



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب – عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية  
الريفية ( BADR ) 051 عين تموشنت

تحت اشراف:

وهراني عبد الكريم

من اعداد الطالبتين:

✓ صابري حنان .

✓ رحماني فاطمة الزهرة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2019/06/26

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د.صباح

مشرفا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د.وهراني عبد

الكريم

ممتحنا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د.لخضاري

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم و ميزني بالعقل الذي ينير طريقنا

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه على منه وفضله، والصلاة و السلام على

الرسول الهدى و الرحمة سيدنا و قائدنا محمد وعلى آله و صحبه أجمعين

نتقدم بخالص شكرنا إلى أستاذنا الفاضل "وهراني عبد الكريم" الذي قام بالإشراف على هذا

العمل و الذي أجاد علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى اللجنة المحترمة التي تكرمت بتقبلها مناقشة هذه المذكرة

ونتقدم بجزيل الشكر وكلنا احترام إلى الأستاذة "بن ميمون" التي قدمت لنا يد المساعدة و لم

تبخل علينا بالنصائح والأستاذ "حولية يحيى"

نخص بالشكر أساتذة الجامعة كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لكل موظفي بنك الفلاحة و

التنمية الريفية لعين تموشنت

والشكر الخالص إلى السيدة "صابري" التي ساهمت في مساعدتنا لإنجاز هذا العمل

و في الأخير نرف جزيل الشكر إلى كل من ساهمة في إعداد هذه المذكرة من بعيد أو من قريب

لكم منا فائق الشكر و التقدير

## الإهداء

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب، فاستنارت بنوره العقول، أحمده أن جعل الحمد

فاتحة أسرارهِ

وخاتمة تصريفهِ وأقداره أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الحبيبة الغالية على قلبي حفظها الله و أطال في عمرها التي

دعمتني كل الدعم وشجعتني وساندتني كثيرا

إلى أبي العزيز الذي رباني على الصبر والجد وعلمني مكارم الأخلاق والقيم حفظه الله و

أطال في عمره

كما أهديه إلى أختي حبيتي سارة، وأخواني جواد، ومحمد الأمين حفظهم الله

إلى جميع الأهل والأقارب خاصة خالتي أطال الله في عمرها، وبناتها حفظهم الله

إلى من قدم لي يد المساعدة وكان عوناً لي خطيبي محمد

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة والتشجيع على طلب العلم

إلى من جمعني بهم القدر وكانوا خير رفقة لي

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع

فاطمة الزهرة

## الإهداء

نحمد الله العظيم أنه وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي، فله سبحانه وتعالى الحمد و المنة  
إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله  
عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي و خلاصة عملي إلى من نطق اللسان باسمها ووضعت اللجنة تحت  
أقدامها ويعجز اللسان عن وصفها ولا تكفي أقلام الدنيا عن التعبير عنها أُمي الغالية  
حفظها الله لي وأطال عمرها.

إلى روح أبي العزيز رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه.

إلى روح الفقيه الغالي خالي "محمد" الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر  
رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى من جهم يجري في عروقي إخواني ياسين، وزين الدين وأخواتي وسام، ومروة نور

الهدى

إلى جميع أفراد عائلتي التي مد لي يد العون

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى رفقاء دربي و جميع صديقاتي

من وقفوا بجاني

إلى من علمونا حروفا من ذهب وأجلى العبارات و أسماها في العلم إلى أستاذتنا الكرام

إلى كل من أحبهم و يحبوني و الذين منحوني الأمل وشجعوني

حنان

الفهرس

العام



## الفهرس العام

الصفحة

المحتويات

الشكر

الإهداء

XI-IIIV ..... الفهرس

IIX-X ..... قائمة الجداول

VIX-IIIIX..... قائمة الأشكال

VIX..... قائمة الملاحق

أ-ر ..... مقدمة عامة

47 -1 ..... الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير

2..... تمهيد

3..... المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

3 ..... المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

10 ..... المطلب الثاني: مميزات إدارة التغيير

14 ..... المطلب الثالث: أسباب التغيير

15..... المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

16..... المطلب الأول: خطوات إدارة التغيير

18..... المطلب الثاني: مجالات إدارة التغيير

23..... المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير

36..... المبحث الثالث: مقومات إدارة التغيير

36..... المطلب الأول: مقاومة التغيير

40.....المطلب الثاني: طرق التكيف مع مقاومة التغيير

43.....المطلب الثالث: إعادة تقييم إدارة التغيير

47.....خلاصة الفصل

## 48 ..... الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

94

49.....تمهيد

50.....المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

50.....المطلب الأول: مفهوم الأداء

53.....المطلب الثاني: أبعاد الأداء

55.....المطلب الثالث: محددات الأداء العوامل المؤثرة فيه

57 .....المبحث الثاني: سبل تقييم أداء العاملين

58.....المطلب الأول: طبيعة تقييم أداء العاملين

62.....المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

65.....المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

80.....المبحث الثالث: ركائز نجاح تقييم أداء العاملين

80.....المطلب الأول: أسس تقييم أداء العاملين

84.....المطلب الثاني: مراجعة تقييم أداء العاملين

90.....المطلب الثالث: انعكاسات إدارة التغيير على أداء العاملين

94.....خلاصة الفصل

## ..... الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المجموعة الإقليمية

139-95 ..... العاملة عين تموشنت

96.....تمهيد

97.....	المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
97.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
106.....	المطلب الثاني: واقع إدارة التغيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت
108.....	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت
110.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
110.....	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
112.....	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
117.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
118.....	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان
118.....	المطلب الأول: وصف خصائص الاستبيان
121.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
130.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
140.....	خلاصة الفصل
145-142.....	الخاتمة العامة
161-147.....	قائمة المراجع و المصادر
170-163.....	قائمة الملاحق

قائمة

الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<b>الفصل الأول</b>		
41	طرق معالجة مقاومة التغيير	1.I
<b>الفصل الثاني</b>		
66	طريقة المقارنة المزدوجة	1.II
68	نموذج لعبارات الاختيار الإجباري	2.II
70	طريقة التوزيع الإجباري	3.II
72	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات	4.II
73	نموذج لطريقة الأحداث الحرجة للسلوك الوظيفي الخاص	5.II
74	نموذج التدرج البياني	6.II
78	تقييم الأداء بطريقة الأهداف في إدارة المبيعات	7.II
<b>الفصل الثالث</b>		
109	بطاقة التنقيط	1.III
112	نموذج لكارت الخماسي	2.III
114	نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات من مجال التغيير التكنولوجي	3.III
115	نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات مجال تغيير الأفراد	4.III
116	نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات مجال أداء العاملين	5.III
117	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	6.III
118	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	7.III
122	تحليل فقرات التغيير التكنولوجي	8.III
125	تحليل فقرات تغيير الأفراد	9.III
128	تحليل فقرات أداء العاملين	10.III

<b>131</b>	معامل التحديد والارتباط لإدارة التغيير وأداء العاملين	11.III
<b>132</b>	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التغيير على أداء العاملين	12.III
<b>133</b>	معامل التحديد والارتباط للتغيير التكنولوجي وأداء العاملين	13.III
<b>134</b>	مدى معنوية نموذج خط الانحدار (التغيير التكنولوجي وأداء العاملين)	14.III
<b>134</b>	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين	15.III
<b>135</b>	معامل التحديد والارتباط لتغيير الأفراد وأداء العاملين	16.III
<b>136</b>	مدى معنوية نموذج خط الانحدار (تغيير الأفراد وأداء العاملين)	17.III
<b>137</b>	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تغيير الأفراد على أداء العاملين	18.III

قائمة

الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
<b>الفصل الأول</b>		
12	خصائص إدارة التغيير	1.I
22	مستويات التغيير	2.I
26	نموذج هو للتغيير المخطط في المؤسسة	3.I
31	مراحل عملية التغيير حسب إيفانسونوفيش	4.I
34	خطوات إحداث التغيير حسب جون كوتر	5.I
<b>الفصل الثاني</b>		
64	خطوات تقييم أداء العاملين	1.II
69	منحنى التوزيع المعتدل للظواهر	2.II
75	مقاس طريقة التدرج البياني السلوكي	3.II
<b>الفصل الثالث</b>		
101	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت	1.III
110	متغيرات الدراسة	2.III

قائمة

الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	رقم الملحق
164-163	الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي للبنك
166-165	الملحق رقم 2: بطاقة التنقيط
169-167	الملحق رقم 3: استمارة الاستبيان
170	الملحق رقم 4: قائمة الأساتذة المحكمين

المقدمة

العامّة

انطلاقاً مما تعيشه المؤسسات في الوقت المعاصر من تحديات وتغيرات شملت العديد من المجالات السياسية منها والاقتصادية وحتى التكنولوجية، إضافة إلى حدة المنافسة، صار التغيير أمراً ضرورياً يضمن لها البقاء والنمو، إذ يعتبر عملية مستمرة ومتجددة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرار ويخلق علاقة متوازنة بينه وبين البيئة، كما يمثل إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير الاتجاهات والهيكلة التنظيمية ليتناسب مع الاحتياجات الجديدة، ويستطيع التكيف مع التحديات.

يحدث التغيير في كل مكان وزمان إذ يعد سمة ملازمة للفرد وأمر حتمي في نمط الحياة، فهو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ينتج عنها إحداث التطوير في مختلف المستويات، كما أنه كل الأشياء الجديدة والابتكارات الغير مسبوقه والإدخال المستمر للمفاهيم والمعارف التكنولوجية، وهو ليس بضرورة عملية عشوائية عفوية، وإنما يستند إلى تخطيط مسبق وشروط إلزامية يتحدد بنسبة كبيرة على إثرها درجة نجاحه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولضمان هذا يجب الاعتماد على إدارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية والخيار الرشيد في مواجهة بيئة التغيير وما تأتي به من تطورات سريعة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها.

يقصد بإدارة التغيير تحسين فعالية الإدارة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل فهي خطة طويلة المدى، تهدف إلى تحويل المؤسسة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية، حيث أصبحت من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، كونها تسعى إلى تحسين فعالية الإدارة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل، كما تساهم في تحسين أداء المؤسسة. من خلال التركيز على تنمية وتطوير أداء العاملين، والاهتمام بانشغالهم فهم المحور الرئيسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المؤسسة أثناء التغيير، كونه يشكل بامتياز أهم المحددات لكفاءتها وفعاليتها ولتحقيق النجاح تعمل على التأثير على أدائهم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيها العديد من القوى والعوامل تستدعي تخطيطاً جيداً وإتباع خطواتها بشكل متسلسل ومنطقي، إذ أنها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في

أداء واجبات ومسؤوليات عمله، وتحقق من سلوكه وتصرفاته ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه، وأخيرا التحقق من قدرته على تحمل هذه الواجبات، وعلى الرغم من أهميتها إلا أنها صعبة التحقيق باعتمادها الحكم الشخصي.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت باعتباره من أهم البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الداخلي والخارجي من خلال نشاطاته الأساسية، كما ساهم في تطوير مجاله من خلال الاهتمام بأداء عامله استجابة للتغيرات التي عرفها سوق العمل. وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن حصرها فيما يلي:

ما مدى مساهمة إدارة التغيير في الرفع من أداء العاملين داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية 051 لعين تموشنت؟.

وللإجابة على السؤال يمكن تقسيمه إلى مجموعة أسئلة:

- ما هو مفهوم إدارة التغيير وما هي خصائصها؟
- ماهي الطرق التي يعتمد عليها في تقييم العاملين والخطوات التي يمر بها؟
- ما مدى العلاقة الموجودة بين إدارة التغيير وأداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا باعتماد الفرضيات التالية:

1. إدارة التغيير طريقة فعالة لتحقيق التطوير والاستمرارية.
2. تساعد عملية تقييم أداء العاملين المؤسسة على تحقيق أهدافها.
3. يوجد أثر إيجابي لمجالات إدارة التغيير على أداء العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية 051 لعين تموشنت

### أسباب إختيار الموضوع:

يرجع إختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في تناول موضوع إدارة التغيير، باعتباره من المواضيع الحديثة.
- صلة موضوع الدراسة بالتخصص الذي ندرس فيه.
- قلة البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع بالرغم من أهميته البالغة.
- واقع المؤسسات الجزائرية التي لم تعد تستغني عن التغيير إثر التحولات التي يشهدها العالم.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في اعتبار إدارة التغيير من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة للمؤسسة ؛ نظرا للدور التي تلعبه فيها، حيث تعتبر أمرا حتميا وعملية مستمر تشجع العاملين للرفع من مستوى أداءهم، كما أنها تزود المؤسسة بالمعلومات اللازمة والضرورية لمعالجة المشاكل التي تتعرض لها، وتساهم في ضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع إدارة التغيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- تسليط الضوء على مجالات إدارة التغيير التي يستخدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- دراسة مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين.
- معرفة مدى إسهام التطور التكنولوجي في إحداث التغيير.
- الكشف عن أهمية التدريب والتكوين في تحسين أداء العاملين.

حدود الدراسة:

يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد:

- **البعد الموضوعي:** يتمثل في بحث علاقة الأثر بين إدارة التغيير وأداء العاملين؛
- **البعد المكاني:** من أجل الإجابة على إشكالية البحث، تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت كعينة بحث باعتباره من أحد البنوك الفاعلة والمتطورة، والتي حرصت على تنوع مجال نشاطها وتقديم خدمات متنوعة لعاملها؛
- **البعد الزمني:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفرضية أو تنفيها، قمن بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2019.

**منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يمثل الطريقة المنظمة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك ضمن للمشكلة التي تتضمن تحديدا واضحا للمتغيرات، وكذا من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة وثبات صحة الفرضية أو نفيها، وذلك باستخدام الكتب والمجالات والمذكرات في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان وتحليل المعطيات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS .V.18

**صعوبات الدراسة:**

وجهتنا أثناء إعداد الدراسة بعض صعوبات لعل أهمها كان نقص المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة على مستوى المركز الجامعي، إضافة إلى صعوبة إيجاد مكان للتربص يهتم بموضوع التغيير.

### الدراسات السابقة:

تمثلت الدراسات السابقة فيما يلي:

1. دراسة بوعلاق نوال ، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية ( سونلغاز-صوميفوس-الإسمنت-الأنبايب)تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير 2015،ولقد لخصت الدراسة أن مؤسسات ( سونلغاز-صوميفوس-الإسمنت-الأنبايب)تجدرك أن إدارة التغيير موجودة فعلا لكن لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية، لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقييد بها،يوجد ميول واهتمام للمسؤولين في هذه المؤسسات بابتكار طرق، وأساليب جديدة لتقييم العمال وعد اكتفائهم بالطرق التقليدية، سعي القيادة الإدارية داخل هذه المؤسسات إلى التعرف على نوعية التغيير الواجب القيام به والذي يخدم مصلحة الجميع، كما يهتم قادة هذه المؤسسات بمتطلبات التطوير والتغيير الذي يناسبها وذلك من خلال تناسب القواعد والتعليمات المطبقة والمصدرة مع هذه المتطلبات.

2. دراسة مناهل أحمد يوسف أحمد،أثر التغيير التكنولوجي التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الخدماتية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، بولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال 2015 ، وتم التوصل إلى أن الإدارة العليا بالشركة تتبنى وتدعم عملية التغيير التنظيمي، عدم معرفة العاملين بطبيعة التغيير التنظيمي أو أهدافه أو نطاقه وطرق تطبيقه يؤدي إلى مقاومته، إشراك العاملين في التغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاح التغيير والرضا الوظيفي، هناك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وإدخاله على مراحل بالشركة والذي بدوره أدى إلى تحسين الأداء الإداري، لا توفر الشركة حوافز مادية ومعنوية مجزية للعاملين، العمل الجماعي وروح الفريق يعد من الأبعاد الإيجابية في كسب وانتماء الفرد

العمل وتقبله للتغيير التنظيمي، نجاح تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي اعتمد بصورة أساسية على تفاعل العاملين داخل الشركة.

3. **دراسة علاوي عبد الفتاح**، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير بجامعة الجزائر، 2013 وقد توصل الباحث إلى أنه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده التدريب، والتحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

4. **دراسة علي الضالعين**، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة 2013، أظهرت النتائج أن للتغيير في التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة، وتبين أن الشركة تعمل على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماته للعملاء، وأنها تسعى إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات وهي تسعى إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال، إشراك العاملين والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، مع بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير، إدخال وسائل الحديثة إلى الشركات المساهمة وبما يحقق ميزة تنافسية بين الشركات الأجنبية التي تعمل في المجال نفسه.

5. **دراسة وائل محمد ثابت**: دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة فلسطين، مقالة منشورة بمجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم

الإنسانية 2012، وقد توصل الباحث أن آراء المبحوثين كانت إيجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغيير، أكدت الدراسة على تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم أولاً ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقّيات، وأخيراً ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى بالقدرات الذاتية العالية وهذا كله سيؤدّي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير، أظهرت الدراسة أنه لا بد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم هذا أولاً ومن ثمّ الإعتماد على عدة مصادر لتقييم الأداء وليس على المدير فقط ثم لا بد وجود نظام فعال لإدارة و تقييم الأداء وأخيراً لا بد أن يؤكّد نظام تقييم الأداء على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة وهذا كله سيؤدّي إلى نجاح عملية التغيير.

6. دراسة عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، وقد توصل الباحث التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ولم يعمل على تقليل الوقت والجهد، أو السرعة في الإنجاز، حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ماهية التكنولوجيا الموجودة، وما هي الأقسام التي تحتاج إلى التغيير في الإجراءات وأساليب العمل المتبعة، عدم استغلال التكنولوجيا للارتقاء بالعمل الإداري، عدم فعالية التدريب في التغيير في الأفراد وذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد ما هو التغيير المنشود، وعدم توافق التدريب مع متطلبات العمل، سلبيات الإدارة اتجاه العاملين، حيث اتضح ذلك من خلال عدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون، وعدم إشراك العاملين في إتخاذ القرار، وعدم الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين.

7. دراسة حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، وقد توصل الباحث إلى أنه يوجد ضعف في دور الإدارة العليا بالوزارة في القيام بعملية التغيير والحاجة إلى التطوير وتنمية في مختلف الجوانب ذات العلاقة بعملية التغيير، وتبين أن قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة ولهم الرغبة في التطوير، وضعف عام في استخدام التطورات التكنولوجية لإحداث التغيير عدم استخدام التقنيات المتاحة، وأثبتت الدراسة أن الوزارات لا تملك خطط منهجية واضحة لإدارة الموارد البشرية.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة تناولت جانبي الموضوع سواء ما تعلق بإدارة التغيير أو أداء العاملين، وما يميز هذا العمل هو الوقوف على العلاقة الموجودة بين مجالات إدارة التغيير المتمثلة في التغيير التكنولوجي وتغيير الأفراد، وأداء العاملين، داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

### هيكل الدراسة:

لقد قسمنا البحث إلى قسمين، قسم نظري والآخر تطبيقي، حيث يضم القسم النظري فصلين، يتم التطرق في الفصل الأول إلى عموميات حول إدارة التغيير من خلال ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية إدارة التغيير انطلاقاً من مفهوم الإدارة والتغيير، ومن ثم تحديد مميزات إدارة التغيير وأسبابها، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لأساسيات إدارة التغيير المتمثل في الخطوات التي يمر بها، ومجالات التغيير داخل المؤسسة، ونماذجها، وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فتم تخصيصه للتعرف على مقاومة التغيير بدأبأسبابها، ومن ثم التعرف على طرق وأساليب معالجتها، وأخيراً إعادة تقييم إدارة التغيير.

أما الفصل الثاني فسنعرض فيه إلى تقييم أداء العاملين، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول ماهية أداء العاملين من خلال تحديد مفهوم الأداء وأبعاده، ومحدداته ومن ثم العوامل المؤثرة

فيه، أما المبحث الثاني فسيتضمن سبل تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على طبيعة تقييم أداء العاملين والخطوات التي يمر بها، وتحديد طرق التقييم، في حين أن المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لركائز نجاح تقييم أداء العاملين من خلال أسس التقييم وطرق معالجة المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها وأخيرا تحديد العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين.

أما القسم التطبيقي كفصل ثالث فقط تم تخصيصه للدراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت، بغرض إسقاط ما تطرقنا إليه في الإطار النظري ، وإبراز أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051لعين تموشنت، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تقدم عام حول البنك سنتطرق إلى نبذة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، والتعرف على عدد الوكالات التي يضمها، ومن ثم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051لعين تموشنت وتشخيص إدارة التغيير ومجالاتها بها، وتحديد طرق التقييم داخل البنك، أدرجنا هذا المبحث الثاني والذي من خلال وصفنا خصائص عينة الدراسة وحددنا أساليب المعالجة، وختاما لهذا الفصل والذي تم تخصيصه لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من خلال وصف خصائص العينة، تحليل نتائج الدراسة، اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

عموميات حول

إدارة التغيير

تمهيد:

نظرا لما يشهده العالم من تطورات سريعة وجذرية خاصة في ظل الظروف البيئية التي تتميز بالدينامكية أصبح التغيير أمرا حتميا فلا شيء يبقى ثابت على حاله ؛ يعتبر التغيير من الأمور المهمة والفعالة في وقتنا الحالي بالنسبة للفرد و العامل ، و المؤسسة و بالنسبة للمجتمع ككل، لأن بالتغيير يكون هناك تطور وتجديد وازدهار، فهو عملية حتمية وضرورية، يمكن أن تكون مخططة أو تفرضها الظروف البيئية، لهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على التغيير في الإدارة أو الهيكل التنظيمي، أو أنماط سلوكيات التعامل مع العاملين بهدف تحسين حالتها إلى الأفضل، عن طريق التطبيق السليم والفعال لإدارة التغيير؛ يمر التغيير بعدة مراحل يجب على المؤسسة إتباعها استنادا على بعض الطرق و الأساليب التي تساعدنا في تفادي العراقيل التي يمكن أن تتعرض لها من خلال رفض العاملين لهذا التغيير، و بالتالي يمكن للمؤسسة ضمان الحفاظ على مكانتها و إستمراريتها.

سنناقش في هذا الفصل مفهوم إدارة التغيير بصفة عامة ومميزاته، و سنتعرض إلى الخطوات التي يمر بها ومجالات تطبيقه ومستوياته، ونتطرق إلى مقاومة التغيير وعوامل فشل ونجاح إدارة التغيير، حيث قسمنا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

المبحث الثالث: مقومات و عراقيل التغيير

### المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير طريقة فعالة وأسلوب مبتكر حيث تدعو إلى التجديد والابتكار، إذ تعتمد المؤسسة لمواجهة الظروف اليومية والضغوطات البيئية التي تعيشها بشكل متكرر، باعتبارها نسق يؤثر ويتأثر في محيطه، والذي يمكن أن يعيق سير عملياتها ويهدد استقرارها وإستمراريتها ومن خلال هذا المبحث سنحاول إدراج معظم التعاريف التي استندت لإدارة التغيير، مميزاتا، أسبابا.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة التغيير سنتطرق إلى تعريف الإدارة وخصائصها ثم إلى مفهوم التغيير وأنوعه وأهميته.

#### 1. تعريف الإدارة:

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المختصون في مفهوم الإدارة حتى يمكن القول إن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عددا من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة. من هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

الإدارة مشتقة من الفعل " أدار " وهي تعني: "خدمة الآخرين وتقديم العون لهم وعلى هذا النحو، فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة".<sup>1</sup>

الإدارة لغويا: "من الفعل يدير بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد يوسوس..."

و هذا هو معنى الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير، و من أشهر تعريفات الإدارة نذكر:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، " مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، العبيكان للنشر، الطبعة العاشرة، الرياض، 2014، ص 20.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، " الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 14.

تعريف فريدريك تايلور **Fredrik Taylor**: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية".

تعريف هنري فايول **H Fayol**: "الإدارة هي: عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة". هذا وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة. والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعض تعريفاتها الشائعة كالتالي:

- "الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد؛
- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق رواج و سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع؛
- الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثل من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد؛
- الإدارة عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي: التخطيط، التنظيم، و التوجيه و الرقابة".

و في ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الإدارة بأنها: مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق

بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص، ص 14-15.

\* فريدريك تايلور (1856-1915): يعد أبا لعلم الإدارة، كما من الأوائل المستشارين الإداريين، كما يعد واحد من قادة الفكر في حركة الكفاءة.

\* هنري فايول (1841-1925): أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، عمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية و وثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة و الصناعية.

### 2.1 خصائص الإدارة:

- "الأهداف: أي يجب أن تكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المراد تحقيقها؛
- التنظيم: ويشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري ورسم هيكل المؤسسة، وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية التعليمية؛
- الإنسانية: أي الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم؛
- الاجتماعية: أي تحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.<sup>1</sup>

### 2.. تعريف التغيير:

"يعتبر التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه العاملين والمؤسسات دون استثناء التغيير بمعناه العام يشير إلى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه وبالتالي فإنه يعتبر تأخرا أما إذا كان التغيير منظما ومخططا له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة و بالتالي فإنه يعتبر تقدما".<sup>2</sup>

التعريف اللغوي: " في خصم تدافع المفاهيم واختلاف الآراء، دعتنا الحاجة إلى التركيز على الفرق المفاهيمي بين التغيير والتغير وبقدر تعلق الأمر بالمفهوم الأول.<sup>3</sup> نجده في اللغة الإنجليزية جاء بمعنى (Change) أما التغير فجاء

<sup>1</sup> أحمد عبد الغفار، " الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة"، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 39.

<sup>2</sup> عباس سمير، " الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير: في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD : دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008، ص 165.

<sup>3</sup> حازم حمد موسى الجنابي، "إدارة التغيير الإستراتيجية الأمريكية الشاملة أنموذجا"، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 47.



- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة، وهم لذلك يشجعون، العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء؛
  - قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري؛
  - يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة؛
  - يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي
- ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفعالية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 2.2 أنواع التغيير:

- للتغيير عدة أنواع يمكن تقسيمها فيما يلي:
- "التغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المؤسسة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط مؤسسات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة؛
  - التغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها؛
  - التغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها؛<sup>2</sup>
  - التغييرات المحسوبة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، نفس المرجع السابق، ص 47.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي" دار اليازوني العلمية، الأردن، سنة 2012، ص 6.

<sup>3</sup> وائل محمد ثابت، " دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، المجلد 14، العدد 2، 2012، ص 158.

➤ التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات؛<sup>1</sup>

➤ التغيير السريع والتغيير التدريجي: وذلك انطلاقا من مدة الشروع في إحداثه، بحيث الظروف المحيطة لها دورا هاما في اختيار أي النوعين ملائمة، ففي كثير من الأحيان يكون التغيير السريع مفضلا لأصحاب المشروع، إلا أن التغيير التدريجي يكون أكثر قبولا مساندة مقارنة بالسريع، وهو ما يعطيه أكثر فعالية فيما يخص تحقيق الأهداف المرجوة، ويلاحظ كثيرا الاعتماد على التغيير التدريجي حين يتعلق الأمر بالجانب الإنساني داخل المؤسسة على عكس الحال عندما يتعلق بالجانب التقني أو التجاري فهي تعتمد التغيير الجذري أو السريع لربح أكثر وقت؛

➤ التغيير المادي والتغيير المعنوي: فالمادي هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل الآلات والمعدات... في حين أن التغيير المعنوي فهو الذي يخص الجانب السلوكي والنفسي للعاملين؛ فتحدث هناك فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة، وبين سلوك العاملين واتجاهاتهم فيصبح التغيير شكلي وغير فعال؛

➤ تغيير هيكل عميق المضمون: وهذا التغيير ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للكيان التنظيمي المستهدف تغييره، وبالتالي فإنه يحتاج إلى جهود وتكاليف عالية ويستنفذ وقتا طويلا لتنفيذه؛

➤ تغيير شكلي غير عميق: يكون الهدف منه تغيير إجرائي وهو تغيير وظيفي يتطلب حدث معين أو ظرف معين، وبالتالي يبقى سطحي ولا ينفذ إلى عمق التنظيم".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وائل محمد ثابت، نفس المرجع السابق، ص 158.

<sup>2</sup> بن علي عبد الوهاب، " مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بهران"،

مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2015، ص 19-20.

### 3. تعريف إدارة التغيير:

تشمل إدارة التغيير مجموعة من الأعمال التي يجب ترجمتها على أرض الواقع، فهي تعبر عن قيادة التسيير

والتغيير. ويعرفها كل من أوتيسي دافيد وموتوت جان ميشال Autissier David ,Moutot Jaen

Michel ميشال على أنها: "آلية تسييري التي تهدف إلى أن عملية التغيير ضرورية ولها علاقة بالمؤسسة"،

ويعرفها أنها: "توضح قدرة المؤسسة على التغيير وكذلك نشر المصارييف لتعزيز هذه القدرة".

كما يمكن تعريفها بأنها " مجموعة من الطرق والأدوات التي تسمح بانخراط أصحاب المصالح تحقيق أهداف

المشروع".

