جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء المؤسسة
دراسة حالة مديرية الضرائب بالمدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: ادارة أعمال

إعداد الطالب:
*- شيكر سعيد وليد

إشراف الأستاذ
حمداني محي الدين

أعضاء اللجنة المناقشة

الاستاذ: جبارة مراد .....رئيسا
الأستاذ: حمداني محي الدين .....مشرفا
الأستاذة: يحياوي فاطمة .....ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

الشكر لله والحمد لله الذي منحنا القدرة على إتمام هذا العمل

ثم نشكر كذلك في هذا المقام الأستاذ المشرف "حمداني محي الدين" عن

توجيهاته القيمة وأراءه السديدة التي أفادتني في انجاز هذا العمل.

الشكر الخالص والعرفان لجميع أساتذة مشوارنا الدراسي

نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة مشجعة أو ابتسامة.

إهداء

الحمد لله الذي لا يحمد على النعمة سواه، الحمد لله الذي مهد لنا طريق النجاح

أهدي عملي هذا

إلى من أنار الله لي حياتي بهما، والدي الحبيبين، أمي الغالية وأبي الغالي

حفظهما الله تعالى وأطال في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية إنشاء الله

إلى كل أساتذتي الذين درست على يدهم طوال مشوار دراستي

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

ملخص

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئته تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها، من أجل ضمان استقراراها ونموها وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه، حيث يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى وكيفية استجابة المديرين في المؤسسة والتعرف على طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير، مع إمكانية التوصل إلى النتائج يمكن من خلالها صياغة اقتراحات تساعد أصحاب القرار في هذه المؤسسة في قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

Abstract

Organizational change has become one of the most important issues facing the organizations at present. The environment is characterized by dynamism, sharpness and speed of change since the organization represents an open system imposed on it, in order to ensure its stability and growth and react in light of the opportunities and challenges of the environment in which it is active. This research aims to identify the extent and how managers respond to the organization and identify the nature of the factors that lead to change, with the possibility of reaching the results through which to formulate recommendations that help decision-makers in this institution to lead the process of change and achieve its objectives efficiently and effectively.

الفهرس

شكر	
اهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
ملخص	
مقدمة	
الفصل الأول : الاطار النظري للتغيير التنظيمي	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي	03
المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وأسبابه	03
المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي	06
المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي	09
المبحث الثاني: مراحل ومجالات التغيير التنظيمي	12
المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي	12
المطلب الثاني : مجالات التغيير التنظيمي	15
المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي	16

المبحث الثالث : ماهية مقاومة التغيير التنظيمي	21
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وطبيعتها	22
المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير	26
المطلب الثالث: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي	30
خلاصة الفصل الأول	35
الفصل الثاني : أداء المؤسسة	
تمهيد	37
المبحث الأول: ماهية الأداء.	38
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء	38
المطلب الثاني: خصائص وأنواع الأداء	46
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	50
المبحث الثاني: تقييم الأداء	52
المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء	53
المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات نجاح تقييم الأداء	54
المطلب الثالث: أسس وخطوات تقييم الأداء	55
المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه	59
المطلب الأول: معايير تقييم الأداء	59

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء	60
خلاصة الفصل	66
الفصل التطبيقي : حول تأثير التغير في الأداء بالمديرية الضرائب	
المبحث الأول : تقديم الهيئة المستقبلة	68
المطلب الأول : تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية	68
المطلب الثاني : المهام المنوطة بمختلف مصالح مديرية الضرائب	68
الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	70
الفرع الثاني : مهام مديرية الضرائب لولاية المدية	72
المطلب الثالث: مهام مصالح مفتشية الضرائب	78
المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ بياناته	79
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	79
الفرع الأول: مجتمع الدراسة	79
الفرع الثاني: عينة الدراسة	79
المطلب الثاني: إعداد وهيكلة الاستبانة	80
الفرع الأول :إعداد الاستبانة	80
الفرع الثاني: هيكل الاستبانة	80
المطلب الثالث: معالجة نتائج الاستبانة	81
المطلب الرابع :صدق وثبات الاستبانة	81

الفرع الأول :صدق الاستبانة	81
الفرع الثاني ثبات أداة الاستبانة	82
المطلب الخامس :عرض خصائص عينة الاستبانة	82
المطلب السادس:اختبار توزيع العينة	86
المطلب السابع: تحليل نتائج الاستبانة	87
خلاصة الفصل	93
خاتمة	95
قائمة المراجع	98
ملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يشير إلى مراحل عملية التغيير	21
02	مجالات التغيير التنظيمي	22
03	نقاط جالبين العشر للتغيير	39
04	نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية	54
05	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الدراسة	88
06	تقدير أوزان الايجابات.	89
07	يبين نتائج اختبار ألفا كرومباخ.	91
08	يبين اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.	95
09	نتائج الفرضية المتعلقة بالتغيير التنظيمي	96
10	نتائج الفرضية المتعلقة بأداء المؤسسة	97

قائمة الأشكال

رقم شكل	العنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط	25
02	خطوات التغيير التنظيمي	26
03	مقاومة التغيير	31
04	أشكال التعبير عن المقاومة	32
05	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	35
06	يوضح كيفية التغلب على مقاومة التغيير بالمنظمة	37
07	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	49
08	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	73
09	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	80
10	الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب... المدية:	86

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون، فكل شيء على هذه الأرض يتغير ويتبدل، وإن لم يعمل الإنسان على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغير على إدارته، لأن دوام الحال من المحال، فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير، لأنه إن ظل ساكناً جامداً ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها مسلوب الارادة.

إذا كان التغيير التنظيمي المستهدف يشمل كافة نواحي المؤسسة فإنه ينبغي أن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والإجراءات لضمان التناسق بين التغيير وتحقيقا لأهداف المؤسسة.

والتغيير التنظيمي مطلوب للمؤسسات، ومطلوب سواء في سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الأداء والتكنولوجيا والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة.

وهذا يعني أن المؤسسات ليست متقوقعة على نفسها لا تمارس الانفتاح، بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي وإداري ومجمل بنائها من البيئة، وكما تعمل على إعطاء وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات وأهداف وتنمية وتقدم وتطوير يتجلى أثره واضحاً على البيئة المحيطة، وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمؤسسة، وبين المؤسسات نفسها يعطيها نوعاً من المرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزال، حتى يكون بمقدور هذه المؤسسات خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة، مع المحافظة على بنائها الداخلي.

وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المؤسسة نحو التغيير التنظيمي، فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الداخلية تعمد الإدارة الى إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن يكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب، ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

كذلك قد يكون التغيير في العوامل التنظيمية مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية وحجم ومتطلبات العمل وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم والمواقف لدى العاملين.

ومن الطبيعي ألا يرتاح كثير من الأفراد للتغيير، لأن التغيير التنظيمي يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال فهو عمل فيه مفاجآت، وقليل من الناس من يحب المفاجآت، ولذلك من الضروري خلق شعور بالحاجة للتغيير، والتغيير لا يحدث من تلقاء نفسه، إذ لابد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير، ومن اقتراح أن توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للقيام به، وهذا أمر يحتاج دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنويا وتقديم كافة التسهيلات المادية له لإنجاز مهامه.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميما لتنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، كذلك الأفراد هم الذين يعملون على الاستفادة من الإمكانات المتوفرة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة، أيضا هم من يقوم بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

لذلك يمكن التأكيد على حقيقة هامة وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها ويتم تجميعها من خلال الجهد الإنساني، وبذلك فإن هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون هذا الجهد الإنساني.

إشكالية الدراسة:

وعلى حتمية التغيير يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر التغيير التنظيمي على أداء موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية؟

وباعتبار أن هذا الإشكال عبارة عن سؤال شامل، فقد حاولت تفكيكه إلى تساؤلات فرعية تمثلت في:

1- هل يوجد اهتمام بالتغيير التنظيمي لدى مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية؟

2- هل يوجد اهتمام بأداء المؤسسة لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

يوجد اهتمام بالتغيير التنظيمي لدى مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية

الفرضية الثانية:

يوجد اهتمام بأداء المؤسسة لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يتمثل الهدف الرئيسي للتغيير التنظيمي في معالجة قضايا تهتم بأداء المؤسسة، فمن جهة المؤسسة تهتم بأمور وقضايا الموظفين حيث تسعى لتوفير أفضل أجواء العمل، وتقوم بدفع رواتب وأجور كافية لتوفير نوعية حياة جديدة لموظفيها، وتقوم بتكوين وتأهيل هؤلاء الموظفين وتطوير خبراتهم من أجل الوصول إلى مخرجات انتاج عالية الجودة لتتناسب مع متطلبات وتوقعات زبائنها الذين هم أساس وجوهر نشاط المؤسسة الاقتصادي.

وترجع دواعي اختيار الموضوع إلى الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، ويمكن إجمال أسباب اختيار الموضوع إلى الدوافع التالية:

1- يعتبر التغيير التنظيمي من انشغالات الوقت الراهن.

2- توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.

أهمية الدراسة:

-تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال التغيير التنظيمي من خلال كشف الواقع لدى المؤسسات.

-إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه

من
اقتراحات، وامكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسات بأهمية التغيير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة، الأمر الذي يمكن المؤسسات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.

-تقدم هذه الدراسة معلومات حول التغيير التنظيمي في العمل المنظمي نهجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المؤسسة سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

أهداف الدراسة:

- إبراز حتمية التغيير وضرورته للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرار لها، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المؤسسة بإحداث التغيير، مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغير المطبق.
- إبراز أهمية أداء المؤسسة أثناء القيام بالتغيير التنظيمي.
- أخذ عينة من الواقع طبقت التغيير ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي واجهها والفوائد العائدة على الفرد والمؤسسة من خلاله.

منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقدا ستخدمنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة ليتم تفريغها فيما بعد، تمهيدا لمرحلة التحليل الإحصائي.

ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية وحتى الأجنبية والمتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات ومواقع الإنترنت بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: من جانفي إلى ماي 2019.

الحدود المكانية: مؤسسة مديرية الضرائب بولاية المدية.

الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

لا يخفى على أهل التخصص أن موضوع البحث المعالج موضوع حديث، لذلك اعترض عملنا مجموعة من الصعوبات مرتبة حسب حدتها كما يلي:

1- ندرة البحوث قديما وحديثا باستثناء بعض الكتب والأطروحات التي بدأت تظهر مؤخرا، وقد كان الاعتماد بنسبة كبيرة على مواقع الأنترنت.

2- قلة الكتب باللغة العربية، وبذلك كان الاعتماد على الترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية مما قد يؤدي إلى ضياع المفهوم أو عدم وضوحه.

3- عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعدة دراسات ميدانية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة كرمي كريمة بعنوان التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية –عنابة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، الشعبة: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار–عنابة–، 2010/2009.

هدفت الدراسة الى وصف ظاهرة التغيير التنظيمي، وايضاح مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ظل التغيير التنظيمي، وكذا معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في ظل التغيير التنظيمي.

توصلت الدراسة الى انه يوجد معوقات تقف في وجه نجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، كما لم يعتمد بصورة جدية على الاتصال التنظيمي كوسيلة لإنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة، كما يوجد انعدام تدريب العمال، وعدم تجديد وسائل الإنتاج.

2- دراسة علاوي عبد الفتاح بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز –وحدة الأغواط–، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها، والتعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

توصلت الدراسة الى أن اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة أقدر على تطوير أداء الموارد البشرية، وإن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، وأن دعوة المورد البشري للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير التنظيمي تعتبر أهم الوسائل التي يتعين على الإدارة الاهتمام بها.

3- دراسة مناهل أحمد يوسف أحمد بعنوان أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدماتية، بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم(الرئاسة)، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي، توضيح منهجيات التغيير التنظيمي والتي بدورها تؤدي الى تحسين الأداء الإداري، ومعرفة حجم وشكل مقاومة التغيير التنظيمي وأسباب ذلك، والتعرف على خصائص التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لبث روح التعاون والانسجام.

توصلت الدراسة الى ان الإدارة العليا بالمؤسسة تتبنى وتدعم عملية التغيير التنظيمي، مع عدم معرفة العاملين بطبيعة التغيير التنظيمي أو أهدافه، كما أن اشراك العاملين في التغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاح التغيير والرضا الوظيفي.

هيكل الدراسة:

انطلاقا مما سبق، نحاول معالجة هذا الموضوع من خلال هذه الدراسة التي حملت عنوان "**التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء المؤسسة**" في مديرية الضرائب بالمدية.

وقد اشتملت الدراسة على ثلاثة فصول توزعت على الشكل التالي:

الفصل الأول سنتطرق فيه إلى مدخل إلى التغيير التنظيمي (ماهية التغيير التنظيمي، مراحل ومجالات التغيير التنظيمي ماهية مقاومة التغيير التنظيمي).

الفصل الثاني تناولنا فيه أداء المؤسسة (ماهية الأداء، تقسيم الأداء، معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه).

الفصل الثالث تناولنا فيه الإطار الميداني للدراسة حيث مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة في مؤسسة مديرية الضرائب بالمدية حيث قسمنا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة ثم إجراءات الدراسة من منهج الدراسة وحدودها والعينة وأدوات جمع البيانات وفي الأخير تحليل بيانات الدراسة ومن خلالها حاولنا وضع النتائج على ضوء الفرضيات التي توصلنا إليها، ووضع مقترحات لهذه الدراسة.

وفي الأخير خاتمة الدراسة تضمنت مجموعة من النتائج والاقتراحات وآفاق الدراسة التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة، مع إعطاء تصور لحلول ممكنة.

تمهيد:

من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير" نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع الفرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها. وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما تحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجاتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موظفها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

نستطيع القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أكد عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي يقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من المصالح الفرد والمنظمة على حد سواء.

مما سبق ذكره سوف نحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

. ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

. ما هي مراحله وأهدافه وأنواعه؟

. ما الأسباب التي تؤدي لاحقا إلى مقاومة التغيير وما هي طرق التعامل معها من أجل التغلب عليها؟

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير التنظيمي، ومنهم من ركز على المؤسسة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز علي الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق للتغيير التنظيمي، وتناول كل من تعريفه، وأنواعه، وأهميته.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وأسبابه

1 . تعريف التغيير التنظيمي:

يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى حال آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المؤسسة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره [1] وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المؤسسة لهذه الظاهرة، فقد تعرض عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى مفهوم التغيير التنظيمي، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي، ومن ثم إعطاء ملخص حولها للإلمام بمفهوم التغيير.

1 . التغيير التنظيمي كما عرفه أنه روسيز ولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام المعارف وأساليب من العلوم السلوكية [2] ، في هذا التعريف وضع الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

2 .كما عرفه سكبنز (skibbeus) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة آلي حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا[3].

[1] رواية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 346.

[2] موسى لوزي، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة "، ط1، عمان، دار وائل، 1999، ص 15.

[3] خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005، ص 153

فيما يوضح سكبنز أن التغيير أسلوب إداري يتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلا.

3 .كما قدم (Français Bonen) تعريفا للتغيير التنظيمي يقول فيه: " هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه وبالتالي هو عملية تأقلم.

وعرف هيج التغيير بأنه " تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المؤسسة) لتعيش حياة أفضل في البيئة[1].

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقنا إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير، إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو المجهود طويل المدى وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المؤسسة مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.

1-1 القائمين على عملية التغيير التنظيمي:

من يتولى عملية التغيير التنظيمي؟ وهل هم مديرون من الداخل أم مستشارون خارجيون؟

نلاحظ أنه على الرغم من أن المديرين داخل المؤسسة يكون لديهم خبرة ومعرفة أكثر وأكبر بعملياتها إلا أنه ينقصهم منظور رؤية الأشياء على حقيقتها نظرا لأنهم يمثلون جزءا من ثقافة المؤسسة، لذا تلجأ المؤسسات إلى الاستعانة بمستشارين خارجيين حيث يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية إلا أنه على الرغم من

[1] ريتشارد هيج، المنظمات عملياتها ومخرجاتها، ص 416.

ذلك فإن الاتجاه نحو الاستعانة بالمستشارين الخارجيين يحتاج إلى فترة زمنية أطول لدراسة أوضاع ومشاكل المؤسسة قبل اقتراح خطة التصرف[1].

2 . الأسباب الحقيقية وراء التغيير التنظيمي:

إن المنظمة في يومنا هذا في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغييرات والمستجدات والضغوط ذات الطبيعة الإيكولوجية (البيئية)) والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي[2].

من هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية كما يلي:

2-1 الأسباب الخارجية:

تعتبر العولمة المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي و السياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية [3] والمشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والاختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث التغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.

. التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة[4].

2-2 الأسباب الداخلية: هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل فالعمل يتغير مما أدى بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع المستوى العامل بالتدريب المستمر ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق القيادة حقيقي يتولى قيادة العملية التغييرية

[1] نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص ص 295 . 296.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 379.

[3] غسان منير حمزة سنو وعلي أحمد الطراح، العولمة والدولة . الوطن والمجتمع العالمي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 197.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر "، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 361.

ويتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسير وفق شبكات داخلية، ومواكبة الحداثة في الأدوات الإدارية[1].

3- أهداف التغير التنظيمي:

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برامج التغيير نجد:

. التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

. زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

. إيجاد اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها والتنمية الولاء لدى العاملين.

. بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

. زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة.

. تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

. خلق اتجاهات إيجابية كنمو الوظيفة العامة وتنمية الولاء للعاملين.

. تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام في المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث إذا اعتمدنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط[2]:

[1] مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، تشرين الثاني، نوفمبر، 2001، ص 89.

[2] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 235.

1- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف سكبنز (Skibbines) التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ".

كما أشار بنس (Bennis) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق".

يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهياكل والتكنولوجيا ... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

2- التغيير غير المخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال ... الخ.

أما إذا اعتمد درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل[1]:

1- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

2- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين... وغير ذلك من مستلزماته.

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين:

[1] محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 370.

1- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

2- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال[1].

يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء.

1- حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

2- وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة)[2].

1- التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

2- التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

[1] يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في مؤسسة الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 362.

1- البسيط السطحي: يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المنظمة.

2- التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي

إن الأوضاع من حولنا تتغير وتتحول وتتبدل فليس المستقبل الا مجرد امتداد للحاضر، فالعالم لا يسير على خطوط سكة حديدية متوازية أنشأها مهندسون اجتماعيون واعون . فقد أصبح الوقت يفرض آليات جديدة، وبات السوق المتغير باستمرار يتطلب مهارات مختلفة، لذا فإن الاستقرار في الأداء، والتصور في التعامل مع العملاء صار وهما في هذا الزمان... الأمر الذي يجعل المؤسسات في ملاحقة مستمرة للجديد المتغير دائما ... لأن الاستقرار والجمود والسكون والرضا عن النفس يعمي عن العيوب، ولنتأمل معا الشعار الذي تضعه مؤسسة كوكا كولا العالمية على بابها: " الساخطون فقط هم الذين يصنعون عالم الأعمال" والسخط يعني التمرد عدم الرضا، يعني امتلاك القدرة على التغيير حتى وإن كان مخالفا للأعراف التي استقرت في المؤسسة ...

إن عدم رضا المؤسسات يجعلها لا تضخم من ذواتها، يجعلها تؤمن بيقين بأنها جزء من كل.... وإن القدرات والإمكانيات الخاصة بها لابد وأن تتغير مع التغيير التكنولوجي في الآلات والمعدات، لذلك فعلى المؤسسات جمعاء أن تدرك حقيقة أن النجاح في الماضي ليس ضمانا للنجاح في المستقبل وأن الشيء الدائم الواجب الاستمرار فيه في عالم الأعمال هو التغيير المستمر في جميع مجالات المؤسسة، على مستوياتها وفي جميع مهامها ... وعليه فإن إدارة التغيير هي الطريقة المثلى للمؤسسات، لمواجهة المستقبل ومستجداته، في ظل القرن الحادي والعشرين، وهي أفضل ضمان بالنسبة لها للنجاح في المستقبل: " إن المؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلا، وتشمل النظام برمته ".

خلال عقدي الثمانينات والتسعينات كان أمر التغيير في المؤسسات ضبابيا لكنه كان أخاذا كالسحر وكان يعتبر ضروريا لتحقيق النجاح، وربما للنجاة والاستمرار، واستمع المدراء النقديون إلى منظري التغيير وتصرفوا تماما حسب نصيحتهم وغيروا طرق الإدارة، واستعملوا النظريات الجديدة مثل المنافسة على أساس الوقت Time based compétition .

أو تحجيم الأعداد، أو الهندسة الإدارية وغيرها، لقد استخدموا التغيير والتغيير وفوقهما التغيير كما أنهم صرفوا بلايين الدولارات على شراء وتركيب المعدات التكنولوجية والجدير بالذكر أن كل مؤسسة رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية بادرت إلى تطبيق نوع من التغيير الرئيسي، ومعظم المؤسسات أجرت أكثر من بادرة من بوادر التغيير، حيث أن أكثر من 40% من المؤسسات قامت بتطبيق ما يزيد عن أحد عشر برنامجا من البرامج التغييرية الرئيسية خلال عقد التسعينات.

