38: جدول معاملات الانحدار لإدارة التغيير والأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يتضح بشكل أن قيمة المعنوية Sig تعادل (0.00) وهي أقل من مستوى المستوى المسموح به (0.05) ما يعني أن نموذج الانحدار صحيح، وبناء على هذا فإن فرضية عدم وجود علاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي  $H_0$  مرفوضة، وتقبل الفرضية الأخرى  $H_1$  التي تثبت وجود العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وهو ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي.

والجدول الموالي يوضح اختصار النموذج:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 <sup>a</sup>	.352	.339	.56796

a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير

### الجدول 39 تلخيص نموذج الانحدار لإدارة التغيير والأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويوضح الجدول أن قيمة **R Square** تقدر بـ (0.352) ما يعني أن إدارة التغيير تفسر ما مقداره 35.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، أما الباقي وهو 64.8% فهي نتيجة تأثير متغيرات أخرى خارج مجال هذه الدراسة.

### إختبار مقارنة المتوسطات

الغرض منه إثبات أن التغيير الذي حصل في المؤسسة أثر فعلا على عدة متغيرات كمية أخرى مثل: كمية الإنتاج، الغيابات، والقيمة المضافة، وبما أن عمليات التغيير الخاصة بـ ISO 9000 تم العمل على إدخالها في المؤسسة في نهاية سنة 2006 فإن سنة 2007 تعتبر كسنة أساس لإجراء هذا الاختبار، ومن أجل إجراء هذه المقارنة سوف نأخذ 5 سنوات قبل سنة 2007 (من 2002 وحتى 2006) و5 سنوات بعد 2007 (من 2007 حتى 2011).

والجدول الموالي يوضح مستويات كل من الإنتاج والغيابات والقيمة المضافة للسنوات التي ستدخل في اختبار مقارنة المتوسطات:

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	124474136.89	833782261.38	110376656.27	1257031141.06	1181414664.21	179559235.65	1856169234.56	2046856635.54	1894380543.63	2103162469.85
القيمة المضافة	579075224.40	328468673.90	424100572.05	648931495.53	607277068.23	1139901462.35	1129230365.21	1139558356.34	1134380426.65	1226589654.84
إنتاج الاسمنت	270273	342115	380265	364495	480225	495060	518230	504140	470100	
معدل الغيابات %	3.13	2.15	1.64	1.25	2.75	2.65	2.53	2.23	1.9	1.98

**الجدول 40:** مستوى الإنتاج، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عدد العمال والغيابات.  
المصدر: من وثائق المؤسسة.

وقبل إجراء اختبار مقارنة المتوسطات القبلي والبعدي (Paired samples T-test) فإنه من الضروري أولاً التأكد من طبيعية توزيع العينات لأن المتغيرات ينبغي أن تتبع توزيعاً طبيعياً من أجل إجراء هذا الاختبار، وبلاستعانة ببرنامج SPSS يتم إعداد جدول اختبار التوزيع الطبيعي التالي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
رقم الأعمال قبل التغيير	.241	4	.	.870	4	.296
رقم الأعمال بعد التغيير	.252	4	.	.902	4	.441
عدد العمال قبل التغيير	.274	4	.	.914	4	.506
عدد العمال بعد التغيير	.176	4	.	.987	4	.941
القيمة المضافة قبل التغيير	.256	4	.	.913	4	.498
القيمة المضافة بعد التغيير	.400	4	.	.714	4	.017
الغيابات قبل التغيير	.281	4	.	.842	4	.200
الغيابات بعد التغيير	.237	4	.	.931	4	.603

a. Lilliefors Significance Correction

**الجدول 41:** اختبار طبيعية متغيرات مقارنة المتوسطات  
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية لكل المتغيرات يتجاوز قيمة 0.05 ما عدا متغير القيمة المضافة بعد التغيير (يعادل 0.03 في اختبار Shapiro-wiki) ما يعني أن كل المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي ما عدا متغير القيمة المضافة بعد التغيير وبالتالي فإنه سيتم إقصائه من اختبار مقارنة المتوسطات بهذا الشرط كون طبيعية توزيع المتغير شرط أساسي وضروري لصحة الاختبار. وبلاستعانة ببرنامج SPSS دائماً يمكننا تشكيل جدول الارتباط للعينات وجدول مقارنة المتوسطات التالية:

Paired Samples Correlations			
	N	Correlation	Sig.
Pair 1 رقم الأعمال بعد التغيير & رقم الأعمال قبل التغيير	4	-.223	.777
Pair 2 عدد العمال بعد التغيير & عدد العمال قبل التغيير	4	.574	.426
Pair 3 الغيابات بعد التغيير & الغيابات قبل التغيير	4	-.448	.552

الجدول 42: جدول الارتباط لعينات مقارنة المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن كل علاقات الارتباط تتجاوز مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فليس للارتباط دلالة إحصائية.

