



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف:

*مقراب سارة

إعداد الطالبتين:

*العابدي جميلة

*بوجلالة عائشة

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	سردون مهديّة
مقررا	مقراب سارة
ممتحنا	سلمان فريحة

السنة الدراسية: 2015/2016

كلمة شكر

لعل أصدق و أعظم شكر نستطيع أن نوجهه هو شكرنا لمقدر الأقدار
و مصرف الأمور على ما يشاء و يختار، إلى من لا يقصده أحد في
محنته و إلا و فرج و كربته، إلى الذي يهب الأيسر بع العسر. إليك يارب
كل الحمد و الثناء، و نحمدك حمدا كثيرا طيبا مباركا و صلى الله على
سيدنا محمد .

أتقدم بجزيل الشكر و كلي إحترام و تقدير إلى الأستاذة مقربة سارة
التي ساعدتنا طوال بحثنا و لم تبخل علينا بنصائحها إلى كل من علمني
حرفا و ساهم في تكويننا علميا و أخلاقيا من الإبتدائي إلى الجامعي
أخص بالذكر أساتذة الجامعة كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر و العرفان
لكل موظفي المؤسسة العمومية لسقي و صرف المياه وحدة الشلف الأعلى
بخميس مليانة.

و في الأخير أرفق جزيل الشكر و التقدير و العرفان و إلى كل من ساهم
في إعداد هذا البحث المتواضع من بعيد أو من قريب.

الإهداء:

إلى كل من يسعى لراحتنا وضمان مستقبلنا.....

إلى نبض روجي أبي وأمي الغاليين

حفظهما الله .

إلى جميع الأهل والأقارب

خاصة إخوتي حفظهم الله

إلى كل من رفع القلم وسهر الليالي

إلى الأستاذة التي ساعدتنا كثيرا مقراب سارة

إلى زملاء الدراسة .

إلى كل أصدقائي ومن ساهم في رفع معنوياتي في المعرفة

والى كل من هو في القلب ولم يذكره قلبي

إهداء

بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض و لا في السماء
وهو السميع العليم و أشكره على كل شيء
يستحيل أن أجد كلمات إهداء لأن جميع مفردات تعابير بكل اللغات
التي لا تجمع في طياتها ما يمكن أن يهدي، كل ما يمكنني قوله عن ضوء العين
التي أرى بها و نسمة الروح التي أحيا عليها إلى التي شققت
ثوب العنان و البستني إياه إلى التي علمتني وهنا على و هن إلى من رأني
قلبا قبل أن تراني حينها، إلى التي لم تبخل علي أبدا بدعواتها
أمي، أمي الغالية حفظه الله و أطال في عمرها
إلى الذي كان سببا في وجودي و تعليمي إلى صاحب القلب الكبير
الذي رحمني و رباني و علمني مكارم الأخلاق و القيم و يحمل الكثير
و كرس حياته من أجل أن يراني أرى إلى الأعلى و مراتب العلم و المعرفة
أبي العزيز الغالي حفظه الله و أطال في عمره
إلى أعظم و أعلى الرجال الذين تجمعني بهم أقدس العلاقات البشرية على من
قدمولي كل الإمكانيات المادية و المعنوية
إلى من وضعوا في الثقة التامة التي أرجو أن أكون محل ثقتهم
و أفتخر بهم و أحبهم إلى: مصطفى، حسين، محمد، عمر، جلول
و إلى أجمل و أعز الفتيات على قلبي إلى أختاي: حبيبة و نصيرة
إلى أعز العاصير على قلبي: نور الهدى، شهيناز، مرام، رضا، علي، نذير، رياض، أكرم
إلى صديقاتي المفضلات اللواتي رافقنني طوال المشوار الدراسي
وإلى زوجي المستقبلي و أمه الغالية .

جميلة

الملخص:

تسعى المؤسسات للبقاء و النمو، فالمؤسسة التي تريد الاستمرار يجب عليها ألا تقف ثابتة أمام التغيرات المتسارعة، فمنذ أن نظمت علاقات العمل فهو دائماً في حالة مقارنة بين تقنياته وبمؤشرات الأداء الحالي فكل فترة لها صفتها من التذبذب وعدم الاستقرار. تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مؤسساتنا العمومية لتطبيق في تطبيق إدارة التغيير في أداؤها لأنشطتها المختلفة، طبقت الدراسة على مؤسسة سقي وصرف المياه وحدة الشلف الأعلى بخميس مليانة، لتطبيق واختبار فرضيات الدراسة اخترنا عينة مكونة من 31 عامل وقمنا باستجوابهم، كما إعتدنا على البرنامج الإحصائي SPSS في تفرغ البيانات وتحليلها الذي يسمح بتحليل مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء. من خلال إسقاط الجانب النظري على التطبيقي توصلنا إلى أن تطبيق إدارة التغيير يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث أن معامل الارتباط بين إدارة التغيير والأداء يساوي 0,667 وهو ارتباط مقبول القيمة، وأن القيمة الإحتمالية لها تساوي $sig=0,00$ وهي أقل من مستوى الدلالة 5% ومنه فإن تطبيق إدارة التغيير يؤثر على الأداء المؤسسي.

Résumé

Organisations pour survivre et se développer la recherche, l'établissement que vous souhaitez garder ne doit pas rester constants changements rapides, depuis les syndicats relations est toujours comparer ses techniques et ses méthodes d'indicateurs de performance en son temps, chaque période a sa part de volatilité et d'instabilité. L'étude vise à identifier comment les institutions étroite changement gestion méthode publique appliquée dans l'exercice de diverses activités, appliquée à l'étude sur l'institution de l'arrosage et le drainage unité suprême chlef jeu miliana et appliquer et étude d'hypothèses de test peut contribuer à un échantillon de 31 travailleurs et nous avons demandé, que nous nous sommes appuyés sur le programme statistique spss en réception des données et d'analyse, qui nous permet d'analyser l'effet d'amélioration de gestion et performance d'altghirali et en laissant tomber la théorie appliquée à venir pour changer les applications de gestion qui affectent les performances Cadre institutionnel, comme le coefficient de corrélation entre l'évaluation gestion et performance de changement équivaut à 0,667 est une valeur acceptable de lien, probabilité valeur son $sig = 0, 00$ et n'atteint pas l'application de gestion de changement de 5% indication niveau affecte les performances.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معامل ألفا كرونباخ	48
02	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.	48
03	يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات إدارة التغيير.	49
04	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم خاص بأسئلة تقييم أداء المؤسسة.	50
05	معامل الارتباط لبيرسن	51
06	معاملات نموذج الدراسة	52
07	يبين معامل التحديد وقيمة فيشر	52

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لوحدة شلف الأعلى لصرف المياه	45

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
IV	الملخص
V	قائمة الأشكال والجداول
VI	الفهرس
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي
03	المطلب الأول : مفهوم التغيير
05	المطلب الثاني: أسباب وأساليب التغيير
06	المطلب الثالث: أنواع التغيير واستراتيجياته
08	المبحث الثاني : ماهية إدارة التغيير
08	المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير
11	المطلب الثاني : نماذج إدارة التغيير
14	المطلب الثالث: مجالات إدارة التغيير .
15	المبحث الثالث: مقاومة التغيير داخل المؤسسة
15	المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير
15	المطلب الثاني : أسباب مقاومة التغيير و صور التعبير عنه
17	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير
19	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: عموميات حول الأداء المؤسسي
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء
23	المطلب الثاني: أنواع الأداء
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة
26	المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

26	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
27	المطلب الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء
28	المطلب الثالث: بطاقة تقييم الأداء المتوازن
30	المبحث الثالث : علاقة إدارة التغيير بتحسين الأداء
30	المطلب الأول :تحسين الأداء.
31	المطلب الثاني : أساليب تحسين الأداء
34	المطلب الثالث :اثر إدارة التغيير على تحسين الأداء
36	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بوحدة شلف لصرف المياه.	
38	تمهيد
39	المبحث الأول : لمحة عن وحدة شلف الأعلى لصرف المياه
39	المطلب الأول: تاريخ إنشاء وحدة شلف الأعلى لصرف المياه
41	المطلب الثاني : مصالح ووظائف الوحدة
42	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لوحدة شلف الأعلى لصرف المياه
46	المبحث الثاني :منهجية وعينة الدراسة
46	المطلب الأول : الأدوات المستعملة
47	المطلب الثاني : عينة الدراسة والأدوات الإحصائية المستعملة
47	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الميدانية
47	المطلب الأول: عرض تحليل نتائج الدراسة
49	المطلب الثاني:التحليل الوصفي لأسئلة إدارة التغيير وتقييم أداء المؤسسة
53	خلاصة
55	خاتمة
58	قائمة المراجع
-	الملاحق

حَقِّقْ حَقِّقْ

نتيجة للتطورات المتلاحقة المتسارعة الحاصلة في البيئة العالمية، أصبحت معظم المؤسسات على إختلاف أنواعها تسعى إلى محاولة المواكبة والتكيف مع الأوضاع والمستجدات العالمية، وذلك من خلال إحداث مختلف عمليات التغيير، والبحث عن كل ما هو من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب و العناصر المادية وغير المادية وأصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهودا متواصلة وتؤمن الإمكانيات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الداخلية والخارجية، من أجل تحسين الاداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية، أي ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا، فالإدارة العامة تواجه ثلاث ديناميكيات معاصرة مترابطة، هي: إزدياد حالة التعقيد الاجتماعي والثقافي، وإزدياد حالة عدم التأكد بشأن المتطلبات التي تحتاج إليها والتي تطورها من أجل تحسين الكفاءة وتبني التغيير وتنفيذه، وإزدياد التوقعات الديمقراطية، وضغوط الأفراد والجماعات.

وقد تزايد الإهتمام بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحسين الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أم تجارية أم خدمية، الأمر الذي إقتضى التركيز على أساليب إدارة الأداء بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الإستمرارية والتطور، فالتطور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة أصبحت كلها دوافع تفرض على المؤسسة حسن إستخدام الموارد وإستغلال الفرص المتاحة والطاقات الموجودة في المؤسسة وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم الأداء، وأخيرا فإن إحداث التغيير بأنواعه المتعددة ، وإستراتيجياته المختلفة يهدف إلى تعزيز فاعلية المؤسسة وتحسين أدائها، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة إستراتيجيات التغيير وفقا للمتطلبات وأثرها على الأداء المؤسسي.