لذا فإن فهم التغيير وإدارة دفته أصبح من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن[1]، وأحد أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها لضمان أداء نجاح وفعال، وإنه من المحتمل أن لا يكون هناك موضوع في الإدارة نال الاهتمام مثل موضوع إدارة التغيير[2] لذا فمن المجدي استيعاب مزاياها وآثارها الإيجابية والتي منها:

* الحفاظ على الحيوية الفاعلة في داخل المؤسسة، وبالتالي تظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار[3].

* تحسين مستوى الأداء، وتحسين التعاون، وتشجيع روح الفريق[4].

* تحسين نوعية حياة العمل، وتعظيم التحفيز، وزيادة الإنتاجية، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وحل الصراعات الداخلية، وتقليل معدلات الغياب عن العمل[5].

* إزكاء الرغبات والدوافع نحو التعبير، والتطوير، الارتقاء وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب هي:

[1] صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص68.
[2] طارق السويدان، المرجع السابق، ص7.
[3] هدى سلمان الجهني، المرجع السابق، ص2.
[4] موسى اللوزي، المرجع السابق، ص228.
[5] حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، المرجع السابق، ص110.

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

- عمليات التحديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

- التغيير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة، وتطوره لأن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توحد وتولد الأساليب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

* تقليل الدوران الوظيفي، والتحديد في مكان العمل، وتنمية الموارد البشرية وتحقيق التوازن التنظيمي، وترشيد النفقات، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني.

* إن إدارة التغيير تعتبر النواة والحلقة المفقودة لمعرفة مجالات القوى وتأكيدها، والوصول إلى أعلى درجة من القوة والأداء.

وكذلك من بين أهمية التغيير التنظيمي تكمن من خلال:

1. تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
2. تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
3. تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.
4. التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
5. تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
6. ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
7. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.
8. تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.

المبحث الثاني: مراحل ومجالات التغيير التنظيمي

اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يمر بها إحداث أي تغيير تنظيمي، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها كيرت لويف إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل.

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كل حسب فلسفته وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة ب Kua lewin وفقا لنموذج كيرت ليفت (1945 م) لتحليل عملية التغيير تسري أي عملية التعبير التنظيمي في أي منظمة تمر ب 3 مراحل:

1. الإذابة (التهيئة والإعداد) Unfreezing:

وتكون الإذابة للقيم والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة[1]، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير[2].

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (SCHEIN) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة في عمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال[3].

وتلعب القيادة الإدارية دورا رئيسيا في توضيح الرؤية وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني عملية التغيير، حيث تقوم القيادة الإدارية بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية التغيير للمنظمة والعاملين، ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي واستمرارها على قناعة القيادات الإدارية ورغبتها في تبني عملية التغيير ، إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توفر قناعة بحتمية التغيير[4].

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية " إدارة جديدة في عالم متغير "، ط1، عمان، دار المسيرة، 2004، ص 363.

[2] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 227.

[3] html consulté le 20 / 03/ 2019 à 13h00. http://www.brooonzyah.net/vb/t3162/

[4] اندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 549.

2. التغيير (Change):

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

في هذه المرحلة يحذر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب[1].

3. التجميد (Refreezing):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الاستراتيجية الجديد دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم اكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير[2].

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن اتباع بعض أو كل الطرق التالية:

أ ـ المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.

ب ـ توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

ج ـ بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.

د ـ تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

هـ ـ إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

و ـ الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها و تحديد سبيل العلاج.

ز ـ إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466 ـ 467.

[2] علي عبد الله، دروس في إدارة الموارد البشرية، سنة أولى ماجستير إدارة أعمال، 2004 / 2005.

ك . الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير، والجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (01): يشير إلى مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
– إذابة الجليد		**– التغيير**		**– إعادة التجميد**
– إيجاد شعور بالحاجة للتغيير. **– تقليص المقاومة للتغيير.**		**– تغيير الناس.** **– تغيير الأعمال** **– تغيير البناء التنظيمي.** **– تغيير التقنيات**		**– تعزيز النتائج.** **– تقييم النتائج.** **– إجراءات تعديلات بنائه**

المصدر: موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 229.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيرا إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقيمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت بها المنظمة[1].

وقد قدم كينيكي وكنيتنر (Kinicki & Kneitner) الفرضيات التي تم بناءا عليها وضع هذا النموذج، وهذه الافتراضات تقوم على:

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص229.

1 . إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما وتتطلب ضرورة التخلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية .

2 . لابد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير .

3 . إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد.

4 . إن توافر ظاهرة التغير أمر ضروري.

5 . لابد من تعزيز السلوكيات الجديدة، دعما لجهود التغيير .

المطلب الثاني : مجالات التغيير التنظيمي

بعد أن وضحنا المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي، سوف نقوم الآن بالحديث عن أكثر المجالات التي تنتهج لإحداثه، حيث يشمل الجدول التالي ملخصا لتلك المجالات وفيما بعد سوف نقوم بالتعرض لكل واحدة منها بشيء من التفصيل:

جدول رقم (02): مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
– استراتيجية المنظمة – استراتيجية النشاط – استراتيجية الوظيفية	–مكونات البناء التنظيمي – التصميم التنظيمي – نظام المكافآت – تقييم الأداء – نظام الرقابة	– المعدات – تصميم العمل – تتابع العمل – الأتوماتية –نظام معالجة المعلومات	– المهارات – الأداء – الاتجاهات – الإدراك – السلوكيات

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 330.

من خلال الجدول يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وهي التغيير الاستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني والتي نشرحها كالتالي:

1. التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة أو يكون على مستوى استراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها " التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير RD ، أو الموارد البشرية "[1].

2. التغيير البنائي (الهيكلي):

إن أي تغيير في هذه المكونات " الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات لسلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين ... "، تدخل في مجال التغيير الهيكلي[2]، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة.

المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي

تتعرض المؤسسة في العصر الحديث إلى تعقيدات سريعة تتطلب منها سرعة في الاستجابة والتكيف معها بالتوازي مع ملاحظة المؤسسة لأثرها على البيئة أيضا، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط، من هذا المنطلق شرع المتخصصون والباحثون في صياغة عدة نماذج للمؤسسة في إطار التغيير المخطط، إلا أن هناك مشكلا يتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغير، لأن اختلاف المؤسسات والبيئات سوف يؤدي بالضرورة إلى

[1] علي شريف محمد سلطان، مرجع سابق، ص 330.

[2] Jean brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d' organization, 3 eme tirage, 2000, p 363.

أن النموذج الذي حقق النجاح لمؤسسة ما في تغييرها ليس بالضرورة هو النموذج الشامل الذي يمكن للجميع المؤسسات اعتماده[1].

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة أو الخطوات التي تتبعها المؤسسة بحيث تحتوي هذه الخطوات على المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالتغيير المراد إحداثه.

ومن أهم النماذج نجد:

- نموذج بيتر (Peter
- نموذج هلريكال وسلوكام.
- نموذج لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch).
- نموذج كاست وروزنزويك (Kast & Roseenzweing).
- نموذج كرينز (Greiner).
- بالإضافة إلى النموذج الذي اقترحه عبد الباري درة.

وكون النماذج تتشابه عموما إلى حد كبير في عرضها سوف نقوم بعرض نموذجين للتغيير من بين النماذج السابقة وقد كان الاختيار على أساس أن النموذج الأول يظهر لنا مثال عن الرؤية الغربية.

أما الثاني فيوضح لنا التجربة العربية وقد اخترنا نموذج هليركال وسلوكام ونموذج عبد الباري درة.

1. نموذج هلريكال وسلوكام (Helrikal & Slokom):

يقوم النموذج المعد من طرف هلريكال وسلوكوم (Helrikal & Slokom) على التسلسل والتتابع في المراحل التالية[2]:

1 . معرفة مصادر التغيير فيما إذا كانت داخلية أو خارجية.

2 . تقدير الحاجة للتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة إذا لم تقم المؤسسة بالتغيير.

3 . تشخيص مشكلات المؤسسة ومحاولة وضع حلول لها.

4 . التغلب على مقاومة التغيير بالطرق الكفيلة بذلك حسب مصدرها.

5 . تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من أجل العمل على إنجاحه من قبل المشاركين في عملية التغيير.

[1] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 377.

[2] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، مرجع سابق ، ص 378

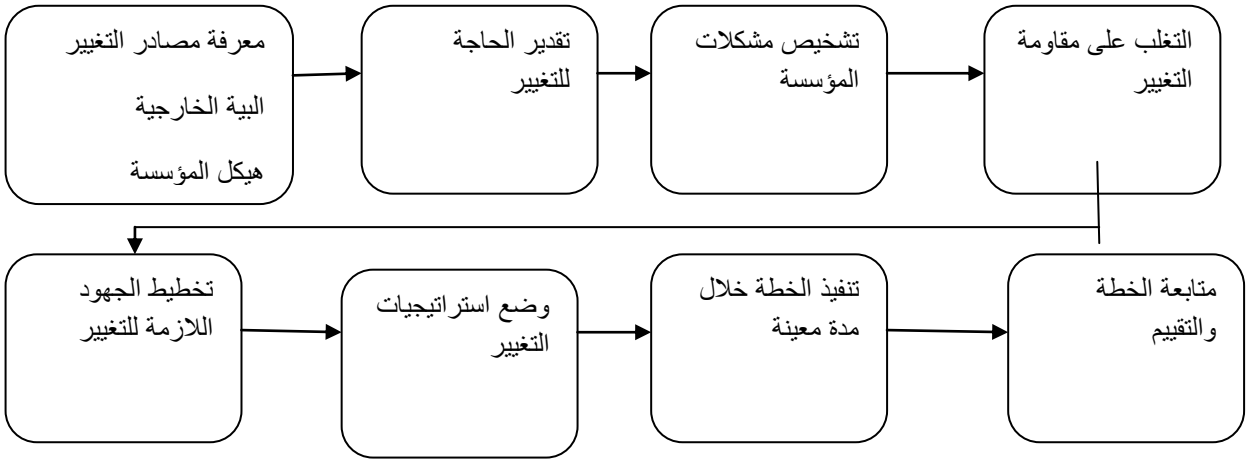
6 . وضع استراتيجيات التغيير التي يتم اعتمادها خلال إجراء التغيير.

7 . تنفيذ الخطة خلال مدة معينة تحددها الإدارة كي يسمح لها ذلك بالإطلاع على النتائج.

8 . متابعة الخطة والتقييم من خلال معرفة نواحي القوة والضعف فيها.

ويوضح لنا الشكل التالي نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط:

الشكل رقم (01): نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 379.

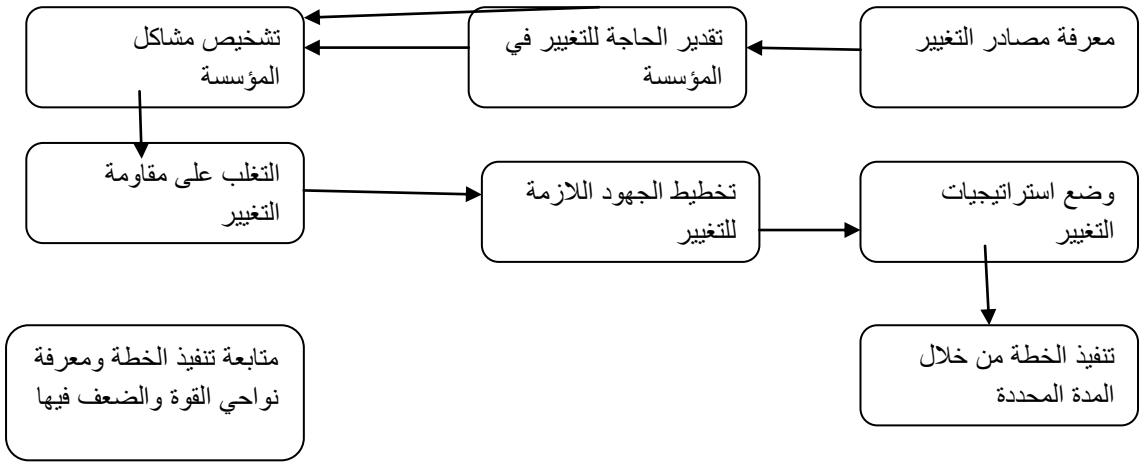
من خلال الشكل يتضح لنا أن أول خطوة نحو البدء في التغيير هي معرفة أسبابه وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية من ثم تقوم المؤسسة بتقدير الحاجة إلى التغيير بحساب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي، بعدها يتم الانتقال إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ومحاولة معالجتها ثم السعي إلى احتواء مقاومة التغيير حتى لا يعوق سير العملية، من ثم تخطيط الجهود اللازمة للتغيير بوضع الاستراتيجيات التي يتم إحداثه من خلالها، بعدها يتم تحديد فترة معينة للتغيير من أجل القدرة على متابعة الخطة وتقييم النتائج المتوصل إليها من أجل إجراء التصحيحات اللازمة.

2- نموذج عبد الباري الدرة:

يقترح الدرة نموذجا لإدخال التغيير المخطط في المؤسسة وهو على الخطوات المبينة في الشكل التالي[1]:

[1] محمود سلمان العميان، ط2، مرجع سابق، صر 351.

الشكل رقم (02): خطوات التغيير التنظيمي



المصدر: عبد الباري الدرة، التغيير في المؤسسات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلة 9، العدد4، 1981، ص 165. نقلا عن خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 37.

يبين لنا الشكل السابق خطوات إدخال التغيير إلى المؤسسة بناءا على المراحل التي تبناها عبد الباري الدرة وتتمثل كل خطوة كالتالي:

1. **معرفة مصادر التغيير**:

قد يكون مصدر التغيير إما بيئة المؤسسة الخارجية " هيكل السوق، التغيرات التكنولوجية، التغيرات السياسية أو القانونية " أو قد يكون مصدر التغيير هيكل المؤسسة وعلاقات السلطة والاتصال، أو قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد وهو الجو العام الذي يتمثل في شعور وإحساس العاملين داخل المؤسسة وتعقيد الأمور داخلها.

2. تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجة الفاصلة بين موقع المؤسسة الحالي وما تريد تحقيقه.

3. تشخيص مشكلات المؤسسة: فقد تكون في أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل، وغيرها من المشاكل.

4. التغلب على مقاومة التغيير: إن المشكلة الحقيقية التي تواجه التغيير هي المقاومة التي يتبناها الأفراد وذلك برفضهم ما يطلبه منهم أنصار التغيير، فقد لاحظ جيمس أوتول مؤلف كتاب " التغيير الجوهري ": (أن كل

شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيء أو الضار فقط ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة)[1].

5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وذلك بتوضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6. وضع استراتيجيات التغيير: بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المؤسسة كالهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف، وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأنظمة للمؤسسة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل توظيف جديد).

7. تنفيذ الخطة في خلال مدة معينة: ويشمل التنفيذ القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف.

[1] السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمؤسسات، ط1، دار ابن حازم، بيروت، 2001، ص 13.

المبحث الثالث: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

بعد التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي سوف نحاول التعمق أكثر في معالجة أهم المشاكل التي يواجهها أي برنامج تغيير ألا وهو موضوع المقاومة، حيث نجد أنه كثيرا ما يخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق وحماية الاستقرار، كما لو كان التغيير مهددا أو معرقلا للاستقرار، ويحتاج الأمر هنا إلى تفهم مدلول التغيير وأهميته، وأن عدم التغيير أو مقاومته كثيرا ما يؤدي إلى تهديد الاستقرار بالمؤسسة[1].

يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة نظر منطقية، لذا فإن رد الفعل الطبيعي (Réaction) على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة (Parochial Interests) وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها (L'approche Systémique)، من هذا المنطلق يقول (Grenier) أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه[2].

بالمقابل هناك من يرى بأن القلق من موضوع المقاومة بعد مرور أكثر من عقد من الزمن من انتشار التغيير، قد أخذ وزنا أكثر مما يستحق وتوضع عبارة " **لا توجد فرصة أمام نجاح هذه المبادرة لأنهم قد قاوموها منذ البداية** " التي يستخدمها عدد كبير من القادة (التغيير) كأداة لتبرير فشلهم الشخصي في فهم التغيير والتعامل مع الأفراد.

ولكن في مقابل كل فرد مقاوم حقيقي للتغيير يوجد فرد آخر أو أكثر مناصرا حقيقيا للتغيير منذ بدايته، إذا أحسنت الإدارة (التغيير) تجنيدهم وتوظيفهم لهذه المهمة، إن تردد الأفراد نحو التغيير له سبب محدد أو أكثر، فإذا كان للإدارة الوقت لتستمتع إليهم وتعمل معهم، وتحاول إيجاد بعض الفرص التي تعتمد على أدائهم

[1] حازم البلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، ط1، دار الشروق، بيروت، 1992، ص 17.

[2] جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 60.

لكي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم، سوف تختصر طريقا شاقا كان من المفروض أن تمره عبره وتتجنب بذلك ردة فعل كانت ستعيق سيرها نحو إحداث التغيير المطلوب[1].

في هذا المبحث سنحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي طبيعة المقاومة وما أسبابها ؟ وهل من طرق للتغلب عليها؟

- وما هي العوامل المساعدة على إنجاح برامج التغيير؟

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وطبيعتها

إن مقاومة التغيير في المؤسسة ظل لفترة طويلة قضية تثير الاهتمام بالنسبة للممارسين لعملية التغيير التنظيمي وعلماء الإدارة، وعادة ما ينظر إلى المقاومة من خلال شقين، الأول أنها في أحسن الأحوال تؤدي إلى الإرباك وإثارة المشاكل. والثاني في أسوء أحوالها كعملية منسقة من الاشتباك الجذري تم تصميمها لتحقيق قبضة التحكم الإداري، ودائما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة (Irrational) وإنها معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمؤسسة وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم.

1- مفهوم مقاومة التغيير

إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، لذلك يمكننا تعريف المقاومة على أنها: " **استجابة عاطفي (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي** ".

فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة التغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في

[1] دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، كيف؟ " المبادئ الاستراتيجيات الرؤى "، (ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 54 . 55.

نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته[1].

قد تستدعي ظروف الداخلية كمطالبة العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو شروط خارجية كالتطور التكنولوجي ومناقشة المؤسسات المحلية أو العالمية، إجراء تغييرات تنظيمية للتكيف مع الظروف والشروط الجديدة، ولكن إحداث التغيير على المستوى التنظيمي ليس بالشيء السهل، حيث قد يقاوم الأفراد وجماعات العمل مخططات التغيير لعدة أسباب وقد تتخذ المقاومة أشكالا علنية أو سرية وقد تكون المقاومة التغيير أو لا شعورية[2].

إذن فمقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الرافضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، كما هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك[3].

تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي أشكالا مختلفة، بعضها يكون ظاهرا مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات[4].

2- طبيعة مقاومة التغيير

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمرا طبيعيا، وجزءا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر هذا النوع ملازما للتغيير ويلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع [5] ، وتستطيع هذه المقاومة أن تأخذ عدة

[1] مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المؤسسة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، 08 . 09 مارس 22005، جامعة ورقلة.

[2] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 2002، ص 223.

[3] محمد رضا شندي، مرجع سابق، ص 286.

[4] نفس المرجع السابق، ص 286.

[5] Jean Marie Ducreux, Edition, Stratégie « les clés du succès concurrentiel », Maurice Marchand – Tonel, Paris, d'organization, 2004, p 286 J 287.