- بالنسبة لي جيل تانوا GILLES Tanau "إدارة التغيير تعمل على إنتقال التكوين المنظمي A لفتح

تكوين B(الهدف) بالمرور بالمرحلة الانتقالية؛ إدارة التغيير وضعت بطريقة متطورة فهي تعمل على أساس وضع

تحركات العاملين للوصول إلى تكوين منظمي هادف".<sup>1</sup> وعليه فإن إدارة التغيير "تقنية تسيير ظهرت منذ عدة

سنوات بتطور المشاريع الكبرى في الإعلام الآلي، من أجل الإستعمال الجيد للنظم المعلوماتية الجديدة كما أنها

تعتبر ثقافة قاعدية يجب الاهتمام بها".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Melloud Sidali, "Conduit du changement en entreprise :le role de la getion des ressources humaines etude partique :SPA Cevital Bejaia ", Mémoire de master option Sociologie du travail et des Ressources Humaines, Département des Sciences Sociales, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018, page 38-39

\*أوتيسي دافيد: محاضر في تقرير التنمية البشرية في جامعة غوستاف، درس الادارة و نظم المعلومات و إدارة التغيير، يتناول بحثه قضايا التغيير و الإدارة في منظور العمل مع الشركات.

\*موتو جان ميشال: هو أستاذ الإدارة في مدرسة أودينيسيا نانت الإدارية و مهندس تدريب، يحمل شهادة في الإدارة و درجة الماجستير و دبلوم جامعة دار مشنتات في ألمانيا.

<sup>2</sup> David Autissier, Jean Michel Moutos, "Methode de Conduit du Changement: Diagogic-Acompagnement- pilotage", Dunod, paris, 2007,page5

يرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

يرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي: "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود".<sup>1</sup>

وبهذا يمكننا القول بأن إدارة التغيير هي: "الجهاز الذي يحرك الإدارة و المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مميزات إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص والأهداف نذكرها في مايلي:

#### 1. خصائص إدارة التغيير:

➤ "الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة المؤسسة تتجه

إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير؛

➤ الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها

ومواردها وظروفها التي تمر بها؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص، ص94 - 95.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير و دورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني: ( نموذج ريادي- متكامل)"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد السابع، جوان 2010، ص، ص77 - 78.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الرابحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص21.

- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد؛
- **الإصلاح:** إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المؤسسة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات؛<sup>1</sup>
- **الرشاد أو المسؤولية:** وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف، أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمؤسسة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر؛
- **الإبداع:** إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمؤسسات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار و الجودة داخل بيئة المؤسسة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للعاملين؛
- **امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث:** كثيراً ما تعصف بالمؤسسة أحداث تهدد كيانها وتندر بزوالها،<sup>2</sup> حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كل طرف على إزالة الآخر وهنا يجب على

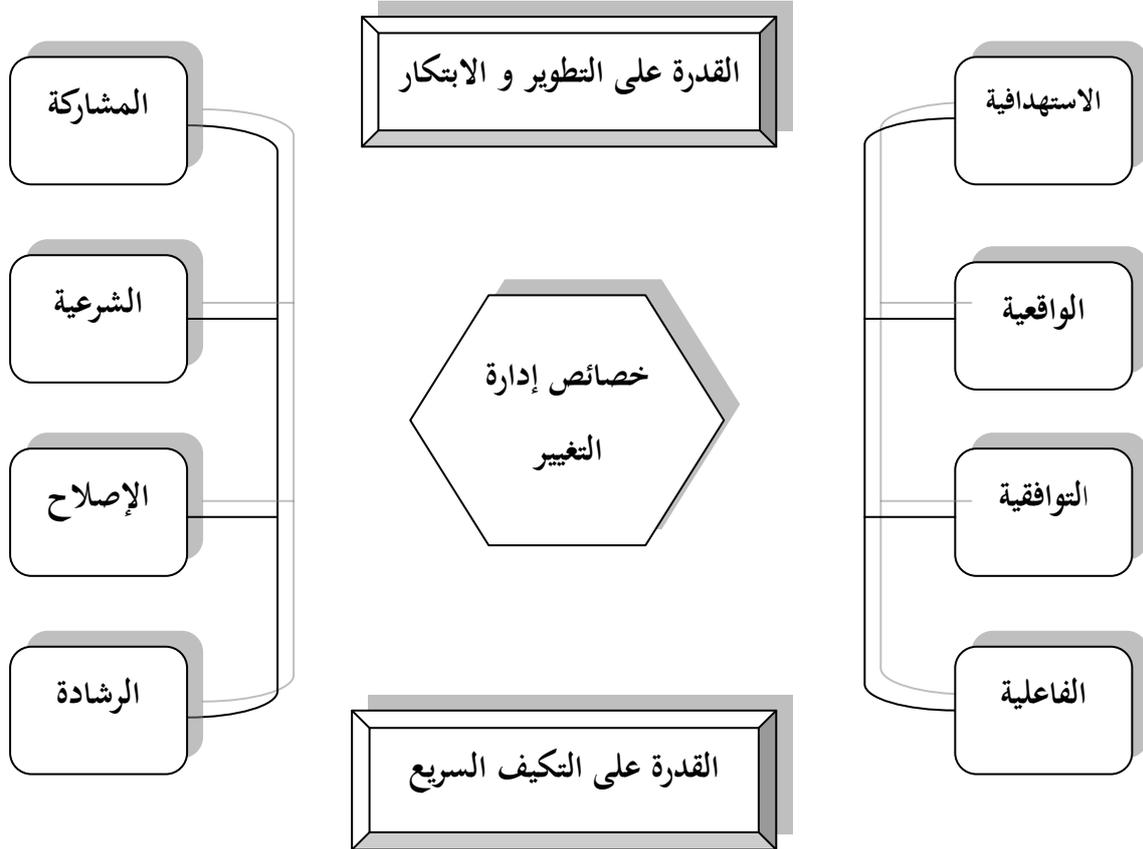
<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، نفس المرجع السابق، ص، ص، 21-22.

<sup>2</sup> أنعام الحياي، بماء الدين المنجي العسكري، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص 34.

السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المؤسسة الصدام الذي

يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظا على المؤسسة و مكاسبها".<sup>1</sup>

الشكل رقم 1.I: خصائص إدارة التغيير



المصدر: ابتسام إبراهيم مرزوق، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير

حكومية الفلسطينية"، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة

الإسلامية، كلية التجارة، غزة ، 2006، ص25

التفسير: يوضح هذا الشكل الخصائص التي يجب أن تتصف بها إدارة التغيير وذلك لمواجهة التغيرات

البيئية والتكيف معها، كما تساعد على التطوير والتجديد.

<sup>1</sup> أنعام الحياي، بهاء الدين المنجي العسكري، نفس المرجع السابق، ص 34.

### 2. أهداف إدارة التغيير:

للتغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير. و تتلخص الأهداف في التالي:

➤ "زيادة قدرة المؤسسات على البقاء، التطور والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية المستمرة، مما يجعل منها نظاما مجددا؛

➤ زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها؛

➤ تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير وتنمية مهارات ومعارف العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية،

وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في

تعديل سلوك العاملين حتى تتمكن من مواجهة التغييرات المحيطة بها؛

➤ تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل و ديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء

قواعد الثقة بين العاملين المكونين لها؛

➤ زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على النزاعات والتعرف على

أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة".

كما وتهدف عملية إدارة التغيير إلى الآتي:

✓ "العمل على إنجاح المشروع؛

✓ تطوير النظام وتطبيق التغييرات والمدخلات الجديدة بما يضمن الفائدة المرجو تحقيقها من المشروع؛

✓ تحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشروع للعمل سويا للتطوير والتغيير لضمان نجاح

المشروع؛

✓ العمل على وضع الخطط التدريبية الذي يضمن كفاءة تطبيق التغيير".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيل، " إدارة التغيير في عالم متغير"، زمزم ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص، ص 127-

### المطلب الثالث: أسباب التغيير

هناك العديد من الأسباب تدعو المؤسسة إلى القيام بالتغيير، ومن أهم و أبرز هذه الأسباب ما يلي:

➤ "أسباب إدارية: تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على المؤسسة، وأن أي تغيير في هذه الفلسفة أو

الأسلوب يؤدي إلى إحداث أي تغيير في المؤسسة، لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى

تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المؤسسة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف

والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى؛

➤ أسباب بيئية: تعد البيئة الخارجية للمؤسسات المختلفة أهم مصادر التغيير، فهي تتضمن العوامل

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، فأى تغيير يحصل في هذه العوامل من شأنه أن

ينعكس على متطلبات التغيير في المؤسسة، والبيئة تتراوح بين الاستقرار و الاضطراب، وبما أن المؤسسة

ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة؛<sup>1</sup>

➤ الأسباب التكنولوجية أو التقنية: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة

وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوما بعد يوم وبشكل سريع

جدا لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءا من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر. وبناء

على ذلك ينصح المديرون والقادة للعمل على استخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء،

وإتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوغلاق نوال، " دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية: ( سونلغاز -

صوميفوس - الإسمنت - الأنايب) تبسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، المسيلة، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> كمال برباوي، " دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي"، مجلة أداء المؤسسات الاجتماعية، جامعة بشار، العدد الرابع، 2013، ص 155.

➤ "التغييرات الخارجية: وهي التغييرات والمشاكل التي تحيط بالمؤسسة إلى تغييرات خارجية وتغييرات

داخلية:

- ✓ قوة المنافسة في السوق، واستعمال المنافسين لوسائل وطرق تحدد المؤسسة في السوق؛
- ✓ التغيير السريع في التكنولوجيا المحيطة مما يهدم بتقادم خدمات و سلع المؤسسة؛
- ✓ التغييرات في القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، قيم العمل، الاختلافات بين الأجيال؛

➤ التغييرات الداخلية:

تواجه المؤسسة تغييرات داخلية والتي لها تأثير على مصير المؤسسة ومن بين هذه التغييرات:

- ✓ تغييرات في الآلات والمنتجات، وخطوط الإنتاج وأساليب فنية أخرى؛
- ✓ تغييرات في الأساليب والإجراءات والمعايير الخاصة بالعمل؛
- ✓ تغييرات في وظائف العاملين وعلاقات العمل وهياكل العمالة؛
- ✓ تغييرات في العاملين ووظائف الإنتاج والتسويق والتمويل؛
- ✓ تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمراكز والنفوذ.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

يعد التغيير عملية حتمية تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة، وتدفعها لإيجاد تناسق بين أهدافها وبين متطلبات الجديدة والمتغيرات المستجدة، فتعمل هذه الأخيرة على تحديد مجالات عملها بإتباع مجموعة من الخطوات والنماذج، التي تساعدها في تحقيق ذاتها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول إدراج خطوات التغيير ومختلف نماذجه، ومجالات استخدامه ومستوياته.

<sup>1</sup> كرمي كريمة، " التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز: دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية عنابة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عنابة، 2010، ص، ص67-68.

### المطلب الأول: خطوات إدارة التغيير

لعل من المفيد الإشارة في هذا الشأن إلى دراسة هامة قام بها "لورنس" في تحليل لأنماط أو إدارة التغيير والتطوير، فقد ناقشت هذه الدراسة القيم التي يتضمنها ويشملها التغيير في علاقته بثلاثة أبعاد رئيسية هي تحقيق الأغراض والأهداف، وتحقيق التطور الذاتي، وتحقيق الرضا الاجتماعي. وإذا ما أريد للتغيير أن يكون مثاليا فيجب أن يسهم في تحقيق كل هذه الأبعاد المشار إليها وهذا يتطلب إتباع الخطوات التالية:

#### 1. "إشراك الأفراد في التغيير: إن تخفيض حدة مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم لو أنهم أشركوا بفاعلية

في ذلك التغيير الذي يسهم واشتراكهم جب أن يتم يجعلهم يتعرفون على متى، ولماذا، وأين ولماذا يتم التغيير، إن اشترك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام، وأن الإدارة لا تخفي شيء عنهم، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير، وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي في تشخيص المشاكل، ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة، فإن كان من السهل على الأفراد أن يقومون بالتشخيص، فسيكون من السهل عليهم اقتراح أو تقبل العلاج؛

#### 2. تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة: إن حجب الأفراد في ظلام عدم المعرفة بما يحدث، وإعطائهم

معلومات محدودة، أو معلومات غير سليمة أو معلومات غير كاملة هو مؤشر لبدء، قلق العاملين بما يحدث؛<sup>1</sup>

#### 3. الأخذ في الاعتبار عادات العاملين و قيم العمل: على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن

يأخذ في الحسبان ألا يفسد أو يؤدي عادات العاملين وقيمهم والتي قد تمسك جماعات وأقسام

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ، 2009، ص، ص348-349.

وإدارات العمل، وصدقات العاملين، ومواعيد الحضور والانصراف، وما شابهه من عادات راسخة في

سلوك العاملين على الأخص لو أنها غير مؤدية وغير ضارة بطبيعتها؛

4. إثارة حماس العاملين: إن إثارة حماس العاملين يؤدي إلى رفع رغبة الفرد في المشاركة و الالتزام بالتغيير

كما يجب، ويمكن إشعال الحماس بالعديد من الطرق، فعلى سبيل المثال إتاحة الفرص للتعبير عن النفس

وتحقيق الذات و الإحساس بأن الفرد نافع، والرغبة في الحصول على معلومات، والرغبة في التعرف على

العمل مع زملاء جدد، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق و مكان عمل منتج، والرغبة في النمو

والتطور من خلال الإبداع والتطوير، وغيرها من مثيرات الحماس و الدافعية؛

5. استخدام أسلوب حل المشاكل: يقال أن عملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة إلى الدرجة التي

تزرع سلوك محدد في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة في مناقشة

الأمر التي تحتاج إلى تغيير وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة، ويحدث ذلك عادة عندما

يمكن إقناع المديرين و العاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل وإتخاذ القرار. وهو الذي

يبدأ بالتعرف على تحديد المشاكل، ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل وإتخاذ القرار أو

الوصول إلى أفضل بديل من بين الحلول، و أخيرا تطبيق ومتابعة الحل، كما يمكن بجانب هذا تشجيع

اتخاذ القرارات الجماعية".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مجالات إدارة التغيير

قد يحدث التغيير في مجالات متعددة يتعين الإحاطة بها ومعرفتها، ويمكن حصرها في خمسة مجالات ، كما

يجب تحديد من هو المسؤول عن التغيير داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، نفس المرجع السابق، ص349-350.

### 1. مجالات إدارة التغيير:

➤ "تغيير يتعلق بالأفراد: إن المجالات الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير هو المورد البشري، فقد تقرر المؤسسة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها. إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تغييرات أو تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض تحسين نوعية القوة العاملة. وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب مرتبطة بذلك وتهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين؛<sup>1</sup>

➤ **الهيكل التنظيمي:** تحتاج المؤسسات أيا كان نوعها إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية، من حيث توزيع المهام و المسؤوليات و الصلاحيات، وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه قد تحدث بعض الخلافات والصراعات و التدخلات في الاختصاصات والذي من شأنه أن يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المؤسسة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في هيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع الظروف الجديدة؛ ويكون ذلك من خلال إعادة النظر في توزيع السلطات، المسؤوليات، الوظائف، وأنظمة اتخاذ القرارات، ومجموعة التصرفات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء عن طريق تغيير هيكل العلاقات الرسمية، إضافة إلى هيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف ومصادر اتخاذ القرارات.

ويمكن تحديد أشكال التغيير الهيكلي في النقاط الآتية:

✓ "إعادة تصميم الوظائف، بحيث يسمح إما بدرجة أكبر من التخصيص أو الإثراء الوظيفي؛

✓ إعادة صياغة بطاقات وصف الوظائف؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوديب دنيا، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة-شركة بيبسي الجزائر-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2014، ص 13.

<sup>2</sup> بالحسين دلندة، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكر مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، المسيلة، 2013، ص 62.

✓ تعديل إجراءات العمل وخطواته؛

✓ تغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي، مثلاً: من الأساس الوظيفي إلى الأساس القائم على

نوع المنتج أو إلى تنظيم المصفوفة؛

✓ إحداث تغييرات في وسائل التنسيق، مثلاً: بدلا من التنسيق عن طريق الرئاسيات المشتركة يمكن

التنسيق عن طريق اللجان؛

✓ تغيير هيكل القوى داخل المؤسسة (هيكل السلطة، نطاق الإشراف... الخ)؛

➤ **التكنولوجيا:** يتمثل التغيير في هذا المجال تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج، الآلات، الموارد ونظم

المعلومات، والتي يترتب عليها تحسين في المخرجات، الجودة، التكاليف، والتشغيل، وتقليل الوقت،

والتطوير التكنولوجي يعني تحول المؤسسة من التكنولوجيا المحددة والبسيطة إلى التكنولوجيا المتقدمة

الحديثة؛

والافتراض الأساسي للتغيير التكنولوجي هو تحسين طرق ووسائل أداء العمل؛ والذي من شأنه أن يؤدي

إلى أداء أكثر كفاءة للمؤسسة، وظروف العاملين؛<sup>1</sup>

➤ **أنماط القيادة:** لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير و يعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال

التأثير المباشر فيما تقوم به مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها

القيادة لدى العمال؛

ويوجد العديد من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي؛ وفي بعض الحالات قد

تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي على نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بالحسين دلندة، نفس المرجع السابق، ص، 62-63.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة، الطبعة الثانية، الأردن، 2013، ص، 67-68.

➤ الثقافة: تعرف على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمؤسسة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بشكل. أساسا في مجال التغيير وكيفية إحداث التغيير الجهة المستهدفة من التغيير".<sup>1</sup>

### 2. مستويات التغيير :

إن إحداث تغيير في أي منظمة لا بد أن يكون هناك قوة تدفعه وتوجهه داخل المؤسسة وفي الغالب تكون الإدارة العليا خلف هذه القوة الدافعة...  
لقد أثبتت البحوث والدراسات بأنه لا يمكن حدوث أي تغيير بدون أن تباركه و تدعمه الإدارة العليا وتوافق عليه وهذه القوة من أعلى إلى أسفل وهناك قوة أخرى من أسفل، المستويات الإدارة الأدنى، إلى أعلى وهناك طريقة ثالثة في الاتجاهين وسوف نعرض لطرق التغيير:

➤ "من الأعلى إلى أسفل": تقوم الإدارة العليا غالبا بإحداث هذا التغيير عن طريق استخدام المنهج العلمي في حل المشكلة عن طريق تحديد المشكلة ومعرفة العراقل والأسباب التي أدت إلى حدوثها ثم وضع الحلول والمقترحات الأزمة للحل مستعينة بذلك بالاستشاريين ويتم تنفيذ الحلول والمقترحات من خلال إصدار التعليمات والأوامر أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو حدوث تغيير و تبديل في مناصب والقيادات... الخ؛ هذه الطريقة تحقق السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه إلا أن لها جوانب سلبية متمثلة في انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة؛<sup>2</sup>

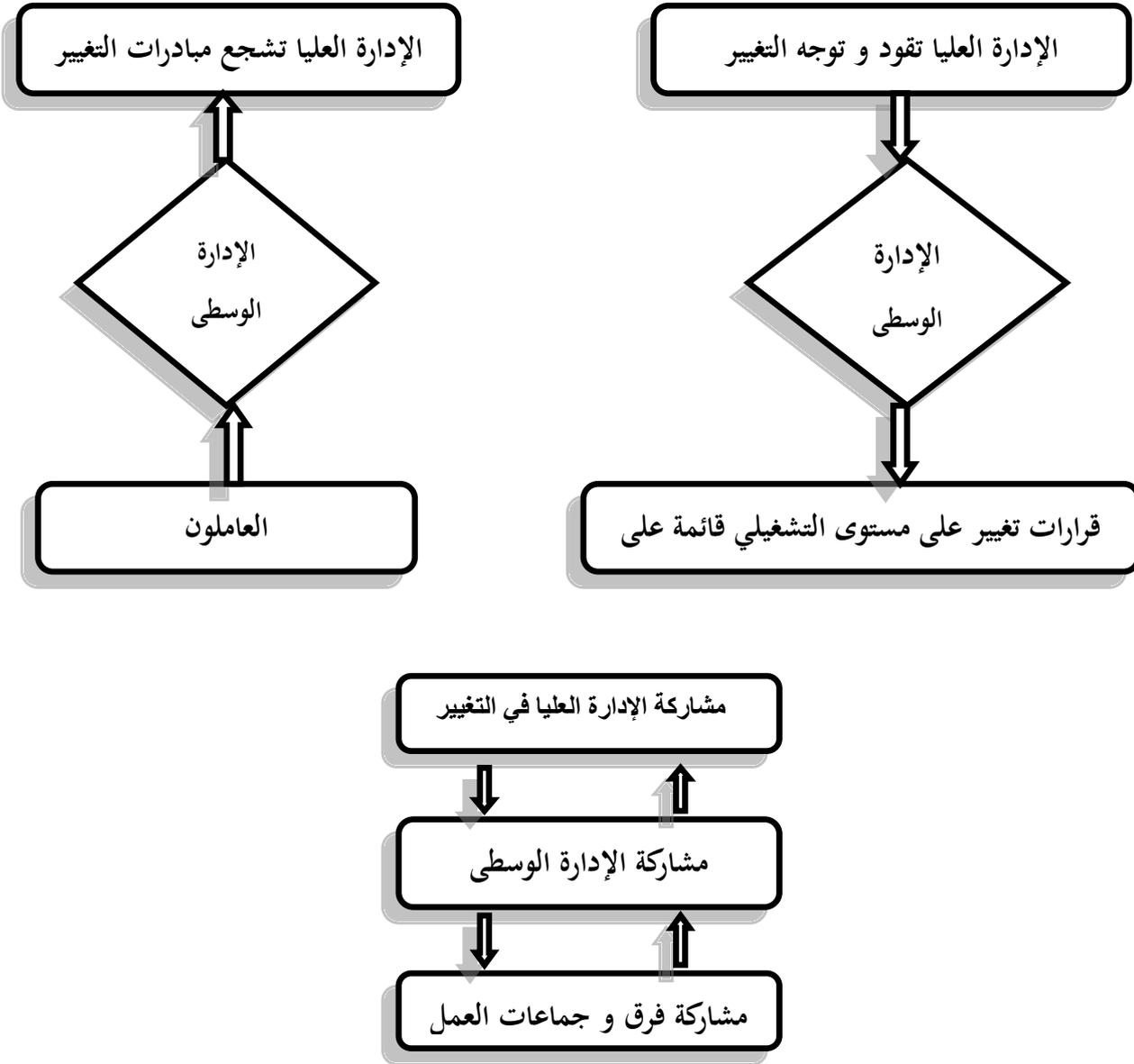
<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 68.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص 176.

- من الأسفل إلى الأعلى: يحدث التغيير من المستوى الإداري الأدنى قد يكون ذلك مبادئه منه أو بناء على طلب الإدارة العليا؛ يتمثل التغيير في هذه الطريقة في إكساب العاملين معلومات وخبرات و معارف ومهارات جديدة من خلال تدريبهم عليها أو الاستعانة بجماعات استشارية لتقديم الحلول والمقترحات التي تؤدي إلى تطوير أداء العمل وتحسينه، والتغيير الحادث في هذه الطريقة يكون على نطاق ضيق بعكس التغيير من الأعلى إلى الأسفل لا يتسع نطاقه وينتشر تطبيقه إلا بعد تدعيمه من الإدارة العليا؛
- بالمشاركة: في هذه الطريقة يقع عبء التغيير على عاتق كل من الإدارة العليا والعاملين في المستوى الإداري الأدنى حيث يقوم كلا منهما بجمع المعلومات والحقائق عن المشكلة وتحديدتها ومعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوثها ثم وضع المقترحات والحلول التي تؤدي على التغلب عليها ثم بعد ذلك تنفيذ تلك الحلول والمقترحات وبالتالي يتحقق التغيير".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، نفس المرجع السابق، ص176.

الشكل رقم 2.I: مستويات التغيير:



المصدر: سوفي نبيل، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية

جيجل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 17.

التفسير: يوضح هذا الشكل مسؤولية إحداث التغيير داخل المؤسسة وموقف الإدارة العليا من هذا

التغيير فإما أن تكون هي من تتولى عملية التغيير وذلك بإصدار القرارات التي تقوده ، أو أن تمنح المستوى

التشغيلي صلاحية إحداث التغيير وذلك من خلال تحديد المشاكل وإيجاد الحلول، أو أن تقوم الإدارة العليا بإشراك كافة المستويات في عملية التغيير من خلال إتخاذ القرار بشكل جماعي.

### المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير

حاول الكثير من الباحثين توضيح مراحل عملية التغيير وقدموا عدة نماذج، سنبرز أهم هذه النماذج فيما يلي:

➤ نموذج ليونين ذي الثلاث خطوات لعملية التغيير المخطط: هذا النموذج قصب السبق في تطوير

الأسلوب العلمي المعروف حالياً بالتغيير التنظيمي، فبالإضافة لقد هذا الأسلوب، فإن النموذج يعد من

أبرز النماذج الممثلة لهذا العلم وأكثرها انتشاراً.

بالرغم من قدم هذا النموذج من حيث التطور، إلا أنها تعد من النماذج المميزة التي تضع عملية تنفيذ

التغيير في نسق علمي ومقبول، وتتم عملية إدارة التغيير وفق هذا النموذج من سلسلة خطوات اقتراحها

**Kurt Lewin** ويطلق عليها عملية التغيير ذات الثلاث خطوات لليونين، وتتخلص تفاصيل خطواتها

فيما يلي:

### ✓ "الخطوة الأولى: التحلل من الأوضاع السابقة (فك التجميد) Unfreezing Level"

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع المؤسسة الحالية لمعرفة المشاكل التي تحيط بالمؤسسة، ثم

تقوم الإدارة بعد ذلك بصنع الظروف، وتجعلهم يشعرون كذلك بأهمية التغيير في مثل هذه الظروف.

ولتحقيق ذلك يتوجب العمل على تقليل أثر المتغيرات التي تؤثر في السلوك الحالي (السلوك غير

المرغوب فيه)؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر و الإستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، السودان، 2014، ص، ص263-264.

\*كورت لوين **Kurt Lewin**: علم نفسي ألماني أمريكي، عرف بدراسته في علم النفس و إسهامته المهمة في مدرسة الغشتالت الخاصة و كان له تأثير في البحوث الحديثة في علم النفس.

✓ الخطوة الثانية: إحداث التغيير Level of Introducing Change

بعد إجراء تحليل الوضع الحالي ووضع الخيارات المناسبة لحل المشكلة واختيار الخيار الأنسب يتم في هذه الخطوة تغيير الأوضاع السابق بأوضاع جديدة؛

✓ الخطوة الثالثة: تثبيت الأوضاع الجديدة(إعادة التجميد): Refreezing Level

وهذه الخطوة الأخيرة يتم تثبيت التصرفات الجديدة وجعلها تأخذ صفة الثبات تدريجياً بحيث يصعب تعديلها بعد التعود عليها، مع ضمان عدم عودة الأوضاع السابقة. وهي خطوة مهمة فبدونها سوف تستمر التصرفات القديمة في الدخول مرة أخرى مما يصعب معه إنجاز عملية التغيير المزمع تنفيذها بالمؤسسة".<sup>1</sup>

➤ نموذج "Huse" "هوس" ذو المراحل السبع: قدم Edgar Huse عام 1980م نموذج يتكون من

سبع مراحل لتطوير المؤسسة، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin، وذلك على النحو الموضح في الشكل رقم 3.I:

✓ "المرحلة الأولى: الاستكشاف: و فيه يلتقي المسؤولون عن المؤسسة و مستشار تطوير المؤسسة

بداية للتعرف وناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام؛

✓ المرحلة الثانية: الدخول: يتقرب مسؤولوا المؤسسة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتمون

العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد محمد مختار، نفس المرجع السابق، ص 263-264.

<sup>2</sup>حماد محمود الرقب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2008، ص 55-56.

