

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية



العنوان باللغة العربية

إدارة التغيير وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات

إعداد الطالبة/

ندا بنت صالح الخواهر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

آيات من القرآن الكريم

﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾
(النحل: 43)

﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ (طه: 114)

﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ (النمل: 15)

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَى آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴾
(القصص: 14)

﴿ بَلْ هُوَ آيَاتٌ بَيِّنَاتٌ فِي صُدُورِ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَمَا يَجْحَدُ بِآيَاتِنَا إِلَّا الظَّالِمُونَ ﴾
(العنكبوت: 49)

﴿ وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ ﴾ (سبأ: 6)

﴿ أَمَنْ هُوَ قَانِتٌ آتَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ (الزمر: 9)

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾
(المجادلة: 11)

الفهرس

الصفحة	الموضوع	التسلسل
1	 الملخص	-1
2	 المقدمة	-2
	 الفصل الأول	-3
4	 مشكلة الدراسة	-4
5	 فرضيات الدراسة	-5
5	 أهمية الدراسة	-6
6	 أهداف الدراسة	-7
7	 الدراسات السابقة	-8
8	 مساهمة هذه الدراسة	-9
8	 منهجية الدراسة	-10
9	 نموذج الدراسة	-11
	 الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	-12
12	 أولا : مفهوم إدارة التغيير	-13
13	 أهداف إدارة التغيير	-14
14	 أهمية إدارة التغيير	-15
14	 أنواع التغيير	-16
15	 إبعاد التغيير	-17
22	 أسباب التغيير	-18
23	 أساليب ومراحل إدارة التغيير	-19
24	 مفهوم مقاومة التغيير	-20
24	 أسباب مقاومة التغيير	-21
25	 أشكال مقاومة التغيير	-22
	 ثانيا- تحسين الأداء الوظيفي	-23
26	 منهجية إدارة الأداء	-24
27	 التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأداء	-25

28	 نشأة مفهوم إدارة الأداء الفعلية	-26
29	 إدارة الأداء وفقاً للمفهوم الحديث	-27
29	 خصائص عملية إدارة الأداء	-28
31	 عمليات إدارة الأداء	-29
32	 أهداف وفوائد تحسين الأداء	-30
34	 طرق تحسين الأداء الوظيفي	-31
	 الفصل الثالث :	-32
37	 عينة الدراسة	-33
39	 تحليل البيانات	-34
46	 النتائج والتوصيات	-35
48	 الخاتمة	-36
49	 المراجع	-37
51	 الملاحق	-38
52	 نموذج الاستبانة	-39

قائمة الجداول :

الصفحة	الجدول او الشكل	التسلسل
9	شكل 1	1
37	جدول 1	2
38 – 37	جدول 2	3
39	جدول 3	4
40	جدول 4 , 5	5
41	جدول 6 , 7	6
42	جدول 8 , 9	7
43	جدول 10 , 11	8
44	جدول 12	9
45	جدول 13	10

هدفت الدراسة للتعرف على مدى اعتماد الشركات على إدارة التغيير لتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للموظفين و العاملين تحت ظل ادارتها، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على بعض من موظفين الشركات في المملكة العربية السعودية ، العينة شملت موظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية، تم استرجاع عدد (102) استمارة ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة، وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك أثر لإدارة التغيير على تحسين الإداء للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية :

إدارة التغيير- تحسين الأداء – المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية – التأمينات الاجتماعية.

الفصل الأول

المقدمة:

لأشك أن التطوير والتغيير ضرورة وسمّة بارزة للمنظمات المعاصرة تهدف إلى مواكبة التغييرات المتسارعة والمختلفة كون عملية التغيير المخطط وفق أسس علمية تتفق وإمكانيات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية التي هي جزء رئيسي من المتطلبات الإدارية الهامة للمنظمات ، كما هو وسيلة للوصول إلى أفضل أداء سواء على مستوى الأداء الوظيفي أو على مستوى تحسين الخدمة المقدمة أو على مستوى تطوير أداء المؤسسة ككل و يستوجب جملة من المقومات والمتطلبات والاعتبارات والظروف التي تتيح إدارة التغيير بفاعلية بالشكل المناسب لتحقيق نتائج أهمها تحسن الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة .

تعتبر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من أكثر المنظمات التي تحتاج إلى تحسين أداء مواردها البشرية وتحسين جودة خدماتها بالنظر إلى التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وكذلك التقدم في جودة الخدمات المقدمة لعملاء قطاعات الخدمة في العالم ككل وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص مما يجعل تطوير الخدمة أو البحث عن خدمات جديدة من الأهداف البارزة في عمل المؤسسة لمواكبة سرعة التغيير التكنولوجي والعلمي اللذان يمثلان المجال الحيوي لتفوق المؤسسة وتميزها في تقديم الخدمة مما يحتم وجود إدارة مسؤولة تقوم بإدارة المتغيرات الداخلية والخارجية وفق الأسس العلمية

إن التغيير أمر حتمي وهام لكل مؤسسة وهو تعبير حقيقي عن مستوى التطور الحضاري والإنساني وعملية التغيير في كل مراحلها و الذي يعتمد بشكل أساسي على توفير شروط ضرورية للوصول إلى الأهداف المطلوبة وضمان تطوير و تحسين الأداء بشكل مستمر حتى الوصول لتقديم خدمات ترضي تطلعات المؤسسة و تحقق أهداف وجودها بالإضافة إلى أهدافها الإنسانية وتلبية رغبات عملائها وضمان رضا العملاء الداخليين والخارجيين و لضمان الوصول لذلك ينبغي على المؤسسة أن تضمن إدارة التغيير لدورها في تجويد وتحسين خدماتها.

تشهد المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بشكل مستمر تغييرات كبيرة ومتلاحقة في مختلف جوانبها سواء المالية، الإدارية، البشرية أو الإنتاجية مما يستدعي تحسين الأداء بشكل يساهم في تجويد الخدمات المقدمة للعملاء لذا تحاول هذه الدراسة الوصول الى إجابة بشأن الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر إدارة التغيير على تحسين أداء الموظفين في التأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

ويتشعب من السؤال أعلاه عدة أسئلة فرعية كالتالي :

1. هل يؤثر التغيير التكنولوجي على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ؟
2. هل يؤثر التغيير الثقافي على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؟
3. هل يؤثر التغيير الهيكلي على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؟
4. هل يؤثر التغيير الإنساني على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؟

فرضيات الدراسة:

في إطار عناصر مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة:

- يوجد أثر إيجابي لإدارة التغيير على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر إيجابي لإدارة التغيير التكنولوجي على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .
- يوجد أثر إيجابي لإدارة التغيير الثقافي على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .
- يوجد أثر إيجابي لإدارة التغيير الهيكلي على تحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين الخدمة المقدمة للعملاء في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

- يوجد أثر إيجابي لإدارة التغيير الإنساني على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعد إدارة التغيير داخل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ذات أهمية بالغة فنجاحها يرتبط ويساهم في رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء .
- يبرز أثر الإدارة الفعالة للتغيير على جودة الخدمة المقدمة ما يعتبر مهما في تحقيق رضا العملاء المستفيدين من الخدمة المقدمة.
- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المجال الذي تنتمي إليه العينة المدروسة و هو قطاع التأمين الاجتماعي وما يشهده من تقدم وتطور في توجه عالمي نحو الأساليب الإدارية الحديثة سواء فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية أو بالجوانب الإستثمارية والتنظيمية .
- كما تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولة إثارة إنتباه قيادات المؤسسة إلى أهمية تحسين الخدمات من خلال إجراء التغيير المناسب بما يخدم أهداف هذه المؤسسة .

أهداف الدراسة:

- التعريف بإدارة التغيير و المتطلبات الرئيسية له كما حددتها الدراسات والمساهمات الإدارية والتعرف أيضاً على واقع إدارة التغيير بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية .
- إستعراض إدارة الأداء من حيث الماهية وأساليب التقييم .
- دراسة مجالات إدارة التغيير ودورها في تحسين الأداء وبالتالي تحسين الخدمة المقدمة للعملاء .
- دراسة مداخل التغيير التي تساهم في تحسين الأداء .
- إيضاح أثر إدارة التغيير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

الدراسات السابقة :

- 1- دراسة (عوني، 2009) بعنوان "واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية"، حيث كان هدف الدراسة دراسة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وأثرها على أداء العاملين عن طريق دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي وتناوله من ثلاثة محاور من محاور التغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي وفي التغيير التكنولوجي وفي الأفراد . وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن التغيير في الهيكل التنظيمي غير واضح بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف لا تخدم مصلحة المنظمة ولكن تخدم مصالح شخصية لفئة معينة من الافراد بالإضافة الى ذلك فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم الوضوح في خطوط السلطة والمسئولية في إدارات المجمع الامر الذي أدى الى تداخل المسئوليات والسلطة داخل المجمع .
- 2- دراسة (شتاتحة، 2007) بعنوان "إحداث التغيير من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط"، حيث استهدفت الدراسة الكشف عن الأسباب التي أدت الى إهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كمدخل لنجاح التغيير التنظيمي وتحليلها و أستنتجت الدراسة أن التغيير التنظيمي هو عملية تقوم بها المنظمات من أجل تحسين أدائها وقدرتها على حل المشكلات بهدف إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر بشكل يؤثر على المناخ العام في المنظمة مع التركيز على التغيير الثقافي عند محاولة تطبيق أي مدخل كأساس لنجاح التغيير التنظيمي.
- 3- دراسة (نوح، 2006) حول معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة (2006) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة التغيير، والمتعلقة بالجوانب السلوكية والإجتماعية والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، والتعرف على الآليات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة التغيير، وأستنتجت الدراسة أن درجة معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية لعينة الدراسة بشكل عام منخفضة فيما أظهرت الدراسة إن معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب الإجتماعية متوسطة و إن معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية عالية بالإضافة إلى أنها أستنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة إلى معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية وفقاً لمتغير الجنس لصالح عينة الدراسة من الذكور فيما إستنتجت وجود

فروق ذات دلالية إحصائية لمعوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية لصالح وظيفة الأستاذ المشارك بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات إدارة التغيير التي تتعلق بالجوانب التنظيمية وفقاً لمتغير مدة الخبرة لصالح من تقل خبرتهم عن خمس سنوات أو تزيد عن خمسة عشر سنة .