جوانب كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، والشكل التالي يبين لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن يواجهها التغيير في المؤسسة:

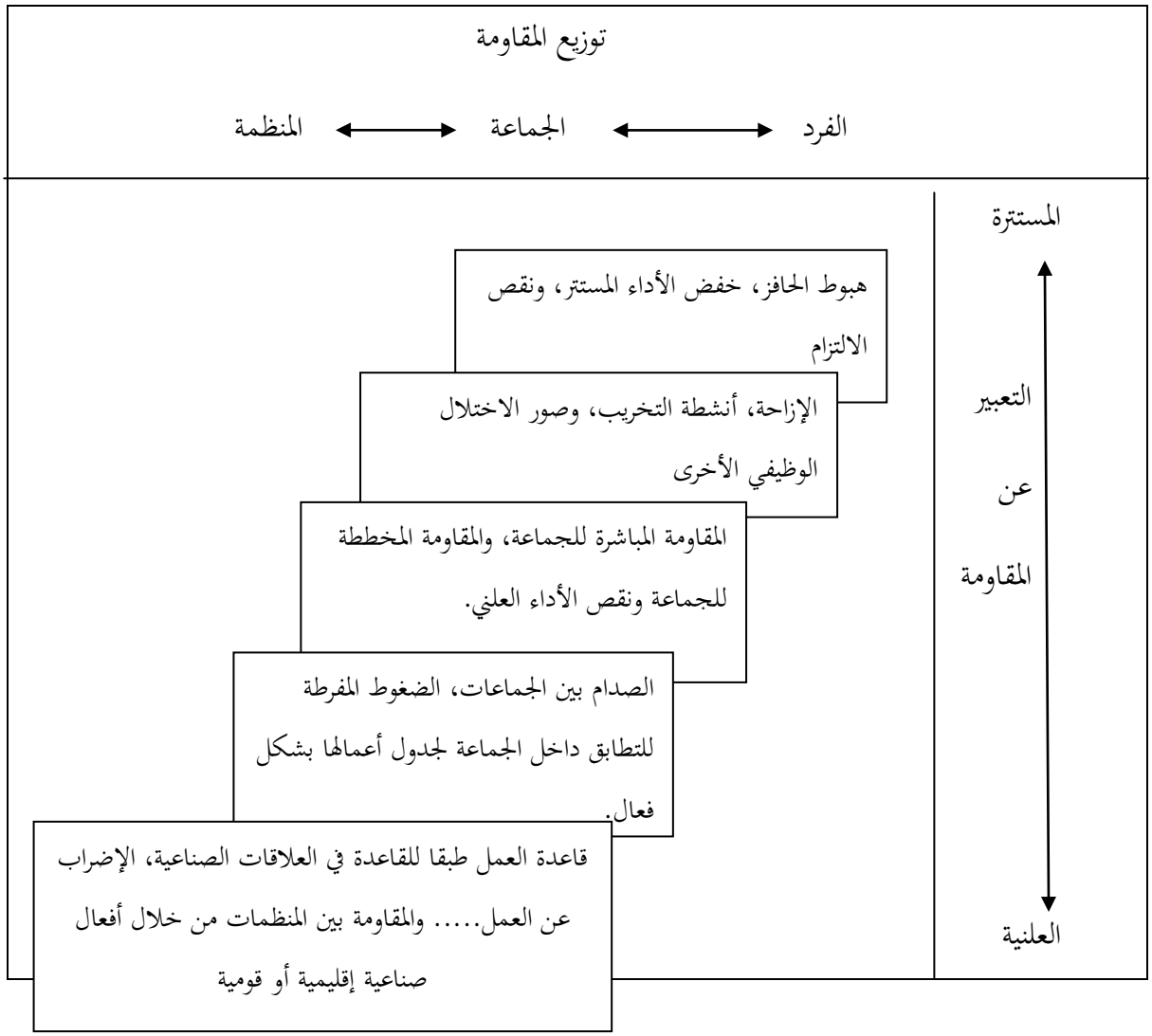
الشكل رقم (03): مقاومة التغيير

ثقافية:	فردية:	تنظيمية:
. البقرة المقدسة.	. فقدان السلطة.	. لا يوجد رؤية.
. الأخطاء السابقة أو الإخفاقات.	. الخوف.	. أنظمة قياس متناقضة.
. نقص روح المبادرة	. الوضع الراهن = الراحة.	. هيكل صلب وتدريجي (سلمي)

SourceM Jean Marie Dureux Stratégie « les clés, Maurice Marchand – Tonel du succès concurrentiel, paris, 2004, p 286 J 287.

من الشكل نجد أن المؤسسة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة " سلمية " تدريجي سوف قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، كما قد تكون خفية أو معلنة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): أشكال التعبير عن المقاومة



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 316.

من خلال الشكل السابق يظهر لنا أن " المقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف "، وفي الغالب يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة والمنظمة نجدها إما مستترة أو علنية.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

1-أسباب مقاومة التغيير

يرجع كتاب الإدارة مقاومة التغيير إلى الأسباب التالية (عريفج وحسين، 22. 18 . 1999)[1]:

- تعارض التغيير مع إشباع الحاجات: إذا شعر الأفراد في المنظمة أن التغيير يهدد أمنهم الوظيفي، مركزهم الاجتماعي أو مركزهم الوظيفي فإن مقاومتهم للتغيير تكون كبيرة حتى التغيرات الطفيفة على المراكز الوظيفية تحدث نوعا من الإزعاج الممثل بالعلاقات الاجتماعية (عضوية، الجماعات، الصداقة) والمركز الاجتماعي الذي يرتبط بوظائف معينة (مدير عام، رئيس دائرة، رئيس قسم) وترتيب درجة عالية من المقاومة.

- الحاجة إلى معارف جديدة: قد يترتب على التغيير بذل جهود لإدارة البيئة عند تغيير عواملها الرئيسية فإذا تضمن التغيير تعيين مدير جديد يستوجب على العاملين تعلم اتجاهاته وأساليبه المرغوبة.

- التغيير في هيكلية المصالح الخاصة: قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطات معين تضفي عليهم نوعا من القوة في السلطة والمسؤولية القائمة حاليا إذا ما شعر هؤلاء بتهديد المراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون مثل هذا التغيير.

- الشعور بالارتياح في ظل الوضع الراهن: إن الناس يحبذون الاستقرار عادة وقد يبذل البعض جهدا كبيرا للوصول إلى هذا الوضع وقد يكون الوضع الراهن مجزيا، مريحا، ومؤكدا، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الارتياح.

- الشعور بفقدان السيطرة على الذات والاستقلالية: إن التغيير المفروض من الإدارة يقلل في الغالب من شعور الأفراد في السيطرة الذاتية والاستقلالية ومثل هذه المشاعر تسبب الضيق وعدم الرضا وأشكالا من التهديد والاستقلالية الذاتية.

- معايير الجماعة: نحن نعلم أن المعايير المتصلة بالجماعات التي ينتمي لها الأفراد ذات تأثير بالغ على سلوكهم وتدعم هذه المعايير في الغالب في الوضع الراهن.

[1] نجاة بحوث مستقبلية، العدد السادس عشر، 1427 هـ . 2006م.

- الإيديولوجيا: قد يعارض الأفراد التغيير لأسباب ايديولوجية كذلك التي تتعلق بحقوق الإنسان أو حركات التحرر الإنسانية.

- القوة والسياسة: إن مركز القوة والجماعات التي تتحكم في سياسات المنظمة من الأمور المهمة عند الحديث عن التغيير ذلك أن مرحلة الاستعداد للتغيير تعني إعادة النظر في هيكل المراكز والجماعات.

وتؤكد دراسة أخرى أن أسباب مقاومة التغيير يمكن تصنيفها على وفق الآتي (مصطفي 1987: 41 . 42)

1) مقاومة التغيير المنطقية.

2) أسباب نفسية.

3) أسباب اجتماعية.

في حين تشير دراسة ثالثة إلى الأسباب الآتية لمقاومة التغيير (البسام وآخرون، 1980: 15 . 76):

1) الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.

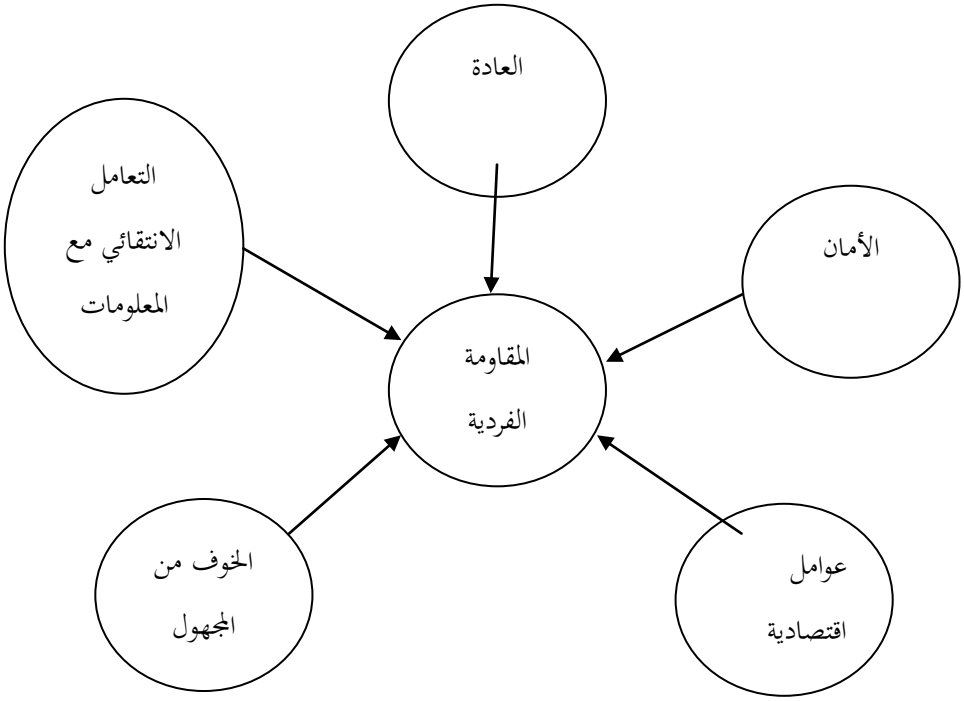
2) العادات.

3) سوء الإدراك.

4) المصالح المكتسبة.

5) الانتماءات الخارجية.

شكل رقم (05): العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 352.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن المقاومة أسبابا فردية تتمثل في العادة وهي ما تعود عليه الفرد أو ما يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير فإن هذا الميل للاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة، أما عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث أنه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، أما عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف وهو الجو العام الذي يأتي به التغيير، وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمه الخاص اعتمادا على مدركاته، وبالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه ويهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخص.

2- كيفية التغلب عليها:

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة (06) من الأساليب المعروضة والشائعة الاستخدام فنلاحظ أن هناك

عددا من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير، وذلك بعرض الأساليب الستة المعروفة والشائعة الاستخدام وتشمل[1]:

1) **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

2) **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور " بالملكية " الذي يمكن أن يكتسبه الموظف[2].

3) **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4) **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

5) **المناورة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

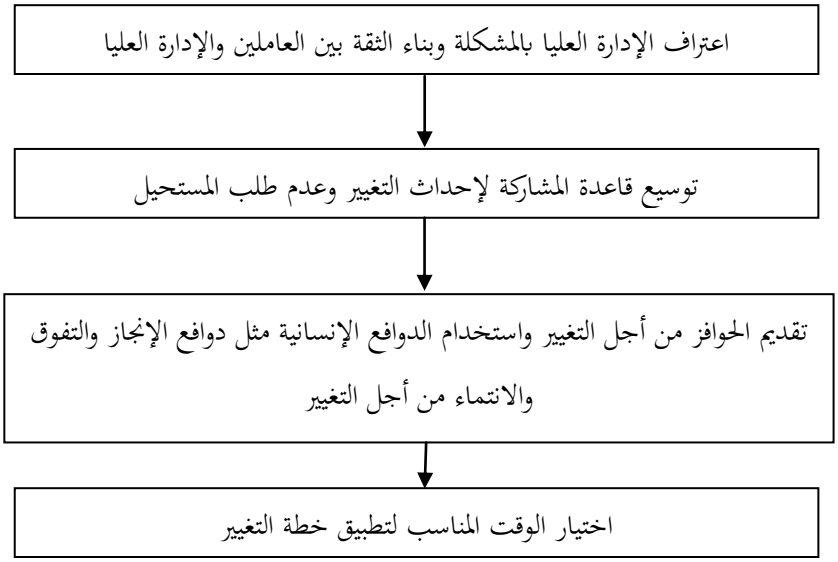
6) **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون ـ كآخر محاولة ـ إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

وكما تبن لنا من خلال الجدول السابق " طرح معالجة مقاومة للتغيير " أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب وعليه لابد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

[1] أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، نفس المرجع السابق، ص 563.

[2] مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، أيلول (سبتمبر)، المجلد 27، العدد 09، 2001، ص 83.

الشكل (06) التالي يوضح كيفية التغلب على مقاومة التغيير بالمنظمة



Source : http://www.hediscussion.com consulté le 19/03/2019 a 17h00

المطلب الثالث: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي

يمكن التأكيد بعامة أن الأفراد جميعهم يرفضون التغيير في بدايته وإن كان التغيير يكشف لهم خطأ أو عدم دقة الأفكار والآراء والممارسات السابقة ويمكن ملاحظة ذلك أيضا في النباتات وفي حالة زرع أعضاء جديدة في جسم الإنسان إذ يلاحظ أن النبتة عندما تقلع من مكانها وتزرع في مكان آخر تذبل في بداية التغيير لأن جذورها لم تألف التربة والبيئة الجديدة في البداية وبعد ذلك يتم التآلف وتستمر الحياة.

وفيما يأتي الأساليب التي يمكن أن تستخدم من قبل الإدارة في مواجهة مقاومة التغيير (موسى 1990: 338) تهيئة القوى العاملة لقبول التغيير.

1) مشاركة القوى العاملة في عملية التغيير.
2) تأمين المستقبل الوظيفي والمادي للعاملين.
3) تقديم المحفزات لقبول التغيير.

وفي سياق ما تقدم يمكن تقديم إيجاز عن كل أسلوب من الأساليب التي ورد ذكرها كالآتي:

1. **تهيئة القوى العاملة لقبول التغيير:** يتعين على الإدارة أن توضح أهداف قرارات التغيير للعاملين وأبعادها قبل اتخاذها والمباشرة في تنفيذها حتى تجعلهم على علم مسبق بالتغييرات والتعديلات التي تعتزم القيام بها وبذلك يتيح لهم فرصة الاستعداد لقبول التغييرات ويتحقق ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات واستخدام وسائل الاتصال جميعها المباشرة وغير المباشرة.

2. **مشاركة القوى العاملة في عملية التغيير:** يقاوم الأفراد العاملون التغيير عندما يشعرون أنه مفروض عليهم من قبل الإدارة ولذلك يعد إشراك القوى العاملة في مراحل التغيير جميعها ابتداءا من التخطيط لهذه العملية واتخاذ قرارات التغيير وتنفيذها وصولا إلى تقويم نتائج عملية التغيير من الأساليب الناجحة في القضاء على ظاهرة مقاومة التغيير لدى العاملين.

3. **تأمين مستقبل القوى العاملة:** يعد الخوف من فقدان الوظيفة أو الدخل من أهم الأسباب التي تدفع القوى العاملة لمقاومة التغيير ولذلك يتعين على الإدارة أن توضح للأفراد العاملين وتؤكد لهم أن التغيير لن يؤثر في ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وإنما سيوفر لهم ظروف عمل أفضل بهدف استمالتهم لقبول التغيير.

4. **تقديم المحفزات لقبول التغيير:** يعد تقديم الحوافز من الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الإدارة للتغيير لدى العاملين بعد أن تلك الحوافز إذا ما أشبعت حاجة حقيقية لدى القوى العاملة ستدفعهم إل قبول التغيير[1].

[1] مجلة بحوث مستقبلية، العدد السادس عشر . 1427 هـ . 2006م، ص 50.

جدول رقم (03): نقاط جالبين العشر للتغيير

1- اللوائح والسياسات	ألغى اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وأدخل قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزاميا. وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب اتباعها في التطبيق.
2- الأهداف ومعاييرها	قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وأوجد أهدافا مخصصة للعمليات، بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.
3- العادات والتقاليد	العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة واستبدلها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المؤسسة باجتماعات أسلوبية للمدراء والفرق العاملة معهم.
4- التدريب	الاستعانة بتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة. طور التدريب البحثي حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.
5- الاحتفالات والمناسبات	استحدث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.
6- السلوكيات الإدارية	طور أهدافا وأساليب ملزمة لاتباع السلوكيات المرغوبة. وفر التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل. تحديد المكافأة العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقياتهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.
7- المكافآت	تخلص من تقديم المكافآت والتقديرات التي قد تؤدي غلى التمسك بالأساليب

والتقديرات	والوسائل القديمة واستبدلها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة. اجعل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.
8- الاتصال	اتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد. أوصل المعلومات بطرق جديدة تأكيدا للالتزام بالتغير. أجعل الاتصالات تجري بالاتجاهين لتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة والأمانة على أسئلة الموظفين بشأن التغييرات التي تجري.
9- الجو المادي	قم بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وأعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدم مكاتب عملية لتشجيع الناس على التعامل مع العملاء خارج المكاتب، وكذلك لعمل الاتصالات خارج المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض عن بعد.
10- هيكل المؤسسة	قم بتشكيل هيكل للمؤسسة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثال: أنشئ فرقا خاصة لخدمة الفروع وتخلص من تعدد طبقات المدراء، وأوجد المركزية في العمل أو تخلص منها حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة الاختصاصات.

المصدر: طارق السويدان، منهجية التغيير للمؤسسات مرجع سابق، ص 64 . 65.

5- عوامل نجاح التغيير التنظيمي

تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر التالية:

1 . وضوح دوافع وأسباب التغيير: أي أن الأسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.

2 . الإشراف والقيادة: ينبغي أن يشرف على التغيير قائد وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.

3 . المشاركة: يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه، لأنهم هم أول من سيتأثرون به.

4 . دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.

5 . تهيئة الظروف والبيئة التي تساعد على التغيير تجنبا للعراقيل.

6 . تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين.

7 . معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية بكل دق وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي.

8 . التدريب والتكوين: يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد.

9 . توف الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيء للتغيير المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال العناصر التي تعرضنا لها تبين لنا أن موضوع المؤسسة نال اهتمام الباحثين والمفكرين والمسيرين واعتبروه ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو منظمات الأعمال وينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمؤسسة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ولذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة وزيادة الانتاجية وكذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة التي مكنت من أداء الأعمال في ثوان أو دقائق بدلا من الأيام، فضلا عن الأسباب القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية وذا كله من أجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وأكثر تنافسية في السوق، وإذا كان التغيير أمرا ضروريا وحتميا وطبيعيا فهو ليس عملا سهلا، إذا تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير، حتى وإن كانت المقاومة رد فعل طبيعي لأن من طبيعة الإنسان وفطرته أمه يميل إلى مقاومة تغيير أو وضع ألفه واعتاد عليه، لأن التغيير يتسبب له في قلق وإرباك وتوتر نفسي ويهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة إضافة إلى أن نتائجه غير مؤكدة فيجب على المنظمة أن تستعد لها بالوسائل والخطط للتغلب على هذه الصعوبات.

تمهيد:

تعيش المنظمات في وقتنا الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء أكانت الاقتصادية أو التكنولوجية ...، باعتبارها ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه، فهي تؤثر فيه وتتأثر به الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ولهذا فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد، إذ أنها لا تستطيع المحافظة على بقائها إلا إذا تميزت "بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة.

فمفهوم الأداء يحظى بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين وله مكانة متميزة في بيئة الأعمال، باعتباره يمثل الدافع الأساسي لاستمرارية أي منظمة، وعملية تقييمه تهدف إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، ويتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا إلا أن مفهومه لا يزال يشوبه الكثير من الغموض.

سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المنظمة وسيتم معالجة الفصل الثاني في ثلاث مباحث رئيسية هي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه

المبحث الأول: ماهية الأداء.

يعتبر الأداء من بين المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية باعتباره مفهوما جوهريا للمنظمة، ويرجع هذا الاهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله استمرار المنظمة، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق للأداء والجذور التاريخية له، وتناول كل من خصائصه وأنواعه وكذا العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

أولا: لمحة تاريخية لمفهوم الأداء

لقد تم تناول موضوع الأداء منذ القدم، حيث نجد أن آدم سميث (A . Smith) اهتم به ورأى تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة مما انعكس سلبا على الأداء، أما ماكس فيبر (M. Weber) فقد نظر إليه من خلال المعيارية والنمطية، إلا أن فريديريك تايلور (F. Taylor) رأى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كافي لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة. وكنتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية[1].

ثانيا: مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي منظمة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه، ولكن يمكن تقديم بعض المفاهيم للأداء منها:

[1] صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009 . 2010، ص 214.

- يعتبر قاموس اللغة الفرنسية " larousse "كلمة الأداء "Performance "كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة " Parformance " المأخوذة من كلمة " Parformer "[1] والتي تعني تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد للقيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[2].
- عرف كاليكا (Kalika) الأداء بأنه " الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المنظمة "[3]. من خلال تعريف كاليكا نستنتج أن الأداء هو الأهداف المحققة التي توصلت إليها المنظمة.
- عرف الأداء على أنه: " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة "[4]. في هذا التعريف تم حصر الأداء في شكل سلع وخدمات تقدمها المنظمة بمواصفات ومعايير ومعدلات فنية محددة.
- كما عرف بأنه هو: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها " [5]. فمن خلال هذا التعريف الأداء يعني تحقيق النتائج بالوسائل المتاحة أمام المنظمة من خلال النشاط الذي تمارسه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- كذلك تم تعريفه على أنه: " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية "[6].

---

[1] الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص 44.

[2] عمر عبو، هودة عبو، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص2.

[3] شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007 . 2008، ص 80.

[4] محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء . دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 71.

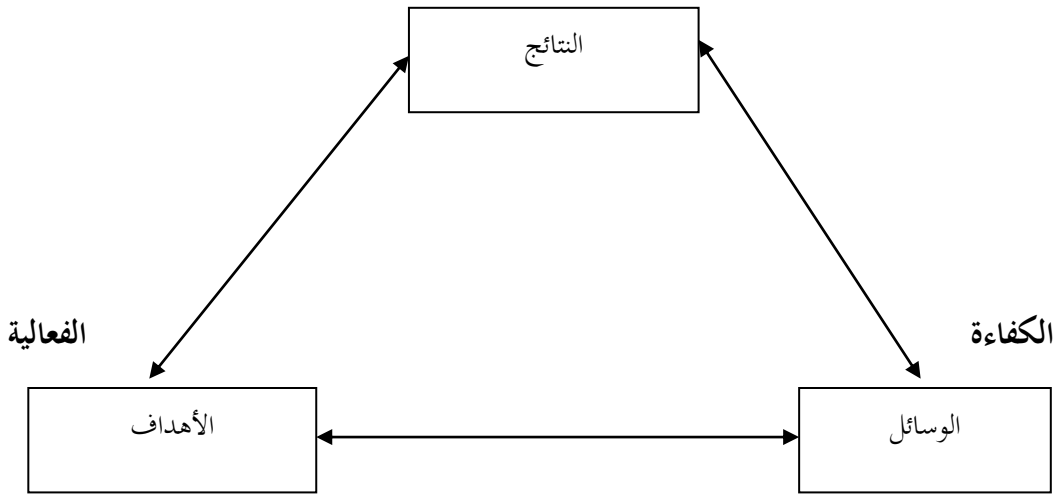
[5] طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 77.

