



v

مذكرة تخرج

للحصول على ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية

مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمركز البحث في الفلاحة الرعوية

(CRAPast)

-الجلفة-

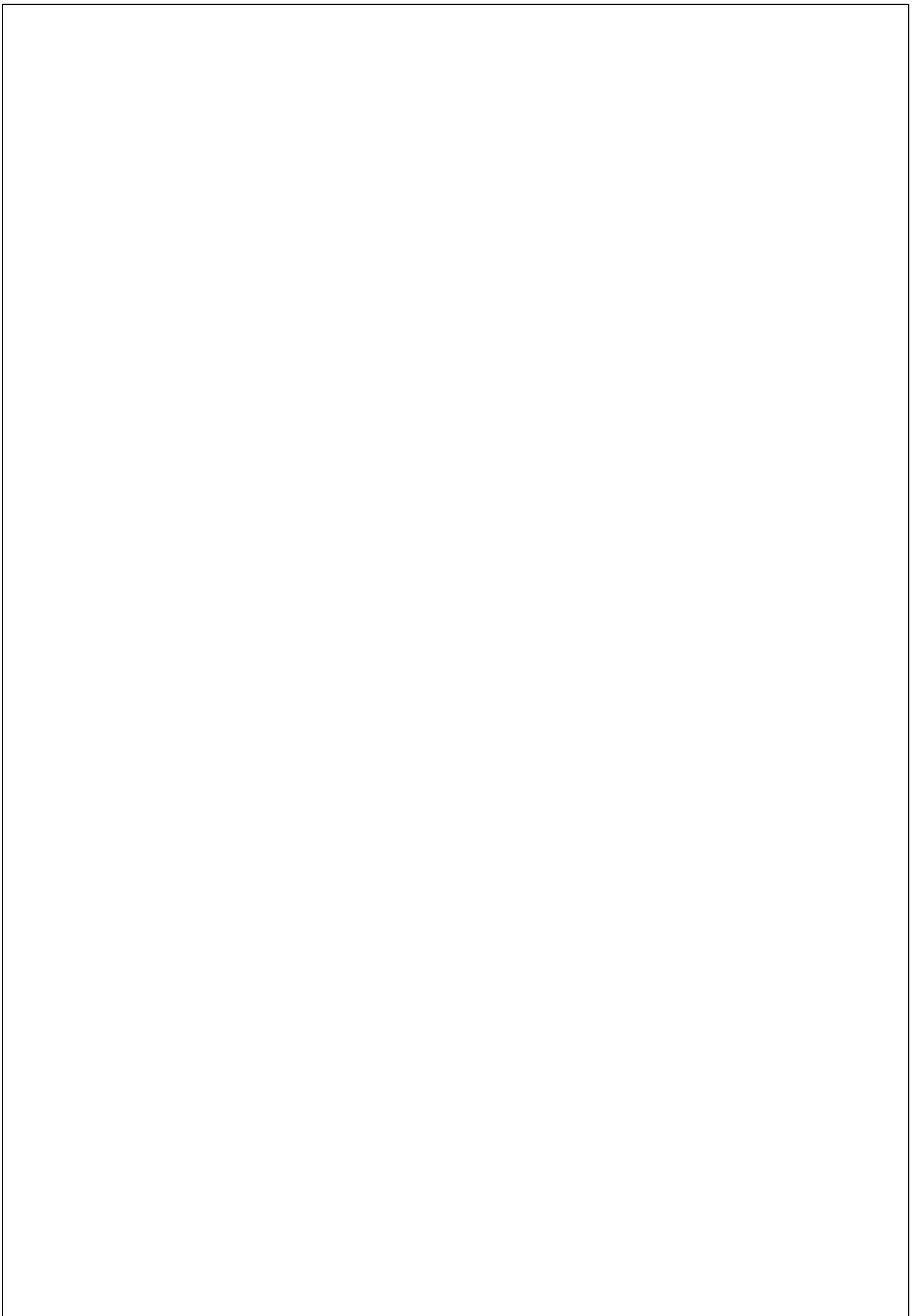
تحت إشراف :

الدكتورة موساوي الهام

البروفيسور جوال محمد السعيد

من إعداد :

دراجي فاطمة الزهراء



ملخص الدراسة

الملخص بالعربية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي داخل مركز البحث في الفلاحة الرعوية، وذلك من خلال تبني مقاربة نوعية اعتمدت على المنهج الاستقرائي. وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة المقابلة نصف الموجهة مع عينة قصدية من العاملين بمستويات تنظيمية مختلفة داخل المؤسسة، وتم تحليل المعطيات باستخدام برنامج NVivo 12، من خلال تقنيات تحليلية متنوعة. أظهرت النتائج أن إدارة التغيير ساهمت بفعالية في تعزيز الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة: السياقي، التكيفي، والمهمة؛ إذ لوحظ تحسن في وعي الموظفين بدورهم الداعم للبيئة التنظيمية، ومرونتهم في التكيف مع التغييرات، وجودة أدائهم في تنفيذ المهام. كما بينت الدراسة أن نجاح إدارة التغيير ارتبط بعدة عوامل، من أبرزها مشاركة العاملين في عمليات التغيير، توفر مناخ تنظيمي مشجع على التعلم، ودور القيادة الفاعل في توجيه ودعم التغيير. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز ممارسات التغيير التشاركي، والاعتماد على الاتصال التنظيمي كأداة محورية لتقليل مقاومة التغيير وضمان استدامة تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الأداء الوظيفي، الموارد البشرية، القيادة، التواصل، التدريب.

الملخص بالإنجليزية (Abstract)

This study aims to explore the extent to which change management contributes to improving job performance at the Research Center for Pastoral Agriculture. A qualitative approach based on the inductive method was adopted. Data were collected using a semi-structured interview tool with a purposive sample of employees from various organizational levels within the institution. The data were analyzed using NVivo 12 software through a range of analytical techniques. The results revealed that change management effectively contributed to enhancing job performance across its three dimensions: contextual, adaptive, and task performance. Improvements were observed in employees' awareness of their supportive role in the organizational environment, their flexibility in adapting to changes, and the quality of task execution. The study also showed that the success of change management was linked to several key factors, including employee involvement in change processes, the presence of a learning-oriented organizational climate, and the active role of leadership in directing and supporting change. The study concluded by emphasizing the need to strengthen participatory change practices and to rely on internal communication as a central tool to reduce resistance to change and ensure sustainable improvement in job performance.

Keywords: Change management, job performance, human resources, leadership, communication, training.

(Résumé) الملخص بالفرنسية

Cette étude vise à révéler dans quelle mesure la gestion du changement contribue à l'amélioration de la performance professionnelle au sein du Centre de Recherche en Agriculture Pastorale. Pour ce faire, une approche qualitative a été adoptée, fondée sur la méthode inductive. Les données ont été collectées à l'aide de l'outil de l'entretien semi-directif auprès d'un échantillon intentionnel composé d'employés appartenant à différents niveaux organisationnels. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo 12, en recourant à diverses techniques d'analyse. Les résultats ont montré que la gestion du changement a contribué efficacement à l'amélioration de la performance professionnelle dans ses trois dimensions : contextuelle, adaptative et liée à la tâche. En effet, on a constaté une amélioration de la conscience des employés quant à leur rôle de soutien à l'environnement organisationnel, une plus grande flexibilité dans l'adaptation aux changements, ainsi qu'une meilleure qualité dans l'exécution des tâches. L'étude a également révélé que le succès de la gestion du changement est lié à plusieurs facteurs, notamment la participation des employés aux processus de changement, la présence d'un climat organisationnel favorable à l'apprentissage, et le rôle actif du leadership dans l'orientation et le soutien du changement. L'étude conclut à la nécessité de renforcer les pratiques de changement participatif et de s'appuyer sur la communication organisationnelle comme outil central pour réduire la résistance au changement et assurer la durabilité de l'amélioration de la performance professionnelle.

Mots-clés : Management du changement, performance professionnelle, ressources humaines, leadership, communication, formation.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات،
وبتوفيقه تذلل الصعوبات، وتحقق الغايات.
له الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،
وله الشكر أن منّ عليّ بالقوة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص عبارات الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كانت له بصمة في مسيرتي العلمية،
فما كان لهذا الجهد أن يكتمل لولا عون الله أولاً، ثم دعم ومساندة أهل الفضل والعلم.

أخص بالذكر أستاذتي القديرة موساوي إلهام وأستاذتي الفاضل جوال محمد السعيد ،
اللذين كانا لي خير معين وموجّه خلال جميع مراحل هذا البحث،
فبعلمهما، وصبرهما، ونقدهما البناء، ارتقى هذا العمل،
ولولا توجيهاتهما لما خرج بهذه الصورة.

كما أرفع أسمى عبارات التقدير والامتنان إلى أساتذتي الكرام في قسم إدارة الموارد البشرية،
الذين كان لهم بالغ الأثر في تكويني الأكاديمي والمهني،
فكل حرف تعلمته على أيديهم كان لبنة في هذا البناء العلمي.

ولا يسعني أيضًا إلا أن أشكر بامتنان إدارة وموظفي مركز البحث في الفلاحة الرعوية،
الذين أبدوا تعاونًا كبيرًا وساعدوني في جمع المعطيات بكل رحابة صدر ومسؤولية،
وكانت مساهمتهم قيمة ومؤثرة في إنجاز هذا العمل الميداني.

لكم جميعًا، أساتذة وميدانيين، ولكل من ساندني بكلمة أو بدعاء أو بتشجيع،
أهدي أصدق مشاعر التقدير، مقرونة بدعوة خالصة أن يجزيكم الله عني خير الجزاء،
وأن يجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم.

قائمة الجداول

- جدول 1: الفرق بين أبعاد الأداء الوظيفي 34
- جدول 2: معلومات عن المشاركين في المقابلات 56
- جدول 3: التكرار اللفظي للكلمات 67
- جدول 4: معامل الارتباط بين المقابلات 71
- جدول 5: نسبة تغطية محاور المقابلة 72

قائمة الأشكال

- رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة 4
- رسم توضيحي 2: خصائص إدارة التغيير 21
- رسم توضيحي 3: نموذج ADKAR 31
- رسم توضيحي 4: محددات الأداء الوظيفي 36
- رسم توضيحي 5: أدوات جمع البيانات 58
- رسم توضيحي 6: توزيع عينة الدراسة حسب العمر 65
- رسم توضيحي 7: توزيع العينة حسب الاقدمية 65
- رسم توضيحي 8: توزيع العينة حسب المنصب 66
- رسم توضيحي 9: سحابة الكلمات 68
- رسم توضيحي 10: الخريطة المعرفية 69
- رسم توضيحي 11: التغطية الموضوعاتية لمحور تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي ... 73
- رسم توضيحي 12: التغطية الموضوعاتية لمحور إدارة التغيير 74
- رسم توضيحي 13: التغطية الموضوعاتية لمحور الأداء الوظيفي قبل التغيير 74

فهرس المحتويات

أ	ملخص الدراسة
أ	الملخص بالعربية
أ	الملخص بالإنجليزية (Abstract)
ب	الملخص بالفرنسية (Résumé)
ت	شكر و تقدير
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الأشكال
ح	فهرس المحتويات
	المقدمة العامة
2	تمهيد
2	إشكالية البحث
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	نموذج الدراسة
4	منهج و مجال الدراسة
5	هيكلية الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي
7	تمهيد:
8	المبحث الأول: الدراسات السابقة
8	المطلب الأول: الدراسات السابقة
16	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
17	المبحث الثاني: إدارة التغيير في المؤسسات
17	المطلب الأول: تعريف التغيير وإدارة التغيير
19	المطلب الثاني: أهمية و اهداف إدارة التغيير في المؤسسات
20	المطلب الثالث: خصائص وأنواع إدارة التغيير
24	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة التغيير ومعوقاتها

28	المطلب الخامس: بعض نماذج إدارة التغيير
31	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي للموارد البشرية
32	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده
35	المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته
36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
39	المطلب الرابع: طرق وأساليب قياس الأداء الوظيفي
42	المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي
42	المطلب الأول: دور القيادة والتواصل و التدريب في إدارة التغيير
44	المطلب الثاني: تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين
47	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار التنظيمي
50	المطلب الأول: نشأة المركز ورؤيته العلمية
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية
53	المطلب الثالث: المشاريع البحثية والأثر المجتمعي
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: الخلفية الفلسفية والمنهج المعتمد
55	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
58	المطلب الثالث: أسلوب تحليل البيانات
61	خلاصة
	الفصل الثالث: عرض النتائج و مناقشتها
63	تمهيد
64	المبحث الأول: عرض نتائج التحليل
64	المطلب الأول: نتائج الملاحظة وخصائص العينة
66	المطلب الثاني: تحليل مضمون المقابلات
71	المطلب الثالث: تحليل العلاقات

76	المبحث الثاني: مناقشة النتائج
78	خلاصة
79	الخاتمة العامة
83	قائمة المراجع
83	المراجع الأجنبية
84	المراجع العربية
	الملاحق:
87	الملحق 01: دليل المقابلة
91	الملحق 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
93	الملحق 03: الترميز وفق برنامج nvivo12
95	الملحق 04: المصفوفة
102	الملحق 05: جدول الكلمات الأكثر تكرارا
105	الملحق 06: تسهيل المهمة

المقدمة العامة

تمهيد

هل يمكن لمؤسسة أن تظل على قيد الحياة دون أن تتغير؟ هل يكفي الأداء الروتيني لضمان الاستمرارية في عالم تحكمه السرعة، وتعيد تشكيله التكنولوجيا كل يوم؟ إن ما كان يصلح بالأمس قد لا يكون صالحًا اليوم، وما نعتقد أنه مستقر قد ينقلب في لحظة بفعل تحول غير متوقع. في هذا الزمن المتقلب، لم تعد المرونة خيارًا، بل شرطًا وجوديًا.

لقد رافق التغيير حياة الإنسان منذ القدم، لكنه لم يكن يومًا مركزيًا كما هو عليه الآن. فقد انتقل من كونه قدرًا طبيعيًا إلى أن أصبح أداة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات لصياغة مستقبلها، وضمان قدرتها على المواجهة والمنافسة. لكن، رغم ما يُبذل من جهود في تخطيط التغيير وتنظيمه، يبقى السؤال الأهم: من يجسد التغيير على أرض الواقع؟

الجواب واضح: الإنسان. فليست الخطط ولا الأجهزة ولا الأنظمة من تُحدث التغيير، بل العاملون داخل المؤسسة؛ فهم من يعيشون تفاصيله، ويتفاعلون مع تحدياته، ويختبرون أثره المباشر على مهامهم اليومية، واستقرارهم المهني، وقيمهم الذاتية. التغيير، وإن خُطط له بمنهجية، يظل تجربة إنسانية في جوهره، تتفاوت فيها ردود الأفعال بين القبول والتردد، بين الحماس والمقاومة. ولذا، فإن الرهان الحقيقي في أي مسعى تغييرى لا يكون على السياسات فقط، بل على عقول الأفراد وقلوبهم، وعلى قدرتهم على إعادة بناء المعنى داخل بيئة متغيرة باستمرار.