مساهمة هذه الدراسة :

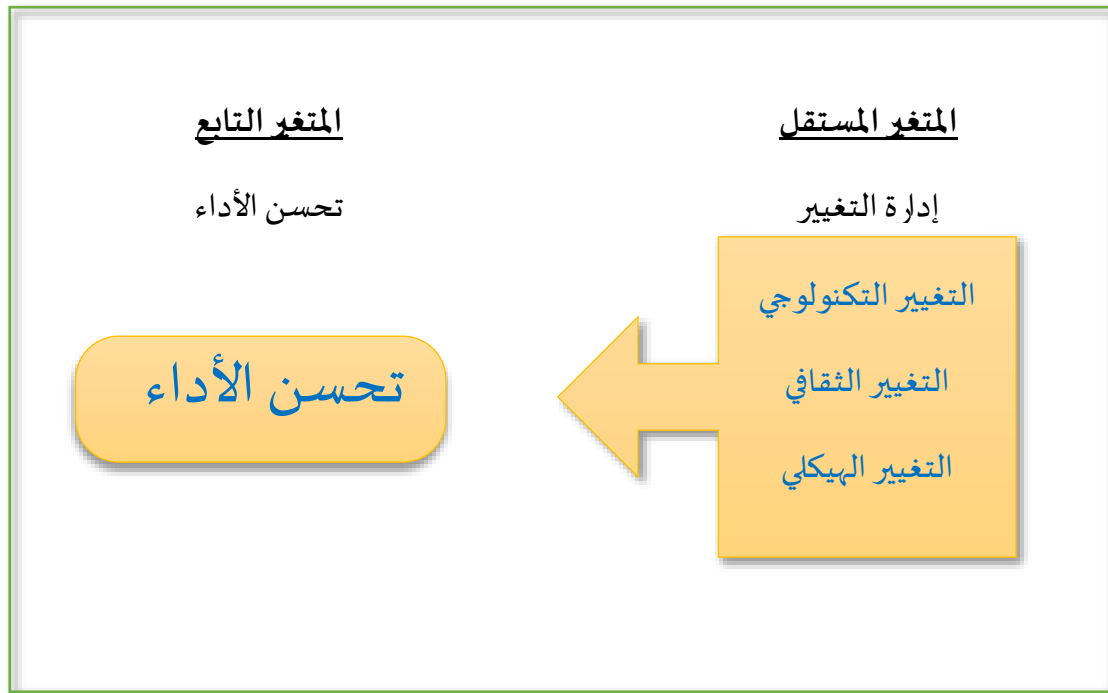
تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتفردھا بدراسة إدارة التغيير و أثرھا على تحسن الأداء في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية التي لم يتم بحثھا في الدراسات السابقة ، إذ إن الدراسات السابقة درست واقع إدارة التغيير في المنظمات بشكل عام كما تتميز هذه الدراسة بخصوصية البيئة الكلية المدروسة وهي البيئة السعودية .

منهجية الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة محورين أساسيين هما المحور النظري إلى إستخدام فيه المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على المصادر والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة ، أما المحور الثاني فتم إستخدام المنهج الإحصائي في الإعتماد على تحليل إرتباط البيانات التي تم جمعھا بهدف الدراسة من خلال تصميم إستبيان تضمن التطرق لمحاور البحث الهامة .

نموذج الدراسة:

على ضوء عناصر المشكلة والفرضيات المرتبطة بدراستها يمثل نموذج الدراسة و إرتباطه بمتغيرات الدراسة المستقلة المؤثرة على المتغير التابع الشكل التالي (أنظر الشكل رقم 1)



الشكل : (1) نموذج الدراسة

المصدر : تم إعداده من قبل الباحث بناء على فرضيات الدراسة

المتغير المستقل : ويضم مؤشر إدارة التغيير في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية و يستخدم للتعبير عنه أربعة مؤشرات فرعية هي :

- التغيير التكنولوجي
- التغيير الثقافي
- التغيير الهيكلي
- التغيير الإنساني

وتم قياسها عن طريق استبيان يحتوي 16 فقرة تم توزيعها كالتالي :

- المؤشر الفرعي الأول : التغيير التكنولوجي ويتكون من أربع فقرات (4 – 1)
 - المؤشر الفرعي الثاني : التغيير الثقافي ويتكون من أربع فقرات . (8 – 5)
 - المؤشر الفرعي الثالث : التغيير الهيكلي ويتكون من أربع فقرات . (12 – 9)
 - المؤشر الفرعي الرابع : التغيير الإنساني ويتكون من أربع فقرات . (16 – 13)
- المتغير التابع : ويحتوي مؤشر تحسن الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ويتكون من 10 فقرات من (26 – 17)

❖ وفق الاستبانة الملحقه (انظر الملحق رقم 1 صفحة 51 - 53)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الإطار النظري للدراسة

مفهوم إدارة التغيير

تعددت تعريفات مفهوم إدارة التغيير فبعض الباحثين و المهتمين يعرف إدارة التغيير بأنها "التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبتها على مستوى المؤسسة والأفراد معا " (عليان، 2015).

وهي تبعاً لذلك عملية التحكم في كيفية التغيير وتقييمه و تنفيذه و استيعابه كما عرفها ستيف سميث بأنها "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه " (العطيات، 2006).

و يرى العالم "ريشارد روبر" "أن التغيير عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع " (الطجم، 2009) ،

ويعرفه محمد فتحي على انه « كل تحول من حال لآخر أما فيما يتعلق بالتغيير في جانب المؤسسة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي» (فتحي، 2003) ،

فيما يعرفه أحمد ماهر بأنه "خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة با المؤسسة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد المعالجات والتدخلات المناسبة " (ماهر، 2010)

أما "داوسون" فيرى ان التغيير هو "طرق جديدة في التنظيم والعمل. " "ومن حيث كونه قانونا عاما ، فإن التغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون، وشئون الحياة المختلفة" (Dawson , 2003)

أما (وندل فرنش فيرى) بأنها " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية" (1978, French) ويستخدم مصطلح إدارة التغيير للتعبير عن عملية تنفيذ التغيير ذاتها

وقد وردت في المصادر تعريفات متعددة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف (Ricardo 1995) "أن إدارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة و تنفيذها و تقييمها، و كيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية".

كما نعي بها "ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة ، وتقوية إمكانية مواجهة المشكلات التي تواجه هذه الإدارة ، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية " (Drucker 2001) .

ووفقاً لما سبق فيعرف الباحث إدارة التغيير على انها مجموعة من الإجراءات التي تحدد الكيفية التي يتم بها إدارة المخططات الرامية لتغيير ما يستهدف تحقيق أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية .

أهداف إدارة التغيير:

يلخص جون شيروود أهداف التغيير في النقاط التالية (Sherwood , 1978)

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشكلات التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات .
- تعزيز العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل له.

أهمية إدارة التغيير:

تتمثل أهمية التغيير في النقاط التالية (كورتل وكحيلة، 2015)

- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمات والأوضاع القائمة في منظماتهم، حيث يريد العاملون مزيد من الاهتمام للمسألة العاطفية في حياة المؤسسة، وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد والصراحة بين أعضاء المؤسسة، والشعور بالدفء الاجتماعي.
- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء : لقد أخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء ، بحيث أصبح له دورا بارزا في استراتيجية المؤسسة من خلال إشراكه في وضع السياسات والإجراءات ، وأصبح البعض يتحدث عن الجودة، والخدمة المادية والمعنوية ، وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات و متطلبات العملاء .
- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة) : إن التغيير يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المؤسسة في كل الإدارات وأعلى المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء .

أنواع التغيير:

يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المنظمات إلى ثلاثة أنواع (نصيرات، 2008) :

- تغيير فني (Technical Change) : تغيير ينصب على الوسائل وليس الغايات، ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المؤسسة ، فهو يمثل تغيير في الوسائل وليس تغيير في الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- تغيير تعديلي (Adjustable Change) : تغيير في الغايات وليس في الوسائل، حيث ينصب على الأهداف للمؤسسة دون تغيير في الوسائل الجوهرية، يعني إعادة النظر في أهداف المؤسسة وتركيزها على ذلك.