✓ المرحلة الثالثة: التشخيص: يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص

المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط؛

✓ المرحلة الرابعة: التخطيط: توافق المؤسسة على ما قدمه خبير التطوير بالمؤسسة من سلسلة

أساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر

المرتقبة للمقاومة و أسبابها؛

✓ المرحلة الخامسة: خطة العمل: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ

بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المؤسسة المعقدة، نجد أن هناك عددا من

المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي؛

✓ المرحلة السادسة: التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin،

يطلق عليها اصطلاحا التثبيت طبقا لنموذج Huse؛ وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة

حديثا، والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المؤسسة؛

وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي؛

✓ المرحلة السابعة: إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (مؤسسة

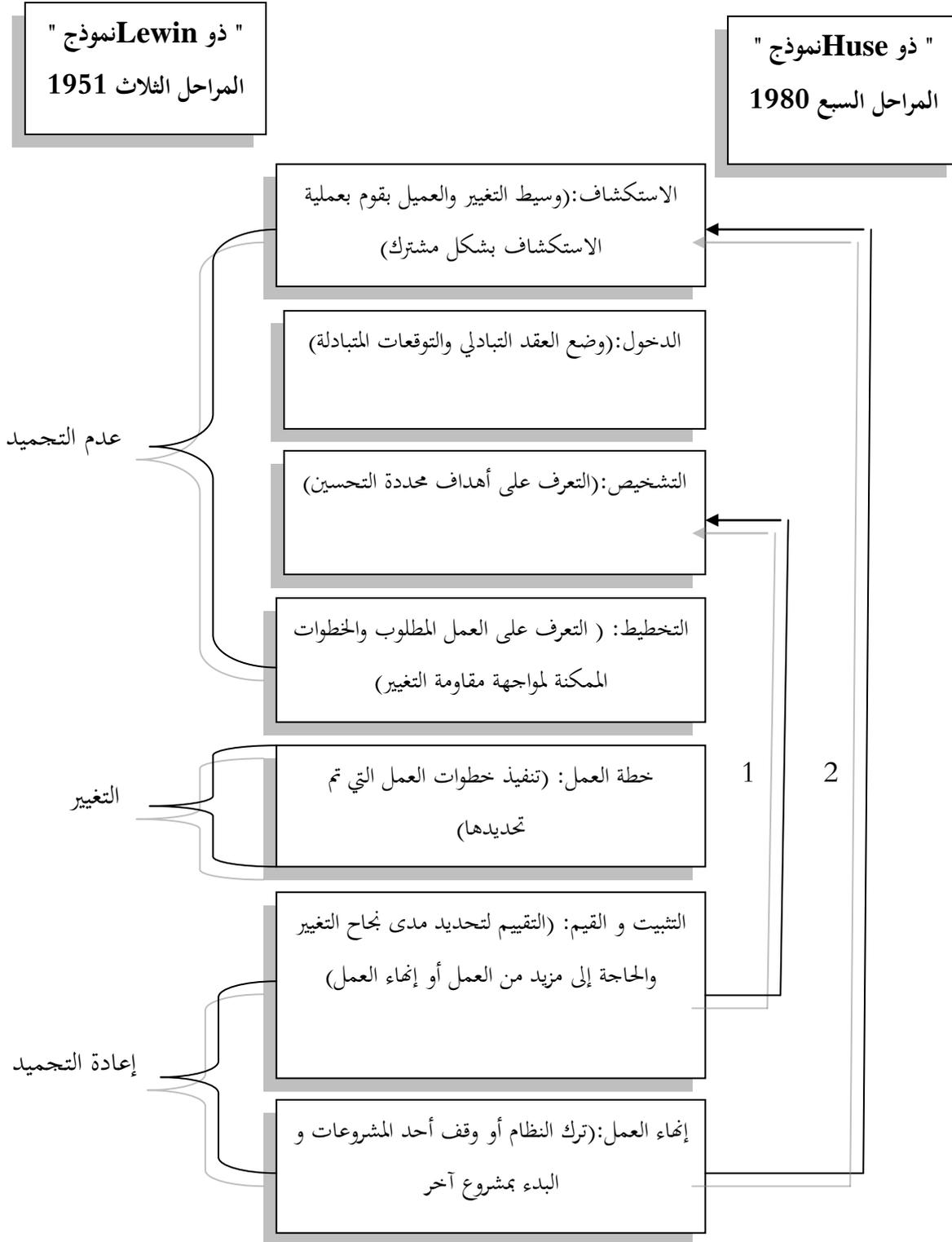
أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل، ثم

الخروج منه، وبالمقابل يبدأ في مشروع مختلفة تماما لتطوير المؤسسة ويكون ذلك في ذات المكان )

نفس المؤسسة)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>احمد محمود الرقب، نفس المرجع السابق، ص56

شكل رقم 3.I: نموذج هوس Huse للتغيير المخطط في المؤسسة



المصدر: حماد محمود الرقب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة استكمال لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2008، ص 57

التفسير: نلاحظ من خلال هذا الشكل أن نموذج هوس هو عبارة عن توسيع لنموذج لوين، وقد شمل هذا التوسع المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة حيث قسم هوس مرحلة التجميد إلى أربع مراحل: (الاستكشاف، الدخول، التشخيص، التخطيط)، أما مرحلة إعادة التجميد فقسّمها إلى مرحلتين (الثبيت، إنهاء العمل).

➤ نموذج بيكهارد و هاريس **Beckhard and Harris's model** : قدم المؤلفان بيكهارد

وهاريس 1987، نموذجاً يهتم بتحفيز التغيير  $Change = ABC > D$  حيث:

=A = عدم الرضا بالحالة المستقرة،

=B = المستقبل المرغوب فيه،

=C = مسار معين،

=D = تكاليف التغيير .

واقترح بيكهارد و هاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك وعدم رضاء بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلاً مرغوب فيه ومساراً معيناً لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك نتائج أكثر من تكاليف التغيير؛ واقترح بيكهارد و هاريس أن التركيز على المستقبل بدلاً من الحاضر يكون مفيداً للأسباب التالية:

✓ "يجل التفاؤل محل التشاؤم؛

✓ يجعل الناس قادرين على تخيل دورهم، وتحسين إذعائهم؛

✓ يقلل عدم التأكد، والشعور بعدم الأمان؛

✓ يركز الانتباه بعيداً عن المشاكل، والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالاً".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى، "إدارة التغيير في مؤسسة التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيقية لإصلاح ل.م.د. في عينة الجامعة الجزائرية"، أطروحة الدكتوراة، جامعة باتنة-1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016، ص، ص64-65.  
\* رتشارد بيكهارد و هاريس : قام بتطوير نموذج للتغيير في عام 1977 تم نشره في التحويلات التنظيمية لإدارة التغيير المعقدة (N.A.2011).

➤ نموذج المسار الحرج لبيير و آخرون 1990 Beer et al.'s critical path model

:

ركز بيرو آخرون على التغيير على مستوى الوحدة، أو التنظيم ووضعاً طريقة لإدارة التغيير أطلقاً عليهما اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المؤسسة. "يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي:

✓ "تجنيد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية؛

✓ تطوير رؤية تضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية، وإدارتها؛

✓ تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة "صحيحة" وكفؤة لتعميمها، ومتماسكة لتحريك التغيير؛

✓ نشر العزم الجديد على كل أقسام المؤسسة بطريقة تتجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعاً من القمة، وضمن الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل؛

✓ توحيد التغييرات من خلال سياسات ونظم، وهياكل نظامية والتي تؤسس العزم الجديد؛

✓ المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية العزم الجديد".

يجادل بير و آخرون لشمول أكبر قدر ممكن من العاملين بغرض تكوين إجماع، ونشر العزم الجديد؛ واتخذ

الكثير من المؤلفين الآخرين نهجاً شبيهاً بغرض "احتواء كل فرد آخر في الغرفة"، و"إحضار الناس على

سطح السفينة"، وتطوير "ملكية"، أو "شراء التغيير"، وذكر الآخرون المميزات لذلك بما في ذلك: طرح

المعرفة والمهارات الكامنة، وحلول أفضل للمشاكل، وتعزيز قبول القرارات مع التزام تنظيمي أكبر، وتقليل

مستويات الإجهاد، وزيادة الرضاء الوظيفي، وبالتأكيد فإن شمول الناس في التغيير له الكثير من المديح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الان وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون، "إدارة التغيير بنجاح: استخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص،ص 279-280

رغم هذه المميزات فقد أظهرت حالاتنا التاريخية طريقة استبدادية بدلا من الطريقة التي تحدث فيها المشاركة؛ وفي الحقيقة، كانت هناك حالات للمناورات الخفية لتنفيذ التغيير، وفي بعض الحالات كان العاملون يبعدون بتعمد عن معرفة أي شيء، وربما توجد عوامل أخرى تحتاج أن تؤخذ في الحسبان في تحديد إذا كان من المنطقي، أولا شمول العاملين في التغيير.<sup>1</sup>

➤ نموذج **Ivancevich** إيفانسوفيش في إدارة التغيير: يعتبر **Ivancevich** إيفانسوفيش وزملاؤه إن

إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المرتبطة بتسلسل منطقي كما يتضح فيما يلي:

✓ "قوة التغيير: مسببات التغيير الداخلية والخارجية؛

✓ الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير

والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات،

وانخفاضات الأرباح، وانخفاض معدلات أداء، وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها

تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير؛

✓ تشخيص المشكل: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكل وتحديدتها، بقبل تبني أي إجراء؛ وقد

تكون المشكل ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور

حيوية في هذه الحالة؛ وفي النهاية، فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد

تشخيص المشكل، يجب على الإدارة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم

النتائج؛ هذا ويمكن للمؤسسة الاستعانة بوسيط تغيير، من داخل المؤسسة أو خارجها، لمساعدة في

هذه المرحلة و المراحل اللاحقة؛ و يتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة و وسيط التغيير،<sup>2</sup> و

<sup>1</sup>الان وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون، نفس المرجع السابق، ص280.

<sup>2</sup>حسن محمود حريم، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل"، دار و مكتبة الحامد، الطبعة الثالثة، الاردن، 2006، صص، ص348-

دوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في

عملية التغيير؛

✓ تطور بدائل واستراتيجيات/أساليب التغيير تقوم الإدارة ووسيط التغيير بتقرير أي من الاستراتيجيات

التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاثة استراتيجيات عامة للتغيير: تغيير البناء

التنظيمي/ تغيير الناس/تغيير التقنيات وهي مكملة لبعضها البعض ومرتبطة؛

✓ تعريف المحددات/الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص

المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة،

والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة؛ فمن ناحية أخرى، يتوجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير

وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، ونظام الرقابة، وأخيرا لا يمكن

إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية(ثقافة المنظمة)؛

✓ مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات

المقاومة ومعالجتها؛

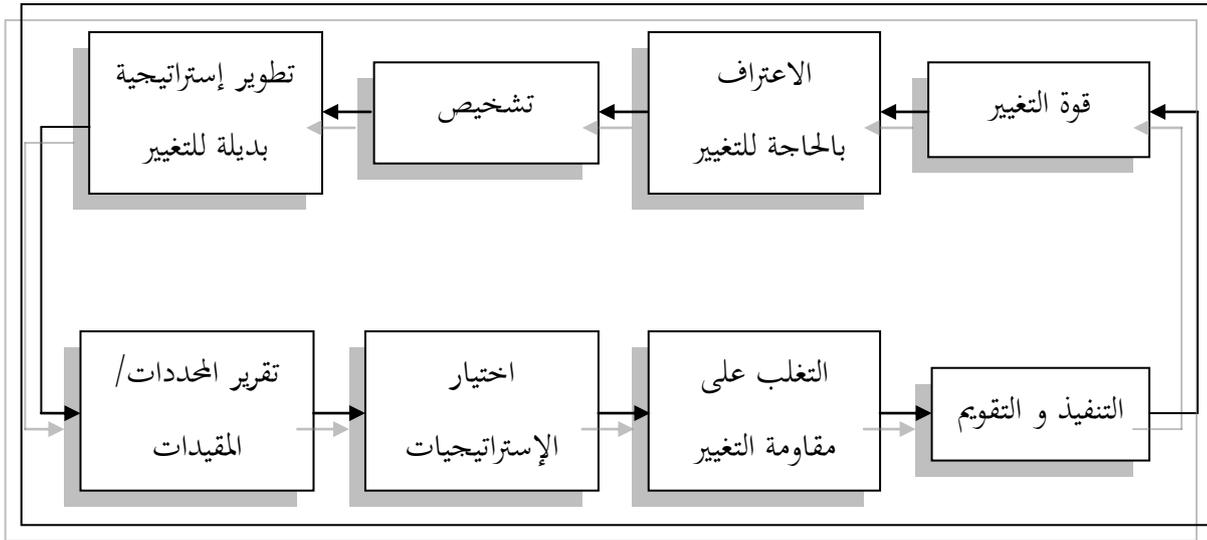
✓ تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصريين أو بعدين، وهما: التوقيت، و النطاق، أما التوقيت

فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب

أن يتم".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محمود حريم، نفس المرجع السابق، ص، ص، ص، 249-250-251.

الشكل رقم I.4: يوضح مراحل عملية التغيير حسب إيفانسوفيش Ivancevich:



المصدر: عبد الغاني بن حامد، "دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرة

دراسة حالة: المديرين لحاسي الرمل و حاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، الجزائر"، أطروحة

دكتورة، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2016، ص33

التفسير: يوضح هذا الشكل المراحل التي يجب أن تمر بها عملية التغيير بشكل متسلسل نسبة إلى

إيفانسوفيش وهي عبارة عن حلقة مغلقة يمر بها بداية من تحديد قوة التغيير حتى الوصول إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة

ثم الرجوع من نقطة البداية.

➤ نموذج جون كوتر Kotter: يرى كوتر (1996) أن هناك ثمانية خطوات يجب و ضروري الالتزام بها

و بتسلسلها وعدم الإخلال بها لأن نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها فلو في المرحلة

(1-4) سنجدها تعمل على تقسيم العمل الآني في حين تمثل المراحل (5-7) تقديم الممارسات الجديدة

أما المرحلة الثامنة والأخيرة فتعمل على ترسيخ وتثبيت هذه التغييرات في ثقافة المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق محمد عايش سرور، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، غزة، 2016، ص54.

\* جون كوتر: أستاذ في كلية هارفارد للأعمال، و هو كبير مسؤولي الابتكار في كوتر عالميا، قد شارك في تأليف 18 كتاب.

✓ "الخطوة الأولى: التي أكد فيها على ضرورة الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة، التخلص من الشعارات الكاذبة، وعدم تقديم معايير خاطئة عن واقع المؤسسة، والتركيز على أهداف وظيفية محدودة من طرف الهياكل التنظيمية، وتزويد المنظمة بأنظمة قياس داخلية دقيقة، وتيسر على من جديد؛

✓ الخطوة الثانية: بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: التحولات الكبرى تنسب غالبا إلى كبار المسؤولين، و مع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، وبذلل كل العقبات، ويحقق انتصارات في الآجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة المؤسسة بمفرده؛ فالخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة، وبين أن من أهم السمات التي تتحلى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية التغيير هي إشراك أفراد منسجمين، وتوفر جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف، والاشتراك في الهدف؛

✓ الخطوة الثالثة: وضع رؤية و إستراتيجية: الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة: أولا: توضح الاتجاه: فالرؤية تقول للناس: "هذا هو الطريق الذي يقودنا إليه التغيير"، ثانيا: التحفيز: فالرؤية تعتبر الدافع الحقيقي للناس على المدى البعيد، ثالثا: تساعد على التنسيق؛

✓ الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير: إن الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالا وبالتالي له القدرة على توحيد تصورات الأفراد داخل المنظمة وطورا يكون ضعيف قاتلا لروح الحماسة وبالتالي يكون سببا في إفشال عملية التغيير ولتفادي هذا الفشل وضع كوتر سبعة مبادئ تكافح هذه الأخطاء: منها الوضوح و الصراحة والشفافية؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق محمد عايش سرور، نفس المرجع السابق، ص، ص 54-55.

✓ الخطوة الخامسة: تمكين إجراءات وفق قاعدة واسعة: لا بد من تقصي العقبات والعراقيل، بمعنى

تغيير المنظومات والبنى التي تحول دون تنفيذ رؤية التغيير، والاعتماد على تمكين الأفراد الذين ينفذونها

ودعم تقدم التغيير؛

✓ الخطوة السادسة: تكوين مكتسبات قصيرة المدى: لا بد من مكتسبات سريعة للأفراد

لتحفيزهم على متابعة تنفيذ التغيير الشامل، وإلا سيتمكن المشككون وأصحاب التفكير السلبي من

فرملة و عراقيل عملية التغيير؛

✓ الخطوة السابعة: البناء على التغيير: إعلان النجاح بشكل متسرع قد يؤدي للفشل؛ لا تكفي

النجاحات الصغيرة؛ لا بد من تغيير البنى و المنظومات والعمليات التي لا تتناسب مع مخطط التغيير؛

هذا يعني إدخال دم جديد إلى التحالف والبناء على التحسين المستمر لضمان استمرار التغيير؛

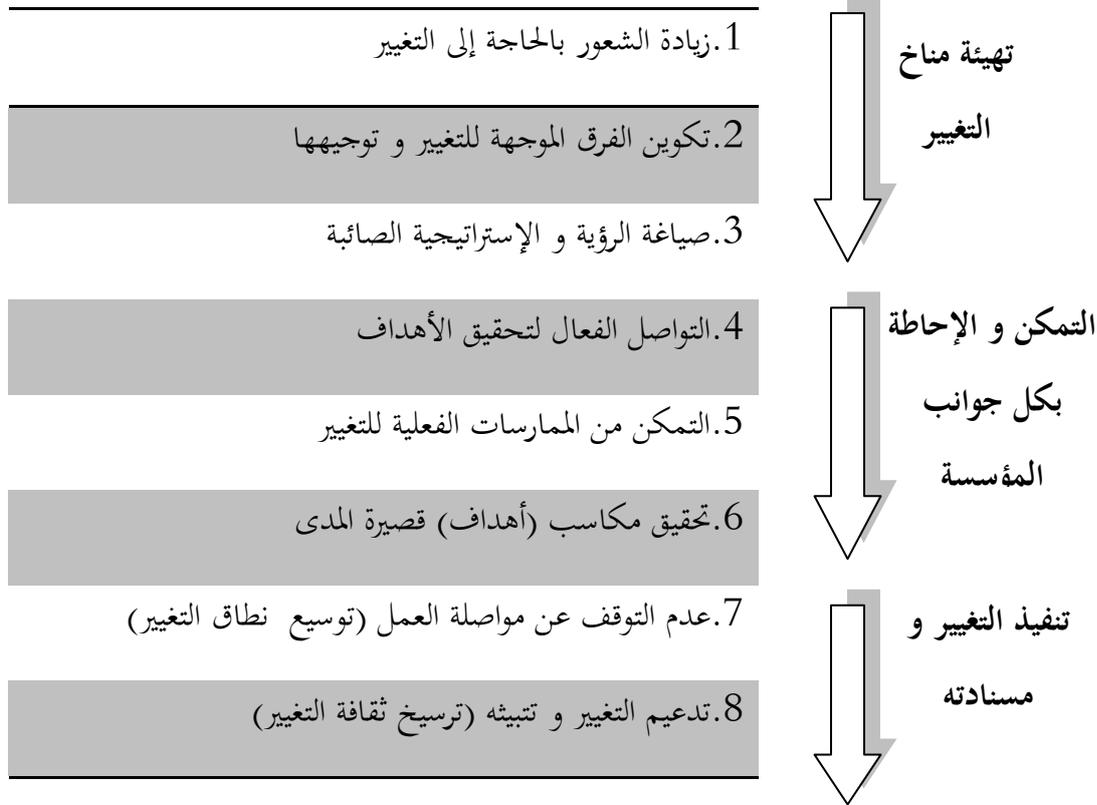
✓ الخطوة الثامنة: تعميق دمج التغييرات في ثقافة المؤسسة: لا بد من تأصيل التغيير في الثقافة

التنظيمية وربط العمليات والسلوكيات الجديدة بنجاح المؤسسة؛ والتحدث عن آثار التغيير الإيجابية

في كل فرصة وكيف يمكن تعميم هذا التغيير وإعادة التجربة في كامل الشركة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامر الدقاق، "إدارة التغيير: نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية، المؤتمر العلمي الأول في الإدارة و التمويل و الاقتصاد، المعهد العالي للعلوم التطبيقية و التكنولوجيا، دمشق، 2017.

الشكل رقم I.5: يوضح خطوات إحداث التغيير حسب جون كوتر:



المصدر: صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص81

التفسير: نلاحظ من خلال هذا الشكل أن نموذج كوتر قسم مراحل عملية التغيير إلى ثلاثة ولكل مرحلة

خطوات خاصة بها، حيث يرتبط نجاح المراحل بهذه الخطوات.

➤ نموذج ADKAR: إن بؤرة تركيز اهتمام نموذج ADKAR على الموظفين، وتتمثل فوائد ذلك

في تقييم مقاومة الموظفين عبر العمليات المختلفة، وإيجاد خطط تشغيلية خاصة بالموظف،<sup>1</sup> وتطوير خطة

إدارة التغيير بالتعاون مع الموظفين؛ وزيادة احتمال نجاح خطط التغيير باعتبار أن الطاقم يشعر بالانخراط

<sup>1</sup> عائشة إبراهيم البرعي، "إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية: شرطة الشارقة كأمثلة"، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص48.

والاهتمام بالعملية. وهذا النموذج يركز على المهام على النحو يجعل النتائج قابلة للقياس والتقييم بسهولة. ويمكن أن نلخص نموذج ADKAR للتغيير على أنه يقوم على فكرتين رئيسيتين هما: "أن الأفراد هم من يصنع ويحقق التغيير وليس المؤسسة، أن النجاح في التغيير يتحقق عندما يتطابق تغيير الأفراد مع مراحل التغيير في المؤسسات".

ولتحقيق النجاح في التغيير على المستوى الفردي، فإن الأفراد يحتاجون إلى أن يمروا عبر جميع المراحل التالية:

✓ "الوعي بالحاجة للتغيير Awareness؛

✓ الرغبة بحدوث التغيير Desire؛

✓ المعرفة حول كيفية التغيير Knowledge؛

✓ القدرة على تطبيق المهارات و السلوكيات الجديدة Ability to Apply؛

✓ التعزيز للحفاظ على التغيير بمجرد تحقيقه Reinforce".

ويصف PROSCI بأن نموذج ADKAR يستند إلى الأهداف التي تسمح لفرق إدارة التغيير بالتركيز على

الأنشطة التي تحقق نتائج مؤسسية معينة؛ ويمكن استخدام النموذج وفقا لما يلي:

✓ "تشخيص مقاومة الأفراد؛

✓ مساعدة الأفراد على الانتقال عبر عملية التغيير؛

✓ إيجاد خطة تشغيلية ناجحة للتطور الفردي والمهني أثناء عملية التغيير؛

✓ تطوير خطة إدارة التغيير للأفراد".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عائشة إبراهيم البريمي، نفس المرجع السابق، ص، ص48-49

### المبحث الثالث: مقومات و عراقيل التغيير

يعتبر رفض التغيير من الأمور المحتمل حصولها نتيجة لعدة عوامل وأسباب أبرزها خوف العاملين من فقدان عملهم ، وهذا يؤثر بشكل سلبي في غالب الأحيان على المؤسسة بحيث يعيق سير عملها واستمرارها، وهذا يدفعها لإيجاد حلول تقلل من حدة هذه المقاومة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير ودوافعها، وطرق وأساليب معالجتها، وسنحاول معرفة أسباب وفشل إدارة التغيير.

#### المطلب الأول: مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير هي عبارة عن ردة فعل طبيعي لعرقلة وإفشال عملية التغيير وهذا نتاج لعدة عوامل وأسباب.

#### 1. تعريف مقاومة التغيير:

تواكب عمليات التغيير، في أي مؤسسة حركة مضادة لجهود التغيير تؤثر في مساراته وتضع العراقيل أمام تقدمه، ويقصد بها: " أي سلوك أو عمل يهدف إلى إبقاء على الوضع الراهن. وتعد هذه المقاومة من الصعوبات الأساسية التي يواجهها قادة ومدبرو التغيير، وجود أفراد في التنظيم الإداري لديهم حساسية مفرطة تجاه كل جديد، مما يؤدي إلى رفضهم عملية التغيير، فهم يفضلون البقاء على ما اعتادوا عليه، ومن هنا تبدأ فكرة المتأصلة لدى الكثير منهم، ألا و هي مقاومة كل جديد مهما كانت أهدافه ودوافعه".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زهير محمود الكردي، " إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: الجامعة الإسلامية دراسة حالة"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2016، ص 22.

- عرف زاندر مفهوم " مقاومة التغيير " بأنه : "يمثل ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه". وغالبا ما يقاوم العديد من العاملين عملية التغيير إلى درجة كبيرة لاعتقادهم بأنه يحمل معنى التهديد والتحدي لما يؤمنون به، أو أنهم يعتقدون بعدم صوابه.<sup>1</sup>
- "تمثل مقاومة التغيير ردود فعل العاملين ضد عملية التغيير و الوقوف موقفا سلبيا منها، بمعنى أنهم يريدون الاستياء وعدم الرضا للتعديلات والتغييرات التي ترى الإدارة أنها ضرورية لزيادة فعالية المؤسسة وتحسين أدائهم".<sup>2</sup> وتبدو مقاومة التغيير على درجات متفاوتة. فقد يقف البعض الآخر موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغيير في حين قد يقف البعض الآخر محايدا أو متفرجا دون أن يساهم في تشجيع عملية التغيير.<sup>3</sup>
- مقاومة التغيير هي: "موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات و تأثيراتها".
- تعتبر مقاومة التغيير : "موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على ردود العمل العادية والواضح من خلال هذا التعريف أن العنصر المقاوم للتغيير قد يأخذ شكل عامل واحد كما قد يأخذ شكل جماعة ما، كما أن المقاومة قد تكون بإرادة ووعي من طرف المقاوم كما قد تكون عن غير وعي".
- كما عرفها **Piderit** بـ "ببدرت بأنها": "حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى العامل لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار و الاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، " نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2009، ص 385.

<sup>2</sup> Pierre Pastor, " **Gestion du Changement** ", edition liaisons, Paris, 2005, page38

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، " الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 431.

<sup>4</sup> سماتي حاتم، " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، 2018، ص 73.

ومن هذا تعبر مقاومة التغيير عن كل العمال في كل المستويات داخل المؤسسة، لأن كل تعديلات تكون لها انعكاسات على توزيع المهام والمسؤوليات الموزعة على العاملين.

ولتفسير مقاومة التغيير يركز المسيرين على شخصية العاملين: الحاجة إلى الأمن، الخوف من المجهول، الارتباط بالعادات، القلق الجوهرى من الوضع الجديد الذي لا يمكنه احتواء كل التطبيقات؛ بالتأكيد أن هذه المقاومات تظل عابرة في أغلب الحالات، ضمن هذا السياق يطلب العاملين قبل كل شيء الاطمئنان، ويحرصون على المساعدات التي تقدمها لهم المؤسسة للتأقلم مع الوضع الجديد، لكن مفاجئة المسيرين في المشاريع الجديدة تكون في غالب الأحيان كبيرة مقابل التحفظات المعبر عنها، وخاصة عندما يكون متأكد، وفي العموم في الجانب الإيجابي يربح العاملين تكوين.<sup>1</sup>

### 2. دوافع مقاومة التغيير:

➤ "الدافع التنظيمي: ويشير إلى ضعف الاتصال و التنسيق بين العاملين و الجهة المسؤولة عن عملية التغيير وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير، وتحول مراكز اتخاذ القرارات المراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المؤسسة،

➤ الدافع الموضوعي: يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتاجه السلبية؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pascal Charpentier "Management et gestion des organisations", Armand colin, paris, 2007, page 371

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جميل، "تدريب و تنمية الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص، ص 29-30. <https://books.google.dz/books?id=YfasDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq> يوم 2019/02/12 على

➤ **الدافع الاجتماعي:** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون

الجماعات هي المعايير لإشباع حاجات اجتماعية ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات

فأنهم يقاومون التغيير المقترح؛

➤ **الدافع الاقتصادي:** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي يسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم

والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها؛

➤ **الدافع الثقافي:** يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المؤسسة والتي يؤمن بها

العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها".<sup>1</sup>

### 3. أسباب مقاومة التغيير:

➤ **"انعدام الأمن:** وذلك لأن التغيير معناه ظروفًا غير معروفة النتائج وفي ذلك تهديد للأمن النفسي؛

➤ **توقع الخسارة:** فعالية ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير هو توفير النفقات مما يعني

ذلك قد يحتم وضع حلول وأساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم؛

➤ **الإدراك الخاطئ للتغيير:** يفترض المعنيون أن التغيير موجه ضد مصالحهم وذلك يعود لقلة المعلومات

حول التغيير و أهدافه وما يترتب عليها. " وتأخذ المقاومة للتغيير عدة صور منها:

✓ "تخفيض متواصل لإنتاجية المؤسسات؛

✓ عدم استقرار الكوادر الإدارية في المؤسسات؛

✓ الصراعات المكشوفة داخل المؤسسات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل، نفس المرجع السابق، ص30

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، " السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص، ص61-62.

وهناك أسباب أخرى للتغيير من بينها:

"الخوف من المجهول، فقدان الثقة في الطرق الجديدة، فقدان إمكانية التحكم والرقابة على الموقف الجديد، الشعور بفشل وأخطاء الأساليب القديمة السابقة، الإحساس بعدم منطقية التغيير، القيام بأعباء وظيفية جديدة؛<sup>1</sup> ما تؤدي إليه التغييرات الفنية من التغييرات في العلاقات والارتباط الشخصية الخوف من زوال بعض الامتيازات والقوى والتوازنات بين الإدارات، الأسباب المالية في حالة تقليص امتيازات مالية أو عدم تحقيق".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: طرق التكيف مع مقاومة التغيير

إن معرفة أسباب مقاومة التغيير يساعد في التقليل من حدته، وذلك اعتماداً على مجموعة من الطرق والأساليب.

#### 1. معالجة مقاومة التغيير:

لا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها، إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، " التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 92.

<sup>2</sup> نخبة من العلماء و الباحثين، " إدارة التغيير و مواجهة الأزمات"، دار الأمين، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص 58.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، " إدارة التغيير: التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص، ص 79 - 80.

➤ 2. طرق معالجة التغيير:

الجدول رقم: I.1: طرق معالجة مقاومة التغيير.

الإعلام والاتصال	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد العاملين بالتغيير كبيرة
المشاركة والارتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للعاملين	سيكون المشاركون ملزمون بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف	من الممكن أن يأخذ وقتنا أطول ومكلفا مع احتمال فشله
التفاوض والإنفاق	عندما يتعرض شخص أو الجماعة للخسارة من جراء التغيير و يكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينه فيها العاملين إلى التفاوض للمواكبة ( المسائرة)
التحكم والاستمالة	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	من الممكن أن يكون حلا عاما وغير مكلف نسبيا	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل
		لمشكلات مقاومة التغيير	يستغلون أو يحاربون
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للعاملين الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	سريع و يمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير

المصدر: عبد الكريم أحمد جميل، " تدريب و تنمية الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،

الأردن، 2016، ص، ص، ص، 31، 32، 33.