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 الإنتاج بعد التغيير - الإنتاج قبل التغيير	1129491040	562157472.6	281078736.3	234973054.4	2024009026	4.018	3	.028
Pair 2 عدد العمال بعد التغيير - عدد العمال قبل التغيير	-56.25000	16.99755	8.49877	-83.29689	-29.20311	-6.619	3	.007
Pair 3 الغيابات بعد التغيير - الغيابات قبل التغيير	.46250	.89671	.44836	-.96437	1.88937	1.032	3	.378

الجدول 43: جدول مقارنة المتوسطات لمتغيرات الإنتاج، الغيابات، وعدد العمال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط للمقارنة بين المتغيرات رقم الأعمال قبل وبعد التغيير Mean موجب بمقدار 112,949,10.40 وهو ما يعني أن هناك زيادة مضطردة في الإنتاج، وبالنظر إلى مستوى المعنوية Sig نجد أنه يقدر بمقدار 0.028 وهو لا يتجاوز مقدار المعنوية المسموح به وهو 0.05 ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي التطبيق البعدي للتغيير على رقم الأعمال لصالح التطبيق البعدي للتغيير (مرحلة ما بعد تطبيق التغيير) وتفسر هذه الزيادة بعدة متغيرات منها الزيادة في الإنتاج والأداء، وكذلك في الآلات المستخدمة.

يلاحظ أيضاً من الجدول السابق أن متوسطات المقارنة لمتغير عدد العمال قبل وبعد التغيير سالب المتوسط Mean بمقدار -56.25 ما يعني الانخفاض في عدد العمال للمرحلة بعد التغيير، وبما أن مستوى المعنوية البالغ 0.007 لا يتجاوز المستوى المسموح به للمعنوية البالغ 0.05 فإنه الفروق تعتبر ذات

دلالة إحصائية بين متوسطي التطبيق البعدي والقبلي للتغيير على عدد العمال، ويفسر الانخفاض المستمر للعمال بعد مرحلة التغيير بالاعتماد المتزايد على الآلات والمعدات والتكنولوجيا في العملية الإنتاجية ما يزيد من كمية الإنتاج باستقدام عدد أقل من الموظفين. وأخيرا يلاحظ من الجدول أن المتوسط للمقارنة بين متغير معدل الغيابات للمرحلة البعيدة والقبلية للتغيير موجب بقيمة 0.4625 ما يعني زيادة في الغيابات للمرحلة ما بعد تطبيق التغيير، ومستوى المعنوية معادل لما مقداره 0.378 ما يتجاوز بكثير الحد المسموح به 0.05 ما يعني أن التغيير في معدل الغيابات ليس لها معنى ذات دلالة إحصائية.

### خاتمة الفصل الثالث

بعد إتمامنا لهذا الفصل الذي يعتبر دراسة لحالة مؤسسة الإسمنت لولاية سعيده SCIS يتضح لنا جليا أن هناك حقاً تأثير لإدارة التغيير التي قامت بها المؤسسة والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على ISO9000 نهاية سنة 2006 على الأداء الوظيفي وهي الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة إلا أن هذا التأثير لا يفسر إلا عن طريق نمط القيادة كون المتغيرات الأخرى ليس لها تأثير ذات دلالة إحصائية حسب ما توصلنا إليه، ما يعني أن هناك متغيرات أخرى لها تأثير بالغ (أكثر من 64.4%) ويمكن أن تكون مقدمة لبحث آخر ينطلق من هذه النتيجة.