[6] محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 27.

من خلال هذا التعريف كذلك يتبين أن الأداء هو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو منظمة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفأ، أمثل، بكفاءة من خلال إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة باستغلال الموارد المتاحة، وفعالية بتحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها نحو تحقيق أهدافها المنشودة وذلك بسعي كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل، لذلك فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها.

شكل رقم (07): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



Source : Bernard Martory et all : Piloter les Performances RH : La création de valeur par les Ressources Humaines, Ed Liaisonn, Paris, France, 2008, P 21.

من خلال هذا الشكل نرى أن الكفاءة تعنى بالوسائل والفعالية تعنى بالنتائج، وبالتالي ترتبط الكفاءة والفعالية بعلاقة تبادلية من خلال الملاءمة التي تفسر تطابق النتائج مع الأهداف المسطرة.

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

نظرا لارتباط مفهوم " الأداء " بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المنظمة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

1 . 3 الكفاءة " I'efficience ":

هي إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني: " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة "[1].

فكفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء[2].

والكفاءة تحسب بالعلاقة التالية[3]:

الكفاءة = الإنتاج الفعلي / الإنتاج المخطط

مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

[1] الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 . 2006، ص 130.

[2] أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 67.

[3] نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الإقتصادية: الانتاجية والكفاءات . التغير التقني . العمل ورأس المال، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2008، ص 55.

أ . مؤشرات " معايير " مباشرة: تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات " بالمدخلات " الموارد المستخدمة " خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي[1]:

. المقاييس الكلية للكفاءة: حيث يأخذ هذا المعيار بعين الاعتبار مجموع المدخلات " عناصر الإنتاج " ومجموع مخرجات النشاط " الإنتاج " ويتطلب استخدام هذا المعيار وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة وحجم الإنتاج. تستخدم الكفاءة الإنتاجية الكلية لقياس كفاءة الأداء الكلي للمنظمة أو خط من خطوط الإنتاج المعتمدة، وتعطى بالعلاقة التالية:

الكفاءة الكلية تساوي إلى مجموع المخرجات " الإنتاج " على مجموع المدخلات " عوامل الإنتاج.

. المقاييس الجزئية للكفاءة: إن الكفاءة الإجمالية أو الكلية المنظمة هي في الواقع محصلة لكفاءات كل فرع من فروع النشاط، مثل عمليات الإنتاج والتسويق الأفراد ..... الخ.

. المقاييس النوعية للكفاءة: حيث يهتم هذا المعيار بقياس كفاءة كل عامل من عوامل الإنتاج على حدى وتقاس كفاءة كل عنصر من عناصر الإنتاج على أساس إدخال السعر، وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل أو عنصر إنتاجي واحد، وحسب هذا المعيار تقاس الكفاءة الإنتاجية كالتالي:

الكفاءة النوعية تساوي مجموع المخرجات " بالكم أو القيمة " على عامل من عوامل الإنتاج " بالكم أو النوعية ".

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب . مؤشرات " معايير " غير مباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية[2]:

. عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

[1] خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 331.

[2] خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 332.

. عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية.

3 . 2 . الفعالية " I 'efficacité ":

وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلا: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المنظمة، المحيط الاجتماعي داخل المنظمة ورضا العاملين بها، معدل الغيابات، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم بها[1].

فالفعالية إذن تقاس انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها، حيث عرف (Khmakhem) الفعالية بأنها: " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة ".

الفعالية = المخرجات المحققة/ المخرجات المسطرة

قد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة الأنظمة وعلى رأسها (Bennis) وهو أحد روادها على أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المنظمة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات، والاستمرار، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها،

[1] يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية . مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية Iso ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 121.

وبالتالي فهي تمثل كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل، الأهداف التكتيكية والأهداف قصيرة الأجل.

إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية)، لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة.

- **مؤشرات الفعالية:**

إن الحكم على فعالية المنظمة يعتمد على مؤشرين هما المؤشر الداخلي والمؤشر الخارجي ويمكن توضيحهما كما يلي:

* **المؤشر الداخلي:** يعتبر أهم الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمنظمة التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها، نذكر ما يلي:

. المهارات الاجتماعية للمدير المجسدة في علاقته مع مرؤوسيه وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر إلى العمل.

. المهارات العلمية العالية والمتميزة التي يتميز بها المدير وكذا العاملين.

. التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كاللامركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيههم.

. المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر نوعا من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد ولائهم للمنظمة.

. تنمية وتأهيل المورد البشري في تطوير القدرات، والمهارات لدى الفرد العامل الذي هو من أهم أصول المنظمة.

* **المؤشر الخارجي:** يتمثل في مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المنظمة بمختلف جوانبه والتي تعطي حكما على مدى فعالية المنظمة، من بينها:

. السلع والخدمات حيث يمكن الحكم على فعالية المنظمة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى تقبلها من طرف المستهلكين.

. الجودة إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار ترتكز على الجودة بدل السعر، لذا كان لزاما عليها التحسين المستمر لمنتجاتها للحفاظ على حصتها السوقية.

. تحقيق الأرباح حتى تستمر المنظمة وتحافظ على مركزها في السوق، لذا تسعى دائما إلى تحقيق الربح كهدف أساسي.

. القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة التي تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهتها.

. التطور والنمو عن طريق إدخال التكنولوجيات الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.

عند التأمل في المؤشرات نجد أنها متداخلة ومترابطة مع بعضها البعض، كما أن تحقيق عنصر معين قد يساهم في تحقيق الآخر.

كما رأينا أن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان في المنظمة، لأن استقرار وبقاء المنظمة ونجاحها يبقى مرهونا بمدى تحقيق لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المنظمة مرتفعة، حيث أن الأداء:

الأداء = الفعالية * الكفاءة

جدول رقم (04): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الفعالية / الكفاءة	غير فعال	فعال
كفء	1	3
غير كفء	2	4

المصدر: صونية كيلاني، مرجع سابق، ص 69.

من خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات وهي:

– الحالة الأولى: يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المنظمة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح، وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.

– الحالة الثانية: تعتبر المنظمة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصاديا، لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

– الحالة الثالثة: تتمتع المنظمة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس ذلك على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

– الحالة الرابعة: تمكنت المنظمة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهضة لذا وجب ترشيد استخدامها.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الأداء

على اختلاف التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء والتي تطرقنا لها في المطلب السابق يمكن أن نستدرج ببعض خصائصه وكذا التعرف على أنواعه.

1: خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية[1]:

*** الأداء مفهوم واسع:**

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد االعامل قد

[1] الصالح جليح، مرجع سابق، ص128.

يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة.

لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لأخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

*** الأداء مفهوم متطور:**

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق ـ الانطلاق ـ يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

*** الأداء مفهوم شامل:**

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

*** الأداء مفهوم غني بالتناقضات:**

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس

الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينهما.

*** الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:**

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فالمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

ثانيا: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية:

1. حسب معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى[1]:

الأداء الكلي: الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء كل من وظائف التموين، والإنتاج والتسويق.

والأداء الكلي للمنظمة هو في الحقيقة نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية، أي أنه لدراسة الأداء الشامل للمنظمة يفترض دراسة الأداء لمختلف وظائفها.

[1] سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ـ دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية(باتنة ser ub) رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007 ـ 2008، ص 55.

2. حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى[1]:

الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام جماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.

الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج ... الخ. لذا تسعى المنظمات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

3. معيار طبيعة المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:

الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتوجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الخدماتية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

4. معيار الأجل: والذي يصنفه إلى:

الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.

[1] صباح شاوي، مرجع سابق، ص ص 216 . 217.

الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

5. **معيار المصدر**: ويمكن تقسيم الأداء وفقه إلى

الأداء الظاهري: وهو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كانفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة.....، إلا أن على المنظمة التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.

الأداء الذاتي: يتمثل في أداء المنظمة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمنظمة، فهو يعتبر دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه، فيمكن إدراج مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المنظمة كالتالي[1]:

- الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج، إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من التأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

[1] نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة . دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلم الاقتصاديةة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، 2006، ص 25.

– التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

– الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما، حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع .....الخ، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

– نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

لقد زاد الاهتمام بموضوع تقييم الأداء واحتل جزءا كبيرا من اهتمام المفكرين والممارسين وذلك نتيجة زيادة نمو المنظمات واتساع نطاق أعمالهم، وعليه سنتطرق إلى تقييم الأداء في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المنظمة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

1. مفهوم تقييم الأداء:

– عرف فيشر ورفاقه عملية تقييم الأداء على أنها: " العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية محددة "[1].

من خلال هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء هو تلك العملية التي تقيس ما يقدمه المورد البشري للمنظمة التي يعمل فيها وذلك في فترة محددة.

– ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه: " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"[2].

وكذا من خلال هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء هو مقياس يقيس مدى تحقيق الأهداف المحققة ومقارنتها مع المخططة حيث يحدد انحرافات الأخطاء التي وقعت مع تبيان أسباب وقوعها ويقدم ما هي الحلول لمعالجتها.

[1] نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004 . 2005، ص 14.

[2] كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص250.

– وكما عرفت عملية تقييم الأداء كذلك على أنها: " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا "[1].

من خلال هذا التعريف نرى أن تقييم الأداء هو عملية تقيس مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمنظمة في ممارسة مهامهم لمعرفة مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات المنوطة بهم وقدرتهم بالانتقال إلى مناصب أعلى في المستقبل.

من التعاريف السابقة وعلى اختلاف الباحثين حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فإنه يمكن القول أن تقييم أداء المنظمة هو التأكد من استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمة بأهمية كبيرة، يمكن إبرازها في الآتي[2]:

– الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى، وإمكانية بالمنظمات المماثلة الأخرى.

– توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة.

– توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

– توجيه إشراف الإدارة العليا.

– توضيح سير العمليات الإنتاجية.

[1] موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين . حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية .، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 15.

[2] نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009،ص 29.

المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات نجاح تقييم الأداء

إن لتقييم الأداء مجموعة من الأهداف، كما أن هناك شروط أساسية ترمي إلى تحقيق متطلبات نجاح هذا التقييم سنتطرق فيما يلي لكل من أهداف تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه.

أولا: أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية[1]:

- ترشيد التكلفة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

ثانيا: متطلبات نجاح تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمة، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية منها ما يلي[2]:

[1] محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص .2

[2] مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

– أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

– وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

– وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

– أن يتوفر نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الثالث: أسس وخطوات تقييم الأداء

لتقييم الأداء في المنظمة لابد من اعتماد مجموعة من الأسس يقوم عليها هذا التقييم، كما أنه يقوم على مجموعة من الخطوات، هذا ما سنتناوله لاحقا.

أولا: أسس تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي لابد من اعتمادها في تقييم الأداء في المنظمة منها[1]:

أ . تحديد أهداف المشروع: لكل منظمة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المنظمة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية فيها.

[1] عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية . دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 62.

ب . تحديد الخطط التفصيلية: يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس، فإنه لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.

- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

ج . تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة اقتصادية، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها: " الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة تحت تصرفه ".

فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

– إذا اقتصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

د . تحديد معايير الأداء: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء. وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديه.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء

إن تقييم أداء المنظمة يمر بأربعة مراحل أساسية وصولا لفعالية التقييم كفاءته، وهي كالتالي[1]:

1. **تأسيس معايير الإنجاز:** المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوات الإنتاج. هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوى التآلف.
2. **قياس الإنجاز الفعلي:** وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهمات التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، لا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 16 . 17.

3. **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير**: الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات.
4. **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات**: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعا لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه

هناك عدة أساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة. فقد استخدمت عدة معايير للتقييم، في هذا المبحث سنتطرق لكل من معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء حيث أن هناك تصنيفات عديدة أهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي[1]:

* **معايير مالية:** وهنا يتم تقييم الأداء بناء على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المنظمة، وأن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

- معدل العائد على الاستثمار في المنظمة.

- حجم المبيعات.

- الحصص السوقية مقارنة مع أقرب المنافسين للمنظمة.

- الأرباح المحققة في المنظمة.

- معدل نمو المبيعات الإجمالية.

* **معايير غير مالية:** هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحا أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء، وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الغير المالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء. إن هذه المعايير غير ملموسة تستخدم في غالب

[1] رحمة بن براهيم، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص ص 53 . 54.

الأحيان من أجل تقييم الأداء المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية إبرازها وبيانها وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة، ومن المعايير الغير مالية ما يلي:

- تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم.

- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين.

- تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع.

- تقييم الأداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة.

- تقييم الأداء من حيث قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي.

- تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات.

- تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات سرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء

في هذا المطلب قبل التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء علينا أن نعطي مفهوما شاملا لقياس الأداء.

أولا: مفهوم قياس الأداء

يمكن تعريف قياس الأداء " Performance Measurement " على أنه: " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة

في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر "[1]. هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة، لهذا يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمور ثلاثة هامة هي:

– **الإنتاجية:** التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

– **الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

– **التنافسية:** تعني مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل.

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة وملاءمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:

1. مؤشرات القياس التقليدية:

هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي[2]:

– **مؤشرات الإنتاج:** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

– **مؤشرات الإنتاجية:** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.

– **المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.

[1] أم العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب ورقلة . ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011 . 2012، ص 16.

[2] عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 66.

– **مؤشرات البيع**: وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.

– **مؤشرات أخرى مختلفة**: مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج ..... الخ.

2. مؤشرات قياس الأداء الحديثة:

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما أدى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية[1].

وهنا من الباحثين مثل (Kaplan Norton) يرون ضرورة احتواء تقييم الأداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال ..... الخ. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

– نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا واستخداما لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة[2].

[1] عمر تمجغدين، مرجع سابق، ص 73.

[2] كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لينذ غاز الجزائر . وحدة ورقلة .، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011 . 2012، ص 32.

فمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن هي بأنها:" نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة "[1].

إن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات التي تناولها الباحثين في تعريفاتهم لبطاقة الأداء المتوازن هي أن " مقياس الأداء المتوازن " يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة[2].

ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي[3]:

- البعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة (المساهمين).

- بعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير.

- بعد العملاء: يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم.

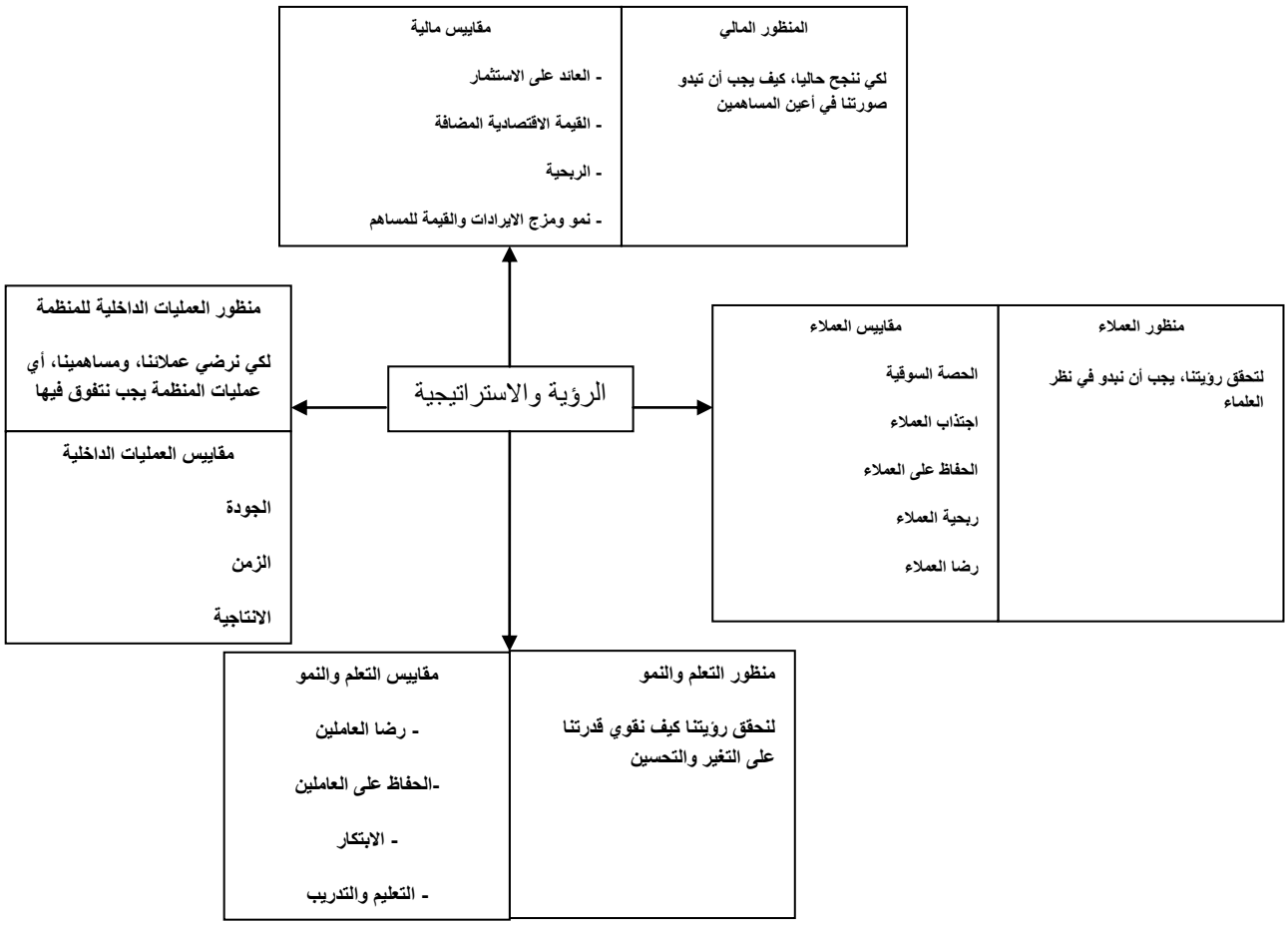
- بعد النمو والتعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

[1] موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (17 / 02 / 2014)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، http://www.hrdiscussion.com/hr 6413. Html .

[2] عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 . 212، ص 35.

[3] صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . دراسة حالة بعض المؤسسات .، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011 . 2012، ص 17.

شكل رقم (08): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: يوسف بومدين، **بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة**، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- ، جامعة البليدة، 2011، ص 12.

– لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، تنطلق فكرتها من تشخيص وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة، وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها أنها " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه "، إذ نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

فلكل منظمة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية و الأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعا لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها:

– منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.

– تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

– توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

وقد أضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية " Mesures Les " Centrailisés يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات. وهي تتمثل في: تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن الأداء هو المرآة العاكسة للمنظمة في بيئة أعمالها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها، ولتحسين الأداء وجب على المنظمة دوما القيام بعملية تقييمه بصفة مستمرة أو من حين لآخر، وذلك من أجل اكتشاف الأخطاء في بداياتها لتصحيحها أو تجنب مخاطرها والحكم على مدى نجاح تحقيق الأهداف المخططة.

فالأداء يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا أو إيجابا باعتباره مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة. لذلك تسعى المنظمات إلى النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، وهذا بتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها. لكي تبني مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين للأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلة

المطلب الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية :

بموجب مرسوم تنفيذي رقم 91 /60 المؤرخ في 2009/02/23 المعدل و المتمم تم إنشاء المديرية الولائية للضرائب وتم هيكلتها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 327/06 المؤرخ في 2006/09/18 وكذا القرار المؤرخ في 2009/02/21 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، وذلك على إثر التقسيم الإقليمي والجغرافي الجديد بعدما كانت المصالح الجبائية ممركزة.

المقر الاجتماعي: شارع 5 جويلية المدية .

الإقليم: يمتد إقليم المديرية على كل تراب الولاية .

المطلب الثاني: المهام المنوطة بمختلف مصالح مديرية الضرائب تتلخص في ما يلي:

* ضمان المديريات الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب.

* السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.

* تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية.

* إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقوّم النتائج وتعد الحصيلة الدورية.

* تحليل وتقوّيم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها.

* الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى.

* مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك.

* متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل.

* ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين.

* تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها.

* إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقوّيم نتائجها.

* وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك.

* دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة.

*متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.

* تقدّير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك.

* ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح.

* توظيف وتعيّين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

* تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب.

* تكوّين رصيدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه.

* السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها.

* تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.