الإشكالية الرئيسية: من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية: يتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

1- ما طبيعة علاقة إدارة التغيير بالأداء المؤسسي؟

2- ما هي مؤشرات قياس الأداء المؤسسي ؟

3- هل يوجد تغيير في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة : حتى نتسنى الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- يوجد ممارسة لإدارة التغيير في المؤسسة.
- 2- تحقق المؤسسة مستويات عالية من الأداء.
- 3- هناك علاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي.
- 4- تساهم إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تقديم إطار نظري وفكري لمفهوم التغيير كيفية إدارته، وتأثيره على الأداء المؤسسي، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية :

- تقديم إطار نظري يتطرق لمفهوم التغيير وإستراتيجياته و كيفية إدارته، ومفهوم الأداء المؤسسي ومدخله وطرق تقييمه.
- تحليل اثر ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة التغيرات السريعة وأثرها على الأداء المؤسسي.
- تقديم مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي تساعد المسؤولين وأصحاب القرار على تحسين الأداء في ظل التغيرات.
- محاولة إضافة مرجع جديد إلى مكتبة الجامعة.
- محاولة إيجاد العلاقة وقياس مدى تأثير التغيير على الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة :

تسلط هذه الدراسة الضوء على عملية التغيير وعلى دور المديرين فيها بوصفهم العنصر الرئيس في العملية، وهو الذي يكون لمدى إدراكهم وفهمهم للتغيير وتبلور مواقفهم واتجاهاتهم نحوه، أثر مهم في قيادة مؤسساتهم نحو التغيير من أجل البقاء والنمو والحرص على الكفاءة والفعالية وتحسين النوعية، وتنمية الإبداع والقدرة على مواجهة التحديات والإرتقاء بالأداء. لذا فإن لهذه الدراسة أهميتها من حيث :

- توفير معلومات عن العوامل الداخلية والخارجية كما يراها المديرين.
- تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي إدارة المؤسسات لأهمية التغيير في انجاز أهدافها ونموها.

أسباب اختيار الموضوع:

- يتماشى موضوع الدراسة مع تخصصنا .
- الأهمية البالغة لدور ادارة التغيير على الأداء المؤسسي .
- يعتبر التغيير عامل مهم في تحسين الأداء مما يساعد على بقاء المؤسسات و استمراري.

المنهج المستخدم :

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي وذلك ضمنا للمشكلة ،التي تتطلب تحديد واضح لمتغيرات هذه .الدراسة وجمع البيانات واستخلاص النتائج،وتم تحليل معطيات الدراسة عن طريق الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج spss لتحليل نتائج الاستبيان.

حدود البحث : لبحثنا حدود نوجزها فيما يلي:

***الحدود الموضوعية:** لإدارة التغيير دور مهم في تحسين الأداء في المؤسسة ،حيث لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه لهذا اخترناه ليكون موضوع دراستنا .

***الحدود الزمانية :** إمتدت دراستنا من بداية فيفري 2016الى غاية 12 ماي .

***الحدود المكانية:** جرت الدراسة الميدانية على المؤسسة العمومية للسقي و صرف المياه (onid) المديرية الجهوية لشلف وحدة شلف الأعلى ، حي سوفاي خميس مليانة .

الدراسات السابقة:

1. إبتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، 2006. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ثقافة التغيير المؤسسة ، حيث تتعكس أهمية الثقافة في عدة جوانب للمؤسسة، وهي عنصر فعال في تحقيق الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة لمدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد في المؤسسة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تمتلك الموارد المادية والتكنولوجية وتفتقد لإدارة راشدة مما يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها وإستمراريتها في محيطها.

2. مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير ، محاسبة، ورقلة، 2014/2013. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في الإدارة وكذلك معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي ، وبيات علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين. وأهم النتائج المتوصل إليها هي أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل الذي يفرضه

التنظيم الحالي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة لإنجاح عملية التغيير، والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي، وضرورة الإستفادة من العاملين ذوي الخبرات الطويلة، وضرورة دعم برامج الدراسات العليا للعاملين، كذلك ضرورة إشراك جميع الرتب في عملية التغيير التنظيمي.

تقسيمات البحث:

قصد الإمام بمتطلبات الدراسة تم الاعتماد على هيكل بحيث يشمل ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي، حيث سنتطرق في الفصل الأول للإطار النظري لإدارة التغيير، أما الفصل الثاني فجاء بعنوان عموميات حول الأداء المؤسسي، أما الفصل الثالث يتناول الجانب التطبيقي أي إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال القيام بإستبيان حول دور إدارة التغيير في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للسقي و صرف المياه وحدة شلف الأعلى (Onid) بخميس مليانة.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة التغيير

تمهيد:

يعتبر التغيير من أهم ملامح العصر الحديث، فهو حقيقة تبرز على مختلف الأصعدة والمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل تغيرات بيئية تتسم بالقيم سواء كانت هذه التغيرات اقتصادية أم إجتماعية أم سياسية أم تكنولوجية، وسواء محلية أم عالمية وغالبا ما تمارس هذه التغيرات البيئية ضغوطات كبيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعتها نشاطها وملكيته مما يدفعها إلى ضرورة التغيير حتى تستطيع التكيف مع المناخ البيئي بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، مع العلم أن هذا التغيير قد يكون كبيرا أو صغيرا مخططا أو فجائيا، حيث يمكن أن يركز على الأفراد أو المجموعات أو على قسم معين أو عدة أقسام داخل المؤسسة أو المؤسسة ككل.

للتغيير دور مهم في محاولة تكيف المؤسسة مع التغيرات والمستجدات البيئية، وتحقيق مستويات فعالة للأداء المؤسسي.

وعليه سوف نتطرق في الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

المبحث الثالث: مقاومة التغيير داخل المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، مع إنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم يفرض عليها التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس إستثناء فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات.

المطلب الأول: مفهوم التغيير

أولاً: تعريف التغيير

* التغيير في اللغة العربية: إسم مشتق من الفعل " غير " وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغيير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله تغيير الشيء يعني إستبدله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء: آخر تماماً، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراءات تعديلات أو تغييرات محددة .

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم التغيير التنظيمي، وأسهموا بشكل كبير في تعريفه، ومن بين تلك التعاريف نذكر ما يلي:

* التغيير عملية مستمرة تستخدمها المؤسسة لتصميم، تنفيذ، تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والإزدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة¹.

* وعرف كذلك بأنه هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، وذلك للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، وبالإضافة إلى تطوير الأنماط السلوكية للعاملين².

* هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب ذلك على الخطط والسياسات، أو الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إجراءات وطرق العمل وغيرها، وذلك بتحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز³.

¹-خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص، 29.

²- عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة وإستجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق، مجلد 28 العدد 1، 2012، ص، 273.

³- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص، 397.

* عملية أذخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل¹.

* من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير هو إحداه تحويل كمي أو نوعي في التنظيم من خلال العناصر المادية والسلوكية المهام، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا للمؤسسة بهدف تحسين مستوى أدائها بشكل أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية.

ثانيا خصائص التغيير:

يتميز التغيير بالخصائص التالية:

1- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه".

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من الحال، فالحياة إلى الانتهاء، والدنيا إلى فناء، فالعصر الذي تحيى فيه المؤسسات الآن عصر مليء بالتغيير والدينامكية في جميع المجالات فرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه لقوى داخلية أو خارجية.

2- التغيير حركة تفاؤلية: المنظمات أثناء قيامها بالتغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أي الإنتقال من الوضع الراهن على الوضع المستقبلي المنشود الذي تأمل في الوصول إليه.

3- التغيير عملية مستمرة: حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق وبصورة عشوائية استجابة للظروف السيئة التي تتصف بالحركة وعدم الثبات، اوجب على المنظمات التغيير المستمر من أجل البقاء المستمر في الأسواق.

¹- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة، عمان، ط1، 1999، ص، 49.

4- التغيير عملية شاملة: يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية فالتغيير يتعامل مع المنظمة كليا أي إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها، إضافة إلا أن أي تغيير في أحد النظم الفرعية يؤثر على المنظمة ككل¹.

المطلب الثاني: أسباب وأساليب التغيير:

أولا: أسباب التغيير:

يمكن إجمال الأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية²:

أ- الأسباب الإجتماعية والسياسية: إن ما يسود المجتمع من نزاعات او اتجاهات سياسية وإجتماعية والتي تمس كل فرد من المجتمعات الصغيرة والكبيرة، أسهمت بشكل مضطرد، وخاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية والنظرة الجماعية، ولاشك ان العمل يتأثر بهذه النزاعات والتي تؤثر بدورها في إحتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرون والقادة مجاراة ومتابعة التغييرات المثمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها.

ب- الأسباب الإقتصادية: إن التغييرات الإقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر أصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جدا أو بطيء شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التبدلات النقدية مما قد يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها.

ج- الأسباب التكنولوجية أو التقنية: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الادارة 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 يتضح المديرون والقادة العمل على إستخداموا إتقان تقنية المعلومات للتنافس من اجل البقاء، وإتباع سياسة الإنفتاح حيال كل تطور تكنولوجي.

وهذه الأسباب مجتمعة قد يكون سببها داخليا أي داخل القطر أو المؤسسة او قد يكون خارجيا تقوم به برغبتنا أو مفروضا علينا بسبب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية أو العالمية.

¹- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميزة للنشر، الأردن، ط2009، ص1، ص53.

²- benoit Couard, francais meston, entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement guid (broché), paris, 2005, pp : 15-16.

ثانياً: أساليب التغيير:

أ- التغيير المتدرج: هو التغيير الذي يفهم به الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت إلا انه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في هذه العملية عدد من الأفراد هذه العملية تكتسب أهمية اكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير.

ب- التغيير الجذري (المتطرف): يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة مثال: إحداث انقلاب شامل في إستراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها غالباً ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري، من اجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن اجل البقاء والمنافسة بقوة¹.

ج- المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين انواع التغيير أو التقدم من نوع لآخر ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم².

المطلب الثالث: أنواع التغيير وإستراتيجياته:

أولاً: أنواع التغيير:

تتعدد انواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر منه إليه وتتمثل فيما يلي³:

1- التغيير وفقاً للحدثة:

1-1- التغيير التقليدي: يتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد التغيرات او ترميم الأضرار التي يسببها التغيير. وهو أسلوب دفاعي بطبيعته، يتخذ شد رد فعل، أي ان الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة.

¹- محمد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2006، ص1، ص ص105-106.

²- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، اسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999، ص، 360.

³- إبتسام ابراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص ص18-19.

1-2- التغيير الحديث: يتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة .

2- التغيير وفقا للمنهج:

1-2: التغيير المخطط: تجدر الإشارة أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغيرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث.

2-2: التغيير غير المخطط: يطلق عليه البعض التغيير الذي يحدث طوعا تلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائية دونما إهتمام من جهة معينة.

ثانيا: إستراتيجيات التغيير:

هناك عدة استراتيجيات للتغيير تتمثل في¹:

1- استراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم على أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، تنتظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على انها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير.