- أما عن المرجع النظري لمشروع التغيير فليس له مرجع نظري بل تم الاتفاق على المشروع بين مجلس إدارة الشركة ومكتب الدراسات الخاص بالـ ISO المتواجد بالجزائر العاصمة واتفق الطرفين على تعديل مجموعة من العمليات الإدارية واتخاذ القرارات ونظام المعلومات وهذا يجب على الإشكالية الفرعية الأولى.
- كما أن قيادة المنظمة تتميز بالوعي والكفاءة اللازمة للقيام بعمليات التغيير اللازمة وهو ما أكدته الدراسة.
- بالنسبة لجانب الاتصال فإن الاتصال الرسمي على المستوى الوظيفي (العمال) هو الشائع وهو لا يمتاز بالكفاءة اللازمة حسب الدراسة التي قمنا بها، أما على المستوى الإداري (موظفي الإدارة وإطارات الشركة) فيعتمدون على كل من الاتصال الرسمي بدرجة كبيرة وغير الرسمي بدرجة أقل وعملية الاتصال قوية بينهم وفعالة في العديد من الحالات، وخصوصا في حالات القيام بالتغيير والتي تفسر بالقيام بالعديد من الاجتماعات والمحاورات بينهم واتخاذ القرار.
- المؤسسة حقا تهتم بتكوين القادة وتأهيلهم لفرص تغيير مستقبلية وهو ما أكده لنا الكثير من إطارات الشركة الذين حاورناهم.
- بالنسبة لعمليات التدريب والتعليم، فهي لا تمتاز بالكفاءة المطلوبة حسب ما توصلت إليه دراستنا، فيتم تدريب العمال مرتين في السنة ولكن التعليم والتدريب يكون على أعمال روتينية والتي يجيدها العمال أصلا ولقد تأكدنا من ذلك من الأجوبة لأكثر من استمارة أن إدارة

المؤسسة لا تأخذ برأي العمال حول نوع التدريب الذي يحتاجونه حيث أن استجابتهم لذلك كانت ضعيفة نوعاً ما.

كما أن اختبار الفرضيات الذي أردنا اختبارها أفضى إلى أنها كلها مرفوضة ما عدا فرضية وجود العلاقة بين النمط القيادية والأداء الوظيفي.



# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

لقد أصبحت التحديات تطوق كافة أبعاد حياتنا ، ولم تعد تسمح للأفراد أو الأمم بالانعزال أو الحياذ أو الهروب بل لا بد من مواجهتها، بمواكبة هذه التغيرات والتحديات بالعلم والمعرفة والإصرار، ونظرا لأهمية موضوع التغيير المتسارع أصبح التغيير مطلبا في كافة نواحي الحياة المعاصرة ما عزز انتشار الدراسات المنهجية فيه فقد قمنا باختيار موضوع "التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي وجعله محل دراستنا بإقرانه بدراسة حالة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة SCIS نظرا لما شهدته الأخيرة من تغييرات على مستوى العمليات الإدارية واتخاذ القرار، و كان التركيز في الدراسة على كيفية إحداث تنفيذ وإتمام عملية التغيير بنجاح؛ بمعالجة البحث من خلال فصلين بالإضافة إلى فصل تطبيقي.

ركزنا في البداية على مفهوم التغيير التنظيمي بالتطرق إلى تعريفه، أسبابه، وأهدافه بالإضافة إلى أهميته في الوقت الراهن إلى ما ذلك من عناصر يمكن أن تكمل لنا مفهوم التغيير، ثم تطرقنا الى مفاهيم الحوافز ودورها في عملية التغيير و إلى أهم العقبات التي تواجه تطبيقه من خلال التعرف على معالم أسباب المقاومة وكيفية تجنبها، وهنا تلعب الإدارة داخل المؤسسة والقائمين على تطبيق التغيير دورا هاما من خلال زرع نوع من الطمأنينة في نفوس الأفراد اتجاه التغيير، بإقناعهم بضرورة تبنيه وإلا واجهت المؤسسة أمورا أدت بها إلى التدهور والاضمحلال في الوسط الديناميكي الذي تعيش فيه وما له من آثاره السلبية على كل من الفرد العامل بالمؤسسة وما له من تهديد لمستقبله المهني إذ أن مصيره مرتبط بمصير المؤسسة.

بعد ذلك كان الانتقال إلى مفاهيم الأداء الوظيفي ومحدداته ومعايير حيث يعتبر من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الكتاب والباحثين في علم الاقتصاد والتسيير، وذلك في إطار البحث عن التوليفة المثلى من العوامل القادرة على تحقيق أكبر مردود بالنسبة للمؤسسة في الإطار الجزئي أو الاقتصادي وبشكل كامل، ولا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لأداء هذه الموارد داخل المؤسسة، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها المؤسسة في جميع مستويات المؤسسة ابتداءً من الإدارة العامة وانتهاءً بالعاملين في الأقسام لكي تحقق العملية الأهداف المرغوبة.