إشكالية البحث:

انطلاقًا من الأهمية المتزايدة لإدارة التغيير ودور الأداء الوظيفي المتعدد الأبعاد في نجاح المؤسسات، يتبلور التساؤل الجوهرى لهذه الدراسة حول كيفية مساهمة ممارسات إدارة التغيير في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في مركز البحث في الفلاحة الرعوية-الجلفة-؟

وتتفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- كيف تساهم إدارة التغيير الفعالة في تحسين الأداء التكيفي؟.
- كيف تساهم إدارة التغيير الفعالة في تحسين الأداء السياقي؟.
- كيف تساهم إدارة التغيير الفعالة في تحسين أداء المهمة؟.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لتأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بمفهومه المتعدد الأبعاد، والذي يشمل الأداء التكيفي، والأداء السياقي، وأداء المهمة. في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال، يصبح فهم كيفية تأثير عمليات التغيير المؤسسي على قدرة

المقدمة العامة

الموظفين على التكيف مع المستجدات، وعلى سلوكياتهم التي تدعم البيئة التنظيمية، وعلى إتقانهم لمهامهم الأساسية، أمراً بالغ الأهمية. تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في سعيها إلى تحديد الروابط بين ممارسات إدارة التغيير وهذه الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي، مما يوفر رؤى معمقة حول كيفية تصميم وتنفيذ مبادرات التغيير بطريقة لا تركز فقط على إنجاز المهام، بل تعزز أيضاً من مرونة الموظفين وتعاونهم وفعاليتهم الشاملة في سياق التغيير. إن نتائج هذه الدراسة ستساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول إدارة التغيير وسلوكيات العمل، وستقدم للمنظمات إطاراً عملياً لتقييم أثر مبادرات التغيير على جوانب متنوعة من أداء موظفيها.

أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى استقصاء وتحليل كيف تساهم إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة: الأداء التكيفي، والأداء السياقي، وأداء المهمة. ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

_ تحليل تأثير ممارسات إدارة التغيير على تعزيز الأداء التكيفي للعاملين: يهدف هذا الهدف إلى تحديد كيف يمكن لعمليات إدارة التغيير الفعالة أن تزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وتعلم مهارات جديدة، والاستجابة للمواقف غير المتوقعة.

_ استكشاف العلاقة بين إدارة التغيير وتعزيز الأداء السياقي للعاملين: يسعى هذا الهدف إلى فهم كيف يمكن لمبادرات إدارة التغيير أن تشجع السلوكيات الإيجابية التي تساهم في دعم البيئة التنظيمية، مثل التعاون والمساعدة والالتزام.

_ تقييم أثر إدارة التغيير على تحسين أداء المهمة للعاملين: يركز هذا الهدف على دراسة كيف يمكن لعمليات التغيير المنظمة أن تؤثر على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الأساسية وجودة مخرجاتهم.

_ تحديد الآليات التي من خلالها تؤثر إدارة التغيير على الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي (التكيفي، السياقي، المهمة): يسعى هذا الهدف إلى الكشف عن الطرق والوسائل المحددة التي يتم من خلالها ترجمة ممارسات إدارة التغيير إلى تحسينات في كل من الأبعاد الثلاثة للأداء.

_ فحص التحديات والمعوقات التي قد تحد من قدرة إدارة التغيير على التأثير إيجاباً على الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة: يهدف هذا الهدف إلى تحديد العوامل التي قد تعيق فعالية إدارة التغيير في تعزيز الأداء التكيفي والسياقي وأداء المهمة.

_ تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج الدراسة لتعزيز دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة في المنظمات المشابهة: يهدف هذا الهدف إلى اقتراح استراتيجيات وتدخلات محددة يمكن للمنظمات تبنيها لضمان أن تساهم جهود إدارة التغيير في تطوير قدرات

المقدمة العامة

التكيف لدى الموظفين، وتعزيز سلوكياتهم الداعمة للبيئة التنظيمية، وتحسين أدائهم لمهامهم الأساسية.

نموذج الدراسة:

رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة



منهج و مجال الدراسة:

تم اعتماد المنهج النوعي نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يركز على فهم الظاهرة بعمق واستكشاف الخبرات والتجارب الواقعية المتعلقة بإدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي. هذا المنهج يسمح بجمع بيانات غنية ومعقدة من خلال المقابلات نصف الموجهة، وتحليلها لاكتشاف الأنماط والمعاني المرتبطة بموضوع البحث دون اللجوء إلى القياس الكمي أو اختبار الفرضيات. مجال الدراسة:

- **المجال المكاني:** أُجريت الدراسة في مركز البحث في الفلاحة الرعوية- الجلفة.
- **المجال الزمني:** تم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال مدة شهرين، تم خلالها إجراء المقابلات وجمع البيانات النوعية.
- **المجال البشري:** شملت الدراسة عينة قصدية من الموظفين والمسؤولين في المؤسسة، وتم التركيز على الأفراد الأكثر اطلاعا ومشاركة في عمليات التغيير داخل المؤسسة، بغرض تعميق الفهم حول الموضوع قيد البحث.

هيكلية الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، موزعة على النحو التالي: الفصل الأول للإطار النظري، وتناول المفاهيم والمداخل النظرية

المقدمة العامة

المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال أربعة مباحث. المبحث الأول خُصص لعرض وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي، ثم المبحث الثاني الذي تناول المفاهيم العامة لإدارة التغيير ونماذج تطبيقه، يليه المبحث الثالث الذي عرّف بمفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده (السياقي، التكيفي، وأداء المهمة)، أما المبحث الرابع فتناول العلاقة النظرية بين إدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي. أما الفصل الثاني، فقد عُني بالإطارين التنظيمي والمنهجي للدراسة، وتضمن مبحثين: المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، هيكلها، أهدافها، في حين تناول المبحث الثاني المنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أسلوب تحليل البيانات المعتمد. أما الفصل الثالث، فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة النوعية، وتوزع بدوره إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناول تقديم نتائج الملاحظة وتقديم المشاركين في الدراسة من حيث خصائصهم الديموغرافية والمهنية، أما المبحثين الثاني والثالث خُصصوا لتحليل مضمون المقابلات باستخدام أدوات متعددة مثل تحليل تكرار الكلمات، الخريطة المعرفية، بينما تناول المبحث الثالث تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، في محاولة لفهم مدى توافق النتائج مع الطروحات النظرية وتفسيرها في سياق المؤسسة المدروسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد:

تعتبر إدارة التغيير والأداء الوظيفي من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. في ظل التطورات السريعة والمتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة العمل، أصبح التغيير ضرورة لا غنى عنها لضمان استمرارية التقدم والابتكار داخل المؤسسات. ومع ذلك، فإن عملية التغيير تتطلب إدارة فعالة لضمان انتقال سلس وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي. يعتمد نجاح هذه العملية على قدرة المؤسسات على التكيف مع هذه التغيرات بشكل يتماشى مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي المرتبط بإدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تم تقسيمه إلى :

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: إدارة التغيير في المؤسسات

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي

يسعى هذا الفصل إلى تقديم الإطار المعرفي المتكامل الذي يساعد في فهم كيفية مساهمة إدارة التغيير في تجسين الأداء الوظيفي، ويشكل الأساس لتطبيقات الدراسة على أرض الواقع.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

المبحث الأول : الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة التغيير وأداء الموارد البشرية ، أجريت هذه الدراسات على مختلف العصور، بينما زاد الاهتمام بهذه الدراسات في الآونة الأخيرة، وذلك لانشغال المؤسسات الاقتصادية بالتغيير وكيفية التعامل معه لاستمراريتها في البيئة التنافسية السائدة. وسوف يعرض الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات التي استفاد منها في الدراسة الحالية. حيث تم تقسيمها الى مطلبين تدرج تحتها تلك الدراسات، المطلب الأول لعرض الدراسات والمطلب الثاني للتعقيب عليها. ثم عرضها مرتبة زمنيا من الأقدم الى الأحدث، مع التركيز على الهدف، العينة، المنهجية و أهم النتائج.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: دراسات حول إدارة التغيير

الدراسة الأولى: أجرى (حيدر حمزة جودي 2014) دراسة كان الهدف منها معرفة كيفية إدارة التغيير في المصارف العراقية وتأثرها بالمنافسة مع المصارف الأجنبية ، وللوصول لهذا الهدف قام الباحث بدراسة تحليلية لبيانات المالية المستخرجة من التقارير السنوية لمصرف الائتمان العراقي من سنة 2001 إلى غاية 2009 وقد استخدمت بيانات سنة 2000 كمصدر لاحتساب التغيير في سنة 2001، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دخول المصارف الأجنبية ساهم في إحداث تغييرات إيجابية في مصرف الائتمان العراقي، حيث شهد نموا كبيرا في رأس المال، إذ ارتفع من 800 مليون دينار في 2000 إلى 85,000 مليون دينار في 2009، مع قفزة واضحة في 2005 بفضل استثمارات جديدة. كما تضاعفت الودائع والاستثمارات بشكل كبير، حيث زادت الأخيرة بنسبة 96,09%، ما عزز من قوة المصرف في السوق. أما الائتمان النقدي فقد شهد ارتفاعا ملحوظا، رغم انخفاضه الحاد في 2008 بسبب تسوية بعض الديون. في الوقت نفسه، نمت الإيرادات بشكل مستمر، ووصلت إلى 24,873 مليون دينار في 2009، ما يعكس نجاح استراتيجيات المصرف في استثمار السيولة المتاحة. كذلك، توسع المصرف في بنيته التشغيلية، حيث زاد عدد الموظفين والفروع لدعم هذا النمو. وعلى الرغم من هذه النجاحات، كان هناك بعض التحديات، مثل الديون غير المسددة وتقلبات الأسواق، إلا أن المصرف تمكن من التعامل معها من خلال زيادة التخصيصات المالية لمواجهة المخاطر. بشكل عام، يمكن القول إن المنافسة مع المصارف الأجنبية لم تكن مجرد تحدٍ، بل كانت فرصة حقيقية لتطوير المصرف وتعزيز مكانته المالية.

الدراسة الثانية: وهدفت دراسة (Aidoud Mohamed Faouzi 2020) والتي كانت باللغة

الفرنسية الى تسليط الضوء على دور قيادة التغيير التنظيمي في استيعاب الأفراد لعملية التغيير

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

داخل المؤسسة ولتحقيق هدف الدراسة أجرى الباحث الدراسة في شركة EMS (هي شركة مياه معدنية في ولاية سعيدة) باستخدام استبيان تمت تجربته مسبقاً، حيث شمل سبعة محاور رئيسية تتعلق بالتغيير التنظيمي وهي كالتالي: المعلومات السوسيو-ديمغرافية ، الإدراك تجاه التغيير، الإدراك تجاه تخطيط التغيير، الإدراك تجاه التواصل المتعلق بالتغيير، الإدراك تجاه التكوين المتعلق بالتغيير والإدراك تجاه مقاومة التغيير وتبني التغيير .

كما أجرى مقابلات شبه موجهة مع المسؤولين قبل وبعد تحليل البيانات لفهم بعض الجوانب غير الواضحة. وقد وزع 45 استبياناً، واسترجع منها 25، أي بنسبة 56%، وبعد التدقيق، استبعد 5 استبيانات لعدم صلاحيتها، لبقى 20 استبياناً صالحاً للتحليل، وهو ما يمثل 80% من الاستبيانات المسترجعة. اعتمد في تحليله للنتائج على الإحصائيات الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار الخطي لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتبني الموظفين له، مستخدماً برنامج SPSS v.22. للوصول للنتائج التالية:

أولاً بعد تحليل الانحدار الخطي تم التأكيد بأن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين قيادة التغيير ودرجة تبني التغيير من قبل الموظفين وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لقيادة التغيير التنظيمي على تبني التغيير .

ثانياً من بين العوامل التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة كان التكوين هو العامل الوحيد الذي له تأثير معنوي على التبني حيث اظهرت النتائج ان الموظفين الذين تلقوا تدريباً كانوا اكثر قدرة على التكيف مع التغيير .

ثالثاً لم تؤثر المتغيرات الاخرى مثل التخطيط ، التشخيص، الاتصال و مقاومة التغيير على تبني التغيير، مما يعني ان هذه العوامل لم تستخدم بفعالية كافية لتدعم التغيير في هذه المؤسسة .
واخيراً ومن خلال المقابلات تم الإشارة الى ان هناك عوامل اخرى تحد من قدرة الموظفين على تبني التغيير مثل : ضعف كفاءة القادة والادارة ، قلة التحفيز وانخفاض الاجور والمزايا، مركزية القرارات وضعف التواصل الداخلي .

وأضافوا ايضاً أن رغم تكوين العمال وتهيئتهم للتغيير إلا أن درجة التبني العامة للتغيير بقيت متوسطة اي ان هناك عوائق اخرى تحول دون التحقيق الكامل لعملية التغيير .

الدراسة الثالثة: وسعت دراسة (بن سي علي محمد امين و رتيبة بوهالي 2024) إلى التعريف بنظرية القيادة التبادلية وهي نمط قيادي يعتمد على التبادل بين القائد والتابعين وتكون علاقتهم مبنية على أساس المكافأة والعقاب مقابل الأداء، وفي الجهة الاخرى القيادة التحويلية والتي تعتمد على تحفيز العمال عن طريق تطويرهم على المستوى الشخصي والمهني ، وتأثير كلا القيادتين على مقاومة التغيير، وقد كانت الدراسة في أحد أقسام جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري ، وقد اعتمدت

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ل 51 استبيان وكان مقسم على اربعة محاور كالتالي: المحور الأول، يحتوي عن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ثم المحور الثاني تضمن أبعاد القيادة التبادلية والمتمثلة في المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الساكنة، أما المحور الثالث فيتضمن ابعاد القيادة التحويلية و هي : التأثير المالي ، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي. و أخيرا المحور الرابع: تضمن عبارات مقاومة التغيير عند الموظفين. حيث وزعت الاستبيانات على الموظفين في كلية التسيير والاقتصاد في تلك الجامعة، واعتمد في تحليل محتوى هذه الاستبيانات على SPSS لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة ممارسات القيادة التحويلية والتبادلية وكذلك واقع مقاومة التغيير لدى الموظفين. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أسلوب القيادة التبادلية والتحويلية ومقاومة التغيير لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة قسنطينة 2، حيث تبين أن هذه العلاقة كانت عكسية مما يعني أنه كلما تبنت الإدارة هذه الاساليب قلت مقاومة التغيير. كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية كان تأثيرها أكبر بالمقارنة مع القيادة التبادلية، حيث كان تباينها كبير في مقاومة التغيير بنسبة 51 % في حين كانت نسبة القيادة التبادلية 32,3%. وغم الانتقادات الموجهة لهذه الاخيرة في بعض الدراسات إلا أنها أثبتت فعاليتها في سياقات التغيير الطارئ وفي الأخير أكدت الدراسة على ضرورة المزج بين أسلوب القيادة التبادلية و التحويلية من طرف قادة الجامعات لما لهما من فعالية بالغة في التخفيف من مقاومة الموظفين للتغيير، وضمان نجاح عملية تكيفهم معه خاصة في البيئة الديناميكية .

الدراسة الرابعة: وتمثل هدف دراسة كل من (بن زيد جلول و بلخير لعربي احمد 2025) إلى تحديد مدى تأثير التمكين الإداري على دعم استراتيجيات التغيير داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية في أفلو، وتكونت العينة من 50 فردا من الموظفين الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بجرة عبد القادر حيث تم توزيع الاستبيانات على العينة، استرجع منها 48 استبانا صالح للتحليل. تم الاعتماد على برنامج SPSS إصدار 26 في التحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة ، ولقد تم الاعتماد على الاساليب التالية: معامل alpha cronbach لاختبار ثبات اداة الدراسة، correlation de Pearson لاختبار الصدق، shapiro-wilk للتأكد من التوزيع الطبيعي ، التكرارات والنسب لعرض خصائص العينة ونموذج الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات، أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري واستراتيجيات التغيير، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين $R=0,480$ مما يعني أن التمكين الاداري يفسر حوالي 23.1 % من التغيير في استراتيجيات التغيير.