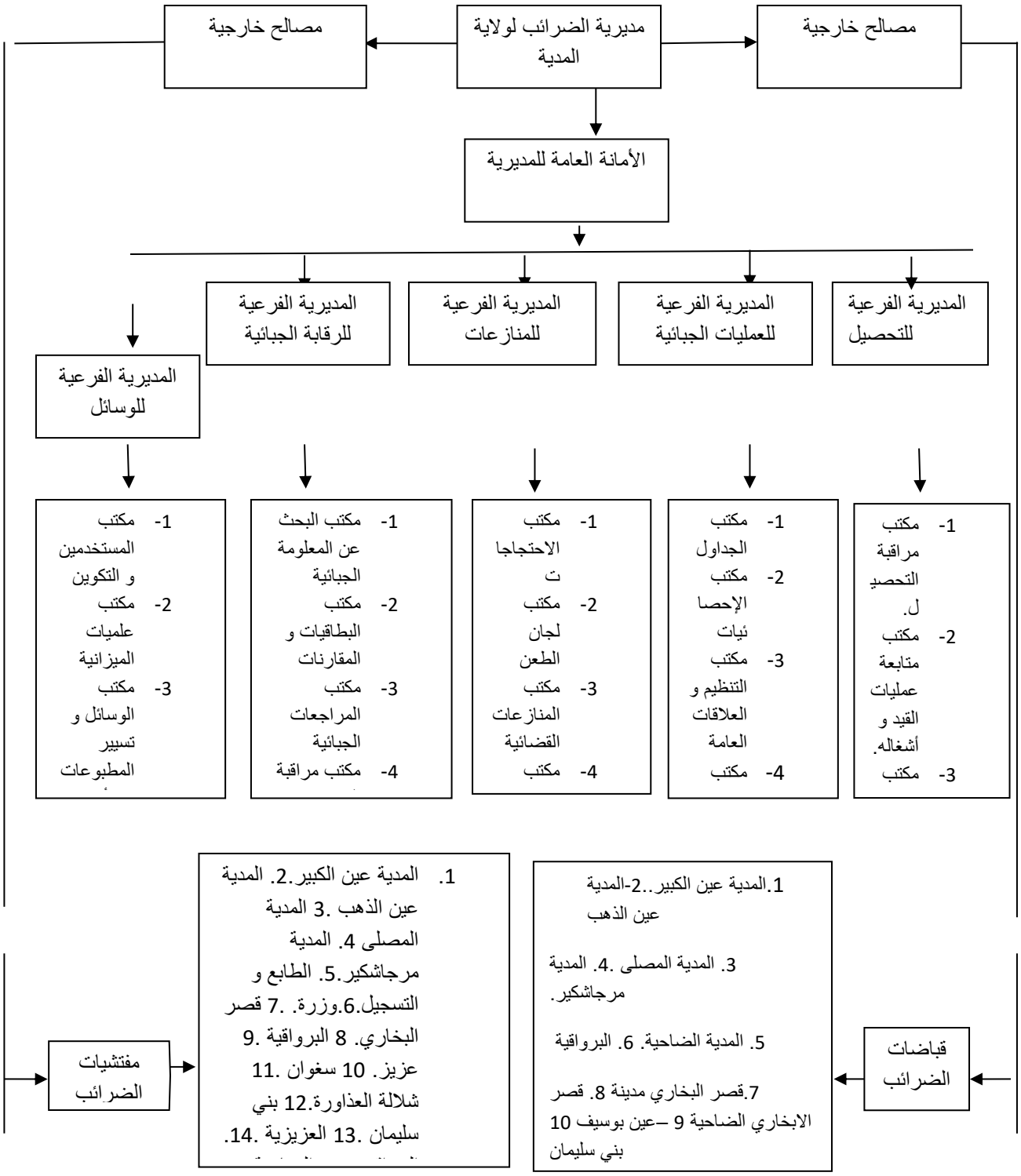
* نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية

تتكون مديرية الضرائب لولاية المدية من خمسة (05) مديريات فرعية ممثلة في سبعة عشرة (17) مكتب ,ومصالح خارجية. و فيما يلي شكل ملخص للمديريات الفرعية و المصالح الخارجية والمشكلة لمديرية الضرائب لولاية المدية[1]:

[1]- معلومات خاصة بمديرية الضرائب لولاية المدية.

شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 1991/02/23

الفرع الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية المدية

نتعرف على هذه المهام من خلال ذكر مهام كل مديرية فرعية على حدى، فمديرية الضرائب منظمة في خمسة (05) مديريات فرعية:

1-المديرية الفرعية للتحصيل: وتكلف لا سيما بما يلي :

- التكفل بالجداول و سندات الإيرادات و مراقبتها و ومتابعتها و كذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج أو أتاوى .
- متابعة العمليات و القيود المحاسبية و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل و تنشيط الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير و تصفية الحسابات و كذا التحصيل الجبري للضريبة .
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها ان تحسن الناتج الجبائي .
- مراقبة القباضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قباضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وتتكون المديرية الفرعية للتحصيل من ثلاثة (03) مكاتب:

أ- **مكتب مراقبة التحصيل**: ويكلف بما يلي:

- دفع نشاطات التحصيل .
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات.
- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للجماعات المحلية و كذا هيئات المعنية.

ب- **مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله**: ويكلف بما يلي:

- متابعة أعمال التأشير و التوقيع على المدفوعات و على شهادات الإلغاء من الجداول و سندات الإيرادات المتكفل بها .
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة .
- التكفل الفعلي بالأوامر و التوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير , بخصوص مهام المراقبة و تنفيذها .[1]
- إعداد و تأشير عمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين .

[1]- مديرية الضرائب مرجع سابق الذكر.

ج- **مكتب التصفية** : ويكلف بما يلي :

مراقبة التكفل بالجداول العامة و بسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات و مستخرجات الأحكام و القرارات القضائية في مجال الغرامات و العقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية .

- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب و المصادقة عليها .
- مركزة حسابات تسيير الخزينة و المستندات الملحقة .
- التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات .الخزينة وسجل الترحيل و مراقبة كل ذلك .

2- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية : و تكلف لاسيما بما يلي :

- تنشيط المصالح و إعداد الإحصائيات و تجميعها ,كما تكلف بأشغال الإصدار .
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و متابعة هذه الطلبات و مراقبتها .
- متابعة نظم الإعفاء و الامتيازات الجبائية .

و تتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربعة (04) مكاتب :

أ-مكتب الجدول : و يكلف بما يلي :

- التكفل بالجداول العامة و إصدارها .
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة و سندات التحصيل

ب-مكتب الاحصائيات : و يكلف بما يلي :

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء و التحصيل .
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية و ضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب .

ج- **مكتب التنظيم و العلاقات العامة** : و يكلف بما يلي :

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ودراسة هذه الطلبات مع تسليم هذه الاعتمادات
- متابعة النظم الجبائية الخاصة و الامتيازية
- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور و إعلامه و توجيهه.

د- **مكتب التنشيط و المساعدة** : و يكلف بما يلي :

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية و المديريات الولائية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحلية و مساعدتها قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها .
- متابعة و معالجة تقارير التحقيق في التسيير .

3- المديرية الفرعية للمنازعات : و تكلف لا سيما بما يلي :

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الاداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية وتبليغ القرارات المتخذة و الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة .
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة .
- تشكيل ملفات ايدع التظلمات أو طعون الاستئناف و الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية .

و تتكون المديرية الفرعية للمنازعات من أربعة (04) مكاتب :

أ- **مكتب الاحتجاجات** : و يكلف بما يلي :

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة .
- استلام و دراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة

ب- **مكتب لجان الطعن** : و يكلف بما يلي :

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة

- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة

ج- **مكتب المنازعات القضائية** : و يكلف بما يلي :

- إعداد و تكوين ملفات ايداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزئية المختصة .
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الادارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة .

4- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية : و تكلف بإعداد برامج البحث و مراجعة و مراقبة التقييمات و متابعة انجازه، و تتكون المديرية الفرعية للرقابة الجبائية من أربعة (04) مكاتب :

أ- **مكتب البحث عن المعلومة الجبائية** : و الذي يعمل في شكل فرق ,و يكلف بما يلي :

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة و مراقبتها و كذا تحصيلها.[1]
- تنفيذ برامج التدخلات و البحث و كذا تنفيذ حق الاطلاع و حق الزيادة و بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية .

ب- **مكتب البطاقيات و المقارنات** : و يكلف بما يلي :

- تكوين و تسيير مختلف البطاقيات الممسوكة
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب .

ج- **مكتب المراجعات الجبائية** : و الذي يعمل في شكل فرق و يكلف لاسيما بضمان :

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة و المراجعة .
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة
- إعداد الوضعيات الاحصائية و التقارير الدورية التقييمية .

د- **مكتب مراقبة التقييمات** : و الذي يعمل في شكل فرق , و يكلف بما يلي :

- استلام و استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا .

[1]- مديرية الضرائب ،مرجع سابق الذكر.

- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق)
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية .

5- المديرية الفرعية للوسائل :و تكلف لاسيما بما يلي :

- تسيير المستخدمين و الميزانية و الوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية و تنسيقها و كذا السهر على إبقاء المنشئات التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل .

و تتكون المديرية الفرعية للوسائل من أربعة (04) مكاتب :

أ- **مكتب المستخدمين و التكوين** : و يكلف بما يلي :

- السهر على احترام التشريع و التنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية و التكوين.
- انجاز أعمال ضبط التعداد و ترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية

ب- **مكتب عمليات الميزانية** : و يكلف بما يلي :

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، و ذلك في حدود الاختصاص المخول له .
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب و مراكز الضرائب .
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية .

ج- مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشيف : و يكلف بما يلي :

- تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة و كذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب .
- تنفيذ التدابير المروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل و العتاد و التجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك .

د- **مكتب الإعلام الآلي** : و يكلف بما يلي :[1]

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي و الجهوي .
- المحافظة في حالة شغل للمنشئات التحتية التكنولوجية و مواردها .
- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة .
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل وإخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير
- قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة .

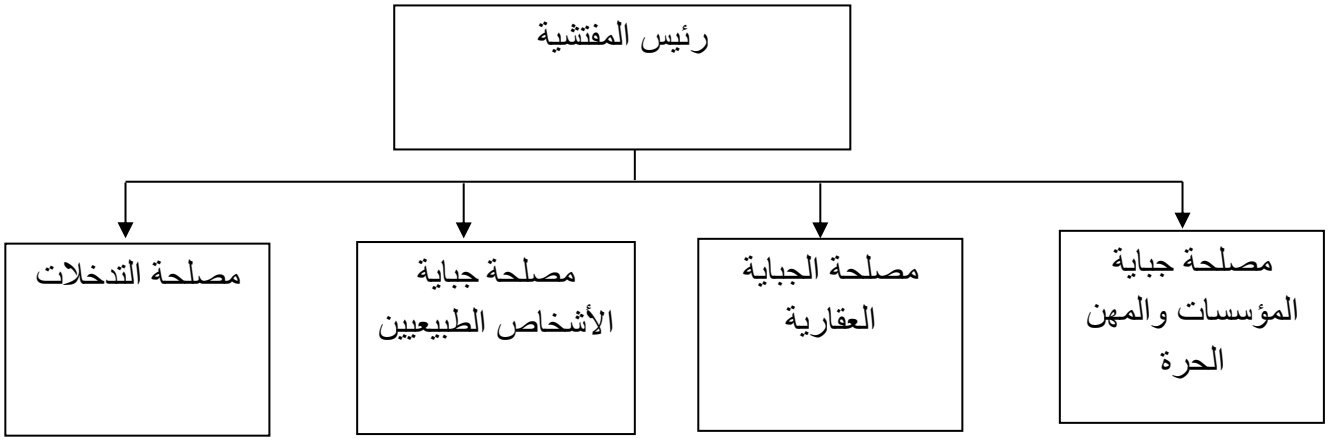
المصدر :- وزارة المالية، المرسوم التنفيذي رقم :07-364 الصادر بتاريخ 2007/12/02 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية ،الجريدة الرسمية العدد 75،المادة 05.

- الهيكل التنظيمي، مرسوم تنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 1991/02/23.

[1]- مديرية الضرائب مرجع سابق الذكر.

تقديم مفتشية الضرائب...– المدية –

الشكل رقم (10) الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب... المدية:



المطلب الثالث: مهام مصالح مفتشية الضرائب

مصلحة جباية المؤسسات و المهن الحرة	يتم على مستوى هذه المصلحة دراسة نشاط التجار المتابعين وفق النظام الحقيقي او نظام الضريبة الجزافية الوحيدة بالإضافة إلى دراسة و مراقبة نشاط ذوي المهن الحرة غير التجارية و كذا ملفات المكلفين المستفيدين من الامتيازات الجبائية {– ANDI-ANSEJ CNAC-ANGEM}إضافة إلى المؤسسات المعنوية { EURL-SARL ...}كما يتم مراقبة التصريحات الشهرية و مقارنتها بالتصريح السنوي أو مقارنتها بما يرد للمصلحة من معلومات من خارج المفتشية {بطاقيات المشتريات أو المقبوضات }التي تعدها المديرية الفرعية للرقابة الجبائية .
مصلحة الجباية العقارية	يتم على مستوى هذه المصلحة إحصاء العقارات المبنية و غير المبنية التابعة إقليميا للمفتشية حيث يخضع المالكين سنويا للرسم العقاري الذي يحسب بالاعتماد على المساحة و طبيعة الاستغلال كما يتم أيضا تأسيس ضريبة الدخل الإجمالي صنف المداخيل الإيجارية حسب نوع المحل تجاري بنسبة 15% أو سكني بنسبة 7 % بالإضافة إلى تأسيس الرسم العقاري الناتج عن بيع عقار أو اكتسابه و كذا الرسم التطهيري .

مصلحة جباية الأشخاص الطبيعيين	يتم إيداع على مستوى المصلحة التصريحات السنوية {G1}التي تودع قبل 04/30 من السنة الموالية لسنة النشاط و الخاصة بالمكلفين التابعين للنظام الحقيقي. تقوم المفتشية بإخضاع المكلفين بالاعتماد على سلم ض.د.ا حسب نص المادة 104 من ق.ض.م و المادة 05 من قانون المالية 2008. -يتم استخراج شهادة المداخيل C20 لطالبيها وهي تعبر عن المداخيل المحققة من طرف التجار. -كما يتم تسليم البطاقات الجبائية العدية للمعنيين و الذين مقر سكناهم تابع إقليميا للمفتشية
مصلحة التدخلات	وهي مصلحة تهتم بالتدخلات لمعاينة النشاط..

المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ بياناته

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناء على ملائمتها مع الموضوع بالإضافة الى مكونات الاستبيان وطرق تبويب الأسئلة التفريغ والمعالجة المنتهجة وكذلك مجتمع الدراسة والجزء محل الدراسة المتمثل في العينة بالإضافة الى توضيح حدود الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مسيرين بالمديرية الضرائب لولاية المدية بالإضافة إلى الموظفين موزعين على مختلف الرتب والوظائف والذين يحوزون مستويات علمية وتكوينية مختلفة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

قام الطالب باختيار عينة عشوائية بحيث تم توزيع 50 استبانة عشوائيا على مختلف أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (05) :الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبانة .

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الاستمارات الموزعة	50	100
الاستمارات المسترجعة	50	100
الاستمارات غير المسترجعة	0	0
الاستمارات الملغاة	0	0
الاستمارات الصالحة للدراسة	**50**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 50 استمارة وهي صالحة كلها للدراسة.

المطلب الثاني: إعداد وهيكلة الاستبانة

الفرع الأول :إعداد الاستبانة

هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا لاستمارة الاستبانة أهمها:

- اعتمدنا في إعداد العبارات البيان على أسلوب البسيط واللغة المفهومة .
- توافق وتدرج في الاستبانة مع الإطار النظري للفصل الأول والثاني .

الفرع الثاني: هيكل الاستبانة

لقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين :

1: **الجزء الأول**: شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس ، المستوى العلمي ، الفئة العمرية ، الخبرة المهنية).

2: **الجزء الثاني**: تم تقسيم هذا الجزء تماشيا مع طبيعة الموضوع إلى محورين:

- **المحور الأول**: متعلق بأهمية التغيير التنظيمي وقد تضمن(8)عبارات.

- **المحور الثاني**: تناول دور الاداء المنظمة والذي تكون بدوره (10)عبارات.

بغية معرفة الاتجاه العام لآراء أفراد العينة حول محوري الدراسة، فلقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لتقيم كل عبارة من عبارات محوري الدراسة.

الجدول رقم (06) : تقدير اوزان الايجابات

الإجابات	المتوسط المرجح
لا أوافق	1.66 - **1**
محايد	2.33 – 1.67
موافق	3 – 2.34

المطلب الثالث: معالجة نتائج الاستبانة

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبانة، قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفريغ البيانات المحصلة في برنامج SPSS وكذا برنامج Excel.

فيما يخص تبويب المعلومات لعينة الدراسة، تم إعداد مجموعة جداول والتي تم استخلاصها بالاعتماد على برنامج Excel، وقد اعتمدنا في عملية التحليل على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

- التكرارات والنسب المئوية: بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية لأفراد ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبانة .
- المتوسطات الحسابية: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور والمتوسط الحسابي لكل محور.
- الانحرافات المعيارية: لمعرفة درجة تشتت القيم تم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارات المحاور والانحراف الإجمالي للمحور.

المطلب الرابع :صدق وثبات الاستبانة

الفرع الأول :صدق الاستبانة

1- صدق التحكيم :

تم اختيار صدق الاستبانة بواسطة صدق المحكمين لتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، وقد وزعت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في اختصاص منهجية البحث العلمي لغرض تصحيح وضبط الاستبانة من جانب الشكل والمنهجية، ولمناقشة محتوى الاستبانة وعباراتها.

الفرع الثاني: ثبات أداة الاستبانة

الجدول رقم(07):يبين نتائج اختبار ألفا كرومباخ.

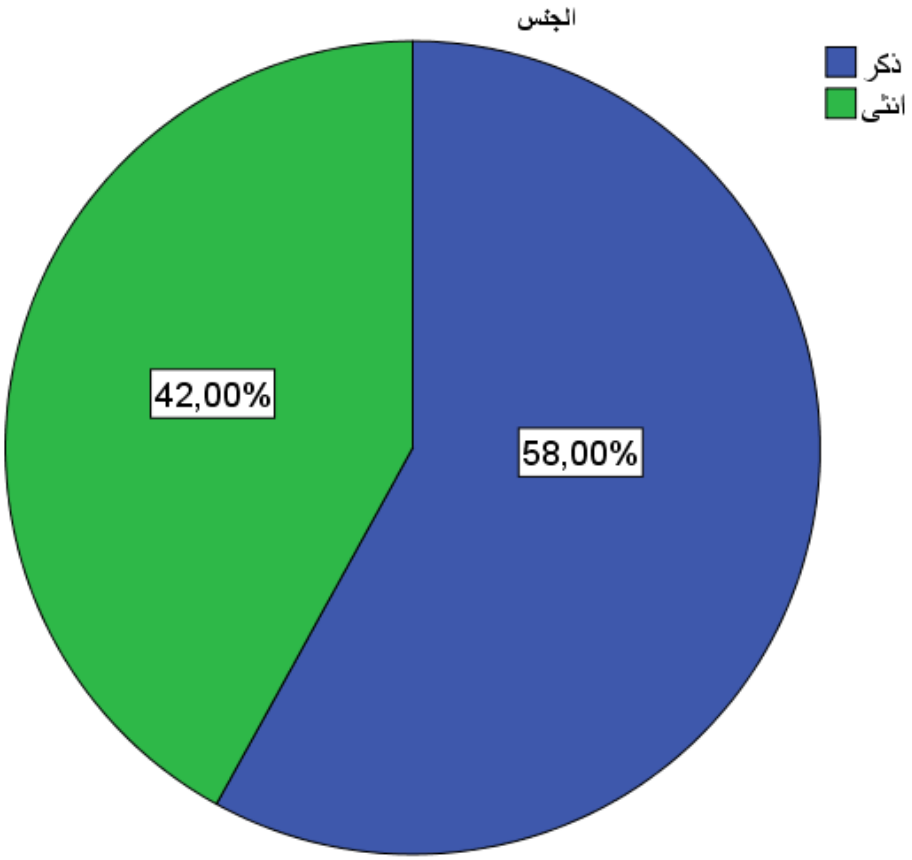
المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
جميع المجالات	81	0.790

نلاحظ من أن معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول قدر ب 0.790 وهو أكبر من 0.60 ، و هذا ما يؤكد ثبات أداة الدراسة.