### 3. كيفية مواجهة مقاومة التغيير:

- "إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعمال؛
- إيضاح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين؛
- المشاركة في الإدارة؛
- صيانة العلاقات وأثرها على إنجاح التغيير؛
- الاهتمام برؤساء العمال وممثلي النقابات واستهداف معاونتهم؛
- الاستعانة بالعاملين الأكثر مرونة في المراكز الرئيسية".<sup>1</sup>

### 4. أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير حالة صحية أحيانا، إذا هي شجعت إدارة المؤسسة على إعادة فحص ودراسة مواقفها إذ يمكن أن يلعب العاملون في المؤسسة دور المنظم لضمان أعمال إدارة المؤسسة في التخطيط لتنفيذ التغيير، فإذا ما صدرت ردود فعل منطقية تجاه التغيير، يتيح ذلك فرصة التمعن والفحص الدقيق لتنوع قرارات أكثر انسجاما مع غايات وتطلعات المؤسسة. ومهما بدلت إدارة المؤسسة من جهود تجاه مقاومة التغيير فهي غير قادرة على منع حالات المقاومة، إلا أنه بالإمكان تعليم المدراء أساليب التغلب والتخفيف من حدة مقاومة التغيير. هناك أربع أساليب معتمدة على التغلب على مقاومة التغيير. واحدة من هذه الأساليب تعمل على التخفيف والتغلب على مقاومة التغيير من خلال التعليم والتثقيف المتواصل، والثانية تهم بزج العاملين و حملهم على المشاركة في أعمال التخطيط والإعداد للتغيير، والثالثة تنشيط عمليات التفاوض المبنية على الحوار والنقاش والعطاء بقصد بلوغ الإنفاق لإحداث التغيير، أما أسلوب الرابع فهي التعامل مع مقاومة التغيير على مستوى التعامل الزملاء و أعضاء

<sup>1</sup> نخبية من العلماء و الباحثين، مرجع ذكر سابقا، ص 62.

اللجنة الواحدة.<sup>1</sup> وهذا الأسلوب يميل إلى اعتماد الأسلوب الدبلوماسي في التغلب على مقاومة التغيير من خلال دعوة من يعينهم الأمر للمشاركة في أعمال صناعة واتخاذ القرار الخاص في هذا المجال يعد ضمان موافقة مقاومي التغيير على التعاون.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: إعادة تقييم إدارة التغيير

هنالك عدة عوامل وأسباب قد تؤدي إلى فشل إدارة التغيير أو نجاحها وهذا مرتبط بمدى متابعة عملية التغيير وتنفيذها.

#### 1. عوامل نجاح برامج إدارة التغيير:

لقد أصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست متابعة لتلك التغييرات السريعة و ملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها فحسب، ولكن عليها بالإضافة إلى ذلك المبادرة بالتطوير وصنع التغيير ولصنع التغيير ينبغي على القائد مراعاة العوامل المساعدة في ذلك والتي نوردده فيما يلي:

- "يتطلب تحقيق التغيير التزاما شديدا وقيادة مثالية تنتقى من خيرة المسؤولين المتميزين؛
- فهم ثقافة المنظمة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة؛
- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة بها؛
- بناء بيئة عمل تساعد على إحداث التغيير، وتطوير المؤسسة لكي تصبح المؤسسة منتجة فاعلة ومتطورة؛
- يجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يشترك العاملون في تنفيذها؛
- وضع نظام للحوافز يشجع الإبداع ويعترف بالنجاح المتميز؛

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 499.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، نفس المرجع السابق، ص 499.

- تحمل الجهود المحيطة و إيجاد مراحل إضافية ( إذا استدعى الأمر) للتعديل، و التعلم من حالات الفشل التي قد تصادف عملية التغيير؛<sup>1</sup>
- من الأسهل تغيير التصرفات عن طريق تغيير العمليات والنظم و الهياكل بدلا من تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة؛
- اختيار العاملين الذين يشجعون التغيير و يرحبون به و جعلهم عوامل فاعلة في إحداث التغيير؛
- إدارة التغيير بكفاءة للتعامل مع مقاومة التغيير، و توضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره على كل فرد في المؤسسة؛<sup>2</sup>
- دعم و تأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج؛
- توافر المناخ وجود خبراء أو وكلاء التغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المؤسسة أو خارجها؛
- شرح و توضيح دوافع وأسباب التغيير للعاملين؛
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للعاملين؛
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك العاملين؛
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه؛
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه".<sup>3</sup>

### 2. أسباب فشل برامج التغيير:

<sup>1</sup> رافدة الحريري، " اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية، الأردن، 2017، ص 116.

<sup>2</sup> رافدة الحريري، نفس المرجع السابق، ص 116.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، " إدارة التغيير و التطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 45.

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب، فلا بد كذلك من وجود عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية التغيير، أو وجود عدد من الأسباب تحول دون نجاح التغيير، وفيما يأتي بعض الأسباب التي تقف وراء فشل برامج التغيير:

- "التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المؤسسة؛
- عدم قدرة قيادة المؤسسة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير؛
- عدم وضوح أهداف التغيير؛
- غياب التخطيط والنظرة على التغيير باعتباره تغييراً قصيراً المدى فقط؛
- الإنفاق على أن برمجة التغيير في المؤسسات القائمة أكثر صعوبة من المؤسسات قيد التأسيس؛
- البداية الخاطئة كعدم توافر الالتزام الكافي أو التنفيذ السريع لبرامج التغيير؛
- اعتبار التغيير مجرد خيار، أي أن تنفيذه ليس واجباً؛
- التركيز على عملية التغيير وإهمال النتائج؛
- التركيز على النتائج وإهمال مشاعر العاملين؛
- عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير؛
- تكليف جهات خارجية بالقيام بالتغيير و عدم تحميل مسؤولية التغيير لمن هم داخل التنظيم؛
- عدم تغيير أنظمة الأجور و المكافآت لتتلاءم والتغيير الجديد؛
- عدم التزام القيادة بالتغيير؛<sup>1</sup>
- غياب المتابعة؛

<sup>1</sup> ناصر محمود سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، "إدارة التغيير و التطوير" إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 53.

➤ عدم تقدير حجم التغيير المطلوب كأن يكون كبيرا لا يمكن تحقيقه أو ضئيلا لا يحظى بالاهتمام المطلوب".

مما تقدم، نجد أن مخرجات التغيير هي مجموعة النتائج التي تحققها خطة التغيير على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى التنظيمي، وحتى تتأكد المؤسسة من نجاح خطة التغيير التي تم تنفيذها فلا بد من دراسة نتائجها مقارنة هذه النتائج بتلك التي كانت متوقعة، ومعرفة أسباب الانحراف إذا وجدت، وكيف يمكن علاجها إن أمكن، والاستفادة من هذه النتائج عند إدخال أي تغيير في المستقبل باعتبار أن التغيير هو عملية مستمرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمود سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، نفس المرجع السابق، ص، ص 53-54.

### خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة حول إدارة التغيير وأين تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة باعتبارها من الآليات التي تدعو إلى التطوير والابتكار ، إذ تعتمد المؤسسات لتحقيق أهدافها وتحديد معارفها وتطوير مكتسباتها، وكذا تشجيع عاملها لتقديم آرائهم و إقتراحاتهم في عملية إتخاذ القرار، حيث يعد التغيير أمر حتميا وضروريا يصعب تجاهله أو تجنبه، فهو المفتاح الأساسي لنجاح أي مؤسسة لأنه يهدف دائما إلى الإتيان بكل شيء جديد، كما يساعد في إيجاد حلول مناسبة للمشاكل.

ورغم إيجابياته إلا انه يعتبر عملية صعبة ومعقدة القيام بها من طرف العاملين لما يحتاجه من بدل الكثير من الوقت والجهد، و هذا يدفع المؤسسة لإيجاد طرق مناسبة للتقليل من حدة المقاومة التي يمكن أن تعترض طريقه، من خلال إقناعهم بالفوائد التي يقدمها لهم.

الفصل الثاني:

تقييم أداء

العاملين

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية والمهمة في عالم الشغل والمؤسسات ، فقد لقي اهتمام كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين باعتبار أن العامل هو العنصر المهم والفعال في المؤسسة لهذا يستوجب الاهتمام بأدائه وإعطائه العناية اللازمة للقيام بالعمل المطلوب وإنجازه وفقا للشروط المطلوبة من أجل تحقيق الهدف المنشود. ولا بد من توفر العديد من المحددات لضمان أداء جيد وفعال. ونظرا للتطورات والتغيرات المستمرة أصبحت المؤسسات تقوم بتقييم عاملها بصفة مستمرة لأن تقييم الأداء يعتبر ضرورة ملحة يمكن النظر إليه على أنه الطريقة الفعالة التي تساعد أرباب العمل من التحقق من مدى إمكانية قيام العاملين بالعمل، بحيث يدعم الإدارة بوافر من المعلومات عن كافة أنشطة القرارية وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتحفيزهم، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب. وكل ذلك لتحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير و إجراءات وطرق تقييم فعالة لقياس مدى التقدم واستمرارية المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة.

سنناقش في هذا الفصل مفهوم الأداء ومحدداته، وسوف نحدد طرق ومعايير تقييم الأداء التي تستخدمها المؤسسة والخطوات التي يمر بها، بالتركيز على القائمين في تقييم الأداء ومدى انعكاسات التغيير على أداء العاملين حيث قسمنا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الأداء.**

**المبحث الثاني: أسس تقييم أداء العاملين**

**المبحث الثالث: ركائز نجاح تقييم أداء العاملين**

### المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعبر الأداء عن الجهد الذي يبذله العامل أثناء قيامه بعمله، يلقي اهتماما كبيرا من قبل العامل والمؤسسة، إذ أنه يعتبر العنصر الجوهرى الذي يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ويضمن لها البقاء والاستمرارية، والتوسع، كما أنه يعكس ويوضح موقف العاملين اتجاه المؤسسة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء، أهميته، وعناصره، أبعاده، ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم في تعريف الأداء واهتمام الباحثين والمفكرين به وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع، وبعد تعريف الأداء سنتطرق إلى أهميته وعناصره.

### 1. مفهوم الأداء:

"يرتبط الأداء بالجهد الذي يبذله كل عامل في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا العامل، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به".<sup>1</sup>

يعرف الأداء "**Parformer**" على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز مهمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".<sup>2</sup>

-عرفه نيكولاس أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط يقوم به العاملين، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> على غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 130.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسلم، هدى شهيد، " دور أسلوب كايزن ( الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، بشار، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص 629.

<sup>3</sup> علي جوادى، " التحفيز و علاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية: دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز) اولمبي الوادي، بريكة وعين التوتة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، معهد علوم الطبيعية والحياة، سوق أهراس، 2012، ص 57.

-أما توماس جلبرت فقد عرف على أنه: " التفاعل بين السلوك والانجاز ( ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف

العاملين عن العمل)، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج القابلة

للقياس".<sup>1</sup>

يمكن تعريف الأداء بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة بما يعادل المتوسط المفروض أدائه من قبل العامل الكفاء

المدرّب".<sup>2</sup>

### 2.1 أهمية الأداء:

"الأداء يعد من المواضيع الإدارية المهمة التي ركز عليها الكثير من الكتاب والباحثين في هذا الشأن، كما

تولي منظمات الأعمال أهمية كبرى للأداء، فتصمم البرامج الخاصة لتقويمه وتدريب العاملين من أجل تنفيذ

النشاطات بأحسن صورة، كما يشكل الأداء وسيلة مهمة لاختيار واختيار إستراتيجي المؤسسة، فمن خلال

النتائج المتحققة يتم الحكم على الأداء والإستراتيجية".<sup>3</sup>

### 3. عناصر الأداء:

تتتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية

الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي جواد، نفس المرجع السابق، ص 57.

<sup>2</sup> طويهي فاطمة، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت"، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران، 2015، ص، ص49-50.

<sup>3</sup> إبراهيم الخولف الملكاوي، " إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 31.

<sup>4</sup> براء رجب تركي، " نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل و تمكين قدرات الأفراد"، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 85.

➤ "المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب القدرة على العمل بالتعليم والخبرة

العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من

الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلى من خلال:

✓ حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين العاملين المتقدمين لشغل وظيفة

معينة. فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه

الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل؛

✓ التدريب و التكوين: في الحديث عن مرودية التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان

ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة، تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة

الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكمل لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على

تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال؛<sup>1</sup>

➤ الرغبة في العمل: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى العامل شاغل الوظيفة، فالإدارة

بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل، كوسيلة للتأثير على تلك

الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة هذا، وتتأثر رغبة العامل في العمل بمجموعة من العوامل وهي:

✓ بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل

المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم

التحكم في الضوضاء، وغيرها؛ أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد

كفاءة العاملين الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العاملين، التي يمكن أن تقلص من

رغبة العامل في العمل؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نفس المرجع السابق، ص، ص85-86.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، " إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص، ص127-128.

➤ حاجات العاملين: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة العامل الإنتاجية، وهو ما يرغب العامل من تحقيقه

من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره، وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا؛

➤ التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك العامل وتدفعه إلى تحقيق

غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات أو معنويا، مثل الاعتراف

والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء

نعني بأداء العامل للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد

للأداء، وهذه الأبعاد هي:

➤ "كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية

معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة

المبذولة؛

➤ الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته، بقدر

ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس؛

التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس

درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛

➤ نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها

أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه العامل في أداء.<sup>2</sup> إذا كان العمل

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكاكي، "إدارة الأداء"، نفس المرجع السابق، ص 128.

<sup>2</sup> بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية و الإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص، ص

جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة

معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة".<sup>1</sup>

وهناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاجتماعي، الاقتصادي، التنظيمي، و البيئي.

➤ "البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق رضا عند العاملين في المؤسسة

على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء العاملين لمؤسستهم. وتتجلى

أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت

المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف

في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية

الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة؛<sup>2</sup>

➤ البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم.

ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية؛

➤ البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال

التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية

الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية

التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية؛

➤ البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بو الشرش كمال، نفس المرجع السابق، ص92.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، "إدارة الأداء"، مرجع ذكر سابقا، ص، ص 22-23.

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012، ص، ص

51-52.

### المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يتطلب تحديد أداء جيد وفعال توفر العديد من المحددات حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء ومعرفة كافة العوامل التي تؤثر على أداء والتي تنقسم بدورها إلى العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

#### 1. محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام).

➤ "الجهد: هو الناتج من حصول العامل على التدعيم (الحوافز) إلى الطلقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛

➤ القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة؛

➤ إدراك الدور: أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد العامل بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور".  
ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن العاملين عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن العامل الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض،<sup>1</sup> وهناك احتمال أخير

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص، ص 216-217.

وهو أن العامل قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا

يبدل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا العامل أيضا منخفضا.<sup>1</sup>

### 2. العوامل التي تؤثر في الأداء:

يمكن الإشارة إلى عاملين رئيسين يؤثر على أداء، وهي كالاتي:

➤ "العوامل الداخلية: كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من:

✓ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية ودينامكية مؤثرة في جميع عمليات

الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر

الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وتكلفته؛

✓ **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات؛

✓ **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة

لشغالها؛<sup>2</sup>

✓ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على

الخصوص ما يلي:

■ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات،

■ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العاملين؛

■ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص 217.

<sup>2</sup> بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 262.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص، ص 93-94.

➤ **العوامل الخارجية:** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم

وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا

على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذ تميزت بعدم الثبات و

التعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسة وقانونية.

تفاوتت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة".<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: سبل تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تساعد المؤسسة لمعرفة مستوى أداء العاملين بدقة، كما تعتبر

طريقة فعالة لقياس مدى كفاءة العامل أثناء قيامه بعمله والحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وفقا

لإجراءات و طرق تقييم فعالة لضمان استمرارية المؤسسة. سنحاول في هذا المبحث تعريف تقييم أداء، أهدافه

وأهميته، خطواته، وطرق تقييم الأداء.

#### المطلب الأول: طبيعة تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو يهدف إلى إنجاز العمل

المطلوب وفق ما هو مخطط له. بعد تعريف تقييم الأداء، سنتطرق إلى أهدافه وأهميته.

#### 1. تعريف تقييم الأداء العاملين:

"هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من العاملين أنجز العمل وفقا لما ينبغي

له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف العامل بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين ( ممتاز، جيد

جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السعيد بريش، نعيمة بجاوي، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها : دراسة حالة ملبنة

الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص 30.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص، ص 361-362.

"وهو عبارة عن التقييم الدوري لأداء العامل على وظيفته ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم ويفيد تقييم

الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب".<sup>1</sup>

يعرف أيضا على أنه: "عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال والحكم على

سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة".<sup>2</sup>

"هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب

الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان،

ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية

العامل أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته".<sup>3</sup>

ومن مما سبق يمكن تعريف عملية تقييم الأداء العاملين بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف

يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".<sup>4</sup>

### 2. أهداف تقييم أداء العاملين:

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية،

ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر

وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف. ولا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل عامل في

المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها. لذلك تستخدم برامج

تقييم أداء العاملين أساسا في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عزام علي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 20.

<sup>2</sup> ليلي مطالي، "محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017، ص 91.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 147.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص 50.

<sup>5</sup> أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 259.

فهو يبين الوظائف يجب أن يوجه كل عامل، ومن يجب الاستغناء عن خدماته في حالة توفير بعض القوة العاملة؟ وهكذا. فلا شك أن برامج تقييم العاملين تعتبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم.<sup>1</sup>

وهناك أهداف أخرى لتقييم الأداء و هي:

➤ "أهداف إستراتيجية: لا تقتصر وظيفة تقييم الأداء على توفير معلومات عن الأداء للإدارة، بما يتيح لها

صنع قرارات الترقية والنقل والحوافز والتدريب... على أسس سليمة؛

وإنما تقوم هذه البيانات بوظيفة المعلومات المرتدة **Feedback** حيث تعتبر المقياس المباشر، لتعريف

العامل بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء المتوقع منه؛

➤ **أهداف تدريبية تطويرية:** تستخدم المؤسسات نتائج التقييم لمعرفة العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب أو

تطوير وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تتناسب وأهداف الأداء المطلوب؛

➤ **تشخيص مشاكل الأداء:** إذ أن عملية التقييم الأداء، تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض

حسن أداء العاملين بمهارة وفعالية لوظائفهم، وهذا التشخيص يوضح الحاجات التدريبية ونوعية المهارات

والقدرات التي يحتاج إليها العاملين؛<sup>2</sup>

➤ **أهداف البحث العلمي:**

✓ التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار؛

✓ تقييم البرامج التدريبية؛

✓ تقييم أنظمة الحوافز".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، نفس المرجع السابق، ص 260.

<sup>2</sup> آمال بن سمشة، " الأداء البشري بالإدارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص 92.

<sup>3</sup> عبد الله حسن عواد، " إدارة و تقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص، ص 23-24.

أهمية تقييم أداء العاملين:

➤ "تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد

البشرية سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية؛

وبدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا أن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء العاملين؛<sup>1</sup>

➤ يفصح عن الصيغة القانونية لأهمية تقييم الأداء على عدد منظم للواجبات مثلما هي مترجما لطبيعة

الحقوق و الامتيازات؛

➤ تفرد عملية تقييم الأداء فرص الدافعية لدى العاملين وبما يقودهم إلى تطوير قدراتهم وإمكانياتهم والأكثر إثارة رغبتهم تجاه العمل؛<sup>2</sup>

➤ الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما

يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا

المجال يجب القيام بعملية التقييم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختبار؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 152.

<sup>2</sup> سلوى عمر عبد الرحمن، "الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 96.

<sup>3</sup> خالد ماضي أبو ماضي، "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007، ص، ص 13 - 14.

➤ الاسترشاد بها عند النقل والترقية: فبعد تحديد درجة أداء العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين

متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى،

كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية؛

➤ الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة

حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات وقياس الأداء الفعلي ومقارنة

بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك المناقشة التقييم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن توضيحها كالتالي:

1. "تحديد معايير الأداء: يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب لأداء العمال وذلك يختلف باختلاف مواصفات

العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد و هي:

➤ الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفؤ للعمل؛

➤ الثبات: أي يضم المعيار جانب الاستقرار والتوافق أي حصول العامل على نفس التقديرات عندما يكون

أداؤه ثابتا إما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة؛

➤ التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود

لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها؛

➤ القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل العاملين والمعياري المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس

الأداء الفعلي للعاملين؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد ماضي أبو ماضي، نفس المرجع، ص14.

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص،ص 88-89.

➤ سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده

مقبولا و مناسبا؛

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب توضيح المعايير للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع

منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرءوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم؛<sup>1</sup>

3. قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا

ما تستخدم لأداء الفعلي وهي: "ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة؛ إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء؛

4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء

المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها العاملين تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية و الخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين؛<sup>2</sup>

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه من

الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركه العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه. كما وأن المناقشة تخفف

من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، نفس المرجع السابق، ص 89.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 34.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الواصل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 247.

حيث أن التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل

المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر؛

6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ

لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع

المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية

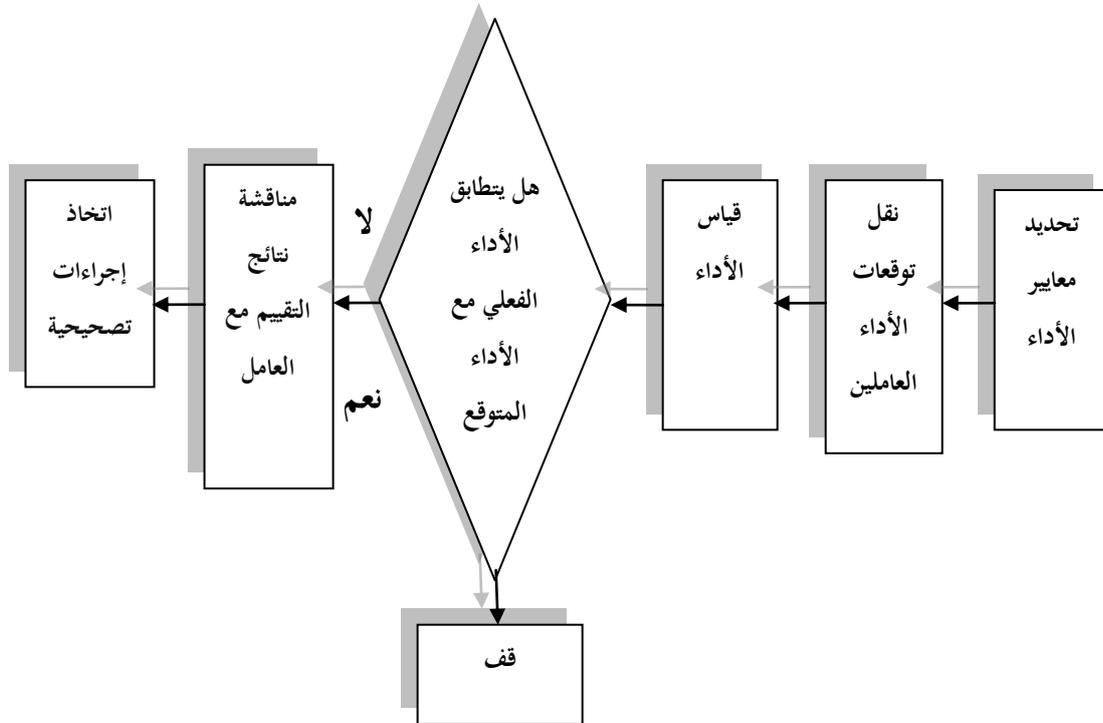
للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول

الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر

عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>1</sup>. والشكل

التالي يوضح الخطوات السابقة:

الشكل رقم II.1: خطوات تقييم أداء العاملين



<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع السابق، ص، ص 247-248.

المصدر: عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، الأردن، 2012، ص 34.

### المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين سواء في الإدارة أو الواقع التطبيقي، بحيث تساعد هذه الطرق بتقييم أداء

كل عامل، حيث يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة.

#### ➤ الطرق التقليدية:

✓ "طريقة الترتيب البسيط: و هذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم مدير

القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم

كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم ( 1 ) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي

يمثل الأسوأ. وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص و ليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه

الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب

إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء العاملين الذين سيتم تقييم أعمالهم؛<sup>1</sup>

✓ "طريقة مقارنة أزواج من العاملين: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج pairs من العاملين، وهي

شبيهة للطريقة السابقة، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه

المجموعة. مما يسهل عملية المقارنة وربما يجعلها أكثر دقة. ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي

يمتاز ( أو لا يمتاز) فيها عن أقرانه. وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة.<sup>2</sup> ويحسب

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص، ص 249-250.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 310.

عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على رؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج. وتستعمل

المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية ( و بالتالي عدد الأحكام):

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن هي عدد العاملين المطلوب تقييمهم، وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة أفرادهم هم أ، ب، ج، د، هـ، فإنه يصير تكوين 10 مجموعات على الشكل التالي:

أب، أج، أه، أد. ب ج، ب د، ب هـ. ج د، ج هـ. د هـ.

وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل مجموعة ثنائية مثلا أ ب وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل عامل كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم II.1: يوضح طريقة المقارنة الزوجية ( المزدوجة)

ترتيبه	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	الفرد
2	3	أ
1	4	ب
3	2	ج
2	3	د
4	1	هـ

المصدر: محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر،

2003، ص 311.

من ذلك الجدول يتضح أنه بمقارنة كل عامل مع آخر فإن العامل (ب) قد ذكر على أنه الأفضل في أربع مرات وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي العاملين و هكذا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد السلطان، نفس المرجع السابق، ص 311.

تتميز هذه الطريقة على أنها:

- "سهولة التطبيق؛
- تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد؛
- تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافأة".

ويعاب على تلك الطريقة أنها:

- "يقوم التقييم فيها على الانطباع الإجمالي لأداء العامل فلا يوجد عوامل محددة للتقييم؛
- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء العامل".<sup>1</sup>

✓ طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء

العامل ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في

العامل والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم؛
- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة؛
- من صفاته التردد في أوقات الأزمات ( نواحي غير مرغوب فيها)؛

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها

المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنين منها تعبر عن

النواحي، الطيبة في الشخص واثنين عن النواحي غير المرغوب فيها؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، " إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص، ص 203 – 204.

<sup>2</sup> نوري منير، " تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص 349.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة؛<sup>1</sup>

التعليمات:

المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية، وفق مدى وصفا للسلوك الذي يؤدي العامل عمله ومسؤوليته المطلوبة في أداء وظيفته تمنح الرتبة ( 1 ) لأكثر العبارات وصف لسلوك العامل وتعطى الرتبة (8) لأقل العبارات وصف لسلوكه.

جدول رقم II.2: نموذج لعبارات الاختيار الإجباري

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله بشكل سليم	_____
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	_____
يتكاسل في انجاز عمله	_____
متعاون ويظهر جدية في الأداء	_____
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	_____
مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل	_____
سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر	_____
بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر	_____

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، الطبعة الأولى،

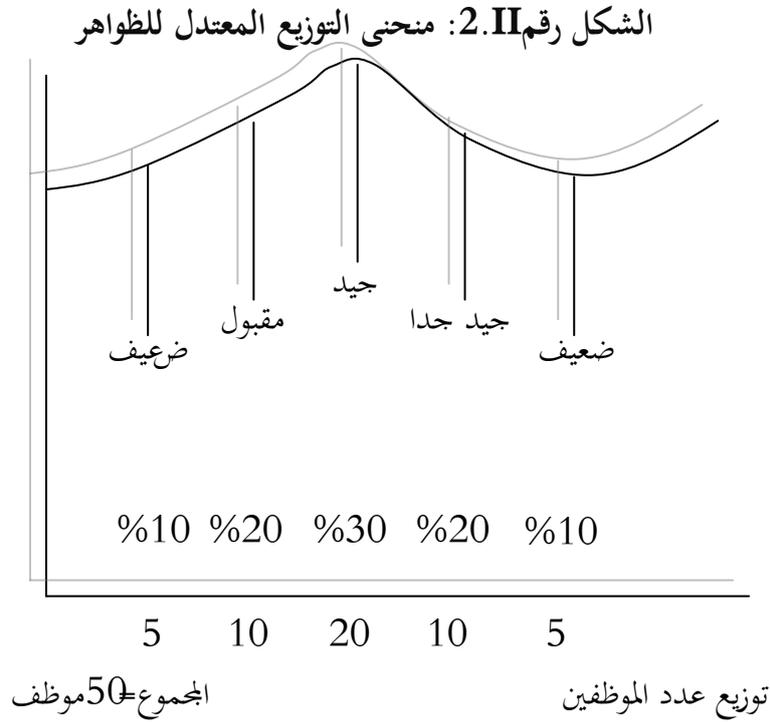
الأردن، 2007، ص 166

<sup>1</sup> نوري منير، نفس المرجع السابق، ص 350.

✓ طريقة التوزيع الإجباري: هذه الطريقة تعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي، أو منحنى التوزيع المعتدل

للظواهر، التي تقول بأن أي ظاهر تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها، ويقل تركيز عند

الطرفين، مثال على ذلك الشكل التالي:



المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، " دور تقييم في تنمية الموارد البشرية " الشركة العربية المتحدة

للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2014، ص 133.