كما بينت النتائج الفرعية :

- المشاركة في اتخاذ القرارات أثرت بنسبة 12.1% على استراتيجيات التغيير.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- التدريب فسر 10.5% من التغيير في استراتيجيات التغيير.
- التحفيز ساعم بنسبة 15.9%.
- كان هناك عوامل أخرى أيضا أثرت على استراتيجيات التغيير منها تفويض الصلاحيات حيث ساهمت بنسبة 18.6%، و أيضا تشكيل فرق عمل وانسجامها معا كان لها أثر بنسبة 11.5%. أشارت تلك النتائج إلى أن جميع أبعاد التمكين لها تأثير ايجابي على دعم استراتيجيات التغيير في المؤسسة محل الدراسة، مما يجعلنا نولي أهمية أكبر لتطوير ممارسات التمكين الإداري لنجاح عمليات التغيير في المؤسسات.

ثانيا: دراسات الأداء الوظيفي

الدراسة الأولى : قامت (إيلي بوحديد 2015) بدراسة بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت بباتنة خلال الفترة الممتدة 2011_2013"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية، ودور التدريب في تحسين الأداء في ظل اقتصاد المعرفة من خلال دراسة هذا الموضوع ميدانيا في مؤسسة الإسمنت بباتنة، وقد تم اختيار هذه المؤسسة باعتبارها من المؤسسات التي تتواكب مع المحيط الديناميكي المحيط بها، إضافة أنها تتميز بأداء مقبول في معظم جوانبه خاصة أداء مواردها البشرية. ولإجراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي بالأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل مفاهيم أداء الموارد البشرية وتدريبها واقتصاد المعرفة، وذلك بالاعتماد على البيانات المتوفرة، ثم المقابلات مع مدير المؤسسة وبعض العمال، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة في بيئة العمل.

من خلال هذه الدراسة لوحظ اهتمام هذه المؤسسة بالتدريب وتكثيف جهودها في هذا المجال، إدراكا لأهميته في تحسين الأداء العام للمؤسسة، كما كشفت الدراسة عن نتائج ملموسة لهذه الاستراتيجية، حيث ارتفعت تكاليف التدريب من 21,372,463 دج سنة 2011 إلى 43,859,254 دج سنة 2013 وهذا لم يكن عبثا إذ اعتبرته استثمارا مهما، وانعكس هذا الاستثمار بشكل واضح على مؤشرات الأداء، من بينها ارتفاع انتاجية العمال من 1,59 طن/ساعة سنة 2011 إلى 2,25 طن/ساعة سنة 2013، إلى جانب زيادة القيمة المضافة لكل ساعة عمل من 1,288 دج إلى 2,505.82 دج خلال نفس الفترة. كما سجلت المؤسسة انخفاضا في عدد الغياب غير المبررة من 11,192 ساعة إلى 10,111 ساعة في هذه الفترة، كما بقي معدل حوادث العمل ضمن الحدود المخططة، مما يعكس تحسنا في الوعي المهني و التزام العمال بقواعد السلامة المهنية داخل المؤسسة.

أظهرت المقابلات مع العمال الذين قاموا بالتدريب، أن أغلبهم لمسوا أثرا إيجابيا مباشرا للتدريب على أدائهم اليومي من حيث السرعة في العمل والجودة، كما أن اعتماد المؤسسة على التدريب العملي

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

و التطبيقية داخل المؤسسة أو في مراكز خارجية متخصصة، ساعد العمال على ربط التدريب بحاجيات العمل الفعلية. وفي الأخير يتضح أن التدريب لم يكن مجرد نشاط تكميلي، بل حرك المؤسسة فعليا نحو تطوير الأداء الفردي و الجماعي، مما ساهم في رفع أداء المؤسسة ككل، وتحقيق أهدافها و الحفاظ على ميزتها التنافسية.

الدراسة الثانية: وفي نفس السياق قام (عسلي نور الدين 2018) بدراسة كان الهدف منها فهم مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية، بالإضافة الى محاولة قياس تأثير هذا الاندماج على مستوى أداء العمال الوظيفي. كما حاولت أيضا تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاندماج الوظيفي كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع ، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة لتطوير استراتيجيات لتحسين أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي العمومي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لهذه الدراسة لاستخلاص النتائج من خلال الواقع الفعلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث ضم ثلاثة أقسام:

القسم الأول للبيانات الشخصية كالعمر و الجنس و المستوى التعليمي، القسم الثاني يقيس الاندماج الوظيفي و كان فيه 07 عبارات، القسم الثالث يقيس الأداء الوظيفي وتكون من 13 عبارة. حيث تم توزيع 110 استبيان واستبعدوا منهم 14، أي أن العينة النهائية كانت مكونة من 96 استبيانا صالحا للتحليل بنسبة حوالي 87,3%.

ولتحليل البيانات المتحصل عليها إحصائيا، تم استخدام برنامج SPSS ، حيث اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى المتغيرات، اختبار Pearson لقياس العلاقة بين المتغيرين، الانحدار البسيط لتحديد مدى تأثير الاندماج الوظيفي على أداء العمال.

وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغ المتوسط العام لمحور الاندماج الوظيفي 3.73 بانحراف معياري قدره 0.58، ما يدل على أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بمستشفى الزهراوي - المسيلة - مرتفع قليلا، ويعكس ارتباطهم النفسي بالوظيفة. أما الأداء الوظيفي، فقد بلغ متوسطه العام 3.24 بانحراف معياري 0.87، ما يشير إلى أن أداء العاملين في هذه المؤسسة مقبول، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى التزامهم الأخلاقي بأداء المهام، و ليس نتيجة الرقابة الإدارية. وقد كشفت الدراسة أيضا عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاندماج الوظيفي والأداء، حيث بلغ معدل الارتباط بين الاندماج الوظيفي والأداء 0.478، وبحساب معامل التحديد بعد التصحيح نتوصل إلى أن 22.1% من تغيرات الأداء تُفسّر من خلال الاندماج الوظيفي، وهو ما تم

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

تأكيده إحصائياً من خلال قيمة F التي بلغت 27.89 عند مستوى دلالة 0.00. وقد تم بناء نموذج انحدار خطي بسيط بين المتغيرين، تمثل في المعادلة: أداء العاملين = $0.719 \times$ الاندماج الوظيفي + 0.558، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين لاندماج الوظيفي وأداء العاملين. كما بينت نتائج اختبار الفرضية الرابعة، بعد إجراء تحليل التباين ANOVA بين محور الاندماج الوظيفي والمتغيرات الشخصية، أنه لا توجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب والخبرة على مستوى الاندماج الوظيفي. أكدت هذه النتائج ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، التي أكدت أن اندماج العاملين ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويُعد محفزاً أساسياً لتحسين الإنتاجية وتعزيز الالتزام داخل المؤسسات الصحية.

الدراسة الثالثة: أما دراسة (علي مرزوق و فهم خطاب 2020) التي نشرت في المجلة العلمية للبحوث المالية و التجارية، فقد هدفت إلى دراسة أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية. حاولت الدراسة تحديد العلاقة بين رفاهية العاملين النفسية والجسدية على أدائهم الوظيفي، سواء في جانب التكيف أو الأداء في المهام اليومية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المجتمع المتكون من جميع العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، الذين يتراوحون بين موظفين ذوي خبرة متوسطة وأخرى عالية. وتشمل هذه الفئة موظفي الإدارات المختلفة في البنوك مثل إدارة الموارد البشرية، والإدارات المالية، والإدارة التنفيذية، و لكبر مجتمع الدراسة تم اختيار 242 موظفاً من العاملين في ثلاثة بنوك تجارية مصرية بمحافظة كفر الشيخ، وهي: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، وبنك القاهرة. تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتم الحصول على 197 استجابة صالحة، مما يعني أن نسبة الردود الصالحة بلغت 81.4%، وهي نسبة مرتفعة في الدراسات الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن رفاهية العاملين لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. حيث أظهرت التحليلات الإحصائية أن 65% من العاملين أشاروا إلى وجود بيئة عمل مريحة تحفزهم على زيادة الإنتاجية. وقد أظهرت البيانات أن رفاهية العاملين النفسية تؤثر بشكل أكبر على الأداء الوظيفي، حيث بلغت نسبة التأثير 80% مقارنةً بالرفاهية الجسدية، التي كانت لها تأثير أقل بنحو 50%. كما أظهرت الدراسة أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الراحة النفسية والرفاهية في العمل أظهروا زيادة ملحوظة في أدائهم التكيفي والمهمة، بنسبة 70% للأداء التكيفي و 75% للأداء المهام الأساسية. من ناحية أخرى، كانت رفاهية الحياة (مثل التوازن بين العمل والحياة الشخصية) لها تأثير محدود نسبياً على الأداء، حيث تراوحت نسب التأثير بين 50% و 55%. بشكل عام، تؤكد النتائج أن رفاهية العاملين لها تأثير كبير ومباشر على تعزيز الأداء الوظيفي، وهو ما يعزز من أهمية تحسين بيئة العمل في المؤسسات لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

الدراسة الرابعة: هدفت الدراسة التي قامت بها (ندى بنت خالد المراس 2023) الى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية-الرياض، حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في وصف أبعاد المتغيرات المستقلة والتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع أداء العاملين داخل المؤسسة أما المنهج التحليلي فاستعمل بغرض تحليل المتغير المستقل و دوره في التأثير على المتغير التابع. وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والمقابلات المباشرة ولكن بشكل رئيسي من خلال الاستبيانات، و أيضا بالاستعانة بالكتب و المجلات و الشبكة العالمية و غيرها من الطرق الثانوية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير فرع، مدير، رئيس قسم) بشركة الاتصالات السعودية STC بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، حيث بلغ عددهم 276 موظفا، و نظرا لصعوبة تغطية المجتمع كاملا بسبب اتساع الحجم و ضيق الوقت، قامت الباحثة باختيار عينة قصدية بنسبة 50% من المجتمع، أي 138 ووزعت عليهم الاستبيانات وفي الأخير تم تحليل 94 استبيان فقط بنسبة 97,66%. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي واضح لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات، حيث سجلت جميع محاور إدارة الموارد البشرية متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت من 4,08 إلى 4,30، وقد تصدر التطوير و التدبير كأكثر تلك الممارسات تأثيرا بمتوسط 4,28، بعدهم تقييم الأداء 4,18، أما بالنسبة لمحور أداء العاملين فقد سجل الالتزام أعلى متوسط 4,37، يليه كمية العمل المنجز 19,4. كما بين تحليل الانحدار وجود علاقة قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0,937، وفسرت ممارسات الموارد البشرية ما نسبته 87.8% من التباين في أداء العاملين. كما بينت النتائج تأثير هذه الممارسات على جودة العمل (74.2%) وكمية الإنتاج (72.8%) مقارنة بالالتزام (35%) كان أكثر وضوحا على البقية.

الدراسة الخامسة: أما بالنسبة لدراسة (نويري بوبكر و شريف حمزة 2025) فقد كان الهدف منها معرفة الدور الفعال للإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية وبالتحديد مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات عبر استبيان إلكتروني شمل عينة ممثل للمجتمع متكونة من 40 من الكوادر الإدارية بالمديرية، مع استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها. كشفت الدراسة الميدانية على عدة نتائج جوهرية فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين، حيث أظهرت النتائج أن 76% من المشاركين أكدوا على توفر البنية التحتية الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما أشار 68% إلى توفر حواسيب مناسبة، كما أكدوا 72%

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

توفر البرامج والأنظمة الداعمة للإدارة الإلكترونية. أما من ناحية التأثير فقد اتفق 85% من المشاركين على مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية بينما رأى 78% أنها قللت من الأخطاء الإدارية، وأكد 82% أنها سهلت سير العمل، و قد لاحظ 75% انخفاضاً ملحوظاً في المعاملات الورقية وهذا أدى إلى خفض التكاليف. أكدت التحليلات الإحصائية النتائج السابقة، حيث بين اختبار khi2 دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمعظم المؤشرات، بينما بلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) 0.896 مما يعني موثوقية الأداة البحثية. أكدت الدراسة على ضرورة تطوير البنية التحتية المستخدمة وتوفير برامج تدريبية للاستفادة الكبيرة من الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

ثالثاً: الدراسات الجامعة بين المتغيرين

الدراسة الأولى: جمعت (الحاج نعاس خديجة 2022) في دراستها بين كل من إدارة التغيير و أداء العاملين، حيث هدفت هذه الدراسة معرفة تأثير إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في هيكل التنظيمي، التغيير في تسيير الأفراد والتغيير في التكنولوجيا) على أداء العاملين في المديرية الجهوية للجمارك بولاية الشلف وأهميتها في ترقية تعزيز الخدمة العمومية وتطوير المرفق الجمركي العام. استهدفت الدراسة جميع المديريات الفرعية والمصالح، وتمثل المجتمع هنا في أعوان و موظفي المديرية الجهوية للجمارك بالشلف والذين بلغ عددهم 542. ونظراً لصعوبة تغطية المجتمع كاملاً تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع حيث تحمل صفاته المشتركة وشملت هذه العينة العمال الذين يشغلون مناصب ذات مسؤولية، وكانت العينة النهائية التي أجريت عليها الدراسة تشمل 163 موظف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات لجأت للاستبيان والذي قسم إلى قسمين: المحور الأول كان للمتغير المستقل و الذي تمثل في إدارة التغيير، بينما المحور الثاني كان للمتغير التابع والمتعلق بأداء الموارد البشرية، وتحليل البيانات المحصل عليها تم استخدام برنامج SPSS 25 وتم توظيف العديد من الأساليب الإحصائية منها: معامل الفاكرونباخ، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وغيرها. وكانت نتائج هذه الدراسة كالتالي: أكدت الدراسة أن لإدارة التغيير تأثيراً واضحاً ومهماً على الأداء الوظيفي فقد أكد التحليل الإحصائي على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط 0,414 مما يدل على ترابط واضح بين ممارسات إدارة التغيير ومستويات الأداء، كما فسرت إدارة التغيير نسبة 50,9% من التباين في الأداء. كان البعد التكنولوجي أكثر تأثيراً بمتوسط 3,40، ويليه الهيكلية بمتوسط 3,27 وبعدهم تسيير الأفراد، بينما كانت الأنظمة الآلية متصدرة المؤشرات الفرعية. أما الأداء العام للعمال فسجل متوسط 3,56، مع تميز في مؤشر الالتزام بالمواعيد 3,81، وضعف كبير في مؤشر الحوافز 2,23، وهذا يبرز وجود مشكلة تؤثر سلباً على التحفيز داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

الدراسة الثانية: في نفس السياق قام (Abbas Ibrahim UMAR2022) بدراسة ميدانية في الجامعات النيجيرية، بهدف تقييم تأثير إدارة التغيير على العاملين في تلك الجامعات، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً لفحص العلاقة بين القيادة الكاريزمية وإدارة التغيير والأداء الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في الجامعات النيجيرية وتم اختيار 200 موظف لتمثيلهم وزعت عليهم الاستبيانات التي قسمت إلى ثلاث محاور: القيادة الكاريزمية، إدارة التغيير وأداء الموظفين. وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وهذا بالاعتماد على العديد من الاختبارات مثل الانحراف المعياري، المتوسطات، الارتباط والانحدار وغيرها.