■ تغيير تكيفي (Adaptive Change) يتضمن تغييراً في كلا الوسائل والغايات معا ، وهذا النوع لا يحدث في المنظمات بشكل متكرر وعندما يحدث يتضمن تعديل جوهري في توجه المؤسسة (الوسائل و الأهداف) وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها المعدلة.

أبعاد التغيير:

1. البعد الأول: التغيير التكنولوجي:

ما يميز العالم اليوم هو إستمرارية التغيير في كل المجالات سواء السياسية او الاجتماعية او الاقتصادية او غيرها من مجالات الحياة مما أدى الى ظهور مفاهيم وأفكار حديثة لم تكن بالحسبان ففي الجانب التكنولوجي حدثت تغيرات كبيرة أثرت على طريقة أداء الأعمال في الأسواق العالمية أو المحلية وادت الى تنامي المنافسة بشكل يجعل المنظمات المتطلعة للنمو والاستمرار اخذ هذه التغيرات بالاعتبار والتفاعل معها مهما كان حجمها وطبيعة العمل الذي تقوم به طالما كان هدفها تلبية رغبات ومطالب العملاء المستمرة.

ويشير (الخضيري، 2003) إلى "أن نجاح المنظمات يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة وامتلاك قدرة على إدارة التغيير كأداة لإدارة الفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات محددة تحمل معها أبعاد وظيفية جديدة هادفة للبناء وبانطلاقة تحررية هادفة "

"بالاخص الاتجاه فان إدارة التغيير تعد من أصعب الأمور التي يجب أخذها بنظر الاعتبار من قبل العاملين في مجال الإدارة بسبب حقيقة مفادها أن الأفراد مهما كانوا يفضلون الاستمرار على ما اعتادوا عليه، وهذا ما يدفع الأفراد في أغلب الأحيان مقاومة التغيير لأنهم يرون فيه تهديدا لأنماط وأسباب علاقاتهم وقد تمس مصالحهم الشخصية " (القريوني، 1997).

في حين يؤكد (السبتي، 2006) إلى أن التغيير يحتاج إلى تعلم المديرين كيفية التعامل مع التغيير بشكل يجعله جزءا طبيعيا من حياتهم العملية من خلال التعرف المسبق لأسبابه وأنواعه ومصادره والمجالات التي يمكن إجراء التغييرات فيها، مما يجعلهم يتقدمون على المنافسين بخطوات نحو القيادة بالإضافة إلى معرفة نقاط النزاعات وتوجيهها واستباق التغيير من اجل بلوغ أعلى المراتب التنافسية والمحافظة عليها كلما أمكن ذلك .

ومن أجل نجاح المنظمات في عملية اجراء التغييرات التكنولوجية الجديدة والتغلب على مقاومة التغيير فلا بد من التغيير الممنهج والمدرّوس لعمليات المنظمة و أنشطتها وأدائها عبر إدارة واعية قادرة على اجراء التغيير وأدارته بما يخدم أهداف المنظمة .

أهداف التغيير التكنولوجي:

يؤكد (Schroeder, 1989) بان بقاء واستمرار المنظمة مستقبلا يعتمد إلى حد كبير على الوضع الاستراتيجي المتخذ من قبل إدارتها حول متغير التكنولوجيا.

ومن جانب آخر فقد أشار(جواد، 1994) إلى أن للعوامل التكنولوجية دوراً ملحوظاً في خلق حالات التغيير والتطوير على صيغة البيئة العملية للمنظمة ، وان التغيير التكنولوجي يجبر المنظمات على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها وطرق عملياتها الإنتاجية وبعكسه تواجه المنظمة التلاشي والزوال.

لذا فعلمية إدخال التغييرات التكنولوجية الجديدة إلى المنظمة وعلى وجه الخصوص في العمليات الإنتاجية مبرر لتحسين المنظمة لجودة منتجاتها وعملياتها وضمان لمساعدة كوادرها على إدارة هذا التغيير بكفاءة تضمن استغلاله لصالح العملية الإنتاجية كون العبرة بفاعلية الاستثمار لا بتوفر التكنولوجيا الحديثة فقط .

وفي سياق الحديث عن أهداف التغيير التكنولوجي فقد اتفق (فتاح، 1998) و(الخضير، 2003) بان أهمها يتمثل بالاتي:

- 1- تسخير الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتطبيق أفضل الأساليب لأداء الأعمال كلما أمكن ذلك.
- 3- تنمية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الأفراد المتميزين من خلال إدماجهم في عملية التغيير التكنولوجي.
- 4- التوافق مع مجالات التغييرات وبشكل خاص التكنولوجيا والاستمرار مع التطور ومواكبة المنافسين.

5- بلوغ أعلى درجات القوة والأداء والتميز من خلال استيعاب التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وخاصة التكنولوجية

مستويات التغيير التكنولوجي

يشمل التغيير التكنولوجي عدة مستويات و يمكن أن يتم تغيير احدها او كلها و هذه المستويات من

خلال الاتي (Robert & Meyere ,1988) :

- 1- تحسينات جزئية أو بسيطة في تكنولوجيا المنتج أو العملية (تحسين المنتج البسيط) .
- 2- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الحالي (تحسين المنتج الواضح).
- 3- إدخال تكنولوجيا حديثة مكملية للتكنولوجية القائمة في المنظمة .
- 4- اكتشاف المنظمة لتكنولوجيا جديدة قبل غيرها من المنظمات ويمثل هذا المستوى أعلى درجات التغيير والتطوير التكنولوجي للمنظمة.

البعد الثاني : التغيير الثقافي :

الثقافة التنظيمية تمثل جملة الافتراضات و المعتقدات و الأفكار و التصورات التي يتبناها أو يعتقدونها مجموع الفاعلين في المنظمة، و يجسدونها في سلوكياتهم و أقوالهم و إشاراتهم ، و التي يسعون وفقا لها تحقيق أهداف المنظمة و إنجاح رسالتها ، فالثقافة التنظيمية هي طريقة للتفكير و السلوك يتقاسمها أفراد التنظيم و عليهم أن يتعلمونها و يتقبلونها (رواينيه ,2005)

- مفهوم التغيير الثقافي : نعني بها التغيير في العلاقات البينية داخل التنظيم ، و تغيير القيم و المعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد. و نجد أن للتغيير الثقافي عدة مستويات ، فقد يكون على مستوى القيم و المعتقدات أي المستوى الأعمق، أو على المستوى الظاهري للثقافة أي كل ما يتعلق بالتغيير في الرموز ، المباني و الهياكل (رواينيه ,2005).
- إدارة التغيير الثقافي : نعني بها تحديد أهداف و أسس الثقافة المستقبلية ، بمعنى آخر تحديد النموذج الثقافي الجديد الذي سوف يتم تبنيه ، مع تحديد الخطط و الإستراتيجيات ، و كذا الإجراءات والآليات والأطراف التي سوف يمسه التغيير الثقافي داخل المنظمة ، و التي تتحدد على أساس النموذج الثقافي و نوع التحولات الثقافية التي تصبوا المنظمة إلى تجسيدها، مع تحديد برنامج مراقبة عملية التغيير الثقافي.

العوامل المؤثرة في التغيير الثقافي:

تعددت العوامل المؤثرة في التغيير الثقافي ماهي إلا عوامل خارجية ومنها ما يعود لعوامل داخلية تؤدي لحدوث تغيير ثقافي داخل المنظمة وتتمثل تلك العوامل في :

■ **العوامل الخارجية:** كون أن المنظمة تمثل نسقا مفتوحا تؤثر و تتأثر بمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها و المتمثلة في كل من التطوير التكنولوجي ،التغير في الأنظمة الاقتصادية، السياسية، الإعلامية التي تدفع بالمنظمة إلى تكييف أساليب عملها ما يتطلب منها تغيير ثقافتها ، كما أن التغير في المنظومة الإجتماعية دور في تغيير ثقافة المنظمة وهذا بسبب التغير في القيم الإجتماعية وأنماط المعيشة ، مع تحسن المستوى المعيشي والتعليمي التي لها تأثير على ثقافة المنظمة (رواينة , 2005)

■ **العوامل الداخلية:** تعددت العوامل الداخلية المؤدية للتغيير الثقافي و اختلفت بين المنظمات ووجد أن أهمها :

1- التغيير في قيادة المنظمة : فكما أن للقيادات داخل المنظمة دور في تشكل ثقافة المنظمة نجد لها دور في تغييرها ، فقادة التغيير يتميزون برؤى مستقبلية وبخصائص تتمثل في الثقة بالنفس،الحساسية للقيود البيئية .(الخفاجي , 2009)

2- تغيير العاملين و تكوينهم : إن من الأطراف الفاعلة في تكوين ثقافة المنظمة لدينا العاملين ، فالتغيير في التركيبة العمالية بإستقبال عاملين جدد يمكن أن يؤثر في ثقافة المنظمة خاصة إذا كانوا يمتازون بالفاعلية والحركية. كما أن تدريب العاملين و تكوينهم من شأنه أن يغير من نظرتهم للأمور و من ثم ثقافتهم

■ **حجم المؤسسة:** إن زيادة حجم المنظمة كالاعتماد على استراتيجية الاندماج بين شركتين من شأنه أن يؤدي إلى التغيير في ثقافة المنظمة.