وهذا يتطلب من القائم بعملية التقييم أن يقسم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة طبقا للمستوى العام

لأداء المجموعة، فعلى سبيل المثال إذا كان عدد المرؤوسين لأحد المديرين يبلغ (50) عاملا، فإذا استخدم هذه

الطريقة في تقييم الأداء فإن التقييم النهائي يصبح كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، " دور تقييم في تنمية الموارد البشرية " الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 133

الجدول رقم 3.II: يوضح طريقة التوزيع الإجباري

رقم المجموعة	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	النسبة المئوية	أسماء العاملين
1	ممتاز	5	10%	تعد كشوف
2	جيد جدا	10	20%	منفصلة
3	جيد	20	40%	بأسماء
4	مقبول	10	20%	العاملين في كل
5	ضعيف	5	10%	مجموعة
	المجموع	50	100%	

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، " دور تقييم في تنمية الموارد البشرية " الشركة العربية المتحدة

للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2014، ص 133.

تستخدم هذه الطريقة في الغالب للحد من تساهل الرؤساء في التقييم، وهي سهلة الاستخدام و التطبيق العملي

لأنها تقوم بدراسة و تحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق للتمكن من توزيعهم على الفئات أو المجموعات بشكل

واضح، وتتفادى هذه الطريقة التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو بالنقصان

بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم؛

ولكن على الرغم مما تتميز به الطريقة من بساطة وموضوعية إلى حد ما إلا أنها يؤخذ عليها أنها لا تبين نواحي

القوة و الضعف لدى العاملين، كما لا يمكن استخدامها إلا في حالة الأعداد الكبيرة، ولا يصلح تطبيقها على

الأعداد الصغيرة، و كذلك يعيبها أيضا أنه قد يزيد عدد العاملين الحاصلين على مستويات أعلى من المتوسط،

ويرجع ذلك إلى دقة نظام التوصيف و التدريب في تنمية الكفاءة، والعكس قد يحدث وهذا يخالف طريقة توزيع

الإجباري، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين وتقلص روح التنافس الإيجابي بينهم؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، نفس المرجع السابق، ص 134.

✓ طريقة قوائم المراجعة: تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي

السلوك المختلفة للعامل ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة؛

والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه،

والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان. بموجبها يتم إعداد

قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم

وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي و تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية

بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز

وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

"هل لديه أفكار جديدة؟ هل هو مهتم حقيقة بالعمل؟؛

هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟ هل هو مواظب على الحضور؟؛

هل يعرف بالحزم في الأوقات الأزمات؟ هل هو سريع الملاحظة و الفهم؟؛

هل يتخذ قراراته بكفاءة؟ هل لديه استعداد ذهني؟؛

هل يمتاز باليقظة؟ هل يتأكد من سلامة معداته؟"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع ذكر سابقا، ص،ص355-356.

جدول رقم II.4: نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات

الفقرات	نعم	لا
1. هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف؟		
2. هل يوجه الزبائن للأفضل من البضائع؟		
3. هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟		
4. هل يكون مشغولاً حتى و إن لم يكن لديه الزبائن؟		
5. هل يفقد توازنه و هدوئه أمام الزبائن؟		
6. هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟		
7. هل يشكو و يتذمر من كثرة العمل؟		
8. هل يرتكب أخطاء في عمله؟		

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة

الأولى، الأردن، 2000، ص 255.

✓ طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على إلمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك

مرؤوسيه الخاص بعملهم، ولذا تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المديرين الاحتفاظ بسجلات

يدونون بها الأحداث الجوهرية الفعالة وغير الفعالة المتعلقة بأداء العاملين بإدارتهم<sup>1</sup>؛

حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات و الأحداث المرغوبة، واللامرغوبة

لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل. لذا فكل أشهر أو يزيد، يلتقي المشرف أو المرؤوس، ويناقشان

أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمثلة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007. ص 281.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015، ص 452.

ولهذا النظام مزايا متعددة حيث يزودك بأمثلة للأداء الجيد والسيئ والتي تشرح التقييم ويحفز على تقييم مرؤوسيك خلال السنة، فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة، كما أنه يقدم أمثلة ملموسة وحية لما يمكن لمرؤوسيك عمله لتفادي عيوب الأداء. إلا أن هذا النظام قد لا يكون مجديا في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور و الرواتب؛<sup>1</sup>

الجدول رقم II.5: نموذج لطريقة الأحداث الحرجة للسلوك الوظيفي الخاص

بجمل المشكلات و اتخاذ القرارات

الاسم: ..... الإدارة: .....

الوظيفة: ..... التاريخ: من // إلى //

التقييم		عوامل التقييم
-	+	
		قدرته على تحليل المشكلة
		قدرته على تشخيص المشكلة بدقة
		قدرته على تحديد بدائل حل المشكلة
		القدرة على تكوين حلول ابتكارية وأفكار و مقترحات جديدة
		القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة
		القدرة على السيطرة على عنصر التكاليف
		مدى الاعتماد عليه في تجهيز المعايير الدقيقة لاتخاذ

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة

الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007ص 284.

<sup>1</sup> جاري ديسلر، " إدارة الموارد البشرية "، نفس المرجع السابق، ص 452.

✓ طريقة التدرج البياني: يستعمل المشرف هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد

الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفحة من الصفحات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد

وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب وتقدير العاملين

بخصوص الصفة التي تتعلق بها. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم II.6: نموذج التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					كمية الأداء
					الانتظام في دوام
					إتباع التعليمات
					القدرة على الإبداع

المصدر: بويرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية:

دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير،

جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2012، ص 27.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء

الفعال، وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلاءم مع جميع القطاعات

الإقتصادية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بويرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2012، ص، ص 26-27.

➤ الطرق الحديثة:

✓ "مقياس التدرج البياني السلوكي": تعد هذه الطريقة من طرائق التقييم المتقدمة، إذ أنها تعتمد على

سلوك العاملين بدلا من الاعتماد على المواقف أو على افتراضات معينة حول تلك المواقف. وتمثل

تلك الطريقة، بمقياس رقمي تثبت عليه بعض العبارات أو الوقائع التي تصف السلوك الوظيفي،

تدرج من أقصى المراتب الإيجابية إلى أقصى المراتب السلبية، إذ يقوم خبراء مختصون بتحليل كل

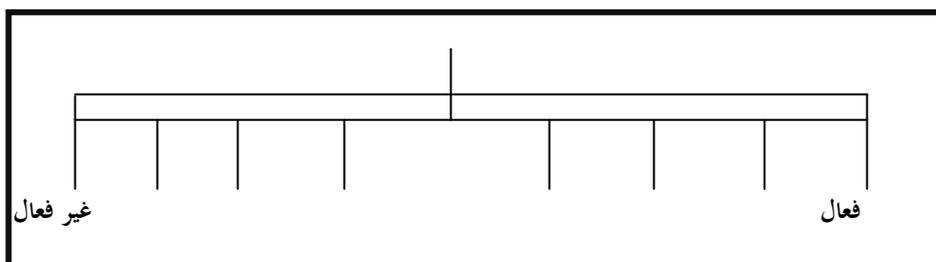
وظيفة إلى مكوناتها الأساسية، وإعداد قائمة بالوقائع أو الأحداث أو السلوكيات المهمة المؤثرة في

أداء تلك الوظيفة أو العمل، تقابل هذه السلوكيات بمجموعة معينة من الصفات أو الخصائص التي

تمثل أبعاد للأداء، توضع على مقياس متدرج ذي طرفين إيجابي وسلبي و الشكل التالي يعطي مثلا

توضيحيا لهذا المقياس:

الشكل رقم II.3: مقياس طريقة التدرج البياني السلوكي



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010، ص 376.

تتميز هذه الطريقة بموضوعيتها قياسا بطرائق التقييم الأخرى، إضافة إلى تركيزها على قياس السلوك الوظيفي، غير

أن ما يؤخذ عليها، إنما تتطلب وقتا طويلا في إنجاز تقييم جميع العاملين، خصوصا إذ كان عددهم كبيرا؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 375، 376.

✓ طريقة التقارير المكتوبة: مثل الطريقة الأيسر في مجال تقييم الأداء وما يعطي وصفا سرديا لنقاط

القوة والضعف لدى العاملين مقترنا ذلك بمعرفة أدائهم السابق و إمكاناتهم الذاتية واقتراحاتهم

والعمل بهذه الطريقة لا يستلزم جهودا تدريبية، إلا أن النتائج التي تعززها عملية التقييم تكشف عن

قدرة التوثيق ومهارتها لدى المقيم وصولا إلى تحديد المستوى الفعلي لأداء العاملين؛<sup>1</sup>

مميزات طريقة التقرير المكتوب:

- "أن كمية المعلومات الواردة في التقرير تعطى وصفا كاملا للعامل؛
- تظهر قدرة المشرف أو القائم على التقييم وأسلوبه وأفكاره وطريقة كتابته؛
- يعتبرها العاملين طريقة سهلة للقراءة والفهم؛"

سلبيات التقرير المكتوب:

- "عدم قدرة بعض المشرفين أو القائمين بالتقييم على التحليل مع إمكانية تأثرهم بالنهاية؛
- تمحور عملية التقييم حول سلوكيات العامل الأدائية البارزة دون شمول هذا التمحور للأعمال المتكررة التي يزاوها العامل يوميا؛
- قد تكون أحيانا هذه الطريقة طويلة والبعض الآخر قصير جدا، ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين العاملين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين؛"<sup>2</sup>

✓ طريقة الإدارة بالأهداف: **MBO** تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف،<sup>3</sup>

وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية

<sup>1</sup> نوال يونس محمد آل مراد، " نظام تقييم أداء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات إدارتها"، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 66-67.

<sup>2</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، " أثر الدوافع على أداء العاملين: دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 132.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع ذكر سابقا، ص 381

المؤسسة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين، يقوم مجموعة من الخطوات وهي:

- "تحديد أهداف المؤسسة بشكل دقيق و مفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المؤسسة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء؛
- تحديد أهداف العاملين؛
- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل عامل من العاملين أو المرؤوسين؛<sup>1</sup>

مميزاته:

- "الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ( بشرية - مادية)؛
- التعرف على الكوادر الوظيفية ذات الأداء المتميز معرفة نواحي القصور لدى العاملين ومعالجتها خلال التدريب العملي و النظري؛
- تأمين إطار عملي لتقييم الأداء من خلال التركيز على النتائج؛
- تزويد المؤسسة بسبل النمو و التطور الربحية، تأمين التغذية المرتدة ( الملاحظات و التعليقات) والاستفادة منها في تخطيط القوى العاملة؛"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، نفس المرجع السابق، ص 381.

<sup>2</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع ذكر سابقا، ص، ص 137-138

سلبيتها :

- "صعوبة تطبيقها على منجزات غير كمية؛
- يتطلب تطبيقها وقت ليس بالقصير كما تحتاج إلى كميات هائلة من المستندات، النظرة المبنية على الجانب العقابي في حال عدم تحقيق الأهداف؛"<sup>1</sup>

جدول رقم 7. II: تقييم الأداء بطريقة الأهداف في إدارة المبيعات

الانحراف	الإنجاز	المستهدف	الأهداف ( المعايير )
٪107	160	150	عدد الزيارات البيعية للعملاء
٪100	50	50	عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم
٪55	950	1000	كمية المبيعات من السلعة س 4
٪110	2200	2000	كمية المبيعات من السلعة س 3
٪70	15	20	عدد شكاوى العملاء
٪80	8	10	عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر

تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

المصدر: أحمد ماهر، " الاختبارات و استخدامهما في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية،

الإسكندرية، سنة 2003، ص 278.

✓ قوائم الملاحظات السلوكية: حتى يصل كل رئيس مقيم إلى حكم سليم عن كفاءة مرؤوسيه، فإنه

من الأهمية بمكان أن تكون لدى كل منهم قائمة خاصة تسجيل فيها،<sup>2</sup> وبشكل مستمر خلال فترة

التقييم كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء أكانت في صالحهم أو ضدهم وذلك خلال العمل.

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، نفس المرجع السابق، ص 138

<sup>2</sup> عبد الباري درة، و الآخرون، " إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 307.

و لا يعني التسجيل المستمر تسجيل كل حركة يقوم بها المرؤوس، بل تسجيل الأحداث و السلوكيات الهامة مع رئيسه وزملائه في العمل والتي تؤثر في أدائه؛

وفائدة هذه القوائم أنها توفر أساسا سليما و موضوعيا للحكم على الأداء و كفاءة المرؤوس وعلى الاعتماد على ذاكرة الرئيس المقيم في تذكر الأحداث و السلوكيات التي حدثت خلال فترة التقييم والتي كان لها تأثير في أدائه. كما أنها أداة مساعدة يستخدمها المقيم خلال المقابلة التقييمية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه لمناقشة نتائج تقييم الأداء، إذ تعتبر هذه القائمة الدليل الواضح الذي تثبت بواسطتها الرئيس نواحي الضعف والتقصير لمرؤوس في أداء مرؤوسيه بهدف إقناعهم بها؛<sup>1</sup>

### ✓ طريقة مراكز التقييم:

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المدربين وبصورة خاصة للعاملين المترشحين للإدارة العليا.

### مميزاتها

- "تركز على التقييم الموضوعي لأداء العاملين في المهام الإدارية؛
- توفر معلومات محددة ومؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للعاملين؛
- توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء العاملين؛"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري درة، و الآخرون، نفس المرجع السابق، ص، ص307-308.

<sup>2</sup> بويرطخ عبد الكريم، مرجع ذكر سابقا، ص 35.

### صعوباتها:

- "كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات؛
- تكون نتائج التقييم أكثر تأثيراً على شخصية العامل نظراً لتركيزها على سلوكيات ومهاراته بدلاً من نتائج عمله؛
- صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: ركائز نجاح تقييم أداء العاملين

يرتبط نجاح تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة بعدة أسس و قواعد من شأنها الرفع من مستوى الأداء و تحسينه، وهذا مرتبط بالإمكانات التي يمتلكها كل عامل و مدى احتياجات العاملين إلى التطوير، هذا لا يعني أنها لا تخلو من بعض الصعوبات الأساسية ومن خلال هذا المبحث سنحاول ذكر بعض النقاط المتمثلة في تحديد معايير تقييم الأداء و أطرافه ومواعده، المشكلات التي يمكن أن يواجهها و علاقته بإدارة التغيير.

#### المطلب الأول: أسس تقييم أداء العاملين

تهدف أسس تقييم الأداء إلى تقييم العامل بصفة دائمة ومستمرة ، وتعتبر أمراً ضرورياً لنجاحه من خلال تحديد معايير وأطرافه ومواعده.

#### 1. معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم.<sup>2</sup> وتتمثل في العناصر التي تستخدم

كركائز للتقييم ومنها:

<sup>1</sup> بويرطخ عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 415.

✓ "معايير نواتج الأداء: وتستخدم هذه المعايير في الإنتاج الكمي وتمثل في: كمية الإنتاج، وجوده

الإنتاج؛

✓ معايير سلوك الأداء: وتمثل في: معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير؛

التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين؛

✓ معايير صفات الشخصية: المبادأة، الانتباه، الدافعية المالية، الاتزان الانفعالي".<sup>1</sup>

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء و هي كالاتي:

✓ "يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد

أو عدة معايير قليلة. و السبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن

تعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء العامل؛

✓ يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج

الأداء؛ يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية".

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجوده معينة. من

أمثلتها أيضا عدد الأمتار المصبوغة، وعدد الأوراق المطبوعة، وعدد الفساتين المطرزة، وعدد

الوحدات السليمة المنتجة؛

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء بل

تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية

معالجة شكاوي العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماعات بكفاءة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاويريت، " نظرية المنظمة و التنظيم"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص، ص172-173.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، مرجع ذكر سابقا، ص، ص416-417

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء. ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة. لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وإنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً. ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء والانتباه، والمبادأة، واللباقة، والالتزام الانفعالي.<sup>1</sup>

وأيضاً معايير تقييم الأداء تتضمن ثلاث عمليات فرعية وهي:

✓ "القياس: أي قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية؛

✓ التقييم أو التقدير: وتعني هذه العملية الفرعية تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد

أو ضعيف، أي بمعنى إعطاء قيمة؛

✓ التقوم: وتعني تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق".<sup>2</sup>

### 2. الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء:

إن المدخل التقليدي المتبع في التقييم في منظمات القطاع العام و الخاص في الدول النامية، و منها الدول

العربية، هي أن يقوم الرئيس المباشر للعامل بعملية التقييم ويسجل آراءه على نموذج للتقييم، وقد يطلع العامل

على التقييم و في غالب الأحيان لا يطلعه، ويلجأ إلى نماذج التقييم أحياناً عندما يراد اتخاذ قرار بشأنه كالنقل إلى

وظيفة أخرى، أو الترقية أو تنزيل الدرجة، أو إنهاء عمله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 417.

<sup>2</sup> صالح علي عودة الحلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص، ص 268-269.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي و العشرين: منحي نظمي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 269.

لكن إدارة الموارد البشرية الحديثة تشير إلى مداخل أخرى حديثة تشرك أطرافاً أخرى في عملية التقييم

مثل إشراك أكثر من مشرف في التقييم أو استخدام المقيمين الخارجيين أو التقييم الذاتي، أو تقييم

الزملاء أو تقييم المرؤوسين.

➤ "تقييم المشرف: يعتبر المشرف الرئيس المباشر للعامل ومن المفروض أن يكون أكثر الناس معرفة بعمل

مرؤوسيه، ومن ثم يفترض أن يكون تقييمه صادقا موضوعيا؛

➤ التقييم الذاتي: يستخدم هذا من قبل العاملين لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء

معين، وقد يستخدمه عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين. ومن مزاياه أنه يشرك العامل في عملية

التقييم، ويساع في تحديد أدوار العامل و تقليص فرص الصراع في الأدوار. ومن ثم يستخدم في الإدارة

بالأهداف بشكل واسع ويجعل العاملين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها. ومن

نقائصه أنه قد تشوبه عملية معتمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم بها العامل نفسه؛

➤ تقييم زملاء العمل: يستخدم هذا تقييم حين يكون بين العامل وزملائه اتصالات وعلاقات عمل

مستمرة. ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين العاملين و زملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي

القرارات بمعلومات قيمة، لا سيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع العامل".<sup>1</sup>

➤ قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء: إن هذا الأمر ليس منتشرًا كثيرا لاعتبارات كثير منها أن المرؤوس قد

يرى أن قيامه بتقييم رئيسه أمر غير مناسب؛

➤ قيام لجنة من الرؤساء بتقييم المرؤوسين التابعين لهم: وذلك لكل مرؤوس على حده، ثم يتم الإنفاق

بينهم على تقييم موحد لكل مرؤوس وهي طريقة قليلة الانتشار أيضا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع ذكر سابقا، ص،ص،ص 269-270-271

<sup>2</sup> أحمد ماهر، " الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، مرجع ذكر سابقا، ص 377.

### 3. مواعيد التقييم:

يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء التقييم، وهذه قد تكون متعددة، فقد تشمل إجراء تقييم للعاملين المرشحين للترقية قبل شهرين من دراسة استحقاقهم لها، أو إجراء التقييم عند ترشيح شخص ما لا يفاد معين أو النقل غيره. بالإضافة، يجب أن يكون هناك موعداً واحداً على الأقل ثابتاً لتنفيذ التقييم على مستوى المؤسسة ككل، هذا الموعد يمكن أن يكون في نهاية شهر نوفمبر من كل سنة مثلاً. ويتم تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجرائه:

فمثلاً، إذا يتطلب نظام الرواتب تحديد العلاوات و المكافآت السنوية في نهاية ديسمبر من كل سنة لتعلن النتائج قبل بدء السنة الجديدة، وكانت المؤسسة تحتاج شهر كامل لتنفيذ التقييم و تحليل النتائج وتقرح المكافآت التي يستحقها كل عامل، في هذه الحالة، ستحتاج إن تجري التقييم في النصف الأول من شهر نوفمبر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراجعة تقييم أداء العاملين

إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من أخطاء، وهذا يستدعي اتخاذ قرارات صائبة لتصحيح هذه الانحرافات.

### 1. مشكلات تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> برونطي، سعاد نايف، " إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2001، ص 394.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري-تموي-تكنولوجي-عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2014، ص 232.

➤ "المشاكل الذاتية:

✓ خصائص و صفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة لدى

يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي؛

✓ التساهل و الرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا

يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر؛

✓ تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم

إيجابية و العكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادي؛

✓ الأولوية و الحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء العامل دون

النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يمهل أداء العامل السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة

عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف

عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل<sup>1</sup>؛

✓ العلاقات الشخصية المتداخلة ( التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء

كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره لهم له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم ويظهر ذلك بوضوح في

المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها<sup>2</sup>؛

✓ تأثر الرؤساء بسلوك و إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في الكثير من

الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة<sup>3</sup> والمفروض أن تعبر هذه

التقارير من مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها. ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص، 232-233.

<sup>2</sup> محمد محمد إبراهيم، " إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة: المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة رأس المال البشري من المنظور الإداري"، دار الجامعية، الإسكندرية، س2008، ص 785.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 307.

بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال السيئة للمرؤوسين طوال

السنة؛

في الكثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة. والمفروض

أن تعبر هذه التقارير من مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها. ولكن يحدث أن يتأثر

الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال السيئة للمرؤوسين

طوال السنة؛<sup>1</sup>

✓ أحيانا يشعر المشرف أنه لا يعرف جميع التفاصيل اللازمة لتقييم المرؤوس كمتماز أو ضعيف، فإنه

يكتفي في هذه الحالة، بأن يقيم كل عامل من مرؤوسيه بدرجة متوسط أو جيد، و بذلك يشعر

براحة الضمير لأنه لم يسبب أذى لأي عامل، حيث أن تقييم المرؤوس في هذه الحالة لن يؤثر على

علاوته السنوية أو ترقيته في موعده، ولكن المشرف الذي يفعل هذا يقتل فرص الترقى أو فرض

الفقرات الاستثنائية أمام مرؤوسيه الممتازين، لهذا فإن المشرف الذي يتبع هذا الأسلوب، عليه أن يبادر

فورا بإعداد بطاقة تقييم مرحلية لكل مرؤوس بحيث يدون فيها رأيه عن مميزات و أساليب أداء العامل

كل شهر مثلا، أو كلما أتى بتصرف جيد أو تصرف سيئ، حتى يتم تقييمه النهائي على أساس

متوسط التقييم للمراحل المختلفة، وبذلك يكون أكثر دقة، وأكثر بعدا عن التقييم الخاطئ؛<sup>2</sup>

✓ المحسوبة: إن المحسوبة تلعب دورا في تقييم أداء العاملين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق

والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة بالعاملين المقربين إليه. ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 307.

<sup>2</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، " المسار الوظيفي و الأداء و الجدارة و الأجور"، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2009، ص، ص 80-

هدف المقيم هو إنزال العقاب على العاملين،<sup>1</sup> مبررا ذلك بمواجهة العامل بأخطائه، حيث إن العامل في تلك الحالة سيكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله، وبالتالي يحاول العامل في تلك الحالة أن يكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد، وكى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله وبالتالي يحاول إظهار أنه عامل مجتهد. ومهما كان فإن تلك التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم؛

✓ **التشدد في تقييم الأداء:** وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطو الأداء تقديرا ضعيفا، في حين يعطى ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة؛

✓ **مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء:** حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسط فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتزدد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين؛<sup>2</sup>

### ➤ المشاكل الموضوعية:

✓ عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية؛

✓ عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛

✓ عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛

✓ عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين؛

<sup>1</sup> يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد، " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين"، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 13، العدد 1، 2011، ص 775

<sup>2</sup> يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد، نفس المرجع السابق، ص 775-776.

✓ عدم وضوح العلاقة بين المدربين التنفيذيين و إدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفية كل واحد

منهما".<sup>1</sup>

### 2. علاج مشاكل تقييم الأداء:

تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل و صعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها و التخفيف من حدتها و من الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:

➤ تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.

➤ ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

➤ ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.

➤ مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

➤ فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.

➤ ضرورة تحسيس العاملين بالثقة و الاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده

والفوائد التي يجنيها كل من العاملين و المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، " إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي"، مرجع ذكر سابقا، ص 233.

<sup>2</sup> باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI"، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة بلقايد، تلمسان، 2010، ص 91

### 3. المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم أداء العاملين بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها أن تساهم في الحصول على المعلومات ذات مستوى عالي من الدقة والموثوقية، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

➤ "أن يكون الهيكل التنظيمي واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات وتفويض السلطة بشكل مستمر ودقيق؛

➤ أن تكون الأهداف الموضوعية واضحة وقابلة للتنفيذ وهذا يتطلب دراسة مسبقة ومعقدة؛

➤ ضرورة وجود كفاءات قادرة على القيام بتقييم الأداء بشكل موضوعي بناءً على نسب و مؤشرات؛

➤ توفر نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات والبيانات في الوقت المناسب وبالدرجة المناسبة؛

➤ أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لعملية تقييم الأداء واضحة ومنظمة بشكل متناسق؛

➤ وجود نظام حوافز فعال يحقق الربط بين الأهداف المنجزة فعلاً وما هو مخطط لأن غياب هذا النظام

يضعف من قوة وجاذبية القرارات المتخذة بشأن القيام بالإجراءات التصحيحية"<sup>1</sup>.

إن نجاح عملية التقييم مرهون بمراعات مجموعة من الاعتبارات تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

➤ "قياس الأشياء الصحيحة: ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد

وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة

الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ؛

<sup>1</sup> قديد مختارية، " تقييم الأداء في إطار مراقبة التسيير و أثره على تحفيز الأفراد: دراسة حالة كل من ملبنة و معجبة تسالة فرع **Giplait** و مؤسسة خنتر لمركبات السيارات **KCA** "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجليلي ليايس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سيدي بلعباس، سنة 2012، ص 31.

<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير، " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية **PMO-** "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية، و علوم التسيير، قسنطينة، 2014، ص 35.

➤ **التحديد الدقيق للأهداف:** باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء

في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من

طرف جميع العاملين داخل المؤسسة؛<sup>1</sup>

➤ **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو

المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى

أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزانها تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يكون

واضحا للجميع؛

➤ **استخدام أكثر من طريقة:** يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف،

والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية

التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم؛

➤ **اللجوء للتغذية الراجعة:** من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة

تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة

مستمرة ما أمكن".<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: انعكاسات إدارة التغيير على أداء العاملين

مثلما يجب أن تسعى جهود تحسين الأداء إلى إيجاد طرق للقيام بذلك في كل أجزاء النظام التنظيمي

يجب أن يكون هناك إدراك بأن ما يحدثه ذلك من تغيير واضطراب سوف يؤثر بلا شك على كل أجزاء

النظام.<sup>3</sup> وهذا هو السبب في أن الموازنة بين الاهتمام بالأداء، والاهتمام بإدارة التغيير أو عدم التأكد تعد واحدة

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، نفس المرجع السابق، ص، ص35-36.

<sup>2</sup> موسى محمد أبو حطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2009، ص 38.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، مرجع ذكر سابقاً، ص 91.

من المهام الأساسية للقيادة، وينصب الاهتمام الموجه غالباً إلى تحسين الأداء على صقل مهارات و قدرات العاملين، وينطوي ذلك على ميزة كبيرة، ويكون في أحيان كثيرة مجدياً أكثر من افتراض وجود تركيبة سحرية يمكن بواسطتها إعادة هندسة العمليات بدون الاستثمار في العاملين الذين يتعين عليهم إدارتها أو التشاور معهم.<sup>1</sup>

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسيات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث يجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم. كما أنها معقدة لأن تقييم بعض أداء العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل، كما يعتبر مجال تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية على مختلف المستويات التخصصية الخاضعة للتقييم، فتطوير العامل وتنمية قدراته لا يتأتى إلا من خلال متابعة أداءه الفعلي و التأكد من استمراريته في تنفيذ الأعمال الواجبات المسندة إليه بشكل متطور. ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم ونوعية إنجازهم النهائي مقترنا بساعات العمل الفعلية التي قضوها لتحقيق هذه المخرجات. كما تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الواجبات الدورية ذات الطابع الاستمراري والتي يعهد بها لكل مدير يقع في نطاق تمكنه وإشرافه هيكل معين.<sup>2</sup>

### ➤ العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين: أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً

محفزاً للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجا وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المؤسسات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية،<sup>3</sup> وذلك من خلال تطبيق

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 91.

<sup>2</sup> سلمان زيدان، " استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2011، ص 162.

<sup>3</sup> العربي عطية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة(الجزائر)"، مجلة الباحث، عدد 10، 2012، ص 325.

عدد من الإجراءات و التغييرات ( الهيكل، العمليات) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك

لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤة التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء على النحو التالي:

✓ "تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية،

وما يترتب عليه؛

✓ تسبب في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت

في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة

العليا؛

✓ تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من

خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في

عملية صنع القرار؛

✓ تسبب في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرارية

وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية،

وتحسين فعالية اتخاذ القرار وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين

عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة؛

✓ إن اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز

زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي يساهم في بناء وتنمية القدرات الفردية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العربي عطية، نفس المرجع السابق، ص 325.