نتائج هذه الدراسة تظهر ان للقيادة الكاريزمية وإدارة التغيير تأثير على أداء العاملين، حيث اتضح ان العمال يميلون للقادة الكاريزميون عند إدارة التغيير بمتوسط 3.9، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائهم، وأكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرات، حيث بلغ معامل الارتباط القيادة الكاريزمية وإدارة التغيير 0.887، وكذلك بين إدارة التغيير و الأداء الوظيفي 0,833 وبين الإدارة القيادة الكاريزمية والأداء الوظيفي 0,848. أما بالنسبة للتحليل الانحداري، فقد بين أن القيادة الكاريزمية تفسر ما نسبته 71,9% من التباين في الأداء، بينما تفسر إدارة التغيير 69,1%، كما بينت النتائج أن إدارة التغيير تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، حيث انخفض معامل تأثير القيادة الكاريزمية على الأداء من 0,848 إلى 0,515 عند إدخال متغير إدارة التغيير في النموذج. هذه النتائج تؤكد أهمية الجمع بين صفات القيادة الجيدة و استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة لتحسين أداء الموظفين، خاصة في البيئات الديناميكية.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

بنيت هذه الدراسة استناداً على ما تم تناوله في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث ساهمت في بناء الإطار النظري و المنهجي للدراسة الحالية. كشفت هذه الدراسات عن أوجه تشابه و اختلاف مع الدراسة الميدانية التي نقوم بها، و يمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

- _ معظم الدراسات السابقة تناولت نفس الإشكالية المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي من خلال أدوات إدارية وتنظيمية، وهذا ما يعكس تقارب في المفاهيم و النظريات التي تم استخدامها.
- _ اعتمدت الدراسة الحالية كالعديد من الدراسات السابقة على مناهج و أدوات بحثية مشتركة، كاستخدام المقابلة وتحليل البيانات، مما يزيد من موثوقية المقاربة المنهجية.
- _ هناك توجه عام مشترك بين الأدبيات السابقة و الدراسة الحالية نحو تحقيق أهداف متشابهة، مثل تطبيق استراتيجيات تغيير ناجحة و تعزيز الأداء الوظيفي و أداء المؤسسة بصفة عامة .

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

_ من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أنها ركزت على تحليل أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ذات الصلة بموضوع البحث، كالأداء السياقي، التكيفي وأداء المهمة و تقييمها، كما هو الحال في دراسة (مرزوق و الخطاب ، 2020) التي اولت اهتماما بهذه الأبعاد.

القيمة المضافة: تقدّم هذه الدراسة إسهامًا علميًا من خلال تناولها لمؤسسة فلاحية حديثة لم تُدرس من قبل، ما يمنحها بعدًا استكشافيًا ضمن سياق جديد. كما تسجّل الدراسة محاولة للجمع بين البعد الإنساني (مثل القيادة والعلاقات والمشاركة) والبعد التقني (مثل الرقمنة وتحديث طرق العمل)، بهدف فهم إدارة التغيير من منظور مزدوج. ومن الناحية المنهجية، تم الاعتماد على منهج نوعي باستخدام المقابلات نصف الموجهة، مما أتاح الوصول إلى بيانات تفصيلية تعبّر عن واقع المؤسسة من وجهة نظر الفاعلين فيها.

المبحث الثاني: إدارة التغيير في المؤسسات

تعد إدارة التغيير من الأساسيات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في مواجهة التحديات، أيا كان نوعها اقتصادية، تكنولوجية او حتى تنظيمية. حيث لم تعد بيئة العمل ثابتة أو تقليدية، بل أصبحت متقلبة تتطلب استجابة سريعة وفعالة لضمان الاستمرارية فيها. ومن هذا المبدأ، ظهرت أهمية إدارة التغيير في المؤسسات. يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير، من خلال التطرق إلى تعريفها، أهدافها، أنواعها، وخصائصها، إضافة إلى واستراتيجيات التعامل معها، مع عرض أهم النماذج النظرية التي تناولت هذه العملية.

المطلب الأول: تعريف التغيير وإدارة التغيير

الفرع الأول: تعريف التغيير

تعتبر محاولة ضبط مفهوم مصطلح التغيير أمر بالغ الأهمية والصعوبة في آن واحد، وهذا راجع لتعدد وجهات نظر الباحثين ومواضيع دراستهم، وهو ما أدى إلى تعدد و تباين التعاريف المتعلقة به.

كانت بداية استخدام مصطلح التغيير على يد blake & mouton سنة 1956 حيث قدامه ضمن سياق تعريف التطور كجهد شامل و منظم لإحداث تغيير، كما تطرق إليه روبنسون بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما أشار إلى أن التغيير هو عملية تحول من الواقع القائم سؤاء على مستوى الأفراد أو المنظمة، إلى واقع مستهدف يرغبون

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

الوصول إليه خلال فترة محددة، من خلال اتباع طرق و أساليب معروفة ومدروسة، بهدف الوصول لأهداف تعود بالنفع للمنظمة و الأفراد. (نمديلي ، 2021/2022)

ورد في معجم المعاني الجامع مصطلح التغيير: بأنه كلمة أصلها الإسم "تغيير" ومصدرها الفعل "غير"، ومعناه استبدال الشيء بغيره، وهي أيضا التبدل و التحويل. (نجاه، 2023)

ويقصد بالتغيير أيضا حول الشيء وبدله. ليصبح على حالة مختلفة عن الحالة التي كان عليها سابقا. وقد ورد في القرآن الكريم: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (53)) الانفال 53 ، حيث يفسر قوله يغيروا ما بأنفسهم: انهم يبدلوا ما امرهم الله به. (ريحي ، 2015)

انطلاقا من المفاهيم السابقة نتوصل إلى أن التغيير عملية مستمرة، تتمثل في التحول أو التحرك من الوضع الحالي إلى وضع جديد، بهدف تحسين أو تعديل في هيكل أو أنظمة أو أساليب، و يكون خلال فترة زمنية معينة، باستعمال أساليب مدروسة مسبقا ليكون فعال أكثر.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة التغيير

تعددت تعاريف إدارة التغيير بتعدد الباحثين حول الموضوع، نذكر منها ما يلي: (المنجي العسكري و الحياي ، 2014)

عرف Wren Bennis إدارة التغيير بأنها: "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية." "

كما عرفها Steve Smith على أنها: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه." "

و قد تطرق الدكتور سعيد عامر لمفهوم إدارة التغيير حيث قال: "إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية للمتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود." "

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن إدارة التغيير هي عملية منهجية، تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية أفضل. تستخدم للمساعدة على التكيف مع التغيرات الجديدة، من خلال اتباع استراتيجيات عملية لضمان نجاح التغيير وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة التغيير في المؤسسات

الفرع الأول: أهداف إدارة التغيير

إدارة التغيير تأتي لتلبية احتياجات المؤسسة، كما تكون بطريقة منظمة وممنهجة وهادفة، ومن أهم أهداف إدارة التغيير ما يلي: (الحاج نعاس، 2022)

- دعم الموظفين في فهم التحديات التي تواجههم وتشجيعهم على التغيير والتطوير المستمر.
- تعزيز قنوات التواصل بين الموظفين و فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة.
- تنمية روح التعاون بين الأقسام المختلفة بما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- توفير معلومات دقيقة حول مشكلات العمل للمساهمة في إيجاد حلول فعّالة ومناسبة.
- تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز رضاهم الوظيفي.
- تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن استمراريته وتطورها.
- مساعدة المديرين في تطبيق أساليب إدارية حديثة ووضع أهداف واضحة ومحددة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير

تتجلى أهمية إدارة التغيير في المؤسسات الحديثة في ضمان استمرارية نشاطها، وتطورها في بيئة تنافسية تتسم بالتطور المستمر. فيما يلي نذكر بعض النقاط التي تبرز أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسات الحديثة: (الطغر، 2020)

- **الحفاظ على الحيوية الفعّالة:** تساهم إدارة التغيير في خلق أجواء من الانتعاش والنشاط داخل المؤسسة، حيث تساعد على غرس روح المبادرة والتفاعل الإيجابي لدى العاملين، مما يؤدي إلى اختفاء اللامبالاة والسلبية التي تنتج عن الروتين، والتي غالبًا ما تعيق الإبداع وتُضعف الأداء العام للمؤسسة.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** يتطلب التغيير استعدادًا من جميع أفراد المؤسسة. فبينما يتقبل بعض الموظفين فكرة التغيير ويتعاملون معه بإيجابية، يعارضه آخرون نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان مراكزهم و امتيازاتهم. بالرغم من ذلك، يُمكن استثمار هذا الاختلاف في الرؤى لمصلحة المؤسسة، من خلال تحويل الصراع إلى طاقة محفّزة على الإبداع والتجديد و المنافسة.
- **إزكاء الرغبة في التطوير:** التغيير محرك أساسي للتحفيز على التحسين المستمر، وذلك من خلال: تجديد وتطوير القدرات الإنتاجية بما يضمن أداءً أفضل، ومعالجة المشكلات وتنفيذ إصلاحات فعّالة، بالإضافة الى تبني أساليب جديدة للعمل، خاصة من خلال إدخال التكنولوجيا المتطورة، التي تُعدّ دافعًا للتغيير والتحوّل.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- التوافق مع المتغيرات: أصبح التغيير ضرورة حتمية في ظل العولمة التي تُعيد تشكيل معايير العمل. إدارة التغيير أداة استراتيجية تمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المعقدة والمفاجئة، وتحافظ على جاهزيتها في ظل واقع اقتصادي متسارع يفرض مفاهيم ومبادئ جديدة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. كما أن المؤسسات في جميع المجالات مطالبة بالتأقلم مع التغيير لضمان استمراريتها وفعاليتها.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع إدارة التغيير

الفرع الأول: خصائص إدارة التغيير

إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص التي تُمثل ركائز أساسية لنجاح أي عملية تغيير داخل المنظمات، ومن الضروري الإلمام بها وفهمها بشكل جيد لضمان تحقيق النتائج المرجوة. أولى هذه الخصائص هي: (ربحي ، 2015)

- **الهادفية:** التغيير يتم وفق أهداف محددة مسبقاً وواضحة، وليس بطريقة عشوائية، مما يضمن الوصول إلى الغاية المتفق عليها داخل المؤسسة.
- **التوافقية:** لا بد من وجود انسجام بين أهداف التغيير وتطلعات العمال، حتى يكون هناك دعم داخلي حقيقي للتغيير ويقلّ الصراع.
- **الفاعلية:** تعني القدرة على التأثير والتحكم في القوى الفاعلة داخل المؤسسة، وتحريكها نحو التغيير المقصود.
- **الإصلاح:** التغيير يسعى إلى معالجة المشكل القائم، وتحسين الأداء والعمليات، أي أنه تصحيح للأوضاع غير السليمة داخل المؤسسة.
- **الواقعية:** يجب أن يكون التغيير متماشياً مع الواقع العملي والموارد المتاحة داخل المنظمة، بحيث لا يتجاوز قدراتها.
- **الرشد:** يجب أن تُبنى قرارات التغيير على أسس منطقية و عقلانية، مع موازنة بين الفوائد والتكاليف أو الأضرار المحتملة.
- **المشاركة:** تعني إشراك جميع الأطراف المعنية والمتأثرة بالتغيير، وهذا لتقليل المقاومة وزيادة فرص نجاح التغيير.
- **القدرة على التكيف:** إدارة التغيير يجب أن تكون مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل.
- **التنمية والتطوير والابتكار:** لا يقتصر التغيير على الإصلاح فقط، بل يمتد نحو التحسين المستمر والابتكار في أساليب العمل.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

– الشرعية: التغيير يجب أن يتم في إطار قانوني، خاصة إذا كان يتطلب التعديل في الأنظمة أو القوانين الداخلية للمؤسسة.

رسم توضيحي 2: خصائص إدارة التغيير



مصدر الشكل : (Makkawi, 2019)

الفرع الثاني: أنواع التغيير

لقد اختلف الباحثون في تصنيف أنواع التغيير، وقد اعتمد كل منهم على مبدأ معين في التقسيم، حيث قسمته الدكتورة لاراس شفيقة من المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت في محاضراتها وبالاعتماد على كتاب (Guillard و Autissier، 2014) إلى:

1. التغيير الثقافي: يعتبر من أكثر أنواع التغيير تعقيدا، لأنه يمس جوهر المنظمة وهويتها المتمثلة في القيم والسلوكيات المشتركة بين أفرادها. ويأتي هذا التغيير من مصدرين رئيسيين؛ فقد يكون نتيجة لتغيير آخر، مثل إدخال تكنولوجيا جديدة تؤثر على طرق العمل والتواصل، مما يغير تدريجيا الثقافة التنظيمية. كما يمكن أن يكون التغيير الثقافي هدفا بحد ذاته، كأن تسعى المؤسسة إلى ترسيخ قيم جديدة مثل التنمية المستدامة، مما يستلزم إعادة بناء الثقافة الداخلية. ويعد هذا النوع من التغيير صعبا لأنه لا يتم بقرار إداري، بل يتطلب وقتا و جهدا كبيرين لتغيير قناعات الأفراد وسلوكياتهم. ولذلك، فإن نجاح أي تغيير ثقافي يتوقف على وضوح الرؤية، والانخراط الحقيقي للقيادة والموظفين، والاستمرارية في التطبيق والتواصل.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

2. التغيير القانوني: يعد من بين التغييرات الأساسية التي قد تطرأ على المؤسسة، ويتخذ أشكالاً متعددة تختلف في طبيعتها وتأثيرها على العامل. فقد يكون هذا التغيير غير مباشر، كما هو الحال عند تغيير الاسم التجاري للمؤسسة، والذي غالباً ما يتخذ لأسباب تتعلق بالشهرة أو السمعة، دون أن ينعكس بشكل مباشر على ظروف عمل الموظفين. كما يشمل التغيير القانوني أيضاً تحول شكل المؤسسة، كأن تنتقل من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة مساهمة، وهو ما يحدث تغييرات على مستوى الإطار القانوني والتنظيمي، مع احتمال تأثير غير مباشر على العاملين. ومن جهة أخرى، هناك تغييرات قانونية ذات أثر مباشر، مثل تعديل شروط العمل التي تمس وقت العمل، الأجر، أو بيئة العمل، حيث يشعر العامل بتأثيرها بشكل فوري في حياته المهنية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يشمل التغيير القانوني تطوراً في الوضعية المهنية للعامل نفسه، كأن يُرقى أو تُعدّل رتبته داخل المؤسسة، ما يتطلب مراجعة قانونية للعقد أو الوضع الإداري. بذلك، يتضح أن التغيير القانوني لا يقتصر فقط على شكل المؤسسة، بل يشمل أيضاً الجوانب التي تُنظم العلاقة بينها وبين العاملين، مما يجعل فهمه وتحليله أمراً ضرورياً لمواكبة ديناميكية المؤسسات الحديثة.

3. التغيير المُخطط والتغيير المُبنى: يُشير التغيير المُخطط إلى ذلك التغيير المبرمج والمقصود الذي يتم بإرادة واعية من قبل القيادة العليا للمؤسسة، ويكون موجّهاً وفق أهداف واستراتيجيات محددة، معتمداً على خطوات منظمة يتم تنفيذها تدريجياً. ويُستخدم هذا النوع عادةً لمواجهة تحديات محددة أو لتحقيق تحسينات استراتيجية. في المقابل، يُمثّل التغيير المُبنى (أو المُتكوّن) نمطاً أقل رسمية، حيث ينشأ بشكل غير مبرمج نتيجة للمبادرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، ويعتمد على التفاعل بين الأعضاء، وتعبئة الموارد والطاقة، مع ترك مساحة للحدس، والإبداع، والتجريب. ويتميّز هذا النوع من التغيير بمرونته وقدرته على التكيف مع السياقات المختلفة دون أن يكون موجّهاً من الأعلى، بل ينبع من القاعدة التنظيمية للمؤسسة.