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجه: الحافز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم إقناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، قد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي لايقبلونه، يحاول القائد إلى التغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير من الأساليب المستخدمة التدريب لتغيير إتجاهات الفرد ومواقفه.

3- إستراتيجية القوة: استخدام كافة الوسائل والأساليب في إحداث التغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة بإستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم تكون فعالة في بعض الظروف الطارئة وغير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم .

4- إستراتيجية إشارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: تلجأ الإدارة إلى عدم الرضى للوضع القائم بإثارة أو تنوير دافعية عدم الرضا وذلك بإيضاح والتركيز على سلبيات المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالإنجاز والوسائل المتبعة في التشغيل، من المهم خلق الاعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الحالي غير مرضي وبحاجة إلى التصويب والتصحيح.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، صص 85-87.

5- إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: إذا مارست الإدارة العليا الضغوط لإحداث التغيير قد يكون ذلك كافيا بحد ذاته، وتجدر الإشارة إلى إن دعم الإدارة لوحده قد لا يكون كافي حيث يوجد العديد من مراكز القوى في المنظمة التي تعارض التغيير.

6- استراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: تعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره، إن المشاركة تولد تبني برامج التغيير وتقوي الحوافز لدى المشاركين في جعل التغيير فاعلا وناجحا.

7- استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، فربط المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداثه وتبنيه، ويعزز اتجاهات التغيير ويدعم الايمان بفوائده.

8- إستراتيجية التحليل الميداني: تعتبر من أفضل الوسائل المستعملة في التعرف على أسباب مقاومة التغيير والفكرة وراء هذه الوسيلة تتمثل بأن هناك قوى تعمل لصالح التوازن الراهن، إذا استطعنا الاحاطة بها تستطيع إدارة المؤسسة أو فريق العمل، أن تحلل هذه القوى وإيجاد مركز توازن جيد، أما القوى الضاغطة يمكن إبطال مفعولها، وتصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المشتغل في الإدارة التعامل معها، وذلك لسبب بسيط هو إن الثاني يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، فإن الناس يرو فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون إن يمس مصالحهم.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

أولاً: تعريف إدارة التغيير

فيما يلي نورد أهم تعاريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عبارة عن تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الامور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرائق إقتصاديا و فعاليتها لإحداث التغير لخدمة الأهداف المنشودة¹.

- هي الدوافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الإستفادة من عوامل التغير الإيجابي وتجنب أو تقليل السلبي.

¹ - ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سابق، ص، 17.

- إدارة التغيير هي عملية يقوم بها القادة الإداريون، تتمثل في وضع خطة محكمة لفترة زمنية محددة، حيث يتم تنفيذها بدقة وبتنسيق وتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسات على إختلاف أنواعها¹.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة²:

- 1- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة وبذلك فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق الأهداف، وتوسعي إلى غاية معلومة موافق عليها من قوى التغيير.
- 2- الواقعية: يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- الفاعلية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.
- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاعدة التغيير.
- 6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وكما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع إتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- 7- الإصلاح: حتى تتجح إدارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.
- 8- الرشد: الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لإعتبارات التكلفة والعائد،

¹- خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص، 29.

²- محمد أحمد الخيضري، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة، 1993، ص، 18-23.

- 9- القدرة على التطوير والابتكار: هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.
- 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم إهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

ثالثاً: مبادئ إدارة التغيير:

أهم مبادئ إدارة التغيير هي¹:

- 1- خصوبة الجانب المادي للتغيير وسرعة معادلات الابتكار المادية.
- 2- أهمية العنصر الابتكاري الذي قد تحصل عليه المنظمة من الخارج عن طريق إستشاريين متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات اللازمة.
- 3- سهولة تطبيق التغيير إذا حظي بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب في نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير.
- 4- وجود أنماط مختلفة من المديرين في مواجهة التغيير، أهمها النمط التحفظي، والنمط التقدمي، والأخير هو الذي يحقق فعالية التغيير.
- 5- يقابل ذلك وجود أنماط أخرى ترفض التغيير وتعجز عن الإستفادة منه.
- 6- كلما كانت التغييرات قليلة أمكن قبولها بمعدل أسرع.
- 7- تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فاعليتها.
- 8- المدير البيروقراطي معوق لمجهودات التغيير.
- 9- يقبل الأفراد بشكل أسرع إذا أتيحت الفرصة للمبتكر الأصلي أن يطبق ابتكاراته.
- 10- تتكاثر معدلات التغيير في المؤسسات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة الأفراد في وظائفهم نتيجة للتغيير والابتكار، بسبب الخوف من فقدان هذه الوظائف.
- 11- تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توافر فريق عمل من الإختصاصيين.
- 12- يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.
- 13- وأخيراً فإن التطبيق الفعلي والممارسة هو المجال الحيوي لإختبار فعالية التغيير.

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير.

¹- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغييرات، مصر الجديدة، القاهرة، 2001، ص، 23.

تناول الكثير من الباحثين والمفكرين توضيح كيفية التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير التنظيمي وقدموا عدة نماذج ولعل من أهم هذه النماذج مايلي¹:

1- نموذج ليون ذو الخطوات الثلاثة: يقترح ليون أن التغيير الناجح في المنظمات يجب ان يتم بموجب ثلاث خطوات وهي:

أ- إذابة أو إسالة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة وإستبعاد وإلغاء الإتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح إيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، ويعتبر كثير من الباحثين ان هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الإستعداد والدافعية لدى الفرد وللتغيير.

ب- التغيير أو الحركة: ويتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير او القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغيرات محددة من خلال تنوير القيم والاتجاهات الجدية وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الإتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجيهات أو التطورات الجديدة.

ج- إعادة التجميد: يعني ذلك حماية وصيانة التغيرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناجحة عن ذلك.

2- نموذج أفينسيفن **ivancevich**: يعتبر **ivancevich** وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي.

أ- قوة التغيير: وهي أقوى مسببات التغيير الداخلية والخارجية.

ب- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المؤسسة أن تعرف حاجاتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، وبهذا تستطيع الادارة ان تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ج- تطوير بدائل وإستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة او مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر إحتمالا أن تحقق النتائج المرجوة.

د- تعريف المحددات (الظروف المفيدة): يتوقف إختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المؤسسة، وتعد الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص ص 69-72.

هـ - مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

و - تنفيذ التغيير ومتابعته: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المؤسسة ويتم تكريسه بسرعة، ويمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى.

3- نموذج الكاتب كوتر: هذا النموذج يتبع الخطوات الثمانية الآتية¹:

أ- إيجاد شعور بالحاجة الى التغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

ب- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

ج- تطوير رؤية إستراتيجية: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والإستراتيجية لتحقيق هذه الرؤية.

د- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة وإستراتيجيات تحقيقها.

هـ - تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

و - تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذي يسهمون بشكل فعال.

ن - تكريس مكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة اكبر.

ي - ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الإرتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لإتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير .

4- نموذج بيتر: يتضمن العناصر الأساسية وهي:

أ- المهمات: تشمل مهمات المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم، أو أدوات التصميم.

¹ - بيرج ريد، القيادة المتميزة صياغة إستراتيجيات للتغيير، الناشر مجموعة النيل العربية، ط1، 2005، صص 99- 100.

ب- التكنولوجيا: وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة، وتكنولوجيا العمل.

ج- الهيكل: ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات و المسؤوليات، ونظم وتدفق العمل وإجراءات.

د- القوى العاملة: وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المؤسسة، مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين وغيرها¹.

5- نموذج هيريكال وسلوكهم: يتضمن هذا النموذج العناصر التالية:

- معرفة مصادر التغيير.
- تقدير الحاجة للتغيير.
- تشخيص مشكلات المؤسسة.
- التغلب على مقاومة التغيير.
- وضع إستراتيجيات التغيير.

6- نموذج لورنس ولورش: يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

أ- مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب- مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغيير.

ج- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الإستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة

د- مرحلة التقييم: حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

المطلب الثالث: مجالات إدارة التغيير:

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة وتتمثل هذه المجالات فيما يلي²:

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 80 - 81.

² - زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، ENAMC، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 1، جوان 2009، جامعة خيضر بسكرة، ص ص 50-51.

1- التغيير في الإستراتيجية: إن التغيير الإستراتيجي عادة ما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مثل التقييم في التكنولوجيا والهيكل الثقافية التنظيمية، وقد يكون تغيير الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الإستراتيجية الوظيفية.

2- التغيير في الثقافة التنظيمية: إن إحداث التغيير في إستراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيام بها، وتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة وتلعب إدارة الأفراد دورا هاما في إحداث التغيير تتمثل فيما يلي:

- توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة.
- التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية
- التشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة التي تود التأكد عليها.

3- التغيير في الهيكل التنظيمي: وتشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يتمثل في التغيير الهيكلي، التغييرات في طبيعة الوظيفة.

4- إعادة تصميم المهام: إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الادارية وتقل مسؤولية القرار على مستوى تلك الفرق.

5- التغيير التكنولوجي: يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، ويستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة.

6- إحداث تغيير في إتجاهات ومهارات الأفراد: ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين إتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات .

المبحث الثالث: مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير عمليات مقاومة من قبل الأفراد أمراً طبيعياً يعرف بأنه إستجابة عاطفية سلوكية نحو خطر حقيقي أو متوقع يهدد الأسلوب الحالي، وبالتالي فإن مقاومة العاملين للتغيير هو أمر حتمي، والإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير خوفاً من أن يسبب له الإرباك والإزعاج الداخلي في نفس الفرد¹.

باعتبارها عملية تؤدي إلى الدبكة وإثارة المشاكل، وفي أسوأ أحوالها كعملية منسقة من الاشتباك الجذري تم تصميمها لتحقيق قبضة التحكم الإداري².

مزايا مقاومة التغيير³: رغم أنه ينظر إلى التغيير على أنه سلبي إلا أن لها نواحي إيجابية تؤدي إلى ما يلي:

- إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله.
- تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فاعلية ومشاكل القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف المقاومة النقاب عن نقاط الضعف في عملية المعالجة للمشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير وصور التغيير

أولاً: أسباب مقاومة التغيير:

أ- الأسباب التنظيمية:

- 1- **الفشل السابق من جهود التطوير**: تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير أو لعدم استفادتها من فشل المنظمات الأخرى.
- 2- **الغرور بالنجاح الحالي**: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج أو الأنظمة الناجحة لها بينما يتغير من حولها حتى يأتي التغيير عنوة حتى يطيح بالمنظمة.
- 3- **عدم التأكد من نتائج التطور**: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف التطوير.
- 4- يؤدي الأمر إلى الخوف من المسؤولية و إجماعهم عن التعاون، قد يكون إلى إعاقة التطوير ومقاومته.