1- دورة حياة المنظمة: إن إنتقال المنظمة من حالة ركود إلى حالة نمو و إرتقاء أو على العكس من حالة رقي إلى حالة ضعف و إنحدار خلال مسيرة حياتها ،أو كونها حديثة النشأة ،أو أن لها تاريخ طويل في مجال الأعمال فإن ذلك يؤثر على ثقافتها .

2- التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة: إن التغيير الاستراتيجي يتضمن التغيير في إستراتيجية أو مهمة المنظمة أو في رؤيتها ،وهذا التغيير الاستراتيجي ينجم عنه دائما تغييرات تنظيمية أخرى مثل

التغيير التكنولوجي ،تغيير في الهيكل التنظيمي و من تم تغيير في ثقافة المنظمة . (الخفاجي ,
(2009)

البعد الثالث : التغيير الهيكلي

يمثل الهيكل التنظيمي الاطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الافراد داخل بيئة العمل و مجال الاشراف وطريقته داخل التنظيم و أسس إدارة العاملين وأنشطة العمل بين الأقسام المختلفة و بالتالي فان تغيير الهيكل يمكن أن يكون بأشكال متعددة ومختلفة منها تغيير تصميم التنظيم أو تغيير تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض والعلاقات بقياداتهم و توزيع السلطات وقد يشمل تغيير جزئي او كلي لنظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار العاملين او معايير تقييم الأداء وبالتالي تمثل جميع هذه التغييرات تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالأساليب والطرق التي تدير وتصمم من خلاله المنظمة الملامح التي يمكن تغييرها في الهيكل التنظيمي .

ويشير (طه , 2007) الى ان للتغيير الهيكلي في المنظمات ملامح تتمثل في التالي :

- التخصيص في العمل : درجة تقسيم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الافراد العاملين بالمنظمة
- توزيع السلطة (سلسلة الأوامر) : التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى اقل مستوى تنظيمي بالمنظمة و يتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية .
- تفويض السلطة : عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين .
- المركزية : درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة .
- الرسمية : درجة تقييد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين به ومدى تنميته لوظائفهم المختلفة .
- نطاق الأشراف : عدد المرؤوسين الخاضعين للأشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة .

البعد الرابع : التغيير الإنساني :

التغيير الإنساني: يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكلوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية (شهاب , 2014)

أسباب التغيير:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد أسباب تدعو المؤسسة إلى إجراء التغيير وما يلي أهم أسباب التغيير (عبوي ، 2010) :

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل.
- تنمية القدرة على الابتكار : يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب في الشكل والمضمون.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم.
- التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة.
- زيادة مستوى الأداء : يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعرفة نقاط القوة.

ووفقاً للعالمان (White & Vonderembere , 1991) فإن أسباب التغيير التكنولوجي تتضمن الآتي:

1- زيادة طاقة المنظمة لمواجهة الطلب المتوقع مع منتجاتها.

2- العمل على أسبقية الكلفة وخفض تكاليف المنتجات القائمة.

3- تحسين جودة المنتجات القائمة.

4- تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز أسبقية التسليم وتوفير المنتجات في الوقت المحدد.

5- تمييز المنتج عن المنافسين وتحقيق مرونة في أبعاد الجودة والحصة السوقية وتقديم منتجات بدورات إنتاجية قصيرة

6- تقادم وتدهور المعدات المعملية وعدم كفاءتها اقتصاديا يتطلب إجراء التغيير عليها وتحديثها.

أساليب ومراحل إدارة التغيير:

تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة في:

■ أسلوب دفاعي: يتمثل في الغالب محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل ردة الفعل عن التغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه (كورتل وكحيلة , 2015)

■ أسلوب الاحتواء: هو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجيهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، وهذا ما يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكن من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج (السكرانة، 2009)

إن إدارة التغيير عملية هادفة ومنظمة لذا طرح الكثير من الباحثين نماذج او مراحل لإدارة التغيير من بينها نموذج (Kurt Lewin) الذي اهتم به معظم الباحثين بشكل كبير وتمتع بقبول واسع من قبلهم ويؤكد فيه على أن التغيير المخطط والهادف هو الذي يمر عبر ثلاث مراحل أساسية وهي:

■ إذابة وإزالة الجليد : في هذه المرحلة الأولى يتم استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد (حريم، 2010) ، وذلك بإضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها الفرد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير. وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل وخطوات التغيير، حيث من خلالها يتم خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المؤسسة بالحاجة الماسة للتغيير (القريوتي، 2000) ، إذ انه وبمجرد التخلي عن القيم والسلوكيات القديمة يتم تعلم معارف ومهارات وقيم جديدة، مما يسمح بتقليص المقاومة.

- **التغيير :** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات جديدة ، وبالتالي يسلك الفرد سلوكاً جديداً ، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة ، فمثلاً اذا كان مجال التغيير هيكلياً، فسيتم تقسيم العمل، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي (ماهر، 2010) لكن يحذر (Kurt lewin) من استعجال النتائج في هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة، لأن ذلك قد يؤدي إلى ظهور مقاومة للتغيير قبل إلغاء الوضع الحالي بالشكل الصحيح.
- **إعادة التجميد :** لا يكفي إحداث التغييرات فقط، بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه ، والحفاظ عليه و على المكاسب الناتجة عنه. ويكون ذلك بالمتابعة المستمرة لنتائج التغيير وتقييمها، وهو ما تهدف إليه هذه المرحلة الأخيرة من تثبيت التغيير واستقراره، وذلك بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والسلوكيات التي تعلموها علموها في أساليب عملهم المعتادة وذلك بإعطاء فرصة للعاملين لأظهار سلوكياتهم وقيمهم الجديدة (حريم، 2010) .

مفهوم مقاومة التغيير:

ظهرت مقاومة التغيير تاريخياً بأشكال مختلفة وهذه المقاومة مؤثقة بكثافة وبشكل جيد في تاريخ علاقات العمل وتتراوح بين العصيان المفتوح والتخريب الحاذق وبنيت تلك المقاومة في حينه على أساس مشروع من خوف العاملين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي والأجور، وفقدان مكان القوة (Barley 1988) وهناك مواقف كثيرة تساعد قيام المدير بتغيير أدوات العمل وطريقة وترتبط فاعلية التغيير بمدى قدرة المدير على إجراء هذا التغيير فعلاً إلا أن ردة فعل من يتأثر بالتغيير قد تتسم بعدم التصديق أو المقاومة و تقييد المشاركة ويتطلب ذلك مجهوداً من المديرين والمنظمات في تخطيط وإدارة عملية التغيير لإقناع العاملين بها.

وقد عرفت مقاومة التغيير بانها " كافة ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقاد الافراد بتأثيرها السلبي عليهم" (عليان، 2015)

أسباب مقاومة التغيير:

وترجع أسباب مقاومة التغيير الى (شهاب، 2014) :

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- السرعة في التغيير.
- التنظيم غير الرسمي .
- تشكيل رأى جماعي ضد التغيير.
- فرض التغيير على الأفراد والجماعات (العطيات، 2006)

أشكال مقاومة التغيير:

يعبر عن مقاومة التغيير بالعديد من الاشكال فقد تكون على مستوى الجماعة او على مستوى الفرد او على مستوى المنظمة ككل كما انها قد تتخذ شكل معلن او خفي .

ثانيا- تحسين الأداء الوظيفي :

منهجية إدارة الأداء : إدارة الأداء هي رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك .

كما تعرف ادارة الاداء على انها الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله كما يمكن وصفها بانها القناة الرئيسية التي تساعد على نقل الخطط الاستراتيجية من الوصف الى التطبيق .(جاري ديسلر، 2010)

وقد عرفها كل من أرمسترونغ وبارون (1998) بأنها " نهج استراتيجي متكامل لزيادة فعالية الشركات عن طريق تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرات الفرق والأفراد العاملين"

ومن التعريفات السابقة يتضح ان إدارة الأداء عملية استراتيجية متكاملة تقوم على التطوير والتقييم بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوكيات الموظفين وليس مع شخصياتهم وتحول الإداء من العمل الروتيني إلى انجاز أهداف مخططة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديد لها بدقة للعاملين وتجدر

الإشارة إلى الفروق الجوهرية بين عملية تقييم الأداء وعملية إدارة الأداء فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء وهي مجرد خطوة في منهجية إدارة الأداء وتقدم المعلومات لإدارة الأداء بينما عملية إدارة الأداء عملية أشمل تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها وكيفية اسهام عمل الموظف في تحقيق غايات المنظمة ومعنى اتقان العمل بعبارات محددة بالإضافة إلى كيفية عمل الموظف ورئيسة لرفع الأداء إلى المستويات المطلوبة وتحسينه وتطويره بشكل مستمر للأفضل انتهاءً إلى كيفية تقييم العمل والتعرف على الصعوبات التي تواجه الأداء وكيفية تجاوزها والتغلب عليها .

التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأداء: إن مفهوم إدارة الأداء يضم بين ثناياه عدد من المفاهيم والمناهج المشابهة لبعضها البعض كمفهوم الإدارة بالأهداف، ومفهوم تقويم الأداء، ومع ذلك فهو يتميز عنها بسمات جوهرية سنعمل على توضيحها لاحقاً من خلال الاستعراض التاريخي لتطور المفهوم .

بدايات ظهور مفهوم إدارة الأداء : تشير الدراسات إلى إن "أقدم ظهور لمفهوم إدارة الأداء في الإدارة يعود للأبحاث التي قام بها warren عام 1972 على منظمات التصنيع حيث قام وارن بتعريف خصائص إدارة الأداء وبرز ملامحها على النحو الآتي" (علاقي, 2011) :

- 1- التوقعات : وتركز على أهمية توجيه كافة العاملين في المنظمة إلى ما يجب القيام به بموضوعية ووضوح
- 2- المهارة : وترتكز على أهمية أن يحصل الموظفون على المعارف والمهارات التقنية التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة منهم.
- 3- التغذية العكسية : وتقوم على أهمية احاطة العاملين بعبارات واضحة دون ضغط أو تهديد بمستويات أدائهم وفق التوقعات المطلوبة منهم.
- 4- الموارد : وتقوم على أهمية امتلاك الموظفين للوقت والمال والمعدات المطلوبة لأداء المهام المتوقعة منهم على الوجه الأمثل.
- 5- التعزيز : ويقوم على أهمية تقديم التعزيز الإيجابي للعاملين نتيجة لتحقيقهم للمستويات المطلوبة من الأداء.

نشأة مفهوم إدارة الأداء الفعلية :

نشأ مفهوم إدارة الأداء وفقاً للمفهوم الحالي نتيجة للمشروع البحثي الذي أجراه معهد إدارة شؤون الموظفين عام 1992 حيث تم من خلال ذلك البحث استخلاص التعريف الآتي لإدارة الأداء :

هو عبارة عن استراتيجية ترتبط بكل نشاط من أنشطة المنظمة حيث يتم وضعها في سياق كلاً من : سياسات المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية وثقافتها ونظام الاتصال السائد بها . وعليه فمادام أن استراتيجية المنظمة تعتمد على سياقها التنظيمي فمن الطبيعي أن تختلف من منظمة لأخرى . (نعساني , 2008)

ووفقاً للبحث المشار اليه فإن نظام إدارة الأداء يجب أن يكون له الخصائص التالية :

- 1- إدارة الأداء الوظيفي : مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية يعمل على إيصال رؤية المنظمة وأهدافها للعاملين بها
- 2- يقوم على وضع أهداف الوحدة التنظيمية و الفرد وفقاً للأهداف التنظيمية.
- 3- يحتاج الى القيام بعملية مراجعة رسمية لحجم التقدم نحو الوصول للأهداف المحددة .
- 4- يستخدم مخرجات عمليات مراجعة الأداء كمدخلات لتحديد الاحتياج التدريبي والتطويري للمنظمة وايضاً كوسيلة للمكافآت الوظيفية .
- 5- يعمل تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تقييم العملية التنظيمية .
- 6- إن نظام إدارة الأداء يترجم أهداف الأداء على شكل مخرجات قابلة للقياس الكمي ، وأهداف تعليمية وتدريبية محددة.
- 7- يقوم على استخدام إجراءات تقييم الأداء الرسمية كأداة لتعريف الموظفين بمعايير الأداء والتي تتم صياغتها وفقاً للأسس محددة ومنظمة.
- 8- - يربط معايير الأداء بالأجور .

إدارة الأداء وفقاً للمفهوم الحديث:

تشير دراسة أجراها (Armstrong,Baron,1998) على بعض المنظمات الى وجود تغيرات فعلية حدثت على ممارسات إدارة الأداء منذ من سنة 1992م اذ لاحظت الدراسة الاتجاهات التالية في مجتمع الدراسة:

- تمثل إدارة الأداء عدد من العمليات المتصلة والمتداخلة .
- عملية إدارة الأداء عملية ديناميكية مستمرة وليست مجرد عملية تقويم تتم مرة واحدة خلال العام حيث يشير (Fowler,1990) الى ان فكرة اختزال عملية إدارة الأداء في عملية التقييم السنوي غير صحيحة في عالم يتسم بالتغير المتسارع في كافة الظروف المحيطة ببيئة المنظمة.
- يجب ان تتحول المنظمات الى تطوير العاملين بصورة أساسية عوضاً عن ربط الأجور بالأداء .
- يتضح وجود توجه لدفع المدراء التنفيذيين لتقبل عملية إدارة الأداء وتنفيذها بوصفها عملية من عمليات الإدارة .
- تميل عدد من المنظمات لمقاومة تطبيق نظام لإدارة الأداء يتجه للمركزية والبيروقراطية ويتسم بتعميم اجراءات موحدة على كل المنظمة وتفضل تطبيق نظم تعمل وفق اطار سياسات المنظمة العامة مع اختيار مداخل مختلفة باختلاف فئات العاملين وأجزاء المنظمة .

خصائص عملية إدارة الأداء :

- أ. الاستمرارية : اذ انها عملية لا نهائية لها وتتضمن تحديد أهداف الأداء ومراقبة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف ،وتوفر التغذية العكسية للعاملين فيما يخص مستوى اداءهم بالإضافة الى توجيههم بصفة مستمرة ودائمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وفق المعايير الموضوعية ، ومن ثم العمل على وضع أهداف جديدة.
- ب. الارتباط بالأهداف التنظيمية : بمعنى ان من واجب المدراء التأكد من أن الأنشطة التي يؤديها مرؤوسهم ،والنتائج التي يحققونها منسجمة تماماً مع اهداف المنظمة الاستراتيجية بالشكل الذي يساعدها في الحصول على الميزة التنافسية وهذا يعني أن عملية إدارة الأداء الوظيفي تعمل على ربط الأداء الوظيفي للموظفين بالأهداف التنظيمية للمنشأة . ونشير هنا إلى ضرورة التفريق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء ذلك أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية المراجعة الدورية لأداء العاملين من فترة الى فترة أخرى وهو بهذا المعنى احد المراحل التي تتضمنها عملية إدارة الأداء .

ت. الشمولية: يجب أن يتسم نظام إدارة الأداء بالشمولية فيما يخص أربعة ابعاد :

- عملية التقييم يجب أن تشمل جميع العاملين بما فيهم المدراء بكل مستوياتهم.
- يجب أن يشمل التقييم كافة مهام العمل والمسؤوليات الأساسية بما فيها النتائج والسلوكيات .
- عملية التقييم يجب أن تغطي كامل فترات التقييم ولا تقتصر على المدة السابقة لعملية التقييم.
- إن عملية التغذية العكسية المتعلقة بالأداء يجب أن تشمل جميع العاملين من ذوي الأداء العالي او المنخفض .

ث. العملية: اذ ان نظام إدارة الأداء الفعال لا يجب ان يكون مستهلك للوقت والجهد والأموال بل يجب ان تفوق فوائده تكاليفه.

ج. الموثوقية : اذ أن نظام إدارة الأداء الفعال يجب أن يحتوي على معايير للقياس تتصف بالخلو من الأخطاء والانسجام والخلو من الأخطاء بحيث ان قيام عدد من المشرفين بتقييم أداء موظف ما وفقاً لنفس معايير القياس سنحصل على ذات النتيجة .

ح. الصدق والصلاحية: بمعنى أن معايير قياس الأداء للوظيفة يجب أن تشمل جميع جوانب الأداء لتلك الوظيفة دون تجاوز أي جانب منها .

خ. القبول والعدالة : نظام إدارة الأداء الفعال يجب أن يحصل على قبول القائمين على تطبيقه وشعورهم بعدالته وأفضل طريقة لمعرفة ذلك هي استقصاء انطباعات واء العاملين اللذين يطبق عليهم النظام.

د. المشاركة : أنظمة إدارة الأداء الفعالة يجب ان تحظى باهتمامات جميع الأفراد الذين سيتأثرون بعملية إدارة الأداء .

عمليات إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات مترابطة ببعضها البعض وتتكامل بهدف وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة لتحقيق غايات المنظمة وتتضمن إدارة الأداء العمليات التالية:

اولا : التخطيط

ويعرف التخطيط انه العمل على تلافي اخطار المستقبل كما يعرف انه العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل أي انه العملية التي يتم بمقتضاها تحديد اهداف المستقبل وطرق تنفيذها (نعساني , 2008)

وتأتي عملية التخطيط في مقدمة عمليات ادارة الاداء اذ أنها تشكل الاطار الأساس لبقية العمليات وتركز على تحديد الأهداف والبدائل المتاحة لتحقيق الأهداف وخطوات التنفيذ كما انها تقوم بتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة وتحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق وبمعنى موجز تركز وظيفة التخطيط على تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف بالإضافة الى تحديد طريقة أداء هذه الأنشطة والوقت اللازم لتنفيذها .

ثانيا التنظيم

تركز عملية التنظيم على تحديد المكونات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة وتنظيم المهام والواجبات وتوزيع العمل وفق المخطط له كما تركز على تحديد العلاقة التنظيمية بين افراد المنظمة وتوزيع السلطات والصلاحيات .