4. التغيير غير المختار أو المفروض على المؤسسة: من أنواع التغييرات التي لا تكون ناتجة عن قرار استراتيجي داخلي، بل يفرض على المؤسسة دون إرادتها. هذا النوع من التغيير لا يكون دائماً متوقعاً، مما يصعب من عملية التنبؤ به أو الاستعداد له مسبقاً. وغالباً ما يكون نتيجة لأحداث عرضية مثل الزلازل أو الحرائق، أو نتيجة لتدخلات خارجية كصدور قوانين جديدة أو تغييرات في السياسات الحكومية، وهو ما يُجبر المؤسسة على التكيف مع وضع جديد لم تكن مستعدة له. في هذه الحالة، تكون المؤسسة في موقف دفاعي، وتضطر إلى اتخاذ إجراءات سريعة للتأقلم مع الظروف المستجدة، رغم أن هذا التغيير لم ينبع من داخلها ولم يكن جزءاً من رؤيتها أو خطتها المستقبلية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

توجد أيضا تقسيمات أخرى للتغيير تعتمد على معايير مختلفة، تعكس تنوع الأبعاد التي يمكن من خلالها دراسة وتحليل هذا المفهوم. وفي هذا السياق، أشارت (الحاج نعاس، 2022) إلى أن التغيير يمكن تصنيفه وفقاً لمجموعة من المعايير المعتمدة، كالتالي:

أولاً: من حيث درجة التخطيط:

- التغيير المخطط: تغيير يتم تصميمه وتنفيذه بشكل مدروس، وهدفه الوصول للحالة المرغوبة خلال فترة زمنية محددة. يعتمد هذا النوع من التغيير على تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوة.
- التغيير العشوائي: يحدث بطريقة تلقائية وغير مخططة، وغالبًا ما ينتج عن ظروف غير متوقعة. وقد يؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة. مثال ذلك: الإضرابات العمالية التي قد تؤدي إلى توقف الأنشطة أو حتى إغلاق المؤسسة إذا لم يتم التعامل معها.

ثانياً: من حيث توقيت التنفيذ:

- التغيير السريع: عرف أيضًا "بالصدمة التنظيمية"، وهو تغيير مفاجئ وسريع، يقوم على أحداث تحولًا جذريًا في وقت قصير. قد يؤدي هذا النوع إلى مقاومة من قبل العاملين، لذا يجب التحضير له جيدًا. يُستخدم عادة في الحالات الطارئة التي تهدد استمرارية المؤسسة.
- التغيير التدريجي (البطيء): هو الذي يتم تنفيذه عبر مراحل، وليس دفعة واحدة. يعتبر ملائمًا في حال التغيير الشامل أو في الحالات التي يُتوقع فيها مقاومة هذا التغيير. تتيح هذه الطريقة وقتًا للتأقلم مع التغيير ويسهم في تقليل مستوى المعارضة.

ثالثاً: من حيث نطاق التغيير:

- التغيير الجزئي: يشمل هذا النوع أجزاء محددة من المنظمة، مثل وحدة إدارية محددة، أو مجموعة من الإجراءات، أو بعض الأنشطة التشغيلية.
- التغيير الشامل: هو تغيير واسع النطاق، يشمل كافة جوانب المنظمة، سواء الأفراد، العمليات، أو حتى البنية التنظيمية والسياسات العامة للمؤسسة.

رابعاً: من حيث موضوع التغيير:

- التغيير المادي: يتمثل في تغيير الوسائل التكنولوجية، أو الطرق المعتمدة في العمل، أو التغيرات في الهيكل الميكانيكي للتنظيم.
- التغيير المعنوي: يركز على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، ويهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الأفراد، من خلال برامج التدريب، التنمية، والتحفيز.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

خامسا : من حيث الشمولية (ريحي ، 2015)

- التغيير المتدرج: هو أسهل أنواع التغيير، حيث يتم إدخاله بشكل تدريجي من خلال تعديلات صغيرة بطريقة متواصلة، دون إحداث تحولات كبيرة مفاجئة، مما يقلل مقاومة الأفراد للتغيير داخل المؤسسة.
- التغيير المرحلي: يكون أكثر تنظيماً وتخطيطاً، إذ يتم تجزأت الهدف العام من التغيير إلى أهداف بسيطة تُنفذ على مراحل وفق جدول زمني محدد، مما يسهل على الإدارة عملية متابعة التقدم وتقييمه باستمرار.
- التغيير الشامل: أكثر الأنواع اتساعاً وعمقا، حيث يكون دفعة واحدة و يشمل جميع عناصر المنظمة مثل الأفراد، الهيكل التنظيمي، العمليات، الأساليب، والتكنولوجيا، وغالباً ما يُستخدم عند الحاجة إلى تغيير جذري استراتيجي.

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة التغيير ومعوقاتها

الفرع الأول: استراتيجيات إدارة التغيير

تعد استراتيجيات إدارة التغيير من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها لضمان نجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات المختلفة، ويعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على عدة عوامل، منها طبيعة المشكلة التي أدت للتغيير، مدى استعداد العاملين لمواكبة التغيير، وثقافة المؤسسة. من بين هذه الاستراتيجيات: (دبنون، البطي ، و العماري ، 2021)

1. استراتيجية التعليم والاتصال: التي تقوم على مبدأ أن مقاومة التغيير غالباً ما يكون مصدرها نقص المعلومات أو غياب الفهم الواضح لأسباب التغيير. لذلك، يسعى القادة في هذا السياق إلى توعية الموظفين عبر التواصل المباشر وغير المباشر، باستخدام أدوات متعددة مثل الاجتماعات الفردية، العروض التقديمية، أو المذكرات والتقارير، وهذا لتوضيح أهداف التغيير وإيجابياته بالنسبة للمؤسسة و للعاملين أنفسهم. وتكمن قوة هذه الاستراتيجية في قدرتها على خلق وعي جماعي بالحاجة للتغيير، إلا أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، و التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين.
2. استراتيجية المشاركة والتمكين: فتعتمد على إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة، انطلاقاً من التخطيط إلى التنفيذ، والمنطق وراء ذلك أن الأفراد لا يقاومون القرارات التي يساهمون في صنعها. تعمل هذه الاستراتيجية على تحفيز روح الفريق، غرس قيم التعاون والانتماء، كما أنها تشجع على بناء ثقافة داعمة للتغيير، لأنها تمنح العاملين الإحساس بالمسؤولية والثقة. و بالرغم من إيجابياتها، إلا أنها قد تؤدي إلى إطالة زمن اتخاذ القرار، كما

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

أن نتائجها قد تتأثر سلباً إذا كانت المشاركات مبنية على آراء عشوائية غير مدروسة أو تقنر إلى الخبرة.

3. **استراتيجية التسهيل:** تركز على تهيئة العاملين لمواكبة التغيير من خلال تدريبهم على مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات التغيير، وتوفير الدعم اللازم من تجهيزات مادية وبيئة عمل ملائمة. وكل هذا لزيادة فاعلية الموظفين وإدماجهم في عملية التغيير. (العطشان و مفتاح، 2018)

4. **استراتيجية التفاوض:** تظهر كخيار مناسب في الحالات التي تكون فيها المقاومة في فئة معينة من الموظفين أو من طرف ذا نفوذ داخل المؤسسة. وتعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ تقديم مقابل معين - سواء كان مادياً أو معنوياً - للحد من المقاومة، كأن تُمنح امتيازات أو تنازلات بهدف تهدئة المعارضين وكسب دعمهم. وعلى الرغم من الفعالية السريعة لهذه الاستراتيجية، إلا أن تطبيقها قد يكون مكلفاً على مادي و على المستوى التنظيمي أيضاً، كما أنها قد تشجع أطراف أخرى تسعى للحصول على مزايا مشابهة.

5. **استراتيجية القوة والإكراه:** تستخدم عادة في المواقف الطارئة والحتمية، حيث يتم فرض التغيير من خلال إصدار أوامر مباشرة مصحوبة بتهديدات أو عقوبات في حال عدم الامتثال. تُستخدم هذه الاستراتيجية غالباً في حالات إعادة الهيكلة أو الأزمات التي تتطلب قرارات فورية، حيث يكون الوقت ثميناً والقرارات غير قابلة للتفاوض. ومع أنها قد تحقق النتائج المرجوة على المدى القصير، إلا أنها لا تضمن الولاء و الدعم طويل الأمد، بل قد تخلق بيئة يسيطر عليها التوتر وفقدان الثقة بين الموظفين والإدارة. وفي الأخير، يجب الإشارة إلى أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية، لأن كل موقف يتطلب أسلوب معين، لكن في الغالب من المستحسن المزج بين التعليم، المشاركة، والتفاوض، مع اللجوء إلى القوة فقط في حالات الضرورة القصوى.

الفرع الثاني: معوقات إدارة التغيير

التغيير من العمليات التي تهدف إلى نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع أحسن و أكثر فعالية. ولكي يكون التغيير ناجحاً، لا بد من اتباع استراتيجيات مدروسة تتضمن صياغة أهداف و رؤية واضحة، إلى جانب تخطيط منظم. ومن أبرز التحديات التي تواجه عملية التغيير، مسألة "مقاومة التغيير"، وهو الذي سنتطرق إليه في هذا الفرع.

➤ أولاً: مفهوم مقاومة التغيير

تناول العديد من الباحثين تعريف مقاومة التغيير من زوايا مختلفة، وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف واختلافها حسب السياق، وفيما يلي نعرض أبرز هذه التعاريف: (بن سي علي و بوهالي ، 2024)

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

عرف zander مقاومة التغيير بأنها: "السلوك المعتمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من آثار التغيير الحقيقية أو الوهمية".
كما عرفها Zaltman بأنها: "أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير الوضع."
المقاومة مصطلح سلبي بالنسبة للعلوم الإنسانية، فهو بمفهوم: "عندما نتكلم في مجال التأثير، المقاومة تعني رفض الأوامر المعارضة التمرد. كما تعني الفعل الذي من خلاله تحاول جعل بدون أثر أي فعل يوجه نحونا."

➤ ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

يقاوم الأفراد التغيير لعدة أسباب أهمها : (بن عبد العزيز و معزوز، 2011)

- الخوف من التغيير و كيفية تأثيره عليهم؛
- القلق من عدم قدرتهم على إنجاز المهام الجديدة؛
- عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية و الالتزام؛
- التغيير في بعض الأحيان يعني زيادة في أعمالهم؛
- الخوف من فقدان بعض المزايا والمنافع في وظائفهم. (ربحي ، 2015)

➤ ثالثاً: كيفية التعامل معها

يمكننا التعامل مع مقاومة الأفراد للتغيير بعدة طرق وفقاً لـ "كوتر و شليزنجر"، سنتطرق إليها فيما يلي: (بيب، 2016)

1. **التوعية والتواصل:** تعد التوعية من أهم الطرق للتعامل مع مقاومة التغيير، خاصةً عندما تكون المقاومة بسبب نقص المعلومات أو تداول معلومات ناقصة نوعاً ما أو غير دقيقة. يركز هذا الأسلوب على تثقيف الأفراد حول التغيير مسبقاً، ويكون هذا عبر الوسائل المتنوعة مثل العروض التقديمية، ورش العمل، والاجتماعات الدورية. يُفضل في بعض الأحيان الاستعانة بخبراء أو أطراف خارجية لإيصال الأخبار الصعبة بطريقة حيادية. من المهم كذلك مراعاة توقيت مناسب للإعلان عن التغيير لتفادي صدمة العاملين، مع تقديم إشارات تدريجية على ما هم بصدد مواجهته من تغيير، و هذا لمساعدة الموظفين على التكيف. يتطلب هذا الأسلوب وقتاً وجهداً وتكاليف إضافية.
2. **المشاركة والإشراك:** يُعتمد هذا الأسلوب عند عدم امتلاك المبادرون بالتغيير كافة المعلومات الضرورية لإدارته، أو حين تكون هناك جهات قادرة على مقاومة التغيير. إشراك العاملين في عملية التغيير يعزز شعورهم بالانتماء ويؤدي هذا إلى مشاركة حقيقية في التغيير بدلاً من

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

الامتثال الظاهري له. كما يسمح هذا الأسلوب بجمع معلومات وأفكار قيمة من بعض العاملين الذين يشجعون التغيير. قد يكون هذا الأسلوب مستهلك للوقت، خاصة إذا تم إشراك جميع الأفراد حتى وإن كان هذا التغيير لا يعينهم بطريقة مباشرة.

3. التسهيل والدعم: تساعد هذه الطريقة الأفراد على التكيف مع التغيير من خلال توفير الدعم المعنوي، والتدريب، وفترات راحة بعد توزيع الأدوار و المهام، بالإضافة إلى طلب المساعدة من الخبراء و المختصين عند الحاجة. تغد مشاركة العمال وتقديم التسهيلات اللازمة لهم من الحلول الفعالة لمواجهة صعوبات التكيف. لكن تنفيذ هذا المنهج قد يستغرق وقتا و يكون مكلفا، خاصة إذا لم تكن نتائجه مضمونة. (العطشان و مفتاح، 2018)

4. التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند احتمال فقدان أحد الموظفين المهمين نتيجة التغيير أو عند تعارض مصالح بعض الأطراف مع التغييرات الحاصلة. يمكن التفاوض مع الأفراد المقاومين وتقديم حوافز لهم للبقاء أو الرحيل قبل التغيير. يتميز هذا الأسلوب بالمرونة، لكنه قد يكون مكلفا، وقد يفتح امكانية المساومة أو الابتزاز من قبل أطراف ترغب في تحقيق مكاسب مشابهة.

5. الطرق غير المباشرة والاستقطاب: تستعمل هذه الطريقة عند فشل أو ارتفاع تكلفة الأساليب الأخرى. يعتمد هذا الأسلوب على استخدام انتقائي للمعلومات، أو استمالة بعض الأفراد من خلال إشراكهم في عملية إدارة التغيير. بالإضافة إلى المبالغة في وصف الأزمة لتحفيز التغيير بسرعة. رغم سرعته وقلة تكلفته، إلا أنه إذا شعر الأفراد الذين تمت استمالتهم بأنهم يتم التلاعب بهم يفقدون الثقة و بالتالي يقاومون التغيير بقوة أكبر.

6. الإيجار الصريح أو الضمني: يُعتبر هذا الأسلوب كمالا أخير عند الحاجة الماسة للتغيير، و تطلب الوضع التعامل الفوري. يتمثل هذا الأسلوب في فرض التغيير على الأفراد مع فرض عقوبات مثل النقل، فقدان الامتيازات، أو حتى الفصل عند عدم امتثالهم. يمكن أن يثبت هذا الأسلوب سرعته و تغلبه على أي نوع من أنواع المقاومة، إلا أنه قد يؤدي إلى الاستياء و يأتي بنتائج عكسية، كما يعدم ثقة الموظفين بالإدارة على المدى البعيد.

المطلب الخامس: بعض نماذج إدارة التغيير

تعددت النماذج التي تناولت إدارة التغيير، حيث طور الخبراء عددا من النظريات التي تساعد المؤسسات على فهم وتجسيد التغيير بطريقة فعالة، ومن بين هذه النماذج نذكر: نموذج كيرت لوين، نموذج كوتر، نموذج أدكار، نموذج منحنى التغيير، ونموذج ماكينزي S.7 ونظرا لأهمية بعض هذه النماذج في تفسير مراحل التغيير وآليات تنفيذه، سيتم في هذه الدراسة التركيز على ثلاثة نماذج رئيسية تعد من بين الأكثر استخداما، وهي: نموذج كيرت لوين، نموذج كوتر، ونموذج أدكار.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

➤ أولاً: نموذج Kurt Lewin :

يعد كورت لوين (1947) من أبرز الباحثين الذين تطرقوا لموضوع التغيير في الأربعينيات من القرن السابق، حيث قدّم نموذجًا حظي بقبول كبير لدى الباحثين. يعتبر هذا النموذج، بما يتضمنه من مراحل، يُسهّم بشكل فعّال في إحداث التغيير داخل المؤسسات، بشرط أن يُطبّق بطريقة مدروسة و بما يتناسب مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.