➤ العلاقة بين تغيير الأفراد وأداء العاملين: إن التغيير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه ويعمل على نجاعته في الميدان، و لذلك فإن كل تغيير يحدث في المؤسسة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري، مما يؤثر على وضعية العاملين بها. فقد تتعرض المؤسسات لبعض الهزات التي تفقدها توازنها، حينئذ تتدخل الحكومات في كثير من الأحيان بإحداث بعض التغييرات محاولة منها لإعادة التوازن لها، لكن كثيرا ما تجد هذه التغييرات صدى ومقاومة من طرف العاملين إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم ومناصب عملهم و تدفعهم لتبني أنماط سلوكية جديدة. ويضمن التغيير في الجانب البشري التغيير في نظام الاختيار والتعيين، بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها في المواقع والإدارات المناسبة، كذلك نظام تقييم الأداء بما يهيئ تقييما عادلا لأداء كل عامل، تقييم يخلو من أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحيز والنسيان، ويخلو من عيوب أو قصور النماذج المستخدمة في تقييم الأداء.

من الطبيعي جدا أن تكون لعملية التغيير في المؤسسة ردود أفعال من طرف العاملين، وهذا راجع أساسا لطبيعة الإنسان الاجتماعية، وفي المؤسسات قليلون فقط هم الذين يرغبون أن يتحولوا من تنظيم وعادات محددة إلى تنظيم آخر وعادات جديدة، حيث يتغير الناس بطرق مختلفة، ولكل عامل مهارات مختلفة تؤثر على رغبته و مقدرته على التغيير، والثقافة التي تنشأ و تعلم فيها العامل تؤثر بشكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها هذا العامل بالتغيير داخل المؤسسة التي يعمل بها. إن أولى مراحل تأثر العاملين بالتغيير هي شعورهم بالصدمة، وهي الحالة التي تشير إلى عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف، أي أن العامل بعد اعتياده على نمط عمل معين و قد يكون ذلك لسنوات،<sup>1</sup> من الصعب عليه أن يستوعب فكرة تغيير

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط"، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2013، ص 184.

طريقة أو وسيلة أو مكان عمله مباشرة، ويصعب عليه في هذه المرحلة التعامل معه، ثم يأتي مرحلة عدم التصديق، أي أن العاملين ينتابهم الشعور بعدم واقعية و عدم موضوعية أسباب الحاجة للتغيير، أي يبدأ الناس بإبداء الشعور بالاستياء بعدم جدوى التغيير وأسبابه، ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي الشعور بالذنب، وهنا يقوم العاملين بالاعتقاد بأنهم قاموا بأخطاء وهو ما ترتب عليها عملية التغيير، وهذه المرحلة تتميز بأنها مرحلة القبول والتبرير الأولى لدى العاملين للتغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 185.

### الخلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم لمحة شاملة حول تقييم أداء العاملين باعتباره عملية فعالة تساهم في تحديد مستوى أداء العاملين ، فهو يؤثر بشكل كبير في المؤسسة من جهة بحيث إ يضمن لها الاستمرار و البقاء من خلال تحديد الانحرافات و المشاكل ويساهم في عملية اتخاذ القرار، من جهة أخرى يؤثر في العاملين إذ يرفع من كفاءتهم وفعاليتهم ، وذلك اعتمادا على مجموعة من المعايير، والطرق التقليدية منها والحديثة، وإتباع خطوات محددة، يمكن للمؤسسة من معرفة نقاط الضعف والقوة وانطلاقا من هذا تقوم بإعداد البرامج القرارية ( التدريب ، التكوين، التحفيز، الترقية...)، ويمكنها من تحديد مستوى الرضا الوظيفي، وكل هذا يساهم في تحسين وتطوير الأداء بصفة عامة.

كما أشرنا إلى العلاقة بين إدارة التغيير وتقييم أداء العاملين حيث تسعى المؤسسة إلى تقييم عاملها لمعرفة ما أحدثته التطوير والتغيير في سلوك واتجاهات العاملين ومعرفة مدى ارتفاع كفاءتهم.

الفصل الثالث:  
دراسة حالة بنك  
الفلاحة و التنمية  
الريفية 051 عين  
تموشنت

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري لموضوع إدارة التغيير وأداء العاملين في الفصلين السابقين، حيث تطرقنا إلى أهمية إدارة التغيير داخل المؤسسة وعوامل نجاحها والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، كما أشرنا إلى مفهوم تقييم أداء العاملين وطرقه المختلفة، سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع إدارة التغيير وعلاقتها بتقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

قمنا في هذا الفصل بتقديم لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطرقنا إلى التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت، ثم قمنا بدراسة منهجية حول واقع إدارة التغيير وأداء العاملين المطبق في البنك، ومن تم عرض و تحليل نتائج الإستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أحد البنوك الفاعلة والمتطورة، من خلال مواكبته لكافة التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية محليا وعالميا، وذلك بتنوع مجالات نشاطه والحرص على تقديم خدمات متنوعة لعمليها واهتمام المستمر للتكنولوجيا الحديثة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتعريفه، وأهدافه، ومهامه، وواقع إدارة التغيير وتقييم أداء العاملين على مستوى البنك.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتوي هذا المطلب مجموعة من المفاهيم الأساسية التي يتضمنها البنك من نشأة وأهداف ومهامها وهيكل تنظيمي.

1. نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب قانون 66/178 الصادر في يونيو 1966 وكان مكلفا بتمويل القطاعات الاقتصادية وتمثل في القطاع الزراعي وقطاع التجارة الخارجية ومختلف القطاعات الاقتصاد الزراعي ونظرا للأهمية التي تكتسبها الفلاحة الجزائرية فتطورها يعتبر خطوة هامة للدولة والاقتصاد الفلاحي ، وموجب المرسوم رقم 105/88 بتاريخ 13 مارس 1982 وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي ، حيث حدد قانونه الأساسي في هذه الفترة (1982) لسببين رئيسين هما :

➤ "الرغبة في تدعيم قطاع الفلاحة في زيادة مردوديته ومنه تحقيق الأمن الغذائي للبلاد ورفع المستوى

المعيشي لسكان الأرياف وتحسين ظروف حياتهم،

➤ الظروف الاقتصادية التي أدت إلى نشوء هذا البنك من اجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج

الوطني، تنمية الوعي ببناء السدود وحفر الآبار، زيادة المساحات الصالحة للزراعة واستصلاح أراضي

جديدة".

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

ولقد ضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في قائمة البنوك المتخصصة للتكفل بتمويل احتياجات القطاع الفلاحي وكذا تمويل مختلف النشاطات والمتمثلة في بناء السدود والمؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة بقطاع الفلاحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات وكذا تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف. ومع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1998 عدل وأكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائيا النظام الأساسي للبنك 1988/01/12 ووضع طرق العمل وإجراءات التحويل بقطاع الفلاحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات كذلك تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف.

**2. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بدر يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي أنشئت في 13 مارس 1982 على شكل شركة مساهمة ويبلغ رأس مالها 54000000000 دينار جزائري حيث سجل تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم بواسطة عقد أصلي بتاريخ 1989/02/19 لدى مكتب التوثيق للسيد " مندسان " موثق بالجزائر العاصمة. وجاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي ، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبح اليوم يتكون من 35 مديرية و 200 وكالة موزعة على مستوى الوطني . ويشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلية البشرية .**

صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنك (BANC Almanach) طبعة 2001 في المركز الأول في المركز الأول في الترتيب البنوك التجارية ويمثل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

3. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت: تأسست سنة 2003 مارس تتكون من خمسة فروع ( كانت تابعة لولاية سيدي بلعباس). لكل فرع رمز خاص به: فرع ولاية عين تموشنت رمزه 772، عامرية 770، حمام بوججر 769، بني صاف 516، مالح 768. القانون المتبع هو قانون رقم 90/11 المؤرخ في 1990/04/24 فيه كافة القوانين والعلاقات الداخلية للبنك.

➤ **التوظيف:** يقوم البنك بإرسال طلب توظيف المناصب الشاغرة إلى وكالته الرئيسية في الجزائر حيث تقوم هذه الأخيرة بإرسال الموافقة وبعد ذلك يتم الإعلان عن التوظيف على مستوى وكالات التشغيل الشباب حيث تقوم بإرسال قائمة البطالين الذين تبحث عليهم، فتقوم المجموعة باختبارات كتابية وشفوية وعلى أساسها يتم اختيار العامل وبعدها ترسل البيانات العامل إلى الوكالة الرئيسية لتقوم بالقبول أو الرفض مع إجراء تحقيق حول هذا العامل لدى مركز الشرطة وبعد التعيين يبقى العامل ستة أشهر تحت المراقبة ويجب أن يحترم القانون الداخلي للبنك ( محضر التنصيب) ولكل عامل رمز خاص به وسجل حيث يدون فيه كل تحركات والمعلومات الخاصة به داخل البنك.

### 1.3 أهدافه:

من بين الأهداف التي يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت لتحقيقها نذكر منها:

➤ "تحسين التسيير وجعله أكثر فاعلية للتكيف مع التطورات وذلك بإدخال تقنيات حديثة وجديدة في ميدان التسيير و التسويق؛

➤ توسيع الشبكة البنكية وتقريبها من الوكالات والزيائن؛

➤ تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية؛

➤ فرض رقابة عن طريق تقدير الوسائل المادية والتقنية".

2.3 مهامه:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت يسعى إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد في تدعيم هذا القطاع الحيوي، ولهذا فانه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

➤ "إمكانية المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم وتنمية القطاع الفلاحي ، الري ، الصيد ، والنشاطات الحرفية؛

➤ قيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة، والتي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، الصيدلانيون، أطباء الأسنان، البيطريون، الحرفيون (الصناعة والتقليدية)، تجار الخواص؛

➤ التطور الاقتصادي للوسيط الفني؛

➤ اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية؛

➤ القيام بالعمليات التالية:

✓ منح القروض طويلة ومتوسطة الآجل؛

✓ معالجة جميع العمليات البنكية (قروض ، صرف ، خزينة)؛

✓ تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية".

3.3 الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت:

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت بحيث يحتوي على عدة مصالح وهي كالتالي:

الشكل رقم 1.III: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت



المصدر: معلومات من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت،

يوم 4 مارس 2019 ( الملحق رقم 1)

شرح مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت:

1. مدير البنك: سوف نذكر بعض من مهامه وتمثل في:

✓ "يقوم المدير برفع تقارير إلى الرئيس المدير العام؛

✓ مسؤول عن السير الحسن للبنك كما هو مسؤول على المهام المكلف بها؛

✓ قيادة المهام الموكلة إليه والتنسيق بين الهياكل الإقليمية والمحلية وضمان الإنجاز وفقا للأهداف المحددة؛

✓ تمثيل البنك مع الأطراف الأخرى وحماية صورة البنك والدفاع عن مصالحه؛

✓ ضمان الامتثال واحترام النظام الداخلي والخارجي على المستوى الإقليمي أو الجهوي".

2. نيابة مديرية الاستغلال: إن مهام نائب مدير الاستغلال يكمن في تطوير وتوزيع الموارد وترويج المنتجات ووضع

الخدمات تحت التصرف للعملاء وتتكون من ثلاثة مصالح:

➤ **مصلحة القروض والتجارة الخارجية:** تسيير من طرف رئيس مصلحة وهو المسؤول على:

✓ "توفير الوثائق اللازمة لهذا المجال ومعالجة طلبات التمويل وإعادة تنظيمها؛

✓ تقييم مخاطر الافتراض وتحديد معايير الالتزام وتنفيذ قرارات التمويل وإعادة الجدولة؛

✓ التشاور والتنسيق مع بنك الجزائر حول مخاطر القروض الغير مسددة".

➤ **مصلحة التنشيط التجاري:** موجهة من قبل رئيس المصلحة و الذي هو مسؤول على:

✓ "مساعدة الوكالات على تطوير خطط عمل الأسهم التجارية ومعالجة اقتراحات وشكاوي العملاء؛

✓ متابعة وتنفيذ الأهداف والتحليل الدوري للفجوات (Ecart)؛

✓ المساهمة في إنشاء قاعدة بيانات مركزية لتطوير الخطة التسويقية".

➤ **مصلحة الخدمات المصرفية ووسائل الدفع:** ويتأصلها رئيس المصلحة الذي هو مسؤول على:

✓ "دعم ومساعدة الوكالات في تطوير ووضع الأهداف للتكوين المصرفي الإلكتروني؛

✓ الترويج لمختلف وسائل الدفع المسوقة من طرف البنك. تقديم تقارير حسب التسلسل الهرمي؛

✓ التسيير الحسن ل DAB و GAB ووضع تحت تصرف العملاء بطاقات الدفع والسحب".

3. نيابة مديرية متابعة المخاطر والخلية القانونية: تتولى السيطرة على عمليات الائتمان المنفذة في التجارة الدولية

وجمع الضمانات و نحدده ستة مصالح و هي:

➤ مصلحة المراقبة التجارية والتجارة الخارجية:

✓ "المراقبة الصارمة للملفات السيرة من قبل المصلحة ومراقبة الائتمان؛

✓ رصد مؤشرات الإنذار لكل الالتزامات التي تدار من قبل المجموعة؛

✓ متابعة عمليات التجارة الخارجية الممولة من طرف الوكالات".

➤ مصلحة متابعة ما قبل التقاضي:

✓ "التسيير الصارم للملفات التي تعالج بالمصلحة؛

✓ العمل بمبدأ القلق المستمر من مواقف التقاضي المسجلة؛

✓ تقديم الملفات إلى اللجنة التحصيل ورصد القرارات الغير مستردة".

➤ مصلحة مراقبة الضمانات:

✓ "تحيين الضمانات التي عقدت بصفة مستمرة ومنتظمة والتحقق الدوري من حالة الضمانات؛

✓ يضمن جمع وإزالة التحفظات الغير مؤمنة التحقق من محاسبة الضمانات الواردة في التغطية؛

✓ الاعتماد على تحليل الوضع وتقديم التقارير أو التحقيق في حالات التأهب".

➤ مصلحة القانونية و المنازعات:

✓ "الحفاظة على الضمانات ونشر الاعتراضات المقدمة من طرف العملاء؛

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

✓ المحافظة على الحقوق الإدارية الأصلية و ضمانات بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت والوكالات التابعة؛

✓ التكفل بالشؤون القانونية المتعلقة بالقروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت والوكالات التابعة؛

### ➤ مصلحة التوثيق و الأرشفة:

✓ "إنشاء وتأمين قاعدة بيانات المجمع والتي يجب أن تتكون من:

✓ الأنظمة المعمول لها في بنك الجزائر؛

✓ النصوص الإدارية الداخلية ( مذكرات، إجراءات و قوانين تنظيمية)؛

✓ التسيير الحسن لأرشفة المجمع والوكالات التابعة له".

### ➤ مصلحة التحصيل:

✓ "التكفل بالتحصيلات الإجبارية؛

✓ متابعة تنفيذ القرارات القضائية لصالح البنك؛

✓ متابعة تعويض أموال التحصيلات وصندوق الضمان".

4. نيابة مديرية الإدارة والمحاسبة: يتأسسها نائب المدير المسؤول ونحدده بستة مصالح و هي:

### ➤ مصلحة المحاسبة و الجباية:

✓ "تسيير مؤشرات المحاسبة للمجمع متابعة الحسابات اليومية للوكالات؛

✓ التصريح بمختلف التكاليف الجبائية وغير الجبائية المستحقة على المجمع والوكالات التابعة".

### ➤ مصلحة التحليل و المعالجة:

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

✓ مراقبة الحسابات الداخلية للمجمع والوكالات التابعة له والتكفل بالتسوية والتكفل بإصلاح

السندات وإدارة الأعمال المحاسبية إلى غاية نهاية السنة؛

✓ استغلال أرصدة المجمع الوكالات التابعة والحفاظ على عنصر التحكم الرقمي الأبجدي".

➤ **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:** يتأسسها رئيس مصلحة ومن أهم المهام الموكلة لها:

✓ "إعداد مشروع سنوي لميزانية التسيير والاستثمار الخاص بالمجمع وفقا لأهداف المسطرة،

✓ مراقبة النفقات التسيير و الاستثمار و أداء جميع المهام المخولة و التي تكون من صلاحياته؛

✓ متابعة ومعالجة طلبات الميزانية الاستثنائية الصادرة من طرف الوكالات التابعة؛

➤ **مصلحة الموارد البشرية:**

✓ "تسيير ملفات الإدارية للعاملين؛

✓ فتح مسابقات التوظيف؛

✓ إدارة الأجور والتعويضات؛

✓ التكفل بملفات من التوظيف إلى التقاعد؛

✓ إدارة التسوية النهائية للمستخدمين".

➤ **مصلحة الأمن والوسائل العامة:**

✓ "توفير جميع الوسائل لتسهيل لحماية الممتلكات؛

✓ توفير جميع الوسائل العامة لاستعمال كافة المصالح؛

✓ تسيير عقود التأمين على الممتلكات والأشخاص التابعين للبنك؛

✓ تسيير تمويل البنك و التكفل باحتياجات الوكالات والتنقيب المحلي المهني والغير مهني؛

✓ تسيير خزينة المعدات والمستلزمات".

➤ مصلحة الإعلام الآلي:

- ✓ "تسيير معدات الإعلام الآلي الخاصة بالبنك (GRE) والوكالات التابعة له؛
- ✓ الإمداد و التزويد المنتظم بعناد الإعلام الآلي للبنك والوكالة التابعة له؛
- ✓ التنسيق بين مختلف المصالح المركزية عن طريق الموقع الإلكتروني والتكفل بعمليات الصيانة".

المطلب الثاني: واقع إدارة التغيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

يعد التغيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من قبل الإدارة العليا أي في البنك الرئيسي المتواجد في الجزائر العاصمة، بحيث تقوم بإصدار قرارات وأوامر وتعليمات جديدة، وتنظم اجتماعات دورية ومستمرة بين مدراء الفروع . وأيضا تقوم بدراسة التغييرات والتنبؤ بها.

وتمثلت إدارة التغيير في تطوير القطاع الفلاحي والريفي في الجزائر حيث ساهم البنك في الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات البيئية منها التكنولوجية والإقتصادية حيث تمثلت هذه التغييرات في:

- "فرض البنك وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية؛
- توسيع في مجالات البنك من نشاطاتها الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بدون استغناء عن القطاع الفلاحي؛
- تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات تجارية خارجية سنة 1991؛
- تبني برمجيات إعلام الآلي سنة 1992 بما تسمى (Progiel Sybu) مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية من تسيير القروض، عمليات الصندوق للودائع، الفحص بعد لحسابات الزبائن، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات؛
- تشغيل بطاقة السحب والتسديد BADR في سنة 1994؛
- إدخال عملية الفحص السلك (Télétraitement) وفحص إنجاز العمليات البنكية في سنة 1996؛

- تم تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك في سنة 1988؛
- التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطها ومستوى مردوديتها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد؛
- رفع البنك إلى حد كبير من حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة؛
- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط ضعف البنك وأنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية وكان هذا في سنة 2000؛
- تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعداد تنظيم البرنامج (Sybu) كزبون مقدم الخدمة (Client Serveur) وهذا في سنة 2002؛
- إعادة النظر في تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض "لمدة تتراوح ما بين 10 و 90 يوما" سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستهلاك؛
- تحقيق مشروع البنك الجالس "Banque Assisse" خدمات مشخصة؛
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية؛
- إنشاء تطبيق إلى يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي؛
- تبنى نظام إعلامي جديد FLEXCUB سنة 28 سبتمبر 2017 وهو نظام خاص بالعمليات البنكية و المحاسبية وتم تطبيقه في 1 مارس 2018 بحيث تميز هذا نظام عن SYBU بأنه يعمل بالانترنت، كما أنه نظام موحد ويسهل على العامل والزبون بقيام بالعمليات البنكية في أي مكان كان؛
- كما اهتم البنك بتغيير في أسماء المناصب على حسب التطورات الحاصلة في السوق الاقتصادية؛
- يقوم البنك بتأمين من أي مخاطر يمكن التعرض لها ( السرقة أو الحريق من خلال أجهزة أمنية مبتكرة)؛
- اهتمام بتغيير المعدات والأجهزة وتوفير كل ما يحتاجه العامل أثناء عمله؛

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

➤ تغيير في نظام الترقية حيث أصبحت الترقية كل 3 سنوات بشرط أن لا يتغيب العامل باستمرار، أي عكس ما كان في السابق حيث كان يهتم المدير بترقية العامل حسب ما يلاحظه أو على حسب قيامه بالعمل المطلوب؛

➤ تبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت قرض إسلامي جديد سنة 2019 لم يتم تفعيله بعد".

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية 051 لعين تموشنت

نتيجة للتطورات الاقتصادية المعاصرة ازدادت أهمية تقييم أداء العاملين في البنوك بغية تحقيق أداء جيد وفعال والتعرف على نقاط القوة والضعف وتحقيق من كفاءة وفعالية استخدام الأمثل للموارد المتاحة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. أي أن كل عامل يخضع أثناء عمله إلى تقييم مستمر ودوري سواء يكون تقييم شهري أو سنوي وتقييم الأداء يختلف من مؤسسة إلى أخرى أي على حسب تأدية العمل بشكل المطلوب وفي الوقت المناسب أو على حسب مؤهلات وقدرات العامل وعدم تغييره المستمر والمواظبة على العمل أي أن كل هذا يساعد على كيفية التقييم أداء العاملين والطريقة المناسبة للتقييم بما على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية. في السابق كان يعتمد البنك في تقييمه للعاملين على نقاط الامتياز أي أن البنك الرئيسي يقوم بإرسال هذه النقاط إلى البنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت، حيث تقدر بنسبة 80% من النقاط فيوزعها المدير على حسب نسب كل وكالات. وكل وكالة يتكلف مديرها بتوزيع هذه النقاط حسب مستوى أداء العامل. وفي الوقت الحالي يتم تقييم أداء العامل على أساس طريقة التنقيط حيث تتكون من 10 نقاط وتقييم كالتالي: ينقط العامل من خلال وثيقة فردية للتنقيط تتكون من ثلاثة عناصر وهي:

➤ "كمية العمل: يمثل هذا العنصر حجم العمل مع مراعاة معايير المنصب الذي يشغله ويكون التنقيط 3 نقاط؛

- نوعية العمل: هذا العنصر يمثل في القدرة القيام بالعمل مع مراعاة تنفيذ العمل ويكون التنقيط 4 نقاط؛
- المواظبة: يمثل هذا العنصر انتظام العامل داخل العمل بما يتضمن من عيابات وتأخير ويكون التنقيط 3 نقاط؛

وتتضمن هذه البطاقة (اللقب و اسم العامل، و الرمز و تاريخ التنصيب الرتبة و الوظيفة الحالية....)، ومجموع النقاط وقسم برأي المدير أو رئيس المصلحة".

### جدول رقم 1.III: بطاقة التنقيط

العناصر	جيد	متوسط	ضعيف
كمية العمل	3 نقاط	2 نقاط	1 نقاط
نوعية العمل	4 نقاط	2 نقاط	0
المواظبة على العمل	3 نقاط لا غياب و لا تأخير	2 تأخير و غياب 8 ساعات في الشهر	1 تأخير و غياب ما بين 8 ساعات و 12 ساعة في الأشهر

المصدر: معلومات من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

يوم 12 مارس 2019 (ملحق رقم 2)

والهدف من هذه الطريقة هو أن كل عامل يقوم بتأدية عمله وفق الشروط المطلوبة وفي وقت محدد، وأيضا لتفادي الضغط على بعض العمال في قيام بعمل الآخرين أي أن كل عامل داخل بنك الفلاحة والتنمية يقوم بعمله الخاص به مما يضمن لهم أداء عمل جيد وفعال، وأيضا لتفادي المحسوبية والتحيز المقيم.

تساهم عملية تقييم الأداء بتوفير معلومات مهمة عن مستوى أداء كل عامل و تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير. بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت يسعى دائما إلى

الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين من خلال تقييم عادل وفعال. وبالتالي يسعى البنك إلى تحقيق الهدف المراد من خلال تقييم أداء ومدى كفاءة استخدام الأمتل للموارد المتاحة.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### المطلب الأول: إجراءات دراسة ميدانية

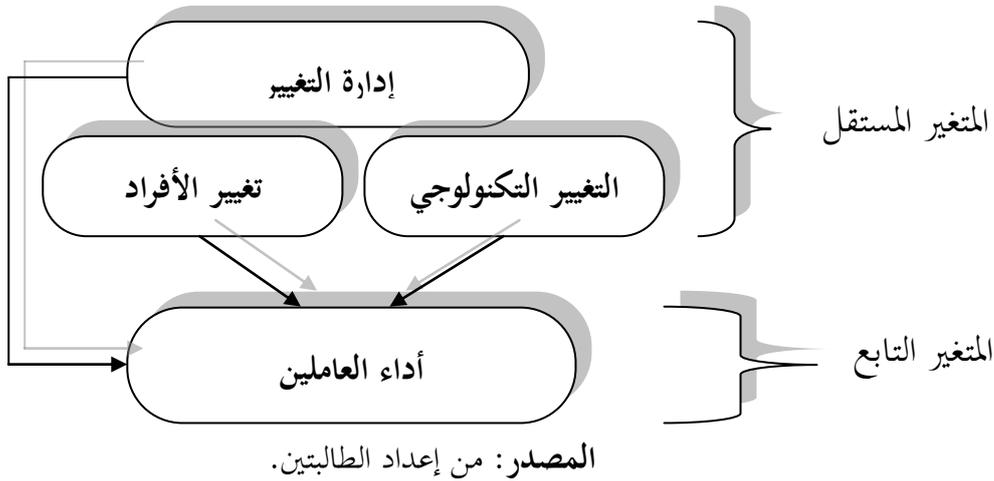
1. متغيرات الدراسة: تمثل متغيرات الدراسة في ثلاثة متغيرات، متغيرين مستقلين وواحد تابع:

✓ متغير مستقل: يتمثل في تغيير في التكنولوجيا وهو يتضمن كل ما هو جديد في مكائن حديثة تساعد في تحسين نوعية العمل،<sup>1</sup> والتغيير في أفراد ذلك برفع مهارتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل نمط سلوكهم من خلال التكوين التدريب والتحفيز.<sup>2</sup>

✓ متغير التابع: تشمل الدراسة على متغير وحيد و هو أداء العاملين الذي يعبر عن مجموعة من السلوك والناتج التي تتحقق معا.<sup>3</sup>

و هي كما بين الشكل التالي:

#### الشكل رقم III. 2: متغيرات الدراسة



<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "إدارة التغيير: التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، مرجع ذكر سابقا، ص 61

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، مرجع ذكر سابقا، ص 43

<sup>3</sup> علاوي عبد الفتاح، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط"، مرجع ذكر سابقا، ص 126

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

2. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع عينة الدراسة من جميع عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت والذي يبلغ 123 عامل، تم توزيع الاستبيانات على 71 عامل اختيروا بطريقة عشوائية لمراعاة طبيعة الموضوع والتي تستدعي التعرف على آراء العاملين بغض النظر عن مختلف المتغيرات الشخصية الخاصة بها. أعد من مجمل الاستبيانات 64 استبيان، تضمن منهم 3 غير صالحين لتحليل الإحصائي و بالتالي أصبح مجموع عينة الدراسة 61 عامل.

3. أداة الدراسة: تم الاعتماد في صياغة أداة الدراسة علة مجموعة من الأدوات تمثلت في:

المقابلة: حيث تعتبر من الأدوات المهمة التي ساعدتنا في جمع البيانات والتسجيل و وصف الحقائق والأحداث، كما ساعدتنا لتجنب الوقوع في الأخطاء التي قد تصاحب جمع البيانات من خلال ملاحظة الانفعالات التي تدل على الصحة الأجوبة.

الاستبيان: يعد من أهم الوسائل المستعملة والأكثر شيوعا في جمع المعلومات وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة تتعلق بالدراسة توجه إلى عاملي المؤسسة للحصول على معلومات وبيانات معينة.<sup>1</sup> وقد اشتمل الاستبيان على جزئين 09 وهما:

➤ الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية للأطراف المستجوبين تمثلت فيما يلي: النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مسمى الوظيفي.

➤ الجزء الثاني: يتضمن محورين:

✓ المحور الأول: يشمل هذا المحور على قسمين يتمثلان في مجالات إدارة التغيير وهما التغيير

التكنولوجي الذي يتكون من ثمانية أسئلة، والتغيير الأفراد يتكون من ستة أسئلة.

✓ المحور الثاني: يتضمن سبعة أسئلة متعلقة بأداء العاملين.

<sup>1</sup> بوغلاق نوال، " دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية: ( سونلغاز - صوميفوس - الإسمنت - الأنايب) تبسة"، مرجع ذكر سابقا، ص 134

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

وقد تم اعتماد لكرات الخماسي لإجابة على فقرات الاستبيان وذلك بالشكل التالي:

### الجدول رقم 2.III: نموذج لكرات الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: وائل فاضل حسان العكيدة، "رأس المال الفكري و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة: دراسة حالة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين الاتصالات الأردنية"، دار المجد للنشر و

التوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2019، ص78

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

طول الفئة = ( أعلى طول الفئة = أدنى طول الفئة في مقياس الخماسي ) / عدد الفئات (  $0.8 = 5 / (5 - 1)$  ) وبناء

على ذلك يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار على النحو التالي:

$$1.8 = 0.8 + 1 \text{ منخفض جدا } [1.8 - 1];$$

$$2.6 = 0.8 + 1.8 \text{ منخفض } [2.6 - 1.8];$$

$$3.4 = 0.8 + 2.6 \text{ متوسط } [3.4 - 2.6];$$

$$4.2 = 0.8 + 3.4 \text{ مرتفع } [4.2 - 3.4];$$

$$5 = 0.8 + 4.2 \text{ مرتفع جدا } [5 - 4.2].$$

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

## 1. صدق أداة الدراسة:

➤ **الصدق الظاهري:** قبل توزيع الاستمارة على عينة البحث تم مراجعتها من قبل مجموعة من الأساتذة (انظر الملحق رقم 4) وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات المهمة وأجريت وفقا لها تعديلات في صيغة بعض العبارات وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة.