ثالثا التوجيه :

تركز وظيفة التوجيه على توجيه إدارة الأداء باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة .

رابعا الرقابة:

وتركز الرقابة على التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة في عملية إدارة الأداء ومراقبة تنفيذ الخطط والاعمال وفق المسئوليات والمعايير المحددة وتعنى بتحديد الانحرافات عن القيم المحددة

أهداف وفوائد تحسين الأداء :

يسعى نظام إدارة الأداء لتحقيق مجموعة من الاهداف التالية :

1. مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .
2. يساعد المنظمة في التخطيط لاستغلال مواردها البشرية والمالية بشكل أكثر فاعلية وبناء خطط التطوير والتدريب .
3. زيادة فاعلية القرارات المرتبطة بالأداء كزيادة الأجور او الحوافز .
4. يوفر النظام المعلومات للموظفين عن مستويات أدائهم الفعلية ومجالات التطوير التي تلزمهم ومعايير الأداء ذات الأهمية الأكبر للمنظمة .
5. يمكن المنظمة من التغذية العكسية التي يوفرها نظام إدارة الأداء لتوجيه الموظفين وتحسين أدائهم كما يمنحها القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الخلل في الأداء.
6. يساعد المنظمة في الحصول على المعلومات المفيدة لاستخدامها للأغراض التوثيقية مثل التأكد من فاعلية عمليات اختيار الموظفين والتعيين واجراءاتها .

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يحدد (هاينز Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي (تحسين الموظف ، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف) كالتالي :

المدخل الاول : تحسين الموظف

ويرى " هاينز " من خلال دراساته أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين جميع العوامل واذا ما تم التأكد بعد تحليل الأداء الفعلي ان الموظف في حاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة طرق لأحداث التحسين في أداء الموظف هي :

- الطريقة الأولى : وتضمن التركيز على نقاط قوة أداء الموظف وما يجب عمله في اتجاه إيجابي عن الموظف ويشمل مشاكل الأداء لديه ومواجهة حقيقة أنه ليس هناك شخص كامل وانه لا يمكن القضاء على كافة نواحي الضعف في أداء الموظف وبالتالي تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة من مالدى الموظف من مهارات ومواهب جديدة او ضعيفة يمكن تنميتها .

- الطريقة الثانية : وتتضمن التركيز على المرغوب في موائمة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز كون العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء المرتفع من خلال السماح للموظف بأداء الأعمال التي يرغبها أو يبحث عن أدائها مما يعني توفير الانسجام والتجانس بين الموظف واهتماماته والعمل الذي يتم تأديته .
- الطريقة الثالثة : ربط جهود تحسين الاداء بالأهداف الشخصية بحيث تكون مجهودات تحسين الأداء منسجمة وأهداف الموظف بحيث يساهم التحسين المرغوب في الأداء في تحقيق هذه الاهتمامات وبالتالي رفع مستوى التحسينات المرغوبة للموظف .

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة

يعتبر " هاينز " أن التغيير في المهام الوظيفية يوفر فرص أكبر لتحسين الأداء اذ تساهم مهام الوظيفة من ناحية كونها روتينية أو غير محفزة او تفوق قدرات الموظف ومهاراته أو تحتوي على مهام غير مناسبة وغير ضرورية في تدني مستوى الأداء ويرى " هاينز " أن النقطة الرئيسة ومحور البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى أهمية وضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصًا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

المدخل الثالث : تحسين الموقف

يرى " هاينز " أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تمنح فرصة للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم مجموعات العمل ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يخدم مصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد الأسلوب الإشرافي المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين

مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين , فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همّة الموظف , ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف. (هاينز ، 1988)

الفصل الثالث

عينة الدراسة

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وبلغت العينة التي استجابت لأسئلة الاستبيان (102) متنوعه ما بين مدراء عموم ومديري الإدارات ومديري فروع , ورؤساء أقسام, ومشرفين, وموظفين توزيعهم حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1)

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	مدير عام	1	%1
2	مدير ادارة / فرع	16	%15.7
3	رئيس قسم	2	%2
4	مشرف	7	%7.8
5	موظف	75	%61.8

وكان توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

جدول رقم (2)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	96	94.1%
	أنثى	6	5.9%
	المجموع	102	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	4	3.9%
	متزوج	96	94.1%
	مطلق / ارملة	2	2%
	المجموع	102	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	18	17.6%
	دبلوم بعد الثانوي	11	10.8%
	بكالوريوس	54	52.9%
	ماجستير	17	16.7%
	دكتوراه	2	2%
	المجموع	102	100%
الخبرة العملية في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	5	4.9%
	من 5 – 10 سنة	16	15.7%
	من 11 – 15 سنة	20	19.6%
	أكثر من 15 سنة	61	59.8%
	المجموع	102	100%
الخبرة العملية في إجمالاً (داخل وخارج المؤسسة)	أقل من 5 سنوات	5	4.9%
	من 5 – 10 سنة	13	12.7%
	من 11 – 15 سنة	21	20.6%
	أكثر من 15 سنة	63	61.8%
	المجموع	102	100%

ومن الجدول رقم (2) يتبين أن نسبة الإناث (5.9%) فيما بلغت نسبة الذكور (94.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وذلك نظراً لطبيعة العمل في المنظمة محل الدراسة.

كما أنه بالنسبة إلى متغير الحالة الاجتماعية للعينة محل الدراسة نجد أن أغلب أفراد العينة متزوجين حيث بلغت النسبة (94.1%) من عينة الدراسة وبلغت نسبة أفراد العينة من العزباء (3.9%) من عينة الدراسة فيما بلغت نسبة أفراد العينة من الفئات الأخرى (2%).

وبالنسبة للمؤهل العلمي نجد أن أغلب أفراد العينة التي تحمل مؤهل (البكالوريوس) بلغت نسبتهم (52.9%) وأما الأفراد اللذين يحملون مؤهل (دبلوم بعد الثانوي) بلغت نسبتهم (10.8%) والأفراد الحاملين للمؤهل (ماجستير) بلغت نسبتهم (16.7%) فيما يحمل الدكتوراه ما نسبته (2%) من أفراد العينة والأفراد الذين يحملون مؤهل (ثانوي) بلغت نسبتهم (17.6%) ومما يؤكد على أن المؤسسة تحرص على المؤهل العلمي لدخول الوظيفة وهو من أحد المعايير التي تتخذها إدارة الموارد البشرية.

وأما متغير الخبرة العملية بالمؤسسة فإنه الافراد التي تكون خبرتهم (من 5 – 10 سنوات) نسبتهم (15.7%) وبلغت نسبة الافراد الذين خبرتهم (أكثر من 15 سنة) نسبة (59.8%) والافراد التي خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم من العينة (4.9%) والافراد التي تكون خبرتهم الاجمالية (داخل وخارج المؤسسة) (أكثر من 15 سنة) تبلغ نسبتهم (61.8%) مما يدل على ان المؤسسة توفر إدارة جيدة للتغيير فيما يتعلق بالحفاظ على خبراتها .

تحليل البيانات:

نتناول هنا كل من التحليل الوصفي للبيانات والذي من خلاله الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي (على مقياس ليكرت من 1- 5 الموضح في الجدول التالي رقم (3) لإجابات عينة الدراسة عن تساؤلات الاستبانة)

جدول رقم (3)

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 – 1.80
غير موافق	من 1.81 – 2.60
لا أعرف	من 2.61 – 3.40
موافق	من 3.41 – 4.20
موافق بشدة	من 4.21 – 5.0

البعد الأول (التغيير التكنولوجي)

جدول رقم (4)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
	التغيير التكنولوجي	3.8	موافق
1	تستخدم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية أحدث التقنيات التكنولوجية	3.8	موافق
2	تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها بصفة مستمرة	3.8	موافق
3	تمكنني أنظمة المؤسسة من العمل عن بعد بسهولة	4	موافق
4	تقدم المؤسسة دعم تقني جيد لمستخدمي انظمتها	306	موافق

جدول (5)

المتغيرات	التكرار					مجموع افراد العينة
	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	
م ١	23	57	9	13	0	102
م ٢	23	62	3	14	0	102
م ٣	27	61	4	10	0	102
م ٤	15	61	9	14	3	102
مجموع التكرار	88	241	25	51	3	

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن المتوسط الحسابي للبعد الأول (التغيير التكنولوجي) بلغ (3.8) بحيث ان اتجاهات الآراء نحو (موافق). كما أن أعلى معدل للتكرار يكون عند اتجاه الآراء (موافق) مما يبين أن الآراء بهذا الاتجاه تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم تأكيد بوجود تغيير تكنولوجي في المؤسسة مما يعني فهم التوجه الاستراتيجي للمنظمة من قبل الموظفين. وكما أن ظهور النتيجة بهذه الشكل يبين ان افراد العينة محل الدراسة لديهم فهم لأهمية التغيير التكنولوجي مما يعني نجاح عملية التغيير في هذا البعد على الرغم من عدم وجود إدارة متخصصة بإدارة عملية التغيير ومما يشير إلى ان نتائج أفضل ستحقق في وجود ادارة متخصصة.