يتكوّن نموذج لوين من ثلاث مراحل أساسية: (ريحي ، 2015)

– الإذابة (Unfreezing)

تعتبر الخطوة الأولى نحو التغيير، حيث يسعى القائمون على عملية التغيير إلى تهيئة العاملين نفسياً وسلوكياً لتقبل تلك الفكرة. ويتم ذلك من خلال توعيتهم بوجود مشكلات حقيقية تعيق عمل المؤسسة، مما يدفعهم إلى التطرق لحلول جديدة ومبتكرة. تتطلب هذه المرحلة إزالة الممارسات القديمة التي لم تعد فعالة، وخلق شعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي، مما يجعل العاملين متقبلين للتغيير. وهنا يظهر دور الإدارة في الحد من معوقات التغيير وتوفير بيئة عمل محفزة على الانفتاح و تقبل الممارسات الجديدة.

– التغيير (Change)

بعد مرحلة الإذابة، يبدأ التغيير الفعلي، حيث يتم دمج ممارسات و سلوكيات جديدة لتحل محل السابقة. يعتمد نجاح هذه المرحلة على توفير التوجيه و إعطاء المعلومات الضرورية لدعم الانتقال نحو الأهداف المخططة. أي تسرع في تنفيذ التغييرات قد يؤدي إلى مقاومة داخلية بين العاملين، نتيجة شعورهم بالخوف، القلق و التوتر. ومنه، من الأفضل أن يتم التغيير بطريقة تدريجية و خطوات مدروسة تضمن تحقيق التكيف مع الوضع الجديد.

– إعادة التجميد (Refreezing)

الهدف من هذه المرحلة هو إثبات نتائج التغيير و ضمان استقرارها داخل المؤسسة. فبعد تنفيذ التغيير، تسعى المؤسسة إلى موازن واستقرار بيئة العمل وتعزز الممارسات والسلوكيات الجديدة كجزء من الثقافة التنظيمية السائدة. نجاح هذه المرحلة ضروري لضمان استدامة نتائج هذا التغيير ومنع الرجوع للأنماط القديمة، بما يضمن تحقيق الفوائد التي أسفر عنها التغيير.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

➤ ثانياً: نموذج john kotter:

وفقاً لكوتر (1996)، يتطلب تحقيق التغيير الفعال اتباع ثمان خطوات متسلسلة، نعرضها

فيما يلي: (نمديلي ، 2021/2022)

– الخطوة الأولى: خلق شعور بضرورة التغيير

يتمثل نجاح أي عملية تغيير في تعزيز إحساس الموظفين بالحاجة الملحة للتغيير، وذلك من خلال توعيتهم بالمشكلات الحالية وتقديم التغيير كحل أمثل لها. عبر خلق بيئة يدرك فيها العاملون حجم المعوقات، ويشاركون في حوارات حول طرق المعالجة، تزيد فرص تقبلهم للتغيير. يمكن للقائمين على هذه العملية استخدام عدة وسائل لفتح قنوات تواصل فعالة بين مختلف الأطراف المعنية، سواء عبر اللقاءات الشخصية، أو ورش العمل، أو الوسائط الرقمية المختلفة. ويرى كوتر أن نجاح هذه الخطوة يتطلب دعم أزيد من 75% من قيادة المؤسسة، وهذا بغرض الاستعداد الجيد قبل الانتقال للمرحلة الموالية.

– الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير

لا يمكن لقائد واحد إنجاز عملية التغيير؛ لذا يجب تشكيل تحالف قوي يتكون من مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات وخبرات متعددة تغطي مختلف الجوانب التي قد يشملها التغيير. يدعم هذا التحالف عملية التغيير من خلال نشر الرسائل الداعمة، وتقسيم المهام، وتوفير الدعم اللازم لضمان فعالية التنفيذ.

– الخطوة الثالثة: تطوير رؤية واضحة للتغيير

نظراً لصعوبة مبادرات التغيير واستيعابها أحياناً، خاصة من قبل عمال الوظائف الدنيا في الهرم الإداري، تبرز الحاجة إلى صياغة رؤية واضحة و أهداف بسيطة للتغيير. بحيث هذه الرؤية قابلة للفهم، وقادرة على توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق التغيير.

– الخطوة الرابعة: إيصال الرؤية بفعالية

لا يكفي صياغة الرؤية، بل يجب إيصالها بوضوح وانتظام إلى جميع الأفراد في المؤسسة. وهنا يبرز دور التحالف الداعم، حيث يستخدم قنوات التواصل المختلفة لطرح الرؤية والتأكيد على أهميتها، خاصة عند احتمال ظهور مقاومة من بعض الأطراف داخل المؤسسة. التواصل المستمر يعزز فهم الرؤية ويزيد من فرص تبنيها.

– الخطوة الخامسة: إزالة العوائق

بعد دفع التغيير، من الضروري تحديد العوائق التي قد تعرقل مساره. يمكن أن تتمثل هذه المعوقات في أفراد، أو ممارسات مؤسسية تقليدية، أو تشريعات داخلية، أو حتى موارد مادية. معالجة هذه العراقيل استباقياً يساهم في خلق بيئة داعمة ومستعدة للتغيير.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

– الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب سريعة

يستغرق التغيير وقتًا لتحقيق نتائجه المنشودة، وهذا قد يؤدي إلى الملل وفقدان الحماس أو التشكيك في فعالية الطرق المتبعة. لذلك من الضروري تحقيق إنجازات ملموسة وسريعة تبين فعالية التغيير، وتعتمد كوسيلة لتحفيز العاملين زيادة النتائج ثقتهم في العملية. تُعد هذه النتائج ضرورية لتبرير الاستمرار في تنفيذ الخطط.

– الخطوة السابعة: تعميق التغيير واستمراريته

قد يؤدي الشعور بالرضا المبكر إلى إهدار جهود التغيير قبل ترسيخه. ولهذا أوصى كوتر على تجديد الأهداف باستمرار ومراجعة الأداء بشكل دوري لضمان التقدم المستمر وتقادي التراجع إلى الممارسات السابقة.

– الخطوة الثامنة: ترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة

لا يعد التغيير في الإجراءات والسلوكيات كافيًا لترسيخ ثقافة جديدة. بل يجب دمج التغييرات ضمن القيم الجوهرية للمؤسسة، من خلال الحفاظ على دعم القيادات المؤثرة، وتعزيز سلوك الموظفين الجدد بما يتماشى مع الرؤية الجديدة، وتكريم أولئك الذين يمثلون نموذجًا ناجحًا للتغيير. هذه الممارسات تعزز من استدامة التغيير وتحوله إلى جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

➤ ثالثًا: نموذج ADKAR

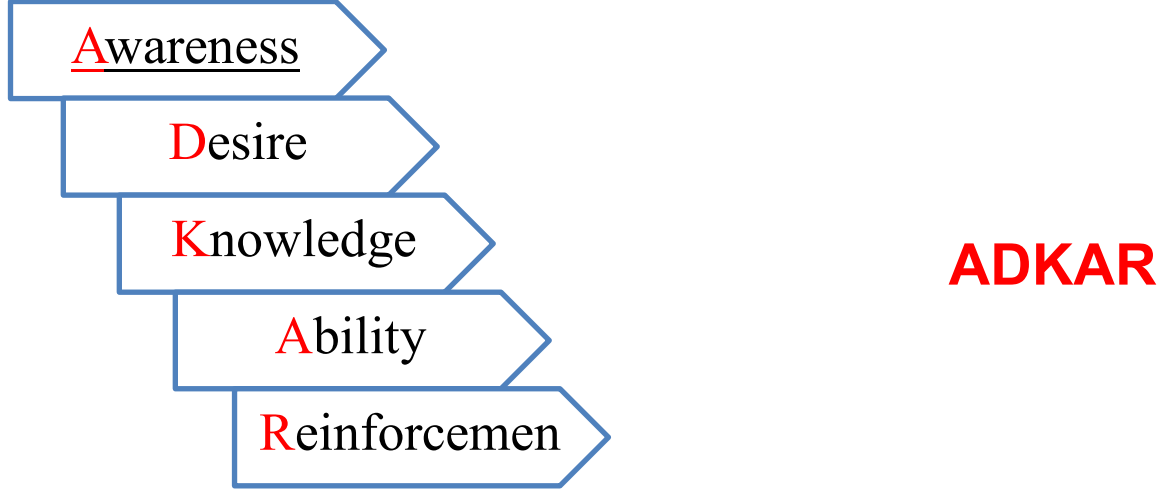
يستخدم نموذج ADKAR (2003) لفهم التغيير على المستوى الفردي وتطبيقه بعد ذلك في المؤسسات، حيث يؤكد أن نجاح التغيير يعتمد على استجابة الأفراد له. ويتكون النموذج من خمس مراحل مترابطة، هي: (Hiatt، 2006)

- **الوعي (Awareness):** يتمثل في فهم الفرد لطبيعة التغيير، أسبابه، والمخاطر المحتملة في حالة عدم تنفيذه، بالإضافة إلى فهم الفوائد الشخصية منه.
- **الرغبة (Desire):** تشير إلى استعداد الفرد لدعم التغيير والمشاركة فيه، وتتأثر بعوامل داخلية عديدة، مثل الحوافز الشخصية وطبيعة التغيير.
- **المعرفة (Knowledge):** تعني امتلاك الشخص المعلومات والمهارات والتدريب الضروري لفهم كيفية تنفيذ التغيير بفعالية.
- **القدرة (Ability):** هي القدرة الفعلية على تطبيق التغيير عملياً وتحقيق الأداء المطلوب استناداً إلى المعلومات المكتسبة قبلاً.
- **التعزيز (Reinforcement):** العوامل التي تضمن استمرارية التغيير، و تنقسم إلى عوامل خارجية مثل المكافآت و التقدير، أو داخلية كالشعور بالرضا الشخصي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

يسير النموذج وفق تسلسل، حيث لا يمكن المرور لمرحلة دون تحقيق التي تسبقها، مما يجعله أداة فعالة لتخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة التغيير من خلال التقييم، التواصل، التدريب، التحفيز والتعامل مع المقاومة

رسم توضيحي 3 نموذج ADKAR



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم المهمة والتي تحظى باهتمام واسع في الدراسات التنظيمية والإدارية، باعتباره مؤشراً لمدى فاعلية الموارد البشرية و قدرتها على المساهمة في تحقيق الأهداف المطلوبة. وزادت أهميته خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، والتي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والالتزام. لذا، يتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي من مختلف الجوانب، تعريفه، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، وأساليب قياسه، وذلك لتوضيح دوره في تعزيز التميز المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لفهم أعمق لمصطلح الأداء الوظيفي يجب أولاً فهم الأداء ككل، حيث اشتق الاسم "أداء" من المصدر أدى أي إنجاز أو إكمال، مثال قام بأداء واجبه معناه قام بإنجازه. (معجم المعاني الجامع) وقد أشار (عبد الجليل، الطاهر، و اسماعيل، 2022) إلى مفهوم الأداء أنه عملية تهدف إلى قياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي حُطت لها مسبقاً، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بما كان

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

متوقعا. كما يساعد هذا التقييم على تحديد الفجوات أو الانحرافات التي حدثت، وتحليل أسبابها، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها وتحسين الأداء في المستقبل.

من هذا المنطلق يبرز الأداء بأنه هو قدرة الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة له .

مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي نتيجة لاختلاف وجهات النظر والتخصصات التي تناولته، حيث حاول كل باحث تقديم تعريف يعكس تصوره لطبيعة الأداء داخل بيئة العمل. ويعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، كونه يعكس مدى قيام الموظف بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. كما أنه لا يقتصر فقط على كمية الإنجاز، بل يشمل أيضا نوعيته، مدى التزام الموظف، سلوكياته في بيئة العمل، وقدرته على التكيف مع التغيرات وتنفيذ المهام ضمن فريق.

انطلاقا من هذا التعدد، سنستعرض فيما يلي مجموعة من التعريفات التي تبرز مختلف الأبعاد التي يتضمنها الأداء الوظيفي.

عرف الأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة." (تجاني، 2020) ويقصد به أيضا: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج". (محدادي، قادري، و معزوزي، 2023)

وقد عرفه (المتوكل و المجاهد، 2024) بأنه: "الحصيلة النهائية التي حققها الفرد من خلال مزيج من القدرات والمؤهلات والخبرات والجهود المبذولة من قبله التي تقاس من خلال كفاءة وفاعلية التنفيذ" كما أضاف MOTOWIDLO تعريف آخر: "يتم تعريف الأداء في العمل على أنه القيمة الإجمالية المتوقعة من قبل المنظمة لسلوكيات محددة يمارسها الفرد خلال فترة زمنية معينة." (Guillard, Commeiras, Pauvers Brigitte, و Roussel, 2007)

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

ومنه نتوصل، أن الأداء الوظيفي هو مدى كفاءة الموظف و فعاليته في تنفيذ المهام التي تملئها عليه وظيفته، من أجل الوصول إلى هدف معين.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

عند التطرق لموضوع الأداء الوظيفي، نجد أن الباحثين لم يتفقوا على عدد محدد من الأبعاد. فبعض الدراسات تعتبر الأداء الوظيفي كمفهوم أحادي البعد، يركز فقط على تنفيذ المهام. في حين اعتمدت دراسات أخرى على تقسيمه إلى بعدين: الأول يتعلق بالمهام الأساسية للموظف، والثاني يرتبط بالسلوكيات التي تظهر تجاه البيئة والعمل الجماعي.

ومع التطورات الحاصلة في بيئات العمل، بدأت دراسات حديثة ترى أن هناك بعدًا ثالثًا لا يقل أهمية عن الأبعاد الأولى، وهو الأداء التكيفي. وهذا التوجه اتفقت عليه بعض الدراسات الحديثة، مثل دراسة (Solihan & Saidin, 2024) ودراسة (مرزوق و الخطاب ، 2020)، إضافة إلى دراسة (Sonnetage & Volmer, 2008) التي أكدت أن الأداء الوظيفي لا يمكن قياسه بشكل دقيق دون مراعاة هذه الأبعاد، و المتمثلة في: أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي.

أداء المهمة :

عرفت (Sonnetage & Volmer, 2008) أداء المهمة بأنه "يغطي مساهمة الشخص في الأداء التنظيمي، ويشير إلى الأفعال التي تُعد جزءًا من نظام المكافآت الرسمي (أي النواة التقنية)، ويتناول المتطلبات كما هي محددة في أوصاف الوظائف".