ثمّ التطرق إلى أصعب جزء وهو قياس أثر الإدارة التغيير على أداء الموظفين في شركة الإسمنت بسعيدة SCIS حيث تم التركيز على التغيير الذي قامت به المؤسسة نهاية سنة 2006 من أجل الحصول على شهادة ISO9000

المثبتة لجودة المنتجات، ومحاولة تحديد تأثير هذا التغيير من خلال أدوات إحصائية عبر بيانات تم جمعها عن طريق استبيان تم توزيعه على عمالها والخروج بنتائج تجيب عن إشكاليات بحثنا وقد خلصت دراسة الحالة إلى تأكيد بعض فرضيات البحث فيما لم تنطبق الأخرى على الدراسة نظرا لعدة عوامل ومتغيرات تؤثر في الأداء الوظيفي وهي خارج نطاق هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

باللغة العربية:

1. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور. (1981). لسان العرب (الإصدار الأولي، المجلد 5). بيروت: دار صادر.
2. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 7، 217-227.
3. حسن محمد أحمد محمد مختار. (2014). إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات (الإصدار الثالث). القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
4. سعيد يس عامر، و علي محمد عبد الوهاب. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب.
5. سيد سالم عرفة. (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان، الأردن: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
6. صليحة شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس. مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
7. علي السلمي. (1997). تطوير الأداء وتجديد المنظمات. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
8. علي بن محمد السيد شريف الجرجاني. (2011). معجم التعريفات. القاهرة: دار الفضيلة.
9. فاروق السيد عثمان. (2000). فن إدارة التغيير في القرن 21 (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الوفاء.
10. موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. الجزائر العاصمة، الجزائر: دار القصة.
11. ناصر جرادات، أحمد المعاني، وأحمد عريقات. (2013). إدارة التغيير والتطوير. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

## باللغة الانجليزية:

1. Aitken, P., & Higgs, M. (2010). *Developing Change Leaders*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. Al-Jaradat, O., & Nagresh, M. (2013). Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 2(2), 169-178.
3. Ansoff, H. I. (2007). *Strategic management*. New York: Palgrave MacMillan.
4. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. London: Kogan page.
5. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for leadership and management*. London: Koganpage.
6. Bourbonnais, R. (2011). *Économétrie*. Paris: Dunod.
7. Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *an experiential approach to organization development*. London: Prentice Hall.
8. Calder, A. M. (2013). *Organizational change: models for successfully implementing change*. Undergraduate Honors Theses, Utah State University, Department of Management.
9. Cameron, E., & Green, M. (2012). *making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change* (3rd edition ed.). London: Kogan Page Limited.
10. Chand, S. (2017, 04 22). *Steps Involved in Process of Performance Appraisal*. Retrieved from yourarticlelibrary: <http://www.yourarticlelibrary.com/performance-appraisal/steps-involved-in-process-of-performance-appraisal/35494/>
11. Collins, D. (1998). *Organizational change: Sociological perspective*. London: Routledge.
12. Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. New York: Routledge.
13. Daft, R. L. (2015). *The leadership experience*. Stamford: Cengage Learning.
14. Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Understanding management*. Ohio: Thomson South-Western.
15. Dawson, P. (2003). *understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publishing.
16. Drucker, P. F. (1999). *management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins.
17. Drucker, P. F. (2011). *People and Performance: The best of Peter drucker on management*. New York: Routledge.
18. Goethals, G. R., Sorenson, G. G., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of Leadership* (Vol. 1). London: Sage Publications.

19. Guimaraes, T., & Armstrong, C. (1998). Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance. *European Journal of Innovation Management*, 1(2), 74-84. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14601069810217257>
20. Hernandez, R. G., & Toribio, C. T. (2011). *Coping with Resistance to Change in Organizations*. Master's Thesis, Linnaeus University, Business and Economics, Kalmar.
21. Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational Behaviour* (8th Edition ed.). London, UK: Pearson.
22. International Organizational Change Management Institute. (n.d.). *Change management*. Retrieved 03 20, 2017, from Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management#cite\\_note-1](https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management#cite_note-1)
23. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2014). *Exploring strategy*. London: Pearson Education Limited.
24. Khalifa, A. S. (2008). The "strategy frame" and the four Es of strategy drivers. *Journal of Management History*, 894-917. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00251740810882662>
25. Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
26. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, massachusetts: Harvard Business School Press.
27. Kotter, J. P. (2011, 07 12). *Change Management vs. Change Leadership*. Retrieved 03 19, 2017, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/#26480a7b4cc6>
28. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008, March-April). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 130-138.
29. Kreitner, R., Kinick, A., Cole, N., Digby, V., & Koziol, N. (2010). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Ryerson Higher Education.
30. Lawler, E. E., & Morely, C. G. (2017, 3 16). *The rebirth of change*. Retrieved from People Management: <http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/the-rebirth-of-change-2009-01.aspx>
31. Martocchio, J. J., & Mondy, W. (2016). *Human resource management*. Harlow: Pearson Education Limited.
32. Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. New York: McGraw-Hill.
33. Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: toward a general theory*. New York: Oxford university press.
34. Mourfield, R. (2014). *Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board*. SPEA Honors Thesis, Indiana University, Department of management.
35. Njuguna, E., & S.M.A, M. (2016). Critical review of literature on change management on employees performance. *International Journal of Research In Social Sciences*, 14.

36. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill Education.
37. Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management : a guide to effective implementation* (third edition ed.). London: Sage publishing.
38. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2004). *In search of excellence*. New York: HarperCollins.
39. Robbins, S. P., & Jude, T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior* (12 edition ed.). New Jersey: Pearson.
40. Schein, E. H. (2010). *organizational culture and leadership*. (4. edition, Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
41. Senge, P. M. (1994). *the fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: doubleday.
42. Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3rd ed.). London: Prentice Hall.
43. Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies*. New York: Cambridge University Press.
44. Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organizational dynamics the challenge of complexity*. Harlow: Printice Hall Financial times.
45. Thomas, O. O. (2014). Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 170-179.
46. Wanza, L. (2016). Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4, 190-199.

### باللغة الفرنسية

1. Autissier, D., bensebaa, f., & moutot, j.-m. (2012). *Les stratégie de changement*. Paris: Dunod.
2. Bourbonnais, R. (2011). *Économétrie*. Paris: Dunod.

## قائمة الملاحق

1. الإستمارة:

## السادة المحترمون السيدات المحترمات

نحن طالبا جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة وضمن متطلبات تحضير مذكرة تخرجنا بعنوان: ادارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي بغرض معرفة أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي والتي هي من متطلبات شهادة الماستر تخصص: حكمة المنظمات.

لذا نرجو منكم المساهمة الفاعلة لإثراء هذا الموضوع بالتكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وأمانة وتأكدوا بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض علمية بحثية لا غير ولكم منا فائق الاحترام والتقدير راجين لكم ولؤسستكم المزيد من الرقي والتقدم.

**ملاحظة:** تكون الإجابة بوضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة لرأيك.

الطالبان


[belgacem.messaoud20@gmail.com](mailto:belgacem.messaoud20@gmail.com)

[god.res@hotmail.fr](mailto:god.res@hotmail.fr)

- بلقاسم مسعود

- بن قدور عبد الله



## البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 20 سنة  من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 45 سنة  45 سنة فأكثر

المستوى الدراسي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الحالة المدنية:  عازب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

سنوات الخدمة في المؤسسة:  أقل من 5 سنوات\*  ما بين 5 و10 سنوات  ما بين 10 و15 سنة  ما بين 15 و20 سنة  أكثر من 20 سنة

\*ملاحظة: إذا كنت تعمل في إطار عقود ما قبل التشغيل (بجميع أصنافها) فاختر هذه الفئة.

## المحور الأول: الاستعداد للتغيير

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم المديرون والقادة بكل الخطوات اللازمة من أجل التأكد من أن الأفراد المتأثرون بالتغيير المخطط عندهم ما يكفي من: المعرفة، المهارات، والقدرات اللازمة من أجل إنجاز التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	توفر المؤسسة نظام معلومات قوي وفعال يمكن الاعتماد عليه من أجل الحصول على معلومات عالية الجودة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة ومصداقية عالية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	تخصص المؤسسة كل الموارد اللازمة والضرورية من أجل إنجاز عملية التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	يُظهر كل من الإدارة العليا والقادة والمشرفين دعماً واضحاً لعملية التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	خلال عمليات التغيير يُسهّل القادة والمسيرين الوصول إليهم من أجل الإجابة على تساؤلات الموظفين والعمال أو مشاركتهم المعلومات.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## المحور الثاني: تحفيز التغيير