البعد الثاني (التغيير الثقافي)

جدول رقم (6)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
	التغيير الثقافي	3.7	موافق
5	تعمل المؤسسة على تغيير أهدافها وقيمها باستمرار لتتماشى والتغيير الحاصل في البيئة	3.9	موافق
6	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها والحفاظ على سمعتها	4	موافق
7	تشجع المؤسسة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية	3.4	موافق
8	ثقافة المؤسسة تركز على التميز والانجاز	3.7	موافق

جدول رقم (7)

المتغيرات	التكرار					مجموع افراد العينة
	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	
م ٥	24	58	9	10	1	102
م ٦	34	55	5	6	2	102
م ٧	13	43	28	13	5	102
م ٨	27	51	7	15	2	102
مجموع التكرار	98	207	49	44	10	

ومما سبق تبيانه بالجدول رقم (6) فإن المتوسط الحسابي لبعد (التغيير الثقافي) يبلغ (3.7) وأن اتجاه آراء افراد العينة محل الدراسة نحو الرأي (موافق) كما بلغ أعلى تكرار لأفراد عينة الدراسة (موافق) مما يبين للباحث بأن أفراد عينة الدراسة يوجد لديهم فهم للهدف المنشود من التغيير الثقافي كما يبين معدل التكرار للرأي (لا اعرف) ان عملية إدارة التغيير لبعد التغيير الثقافي تتطلب جهد بسيط لتكثيف التعريف بهذا الجانب للحصول على نتائج افضل لعملية التغيير في هذا البعد كون عملية التثقيف والتعريف تؤدي الى وضوح الرؤية العامة للتغيير وبالتالي نجاح وفاعلية أكثر لعملية التغيير .

البعد الثالث (التغيير الهيكلي)

جدول رقم (8)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
	التغيير الهيكلي	3.5	موافق
9	يوجد تغيير هيكلي في المؤسسة	3.9	موافق
10	الصلاحيات والادوار محددة بوضوح في عمل المؤسسة	3.4	لا أعرف
11	نظام الترقيات واضح ومحدد المعايير	3.1	لا أعرف
12	يوجد إدارة إدارة تغيير متخصصة بالمؤسسة	3.5	موافق

جدول رقم (9)

المتغيرات	التكرار					مجموع افراد العينة
	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	
م ٩	19	64	13	5	1	102
م ١٠	10	58	10	22	2	102
م ١١	4	44	16	31	7	102
م ١٢	9	37	48	8	0	102
مجموع التكرار	42	203	87	66	10	

من خلال الجدول رقم (8) يتبين أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث (التغيير الهيكلي) بلغ (3.5) بحيث ان اتجاهات الآراء نحو (موافق). كما أن أعلى معدل للتكرار يكون عند اتجاه الآراء (موافق) مما يبين فهم الموظف بالجهة محل الدراسة لعملية التغيير الهيكلي ومستوى تفاعل معها ومساهمة فيها عالي أدى الى انخفاض مقاومة التغيير ودعم التوجه الاستراتيجي للجهة محل الدراسة.

البعد الرابع (التغيير الإنساني):

جدول رقم (10)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
	التغيير الإنساني	3.7	موافق
13	يوجد لائحة سلوك مهني في المؤسسة	4	موافق
14	يوجد اهتمام بالجانب الإنساني للعملاء	3.8	موافق
15	يوجد اهتمام بالجانب الإنساني للموظفين	3.3	لا أعرف
16	يوجد مقاومة للتغيير من بعض موظفي المؤسسة	3.5	موافق

جدول رقم (11)

المتغيرات	التكرار					مجموع افراد العينة
	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	
م ١٣	21	62	17	2	0	102
م ١٤	28	55	7	10	2	102
م ١٥	11	45	19	22	5	102
م ١٦	10	61	19	9	3	102
مجموع التكرار	70	223	62	43	10	

ومما سبق تبيانه بالجدول رقم (10) فإن المتوسط الحسابي لبعد (التغيير الإنساني) يبلغ (3.7) وأن اتجاه آراء افراد العينة محل الدراسة نحو الرأي (موافق) كما بلغ أعلى تكرار لأفراد عينة الدراسة (موافق) مما يوضح أن افراد عينة الدراسة واضحة لديهم عملية التغيير في هذا البعد وتشير معدلات التكرار عند الرأي (لا أعرف) الى الحاجة ايضاً لحملات توعية وتعريف بهذا البعد والاهداف والإجراءات للوصول الى نتائج أفضل .

البعد الخامس: تحسن أداء :

جدول رقم (12)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
	تحسين الأداء	3.5	موافق
17	معايير الأداء الوظيفي والاهداف المطلوبة من الموظف واضحة ومحددة	3.3	لا أعرف
18	يشارك الموظف في وضع الأهداف ومراجعتها بشكل مستمر	2.8	لا أعرف
19	يوجد تحسن في أداء الموظفين	3.5	موافق
20	يوجد تحسن في أداء الخدمة للعملاء بسبب تحسن الأداء الوظيفي للموظفين	3.5	موافق
21	يتم قياس الأداء بشكل مقنن وواضح	3.1	لا أعرف
22	اهتمام المدراء والمشرفين بالتغذية الراجعة عالي	3.1	لا أعرف
23	اهتمام المدراء بتحسين نتائج الأداء عالي	3.5	موافق
24	اهتمام الموظفين بتحسين نتائج الأداء عالي	3.9	موافق
25	تقدم لي المؤسسة التقارير اللازمة بشكل مستمر لتحقيق تحسن في الأداء	3.4	لا أعرف
26	يوجد نظام للاعتراض على نتائج الأداء الوظيفي	3.5	موافق

جدول رقم (13)

المتغيرات	التكرار					مجموع افراد العينة
	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	
م١٧	10	54	9	22	7	102
م١٨	5	42	9	35	11	102
م١٩	9	61	15	14	3	102
م٢٠	14	56	12	16	4	102
م٢١	5	40	17	33	7	102
م٢٢	9	32	36	19	6	102
م٢٣	15	52	19	11	5	102
م٢٤	24	55	18	3	2	102
م٢٥	12	45	17	21	7	102
م٢٦	7	64	17	9	5	102
مجموع التكرار	110	501	169	183	57	

وتظهر نتائج الجدول رقم (11) إن المتوسط الحسابي لبعد (تحسين الأداء) يبلغ (3.5) وأن اتجاه آراء افراد العينة محل الدراسة نحو الرأي (موافق) كما بلغ أعلى تكرار لأفراد عينة الدراسة (موافق) وهو ما يشير الى وضوح الرؤية لدى افراد عينة الدراسة فيما يخص معايير الأداء الوظيفي وتحسن الأداء مما يعني نجاح عمليات تخطيط الموارد البشرية ووجود تحسن في الأداء الوظيفي يؤدي الى تحسن الخدمة المقدمة للعملاء وان كانت معدلات التكرار عند الرأي (غير موافق) كثاني أعلى تكرار تشير الى الحاجة لقياس معدلات الرضاء الوظيفي وخطط التحفيز ومدى الحاجة لمراجعة استراتيجية الأداء خصوصاً مع وجود مؤشر لتكرار مقارب للرأي (غير موافق) عند الرأي (لا أعرف) ما قد يشير الى علاقة ما بين نظام قياس اداء الموظفين ووضوح معايير واساليبه ومن سيقوم بالعملية وما بين فهم الأفراد لهذا النظام والقناعة الكاملة بموضوعيته وفهم هذه العلاقة يمد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لإجراء التعديلات على عملية تخطيط الأداء الوظيفي لتؤدي أهدافها بفاعلية وكفاءة أكثر .

النتائج والتوصيات

النتائج:

يعتمد نجاح التغيير على التعمق في فهم جوانبه المختلفة وأهدافه وقناعة العاملين بالمؤسسة ومشاركتهم فيه نظراً لما تلعبه إدارة التغيير من دور فعال في الحد من مقاومة التغيير للاستفادة من برامج التغيير ورفع فاعليتها .

ومن الدراسة يمكن اعتبار أن المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية محل الدراسة من المؤسسات التي تطبق إدارة التغيير وهي تحقق أثر فاعل في إدارة التغيير بالأسلوب الذي ينعكس ايجابياً على تحسين أداء المؤسسة ككل وأداء موظفيها بشكل خاص وبالتالي تحقيق أحد أهداف التغيير وهو تجويد الخدمات المقدمة للعملاء ويجدر الإشارة الى التالي:

- أهمية وجود إدارة متخصصة بإدارة التغيير ترعى خطط التغيير على كافة المستويات وتتابع مؤشرات قياس التغيير الذي تحدثه الخطط وفق استراتيجية المؤسسة.
- مستوى التغيير التكنولوجي يحتاج الى المزيد من التعزيز للحصول على نتائج أفضل.
- مستوى التغيير الإنساني يحتاج الى مزيد من الجهود التوعوية والتثقيفية لتحقيق كفاءة وفاعلية أكثر.
- الحاجة الى مراجعة استراتيجية الأداء الوظيفي وخطط التحفيز على المستويين المعنوي والمادي وقياس العلاقة بين نظام قياس الأداء الوظيفي ووضوح معايير ودقتها وبين فهم الموظفين لهذا النظام والقناعة بموضوعية الأهداف ومؤشرات قياسها بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التعديلات على عملية تخطيط الأداء الوظيفي لتؤدي أهدافها بفاعلية وكفاءة أكثر مع أهمية وجود مؤشرات لقياس الرضاء الوظيفي وقياس إثر التدريب.