يعتبر أداء المهمة من الأبعاد الأولى التي تمت التطرق إليها في الدراسات السابقة، و يركز هذا البعد على قدرة الموظف على القيام بالمهام التي تعتبر جزءا من دوره الوظيفي. هذه المهام عادة ما تكون متنوعة حسب طبيعة العمل، لكن الهدف المشترك بينها هو إتمام الأعمال المطلوبة بكفاءة وجودة. (مرزوق و الخطاب ، 2020)

الأداء السياقي:

في هذا السياق، أشارت (Aronson & Reilly, 2012) بأن: "الأداء السياقي إلى الأنشطة التي لا تُعد جزءًا رسميًا من الوظيفة، لكنها تجعل الأفراد والفرق والمنظمات أكثر فاعلية ونجاحًا". ومنه، نفهم أن الأداء السياقي يتجاوز إنجاز المهام الوظيفية، ليشمل سلوكيات الموظف في بيئة عمله ليساهم في تحسينها وتعزيز روح الفريق أكثر.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

الأداء التكيفي:

"يشير الأداء التكيفي إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات المهام أو المواقف أو الأحداث الجديدة." حيث يعتبر العامل الذي يستطيع التكيف مع التغيرات بجميع أنواعها بسرعة، و يقدم نتائج جيدة، هو الموظف الناجح. (Volmer و Sonnetage، 2008)

قدّم (Pulakos، Arad، Donovan، و Plamondon، 2000) تصنيفاً مكوناً من ثمانية أبعاد للأداء

التكيفي:

- التعامل مع ضغط العمل؛
- التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات؛
- حل المشكلات بشكل إبداعي؛
- التعامل مع مواقف عمل غير مؤكدة وغير متوقعة؛
- تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل؛
- إظهار التكيف الشخصي في العلاقات؛
- إظهار التكيف الثقافي؛
- إظهار التكيف البدني.

جدول 1: الفرق بين أبعاد الأداء الوظيفي

البعد	الهدف	مثال
أداء المهمة	تنفيذ المهام المحددة ضمن عقد العمل	موظف في مصلحة إدارية يقوم باستخراج الوثائق واستقبال المواطنين ومراجعة الملفات يعتبر جزء من مهامه اليومية التي تملئها عليه وظيفته ويقيم عليهما، ولكن ليس بالضرورة هنا أن الموظف قدم قيمة مضافة خارج مهامه.
الأداء السياقي	دعم البيئة الاجتماعية، وزيادة فعالية العمل الجماعي بطريقة تطوعية.	موظف يلاحظ تعب زميله وتراكم الأعمال عليه، فيبادر في مساعدته حتى بدون أن يطلب منه ذلك.
الأداء التكيفي	التأقلم و التكيف مع التغيرات الجديدة، و التعلم المستمر.	موظف يعمل بطريقة تقليدية، ثم قامت الإدارة بتحديث نظام العمل و إدخال نظام رقمي، بدأ الموظف في تعلم التقنيات الجديدة وعمل بها بسرعة.

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة أعلاه

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته

الفرع الأول: مكونات الأداء الوظيفي:

يعد الأداء مؤشر على مدى إنجاز المهام في المؤسسة، فهو يركز على الطريقة التي تنفذ بها المهام، بالإضافة إلى الوسائل المستعملة في العمل، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة. وبالتالي، فإن مفهوم الأداء يتكون من عنصرين أساسيين، هما: الفعالية و التي تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة في ذلك، والكفاءة التي عرفت بأنها تنفيذ الأعمال من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. حيث يعد الأداء المميز هو ذلك الذي يحقق توازنا بين هذين العنصرين بشكل متناغم. (عسلي ، 2018)

الفرع الثاني: محددات الأداء

يعد نموذج "بورتر ولولر" من أهم النماذج التي شرحت محددات الأداء الوظيفي من خلال ترابط ثلاث عناصر تتمثل في الجهد، القدرات، وإدراك الدور. يشير هذا النموذج أن الأداء في موقف ما هو نتيجة لتفاعل تلك الأبعاد معا: (جمعة و خنشور، 2015)

– **الجهد المبذول:** يتمثل في الطاقة النفسية والجسدية التي يوظفها العامل لإنجاز مهامه، ويتأثر بشكل أساسي بمستوى دافعية الفرد والتحفيز الموجود في المؤسسة. فالجهد هو انعكاس لرغبة الموظف في تحقيق نتائج فعلية، وهو يختلف من فرد لآخر حسب مدى إحساسه بالتقدير وفرص التطور.

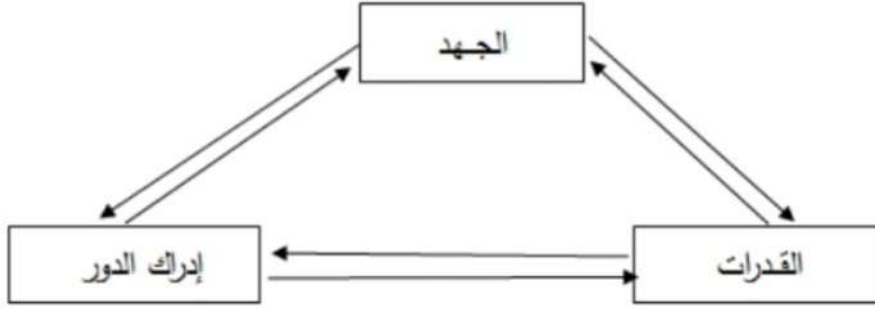
– **القدرات الشخصية:** تشير إلى الخصائص المعرفية والمهارات التي تتوفر في الفرد، والتي تعد لازمة لأداء المهام بفعالية. وتعد القدرات عاملا أساسيا في تحديد أقصى حد ممكن لأداء الفرد، بحيث لا يمكن للدافعية وحدها تعويض ضعف المهارات أو أي نقص في المؤهلات، ما يؤكد على أهمية التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الموظف.

– **إدراك الدور الوظيفي:** يقصد به وعي الموظف بطبيعة مهامه وما ينتظر منه إنجازه. فكلما كان إدراكه لدوره واضحا أكثر، كان قادرا على توجيه جهوده بشكل صحيح، وتقليل الهدر في الوقت والطاقة، مما ينعكس بطريقة إيجابية على جودة أدائه.

ومنه نتوصل، أن الأداء لا يتحقق من خلال عامل واحد، بل هو محصلة لتفاعل بين الدافعية والقدرات والإدراك الصحيح للدور، حيث أي الخلل في واحد من الأبعاد يؤدي إلى تراجع في مستوى الإنجاز.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

رسم توضيحي 4: محددات الأداء الوظيفي



المصدر: (جمعة و خنشور، 2015)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل المتداخلة بينها، حيث يمكن أن تكون العوامل: فنية، إنسانية أو تنظيمية. كل عامل قد يسهم بدرجات متفاوتة في زيادة أداء الفرد أو تدنيه، حسب توفره وطريقة تفاعله مع بقية العوامل. فيما يلي توضيح لأبرز تلك المؤثرات: (بن محمد، 2018)

أولاً: العوامل الفنية

تعد العوامل الفنية من المحددات الأساسية التي تؤثر على فعالية الأداء داخل المؤسسات، لاسيما في البيئات الإنتاجية أو التقنية. فهي تمثل البنية التحتية التشغيلية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير أنشطتها اليومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويؤثر مستوى التطور التقني وجودة التجهيزات، إلى جانب طريقة تصميم بيئة العمل، بشكل مباشر في مدى كفاءة الموظفين وقدرتهم على تقديم أداء متميز. ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد أبرز العوامل الفنية المؤثرة في بيئة العمل كما يلي:

- **التكنولوجيا المستخدمة:** يُساهم اعتماد التقنيات الحديثة والأدوات المتطورة في تسريع إنجاز المهام وتسهيلها، مما يُحسن من جودة المخرجات ويُعزز إنتاجية العاملين بشكل عام.
- **مستوى الاعتماد على الآلات مقابل الجهد البشري:** إن تحقيق التوازن بين استخدام الآلات والاعتماد على الكفاءات البشرية يرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، ويُسهم في تقليل معدلات الخطأ وتحسين جودة الأداء.
- **تصميم وتجهيز المؤسسة:** يؤثر التنظيم الذكي للمساحات داخل المؤسسة، مثل الورش والمخازن، إلى جانب توفير التجهيزات اللازمة، في تحسين انسيابية العمليات وتقليل الهدر في الوقت والجهد.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- **جودة المنتج وشكله وتغليفه:** تُعد جودة المنتج ومظهره الخارجي من العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على أداء العاملين، إذ أن ارتفاع الطلب على المنتجات ذات الجودة العالية يسهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم.
- **التوازن بين الإنتاج والتخزين:** تؤدي الموازنة الفعالة بين كميات الإنتاج والطاقة الاستيعابية للتخزين إلى تقليل الضغط على العمال، مما يسهم في تنظيم سير العمل وتقادي التكديس أو الهدر.
- **أساليب وطرق العمل:** إن اعتماد أساليب عمل مرنة وفعالة يُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز الأداء العام للموظفين، حيث تنعكس سهولة ووضوح الإجراءات على جودة النتائج المحققة.

ثانياً: العوامل الإنسانية

- تُعد العوامل الإنسانية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها فعالية العمل داخل المؤسسات، إذ أن طبيعة العنصر البشري، من حيث خصائصه ومؤهلاته وعلاقاته، تؤثر بشكل مباشر في نوعية الأداء ومدى تحقيق الأهداف. فنجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على توفر الإمكانيات المادية والتقنية، بل يرتبط أيضًا بمدى تفاعل الأفراد وانسجامهم مع بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، تبرز مجموعة من العوامل الإنسانية التي تُساهم في تحسين أو إضعاف الأداء الوظيفي، نعرضها فيما يلي:
- **التركيبة البشرية:** يساهم تنوع الفئات العمرية داخل المؤسسة بين الشباب وكبار السن في إحداث توازن بين الحماس والابتكار من جهة، والخبرة والحكمة من جهة أخرى، وهو ما يعزز من جودة الأداء العام.
 - **مستوى التأهيل والمهارات:** يلعب كل من التعليم والتكوين المهني دورًا حاسمًا في تمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة ودقة، كما يُعد مؤثرًا مهمًا على قابلية الموظف للتطوير والتكيف مع مستجدات العمل.
 - **مدى توافق المؤهلات مع طبيعة العمل:** تتزايد كفاءة العامل عندما تكون مهاراته وخبراته متوافقة مع متطلبات الوظيفة، حيث يسهم ذلك في تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الرضا الوظيفي.
 - **العلاقات الإنسانية:** تُعد بيئة العمل الإيجابية التي يسودها الاحترام، والتعاون، والثقة المتبادلة بين الزملاء وبين الموظفين والإدارة، من أهم العوامل التي تُسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الولاء التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

ثالثاً: المناخ التنظيمي

لا يقتصر نجاح المؤسسات على توفر الموارد البشرية أو التجهيزات الفنية فقط، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها. فهذا المناخ يُعبّر عن الإطار العام الذي يعمل فيه الأفراد، ويشمل مجموعة من الخصائص الإدارية والسلوكية والمادية التي تؤثر في طريقة أداء المهام، واتخاذ القرارات، والتفاعل بين الموظفين. ومن شأن بيئة تنظيمية سليمة أن تُحفّز العاملين، وتُعزز شعورهم بالرضا والمسؤولية، ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء. وفي هذا السياق، يمكن استعراض أبرز عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** التنظيم الواضح للمسؤوليات والقرارات يسهل سيرورة العمل.
- **التواصل الداخلي والخارجي:** التواصل الجيد داخل المؤسسة ومع محيطها الخارجي ضروري لضمان التنسيق الفعال وتحقيق النجاح.
- **نطاق الإشراف:** المشرف الفعال الذي يمتلك مهارات القيادة والتحفيز يمكنه التأثير بإيجابيه على فريقه لتحقيق أداء مميز.
- **طبيعة العمل:** العمل المتكرر يسبب الملل، أما المهام المتجددة التي تتطلب الإبداع فتحفز العمال وتزيد حماسهم.
- **الظروف المادية:** بيئة العمل المريحة، مثل الإضاءة المناسبة، التهوية الجيدة، وفترات الراحة، تساعد الموظفين على تحسين أداءهم وتقلل من تعبهم.
- **التحفيز:** التحفيز بكل كركه سواء كان عبر مكافآت مادية أو تقدير معنوي، فإنّ يعتبر المحرك الأساسي لدافعية الموظفين.
- **التدريب المستمر:** يساعد على تطوير المهارات و تجديد المعارف مما ينعكس مباشرة على زيادة الأداء.
- **عبء العمل والتأخير:** يؤدي التأخر في إتمام المهام والضغط الزائد خفض نسبة التركيز والإنتاجية.
- **التغير التكنولوجي السريع:** يفرض على المؤسسات مواكبة التطورات التقنية وتحديث معداتها باستمرار، كما يجب عليها تأهيل موظفيها باستمرار.
- **التمكين:** إعطاء العاملين الثقة والصلاحيات لاتخاذ القرارات يزيد من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة و بالتالي يحفزهم ذلك للعمل أكثر.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

المطلب الرابع: طرق وأساليب قياس الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه قياس دوري لأداء وسلوك العاملين بهدف معرفة كفاءتهم في انجاز المهام المطلوبة منهم، ويقوم على الملاحظة المستمرة والبيانات الدقيقة، وينتج عنه قرارات مثل الترقية، التدريب، النقل، أو حتى إنهاء الخدمة في بعض المواقف. (بو عبد الله، 2020)

يرتكز تقييم الأداء الوظيفي على عنصرين أساسيين يُمثلان جوهر العملية التقييمية داخل المؤسسات، وهما: مدى إنجاز المهام الموكلة بدقة وفعالية، ومدى قدرة الموظف على التطور المهني والاستعداد للترقية. ويتم هذا التقييم بالاعتماد على أساليب علمية منهجية، وأدوات قياس دقيقة، بما يضمن موضوعية النتائج وعدالتها، ويُسهم في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية تتعلق بكفاءة الموظفين ومستوى عطائهم.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

تُعد عملية تقييم الأداء من الأساسيات التي يعتمد عليها في قياس كفاءة العمال ونسبة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وبالنظر لاختلاف طبيعة الهياكل التنظيمية والمهام الموكلة للموظفين، فقد تنوعت طرق وأساليب تقييم الأداء تبعاً لذلك، إلا أن السمة الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في أي طريقة تقييم هي البساطة والشمولية، بما يضمن شمول جميع العاملين باختلاف درجاتهم ومهامهم، ويسهل تطبيقها دون تعقيد (بو عبد الله، 2020)

وتُصنف طرق التقييم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، حيث تشمل الطرق التقليدية ما يلي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** من الأساليب المستخدمة قديماً، وتقوم على ترتيب العاملين من الأفضل إلى الأقل كفاءة، وهذا بالاعتماد على حكم المشرف على الأداء الفردي. قد تعد هذه الطريقة غير موضوعية، وهذا لاعتمادها على الانطباعات الشخصية، وقد تتأثر ببعض العوامل غير المهنية كالعلاقات الشخصية، خاصة إذ لم يتم تحديد معايير واضحة للتقييم.
- **طريقة المقارنة الثنائية:** تتم بمقارنة كل موظف مع بقية زملائه، بشكل متكرر، لتحديد عدد المرات التي تفوق فيها على الآخرين. تُعد هذه الطريقة صعبة التطبيق في المؤسسات كبيرة الحجم والتي تحتوي على عدد كبير من العاملين، وقد تفنقر إلى الدقة في حال غياب توثيق لنتائج المقارنات.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** يصنف المقيم الموظفين ضمن فئات أداء محددة مسبقاً (مثلاً: 10% ممتاز، 20% جيد جداً...). وفقاً لمنحنى التوزيع الطبيعي. الهدف من هذه الطريقة هو تقليل التحيز في عمليات التقييم، إلا أن تقسيمات النسب قد تظلم بعض الموظفين الأكفاء، كما قد تكون هناك صعوبات في تطبيقها في الفرق الصغيرة العدد.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- **طريقة التقييم البنائي:** تقوم هذه الطريقة على وضع مؤشرات محددة لقياس الأداء مثل كمية العمل المنجز، الانضباط، والسرعة. يمنح الموظف نقاطا حسب درجة توفر كل مؤشر فيه، ويتم تقييمه بناء على المجموع الكلي. تُعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من الطرق السابقة، لكنها تعتمد على إعداد بطاقات تقييم مدروسة تتماشى مع طبيعة كل وظيفة.
- **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتمد على ملاحظة وتوثيق المواقف التي تصدر عن الموظف خلال فترة عمله. يتم استخدام هذا السجل في إصدار تقييم شامل للأداء، هذا ما يؤكد على فعالية هذه الطريقة في تحليل التغيرات السلوكية والمهنية عبر الزمن. غير أن نتائجها تعتمد على التزام المشرفين بالتسجيل المستمر.
- **طريقة التقرير المكتوب:** يقوم المشرف بإعداد تقرير وصفي شامل عن أداء العاملين، يبرز فيه نقاط القوة والضعف. ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولة اعتمادها، إلا أنها غير موضوعية، ولا يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية بالاعتماد عليها مثل الترقية أو النقل، لاعتمادها على وجهات النظر دون معايير كمية واضحة ومحددة.