¹- تغريد صالح سعيان، أحمد عدنان الطيط- ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الاداء المؤسسي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع،كلية عمان للعلوم المصرفية والمالية،جامعة الزرقاء ،الأردن، 2009،ص،13-14.

²-نيجل كينج أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ لنشر، الرياض، 2004 ،ص، 297.

³- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط9، 2006، ص، 41.

5- تكلفة عالية للتطوير: يمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة.

6- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المؤسسة ومديرها انها تنتم بوضع راهن جيد، فترى إن التغيير يهدد استقرار الوضع الراهن مما يؤدي الى المقاومة¹.

ب- الأسباب الفردية:

1- التغيير يهد الفرد وظيفيا: يحاول أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث الراتب الحوافز، الخدمات التي يحصل عليها وسلطته، فان تهددت هذه الأمور او بعضها كان ذلك كافيا لمقاومة التغيير.

2- التغيير يهدد علاقات الفرد: تغيير الوظيفة بالنقل أو تغيير الزملاء والمرؤوسين، هنا تهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات لا يدري وضعها مما يجعله يقاوم التغيير.

3- الأفراد راضون عن الوضع الراهن: الوضع الراهن فيه إستقرار بينما التغيير فيه غموض وعدم استقرار وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.

4- عدم الوضوح عن التطوير: بسبب عدم التأكد من النتائج والاثار على الأوضاع الوظيفية والمكاسب وعلاقاتهم هذا الغموض كاف لمقاومة التغيير والتطوير.

5- التغيير سريع ومرهق يحتاج إلى مهارات وطرق عملية جديدة، التغيير قد يكون متلاحقا ومتغيرا بإستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير والتكيف يؤدي إلى المقاومة.

6- التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، يشعر الفرد أن التغيير خطر عليه يكشف قدرته على عدم التكيف يلجأ الفرد إلى المقاومة.

7- عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الإشارك في الامور التي تهمهم وتمس عملهم، فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

8- عدم الإستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد ما الإستفادة منه وأصبح معلوما ان أي نظام جديد يجب أن يرتبط بتنفيذه بحوافز وإلا سيكون مصير هذا النظام المقاومة والتصدي له.

¹ - أحمد ماهر، تطور المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص ص72-74.

9- **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهد صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيهـم.

المطلب الثالث: أساليب في التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير¹:

أ- **التعليم والإتصال: éducation and communication:** تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير، تتخذ عدة أشكال منها، المناقشة، الفردية العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، من الإيجابيات إقتناع العاملين والمساهمة في عملية التغيير.

ب- **المشاركة والإندماج: participation and involvement:** تؤدي الى الطاعة والإلتزام بالتنفيذ، تستخدم عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة على مقاومته، من الإيجابيات إلتزام المشاركين بتطبيق التغيير اما السلبيات تستغرق وقت طويل.

ج- **التسهيل والدعم: facilitation and support:** تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير من الإيجابيات لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، من السلبيات تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى التكلفة العالية.

د- **التفاوض والإتفاق: négociation and agreement:** تستخدم عند وجود جهة تتضرر وبشكل كبير وواضح من عملية التغيير، حيث تمتلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، من الإيجابيات سهولة نسبيا لتجنب المقاومة اما السلبيات التكلفة العالية.

هـ- **الإستغلال و إختيار الأعضاء: manipulation and cooptation:** يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية التغيير بهدف ضمان مصداقية على عملية التغيير من الإيجابيات سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما السلبيات تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

9- **الأكراد الظاهر وغير الظاهر: explicit and implicit coercion:** يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل من الإيجابيات التغلب على أي نوع من المقاومة، ومن السلبيات خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير¹.

¹- بير آرثر، إدارة الأفراد، ترجمة بدر الفاروق، مرشد الأذكفاء، الكامل، القاهرة، 2001، ص91.

خلاصة:

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهوم التغيير، ولكن الأكيد أنه لا يمثل حدثًا بل سيرورة، وله عدة أسباب منها ما هي داخلية مرتبط بالمؤسسة وأخرى خارجية عنها، وفي كلتا الحالتين مفروض عليها التصرف في الإتجاه الصحيح لتضمن البقاء والإستمرار.

كان التغيير ولإزال محل الاهتمام العديد من الباحثين خاصة في الفترة الأخيرة حيث تعددت أشكاله، فمنها ما يحدث بمبادرة من إدارة المؤسسة أو يأتي كرد فعل للضغوط المفروضة عليها، كما يمكن أن يكون نموذج (1) و (2) أي تدريجيا أو جذريا ويكون جزئيا أو شاملا.

مع العلم أنه لا توجد طريقة مثلى لتسيير التغيير، ولكن الأكيد اننا نسير ظروف حدوثه ونسير حدوثه الفعلي أي تسيير القدرة على التغيير ومن ثم فإن عملية تسيير التغيير هي عملية مستمرة، فالمؤسسات اليوم تسيير بالتغيير.

¹ - عامر سعيد يس، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، 1992، ص، 75.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

تمهيد:

إن الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال. وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى.

لذا تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: علاقة إدارة التغيير بتحسين الأداء.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المؤسسي:"

يعد مفهوم الأداء من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك إلا أن المفهوم يشوبه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

أولاً: تعريف الأداء:

- الأداء هو الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبفائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو تحقيق التأقلم المطلوب، ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحي هامين في التسيير الكفاءة والفعالية¹.
- الأداء هو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد².
- هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³.

ثانياً: عناصر الأداء " الكفاءة والفعالية":

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان له، حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادف إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن: مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه:

¹-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد7، 2010/2009، ص 273.

²-الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة على أداء المؤسسة، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013/2014، ص 92.

³-وائل محمد صبحي، ادريس، طاهر منصور الغالي، سياسات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الأردن: دار وائل للنشر، ط2009، ص1، 38.

" علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ومنهم من يرى بأنه يمثل: الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة في الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يصرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا: حيث عرفه بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود هو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة¹.

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم يمكن تحديدها في أربعة أشكال:

1. حسب معيار المصدر:

أ. **الأداء الداخلي:** يطلق عليها اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارات بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

فهذا النوع يظهر بصفة عامة النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم و الخدمات، فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب².

2 - حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ. **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

¹- عبد المليك مزهودة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص 87.

²- Bernard martory , control de gestuersocial,librairieuibert ;paris ;1999 ;p 236.

ب. الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل في ما بينها شبكة¹.

3 - حسب معيار الزمن:

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير وعلى المدى المتوسط والبعيد²:

أ. الأداء في المدى القصير: ويعني القدرة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء في ما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات / المخرجات.
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب. الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- 1- التكيف: قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمنه للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.
- 2 - النمو: مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة.

ج. الأداء في المدى البعيد: يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي، وعلى الصعيد الجزئي، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصدر واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة، الفعالية).

¹ - عبد المليك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

² - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 23-24.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.

هناك مجموعة من العوامل والأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة ومن بين هذه العوامل نذكر¹:

- (1) العامل السياسي: وذلك من حيث المناخ والنظام السياسي ومدى ملائمة السياسة لأعمال المؤسسة ووجود سياسة حاكمة لأعمال المؤسسة.
- (2) العامل الاقتصادي: وذلك مثل الموارد الإقتصادية، والعمالة، والبطالة، والاقتصاد المحلي، والإقليمي والعالمية وأثر كل ذلك على المؤسسة ومدى الانعكاسات على ممارسة الإنتاج والعمل والنشاط والخدمات.
- (3) العامل الاجتماعي: ومثال ذلك حاجات المؤسسة والمجتمع والسلوك العام ونمط حياة الأفراد والعلاقات الإنسانية والمجتمعية.
- (4) العامل التكنولوجي: وذلك كالنقد والتقني والفني ومدى توفرهما لدعم وتميز الأداء وعمل المؤسسة.
- (5) العامل البيئي: مثال ذلك المناخ ومجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي والتلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي اتجاه البيئة.
- (6) العامل القانوني: وذلك نحو وجود دستور ينظم شؤون الدولة وتشريعات وقوانين والحقوق المدنية للمواطنين.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي:

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفى وهذا ما سنتطرق في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم عملية تقييم الأداء.

تعددت التسميات التي أطلقها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء فتارة يسمونها الأداء ومرة يشيرون إلى قياس الكفاءة إلا أن المصطلح الأكثر انتشاراً هو مصطلح تقييم الأداء.²

ومن بين التعاريف المختارة ما يلي:

¹- عبد الله حسين جوهر، استراتيجية الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2011، ص 57-58.

²- مهدي حسن زرليف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1994، ص 286.

- يقصد بتقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالبيئة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل.
- الصيغة النظامية أو الرسمية التي تعتبر عن مكان القوى ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلفوا بانجازها أو القيام بها.
- إذ عرف فيشير ورفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.
- التأكد من سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسع وتطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة أمامهم.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب¹.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائها².

المطلب الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء.

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي:

(1) تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 240.

² - محمد أحمد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص 191.

النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها¹.

(2) وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة و كيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى إستفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد².

(3) تحديد مركز المسؤولية: يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين و لها سلطة إتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

(4) تحديد مؤشرات الأداء: تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري إنتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى³.

(5) توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لإستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهمية من الإرتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم على موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة البيانات المسجلة⁴.

¹- عمر وحامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص، 125.

²- مجيد الكرخي، تقويم الأداء المؤسسي بإستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، 38.

³- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص، 196.

⁴- عمر الكرخي، مرجع سابق، ص، 38.

المطلب الثالث: بطاقة تقييم الأداء (بطاقة الأداء المتوازن):

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

أطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن سميت بطاقة الانجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل، وعرفت بأنها مجموعة من المبادئ ذو التقنيات التحليلية لتحسين الأداء في أربعة جوانب رئيسية هي:

الجانب المالي، جانب العملاء، جانب التعلم والنمو، وجانب الإجراءات العمل، يتمثل الهدف الرئيسي للبطاقة في قياس مدى تحقيق الرؤيا الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقاً للأهداف الموضوعة مسبقاً¹.

الجانب المالي: يؤكد هذا المدخل على أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، وضمن هذا الإطار لا بد من التأكد على أن الأهداف المالية للوحدات المحلية لا بد أن تسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة والقيمة مع التأكيد أن الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المادية يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء.

جانب إجراءات العمل: يشير هذا المدخل إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى وجود نوعين من العمليات منها العمليات التي تهدف إلى تحقيق مهمة المنظمة، وهي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر على الأداء في الأجل الطويل.

جانب التعلم والنمو: إن قدرة الوحدة على التطوير والتحسين المستمر، تعتمد بصورة أساسية، على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري لتلك الوحدة، ومن هنا يقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة، والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، كما يتضمن هذا البعد إضافة إلى التدريب، القدرة على استقطاب الموارد البشرية وخلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التحديد والابتكار.