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	المؤسسة تبحث عن تعزيز معنويات الموظفين والعمال وفرق العمل وبناء الالتزام لدى الموظفين والعمال تجاه عملية التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	تمنح المؤسسة ومسيرها حزم تحفيزية واضحة وجيدة (علاوات، ترقية، أو سمّة وشهادات...) أثناء فترات التغيير للموظفين والعمال كتحفيزات مادية ومعنوية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	تقدر المؤسسة مجهودات وأعمال الموظفين التي يقومون بها أثناء عملية التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	يمتلك الموظفون الحرية في خلق وتقديم الأفكار الجديدة الداعمة لعملية التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	تعمل التحفيزات الممنوحة للعمال في المؤسسة على تدنية سلوك المقاومة لديهم بشكل ملحوظ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## المحور الثالث: نمط القيادة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	لقيادة المؤسسة القدرة على تحقيق الأهداف عبر التنظيم والتخطيط الفعال.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	يستمع القادة إلى آراء العمال كتغذية عكسية أثناء عملية التغيير (الاعتماد على آرائهم لتصحيح الأخطاء إن وجدت).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	تحرص القيادة على مناقشة تفاصيل مشروع التغيير المقترح مع العاملين والتخطيط للخطوة أو الخطوات القادمة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	أسلوب تعامل القيادة في المؤسسة يجعل العمال فخورين بكونهم ينتمون للمؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	لدى قيادات المؤسسة ومسيرها فهم جيد لأفضل الطرق والأساليب التي تحفز العمال نحو الالتزام بعملية التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## المحور الرابع: التدريب والتعلم

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعتبر المؤسسة التدريب والتطوير جزء من استراتيجيتها المهمة للتعامل مع التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	لدى الموظفين والعمال بالمؤسسة نزعة لتعلم أمور عمل جديدة وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	تتبع المؤسسة نظام لتحديد حاجات الموظفين للتطوير والتدريب وتقديم أنسب الحلول لها قبل البدء في عملية التغيير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	هناك دعم واضح للمسيرين لتشجيع فرص التدريب للعمال قبل وأثناء وبعد عملية التغيير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	يتم تدريب القادة المستقبليين من داخل المنظمة وتحضيرهم بشكل جيد وعلى مستوى عالي لقيادة عمليات تغيير مستقبلية محتملة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## المحور الخامس: الاتصال

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	القيادات العليا والمسيرين في المنظمة دائمي الاتصال بالعمال والموظفين في المنظمة في جميع الظروف (العادية والغير عادية).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	تكون الاتصالات أثناء عملية التغيير قوية وتوفر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب وبالقدر الكافي لاتخاذ القرار المناسب.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	يُقي القادة والمسيرين العمال على علم بكافة التفاصيل المتعلقة بالتغيير في كل مرحلة من مراحله.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	عند مواجهة مشكل في أداء دوري أطرح انشغالاتي على المسؤول المباشر فإنه يقدم لي حلولاً جادة ونهائية ولا أضطر إلى نقل انشغالاتي لمسؤول آخر في مستوى تنظيمي أعلى.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	أجأ كثيراً إلى الاتصال بالقيادة العليا أو مسؤول أعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة بصفة غير رسمية لأن المسؤولين المباشرين لا يحلون مشاكلي أو أنهم يقدمون لي حلولاً ظرفية وغير مرضية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## المحور السادس: مقاومة التغيير

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	أجد صعوبة في استيعاب أسباب ودوافع التغيير في المؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	أميل إلى المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة ولا أبحر إلى التغيير في أوضاعها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	يتبع قادة المؤسسة ومسيريها إجراءات تحاورية وتفاهم من أجل اقناع العمال عن العدول عن مواقفهم المعارضة للتغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	تتعامل إدارة المؤسسة والقادة مع معارضي التغيير بقسوة بالجوء إلى إجراءات رديئة، تأديبية أو عقابية من أجل كبح القوى المقاومة للتغيير ومواصلة جهوده.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	أرفض الانصياع للكثير من الأوامر والطلبات من المسيرين والقادة في مراحل معينة من التغيير أو ربما أقوم بها ولكن ليس بأحسن وجه وذلك في الحالات التي لا أفهم الهدف منها أو لا أرى أنها مهمة أو أشعر أن الأعمال ستتراكم إلى حد لا أستطيع القيام بها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## المحور السابع: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	أشعر حالياً أنني أكثر أداءً وفعالية من الفترات السابقة، وأستطيع أن أقوم بمجم أعمال أكثر مما سبق.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	إن سهولة الوصول إلى المعلومات والموارد التي أحتاجها في عملي كونت عندي إمكانيات تجعلني أكثر وأحسن أداءً.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	إن عمليات الاستقدام للكفاءات الجديدة (جامعية أو مهنية) التي تقوم بها المؤسسة لا تدفعني للتفكير في ترك عملي بالمؤسسة لأنني أعمل أن سنوات عملي سمحت لي أن أكون أكثر أداء منهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	حسن استخدامي للتكنولوجيا التي في حوزة المؤسسة تجعلني أكثر إنتاجية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	مناخ العمل والظروف السائدة يسهلان أداء الأعمال بالسرعة والأداء اللازمين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	كثيراً ما أضطر للتغيب لأسباب صحية وغير صحية تتسبب فيها ظروف عملي بشكل أو بآخر.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	أستطيع إنجاز عمالي وأنتج بالكمية والسرعة المطلوبتين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	أحرص دائماً على تأدية عمالي بكل دقة وإتقان.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	أحرص كل الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	أكتسب المزيد من المهارات المتنوعة نتيجة التحديات التي أصادفها في عملي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**TABEAU DES COMPTES DE RESULTATS STRUCTURE**