وبهدف الإنقاص و التخفيف من الأخطاء تم تطوير عدة عبارات وذلك لتجنب سوء فهم أحد الأسئلة مما قد يضعف من أحد المحاور حيث أن إدراك الأفراد يختلف من فرد إلى آخر و للمستوى التعليمي اثر أيضا في فهم المقصود إضافة إلى أن بعض العاملين ربما لا يكونون على إطلاع بإحدى المصطلحات والعبارات، وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين وقد قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مكونة من 21 موزعة على محورين (الملحق رقم 3).

➤ **الصدق البنائي:** ويعني قياس أسئلة الاستبيان أي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان من محور الذي تنتمي إليه ومن أجل اختيار الصدق البنائي تم حساب اتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل من فقرات مجالات الاستبيان الواحدة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

✓ نتائج الاتساق الداخلي للتغيير التكنولوجي:

جدول رقم 3.III نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات من مجال التغيير التكنولوجي

رقم	عبارات التغيير التكنولوجي	معامل سبيرمان	قيمة الاحتمالية
1	التغيير هو عملية التكيف مع المتغيرات الخارجية	0.262*	0.041
2	التغيير أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة	0.333**	0.009
3	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة	0.385**	0.002
4	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في إحداث التغيير	0.585**	0.000
5	تحرص المؤسسة على تطوير أساليب و طرق العمل	0.564**	0.000
6	لاستعمال تكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على المؤسسة	0.616**	0.000
7	تسهل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال العلاقات الإدارية داخل المؤسسة	0.721**	0.000
8	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تسهيل العمل	0.637**	0.000

\* الارتباط دال عند 0.05

\*\* الارتباط دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS .v 18

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات التغيير التكنولوجي و درجة الكلية للمجال

والذي يوضح أن معاملات الارتباطية المبنية دالة 0.05 وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

✓ نتائج الاتساق الداخلي لمجال تغيير الأفراد:

جدول رقم 4.III نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات من مجال تغيير الأفراد

قيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان	عبارات تغيير الأفراد	
0.001	0.408**	اعتماد المؤسسة على دورات تكوينية تواكب متطلبات التغيير	9
0.000	0.514**	يساعد التدريب على تحسين الأداء	10
0.000	0.698**	تشجع المؤسسة العمل الجماعي	11
0.000	0.773**	تم عملية الترقية داخل المؤسسة وفقا لمستوى أداء العاملين	12
0.000	0.573**	تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية	13
0.016	0.307*	تعد مقاومة التغيير رد فعل يعبر عن الخوف من فقدان منصب العمل	14

\* الارتباط دال عند 0.05

\*\* الارتباط دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .v 18

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات تغيير الأفراد ودرجة الكلية للمجال والذي

يوضح أن معاملات الارتباطية المبنية دالة 0.05 وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

✓ نتائج الاتساق الداخلي لمجال أداء العاملين:

جدول رقم 5.III. نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من مجال أداء العاملين

قيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان	عبارات أداء العاملين	
0.000	0.651**	تهدف المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	15
0.882	0.019	إنجاز العمل يكون بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب	16
0.000	0.619**	يتم الاعتماد على أساليب حديثة في تقييم أداء العاملين	17
0.000	0.739**	تساعد عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية المناسبة	18
0.037	0.268*	يتم إنجاز العمل وفقا لتعليمات الإدارة العليا	19
0.000	0.739**	إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	20
0.000	0.747**	اهتمام المؤسسة بحاجات العاملين و تلبيتها	21

\* الارتباط دال عند 0.05

\*\* الارتباط دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .v 18

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات أداء العاملين ودرجة الكلية للمجال والذي يوضح أن معاملات الارتباطية المبنية دالة 0.05 وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

2. ثبات أداة الدراسة: ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس حيث تم استخدام معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ cronbach's alpha لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعادها وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 6.III نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عناصر الاستثمار	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
إدارة التغيير	14	0.753
أداء العاملين	7	0.710
الاستثمار	21	0.842

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .V 18

و يشير الجدول أعلاه أن ألفا كرونباخ لمحور إدارة التغيير قد بلغ 0.753 وهي نسبة مقبولة، في حين أن محور أداء العاملين قد بلغ 0.710 وهي بدورها نسبة مقبولة، إن جميع أسئلة الاستثمار مجتمعة فقد بلغ معاملها 0.842 وهي نسبة عالية و جيدة.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يمثل الطريقة المنظمة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك ضمن للمشكلة التي تتضمن تحديدا واضحا للمتغيرات، وكذا من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة وثبات صحة الفرضية أو نفيها، وقد تم الاستعانة ببرنامج الإحصائي ( SPSS V.18 ) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال دراسة الميدانية للعينة المبحوثة، فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة تباث فقرات استمارة الاستبيان.
- النسبة القوية و التكرارات والمتوسط الحسابي وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعدة في وصف عينة الدراسة.
- معادلة سيرمان للثبات.
- معامل الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط وعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة خط الانحدار البسيط من أجل قياس أثر متغيرات المستقلة على متغيرات التابعة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

### المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان

المطلب الأول: وصف خصائص الاستبيان:

الجدول رقم 7.III: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	المستوى/ الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	26	42.6%
	أنثى	35	57.4%
	المجموع	61	100%
الفئة العمرية	من 20 سنة إلى 30 سنة	12	19.7%
	من 31 سنة إلى 40 سنة	28	45.9%
	من 41 سنة إلى 50 سنة	15	24.6%
	أكثر من 50 سنة	6	9.8%
	المجموع	61	100%

12	4.9%	ثانوي	المؤهل العلمي
28	14.8%	تقني سامي	
15	72.1%	ليسانس	
6	8.2%	دراسات عليا	
61	100%	المجموع	
8	13.1%	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
16	26.2%	من 5 سنة إلى 10 سنة	
12	19.7%	من 11 سنة إلى 15 سنة	
25	41%	أكثر من 15 سنة	
61	100%	المجموع	
1	1.6%	مدير	المسمى الوظيفي
3	4.9%	نائب مدير	
11	18%	رئيس مصلحة	
2	3.3%	مهندس إعلام آلي	
29	47.5%	مكلف بالدراسة	
15	24.6%	عامل	
61	100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.18

بين جدول أعلاه أن 57.4% من أفراد العينة إناث، والباقي ذكور بنسبة 42.6% و هو ما يشير إلى

قلة العنصر الذكوري وهذا راجع إلى غياب معظمهم إثر انشغالهم بفترة التربص.

كما يظهر لنا توزيع أعمار العينة من 31 إلى 40 سنة قد بلغت نسبتها 45.9% وهو ما يظهر أن

نسبة الشباب متواجد بشكل كبير على مستوى مصالح البنك وهذا راجع إلى حداثة نشوء البنك الفلاحة والتنمية

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

الريفية 051 لعين تموشنت، كما قدرت الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 24.6% وهذا ما يفسر أن معظم إشارات المؤسسة هم فئة الكهول ذوي الاقدمية و الخبرة، أما نسبة الشباب اذوي الفئة من 20 سنة إلى 30 سنة بلغت نسبتها 19.7 % وهي نسبة مقبولة، بغرض إتاحة فرصة لهم لإثبات قدراتهم، أما فئة أكثر من 50 سنة بلغت 9.8 % وهي أدنى نسبة.

فيما يخص المؤهل العلمي فنجد أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 72.1% و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالمؤهلات العلمية عند شغل الوظائف خاصة بالتوظيف الإشارات نظرا لحاجة هذا المنصب إلى أفراد ذوي كفاءة عالية، كما قدرت نسبة أفراد العينة ذوي مستوى تقني سامي ب 14.8% وهي متعلقة بالعاملين المتعلقة بالاقدمية، في حين بلغت نسبة أفراد العينة متحصلين على دراسات عليا ب 8.2% وهذا راجع إلى كونهم أساتذة التكوين، أضعف نسبة كانت لأفراد ذوي مستوى ثانوي حيث بلغت 23.3%.

أما من ناحية الخبرة فقد بلغت فئة أكثر من 15 سنة أعلى نسبة و متمثلة في 41% ، في حين بلغت فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات نسبة 26.2%، و تاليها فئة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 19.5% وأخر نسبة كانت لفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت 13.1%.

ومن خصائص العينة نجد أن أغلبية أفراد العينة هم عاملين حيث بلغت نسبتهم 47.5% وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل البنك الاعتماد على الطابع الإداري، في حين بلغت فئة المكلفون بالدراسة نسبة 24.6% بسبب معاملات البنكية، أما فئة رؤساء مصلحة بلغت نسبة 18%، أما نسبة نواب المدير بلغت 4.9% نظرا لوجود ثلاثة نواب للبنك، و أخيرا نسبة هي 1.6% للمدير.

ومما سبق نستنتج أن عينة الدراسة أغلبهم فئة الإناث تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة، وأغليتهم يحملون شهادات جامعية، كما بلغت عدد سنواتهم أكثر من 15 سنة وأغليتهم عاملين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

1. تحليل نتائج محور إدارة التغيير: يمثل هذا المحور مجالات إدارة التغيير و المقسم ما بين من X1 إلى X 14 والمتمثل في التغيير التكنولوجي و تغيير الأفراد ثم حساب التوزيع التكراري و المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل مجال وقد سجل المحور ككل المتوسط حسابي قدر ب 3.79 وهو ما يدل على مستوى الأهمية المرتفع لمجالات إدارة التغيير لدى أفراد العينة المستوجبة، وهذه النتيجة مقبولة وتعكس اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت وبانحراف معياري بلغ 0.47، وتشير نتائج إلى أن البنك محل الدراسة يعتمد على مجالات إدارة التغيير.

➤ تحليل مجال التغيير التكنولوجي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت:

الجدول رقم 8.III: تحليل فقرات التغيير التكنولوجي

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
24.6	15	63.9	39	4.9	3	6.6	4	0	0	X1
19.5	12	70.5	43	4.9	3	4.9	3	0	0	X2
27.9	17	65.6	40	4.9	3	0	0	1.6	1	X3
13.1	8	44.3	27	16.4	10	14.8	9	11.5	7	X4
19.7	12	63.9	39	8.2	5	4.9	3	3.3	2	X5
42.6	26	47.5	29	3.3	2	6.6	4	0	0	X6
26.2	16	59	36	3.3	2	9.8	6	1.6	1	X7
31.1	19	57.4	35	4.9	3	6.6	4	0	0	X8

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الجسائي	
مرتفع	4	0.750	4.07	X1
مرتفع	5	0.669	4.05	X2
مرتفع	2	0.671	4.18	X3
مرتفع	8	..1.221	3.33	X4
مرتفع	7	0.881	3.92	X5
مرتفع	1	0.814	4.26	X6
مرتفع	6	0.922	3.98	X7
مرتفع	3	0.785	4.13	X8
مرتفع		0.452	3.989	المتوسط الجسائي و الإنحراف المعياري العام

إعداد

المصدر: من

#### الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.18

يوضح الجدول التالي أن إجابات أفراد العينة على عبارات مجال تغيير التكنولوجيا كانت بالموافقة، حيث أن عبارة X1 " التغيير هو عملية التكيف مع المتغيرات الخارجية" بلغت نسبة الموافقة الخاصة بها ب63.9%، والعبارة X2 " التغيير أداة حيوية لتحقيق النجاح المؤسسة" وبلغت نسبتها ب70.5% و العبارة X3 "تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة" وبلغت نسبة الموافقة الخاصة بها ب65.6%، في حين أن X4 "تتم المؤسسة بإشراك العاملين في إحداث التغيير" إذ بلغت نسبة موافقتها ب44.3%، والعبارة X5 "تحرص المؤسسة على

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

تطوير أساليب و طرق العمل" وبلغت نسبتها ب 63.9%، أما في ما يخص العبارة X6 " لاستعمال تكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على المؤسسة" حيث بلغت نسبة موافقتها 47.5%، و العبارة X7 " تسهل تكنولوجيا المعلومات و المعلومات و الاتصال العلاقات الإدارية داخل المؤسسة" وقدرت نسبتها ب 59%، وبخصوص العبارة X8 " تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تسهيل العمل" فقد حصلت على نسبة 57.4%.

وقد حقق هذا المجال وسط حسابيا عام قدر ب 3.989 وهو ما يدل على اهتمام مرتفع بمجال التغيير التكنولوجي لدى أفراد المستجوبين، وبانحراف معياري بلغ 0.452 وهو منخفض إذ يعكس درجة الانسجام جيد في إجابات المستجوبين، أما على مستوى عبارات التي تقيس مجال تغيير تكنولوجيا فإن المتوسط لها تراوح بين (3.33- 4.26) وهذا ما يدل على أن جميع عبارات التغيير التكنولوجي ذات أهمية مرتفعة لدى المستجوبين، حيث جاءت العبارة X6 " لاستعمال تكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على المؤسسة" في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.26 وانحراف معياري 0.814، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فكانت للعبارة X4 " تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في إحداث التغيير" حيث بلغ 3.33 وذلك بانحراف معياري بلغ 1.221 وبناء على ذلك يمكن ملاحظة ذلك:

✓ اهتمام البنك بإدارة التغيير و اعتبارها أداة لتحقيق النجاح ولتميز، وهذا راجع إلى نتائج الإيجابية

التي تم الوصول إليها، منذ إنشاء البنك إلى يومنا هذا

✓ يعمل البنك على توفير وسائل اتصال حديثة من شأنها تسهيل انتقال المعلومات بين المصالح.

✓ قناعة البنك بضرورة التغيير المستمر بشكل منتظم بما يواكب التطورات الخارجية، بحيث يسعى

أن يكون سباق في الإتيان بكل ما هو جديد.

✓ يعتمد البنك على إدارة التغيير في تطوير طرق وأساليب العمل بما يضمن اختصار الوقت

والجهد على عامليه.

✓ استخدام البنك برنامج إعلامي جديد سهل العلاقات الإدارية داخله كما ساهم في حماية

المعلومات وتأمينها.

✓ ركز البنك على استخدام تكنولوجيا حديثة تساهم في تسهيل العمل وتخفيف الضغط على

عامليه.

✓ غياب اهتمام البنك في إشراك عامليه في عملية اتخاذ القرار وهذا ما جعل التغيير عبارة عن أمر

واقع فرض على العاملين.

➤ تحليل مجال تغيير الأفراد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت:

الجدول رقم 9.III: تحليل فقرات تغيير الأفراد

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
31.1	19	59	36	6.6	4	1.6	1	1.6	1	X9
29.5	18	63.9	39	1.6	1	3.3	2	1.6	1	X10
14.8	9	47.5	29	16.4	10	18	11	3.3	2	X11
16.4	10	37.7	23	16.4	10	16.4	10	13.1	8	X12
13.1	8	49.2	30	11.5	7	16.4	10	9.8	6	X13
19.7	12	16.4	10	21.3	13	34.4	21	8.2	5	X14

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الجسائي	
مرتفع	1	0.757	4.16	X9
مرتفع	2	0.757	4.16	X10
مرتفع	3	1.058	3.52	X11
مرتفع	5	1.293	3.28	X12
مرتفع	4	1.201	3.39	X13
متوسط	6	1.284	3.05	X14
مرتفع		0.607	3.595	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.18

يوضح الجدول أعلاه أن معظم عبارات مجال تغيير أفراد كانت بالموافقة بنسبة متفاوتة ماعدا العبارة X14 "تعد مقاومة التغيير رد فعل يعبر عن الخوف من فقدان منصب العمل"، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة عليها بـ 34.4% أما نسبة الموافقة بشدة فقد بلغت 19.7%، و العبارة X9 "اعتماد المؤسسة على دورات تكوينية تواكب متطلبات التغيير" فبلغت نسبة الموافقة عليها 59%، أما العبارة X10 "يساعد التدريب على تحسين الأداء" قد حصلت على نسبة موافقة 63.9%، وبخصوص العبارة X11 "تشجع المؤسسة العمل الجماعي" فقد قدرت نسبة الموافقة عليها بـ 47.5%، أما العبارة X12 "تم عملية الترقية داخل المؤسسة وفقا لمستوى أداء العاملين" بلغت نسبة الموافقة عليه 37.7%، في حين بلغت نسبة الموافقة على العبارة X13 "تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز المادية و المعنوية" بـ 49.2%.

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

كما يتبين من الجدول أعلاه أن مجال تغيير الأفراد قد حقق متوسط حسابي عامًا بلغ 3.595 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري عام 0.607 وهو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة، والاهتمام المعتدل من قبل البنك بتغيير الأفراد، أما على مستوى العبارات التي تقيس مجال تغيير الأفراد، فإن المتوسط الحسابي للعبارة "X9" اعتماد المؤسسة على دورات تكوينية تواكب متطلبات التغيير" حصلت على أعلى قيمة بلغت 4.16 وهي ذات أهمية مرتفعة، وبانحراف معياري 0.757، في حين أن أدنى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للعبارة "X14" تعد مقاومة التغيير رد فعل يعبر عن الخوف من فقدان منصب العمل" ب 3.05 وهي قيمة متوسطة، بانحراف معياري 1.284، كما نجد أن العبارة "X12" تتم عملية الترقية داخل المؤسسة وفقا لمستوى أداء العاملين" قد حصلت على متوسط حسابي بلغ 3.28 وهي قيمة ذات أهمية متوسطة، بانحراف معياري 1.293، وبناءً على ذلك يمكن ملاحظة مايلي:

✓ إعتدال البنك الدورات التكوينية والبرامج التدريبية، التي تساعد في تحسين وتطوير أداء العاملين.

✓ تمتع عاملي البنك بدرجة وعي كبير بأهمية العمل الجماعي ودوره في تحسين أدائهم.

✓ لا يهتم البنك بصفة كبيرة بمستوى أداء العاملين في عملية الترقية.

✓ تعتبر نسبة المقاومة داخل البنك قليلة، فأغلبية العاملين مقتنعين بالتغيير الحاصل.

2. تحليل نتائج محور أداء العاملين : ينقسم هذا المحور ما بين من 15 X إلى 21 X والمتمثل تقييم

أداء العاملين ا ثم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وقد سجل المحور ككل

المتوسط حسابي 3.52 وهو ما يدل على مستوى الأهمية المرتفع، مما يعكس اهتمام بنك الفلاحة

والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت وبانحراف معياري بلغ 0.61، وتشير نتائج إلى أن البنك محل

الدراسة يهتم بأداء العاملين.

➤ الجدول رقم 10.III: تحليل فقرات أداء العاملين

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
4.9	3	52.5	32	18	11	21.3	13	3.3	2	X15
4.9	3	78.7	48	6.6	4	0	0	0	0	X16
18	11	41	25	21.3	13	11.5	7	8.2	5	X17
14.8	9	57.4	35	18.2	5	9.8	6	9.8	6	X18
23	14	72.1	44	4.9	3	0	0	0	0	X19
9.8	6	27.9	17	8.2	5	41	25	13.1	8	X20
13.1	8	36.1	22	18	11	24.6	15	8.2	5	X21

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	5	0.981	3.34	X15
مرتفع	2	0.458	4.08	X16
متوسط	4	1.164	3.49	X17
مرتفع	3	1.161	3.57	X18
مرتفع	1	0.500	4.18	X19
متوسط	6	1.263	2.80	X20
متوسط		1.199	3.21	X21
مرتفع		0.610	3.526	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

إعداد

المصدر: من

#### الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.18

يتضح من خلال هذا الجدول أن كل إجابات أفراد العينة حول مجال أداء العاملين كانت بالموافقة، ما عد العبارة X20 "إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار" حصلت على نسبة غير موافقة 41% أما نسبة الموافقة عليه بلغت 27.9%، أما العبارة X15 "يهدف البنك إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" بلغت نسبة الموافقة عليها 52.5%، حيث حققت العبارة X16 "إنجاز العمل يكون بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب" نسبة موافقة بلغت 78.7%، والعبارة X17 "يتم الاعتماد على أساليب حديثة في تقييم أداء العاملين" فقد بلغت نسبة الموافقة عليها 41% ونسبة الحياد 21.3%، وهو ما يعكس قلة رضا العاملين على عملية التقييم داخل

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

البنك ، أما العبارة X18" تساعد عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية المناسبة" بلغة نسبة الموافقة عليها 57.4%، و العبارة X19" يتم إنجاز العمل وفقا تعليمات الإدارة العليا" فقد بلغت نسبة الموافقة عليها 72.1%، في حين بلغة نسبة الموافقة على العبارة X21 " اهتمام البنك بحاجات العاملين وتلبيتها" ب 36.1% و نسبة عدم الموافقة عليها بلغت 24.6%.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا المحور فقد بلغ 3.56 وهو ذو مستوى أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبة، وبانحراف معياري عام بلغ 0.61 وهو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة، أما على مستوى الفقرات فتراوحت الأوساط الحسابية بين 4.18 و 2.80 وهي ذات أهمية مرتفعة، حيث سجلت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للعبارة X19" يتم إنجاز العمل وفقا تعليمات الإدارة العليا" بلغت 4.18، بانحراف معياري 0.50، أما العبارة X20" إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار" فسجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2.80 و بانحراف معياري 1.263، وبناء على ذلك يمكن ملاحظة مايلي:

- ✓ عدم إهتمام البنك بحاجيات العاملين، وبالتالي غياب الرضا الوظيفي.
- ✓ احترام العاملين لمواعيد العمل الرسمي، إضافة إلى إنجاز العمل بالشروط المتفق عليها.
- ✓ غياب رضا العاملين عن عملية التقييم التي يتبعها البنك.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

➤ الفرضية العدمية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$  لإدارة التغيير على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين

تموشنت.

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

➤ الفرضية البديلة الرئيسة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

لإدارة التغيير على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار إدارة التغيير كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 11.III: معامل التحديد والارتباط لإدارة التغيير و أداء العاملين

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,724 <sup>a</sup>	,524	,516	,42507

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة\_التغيير

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.18

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.724 عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين إدارة التغيير وأداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت، أما معامل  $R^2$  فقد بلغت 0.524، وهذا ما يفسر أن قيمة 52.4 من التغيير الحاصل في أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت ناتج عن التغيير في الاهتمام بأداء العاملين.

الجدول رقم III. 12: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التغيير على أداء العاملين

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,022	,438		,049	,961
إدارة التغيير	,924	,115	,724	8,057	,000

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.18

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير A قدرت ب 0.924، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل والمتمثل في إدارة التغيير بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.924 في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة و التي تقدر ب 8.057 و هي دالة عند مستوى معنوية Sig=0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لإدارة التغيير على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

وتفسير ذلك يرجع إلى إدراك المديرين بالاهتمام بإدارة التغيير لمساهمتها بشكل كبير في الرفع من أداء العاملين من خلال توفير ظروف العمل المناسبة، والسعي نحو تسهيل العمل عليهم من خلال الإتيان بكل ما هو جديد وعصري.

وللتحقق من أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة لإدارة التغيير على أداء العاملين، تم تقسيم الفرضية العدمية الرئيسة إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لفرضية العدمية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للتغيير

التكنولوجي على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

➤ الفرضية البديلة الرئيسية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للتغيير

التكنولوجي على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

الجدول رقم III.13: معامل التحديد والارتباط للتغيير التكنولوجي و أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 <sup>a</sup>	,340	,329	,50057

a. Valeurs prédites : (constantes), التكنولوجي\_التغير,

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.18

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.583 عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهي قيمة

جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين إدارة التغيير وأداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051

لعين تموشنت، أما معامل  $R^2$  فقد بلغت 0.340، وهذا ما يفسر أن قيمة 34% من التغيير الحاصل في أداء

العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت ناتج عن التغيير في الاهتمام بأداء العاملين.

الجدول رقم 14.III : مدى معنوية نموذج خط الانحدار (التغيير التكنولوجي وأداء العاملين)

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,606	1	7,606	30,356	,000 <sup>a</sup>
Résidu	14,783	59	,251		
Total	22,389	60			

a. Valeurs prédites : (constantes), التغيير التكنولوجي

b. Variable dépendante : العاملين\_أداء

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.18

من خلال الجدول نلاحظ قيمة الإحصاء  $\text{Sig}=0.000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية النموذج، وبالتالي لا يمكن الحكم على النموذج من خلال معامل التحديد فقط، بل يساهم اختبار المعنوية في ذلك بصورة أوضح.

الجدول رقم 15.III : نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,388	,573		,677	,501
التغيير التكنولوجي	,787	,143	,583	5,510	,000

a. Variable dépendante : العاملين\_أداء

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.18

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير A قدرت ب 0.787، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل والممثل في التغيير التكنولوجي بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.787 في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة و التي تقدر ب 5.510 وهي دالة عند مستوى معنوية  $\text{Sig}=0.000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، و بالتالي

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للتغيير التكنولوجي على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

يمكن تفسير ذلك بأن التغيير التكنولوجي يسمح للمؤسسة بإتيان بكل ما هو جديدا و مبتكر، الذي يسهل العمليات الإدارية والبنكية، وهو ما ينعكس إيجابا على الرفع من أداء العاملين وبالتالي كسب رضا الزبون.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لفرضية العدمية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  الأفراد على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

➤ الفرضية البديلة الرئيسية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لتغيير الأفراد على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

### الجدول رقم III.16: معامل التحديد والارتباط لتغيير الأفراد و أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 <sup>a</sup>	,498	,490	,43642

a. Valeurs prédites : (constantes), الافراد\_تغيير

### المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.18

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.706 عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين إدارة التغيير وأداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت، أما معامل  $R^2$  فقد بلغت 0.490، وهذا ما يفسر أن قيمة 49% من التغيير الحاصل في أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت ناتج عن التغيير في الاهتمام بأداء العاملين.

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

الجدول رقم 17.III: مدى معنوية نموذج خط الانحدار (تغيير الأفراد وأداء العاملين)

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,152	1	11,152	58,550	,000 <sup>a</sup>
Résidu	11,238	59	,190		
Total	22,389	60			

a. Valeurs prédites : (constantes), الافراد\_تغيير

b. Variable dépendante : العاملین\_أداء

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.18

من خلال الجدول نلاحظ قيمة الإحصاء  $\text{Sig}=0.000$  و هي قيمة أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على معنوية النموذج، وبالتالي لا يمكن الحكم على النموذج من خلال معامل التحديد فقط، بل يساهم اختبار المعنوية في ذلك بصورة أوضح.

الجدول رقم 18.III : نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تغيير الأفراد على أداء العاملين

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,975	,338		2,883	,005
تغيير الأفراد	,710	,093	,706	7,652	,000

a. Variable dépendante : العاملین\_أداء

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.18

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير A قدرت ب 0.710، و هذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل والمتمثل في تغيير الأفراد بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.710 في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة و التي تقدر ب 7.652 وهي دالة عند مستوى معنوية  $\text{Sig}=0.000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، و بالتالي نرفض

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت

الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$  لتغيير الأفراد على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

ويرجع تفسير ذلك إلى أن مجال تغير الأفراد يلعب دورا فعالا في الرفع من كفاءة اليد العاملة للبنك،

حيث يعمل هذا الأخير بالاستفادة من نتائج التكوينات والدورات التدريبية إذا تعلق الأمر بنقص الكفاءة، أو

إجراء تطويرات عليها، والتي تساهم في تحقيق التميز.

استنتاجات الدراسة :

**1. الاستنتاجات المتعلقة بوصف و تحليل المتغيرات:**

- يعد مجال التغيير التكنولوجي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت ذو مستوى أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر المستجوبين.

- يعد مجال تغيير الأفراد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت ذو مستوى أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر المستجوبين.

- يعد مجال أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت ذو مستوى أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر المستجوبين.

**2. الاستنتاجات المتعلقة باختبار الفرضيات:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لإدارة التغيير على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للتغيير التكنولوجي على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لتغيير الأفراد على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

**3. الاستنتاجات العامة للدراسة حالة:**

- تبنى الإدارة العليا عملية التغيير ودعمه لها ، نتيجة لحاجتها للتطوير و التنمية في مختلف الجوانب.

## الفصل الثالث دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 051لعين تموشنت

- معرفة العاملين بطبيعة التغيير و أهدافه و طرق تطبيقه، نتيجة لدورات التكوينية التي يقوم بها البنك .
- تعتبر نسبة المقاومة ضعيفة وهذا راجع إلى وعي العاملين بضرورة التغيير، وماهي النتائج التي يمكن الوصول إليها.
- عدم إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، هذا ما يجعل التغيير عبارة عن أوامر تصدرها الإدارة العليا فهي من تقود وتوجه هذا التغيير .
- تحسين و تطوير وسائل العمل بما يناسب العاملين ويشعرهم بالراحة، إضافة إلى استخدام التقنيات التكنولوجية المتاحة، والمتوفر لتسهيل العمل.
- منح الحوافز المادية والمعنوية من شأن التأثير بصفة إيجابية في أداء العاملين.
- ليس هناك رضا تام حول طريقة التقييم التي يتبعها البنك، ذلك لاعتباره لا يصف نقاط القوة و الضعف بشكل مباشر.
- لا تبني عملية الترقية على نتائج تقييم العاملين داخل البنك.
- يعمل البنك على تسهيل في العمليات البنكية التي تهدف إلى إرضاء الزبون و توفير الوقت و الجهد.