جانب رضا الزبائن: يركز على كيفية أداء المؤسسة لأعمالها، يهتم بقياس مدى نجاح المؤسسة بالوفاء بإحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وبذلك تتجح المؤسسة في تحقيق رضا العملاء والذي يعد من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

¹ - محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي في الأردن، دانيمك للطباعة، القاهرة: 2004، ص، 29.

ثانيا: فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن¹:

هناك عدة فوائد نذكر منها:

- مساعدة الإدارة في توضيح استراتيجياتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح، كذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة ، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل مؤسسة من المؤسسات.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة " السبب والآخر" والتي في النهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية الإعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقق الشفافية.
- المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- مواءمة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع إستراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.
- تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية.

المبحث الثالث: علاقة إدارة التغيير بتحسين الأداء.

المطلب الأول: تحسين الأداء.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى².

¹-مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة ورقلة، 2012، 2013، ص ص 19-20.

²-فهاد سلطان محمد آل صقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء. منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص ص 68-69.

يتطلب تحسين أداء أية مؤسسة توازن العناصر الأربع التالية

- 1- الجودة.
- 2- الإنتاجية.
- 3- التكنولوجيا.
- 4- التكلفة.

يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل".

ثانياً: عناصر إدارة التحسين الشامل:

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

- **الطبقة الأولى: التوجيه :** يمثل التوجيه الإستراتيجي التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.
- **الطبقة الثانية: المفاهيم الأساسية :** تتميز هذه الطبقة بأن أحوال بناؤها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- **الطبقة الثالثة: عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، تزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.
- **الطبقة الرابعة: التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- **الطبقة الخامسة: المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء.

أولاً: تعريف إعادة الهندسة:

❖ تعتبر تغيير ثوري في طريقة التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، وتضم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء، والموردين، والشركات الخارجيين، إعادة الهندسة مرادف للابتكار وهي أكثر تلقائية، أو حوسبة العمليات الموجودة¹.

¹- جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، المطبعة إنجليزية، 2004 ،ص، 131.

- ❖ هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، والخدمة.
- يضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة تتكون من أربع عناصر¹:
- 1- **أساسي**: طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة تركز على ما يجب أن يكون.
- 2- **العمليات**: مجموعة الأنشطة التي تشمل واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منح ذو قيمة للعملاء.
- 3- **جذرية**: التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل، إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى الابتكار والتجديد.
- 4- **فائقة وهائلة**: تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها²:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات وتعزي النجاحات الكبيرة في الصناعة اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحيانا بضبط الجودة على مستوى المؤسسة ككل.

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

وأهم المبادئ لإدارة الجودة الشاملة هي:

¹- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 2012/12/12، ص ص 156-إدارة الموارد 157.

²- محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2005، صص 39-41.

- 1- التركيز على الزبون: تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية و المستقبلية.
- 2- القيادة: تقع قيادة المؤسسة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
- 3- مشاركة الأفراد: إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.
- 4- مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- 5- استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.
- 6- التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرًا.
- 7- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلية هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس أو التخمين أو الخبرة.
- 8- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: تعتمد المؤسسة والمجهزين كلا على الآخر، تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

ثالثا: التمكين:

1- تعريف التمكين:

- يعرف توماس وفلنهاوس التمكين بأنه الحافز الداخلي والجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مرافق الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم وهذه المدارك هي:
- ✓ المعنى: استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه أي التوافق بين متطلبات العمل، والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى.
- ✓ الاستقلالية وحرية التصرف: شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالانجاز، وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص¹.
- التمكين من الفعل أمكن أو مكن أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادرا لفعل شيء ما وتعني إعطاء السلطة والتعويض، وقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة أفاظ وهي (مكناهم، مكناكم، أمكن منهن، مكني، تمككن)، وفقا للمفهوم الإداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر الجديدة، القاهرة، 2006، ص، 30.

حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية¹.

2- أبعاد التمكين

(أ) **المهمة:** حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.
(ب) **القوة:** يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من جهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء.

(ج) **الالتزام:** اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، يتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد.

(د) **الثقافة:** يبحث عن مدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين تشكل عائق، يجب تبني ثقافة مساندة للتمكين، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر تربط بحياة المنظمة، سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تحليل التكاليف، المرونة في العمل، رفع مستوى الرضا الوظيفي.

3- أهمية التمكين والأسباب التي تدعو إلى دراسته².

- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.
- عامل مهم لتنمية الإبداع داخل المنظمة وفرصة لتطوير مهارات العاملين، طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيد، يجعل المؤسسة أكثر مرونة والقدرة على التعلم، والتمكين يشعر العاملين بالمسؤولية ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ المهام، ويساهم في زيادة الإنتاجية ومن الأسباب الداعية له:

✓ خطة إلزامية أو ملزمة لتحسين المنتجات والخدمات.

✓ لأن الشركات الأخرى تعمل في صناعتها (كيفية توجه المؤسسات لتقليد مؤسسات مماثلة في نفس البيئة).

✓ من أجل خلق وإقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.

المطلب الثالث: أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء.

تسعى جل المؤسسات وذلك باختلاف أنواعها وأحجامها وتوجهاتها على تحقيق النمو والبقاء والإستمرارية، ومحاولة التكيف مع المستجدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال إحداث التغيير المناسب

¹-صفاء جواد عيد الحسين، أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلم النقر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص، 83.

²-زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان، ط عربية، 2009، ص ص، 29-30.

للمؤسسة الذي يتلائم مع وضعها وهناك عدة مداخل إدارية تؤدي إلى إحداث التغيير والتي نجد منها إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التمكين، والتي هي في نفس الوقت أساليب تحسين الأداء وهنا يظهر تأثير على الأداء ومن أهم الآثار:

- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف حسب التغييرات الحاصلة هذا ما يساعد على إستغلال نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.
- ✓ تساعد المؤسسات على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل.
- ✓ تسريع عملية إتخاذ القرارات وبالتالي تقليص الوقت.
- ✓ إطلاق العنان للقابليات الإبداعية والإبتكار من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ يخفف العبء على المدراء و الرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم¹.
- ✓ تسريع عملية اتخاذ القرارات من تقليص الوقت.
- ✓ يساعد العملاء في الحصول على تصور أكبر بانجازهم لأعمالهم.
- ✓ يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الفردية الشعور بالمسؤولية².
- ✓ تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة بالتحسين.
- ✓ تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، وتضع فروض جيدة متطورة ، لا تبدأ بتحيز مسبق.
- ✓ نتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتخذ طرق جديدة تتناسب مع أهداف المنظمة وظروفها.
- ✓ التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانيات الأساسية.
- ✓ تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
- ✓ التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليس العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقياس الأداء إلى المستوى الأفضل.
- ✓ الطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء³.

¹-Elmuti ,D and kathawala.Y .an overview of benchmarking process.Atool for continuous Improvement and competitive advantage benchmarking of quality management and technology. Vol 4 1997.UK ;P 229 .

²- د.صفاء جواد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 32 ،2012،ص، 85.

³ أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22 جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2012،ص، 159.

خلاصة:

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

الكفاءة و الفعالية ، إلا أن تحقيق مستوى أداء متميز لا يكفي لضمان بقاء و نمو المؤسسة ،بل على المؤسسة أن تتعدى إلى الأداء التنظيمي والاجتماعي.

ومن بين أهم مكونات أداء المؤسسة الاقتصادية الرئيسية الكفاءة والفعالية، هذان مصطلحان اللذان اتفقا عليها كل الباحثين والمفكرين، بحيث أكدتهما كل التعاريف السابقة التي ركزت على ضرورة توفرهما معا لكي يتحقق الأداء.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بوحدة شلف لصرف المياه.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة دور إدارة التغيير وإنعكاساتها على الأداء المؤسسي في مؤسسة سقي وصرف المياه onid في خميس مليانة.

المبحث الأول: تقييم عام للمؤسسة.

المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الميدانية.

المبحث الأول: لمحة عن وحدة شلف لصرف المياه.

في هذا المبحث سوف نتطرق لتاريخ انشاء الوحدة ومختلف المصالح والوظائف التي تتواجد بها بالإضافة إلى تبيان الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: تاريخ إنشاء وحدة شلف الأعلى لصرف المياه.

قبل التطرق إلى تاريخ إنشاء الوحدة سوف نتطرق للوحدة الرئيسية الأم.

1- تاريخ انشاء الديوان الوطني للمساحات المسقية لسهل شلف: تم انشاء الديوان الوطني للمساحات المسقية (OPIC) لسهل شلف سنة 1988 الذي ينقسم إلى ثلاث وحدات وهي: وحدة شلف الأعلى بخميس مليانة، وحدة شلف في ولاية شلف، وحدة شلف الأدنى بولاية غليزان.

وفي جانفي 2006 تم تغيير اسم الديوان الوطني للمساحات المسقية إلى الديوان الوطني للسقي وصرف المياه 'L'Office **National** de l'**Irrigation** et du **Drainage** هو ديوان ومركز الخدمات وتطوير الري وأصبحت المديرية الجهوية لسهل شلف بخميس مليانة تحل محل OPIC.

2- تاريخ انشاء محيط سهل شلف الأعلى: تم انشاء محيط سهل شلف الأعلى سنة 1941 إلى غاية 1947 وهو عبارة عن شريط من المساحات المسقية والذي تقدر مساحته بـ37000 هكتار ويمتد على طول 35 كلم وعلى عرض 8 كلم، وتقع هذه المساحة المهيئة للسقي بالقنوات هي 220 ألف هكتار أما المساحة القابلة للسقي تقدر بـ16000 هكتار.

أ- مصادر المياه: وتتمثل في:

*سد غريب: الذي يقع ببلدية واد الشرفة وتقدر طاقته الإستيعابية بـ:160مليون م³ أما حجم المياه للسقي يقدر بحوالي 80 مليون م³.

*سد دردر: الذي يقع ببلدية بئر ولد خليفة وتقدر طاقته الإستيعابية للماء بـ115 مليون م³، أما حجم المياه المخصصة للسقي تقدر بـ 40مليون م³.

*سد حرارة: الذي يقع ببلدية جليلة وتقدر طاقته الإستيعابية للماء بـ70مليون م³، وحجم المياه المخصصة للسقي وصرف المياه تقدر بـ 23 مليون م³.

ب- محطات الضخ: إن المنشأة الهيدروليكية المتوفرة في وحدة شلف الأعلى في ثلاث محطات ضخ وتتمثل في:

* محطة ضخ جندل الأم.

* محطة ضخ خميس مليانة الأولى.