Unité : 820 - DISTRICT COM SAIDA  
999 CONSOLIDATION  
( Par Nature ) Au 31 décembre 2015

Compte	LIBELLE	Note	Exercice N		Total	Exercice N - 1		Total
			Externe	Interne		Externe	Interne	
70	Ventes et produits annexes		1 634 660 834.99	7 829 788.89	1 642 490 623.88	1 442 798 684.71	8 752 512.17	1 451 551 196.83
72	Variation stocks produits finis et en cours		-86 149 054.94	24 433 190.15	-61 715 864.79	-73 963 180.61	762 343.10	-73 200 837.51
73	Production immobilisée							
74	Subvention d'exploitation							
	<b>1- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 548 511 780.05</b>	<b>32 262 979.04</b>	<b>1 580 774 759.09</b>	<b>1 368 835 504.10</b>	<b>9 514 855.27</b>	<b>1 378 350 359.37</b>
60	Achats consommés		360 926 907.84	4 704 168.20	365 631 076.04	334 980 862.98	3 555 338.20	338 536 201.18
61/62	Services extérieurs et autres consommations		216 729 199.52	219 070 610.20	435 799 809.72	197 191 267.70	209 554 606.66	406 745 874.36
	<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>577 656 107.36</b>	<b>223 774 778.40</b>	<b>801 430 885.76</b>	<b>532 172 130.68</b>	<b>213 109 944.86</b>	<b>745 282 075.54</b>
	<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>		<b>970 855 672.69</b>	<b>-191 511 799.36</b>	<b>779 343 873.33</b>	<b>836 663 373.42</b>	<b>-203 595 089.59</b>	<b>633 068 283.83</b>
63	Charges de personnel		580 031 026.29	91 545 034.86	671 576 061.15	509 216 903.26	78 236 678.38	587 453 581.64
64	Impôts, taxes et versements assimilés		27 545 948.76	1 987 151.86	29 533 100.62	25 120 119.27	894 242.47	26 014 361.74
	<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>363 278 697.64</b>	<b>-285 043 986.08</b>	<b>78 234 711.56</b>	<b>302 326 350.89</b>	<b>-282 726 010.44</b>	<b>19 600 340.45</b>
75	Autres produits opérationnels		10 370 740.86	15 872 244.55	26 242 985.41	13 437 416.66	20 776 311.00	34 213 727.66
65	Autres charges opérationnels		2 527 212.43	23 723 438.36	26 250 650.79	3 668 593.72	2 028 117.60	5 696 711.32
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de		333 441 103.52	6 502 422.20	339 943 525.72	79 489 490.78	6 149 614.29	85 639 105.07
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		321 113.45	624 666.96	945 780.41	253 132.83	1 661 668.91	1 914 801.74
	<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>38 002 236.00</b>	<b>-298 772 935.13</b>	<b>-260 770 699.13</b>	<b>232 858 815.88</b>	<b>-268 465 762.42</b>	<b>-35 606 946.54</b>
76	Produits financiers		18 392.88	18 408 630.77	18 427 023.65	39 123.33	10 659 524.95	10 698 648.28
66	Charges financières			271 788.58	271 788.58		454 613.93	454 613.93
	<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>18 392.88</b>	<b>18 136 842.19</b>	<b>18 155 235.07</b>	<b>39 123.33</b>	<b>10 204 911.02</b>	<b>10 244 034.35</b>
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		38 020 628.88	-280 636 092.94	-242 615 464.06	232 897 939.21	-258 260 851.40	-25 362 912.19
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires							