المطلب الخامس :عرض خصائص عينة الدراسة

اولا: متغير الجنس

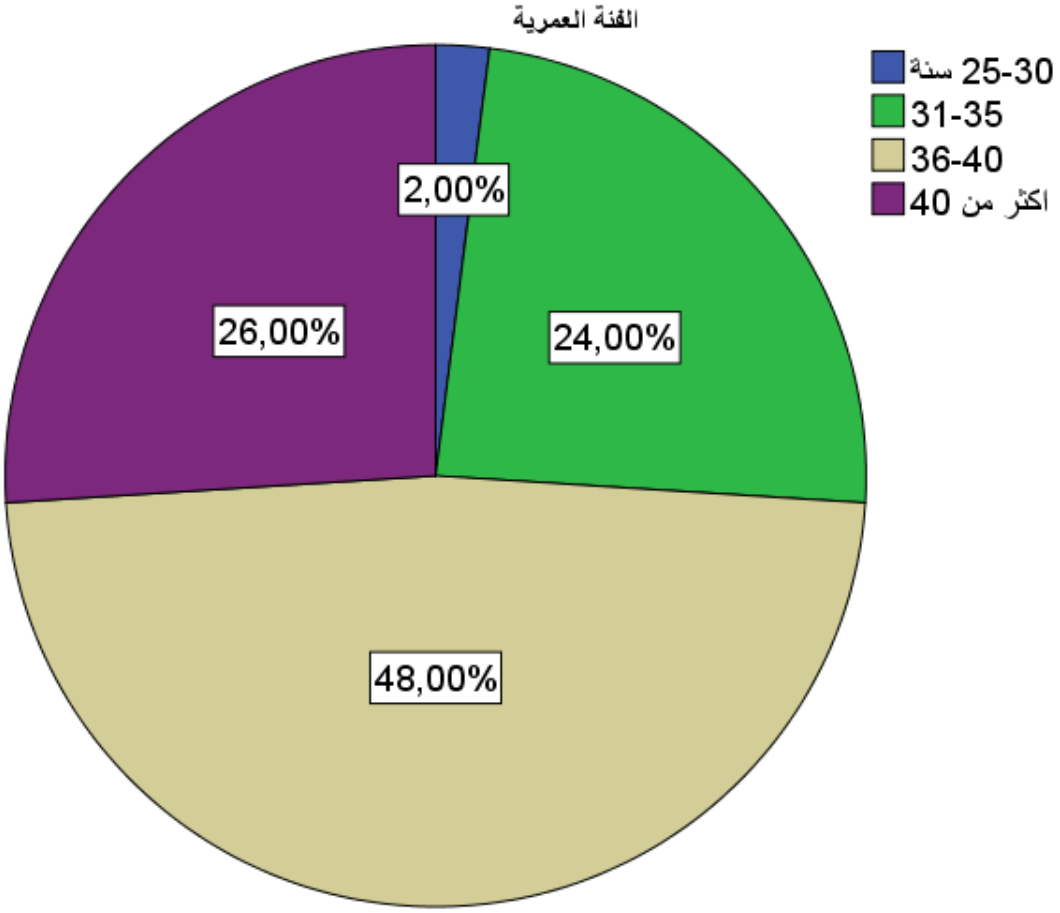
		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	29	58%
	انثى	21	42%
	المجموع	50	100%



نلاحظ من الجدول اعلاه أن عدد الذكور في العينة بلغ 29 مستجوب أي ما يقابل **58%**، في حين عدد الاناث بلغ 21 مستجوب أي ما يقارب **42% من مجموع المستجوبين**.

ثانيا: الفئة العمرية

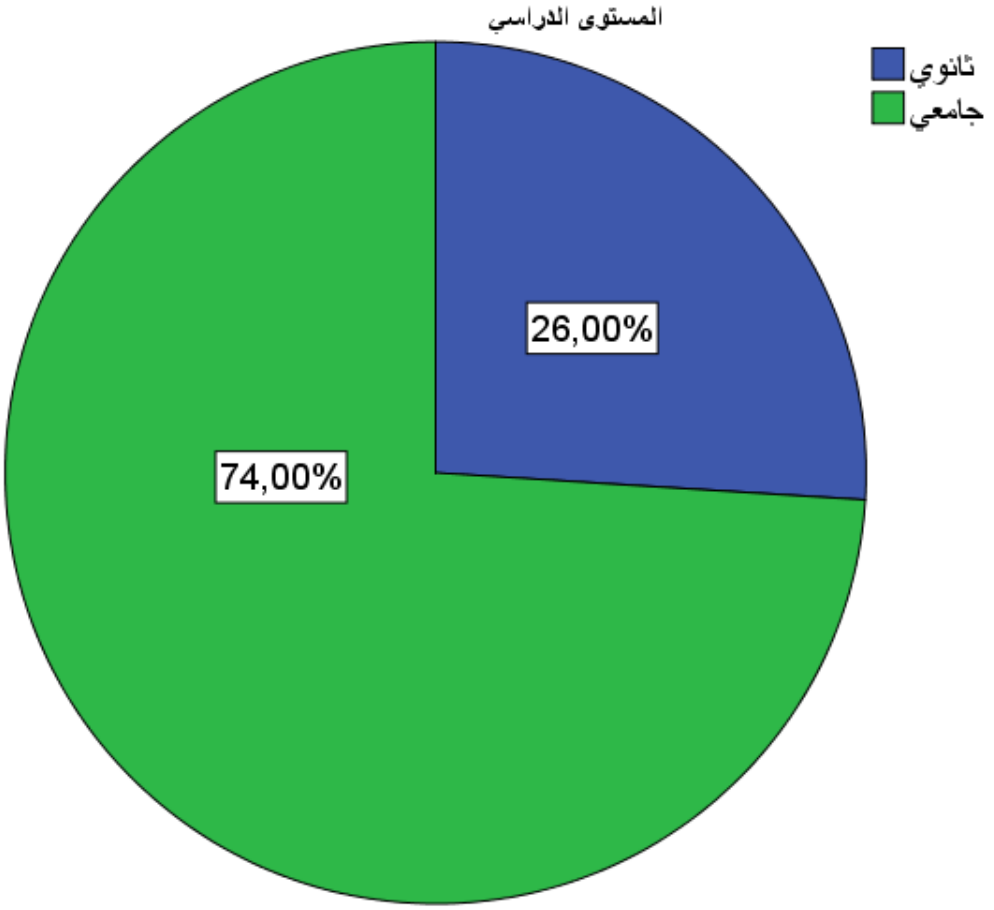
		التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	25-30 سنة	1	2%
	31-35	12	24%
	36-40	24	48%
	اكثر من 40	13	26%
	المجموع	50	100%



يبين الجدول أعلاه ان اكبر عدد من افراد عينة الدراسة بلغ سنهم مابين 36 و 40 سنة بنسبة 48%، لتليه الفئة التي متوسط اعمارها اكبر من 40 سنة بنسبة 26%، في حين بلغت ادنى فئة مستجوبة الفئة التي تقل اعمارها 30 سنة بنسبة 2%.

ثالثا: المستوى العلمي

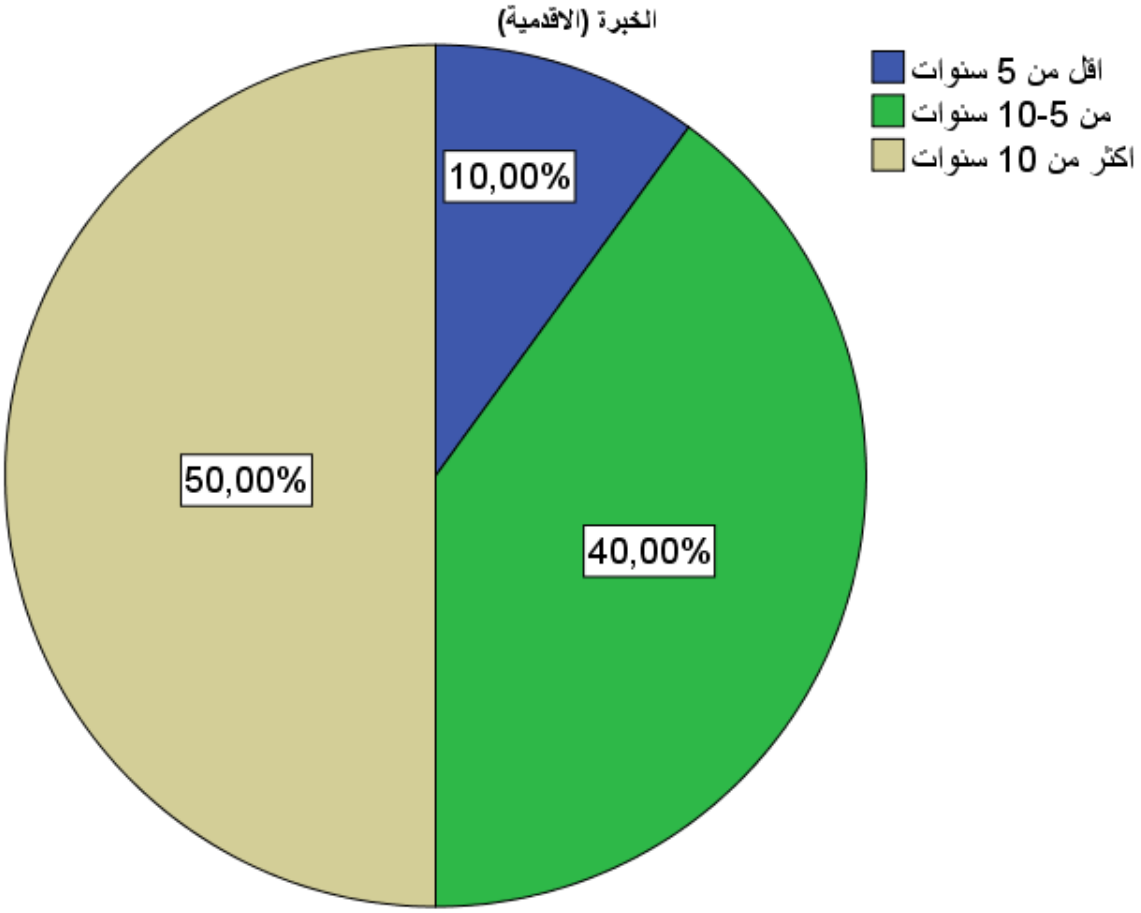
		التكرار	النسبة %
المستوى الدراسي	ثانوي	13	26%
	جامعي	37	74%
	المجموع	50	100%



يوضح لنا الجدول الدرجات العلمية و الشهادات المتوفرة لدى أفراد عينة الدراسة، فكانت نسبة الحاصلين على شهادة لجامعية 74% أي ما يعادل(37) فرد وهي أكبر نسبة باعتبارها أغلبية الأفراد من خارجي الجامعة، أما بالنسبة الذين يحوزون على مستوى ثانوي فقد بلغت النسبة 26% أي ما يعادل(13) فردا.

رابعا: الخبرة المهنية

		التكرار	النسبة %
الخبرة (الاقدمية)	اقل من 5 سنوات	5	10%
	من 5-10 سنوات	20	40%
	اكثر من 10 سنوات	25	50%
	المجموع	50	100%



يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ويمكن استخلاص منه ما يلي:

-الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من سنة إلى أقل من 5سنوات يشكلون نسبة% 10 وهم يشكلون أقل نسبة أي ما يعادل (5) أفراد.

-نسبة الأفراد التي تتراوح خبرتهم من5-10سنوات تمثل نسبة 40% أي ما يعادل 20 فردا.

- نسبة الأفراد الذين تفوق خبرتهم 10سنوات يشكلون نسبة % 50، أي ما يعادل 25 فردا.

المطلب السادس:اختبار توزيع العينة

الجدول رقم (08) :يبين اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

المجال	الدلالة
التغيير التنظيمي	0,409
أداء المؤسسة	0,170

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الدلالة بالنسبة للمحور الأول قدرت ب (0.409) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0, 05 وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول المحور الأول توزعت توزيعا طبيعيا، في حين أن بلغت الدلالة لاختبار المحور الثاني(0.170) وهي بدورها أكبر من مستوى الدلالة 0, 05 وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني بدورها توزعت توزيعا طبيعيا.

المطلب السابع: تحليل نتائج الاستبانة

بغرض تحليل نتائج الاستبانة، تم الاعتماد على بعض الطرق الإحصائية منتقاة من البرنامج بناء على الحاجة إلى دلائلها، والمتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، وكذا الانحراف المعياري والمقابلة لكل عبارة من الاستبانة، وتم الاستعانة بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل الاتجاه العام لعينة الدراسة.

الجدول رقم (09) :نتائج الفرضية المتعلقة بالتغيير التنظيمي

أسئلة المحور الأول	التكرار والنسبة	موافق	لا أوافق	محايد	المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
المؤسسة تفضل التغيير	التكرار	15	8	27	50	0,89	2,24	محايد
	النسبة %	30%	16%	54%	100%			
المؤسسة لديها القدرة على التغيير	التكرار	13	3	34	50	0,88	2,42	موافق
	النسبة %	26%	6%	68%	100%			
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	التكرار	24	10	16	50	0,89	1,84	محايد
	النسبة %	48%	20%	32%	100%			
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين	التكرار	12	2	36	50	0,86	2,48	موافق
	النسبة %	24%	4%	72%	100%			
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	التكرار	26	7	17	50	0,92	1,82	محايد
	النسبة %	52%	14%	34%	100%			
هناك اجبار لقبول التغيير	التكرار	17	14	19	50	0,86	2,04	محايد

بالمؤسسة	النسبة %	34%	28%	38%	100%			
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	التكرار	25	7	18	50	0,93	1,86	محايد
	النسبة %	50%	14%	36%	100%			
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة	التكرار	29	9	12	50	0,85	1,66	لا أوافق
	النسبة %	58%	18%	24%	100%			
المتوسط العام للمحور						0.59	2.04	محايد

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في المحور الأول تراوحت بين (1.66) و التي خصت العبارة السابعة (2.48) والتي خصت العبارة الرابعة، وكان الاتجاه العام للفقرات الأولى، الثالثة، الخمسة السادسة و السابعة "محايد "،في حين العبارة الثانية والرابعة كان الاتجاه العام "موافق"، واختلفت نسب الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة بين (0,86) و (0,93) وهذا ما يدل على تمركز الاستجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (2.04) والذي يشير إلى درجة (محايد) حسب مقياس ليكارت الثلاثي، في حين بلغ الانحراف المعياري العام قيمة(0.59) وهذا ما يدل على تشتت بسيط لاستجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (10) :نتائج الفرضية المتعلقة بأداء المؤسسة

أسئلة المحور الثاني	التكرار والنسبة	موافق	لا أوافق	محايد	المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
انت مهتم بتحسين ادائك	التكرار	2	2	46	50	0,44	2,88	موافق
	النسبة %	4%	4%	92%	100%			
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	التكرار	22	9	19	50	0,91	1,94	محايد
	النسبة %	44%	18%	38%	100%			
يستخدم تقييم الاداء في	التكرار	21	12	17	50	0,88	1,92	محايد

المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	النسبة %	42%	24%	34%	100%			
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة	التكرار	19	11	20	50	0,89	2,02	محايد
	النسبة %	38%	22%	40%	100%			
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	التكرار	14	11	25	50	0,86	2,22	محايد
	النسبة %	28%	22%	50%	100%			
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	التكرار	21	9	20	50	0,92	1,98	محايد
	النسبة %	42%	18%	40%	100%			
تكون على دراية بنتائج التقييم	التكرار	18	9	23	50	0,91	2,10	محايد
	النسبة %	36%	18%	46%	100%			
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة	التكرار	16	9	25	50	0,91	2,18	محايد
	النسبة %	32%	18%	50%	100%			
تحديد معايير الاداء	التكرار	13	9	28	50	0,86	2,30	محايد
	النسبة %	26%	18%	56%	100%			
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج	التكرار	22	12	16	50	0,87	1,88	محايد
	النسبة %	44%	24%	32%	100%			
المتوسط العام للمحور						0.32	2.14	محايد

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في المحور الأول تراوحت بين (1.88) و التي خصت العبارة العاشرة و (2.88) والتي خصت العبارة الأولى، وكان الاتجاه العام للفقرات الثانية، الثالثة، الرابعة الخامسة، السادسة و السابعة، الثامنة، التاسعة و العاشرة كلها "محايد"، واختلفت نسب الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة بين (0,44) و (0,92) وهذا ما يدل على تمركز الاستجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (2.14) والذي يشير إلى درجة (محايد) حسب مقياس ليكارت الثلاثي، في حين بلغ الانحراف المعياري العام قيمة(0.32) وهذا ما يدل على تشتت بسيط لاستجابات أفراد العينة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجةاختبار "ت"	درجة الحرية	sig
التغيير التنظيمي	2.04	0.33	6.34	49	0.01

إن مستوى المعنوية المحسوب المقدر ب 0 ,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية $\mathbf{H_0}$ والتي تنص على" لا يوجد اهتمام بالتغيير التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب " وتقبل الفرضية البديلة $\mathbf{H_1}$ والتي تنص على " يوجد اهتمام بالتغيير التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب"

الفرضية الثانية

المتغير	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**درجة اختبار "ت"**	**درجة الحرية**	**sig**
أداء المؤسسة	2.14	0.6	2.32	49	0.02

إن مستوى المعنوية المحسوب المقدر ب 0 ,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية $\mathbf{H_0}$ والتي تنص على "لا يوجد اهتمام بأداء المؤسسة لدى موظفي مديرية الضرائب" وتقبل الفرضية البديلة $\mathbf{H_1}$ والتي تنص على "يوجد اهتمام بأداء المؤسسة لدى موظفي مديرية الضرائب".

الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,343[a]	,118	,100	,56796

a. Valeurs prédites : (constantes), محور التغيير

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,866	,511		1,696	,096
محور التغيير	,625	,247	,343	2,534	,015

a. Variable dépendante : محور الاداء

من الجداول اعلاه يمكن استخلاص صيغة معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$Y=0.625\ x$

من خلال معادلة الانحدار الخطي نلاحظ أن (التغيير) يزيد بنسبة 62.5 % في (الأداء)، وبالتالي وجود علاقة تأثير طردية بين كل من (التغيير) و(الأداء).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة حالة مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية، والتي تناولنا فيها تأثير التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، وذلك من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

وقمنا بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في المؤسسة، بحيث توصلنا إلى أن تأثير التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية لا يزال في بدايته.

ووضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وثيقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة.

نعيش اليوم عصر التقدم حيث أصبح فيه التغيير حتمي في كل الأمور والمجالات، فالمؤسسات كانت تهتم بالربح وتحقيقه دون الاهتمام بالأمور الأخرى، التي من الممكن أن تساعد على ذلك فأهملت معظم المؤسسات التغيير وأثره على أداء المؤسسة، ومع هذا التقدم والتطور الحاصلين أصبح هناك اهتمام نوعا ما بالتغيير التنظيمي الذي تطور مع تطور الحضارات وتطور الاقتصاد وارتبط بالأداء الوظيفي للمؤسسة.

حيث أصبحت التحديات تطوق كافة أبعاد مجالات حياتنا، ولم تعد تسمح للأفراد أو الأمم بالانعزال أو الحياد أو الهروب بل لا بد من مواجهتها، بمواكبة هذه التغيرات والتحديات بالعلم والمعرفة والإصرار ونظرا لأهمية موضوع التغيير المتسارع أصبح التغيير مطلبا في كافة نواحي الحياة المعاصرة ما عزز انتشار الدراسات المنهجية فيه.

فبعدما أصبح الاهتمام بأداء المؤسسة من أهم وأكبر الاستثمارات التي تسعى إليها المؤسسات في العصر الحالي أصبح لابد من التغيير التنظيمي، ومدي تأثيره على أداء المؤسسة، حيث أصبح الاهتمام واسعا بالتغيير التنظيمي سواء بالطرق المباشرة والآثار المترتبة عن ذلك والطرق غير المباشرة، ومن هنا أصبحت المؤسسات تحقق أكبر خدمة من خلال الاهتمام بأداء المؤسسة الذي يليه الاهتمام بالتغيير التنظيمي، وقد تطور هذا المفهوم عبر مختلف الأزمنة.

ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أن هناك اهتمام كبير وبعض الجهود الفردية لبعض المؤسسات التي أصبحت على وعي بمدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، فمثلا مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية، وبعد الدراسة التي أجريت على مستواها تبين أنها تدرك تماما مفهوم التغيير التنظيمي للمؤسسة وتبنيها لهذه الفكرة وعلاقته بأداء المؤسسة.

اختبار الفرضيات:

انطلاقا من الدراسة التي قمنا بها في معالجة الموضوع قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات نختبرها فيما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات افراد البحث حول المحور الأول توصلنا الى أن التغيير التنظيمي يؤثر بدرجة قليلة على أداء المؤسسة

بالنسبة للفرضية الثانية: هناك وجود اهتمام بأداء المؤسسة لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية، وذلك من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج، واستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الأهداف، وهذا ما يعكس بالإيجاب على المؤسسة.

بالنسبة للفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة لدى افراد عينة الدراسة، بحيث يؤثر التغيير بنسبة 62.5% (ارتباط قوي) في أداء المؤسسة والنسبة المتبقية تمثل باقي المتغيرات.

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

1- هناك اهتمام بالتغيير التنظيمي لدى مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية بدرجة قليلة.
2- هناك وجود اهتمام بأداء المؤسسة لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية.
3- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة.

اقتراحات الدراسة:

1- الحث على تطبيق التغيير التنظيمي في كل المؤسسات الجزائر لما له من أهمية بالغة.
2- الاهتمام بأداء المؤسسة من خلال التأكيد والتذكير الدوري بالتغيير التنظيمي والالتزام به.
3- ينبغي سن تشريعات وقواعد قانونية بهدف تطبيق التغيير التنظيمي.
4- اجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من اداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة للحصول على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

أفاق الدراسة:

نقترح بعض الاتجاهات للبحث فيها:

1- اجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على التغيير التنظيمي.

2- دراسة أهمية التغيير التنظيمي وربطه بجميع مستويات المؤسسة.

3- دراسة نفس الموضوع مع مؤسسات أخرى والمقارنة بين مستوى الاهتمام في هذا المجال.

4- التكوين في مجال التغيير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء.

قائمة المراجع

1- الكتب

- رواية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

- موسى لوزي، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة "، ط1، عمان، دار وائل، 1999.

- خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005.

- ريتشارد هيج، المنظمات عملياتها ومخرجاتها

- نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.

- غسان منير حمزة سنو وعلي أحمد الطراح، العولمة والدولة . الوطن والمجتمع العالمي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر "، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.

- يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في مؤسسة الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية " إدارة جديدة في عالم متغير "، ط1، عمان، دار المسيرة 2004.

- السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمؤسسات، ط1، دار ابن حازم، بيروت، 2001.

- حازم البلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، ط1، دار الشروق، بيروت، 1992 .

- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.

- دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، كيف؟ " المبادئ الاستراتيجيات الرؤى "، (ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة، إيتراكك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 2002 .

- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) دار وائل، عمان، الأردن، 2007.

- نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الإقتصادية: الانتاجية والكفاءات . التغير التقني . العمل ورأس المال الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2008.

- خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.

- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.

- نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء عمان، الأردن، 2009.

- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.

- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

2- المذكرات

- صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009 . 2010.

- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.

- شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007 . 2008

- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء . دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006.

- محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 . 2006.

- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

- يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية . مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية Iso ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

- سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية . دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية (باتنة ser ub) رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007 . 2008.

- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة . دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، 2006.

- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات .، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011 . 2012.

- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.

- كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لينذ غاز الجزائر وحدة ورقلة .، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011 . 2012.

– أم العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب . ورقلة . ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011 . 2012

– رحمة بن براهيم، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.

– عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية . دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2013.

– محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

– موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين . حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية .، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

– نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 2004 . 2005.

3– المجلات

– مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، تشرين الثاني، نوفمبر، 2001.

– نجاة بحوث مستقبلية، العدد السادس عشر، 1427 هـ . 2006م.

– مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، أيلول (سبتمبر)، المجلد 27، العدد 09، 2001.

- مجلة بحوث مستقبلية، العدد السادس عشر . 1427 هـ . 2006م.

4- المحاضرات والمداخلات والملتقيات

- مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المؤسسة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، 08 . 09 مارس2005.

- علي عبد الله، دروس في إدارة الموارد البشرية، سنة أولى ماجستير إدارة أعمال، 2004 / 2005.

- عمر عبو، هودة عبو، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.

5- المواقع الالكترونية

http://www.brooonzyah.net/vb/t3162/ - html consulté le 20 / 03/ 2019 à 13h00.

- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (17 / 02 / 2014)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، http://www.hrdiscussion.com/ hr .6413. Html

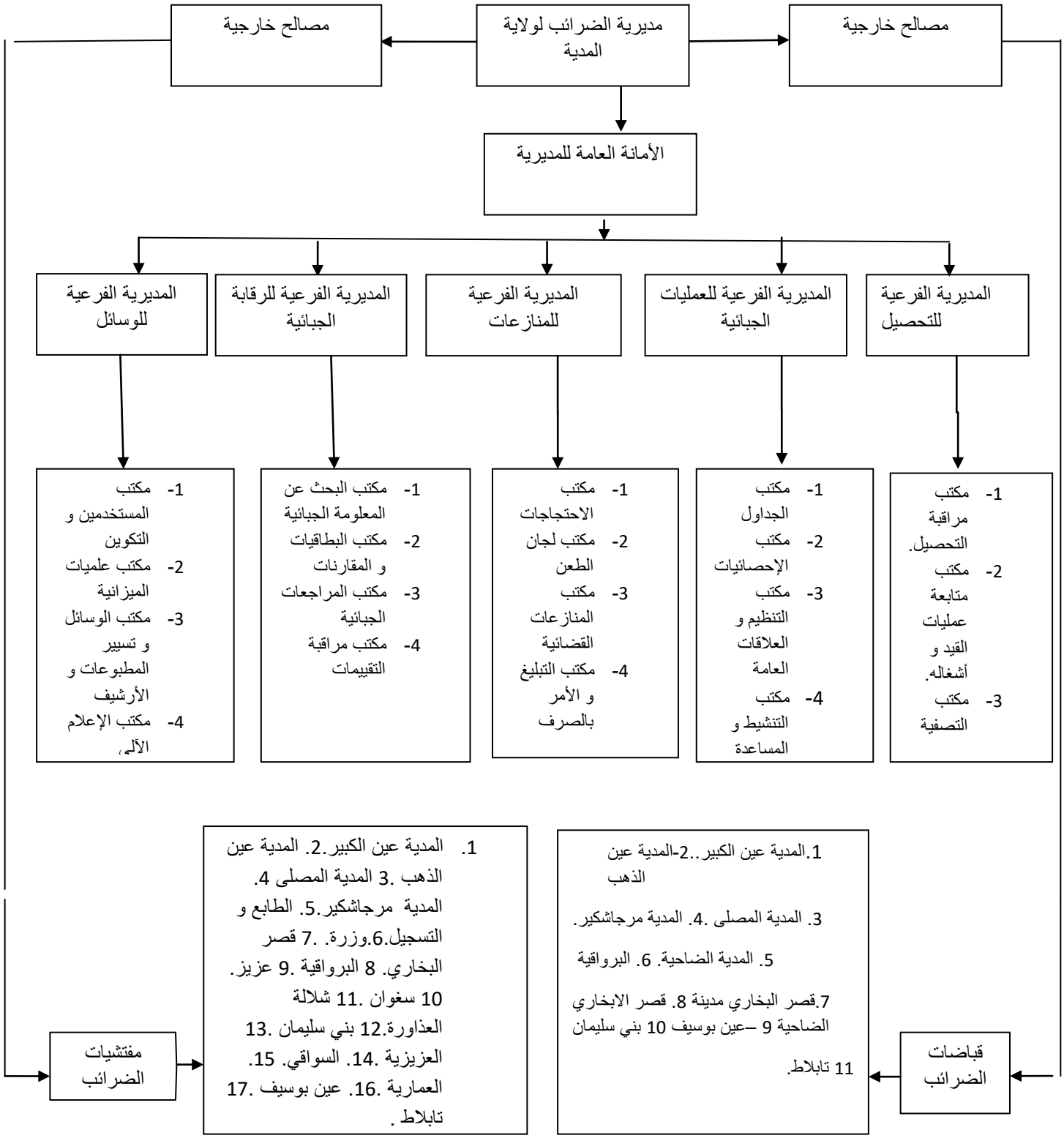
6- المراجع باللغة الأجنبية

- Jean brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d' organization, 3 eme tirage, 2000.

- Jean Marie Ducreux, Edition, Stratégie « les clés du succès concurrentiel », Maurice Marchand – Tonel, Paris, d'organizatio 2004.

.

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



الجزء الأول

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية

30-25 سنة ☐ 35-31 سنة ☐ 40-36 سنة ☐ أكثر من 40 ☐

المستوى الدراسي

ثانوي ☐ جامعي ☐

الخبرة

أقل من 05 سنوات ☐ 05-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الجزء الثاني

الأسئلة	أوافق	لا أوافق	محايد
المؤسسة تفضل التغيير			
المؤسسة لديها القدرة على التغيير			
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير			
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين			
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد			
هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة			
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير			
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة			
انت مهتم بتحسين ادائك			
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة			
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف			
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة			
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة			
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة			
تكون على دراية بنتائج التقييم			
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة			
تحديد معايير الاداء			
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج			

الملحق رقم: نتائج برنامج Spss

التوزيع الطبيعي

Statistics

		الجنس	الفئة العمرية	المستوى الدراسي	الخبرة (الاقدمية)
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	58,0	58,0	58,0
	انثى	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-25 سنة	1	2,0	2,0	2,0
	31-35	12	24,0	24,0	26,0
	36-40	24	48,0	48,0	74,0
	اكثر من 40	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	13	26,0	26,0	26,0
	جامعي	37	74,0	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة (الاقدمية)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	5	10,0	10,0	10,0
	من 5-10 سنوات	20	40,0	40,0	50,0
	اكثر من 10 سنوات	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		محور التغيير	محور الاداء
N		50	50
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,0450	2,1436
	Std. Deviation	,32904	,59854
Most Extreme Differences	Absolute	,126	,157
	Positive	,114	,157
	Negative	-,126	-,106
Kolmogorov-Smirnov Z		,888	1,110
Asymp. Sig. (2-tailed)		,409	,170

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور التغيير	50	2,0450	,32904	,04653
محور الاداء	50	2,1436	,59854	,08465

One-Sample Test

	Test Value = 2.34					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
محور التغيير	-6,340	49	,000	-,29500	-,3885	-,2015
محور الاداء	-2,321	49	,025	-,19644	-,3665	-,0263

الجداول البسيطة

Statistics

		المؤسسة تفضل التغيير	المؤسسة لديها القدرة على التغيير	المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,24	2,42	1,84	2,48
Std. Deviation		,894	,883	,889	,863

Statistics

		يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة	يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,82	2,04	1,86	1,66
Std. Deviation		,919	,856	,926	,848

المؤسسة تفضل التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	15	30,0	30,0	30,0
	لا أوافق	8	16,0	16,0	46,0
	محايد	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤسسة لديها القدرة على التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	13	26,0	26,0	26,0
	لا أوافق	3	6,0	6,0	32,0
	محايد	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	48,0	48,0	48,0
	لا أوافق	10	20,0	20,0	68,0
	محايد	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	12	24,0	24,0	24,0
	لا أوافق	2	4,0	4,0	28,0
	محايد	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	26	52,0	52,0	52,0
	لا أوافق	7	14,0	14,0	66,0
	محايد	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	34,0	34,0	34,0
	لا أوافق	14	28,0	28,0	62,0
	محايد	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	50,0	50,0	50,0
	لا أوافق	7	14,0	14,0	64,0
	محايد	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	29	58,0	58,0	58,0
	لا أوافق	9	18,0	18,0	76,0
	محايد	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistics

		انت مهتم بتحسين ادائك	يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,88	1,94	1,92	2,02
Std. Deviation		,435	,913	,877	,892

Statistics

		يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	تكون على دراية بنتائج التقييم	يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,22	1,98	2,10	2,18
Std. Deviation		,864	,915	,909	,896

Statistics

		تحديد معايير الاداء	يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج
N	Valid	50	50
	Missing	0	0
Mean		2,30	1,88
Std. Deviation		,863	,872

انت مهتم بتحسين ادائك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	2	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	2	4,0	4,0	8,0
	محايد	46	92,0	92,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	44,0	44,0	44,0
	لا أوافق	9	18,0	18,0	62,0
	محايد	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	21	42,0	42,0	42,0
	لا أوافق	12	24,0	24,0	66,0
	محايد	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	38,0	38,0	38,0
	لا أوافق	11	22,0	22,0	60,0
	محايد	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	14	28,0	28,0	28,0
	لا أوافق	11	22,0	22,0	50,0
	محايد	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	21	42,0	42,0	42,0
	لا أوافق	9	18,0	18,0	60,0
	محايد	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تكون على دراية بنتائج التقييم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	18	36,0	36,0	36,0
	لا أوافق	9	18,0	18,0	54,0
	محايد	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	16	32,0	32,0	32,0
	لا أوافق	9	18,0	18,0	50,0
	محايد	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تحديد معايير الاداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	13	26,0	26,0	26,0
	لا أوافق	9	18,0	18,0	44,0
	محايد	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	44,0	44,0	44,0
	لا أوافق	12	24,0	24,0	68,0
	محايد	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الجداول المركبة للأسئلة

Notes

Output Created		16-juin-2019 09:31:07
Comments		
Input	Data	D:\طلبة spss 2019 0002 القطب.. تسيير وليد\وليد البيانات تفريغ\الجامعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 BY الجنس العمر المستوى الخبرة س16 س17 س18 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT TOTAL /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	00:00:00,094
	Elapsed Time	00:00:00,080
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174762

Crosstabulation المؤسسة تفضل التغيير * الجنس

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
المؤسسة تفضل التغيير	موافق	Count	11	4	15
		% of Total	22,0%	8,0%	30,0%
	لا أوافق	Count	4	4	8
		% of Total	8,0%	8,0%	16,0%
	محايد	Count	14	13	27
		% of Total	28,0%	26,0%	54,0%
Total		Count	29	21	50

Notes

Output Created					16-juin-2019 09:31:07
Comments					
Input	Data				D:\طلبة spss 2019 0002\القطب.. تسيير وليد\وليد البيانات تفريغ\الجامعي.sav
	Active Dataset				DataSet1
	Filter				<none>
	Weight				<none>
	Split File				<none>
	N of Rows in Working Data File				50
Missing Value Handling	Definition of Missing				User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used				Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax					CROSSTABS /TABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 BY الجنس العمر المستوى الخبرة س16 س17 س18 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT TOTAL /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time				00:00:00,094
	Elapsed Time				00:00:00,080
	Dimensions Requested				2
	% of Total	58,0%	42,0%	100,0%	

المؤسسة تفضل التغيير * الفئة العمرية sstabulationCro

			الفئة العمرية				
			25-30 سنة	31-35	36-40	اكثر من 40	Total
المؤسسة تفضل التغيير	موافق	Count	0	3	7	5	15
		% of Total	,0%	6,0%	14,0%	10,0%	30,0%
	لا أوافق	Count	0	3	5	0	8
		% of Total	,0%	6,0%	10,0%	,0%	16,0%
	محايد	Count	1	6	12	8	27
		% of Total	2,0%	12,0%	24,0%	16,0%	54,0%
Total		Count	1	12	24	13	50
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%	26,0%	100,0%

المؤسسة تفضل التغيير * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
المؤسسة تفضل التغيير	موافق	Count	1	14	15
		% of Total	2,0%	28,0%	30,0%
	لا أوافق	Count	3	5	8
		% of Total	6,0%	10,0%	16,0%
	محايد	Count	9	18	27
		% of Total	18,0%	36,0%	54,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

المؤسسة تفضل التغيير * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)			
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	Total
المؤسسة تفضل التغيير	موافق	Count	1	7	7	15
		% of Total	2,0%	14,0%	14,0%	30,0%
	لا أوافق	Count	2	3	3	8
		% of Total	4,0%	6,0%	6,0%	16,0%
	محايد	Count	2	10	15	27
		% of Total	4,0%	20,0%	30,0%	54,0%
Total		Count	5	20	25	50
		% of Total	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%

المؤسسة لديها القدرة على التغيير * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
المؤسسة لديها القدرة على التغيير	موافق	Count	7	6	13
		% of Total	14,0%	12,0%	26,0%
	لا أوافق	Count	3	0	3
		% of Total	6,0%	,0%	6,0%
	محايد	Count	19	15	34
		% of Total	38,0%	30,0%	68,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

المؤسسة لديها القدرة على التغيير * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية				
			30-25 سنة	31-35	36-40	اكثر من 40	Total
المؤسسة لديها القدرة على التغيير	موافق	Count	0	3	5	5	13
		% of Total	,0%	6,0%	10,0%	10,0%	26,0%
	لا أوافق	Count	0	1	2	0	3
		% of Total	,0%	2,0%	4,0%	,0%	6,0%
	محايد	Count	1	8	17	8	34
		% of Total	2,0%	16,0%	34,0%	16,0%	68,0%
Total		Count	1	12	24	13	50
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%	26,0%	100,0%

المؤسسة لديها القدرة على التغيير * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
المؤسسة لديها القدرة على التغيير	موافق	Count	6	7	13
		% of Total	12,0%	14,0%	26,0%
	لا أوافق	Count	0	3	3
		% of Total	,0%	6,0%	6,0%
	محايد	Count	7	27	34
		% of Total	14,0%	54,0%	68,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

المؤسسة لديها القدرة على التغيير * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)			
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	Total
المؤسسة لديها القدرة على التغيير	موافق	Count	1	2	10	13
		% of Total	2,0%	4,0%	20,0%	26,0%
	لا أوافق	Count	1	2	0	3
		% of Total	2,0%	4,0%	,0%	6,0%
	محايد	Count	3	16	15	34
		% of Total	6,0%	32,0%	30,0%	68,0%
Total		Count	5	20	25	50
		% of Total	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%

المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	موافق	Count	16	8	24
		% of Total	32,0%	16,0%	48,0%
	لا أوافق	Count	5	5	10
		% of Total	10,0%	10,0%	20,0%
	محايد	Count	8	8	16
		% of Total	16,0%	16,0%	32,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			25-30 سنة	31-35	36-40
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	موافق	Count	1	6	9
		% of Total	2,0%	12,0%	18,0%
	لا أوافق	Count	0	2	6
		% of Total	,0%	4,0%	12,0%
	محايد	Count	0	4	9
		% of Total	,0%	8,0%	18,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	موافق	Count	8	24
		% of Total	16,0%	48,0%
	لا أوافق	Count	2	10
		% of Total	4,0%	20,0%
	محايد	Count	3	16
		% of Total	6,0%	32,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	موافق	Count	7	17	24
		% of Total	14,0%	34,0%	48,0%
	لا أوافق	Count	2	8	10
		% of Total	4,0%	16,0%	20,0%
	محايد	Count	4	12	16
		% of Total	8,0%	24,0%	32,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	موافق	Count	3	9
		% of Total	6,0%	18,0%
	لا أوافق	Count	1	5
		% of Total	2,0%	10,0%
	محايد	Count	1	6
		% of Total	2,0%	12,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	موافق	Count	12	24
		% of Total	24,0%	48,0%
	لا أوافق	Count	4	10
		% of Total	8,0%	20,0%
	محايد	Count	9	16
		% of Total	18,0%	32,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين	موافق	Count	3	9	12
		% of Total	6,0%	18,0%	24,0%
	لا أوافق	Count	2	0	2
		% of Total	4,0%	,0%	4,0%
	محايد	Count	24	12	36
		% of Total	48,0%	24,0%	72,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين	موافق	Count	0	2	8
		% of Total	,0%	4,0%	16,0%
	لا أوافق	Count	0	1	1
		% of Total	,0%	2,0%	2,0%
	محايد	Count	1	9	15
		% of Total	2,0%	18,0%	30,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين	موافق	Count	2	12
		% of Total	4,0%	24,0%
	لا أوافق	Count	0	2
		% of Total	,0%	4,0%
	محايد	Count	11	36
		% of Total	22,0%	72,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين	موافق	Count	4	8	12
		% of Total	8,0%	16,0%	24,0%
	لا أوافق	Count	0	2	2
		% of Total	,0%	4,0%	4,0%
	محايد	Count	9	27	36
		% of Total	18,0%	54,0%	72,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين	موافق	Count	1	4
		% of Total	2,0%	8,0%
	لا أوافق	Count	1	1
		% of Total	2,0%	2,0%
	محايد	Count	3	15
		% of Total	6,0%	30,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين	موافق	Count	7	12
		% of Total	14,0%	24,0%
	لا أوافق	Count	0	2
		% of Total	,0%	4,0%
	محايد	Count	18	36
		% of Total	36,0%	72,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	موافق	Count	15	11	26
		% of Total	30,0%	22,0%	52,0%
	لا أوافق	Count	5	2	7
		% of Total	10,0%	4,0%	14,0%
	محايد	Count	9	8	17
		% of Total	18,0%	16,0%	34,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	موافق	Count	0	7	14
		% of Total	,0%	14,0%	28,0%
	لا أوافق	Count	0	1	5
		% of Total	,0%	2,0%	10,0%
	محايد	Count	1	4	5
		% of Total	2,0%	8,0%	10,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	موافق	Count	5	26
		% of Total	10,0%	52,0%
	لا أوافق	Count	1	7
		% of Total	2,0%	14,0%
	محايد	Count	7	17
		% of Total	14,0%	34,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	موافق	Count	5	21	26
		% of Total	10,0%	42,0%	52,0%
	لا أوافق	Count	0	7	7
		% of Total	,0%	14,0%	14,0%
	محايد	Count	8	9	17
		% of Total	16,0%	18,0%	34,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	موافق	Count	1	11
		% of Total	2,0%	22,0%
	لا أوافق	Count	1	4
		% of Total	2,0%	8,0%
	محايد	Count	3	5
		% of Total	6,0%	10,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	موافق	Count	14	26
		% of Total	28,0%	52,0%
	لا أوافق	Count	2	7
		% of Total	4,0%	14,0%
	محايد	Count	9	17
		% of Total	18,0%	34,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة	موافق	Count	10	7	17
		% of Total	20,0%	14,0%	34,0%
	لا أوافق	Count	9	5	14
		% of Total	18,0%	10,0%	28,0%
	محايد	Count	10	9	19
		% of Total	20,0%	18,0%	38,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة	موافق	Count	1	4	7
		% of Total	2,0%	8,0%	14,0%
	لا أوافق	Count	0	6	8
		% of Total	,0%	12,0%	16,0%
	محايد	Count	0	2	9
		% of Total	,0%	4,0%	18,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة	موافق	Count	5	17
		% of Total	10,0%	34,0%
	لا أوافق	Count	0	14
		% of Total	,0%	28,0%
	محايد	Count	8	19
		% of Total	16,0%	38,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة	موافق	Count	4	13	17
		% of Total	8,0%	26,0%	34,0%
	لا أوافق	Count	3	11	14
		% of Total	6,0%	22,0%	28,0%
	محايد	Count	6	13	19
		% of Total	12,0%	26,0%	38,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)			
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	Total
هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة	موافق	Count	2	7	8	17
		% of Total	4,0%	14,0%	16,0%	34,0%
	لا أوافق	Count	3	5	6	14
		% of Total	6,0%	10,0%	12,0%	28,0%
	محايد	Count	0	8	11	19
		% of Total	,0%	16,0%	22,0%	38,0%
Total		Count	5	20	25	50
		% of Total	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%

يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير * الجنس tionCrosstabula

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	موافق	Count	14	11	25
		% of Total	28,0%	22,0%	50,0%
	لا أوافق	Count	5	2	7
		% of Total	10,0%	4,0%	14,0%
	محايد	Count	10	8	18
		% of Total	20,0%	16,0%	36,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	موافق	Count	0	6	15
		% of Total	,0%	12,0%	30,0%
	لا أوافق	Count	0	2	4
		% of Total	,0%	4,0%	8,0%
	محايد	Count	1	4	5
		% of Total	2,0%	8,0%	10,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	موافق	Count	4	25
		% of Total	8,0%	50,0%
	لا أوافق	Count	1	7
		% of Total	2,0%	14,0%
	محايد	Count	8	18
		% of Total	16,0%	36,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	موافق	Count	4	21	25
		% of Total	8,0%	42,0%	50,0%
	لا أوافق	Count	0	7	7
		% of Total	,0%	14,0%	14,0%
	محايد	Count	9	9	18
		% of Total	18,0%	18,0%	36,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	موافق	Count	2	9
		% of Total	4,0%	18,0%
	لا أوافق	Count	2	3
		% of Total	4,0%	6,0%
	محايد	Count	1	8
		% of Total	2,0%	16,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	موافق	Count	14	25
		% of Total	28,0%	50,0%
	لا أوافق	Count	2	7
		% of Total	4,0%	14,0%
	محايد	Count	9	18
		% of Total	18,0%	36,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة	موافق	Count	17	12	29
		% of Total	34,0%	24,0%	58,0%
	لا أوافق	Count	5	4	9
		% of Total	10,0%	8,0%	18,0%
	محايد	Count	7	5	12
		% of Total	14,0%	10,0%	24,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة	موافق	Count	1	10	12
		% of Total	2,0%	20,0%	24,0%
	لا أوافق	Count	0	1	6
		% of Total	,0%	2,0%	12,0%
	محايد	Count	0	1	6
		% of Total	,0%	2,0%	12,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة	موافق	Count	6	29
		% of Total	12,0%	58,0%
	لا أوافق	Count	2	9
		% of Total	4,0%	18,0%
	محايد	Count	5	12
		% of Total	10,0%	24,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة	موافق	Count	6	23	29
		% of Total	12,0%	46,0%	58,0%
	لا أوافق	Count	2	7	9
		% of Total	4,0%	14,0%	18,0%
	محايد	Count	5	7	12
		% of Total	10,0%	14,0%	24,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة	موافق	Count	4	12
		% of Total	8,0%	24,0%
	لا أوافق	Count	1	4
		% of Total	2,0%	8,0%
	محايد	Count	0	4
		% of Total	,0%	8,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة	موافق	Count	13	29
		% of Total	26,0%	58,0%
	لا أوافق	Count	4	9
		% of Total	8,0%	18,0%
	محايد	Count	8	12
		% of Total	16,0%	24,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

انت مهتم بتحسين ادائك * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
انت مهتم بتحسين ادائك	موافق	Count	0	2	2
		% of Total	,0%	4,0%	4,0%
	لا أوافق	Count	2	0	2
		% of Total	4,0%	,0%	4,0%
	محايد	Count	27	19	46
		% of Total	54,0%	38,0%	92,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

انت مهتم بتحسين ادائك * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية				
			30-25 سنة	31-35	36-40	اكثر من 40	Total
انت مهتم بتحسين ادائك	موافق	Count	0	0	1	1	2
		% of Total	,0%	,0%	2,0%	2,0%	4,0%
	لا أوافق	Count	0	1	1	0	2
		% of Total	,0%	2,0%	2,0%	,0%	4,0%
	محايد	Count	1	11	22	12	46
		% of Total	2,0%	22,0%	44,0%	24,0%	92,0%
Total		Count	1	12	24	13	50
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%	26,0%	100,0%

انت مهتم بتحسين ادائك * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
انت مهتم بتحسين ادائك	موافق	Count	0	2	2
		% of Total	,0%	4,0%	4,0%
	لا أوافق	Count	0	2	2
		% of Total	,0%	4,0%	4,0%
	محايد	Count	13	33	46
		% of Total	26,0%	66,0%	92,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

انت مهتم بتحسين ادائك * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)			
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	Total
انت مهتم بتحسين ادائك	موافق	Count	0	1	1	2
		% of Total	,0%	2,0%	2,0%	4,0%
	لا أوافق	Count	1	0	1	2
		% of Total	2,0%	,0%	2,0%	4,0%
	محايد	Count	4	19	23	46
		% of Total	8,0%	38,0%	46,0%	92,0%
Total		Count	5	20	25	50
		% of Total	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	موافق	Count	13	9	22
		% of Total	26,0%	18,0%	44,0%
	لا أوافق	Count	5	4	9
		% of Total	10,0%	8,0%	18,0%
	محايد	Count	11	8	19
		% of Total	22,0%	16,0%	38,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	موافق	Count	0	6	9
		% of Total	,0%	12,0%	18,0%
	لا أوافق	Count	0	2	6
		% of Total	,0%	4,0%	12,0%
	محايد	Count	1	4	9
		% of Total	2,0%	8,0%	18,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	موافق	Count	7	22
		% of Total	14,0%	44,0%
	لا أوافق	Count	1	9
		% of Total	2,0%	18,0%
	محايد	Count	5	19
		% of Total	10,0%	38,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	موافق	Count	4	18	22
		% of Total	8,0%	36,0%	44,0%
	لا أوافق	Count	4	5	9
		% of Total	8,0%	10,0%	18,0%
	محايد	Count	5	14	19
		% of Total	10,0%	28,0%	38,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	موافق	Count	1	7
		% of Total	2,0%	14,0%
	لا أوافق	Count	1	3
		% of Total	2,0%	6,0%
	محايد	Count	3	10
		% of Total	6,0%	20,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	موافق	Count	14	22
		% of Total	28,0%	44,0%
	لا أوافق	Count	5	9
		% of Total	10,0%	18,0%
	محايد	Count	6	19
		% of Total	12,0%	38,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	موافق	Count	11	10	21
		% of Total	22,0%	20,0%	42,0%
	لا أوافق	Count	7	5	12
		% of Total	14,0%	10,0%	24,0%
	محايد	Count	11	6	17
		% of Total	22,0%	12,0%	34,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	موافق	Count	0	5	10
		% of Total	,0%	10,0%	20,0%
	لا أوافق	Count	0	2	8
		% of Total	,0%	4,0%	16,0%
	محايد	Count	1	5	6
		% of Total	2,0%	10,0%	12,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف * الفئة العمرية tabulationCross

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	موافق	Count	6	21
		% of Total	12,0%	42,0%
	لا أوافق	Count	2	12
		% of Total	4,0%	24,0%
	محايد	Count	5	17
		% of Total	10,0%	34,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	موافق	Count	4	17	21
		% of Total	8,0%	34,0%	42,0%
	لا أوافق	Count	3	9	12
		% of Total	6,0%	18,0%	24,0%
	محايد	Count	6	11	17
		% of Total	12,0%	22,0%	34,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف * الخبرة (الاقدمية) rosstabulationC

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	موافق	Count	1	7
		% of Total	2,0%	14,0%
	لا أوافق	Count	1	5
		% of Total	2,0%	10,0%
	محايد	Count	3	8
		% of Total	6,0%	16,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	موافق	Count	13	21
		% of Total	26,0%	42,0%
	لا أوافق	Count	6	12
		% of Total	12,0%	24,0%
	محايد	Count	6	17
		% of Total	12,0%	34,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة	موافق	Count	10	9	19
		% of Total	20,0%	18,0%	38,0%
	لا أوافق	Count	5	6	11
		% of Total	10,0%	12,0%	22,0%
	محايد	Count	14	6	20
		% of Total	28,0%	12,0%	40,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة	موافق	Count	0	6	7
		% of Total	,0%	12,0%	14,0%
	لا أوافق	Count	0	3	8
		% of Total	,0%	6,0%	16,0%
	محايد	Count	1	3	9
		% of Total	2,0%	6,0%	18,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة	موافق	Count	6	19
		% of Total	12,0%	38,0%
	لا أوافق	Count	0	11
		% of Total	,0%	22,0%
	محايد	Count	7	20
		% of Total	14,0%	40,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة	موافق	Count	3	16	19
		% of Total	6,0%	32,0%	38,0%
	لا أوافق	Count	4	7	11
		% of Total	8,0%	14,0%	22,0%
	محايد	Count	6	14	20
		% of Total	12,0%	28,0%	40,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة	موافق	Count	1	5
		% of Total	2,0%	10,0%
	لا أوافق	Count	1	6
		% of Total	2,0%	12,0%
	محايد	Count	3	9
		% of Total	6,0%	18,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة	موافق	Count	13	19
		% of Total	26,0%	38,0%
	لا أوافق	Count	4	11
		% of Total	8,0%	22,0%
	محايد	Count	8	20
		% of Total	16,0%	40,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	موافق	Count	6	8	14
		% of Total	12,0%	16,0%	28,0%
	لا أوافق	Count	8	3	11
		% of Total	16,0%	6,0%	22,0%
	محايد	Count	15	10	25
		% of Total	30,0%	20,0%	50,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة * الفئة العمرية tionCrosstabula

			الفئة العمرية		
			25-30 سنة	31-35	36-40
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	موافق	Count	0	5	6
		% of Total	,0%	10,0%	12,0%
	لا أوافق	Count	0	3	7
		% of Total	,0%	6,0%	14,0%
	محايد	Count	1	4	11
		% of Total	2,0%	8,0%	22,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	موافق	Count	3	14
		% of Total	6,0%	28,0%
	لا أوافق	Count	1	11
		% of Total	2,0%	22,0%
	محايد	Count	9	25
		% of Total	18,0%	50,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	موافق	Count	3	11	14
		% of Total	6,0%	22,0%	28,0%
	لا أوافق	Count	3	8	11
		% of Total	6,0%	16,0%	22,0%
	محايد	Count	7	18	25
		% of Total	14,0%	36,0%	50,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	موافق	Count	1	5
		% of Total	2,0%	10,0%
	لا أوافق	Count	1	4
		% of Total	2,0%	8,0%
	محايد	Count	3	11
		% of Total	6,0%	22,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	موافق	Count	8	14
		% of Total	16,0%	28,0%
	لا أوافق	Count	6	11
		% of Total	12,0%	22,0%
	محايد	Count	11	25
		% of Total	22,0%	50,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	موافق	Count	10	11	21
		% of Total	20,0%	22,0%	42,0%
	لا أوافق	Count	6	3	9
		% of Total	12,0%	6,0%	18,0%
	محايد	Count	13	7	20
		% of Total	26,0%	14,0%	40,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			30-25 سنة	31-35	36-40
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	موافق	Count	0	6	10
		% of Total	,0%	12,0%	20,0%
	لا أوافق	Count	0	2	6
		% of Total	,0%	4,0%	12,0%
	محايد	Count	1	4	8
		% of Total	2,0%	8,0%	16,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	موافق	Count	5	21
		% of Total	10,0%	42,0%
	لا أوافق	Count	1	9
		% of Total	2,0%	18,0%
	محايد	Count	7	20
		% of Total	14,0%	40,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	موافق	Count	3	18	21
		% of Total	6,0%	36,0%	42,0%
	لا أوافق	Count	3	6	9
		% of Total	6,0%	12,0%	18,0%
	محايد	Count	7	13	20
		% of Total	14,0%	26,0%	40,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	موافق	Count	1	7
		% of Total	2,0%	14,0%
	لا أوافق	Count	1	5
		% of Total	2,0%	10,0%
	محايد	Count	3	8
		% of Total	6,0%	16,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	موافق	Count	13	21
		% of Total	26,0%	42,0%
	لا أوافق	Count	3	9
		% of Total	6,0%	18,0%
	محايد	Count	9	20
		% of Total	18,0%	40,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

تكون على دراية بنتائج التقييم * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
تكون على دراية بنتائج التقييم	موافق	Count	9	9	18
		% of Total	18,0%	18,0%	36,0%
	لا أوافق	Count	6	3	9
		% of Total	12,0%	6,0%	18,0%
	محايد	Count	14	9	23
		% of Total	28,0%	18,0%	46,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

تكون على دراية بنتائج التقييم * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية				
			30-25 سنة	31-35	36-40	اكثر من 40	Total
تكون على دراية بنتائج التقييم	موافق	Count	0	3	10	5	18
		% of Total	,0%	6,0%	20,0%	10,0%	36,0%
	لا أوافق	Count	0	2	6	1	9
		% of Total	,0%	4,0%	12,0%	2,0%	18,0%
	محايد	Count	1	7	8	7	23
		% of Total	2,0%	14,0%	16,0%	14,0%	46,0%
Total		Count	1	12	24	13	50
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%	26,0%	100,0%

تكون على دراية بنتائج التقييم * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
تكون على دراية بنتائج التقييم	موافق	Count	3	15	18
		% of Total	6,0%	30,0%	36,0%
	لا أوافق	Count	3	6	9
		% of Total	6,0%	12,0%	18,0%
	محايد	Count	7	16	23
		% of Total	14,0%	32,0%	46,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

تكون على دراية بنتائج التقييم * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)			
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	Total
تكون على دراية بنتائج التقييم	موافق	Count	1	7	10	18
		% of Total	2,0%	14,0%	20,0%	36,0%
	لا أوافق	Count	1	5	3	9
		% of Total	2,0%	10,0%	6,0%	18,0%
	محايد	Count	3	8	12	23
		% of Total	6,0%	16,0%	24,0%	46,0%
Total		Count	5	20	25	50
		% of Total	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة	موافق	Count	8	8	16
		% of Total	16,0%	16,0%	32,0%
	لا أوافق	Count	5	4	9
		% of Total	10,0%	8,0%	18,0%
	محايد	Count	16	9	25
		% of Total	32,0%	18,0%	50,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			25-30 سنة	31-35	36-40
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة	موافق	Count	0	5	6
		% of Total	,0%	10,0%	12,0%
	لا أوافق	Count	0	4	4
		% of Total	,0%	8,0%	8,0%
	محايد	Count	1	3	14
		% of Total	2,0%	6,0%	28,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة	موافق	Count	5	16
		% of Total	10,0%	32,0%
	لا أوافق	Count	1	9
		% of Total	2,0%	18,0%
	محايد	Count	7	25
		% of Total	14,0%	50,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة	موافق	Count	3	13	16
		% of Total	6,0%	26,0%	32,0%
	لا أوافق	Count	2	7	9
		% of Total	4,0%	14,0%	18,0%
	محايد	Count	8	17	25
		% of Total	16,0%	34,0%	50,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة	موافق	Count	0	5
		% of Total	,0%	10,0%
	لا أوافق	Count	2	2
		% of Total	4,0%	4,0%
	محايد	Count	3	13
		% of Total	6,0%	26,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة	موافق	Count	11	16
		% of Total	22,0%	32,0%
	لا أوافق	Count	5	9
		% of Total	10,0%	18,0%
	محايد	Count	9	25
		% of Total	18,0%	50,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

تحديد معايير الاداء * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
تحديد معايير الاداء	موافق	Count	5	8	13
		% of Total	10,0%	16,0%	26,0%
	لا أوافق	Count	6	3	9
		% of Total	12,0%	6,0%	18,0%
	محايد	Count	18	10	28
		% of Total	36,0%	20,0%	56,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

تحديد معايير الاداء * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية				
			25-30 سنة	31-35	36-40	اكثر من 40	Total
تحديد معايير الاداء	موافق	Count	0	3	5	5	13
		% of Total	,0%	6,0%	10,0%	10,0%	26,0%
	لا أوافق	Count	0	2	5	2	9
		% of Total	,0%	4,0%	10,0%	4,0%	18,0%
	محايد	Count	1	7	14	6	28
		% of Total	2,0%	14,0%	28,0%	12,0%	56,0%
Total		Count	1	12	24	13	50
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%	26,0%	100,0%

تحديد معايير الاداء * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
تحديد معايير الاداء	موافق	Count	5	8	13
		% of Total	10,0%	16,0%	26,0%
	لا أوافق	Count	3	6	9
		% of Total	6,0%	12,0%	18,0%
	محايد	Count	5	23	28
		% of Total	10,0%	46,0%	56,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

تحديد معايير الاداء * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)			
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	Total
تحديد معايير الاداء	موافق	Count	1	2	10	13
		% of Total	2,0%	4,0%	20,0%	26,0%
	لا أوافق	Count	1	4	4	9
		% of Total	2,0%	8,0%	8,0%	18,0%
	محايد	Count	3	14	11	28
		% of Total	6,0%	28,0%	22,0%	56,0%
Total		Count	5	20	25	50
		% of Total	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج	موافق	Count	12	10	22
		% of Total	24,0%	20,0%	44,0%
	لا أوافق	Count	7	5	12
		% of Total	14,0%	10,0%	24,0%
	محايد	Count	10	6	16
		% of Total	20,0%	12,0%	32,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية		
			25-30 سنة	31-35	36-40
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج	موافق	Count	0	5	11
		% of Total	,0%	10,0%	22,0%
	لا أوافق	Count	0	4	6
		% of Total	,0%	8,0%	12,0%
	محايد	Count	1	3	7
		% of Total	2,0%	6,0%	14,0%
Total		Count	1	12	24
		% of Total	2,0%	24,0%	48,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج * الفئة العمرية Crosstabulation

			الفئة العمرية	
			اكثر من 40	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج	موافق	Count	6	22
		% of Total	12,0%	44,0%
	لا أوافق	Count	2	12
		% of Total	4,0%	24,0%
	محايد	Count	5	16
		% of Total	10,0%	32,0%
Total		Count	13	50
		% of Total	26,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج * المستوى الدراسي Crosstabulation

			المستوى الدراسي		
			ثانوي	جامعي	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج	موافق	Count	4	18	22
		% of Total	8,0%	36,0%	44,0%
	لا أوافق	Count	3	9	12
		% of Total	6,0%	18,0%	24,0%
	محايد	Count	6	10	16
		% of Total	12,0%	20,0%	32,0%
Total		Count	13	37	50
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج	موافق	Count	1	6
		% of Total	2,0%	12,0%
	لا أوافق	Count	3	6
		% of Total	6,0%	12,0%
	محايد	Count	1	8
		% of Total	2,0%	16,0%
Total		Count	5	20
		% of Total	10,0%	40,0%

يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج * الخبرة (الاقدمية) Crosstabulation

			الخبرة (الاقدمية)	
			اكثر من 10 سنوات	Total
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج	موافق	Count	15	22
		% of Total	30,0%	44,0%
	لا أوافق	Count	3	12
		% of Total	6,0%	24,0%
	محايد	Count	7	16
		% of Total	14,0%	32,0%
Total		Count	25	50
		% of Total	50,0%	100,0%

الجداول المركبة للعينة

الخبرة (الاقدمية) * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
الخبرة (الاقدمية)	اقل من 5 سنوات	Count	2	3	5
		% of Total	4,0%	6,0%	10,0%
	من 5-10 سنوات	Count	13	7	20
		% of Total	26,0%	14,0%	40,0%
	اكثر من 10 سنوات	Count	14	11	25
		% of Total	28,0%	22,0%	50,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

المستوى الدراسي * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
المستوى الدراسي	ثانوي	Count	7	6	13
		% of Total	14,0%	12,0%	26,0%
	جامعي	Count	22	15	37
		% of Total	44,0%	30,0%	74,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

الفئة العمرية * الجنس Crosstabulation

			الجنس		
			ذكر	انثى	Total
الفئة العمرية	30-25 سنة	Count	0	1	1
		% of Total	,0%	2,0%	2,0%
	31-35	Count	5	7	12
		% of Total	10,0%	14,0%	24,0%
	36-40	Count	15	9	24
		% of Total	30,0%	18,0%	48,0%
	اكثر من 40	Count	9	4	13
		% of Total	18,0%	8,0%	26,0%
Total		Count	29	21	50
		% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

العلاقة بين التغيير والأداء الوظيفي

Correlations

			محور التغيير	محور الاداء
Spearman's rho	محور التغيير	Correlation Coefficient	1,000	,389**
		Sig. (2-tailed)	.	,005
		N	50	50
	محور الاداء	Correlation Coefficient	,389**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	50	50

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

المتوسط والانحراف المعياري للاسئلة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المؤسسة تفضل التغيير	50	2,24	,894
المؤسسة لديها القدرة على التغيير	50	2,42	,883
المناخ العام للمؤسسة لا يقاوم التغيير	50	1,84	,889
المؤسسة على دراية بحاجة الموظفين للتكوين	50	2,48	,863
يتم اشراك جميع المستويات لمناقشة اي جديد	50	1,82	,919
هناك اجبار لقبول التغيير بالمؤسسة	50	2,04	,856
يتم اشراك الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير	50	1,86	,926
يزعجك اي تغيير على مستوى المؤسسة	50	1,66	,848
انت مهتم بتحسين ادائك	50	2,88	,435
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الكفاءة	50	1,94	,913
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	50	1,92	,877
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة	50	2,02	,892
يتم تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة	50	2,22	,864
يستخدم تقييم الاداء في المؤسسة بهد تحسين جودة الخدمة	50	1,98	,915
تكون على دراية بنتائج التقييم	50	2,10	,909
يتم تقييم اداء الموظف على اساس الخبرة	49	2,18	,905
تحديد معايير الاداء	50	2,30	,863
يتم تقييم اداء الموظف على اساس النتائج	50	1,88	,872
Valid N (listwise)	49		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
محور التغيير	50	2,0450	,32904
محور الاداء	50	2,1436	,59854
Valid N (listwise)	50		