* محطة ضخ مليانة الثانية.

ولهذه المحطات خصائص تقنية من بينها:

• الصرف الإجمالي يساوي 13470l/s.

• الإستطاعة الكلية للمحطات الثلاثة هي: 8000kw.

2- محطات الإرجاع: وهي خمس محطات ويتمثل دورها في إعادة الضخ، حيث عندما تصل المياه من شبكة السقي بضغط منخفض تقوم هذه المحطات بإعادة ضخه لترفع الضغط ليصل إلى الأماكن المرتفعة.

وتتمثل هذه المحطات في:

• محطة إعادة رفع الضغط بجندل رقم 01.

• محطة إعادة رفع الضغط الشعبية رقم 02.

• محطة إعادة رفع الضغط بخميس مليانة رقم 03.

• محطة إعادة رفع الضغط بسيدي لخضر رقم 04

• محطة إعادة رفع الضغط بعريب رقم 05.

وتتمثل خصائص هذه المحطات في:

• الطاقة المخصصة لهذه المحطات هي 11200 كيلوواط.

• الخزانات الموجودة هي 06 خزانات.

د- شبكات السقي: لسهل شلف شبكتين للسقي واحدة جديدة والآخرى قديمة.

* الشبكة الجديدة: يمتد القنوات الرئيسية على طول 189 كلم وطول القنوات الثانوية 113 كلم، وهنا للوصل بين الشبكات القديمة والجديدة ومن أجل حماية هذه الشبكات فإنها متصلة بمحابس للتفريغ على مستوى واد شلف.

هـ- مناطق سهل شلف: وينقسم سهل شلف إلى منطقتين هما:

* منطقة الضفة اليمنى: وبمساحة تقدر بـ 11325 هكتار وهي مقسمة على أربعة نواحي:

- الناحية رقم 01: جندل - 1610 هكتار.

- الناحية رقم 02: الشعبية - 920 هكتار.
- الناحية رقم 03: الخميس - 3190 هكتار.
- الناحية رقم 04 عريب - 2700 هكتار.

* **منطقة الضفة اليسرى:** بمساحة تقدر بـ : 9730 هكتار مقسمة على ثلاث نواحي:

- الناحية رقم 01: المنطقة الغربية - 4717 هكتار.
- الناحية رقم 02: المنطقة الوسطى - 1950 هكتار.
- الناحية رقم 03: المنطقة الشرقية - 3053 هكتار.

المطلب الثاني: مصالح ووظائف الوحدة.

تتمثل مصالح والوظائف الموجودة في وحدة شلف الأعلى فيما يلي:

* **مدير الوحدة:** هو المسؤول الأول والمباشر للوحدة ويشرف على سيرها من الناحية المالية التقنية ومن ناحية أخرى المراسيم التنفيذية التعليمات، القوانين والتنسيق مع باقي الوحدات لسهل شلف.

* **الأمانة العامة:** تتكفل بالنشاطات العادية المدير مثل ترتيب البريد وتسجيله، الرد على الإتصالات الهاتفية ولها علاقة مباشرة بالمدير باعتبارها همزة وصل بينه وبين مختلف المصالح الداخلية للوحدة، كما تقوم بإستقبال الزوار، كتابة الرسائل الخاصة بالمدير، تنظيم الأرشيف الخاص به، كما تعتبر المهمة الرئيسية لأمانة المدير في المحافظة على سر المهنة والمدير.

* **المصلحة التقنية:** وهي التي تشرف على كل الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والدعم الفلاحي والإلكتروميكانيك، وتندرج ضمن هذه المصلحة عدة وظائف تتمثل في:

أ- الإنتاج (exploitation): وتم ثلاث وهي:

- 1- مدير الفرع (chef de secteur).
- 2- مدير المحيط (hors périmètre).
- 3- عون سقي (aiguaiera).

ب- الدعم الفلاحي (appui)

ج- الإلكترونيميكانيك (électromécanique): وتندرج ضمنها:

محطة ضخ (station de ponpage) وتضم ثلاث وظائف:

- رئيس المحطة (chef de station).
- مدير المحطة (conducteur de station).
- حارس (gardien).

* مصلحة الإدارة والمالية **service ADM.FIN**: وتشرف على كل الأعمال المتعلقة بالإدارة والمالية وهي تضم الفروع التالية:

- أ- المحاسبة: يقوم بتسجيل كل ما يدخل إلى المؤسسة وما يخرج منها ومراقبته.
- ب- المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير شؤون الموظفين وتولي متابعة العمال منذ دخولهم إلى الوحدة إلى غاية خروجهم منها ومن أهم الأعمال التي تقوم بها هذه المصلحة هي:
 - تسيير الموارد البشرية من توظيف، تكوين، ترقية، تدريب، تحفيز، إعداد الرواتب والأجور.
 - تسيير النشاطات الإجتماعية من خلال الوقاية من حوادث العمل خاصة في محطات ضخ، الضمان الإجتماعي، النظافة والخدمات الإجتماعية.

وتقوم هذه المصلحة بكل هذه الوظائف من خلال التسيير الأمثل والعمل المحكم لتحقيق أهداف الوحدة.

ج- الوسائل العامة (**moyen généraux**): تقوم بتوفير كافة الآلات والمواد للوحدة.

د- الحاضرة (**parc**): هي التي تقوم بالمحافظة على الآلات والمواد والسيارات وهي تضم وظيفة: الحرس، والأمن (**gardien et sécurité**) هم مسؤولون عن الحماية والأمن بالوحدة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة شلف الأعلى لصرف المياه:

إن الهيكل التنظيمي لوحدة شلف الأعلى لصرف المياه يشمل مختلف الوظائف والمصالح التي توجد بالوحدة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة بخميس مليانة.

ويندرج ضمن هذا الهيكل مئتين وإثنين وظيفة توزع على مختلف المصالح والوظائف أي أن عدد العمال الإجمالي هو 102 عامل ابتداء من مدير الوحدة إلى غاية الحراس.

وتوزع هذه الوظائف على مختلف المصالح ومن بين هذه الوظائف:

- مدير الوحدة.
- الأمانة العامة.
- رئيس مصلحة الإدارة والمالية.

- رئيس مصلحة التقنية.

وتتفرع من مصلحة الإدارة والمالية للوظائف المالية:

1- المحاسب العام:

- مساعد المحاسب (عون محاسبة) الأول.

- مساعد محاسب ثاني.

2- مدير المستخدمين: عون كاتب.

3- مسؤول الوسائل العامة: عون مكتب، أعوان المسائل العامة، سائقين، مسؤولي التوظيف.

4- مسؤول الحضيرة:

- عون حارس.

- مسؤول الحرس والأمن.

- الحراس (حراس الليل، حراس النهار).

تتفرع عن المصلحة التقنية الوظائف التالية:

1- مدير الإنتاج:

- عون مكتب.

- مسؤول فرع خارج المحيط.

- عون مساعد.

- أعوان السقي.

2- مدير الدعم الفلاحي:

- عون كاتب.

3- مسؤول الإلكترونياتوميكانيك:

- رئيس مصلحة الضخ.

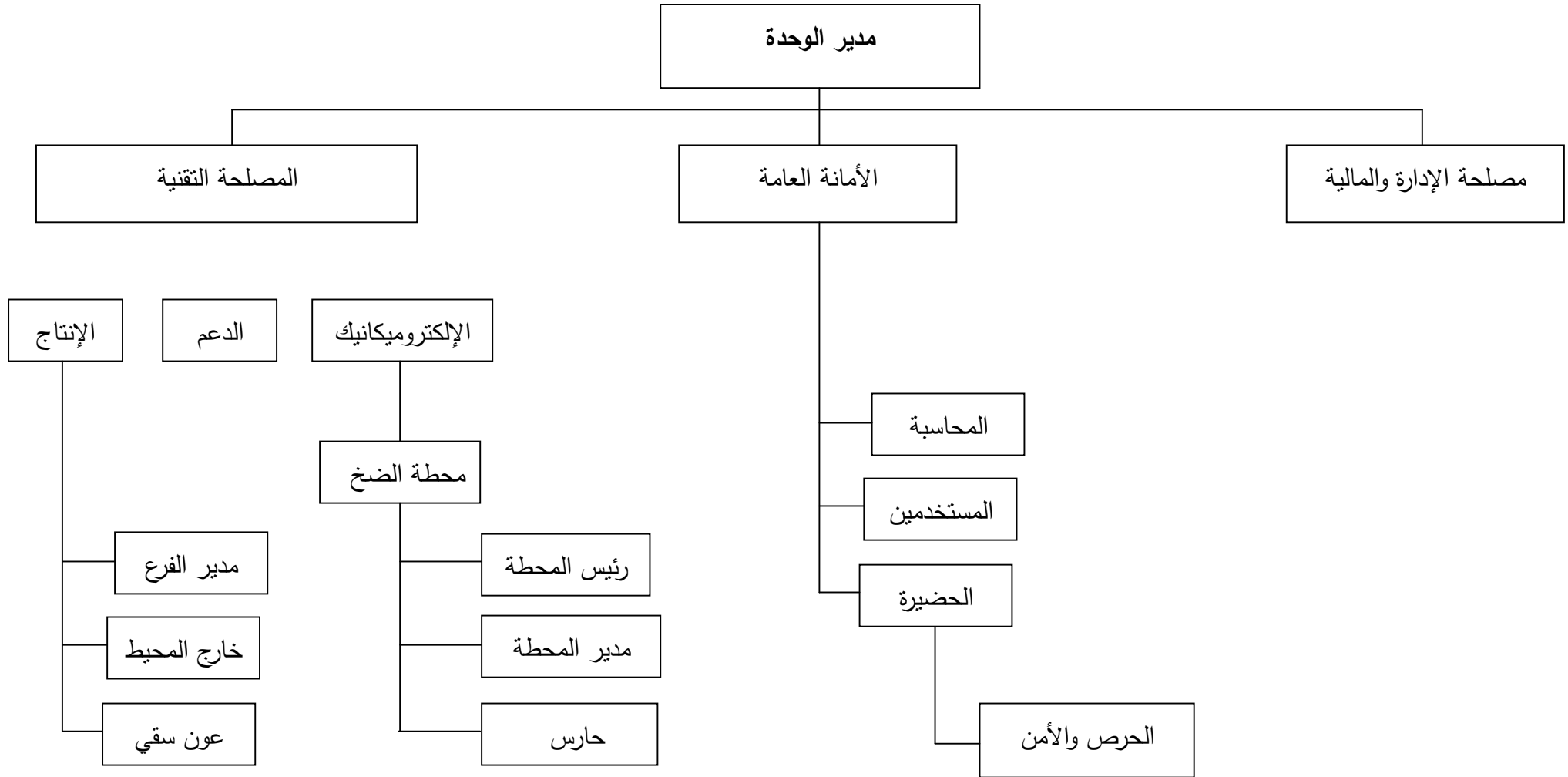
- مدير محطة الضخ.