التوصيات:

- التركيز على التغيير النوعي من خلال التدريب الجيد و دعم التنمية البشرية بما فيها تشجيع التعلم الذاتي .
- أهمية الاستفادة من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات في أنشطة المؤسسة كالتدريب عن بعد وإيصال الرسائل بشكل أكثر فعالية .
- التخطيط المعلن لعملية التغيير من خلال خطة طويلة المدى مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً تبين إثـر تفاعل العاملين مع الخطـط .
- ضرورة التركيز على المستفيد الداخلي كون من يحمل التغيير ويساهـم في نجاحه هم الموظفـين لذا فان حجم مشاركتهم في التغيير ذات أهمية كبيرة في نجاح التغيير فكما ان الاهتمام بمستوى رضا المستفيد عن الخدمة المقدمة والحصول على معلومات عن العملاء يعد أحد جوانب إدارة التغيير الناجحة التي تمت ملاحظتها في موقع المؤسسة وفي وسائل التواصل الاجتماعي التابعة للمؤسسة من حيث وضع آلية للشكاوى وإجراء استطلاعات لرأي المستفيدين ومدى رضاهم عن الخدمة المقدمة فكذلك يعد التركيز على رضا العملاء الداخليين المتمثلة في الموظفين بذات الأهمية في إدارة التغيير.

آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية متغيري الدراسة في المجال العملي والعلمي فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية منها :

- رضا العملاء (الداخليين والخارجيين) كمدخل للتغيير ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة .
- الرضا الوظيفي وإثره على رضا العملاء .

الخاتمة

الحمد لله الذي مكننا من إنجاز عملنا هذا ووفقنا لدراسة إدارة التغيير و اثرها على تحسن الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من خلال دراسة إدارة التغيير و طرق إدارة الأداء ومعرفة التوجهات في هذين المجالين بهدف المساهمة في اثراء الإنتاج الفكري في مجال الإدارة وقد قدمنا في هذه الدراسة استعراض لإدارة التغيير كمفهوم وأسباب واهداف وطرق كما استعرضنا منهجية إدارة الأداء والتطور التاريخي لمفهوم إدارة الأداء والدراسات المتعلقة بموضوع البحث وبيننا من خلال الدراسة النظرية اهداف وخصائص نظام إدارة الأداء وكيفية الاستفادة منه بالنسبة للمنظمات ونتمنى ان يوفر البحث رافد معرفي لمجال إدارة التغيير وتحسين الأداء للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كمنظمة رائدة وان يضيف رؤية داعمة للتوجهات العالمية لإدارة التغيير وإدارة الأداء لما للعمليتين من اثر بالغ على تجويد الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق اهداف المنظمات .

المراجع

- هوازن محمد بن عبد الوهاب نوح، معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2006
- السكارنة ، بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009
- الطجم ، عبد الله عبد الغني. (2009) ، التطوير التنظيمي. ط 5. الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع. -
- العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006) إدارة التغيير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الغدري ، سعد علي. (2009) ، الادارة الصحية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000) دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط 3. عمان، الأردن: دار الشروق.
- - حريم، حسين . (2010) إدارة المنظمات. ط 2. عمان، الأردن، دار حامد.
- شهاب، فاديه إبراهيم ، (2014) التطوير التنظيمي: قواعد نظرية. عمان، الأردن: أكاديميون للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير. (2010) ، إدارة التغيير والتطوير. ط 2. عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (2015). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فتحي، محمد. (2003) مصطلحات إدارية. القاهرة: الدار الاسلامية للنشر والتوزيع.
- كورتل ، فريد؛ وأمال كحيلة. (2015) إدارة التغيير في عالم متغير. عمان، زمزم للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2010) إدارة التغيير. الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- نصيرات، فريد. (2008) إدارة منظمات الرعاية الصحية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- نورالدين رواينية : "أنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية" ، رسالة ماجستير، جامعة بأجي مختار عنابة ، قسم علم الاجتماع ، 2006/2005

- طارق طه , السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت , دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية , 2007
- اساسيات الإدارة Management fundamentals- تأليف جاري ديسلر تعريب دكتور عبدالقادر محمد عبدالقادر مراجعة دكتور درويش مرعي - 2010
- إدارة الأداء في المنظمات – جيرالد جرينبرج – روبرت بارون – تعريب د. رفاعي واخرون – الرياض 1425 – 2004م .
- إدارة الموارد البشرية – د. مدني عبدالقادر علاقي ط 4 – جدة – 2011
- - مدخل إلى إدارة الأداء - أ.د. عبد المحسن نعساني - ط1 – الكويت 2008

الملاحق

إدارة التغيير واثرة في تحسين الأداء

عزيزي المشارك /عزيزتي المشاركة

يسعدني أن اقدم لكم هذه الاستبانة وذلك بغرض معرفة أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية , وهي متطلب لدراسة الماجستير في ادارة الموارد البشرية في جامعة ميدأوشن والدراسة موجهة لموظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كمؤسسة رائدة في تقديم خدماتها للعملاء داخليين وخارجيين .

إن مشاركتك في هذه الدراسة تطوعية ولا يترتب عليها أي مخاطر أو أضرار ، علما بأن جميع الإجابات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض الدراسة، كما لن يتم التعرف على هوية المشاركين، إلا إذا أردت ارسال نتائج الدراسة على بريدك الإلكتروني لاحقاً.

وقبل البدء في الاجابة اعلم عزيزي/ عزيزتي المشارك/ه بأنه لا يستغرق من وقتك الثمين سوى عشر دقائق تقريباً للإجابة على الاستبيان.

كما انني اتوقع من شخصك الكريم الاجابة على هذه الاستبانة بدقه وموضوعية وبشكل صادق ويعبر عن رأيك, كما ان المشاركة ليست إلزامية ويمكنك عدم المشاركة مع كل التقدير, والمشاركة لمرة واحدة فقط.

(البيانات الشخصية)

الاسم (اختياري):

النوع : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ 46-55 سنة ☐ أكبر من 55 سنة

الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم بعد الثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الخبرة العملية في المؤسسة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الخبرة العملية إجمالاً: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المنصب الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ مشرف وحدة ☐ موظف

نموذج الاستبيان

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
التغيير التكنولوجي						
1	تستخدم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية أحدث التقنيات التكنولوجية					
2	تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها بصفة مستمرة					
3	تمكنني أنظمة المؤسسة من العمل عن بعد بسهولة					
4	تقدم المؤسسة دعم تقني جيد لمستخدمي أنظمتها					
التغيير الثقافي						
5	تعمل المؤسسة على تغيير أهدافها وقيمها باستمرار لتتماشى والتغيير الحاصل في البيئة					
6	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها والحفاظ على سمعتها					
7	تشجع المؤسسة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية					
8	ثقافة المؤسسة تركز على التميز والانجاز					
التغيير الهيكلي						
9	يوجد تغيير هيكلي في المؤسسة					
10	الصلاحيات والادوار محددة بوضوح في عمل المؤسسة					
11	نظام الترقيات واضح ومحدد المعايير					
12	يوجد إدارة إدارة تغيير متخصصة بالمؤسسة					
التغيير الإنساني						
13	يوجد لائحة سلوك مهني في المؤسسة					
14	يوجد اهتمام بالجانب الإنساني للعملاء					
15	يوجد اهتمام بالجانب الإنساني للموظفين					
16	يوجد مقاومة للتغيير من بعض موظفي المؤسسة					
تحسين الأداء						
17	معايير الأداء الوظيفي والأهداف المطلوبة من الموظف واضحة ومحددة					
18	يشارك الموظف في وضع الأهداف ومراجعتها بشكل مستمر					
19	يوجد تحسن في أداء الموظفين					
20	يوجد تحسن في أداء الخدمة للعملاء بسبب تحسن الأداء الوظيفي للموظفين					
21	يتم قياس الأداء بشكل مقنن وواضح					
22	اهتمام المدراء والمشرفين بالتغذية الراجعة عالي					
23	اهتمام المدراء بتحسين نتائج الأداء عالي					
24	اهتمام الموظفين بتحسين نتائج الأداء عالي					
25	تقدم لي المؤسسة التقارير اللازمة بشكل مستمر لتحقيق تحسن في الأداء					
26	يوجد نظام للاعتراض على نتائج الأداء الوظيفي					

رأي آخر لم يتم التطرق له في الاستبيان تود ذكره يفيد الباحث في موضوع البحث

.....

.....

وفي نهاية هذا الاستبيان أود أن أقدم شكري لك بتعبئة الاستبيان ومساهمتك في هذا البحث العلمي. كما انه ان كان لديك رغبة في استلام نسخة الكترونية من هذا البحث والاطلاع عليه يرجى منك التكرم وتعبئة بياناتك الخاصة ليتم التواصل معك وارسال نسخة الكترونية لشخصك الكريم.

الاسم	رقم الجوال	البريد الإلكتروني