تناول الفصل الأخير من دراسة حالة التي كانت عبارة عن عملية إسقاطيه لما جاءت به المقاربات النظرية حول إدارة التغيير وأداء العاملين، اعتمدنا فيها على عدة أدوات لجمع البيانات، أهمها الاستبيان، المقابلة، ووثائق البنك موضوع الدراسة، اتضح من خلال هذا بأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت يسعى إلى إنجاح التغيير، و ذلك بالاهتمام بمجالاته باعتبارهم أداة فعالة تساهم في تسهيل العمل و الرفع من مستوى أداء العاملين، من خلال الاهتمام بما يخصهم من تكوين وترقية، وتحفيزهم ماديا مع الدعم المعنوي لما له من أثر في نفسية العامل، و تدعيم طرق الاتصال وتوفير الظروف الملائمة لسهولة سيره بما يخدم أهدافها، والاطلاع على كل ما هو جديد يخص البنك بتدعيم شبكة الاتصال، وبذلك تنمية شعورهم بالراحة وهو ما تسعى أي مؤسسة لإحرازه من أجل نجاحها في تحقيق التغيير الذي يخدم أهدافها ويدعم إستراتيجيتها.

الخاتمة

العامّة

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

ومن خلال بحثنا هذا الذي سلط الضوء على إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، أين خصصنا فيه بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت نموذج الدراسة، تبين أنه يريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة ولا بد أن يكون قادر على مواجهتها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة لهذه البيئة، ولتحقيق ذلك يتبنى البنك عمليات تغييرية ترفع من أدائه وأداء عامليه ويحسن سياسته في إدارة موارده، وخلق قيمة مضافة تمكنه من تموضع تنافسي معتبر.

تعد المعالجة الإحصائية للبيانات والمعطيات المتحصل عليها من أدوات الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة، استطعنا التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والنتائج التطبيقية التي سنعرضها بالترتيب حسب أهميتها، كما سنستعرض فرضيات الدراسة واختبار مدى صحتها مع ذكر بعد التوصيات والاقتراحات، يمكن للبنك موضوع الدراسة الاستعانة بها، مع طرح بعض المواضيع التي نحسبها أفاق لبحثنا هذا.

في ما يخص اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها في هذه الدراسة، فقد توصلنا إلى:

1. لم يعد التغيير وسيلة تساعد على تحقيق الأهداف فقد بل أصبح من أهم متطلبات التقدم والتطور، حيث يساهم في إنعاش المؤسسة داخليا للتجاوب مع المتغيرات الخارجية من خلال تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق النجاح وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى: إدارة التغيير طريقة فعالة لتحقيق التطوير والاستمرارية.

2. تتمثل عملية تقييم العاملين من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، فهي بمثابة مقياس لأداء العاملين، ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن للمؤسسة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعيين الحوافز المادية و المعنوية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية: تساعد عملية تقييم أداء العاملين المؤسسة على تحقيق أهدافها.

3. يوجد اثر ايجابي لإدارة التغيير ممثلة في مجال التغيير التكنولوجي، وتغيير الأفراد على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لمجالات إدارة التغيير على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية 051 لعين تموشنت.

### نتائج الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- إدارة التغيير هي عملية منظمة تساهم هدفها التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية ، وهي من أفضل الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التقدم والنمو.
  - يعتبر التغيير عملية صعبة لما يحتاجه من بدل الكثير من الوقت والجهد.
  - على المؤسسة إدراك أسباب مقاومة التغيير، وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجته.
  - تؤثر عملية تقييم أداء العاملين على المؤسسة من جهة فهو يضمن لها الاستمرارية، وعلى العاملين من جهة أخرى من خلال الرفع من أدائهم وكفاءتهم.
  - ضرورة وجود نظام معلومات يساعد المؤسسة على تقييم عاملها.
  - وضع نظام حوافز يثير حماس العاملين في منح كل قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

-يؤثر مجال التغيير التكنولوجي على أداء العاملين، وذلك لقدرة هذا المجال على مواكبة التطورات المستمرة من خلال استعمال طرق حديثة في الاتصال بهدف تقليص الجهد والوقت، وتسريع تدفق المعلومات، هذا ما يرفع من كفاءة أداء العاملين.

-يؤثر مجال تغيير الأفراد على أداء العاملين، ويرجع هذا إلى التوافق الحاصل بين التغيير والبرامج التدريبية التي تساعدهم على التأقلم مع الوضع الجديد، وتعمل على تجديد معارفهم ومكتسباتهم، إضافة إلى الحوافز التي تثير دوافع العمل خصوصا في ظروف عمل متهيجة.

### الاقتراحات:

- إشراك كافة المستويات الإدارية في عملية إتخاذ القرار، حيث يرتفع شعورهم بالانتماء لمؤسسة محل الدراسة.
- إعطاء العاملين مساحة واسعة لتقديم مقترحاتهم وأرائهم حول عملية التغيير، وفتح المجال لهم للإبداع والابتكار.
- توسيع شبكة الاتصال التي تساعد على تدفق المعلومات في جميع المستويات.
- يجب على البنك السعي لتحقيق رضا جميع العاملين وذلك بما يتماشى مع أهدافه وإستراتيجيته.
- يلزم على البنك تغيير طريقة التقييم بما يناسب عاملها ويشعرهم بالثقة، بالاعتماد على عدة مصادر للتقييم.
- ضرورة الاعتماد على نتائج التقييم في عملية الترقية، وكذا الكفاءات التي تدفع إلى التفاني في العمل.
- من الضروري الاهتمام بحاجيات الإنسانية للعاملين.

### آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة التغيير على أداء العاملين ظهر لنا بعض الإشكاليات الناتجة عن تشعب واتساع موضوع دراستنا، والتي من الممكن اعتبارها كآفاق لدراسات وبحوث مستقبلية ومن ضمنها:
- دور إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.
  - أثر التغيير التنظيمي على هيكلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-أثر تكنولوجيا التغيير والثقافة التنظيمية على الموارد البشرية.

-تحقيق رضا العميل من خلال أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية.

-أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فاعلية وظائف الموارد البشرية.

قائمة

المراجع

والمصادر

### 1. الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
2. أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أحمد ماهر، " الاختبارات و استخدامهما في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي" دار اليازوني العلمية، الأردن، 2012.
5. ألان وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون، "إدارة التغيير بنجاح: استخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
6. آمال بن سمشة، " الأداء البشري بالإدارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
7. أنس عبد الباسط عباس، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
8. أنعام الحيايلى، بهاء الدين المنجى العسكري، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.
9. براء رجب تركي، " نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل و تمكين قدرات الأفراد"، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.

10. برنوطي سعاد نايف، " إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
11. بلال خلف السكارنه، "التطوير التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة، الطبعة الثانية، الأردن، 2013.
12. بو الشرش كمال، " الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية"، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
13. جاري ديسلر، " إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015.
14. جمال الدين لعويسات، " السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
15. جمال الدين محمد مرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
16. حازم حمد موسى الجنابي، " إدارة التغيير الإستراتيجية الأمريكية الشاملة أمودجا"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
17. حسن محمد أحمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر و الإستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، السودان، 2014.
18. حسن محمود حريم، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل"، دار و مكتبة الحامد، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006.
19. خضر مصباح إسماعيل الطيطي: " إدارة التغيير: التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

20. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
21. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: " نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2009.
22. خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ، 2009.
23. رافدة الحريري، " اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية، الأردن، 2017.
24. راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
25. زيد منير عبوي: " إدارة التغيير و التطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007
26. سلمان زيدان، " استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
27. سلوى عمر عبد الرحمن، " الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
28. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الوائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
29. سيد سالم عرفة، " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
30. سيد محمد جاد الرب، " إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء: الأطر المنهجية و التطبيقات العملية"، دار الفكر العربي، مصر، 2009.

31. شوقي ناجي جواد: " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
32. صالح علي عودة الهلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
33. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، " الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
35. عائشة إبراهيم البريمي، "إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية: شرطة الشارقة كالمودج"، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
36. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي و العشرين: منحنى نظمي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
37. عبد الباري درة، و الآخرون، " إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
38. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
39. عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
40. عبد الله حسن عواد، " إدارة و تقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2018.

41. عزام علي، " إدارة الموارد البشرية و تنميتها "، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
42. علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
43. علي محمد رابعة، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
44. عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
45. فريد النجار: " التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
46. فريد كورتل، آمال كحيلية، " إدارة التغيير في عالم متغير"، زمزم ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
47. فيصل حسونة، " إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
48. ليلي مطالي، " محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
49. محمد أحمد عبد النبي، " إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
50. محمد بن يوسف النمران العطييات، " إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

51. محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
52. محمد عبد الغني حسن هلال، " المسار الوظيفي و الأداء و الجدارة و الأجور"، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2009.
53. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، " دور تقييم في تنمية الموارد البشرية " الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
54. محمد محمد إبراهيم، " إدارة الموارد البشرية: أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة: المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة: رأس المال البشري من المنظور الإداري"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
55. مدثر حماد الشيخ التيجاني، " أثر الدوافع على أداء العاملين: دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
56. مدحت أبو النصر، " الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
57. مصطفى كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
58. مصطفى يوسف الكافي، " إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
59. مصطفى يوسف كافي، " إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

60. مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
61. ناصر محمود سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات: " إدارة التغيير و التطوير" إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
62. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
63. نجبة من العلماء و الباحثين: " إدارة التغيير و مواجهة الأزمات"، دار الأمين، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005.
64. نوال يونس محمد آل مراد، " نظام تقييم أداء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات إدارتها"، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
65. نور الدين بشير تاويريت، " نظرية المنظمة و التنظيم"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
66. نوري منير، " تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014.
67. وائل فاضل حسان العكيدة، " رأس المال الفكري و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين الاتصالات الأردنية" ، دار المجد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص78

1. أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، " دور أسلوب كايزن ( الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، بشار، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
2. السعيد بريش، نعيمة يجاوي، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها : دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012.
3. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
4. عبد المليك مزهوده، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001.
5. العربي عطية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة(الجزائر)"، مجلة الباحث، عدد 10، 2012.
6. علي فلاح الزعبي، " إدارة التغيير و دورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني: ( نموذج ريادي- متكامل)"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد السابع، جوان 2010.
7. كمال برياوي، " دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي"، مجلة أداء المؤسسات الاجتماعية، جامعة بشار، العدد الرابع، 2013.

8. وائل محمد ثابت، "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، المجلد 14، العدد 2، 2012.

9. يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد، " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين"، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 13، العدد 1، 2011.

### 3. المذكرات و الرسائل العلمية:

1. ابتسام إبراهيم مرزوق، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية الفلسطينية"، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة ، 2006.

2. بالحسين دلندة، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، المسيلة، 2013.

3. بن علي عبد الوهاب، " مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران"، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2015.

4. بوبرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجارات الفلاحية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة، 2012.

5. بوديب دنيا، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة-شركة بيبسي الجزائر-  
"،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر3،كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم  
التسيير،الجزائر،2014.
6. بوطبة نور الهدى،"إدارة التغيير في مؤسسة التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية  
دراسة حالة تطبيقية إصلاح ل.م.د في عينة الجامعة الجزائرية"،أطروحة الدكتوراة، جامعة باتنة1،كلية  
العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير،2016
7. بوعلاق نوال، " دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها: دراسة تطبيقية على مجموعة من  
المؤسسات الاقتصادية: ( سونلغاز- صوميفوس- الإسمنت- الأنايب) تبسة"، مذكرة مكملة لنيل  
شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير، المسيلة، 2015.
8. حماد محمود الرقب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"،رسالة استكمال لمتطلبات  
الحصول على درجة الماجستير،الجامعة الاسلامية،كلية التجارة، سنة 2008 .
9. خالد ماضي أبو ماضي، " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها"،  
قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة  
الإسلامية،كلية التجارة،غزة، 2007.
10. ريعة أحمد الصغير، " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة  
المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة  
الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2،كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية، و علوم التسيير،  
قسنطينة،2014.

11. زهير محمود الكردي: " إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: بحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: الجامعة الإسلامية دراسة حالة"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2016.
12. سماتي حاتم، " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، 2018.
13. سوفي نبيل، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل" ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
14. صورية بوظرفة،"القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
15. طارق محمد عايش سرور،"أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، غزة، 2016.
16. طويهري فاطمة، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت"، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وهران، 2015.

17. عباس سمير: " الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير: في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD : دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008.
18. عبد الغاني بن حامد، "دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرة دراسة حالة: المديرين لحاسي الرمل و حاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، الجزائر"، أطروحة دكتوراة، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، ورقلة، 2016.
19. علاوي عبد الفتاح، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط"، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2013.
20. علي جوادي، " التحفيز و علافته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية: دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز ( اولمبي الوادي، بركة و عين التوتة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، معهد علوم الطبيعية و الحياة، سوق أهراس، سنة 2012.
21. قديد مختارية، " تقييم الأداء في إطار مراقبة التسيير و أثره على تحفيز الأفراد: دراسة حالة كل من ملبنة و مجبنة تسالة فرع Giplait و مؤسسة خنتر لمركبات السيارات KCA"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجليلي ليابس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سيدي بلعباس، 2012.

22. كرمي كريمة، " التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز: دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية عنابة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عنابة، 2010.
23. موسى محمد أبو حطب، " فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2009.
24. مومن شرف الدين، " دور الإدارة بالعماليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف، 2012.

### 4 مؤثر:

1. سامر الدقاق، "إدارة التغيير: نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية، المؤتمر العلمي الأول في الإدارة و التمويل و الاقتصاد، المعهد العالي للعلوم التطبيقية و التكنولوجيا، دمشق، 2017.

### 5. المواقع الالكترونية:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، " مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات و الاتجاهات الحديثة"، العبيكان للنشر، الطبعة العاشرة، الرياض، سنة 2014، ص 20.

<https://books.google.dz/books?id=nOJUCgAAQBAJ&printsec=fr>

[ontcover&dq](#) يوم 2019/02/12 على الساعة 10:20.

2. أحمد عبد الغفار، " الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة"، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، سنة

2014، ص 39.

[https://books.google.dz/books?id=axKtDQAAQBAJ&pg=PA32&](https://books.google.dz/books?id=axKtDQAAQBAJ&pg=PA32&dq&fbclid)

[dq&fbclid](https://books.google.dz/books?id=axKtDQAAQBAJ&pg=PA32&dq&fbclid) يوم 2019/02/12 على الساعة 10:30

3. عبد الكريم أحمد جميل: " تدريب و تنمية الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،

الأردن، سنة 2016، ص 29، 30.

<https://books.google.dz/books?id=YfasDQAAQBAJ&printsec=fro>

[ntcover&dq](https://books.google.dz/books?id=YfasDQAAQBAJ&printsec=fro) يوم 2019/02/12 على الساعة 11:38.

مراجع باللغة العربية:

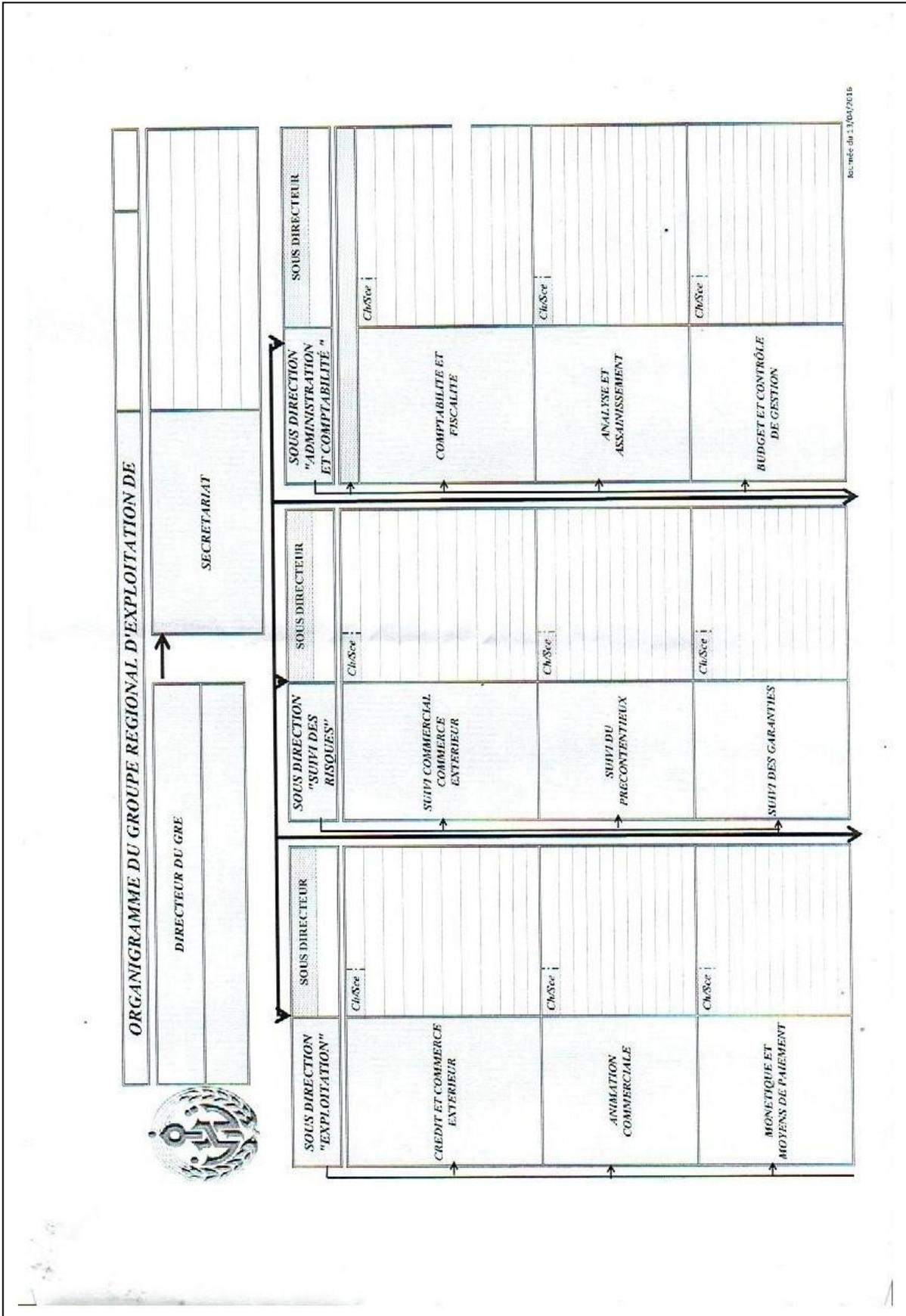
1.الكتب:

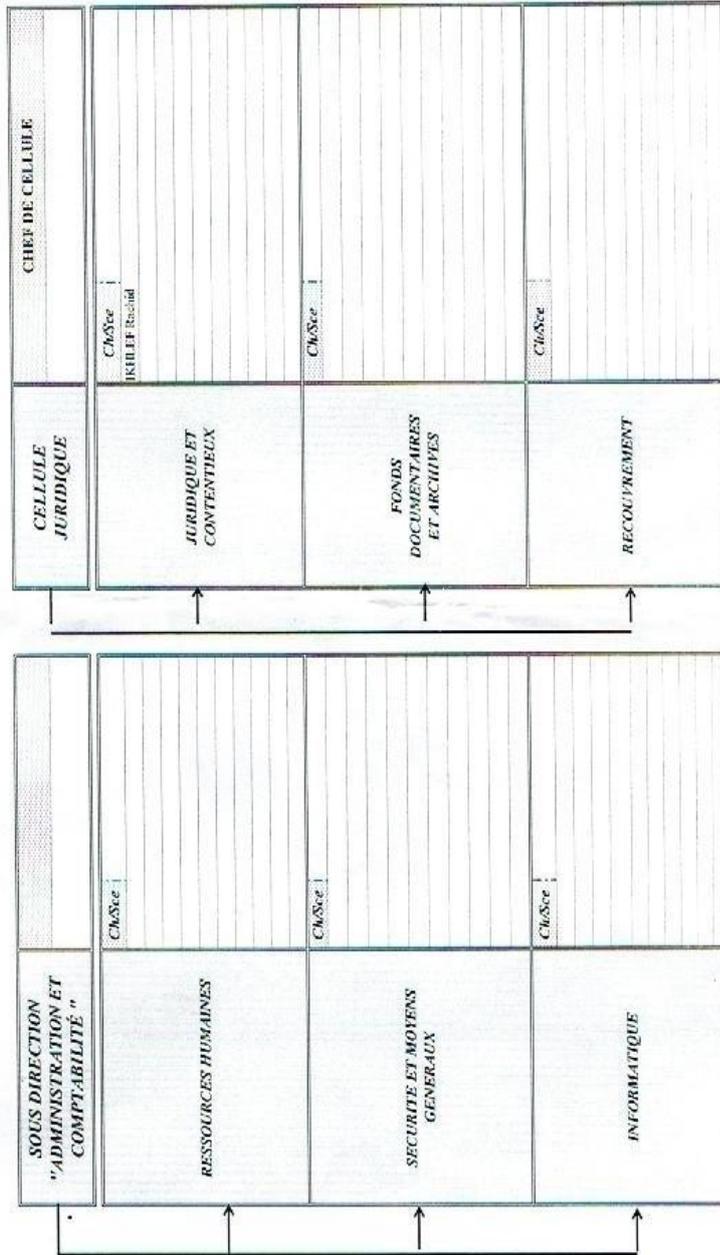
1. David Autissier, Jean Michel Moutos, "**Methode de Conduit du Changement: Diagostic-Acompagnement- pilotage**", Dunod, paris, Année2007.
2. Pascal Charpentier , "**Management et gestion des organisations** " ,Armand colin,paris,2007.
3. Pierre Pastor, "**Gestion du Changement** ", edition liaisons, Paris, Année 2005.

1. Melloud Sidali, "**Conduit du changement en entreprise :le role de la gestion des ressources humaines etude partique :SPA Cevital Bejaia** ", Mémoire de master option Sociologie du travail et des Ressources Humaines, Département des Sciences Sociales, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, Année 2018.

الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي للبنك





الملحق رقم 2: بطاقة التقيط

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL  
GRUPE REGIONAL D'EXPLOITATION AIN-TEMOUCHENT« 051 »

FICHE DE NOTATION (PR)

SIEGE :

ANNEE:

NOM ET PRENOM :

MATRICULE:

POSTE DE TRAVAIL :

NOTATION :

Les travailleurs sont notes mensuellement sur une fiche individuelle de notation selon les trois (03) critères suivants:

A) - QUANTITE DE TRAVAIL :

Ce critère mesure le volume du travail fourni conformément aux normes propres aux postes de travail considérés - Note maximale : 03 points

B) - QUALITE DU TRAVAIL :

Ce critère mesure le savoir faire et le soin que l'agent apporte dans l'exécution de son travail- Note maximale : 04 points

C) ASSIDUITE :

Ce critère mesure la régularité de l'agent au travail compte tenu des retards et absences- Note maximale : 03 points

CRITERES	BON	MOYEN	MEDIOCRE
QUANTITE DU TRAVAIL	3 POINTS	2 POINTS	1 POINT
QUALITE DU TRAVAIL	4 POINTS	2 POINTS	0 POINT
ASSIDUITE	3 POINTS AUCUNE ABSENCE NI RETARD	2 POINTS RETARDS ET ABS CUMULES INT A 08 H PAR MOIS	1 POINT RETARD ET ABS.CUM COMPRIS ENTRE 8H ET 12H/MOIS

## " Appréciation "

Mois		
Critères	Notes	Total
Quantité du travail	de 0 à 3 Points	
Qualité de travail	de 0 à 4 Points	
Assiduité	de 0 à 3 Points	

NOTATION FINALE :

(2) TEMPS DE PRESENCE:

VISA DU NOTATEUR :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

Mois		
Critères	Notes	Total
Quantité du travail	de 0 à 3 Points	
Qualité de travail	de 0 à 4 Points	
Assiduité	de 0 à 3 Points	

NOTATION FINALE :

(2) TEMPS DE PRESENCE:

VISA DU NOTATEUR :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

الملحق رقم 3: استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية



تحية طيبة أما بعد

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان **أثر إدارة التغيير على أداء العاملين** تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مدى مساهمة إدارة التغيير في الرفع من أداء العاملين و يشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان علما أن المعلومات التي يتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم على مساهمتكم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المقدم فرأيكم مهم جدا لإتمام هذه الدراسة.

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

- 1 النوع:  ذكر  أنثى
2. الفئة العمرية:  أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة
- من 41 سنة إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي:  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنوات إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي: مدير  نائب المدير  مساعد المدير   
 رئيس مصلحة  مهندس  عامل

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: إدارة التغيير</b>						
<b>I. التغيير التكنولوجي</b>						
1	التغيير هو عملية التكيف مع المتغيرات الخارجية،					
2	التغيير أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة،					
3	تتم المؤسسة بإشراك العاملين في إحداث التغيير،					
4	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة،					
5	تحرص المؤسسة على تطوير أساليب و طرق العمل،					
6	لاستعمال تكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على المؤسسة،					
7	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تسهيل العمل،					
8	تسهل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال العلاقات الإدارية داخل المؤسسة،					
<b>II. تغيير الأفراد</b>						
9	اعتماد المؤسسة على دورات تكوينية تواكب متطلبات التغيير،					

					يساعد التدريب على تحسين الأداء،	10
					تشجع المؤسسة العمل الجماعي،	11
					تتم عملية الترقية داخل المؤسسة وفقا لمستوى أداء العاملين،	12
					تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز المادية و المعنوية،	13
					مقاومة التغيير نتيجة الخوف من فقدان منصب العمل،	14
<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موفق بشدة	العبارات	الرقم
					يهدف البنك إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،	15
					إنجاز العمل يكون بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب،	16
					يتم الاعتماد على أساليب حديثة في تقييم أداء العاملين،	17
					تساعد عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية المناسبة،	18
					يتم إنجاز العمل وفقا لتعليمات الإدارة العليا،	19
					إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار،	20
					اهتمام البنك بحاجات العاملين و تلبيتها.	21

## الملحق رقم 04: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم "أ"	1.د. حولية يحيى
لمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذة محاضرة قسم "ب"	2.د. توزان فاطمة الزهراء
لمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذة محاضرة قسم "ب"	3.د. منقوري منال
لمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم "أ"	4.د. بن عامر عبد الكريم
لمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم "أ"	5.د. بوزياني هاجر

## المستخلص:

تتتم هذه المذكرة و المعنونة بأثر إدارة التغيير على أداء العاملين بمعالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة التغيير في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة؟. وبعد الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية 051 لعين تموشنت، خلصت إلى نتيجة تمثلت في: يوجد أثر الملحج التغيير التكنولوجي على أداء العاملين، وذلك لقدرة هذا المجال على مواكبة التطورات المستمرة من خلال استعمال طرق حديثة في الاتصال بهدف تقليص الجهد والوقت، وتسريع تدفق المعلومات، وهذا ما يرفع من كفاءة أداء العاملين، كما يؤثر مجال تغيير الأفراد على أداء العاملين، ويرجع هذا إلى التوافق الحاصل بين التغيير، والبرامج التدريبية التي تساعدهم على التأقلم مع الوضع الجديد، وتعمل على تجديد معارفهم ومكتسباتهم، إضافة إلى الحوافز التي تثير دوافع العمل خصوصا في ظروف عمل متهيجة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، تقييم الأداء .

## Résumé :

Ce mémoire s'intéresse sur l'impact de gestion du changement sur la performance des travailleurs , par le traitement de la problématique de la capacité de la participation de Mangement du changement dans l'ascension de performance des travailleurs dans l'entreprise ?.et après l'étude de cas qui a eu lieu au niveau de la banque de l'agriculture et du développement rural 051 à Ain temouchent, qui a conclu au résultat dont l'effet influe sur : l'impact de l'intervalle du changement technologique sur le rendement des travailleur, et cela par la puissance de cet intervalle sur la continuité des évolutions à travers du nouvelles méthodes dans la communication. qui a pour but la réduction de l'effort et du temps, et l'accélération du débit des informations ,et cela élève l'efficacité du rendement des travailleur, comme il influe sur l'intervalle du changement chez les personne sur leur rendement dans le travail, et cela revient a la compatibilité qui s'installe entre le changement et les programmes pédagogique. qui les aident à leur intégration dans leur nouvel état, et contribue au renouveau de leur connaissances et de leur acquis plus des avantage. qui influent sur leurs motivations pour le travail et spécialement sur les conditions de travail qui leur sont préparées.

**les mots clés :** Mangement de changement, évaluation de rendement.

## Abstract :

This thesis Will adress the impact of change management on employée performance by addressing the following problem : how closely does change management raisisng the performance of employées within the institution?, and after the case study conducted at the level of the bank og Agriculture and Rural development 051 Ain temouchent. concluded that there was an impact of technological change on the performance of the workers, because of the ability of this field to keep abreast of ongoing developement though the use of modern methods of communication in oder to reduce the effort and time, and accelerate the flow of information, which increases the effeciency of performance. The impact of change in personnel also effects the performance of employees, due to the comptability between change and the training programs that help them to adapt the new situation, and to renew their knowledge and assets, as well as incentives that stimulate the motivation of the work, especially in the circumstances of invities action.

**Keywords :** Change Management, Performance assessment.