- حراس محطة الضخ.

لقد تم عرض لمحة عن وحدة شلف الأعلى لصرف المياه بخميس مليانة وفي هذا المبحث بما في ذلك من تاريخ انشائها وما تحتويها مبنية في الهيكل التنظيمي للوحدة.

وفي المبحث الثاني سوف ندرس الجانب التطبيقي لإدارة التغيير بالوحدة مع تبيان تجربة الوحدة في مجال التغيير.

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لوحدة شلف الأعلى لصرف المياه



المصدر: المديرية العامة

المبحث الثاني: منهجية وعينة الدراسة

نظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف هذه المواضيع، وذلك باعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وعلى هذا الأساس فإن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة الظروف والظواهر التي يرغب الفرد في دراستها، ومن ثم استخلاص الدلالات والمعنى المختلفة التي تنطوي عليها هذه البيانات والمعلومات، التي أمكن الحصول عليها وهو ما يدفع إلى الربط بين مختلف هذه الظواهر والمتغيرات.

المطلب الأول: الأدوات المستعملة

لجمع المعلومات استعملنا عدة أدوات والمتمثلة في:

1-الملاحظة: حيث تعتبر من الأدوات المهمة التي ساعدتنا في جمع البيانات وتسجيل ووصف الحقائق والأحداث، فقد مكنتنا من التحقق من أمور قد تكون فيها مبالغة من طرف العمال كالتعرف على ظروف العمل التي تحيط بهم مثلا، كما جنبتنا الملاحظة من الوقوع في الأخطاء التي قد تصاحب جمع البيانات وذلك من خلال ملاحظة الانفعالات التي تدل على الصحة في الرد على الأسئلة.

2-الاستمارة (الاستبيان): تعد من اهم الوسائل المستعملة والأكثر شيوعا في جمع المعلومات خاصة في العلوم الاجتماعية، وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة تتعلق بالدراسة توجه إلى أفراد المؤسسة للحصول على معلومات وبيانات معينة. وقد اشتملت الاستمارة على ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية للأطراف المستجوبين مثل: الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية والوظيفة.

المحور الثاني: يتضمن ثلاثة عشرة سؤال متعلق بإدارة التغيير.

المحور الثالث: ويتضمن اثنا عشر سؤال متعلق بتقييم أداء المؤسسة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي للإجابة على فقرات الاستمارة وذلك بالشكل التالي:

إعطاء العلامة 1 لإختيار موافق.

إعطاءالعلامة 2 لاختيار غير موافق.

إعطاء العلامة 3 لاختيار محايد.

وعلى هذا الأساس سيكون مدى المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة على كل فقرة من محاور الاستمارة كما يلي:

من: [1.00—1.66] دال على مستوى جيد للموافقة.

من: [1.66—3.00] دال على مستوى ضعيف للموافقة.

وقد قمنا بتفريغ البيانات الواردة وتحليلها باستعمال برنامج المجموعة الإحصائية SPSS الإصدار 16.

المطلب الثاني: عينة الدراسة والأدوات الإحصائية المستعملة

وقد وزعنا هذه الاستمارات على عينة مكونة من 31 عينة أو فرد، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم اختيار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
3. المتوسط الحسابي لمعرفة درجة إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان.
4. الانحراف المعياري لبيان مدى تركيز أو تشتت إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي.
5. معامل الارتباط بيرسن لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
6. الإنحدار الخطي البسيط .

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الميدانية.

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، وكذا التحليل الوصفي لأسئلة إدارة التغيير وتقييم أداء المؤسسة بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها في شكل جداول بهدف إثبات أو نفي الفرضية القائمة على وجود دور تطبيق إدارة التغيير على تحسين أداء المؤسسة.

أولاً: ثبات صحة الاستبيان وصدقه.

قد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه تحت نفس الظروف الشروط أي يعطي الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها، وقد كانت نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
29	0.699

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تزيد عن 0,60 وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى ثبات عبارات الاستمارة، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.696 من يدل على درجة ثبات عبارات الاستمارة ، وهذا ما يعطي لها درجة معتبرة من الثبات تؤهلها لأن تكون وسيلة لجمع المعلومات.

ثانيا: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة.

الجدول رقم (02): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المتغيرات الشخصية	التكرارات	النسب المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	96,8	31
	أنثى	3,2	
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	48,4	31
	من 5 إلى 10 سنوات	38,7	
	من 10 إلى 20 سنة	9,7	
	أكثر من 20 سنة	3,2	
المستوى التعليمي	تكوين مهني	22,6	31
	ثانوي	38,7	
	جامعي	29	
	دراسات عليا	9,7	
المنصب	إطارات	38,7	31
	عمال تحكم	61,3	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- نلاحظ من الجدول أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 96,8% أي ما يعادل 30 فرد، أما نسبة الإناث فبلغت 3,2% أي ما يعادل فرد واحد، وعليه نستطيع القول بأن أغلبية العاملين بالمؤسسة العمومية للسقي وصرف المياه بوحدة الشلف الأعلى بخميس مليانة ذكور.

- أما بالنسبة لمتغير الأقدمية فنلاحظ أن معظم أفراد العينة أقل من 5 سنوات حيث بلغت أعلى نسبة بـ 48,4%، ثم يليها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 38,7%، ثم من 10 إلى 20 سنة بنسبة 9,7%، وأخيراً أكثر من 20 سنة بنسبة 3,2%.

- أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي، حيث بلغت أعلى نسبة بـ 38,7%، ثم يليها مستوى جامعي بنسبة 29%، ثم مستوى تكوين مهني بنسبة 22,6%، وأخيراً مستوى دراسات عليا بنسبة 9,7%.

- أما بالنسبة لمتغير المنصب نلاحظ أن أغلبية الفئة هم عمال تحكم بنسبة 61,3%، ثم يليها إدارات بنسبة 38,7%.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأسئلة إدارة التغيير وتقييم أداء المؤسسة.

أولاً: تحليل أسئلة القسم الثاني حول إدارة التغيير.

الجدول رقم (03): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات إدارة التغيير.

إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1. تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.	1,35	0,71	مرتفع
2. تعمل إدارة المؤسسة على توفير الهيئة الملائمة التي تقبل التغيير ولا تعارضه.	1,58	0,72	مرتفع
3. يتم إشراك الأفراد و الجماعات في رسم أهداف التغيير و تنفيذه.	1,68	0,54	مرتفع
4. توفر القيادة الإدارية الموارد البشرية اللازمة لإجراء عملية التغيير.	1,55	0,57	مرتفع
5. يتم شرح وتوضيح دوافع و أساليب التغيير للأفراد العاملين.	1,42	0,50	مرتفع
6. تعمل المؤسسة على التقرب من العمال و التواصل معهم أثناء عملية التغيير.	1,35	0,49	مرتفع
7. تعمل إدارة المؤسسة على إكساب المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.	1,61	0,72	مرتفع
8. تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير.	1,42	0,50	مرتفع
9. تستغل المؤسسة دافعية الأفراد للإبداع و التغيير في القيام بعملية التغيير.	1,48	0,57	مرتفع
10. يتم إشراك الأفراد العاملين في تنفيذ التغيير.	1,42	0,62	مرتفع
11. يتم تكريم الأفراد العاملين المساهمين في إحداث عملية التغيير بنجاح.	1,48	0,68	مرتفع
12. تقوم بتثيبت الأفراد العاملين على الالتزام بالوضع الجديد بعد القيام بالتغيير.	1,45	0,62	مرتفع
13. تتابع إدارة المؤسسة سلوكيات العاملين أثناء عملية التغيير.	1,16	0,37	مرتفع
المجموع	1.46	0.24	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي خاص بقرات إدارة التغيير والبالغ 1.46 يقع ضمن المجال الدال على درجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة موافقون على وجود ممارسة للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة، و هذا ما يثبت بدوره صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود ممارسة لإدارة التغيير بالمؤسسة.

- و نلاحظ كذلك من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل فقرة يقع في مجال الموافقة مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة تمارس عملية التغيير.

ثانيا: تحليل أسئلة القسم الثالث حول تقييم أداء المؤسسة.

الجدول رقم (04): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم خاص بأسئلة تقييم أداء المؤسسة.

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم أداء المؤسسة
			أولاً: النمو و التعلم
مرتفع	0.62	1.55	1. يتم تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة باستمرار.
مرتفع	0,63	1.48	2. تهدف خطط التدريب إلى الاستجابة للتغيرات و التكنولوجيا و مناهج العمل.
مرتفع	0,48	1,32	3. تشجع المؤسسة العاملين على التكوين الذاتي.
مرتفع	0,63	1,52	4. يتم ترقية العمال في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية أو تدريبية.
			ثانياً: إجراءات العمل
مرتفع	0,48	1,32	5. يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة.
مرتفع	0,45	1,26	6. يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة.
مرتفع	0,81	1,58	7. العمال في المؤسسة راضين عن إجراءات العمل المتبعة.
مرتفع	0,76	1,65	8. يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.
			ثالثاً: رضا الزبون
مرتفع	0.55	1.62	9. تقوم الإدارة بإجراء دراسات و بحوث للتعرف على حاجات و رغبات العميل.
مرتفع	0,62	1,45	10. تقوم الإدارة بمتابعة شكاوي العملاء أو تقديم الحلول لها.
مرتفع	0,39	1,47	11. يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و ملاحظات العملاء
مرتفع	0,25	1,07	12. تسعى المؤسسة إلى الاتصال الدائم مع المستفيدين من خدماتها .
مرتفع	0.29	1.45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- يلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الحساب لجميع العبارات يقع ضمن مجال التقييم المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للفقرات العبارة 1.45 بانحراف معياري بـ 0.76 مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على استعمال التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا الزبون في تقييم الأداء، أي أن المؤسسة تحقق مستويات عالية من الأداء.

ثالثاً: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسن بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة التغيير كمتغير مستقل، الأداء المؤسسي كمتغير تابع، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم: (05) معامل الارتباط لبيرسن

البيانات	القيم
معامل بيرسن	0.667
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

• مستوى الدلالة = 0,05.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي بنسبة تقدر بـ 66.7%، وهذه النسبة مقبولة تعبر على علاقة طردية وأن القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة 5% أي $\text{SIG}<0,005$. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و مستوى الأداء المؤسسي.

رابعاً: أثر إدارة التغيير على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

لتوضيح أثر إدارة التغيير على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، قمنا بدراسة الانحدار الخطي البسيط لمتغير إدارة التغيير على مستوى الأداء المؤسسي.

يبين الجدول التالي معاملات نموذج الدراسة.