المجدول 45 جدول حسابات النتائج بتاريخ 2015/12/31

المصدر: من وثائق الشركة

## TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

(Par Nature) Au 31 décembre 2016

Unité : 820 - DISTRICT COM SAIDA

999

CONSOLIDATION

Période 03/2016

Compte	LIBELLE	Note	Exercice N		Exercice N - 1		Total
			Externe	Interne	Externe	Interne	
70	Ventes et produits annexes		2 717 613 142.45		1 950 801 850.60		1 950 801 850.60
72	Variation stocks produits finis et en cours		1 862 814.90		-19 240.80		-19 240.80
73	Production immobilisée						
74	Subvention d'exploitation						
60	<b>1-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 719 475 957.35</b>		<b>1 950 782 609.80</b>		<b>1 950 782 609.80</b>
	Achats consommés		2 127 067 058.03		1 507 750 050.57		1 507 750 050.57
61/62	Services extérieurs et autres consommations		28 640 320.00	72 218 953.10	23 171 001.26	54 619 670.96	77 790 672.22
	<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>2 155 707 378.03</b>	<b>72 218 953.10</b>	<b>1 530 921 051.83</b>	<b>54 619 670.96</b>	<b>1 585 540 722.79</b>
	<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>		<b>563 768 579.32</b>	<b>-72 218 953.10</b>	<b>419 861 557.97</b>	<b>-54 619 670.96</b>	<b>365 241 887.01</b>
63	Charges de personnel		161 139 329.18		122 885 251.14		122 885 251.14
64	Impôts, taxes et versements assimilés		30 136 565.71		22 448 907.38		22 448 907.38
	<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>372 492 684.43</b>	<b>-72 218 953.10</b>	<b>274 527 399.45</b>	<b>-54 619 670.96</b>	<b>219 907 728.49</b>
75	Autres produits opérationnels		10 026 384.32		-1 629 124.01		-1 629 124.01
65	Autres charges opérationnels		432 254.54		480 073.09		480 073.09
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de						
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions						
	<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>362 086 814.21</b>	<b>-72 218 953.10</b>	<b>272 418 202.35</b>	<b>-54 619 670.96</b>	<b>217 798 531.39</b>
76	Produits financiers		2 084.27		6 747.24		6 747.24
66	Charges financières						
	<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>2 084.27</b>		<b>6 747.24</b>		<b>6 747.24</b>
	<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>		<b>362 088 898.48</b>	<b>-72 218 953.10</b>	<b>272 424 949.59</b>	<b>-54 619 670.96</b>	<b>217 805 278.63</b>
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires						
692/693	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires						

المجدول 46 جدول حسابات النتائج بتاريخ 2016/12/31

المصدر: من وثائق الشركة.



## الملخص

إن التغيير يشكل حقاً الموضة السائدة في المنظمات اليوم، فالمنظمات تتأثر بكل من البيئة الداخلية والخارجية، والتغيير في المنظمات لا يحدث هكذا من فراغ، فإذا لم يحدث شيء يخل بالمنظمة فإن الاهتمام بالتغيير سيكون قليلاً وعملية تنفيذه بطيئة وربما بمحض الصدفة، وعلى كل فإن الدارسين للسلوك التنظيمي (Organizational Behavior)، قد أثبتوا أن التغيير يحدث بوتيرة متسارعة في مختلف المنظمات اليوم، وإن أرادت أن تبقي على استمراريتها فيتوجب عليها أن تكون مستعدة ليس فقط للاستجابة للتغيير بل وتوقعه.

وهذه الدراسة تهدف إلى معرفة تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة الإسمنت سعيدة SCIS.

**الكلمات المفتاحية:** تغيير، أنواع التغيير، استراتيجيات التغيير، نماذج التغيير، الأداء الوظيفي، إدارة التغيير.

## Abstract.

*Change in organizations is really the norm today. Organizations are influenced by a multitude of factors, which are influenced by both the internal and external environment. Change in organizations does not happen in a vacuum. If nothing happened to disturb organization life change would be very slow, and perhaps merely accidental. However, commentators on organizational life have evidenced that the pace of change is accelerating and all organizations, if they are to benefit from continued survival, must be prepared not only to respond to, but to anticipate, change.*

*This case study aims to identify the impact of change management on employee performance in the Saida Cement Company SCIS.*

**Keywords:** change, change types, change strategies, change models, employee performance, change management.