الجدول رقم (06): معاملات نموذج الدراسة

البيان	قيمة المعلمات	اختبار ستودنت	المعنوية sig
الحد الثابت	0.238	0.918	0.366
معامل المتغير المستقل) إدارة التغيير)	0.822	4.741	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نستخلص معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.822 \text{ إدارة تغيير} + 0.238$$

$$Y=0,238+0,822X$$

تفسير المعادلة: كلما مارست المؤسسة التغيير بنسبة 1 % يؤدي ذلك لتحسين الأداء بنسبة 0.822%.

الجدول رقم (07): يبين معامل التحديد وقيمة فيشر

البيان	معامل التحديد	إختبار فيشر	إحتمال فيشر
القيمة	0,445	22,480	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالاعتماد على نتائج الجدول يتبين لنا أن إدارة التغيير تساهم في تحسين الأداء المؤسسي بنسبة 44.5% والباقي تفسره متغيرات اخرى لم نستطيع تناولها ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة القائلة أن إدارة التغيير تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

أما بالنسبة لمعامل فيشر تبين أنه معنوي لأن sig أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج مقبول إحصائيا وصالح لإجراء التنبؤات المستقبلية.

خلاصة:

في ضوء ما تم التعرض له من خلال هذا الفصل، والذي خصص للدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية للسقي وصرف المياه onid بخميس مليانة، والتركيز على هذه مثل هذه المؤسسات باعتبارها تقدم خدمات عمومية هامة، تواجه ضغوط متزايدة من أجل التغيير، التي لم تعد بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في بقائها واستمراريتها بالقطاع العام.

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن إدارة التغيير في المؤسسات على اختلاف أنشطتها تؤثر على الأداء المؤسسي بصورة إيجابية.

خاتمة

خاتمة:

المؤسسة وبمختلف أنواعها وأحجامها وطبقا لنظرية النظام المفتوح هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي لذا فهي ليست في حالة سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق شرط البقاء والاستمرارية، فالتغيير أصبح جزءا لا يتجزأ من دنيا الأعمال وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه، وعلى هذا الأساس أردنا من خلال دراستنا إلى بيان كشاف دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسة.

أهم النتائج المتوصل إليها :

- قيادة التغيير بأسلوب واع وعلمي لتحقيق الرؤى والاستراتيجيات والأهداف في المؤسسة العمومية للسقي وصرف المياه.
- ضرورة إدراك الإداريين لمفهوم إدارة التغيير كمهارة عصرية لا بد من إتقان ممارستها.
- التأكيد على أهمية مشاركة جميع العاملين ومنذ البداية عند إحداث التغيير لتجنب المقاومة.
- حسن إختيار العناصر البشرية التي تقوم بالتغيير ومتابعته.
- العمل على تحطيم القيود والروتين والبيروقراطية من أجل سرعة انجاز الأعمال بتميز واقتدار.
- ضرورة إكساب القدرة التكنولوجية والبشرية والبيئية للتكيف مع الأحداث والظروف المتغيرة بكفاءة وفعالية.
- إعادة صياغة كثير من المفاهيم الإدارية والتنظيمية في مؤسساتنا لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة .

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- على المؤسسات المقبلة على إجراء تغييرات شاملة تتضمن إعادة الهيكلة، وبناء مشاريع جديدة وغيرها ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات من خلال تنمية الثقافة التنظيمية والتخطيطية التي تتجلى في:
1. تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط لها.
 2. التنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها ،للمناقشة وتبادل الرأي.
 3. العمل على إشراك العاملين في التغيير، لأن من يشرك في عمل ما يكون أكثر إهتماما وحماسا والتزاما واندفاعا في التنفيذ.

4. أن يشرك المديرين في مختلف مراحل إعداد الخطط التغييرية وتمثيلهم في الهيئات واللجان المشكلة لهذا الغرض من أجل:

- زيادة مستويات الإدراك لثقافة التغيير السائدة فيها.
- تعزيز القناعة والتأييد الكافي والحماس لدى المديرين.
- أن العالم الحالي هو عالم التغير المتسارع والتطوير المستمر والذي يوجب على كل إداري تأهيل وتطوير نفسه ومن معه لضمان السير مع ركبته المتجدد بالعلم والمعرفة.

آفاق الدراسة:

يبقى البحث العلمي مستمرا في موضوع الدراسة، حيث نرى إمكانية معالجة الموضوع من عدة جوانب مختلفة لهذا يمكن إقتراح جملة من المواضيع من بينها:

- دور إدارة التغيير في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- القيادة الإدارية ودورها في تطبيق التغيير.
- أثر إدارة التغيير على أداء المستشفيات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

أولاً-الكتب:

1. أحمد ماهر، تطور المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
2. بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميزة للنشر، الأردن، ط1، 2009.
4. بير ارثر ادارة الافراد ترجمة بدر الفاروق ،مرشد الانكفاء الكامل،القاهرة2001
5. تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط- ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الاداء المؤسسي.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
7. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، المطبعة إنجليزية، 2004.
8. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1.
9. خضر مصباح الطيطي، ادارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
10. زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان، ط عربية، 2009.
11. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط9، 2006.
12. سعيد عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر الجديدة، القاهرة، 2001
13. عامر سعيد يسن ،إدارة تغيير وتطوير منظمات الأعمال ،مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة ،1992
14. عبد الله حسين جوهر اسراتيجية الإدارة الحديثة الناشر،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2011.
15. عقيل جاسم عبد الله،تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر،عمان 1999.
16. عمر وحامد، الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية،مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي،المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،2009.

17. مجيد الكرخي، تقويم الأداء المؤسسي باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007
18. محمد احمد الخيزري ادارة التغيير،الدار الفنية ،القاهرة،1993
19. محمد احمد النبي ،ادارة الموارد البشرية زمزم ناشرون و موزعون ،الاردن،ط1، 2010.
20. محمد الصيرفي، ادارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
21. محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي في الأردن، دانيمك للطباعة، القاهرة: 2004.
22. محمد بن يوسف النمران، العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006
23. محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2005.
24. مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمال، ط1، 2001.
25. مهدي حسن زرليف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،1994.
26. نيجل كينج أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ لنشر، الرياض، 2004 .
27. وائل محمد صبحي، ادريس، طاهر منصور الغالي، سياسات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الأردن: دار وائل للنشر، ط1.
28. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر الجديدة ، القاهرة.

ثانياً-المذكرات:

1. ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، ماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
2. فهاد سلطان محمد آل صقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض، 2010.
3. مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، ورقلة، 2012،2013.
4. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2012.
5. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة على أداء المؤسسة، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2014/2013.

المجلات:

1. أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22 جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2012.
2. رزان أحمد ، حلقة بحث بعنوان " إدارة التمكين " كلية العلوم الاقتصادية قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007 ، 2008.
3. زين الدين بروش، لحسن هدار دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية العدد1، جوان، 2009 جامعة خيضر بسكرة.
4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد7، 2010/2009.
5. صفاء جواد عيد الحسين، أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلم النقر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.
6. صفاء، جواد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ع 32، 2012.
7. عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة وإستجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق، مجلة 28 العدد 1.
8. عبد المليك مزهودة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر، العدد الأول، نوفمبر، 2001.

باللغة الأجنبية:

1. benoit Couard, francais meston, entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement guid (broché), paris, 2005, pp : 15-16.
2. Bernard martory , control de gestuer social, librairie vuibert ; paris ; 1999
3. Elmuti ,D and kathawala.Y .an overview of benchmarking process.A tool for continuous Improvement and competitwe advantge benchmarking of quality management and technology. Vol 4 1997.UK .

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيد(ت)ي الفاضل (ة):

تحية وإحترام وبعد:

يهدف هذا الإستبيان إلى تقييم دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسة، الذي يشمل جزء من الدراسة الميدانية في إطار التحضير لإنجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير، كمساهمة منكم في إعداد البحث الأكاديمي، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة، راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، واعدة إياكم السرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما أنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم مني أسمى عبارات التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا.

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتان:

أ- مقراب سارة

*بوجلال عائشة

*العابدي جميلة

1-البيانات الشخصية:

*الجنس : ذكر أنثى

* سنوات الأقدمية

أقل من 05 سنوات 5-10 سنوات 10-20 سنة أكثر من 20 سنة

*المستوى التعليمي: تكوين مهني ثانوي جامعي دراسات عليا

-المنصب: إدارات عمال تحكم

2- إدارة التغيير

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

محايد	غير موافق	موافق	الأسئلة
			أولاً: تخطيط التغيير
			1- تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.
			2- تعمل إدارة المؤسسة على توفير الهيئة الملائمة التي تقبل التغيير ولا تعارضه.
			3- يتم اشراك الأفراد والجماعات في رسم أهداف التغيير وتنفيذه.
			4- توفر القيادة الإدارية الموارد البشرية اللازمة لإجراء عملية التغيير.
			5- يتم شرح وتوضيح دوافع وأساليب التغيير للأفراد العاملين.
			ثانياً: تنفيذ التغيير
			6- تعمل المؤسسة على التقرب بين العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير.
			7- تعمل إدارة المؤسسة على إكساب المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.
			8- تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير.
			9- تستغل المؤسسة دافعية الأفراد للإبداع والتغيير في القيام بعملية التغيير.

			10 - يتم إشراك الأفراد العاملين في تنفيذ التغيير.
			ثالثا: متابعة التغيير
			11- يتم تكريم الأفراد العاملين المساهمين في إحداث عملية التغيير بنجاح.
			12 -تقوم بتثبيت الأفراد العاملين على الالتزام بالوضع الجديد بعد القيام بالتغيير.
			13- تتابع إدارة المؤسسة سلوكيات العاملين أثناء عملية التغيير.

3-تقييم أداء المؤسسة

			أولاً: التعلم والنمو
			14-يتم تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة باستمرار.
			15- تهدف خطط التدريب إلى الاستجابة للتغيرات والتكنولوجيا ومناهج العمل.
			16- تشجع المؤسسة العاملين على التكوين الذاتي.
			17- يتم ترقية العمال في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية أو تدريبية.
			ثانياً: إجراءات العمل
			18 - يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة.
			19- يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة
			20 - العمال في المؤسسة راضين عن إجراءات العمل المتبعة.
			21- يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.
			ثالثاً: رضا الزبائن
			22- تقوم الإدارة بإجراء دراسات وبحوث للتعرف على حاجات ورغبات العميل.
			23 -تقوم الإدارة بمتابعة شكاوي العملاء أو تقديم الحلول لها.
			24- يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وملاحظات العملاء.
			25- تسعى المؤسسة إلى الاتصال الدائم مع المستفيدين من خدماتها.



OFFICE NATIONAL DE L'IRRIGATION ET DU DRAINAGE

DIRECTION REGIONALE DE CHELIFF-UNITE HAUT CHELIFF