أما **الطرق الحديثة**، فكانت استجابة لتطور الفكر الإداري، حيث تهدف لربط التقييم بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة وسلوك الموظف في بيئة عمله، ومن أبرزها:

- **الإدارة بالأهداف:** يقيم الموظف بناء على مدى تحقيقه للأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقا مع الإدارة. وتتمثل مراحلها في: صياغة الأهداف العامة للمؤسسة، ثم تقسيمها لأهداف فردية خاصة بكل موظف، وفي الأخير تتبع الأداء من خلال اجتماعات دورية. تعتبر الطريقة محفزة، لكنها تواجه صعوبات في حالة الأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها.
- **مقاييس التقييم السلوكي:** تجمع بين طريقتين تقليديتين هما: الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب، حيث يتم تحديد بعض السلوكيات الرئيسية وتقسيمها لقوائم تستعمل في التقييم. تعتبر نقطة قوة هذه الطريقة في أنها تركز على السلوك الوظيفي القابل للملاحظة، وهذا يضيف طابعا موضوعيا للتقييم.
- **الاختبارات:** تتمثل في إجراء اختبارات تحريرية أو عملية، فردية أو جماعية، يقيم بها مدى امتلاك العامل للكفاءات المطلوبة. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الأساليب موضوعية لأنها تقلل من التحيز الشخصي، إلا أن نتائجها قد تؤثر على العاملين في حال لم تكن هناك شبكة تواصل فعالة تطلعهم على الهدف من هذه الاختبارات.
- **المواقف الاستثنائية:** تركز على تقييم التصرفات التي يقوم بها الموظف في الحالات الاستثنائية. حيث تستخدم هذه الطريقة لتكريم أصحاب الإنجازات المتميزة و الإبداعية أو

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

محاسبة الأشخاص ذوي الأفعال السلبية. إلا أن الإفراط في استخدامها قد يؤدي إلى إغفال الأداء اليومي المنتظم.

– **المعايير والنسب الأدائية:** تعتمد هذه الطريقة على قياس الأداء من خلال مؤشرات كمية كعدد المعاملات المنجزة، التكاليف، معدلات الجودة، أو الحوادث المهنية. تستعمل في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتعد من الأدوات التي أثبتت فعالية في التقييم بشرط أن تتوفر معلومات دقيقة وشفافة.

اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء يتوقف على طبيعة المؤسسة وأهدافها، ومدى توفر أدوات القياس والمعايير الموضوعية، مع ضرورة تحقيق التوازن بين العدالة، الدقة، وقابلية التطبيق.

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية، وهي كالتالي: (بو عبد الله، 2020)

1. **تحديد معايير الأداء:** وهي المعايير العامة المستخدمة في الحكم على مدى تحقيق الموظف لأهدافه، وتكون محددة مسبقاً وفقاً لطبيعة المهمة والفترة المحددة لها.
2. **وضع معايير الأداء:** تحديد معايير قياس أداء كل موظف حسب وظيفته بالاعتماد على تحليل الوظائف والوصف الوظيفي، ويمكن أن تكون هذه المعايير مبنية على:
 - النتائج (مثل عدد المبيعات أو نسبة الإنجاز)،
 - السلوك (كالانضباط والعمل الجماعي)،
 - السمات الشخصية (كاللباقة أو القدرة على التكيف).
3. **إبلاغ العاملين بالمعايير:** تعد هذه الخطوة ضرورية لضمان الشفافية، وتوجيه جهود الموظفين نحو تحسين الأداء، مع محاولة تقادي أن يؤدي ذلك إلى تركيزهم فقط على ما يمنحهم تقييماً أعلى.
4. **تحليل النتائج وإجراء المقارنات:** في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة، وقياس مدى التقدم أو التأخر، وذلك لمعرفة أسباب الاختلاف، التي قد تكون بسبب ضعف في التخطيط، أو نقص في الموارد، أو تقصير في الرقابة.
5. **تحديد الجهة المسؤولة عن الاختلافات:** حيث يتم التمييز بين الأسباب الداخلية (المرتبطة بقرارات داخل المؤسسة) والخارجية (التي لا يمكن التحكم فيها). وتعتمد هذه المرحلة على جمع بيانات دقيقة وتحليل موضوعي لضمان العدالة في التقييم.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي

تعتبر العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي من المحاور الأساسية التي تستوجب دراسة معمقة لفهم كيفية تأثير الممارسات الإدارية على فعالية الأفراد داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، نسلط الضوء على ثلاثة عناصر محورية في إدارة التغيير، وهي: دور القيادة في توجيه الجهود وتحفيز العاملين، وأهمية الاتصال في ضمان التنسيق وفهم الأهداف، والتدريب كوسيلة لدعم الكفاءات وتحسين الأداء. كما نتناول في هذا السياق مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده، باعتبار أن التنظيم الداخلي وطريقة تنفيذ التغيير ينعكسان بشكل مباشر على سلوك العاملين وجودة إنجازاتهم.

المطلب الأول: دور القيادة والتواصل و التدريب في إدارة التغيير

الفرع الأول: القيادة

تلعب القيادة دوراً محورياً في إنجاح إدارة التغيير داخل المؤسسات، نظراً لتأثيرها المباشر في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء العام. فالقائد هو من يحدد الرؤية، ويوضح الأهداف، ويشرح المنهجيات التي تعتمدها المؤسسة. كما يساهم في إشراك العاملين في بلورة السياسات وتنفيذها، مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويحفّزهم على الانخراط الإيجابي في مسار التغيير.

ولتحقيق ذلك، يعتمد القائد على مجموعة من الصفات والمهارات، من أبرزها: القدرة على التواصل الفعال مع الفريق، والاستماع الجيد لما يُطرح من آراء ومقترحات، مما يعزز الثقة المتبادلة ويفتح المجال لتفاعل بنّاء. كما أن التحفيز المستمر يشكّل عنصراً أساسياً في رفع دافعية الموظفين وتحسين جودة أدائهم، إلى جانب المرونة في اتخاذ القرار التي تمنح القائد القدرة على التكيف مع التحديات والمستجدات. ويُسهّم العدل والإنصاف في ترسيخ الثقة داخل بيئة العمل، بينما تُعدّ مهارات حل المشكلات من الركائز الضرورية لضمان استمرارية الأداء. فضلاً عن ذلك، يُجسّد القائد الفعال قدوة عملية من خلال ممارساته المهنية وسلوكه اليومي، مما يُرسخ ثقافة الالتزام والانضباط في المؤسسة.

وعند الحديث عن إدارة التغيير، يزداد تأثير القيادة بشكل ملحوظ، حيث تتأثر استجابة العاملين للتغيير بدرجة كبيرة بطبيعة الأسلوب القيادي. فالقائد الذي يتبع نهجاً تشاركياً يُشجع على التعاون بين أفراد الفريق ويُعزز العلاقة بين الموظفين والإدارة، مما يسهّل عملية التغيير ويقلّل من مقاومته. في المقابل، قد تؤدي القيادة السلطوية الصارمة إلى ضعف التفاعل وغياب الانتماء، نتيجة الشعور بعدم المشاركة في صناعة القرار.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

في المجمل، لا ينحصر دور القائد الفعّال في التوجيه والإشراف فقط، بل يشمل أيضا تهيئة بيئة عمل محفّزة على الإبداع والتكيف، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي ويساهم في تحقيق نجاح مستدام لاستراتيجيات التغيير. (معتز، 2014)

الفرع الثاني: الاتصال

يُعد الاتصال حلقة وصل محورية في إنجاح عمليات التغيير داخل المؤسسة، إذ يمثل الأداة التي تُنقل عبرها المعلومات المرتبطة بالأهداف والاستراتيجيات الجديدة بشكل واضح ومنهجي. فحينما تتوافر المعلومات الدقيقة والمستمرة للعاملين، فإن ذلك يُمكنهم من فهم أبعاد التغيير المنتظر، ويُعزّز من جاهزيتهم للانخراط الفعّال في تنفيذه، مما ينعكس إيجابيًا على التزامهم وجودة أدائهم.

ولا يقتصر دور الاتصال على التبليغ، بل يمتد ليشكّل وسيلة للتفاعل البنّاء مع العاملين، إذ يُمكن الإدارة من استقراء ردود الفعل، وفهم حاجات الموظفين وتوقعاتهم، ما يُسهم في توجيههم بشكل أفضل وتوفير الدعم الملائم لتسهيل عملية التكيف. وبالتالي، يعزّز الاتصال الشعور بالانتماء والمشاركة، ويخفّف من حدة القلق أو المقاومة التي قد تنتج عن غموض التغيير.

في المقابل، فإن ضعف قنوات الاتصال أو غيابها يؤدي غالبًا إلى آثار سلبية، منها تضارب الفهم، مقاومة التغيير، وتراجع الأداء، نتيجة الإحباط أو فقدان الثقة داخل فرق العمل. من هنا، يتحمّل القادة والإداريون مسؤولية أساسية في تطوير أساليب الاتصال، من خلال تبسيط الرسائل، وتكييفها مع مستوى استيعاب الأفراد، فضلًا عن تقديمها بطريقة مرحلية تتيح لهم فهمها واستيعابها تدريجيًا.

علاوة على ذلك، يُعد الاستماع المتبادل وتوفير مساحة لتبادل الآراء والملاحظات جزءًا لا يتجزأ من الاتصال الفعّال، إذ يمكّن المؤسسة من قياس مدى فهم العاملين لما يتم طرحه، وتعديل المسار عند الحاجة.

في ضوء ذلك، لا يُنظر إلى الاتصال باعتباره مجرد قناة لنقل المعلومة، بل كوسيلة استراتيجية تُعزّز التفاعل، تدعم الأداء، وتُسهم في نجاح التغيير. فكلما شعر العاملون بأنهم جزء من عملية التغيير، وكلما كانت الرسائل واضحة ومحفّزة، ارتفعت مستويات الالتزام والتكيف، وتحسّنت الإنتاجية العامة. وعليه، يمثل الاتصال الناجح ركيزة أساسية في تحقيق التوازن بين طموحات المؤسسة وقدرات مواردها البشرية. (معتز، 2014)

الفرع الثالث: التدريب

إلى جانب كل من القيادة الفعّالة والاتصال الواضح، يُعد التدريب عنصرًا لا يقل أهمية في إنجاح إدارة التغيير داخل المؤسسات. فبينما توفر القيادة التوجيه والدعم، وتُسهم الاتصال في بناء

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

الفهم المشترك، يعمل التدريب على تجهيز العاملين بما يحتاجونه من معارف ومهارات ليكونوا على استعداد فعلي للتفاعل الإيجابي مع التحوّلات التنظيمية.

يُعدّ التدريب أحد الركائز الاستراتيجية في دعم إدارة التغيير، إذ لا يقتصر دوره على نقل المهارات التقنية أو تعريف الموظفين بالأنظمة الجديدة، بل يتجاوز ذلك ليشمل تمكينهم من التكيف النفسي والسلوكي مع التحوّلات التي تطرأ على بيئة العمل. فالتغيير الناجح يتطلب إعدادًا معرفيًا وسلوكيًا يُراعي الجوانب الإنسانية، وهو ما يستدعي دمج معارف متعددة من علم النفس التنظيمي، وعلم الاجتماع، والهندسة الإدارية.

يسهم التدريب في خلق أرضية معرفية مشتركة تمكّن الموظفين من فهم أسباب التغيير وأبعاده، مما يقلل من مشاعر الغموض والقلق، ويزيد من قدرتهم على التكيف مع المستجدات. كما يُعزز من جاهزية العاملين للتعامل مع التحديات المحتملة، ويُقلّل من احتمالات مقاومة التغيير من خلال تزويدهم بالأدوات والموارد اللازمة لفهم التوجهات الجديدة والتفاعل الإيجابي معها.

إلى جانب ذلك، يساهم التدريب في ترسيخ ثقافة المشاركة والتعاون، إذ يشعر الموظفون من خلاله بأنهم جزء من عملية التغيير، ما يُعزّز انتماءهم للمؤسسة ويقوّي من التزامهم بأهدافها. كما يمثل التدريب مساحة حوارية مفتوحة تسمح بتبادل الآراء وطرح الاستفسارات، مما يُعزّز التفاعل ويمنح العاملين إحساسًا بالتحكم والمساهمة في صنع القرار.

بالتالي، لا يُعدّ التدريب مجرد وسيلة لنقل المعارف، بل يُعتبر أداة استراتيجية فعّالة تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تنمية القدرات، تقوية المرونة المهنية، ورفع الاستعداد الفردي والجماعي لمواجهة التغييرات التنظيمية بثقة وكفاءة. (Team, 2025)

المطلب الثاني: تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين

تمثل إدارة التغيير دورًا كبيرًا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات، حيث أن التغيير هو عملية لازمة تتطلب استراتيجيات مدروسة و متكاملة لضمان تأثيرها الإيجابي. من خلال تبني تلك الاستراتيجيات للتغيير، يمكن للمنظمات تحسين بيئة العمل، وبالتالي تحسين الأداء بشكل عام. الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع بينت أن تنفيذ التغيير بشكل منظم ومدروس يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق التأثير المباشر على مستويات الالتزام والتحفيز لدى الموظفين.

وقد أكدت بعض الدراسات مثل دراسة (الحاج نعاس، 2022) و (UMAR, 2020) وأيضًا دراسات كل من (Makkawi, 2019) و (مرزوق و الخطاب ، 2020) على تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي من

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

خلال عدة نقاط نذكر منها :

1. **تحسين القدرة على التكيف مع التغيير:** عندما يكون التغيير مدروسًا ومخططًا بعناية، فإنه لا يحدث صدمة تنظيمية مفاجئة، بل يُعد الأفراد تدريجيًا لتقبل التحولات التي تطرأ على بيئة العمل. هذه الاستراتيجية تمنح العاملين وقتًا لفهم متطلبات التغيير واستيعابها، مما يعزز من قدرتهم على التكيف الذهني والسلوكي. وبهذا، يتحول التغيير من مصدر للقلق إلى فرصة للنمو والتعلم، فتزداد كفاءة العاملين في التعامل مع المهام الجديدة أو الأدوات التقنية أو الأدوار التنظيمية المختلفة.
2. **زيادة الالتزام والتحفيز الداخلي:** يتجلى دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام حين يتم إشراك العاملين في صياغة أو تنفيذ التغيير. فالإشراك لا يكتفي بكسر الجمود بل يرفع مستوى الانتماء، ويحوّل الموظف من متلقٍ إلى مساهم في العملية التغييرية. إضافة إلى ذلك، فإن برامج التوعية والتكوين المهني تجعل أهداف التغيير مفهومة وقابلة للتحقيق، وهو ما يخلق دافعًا داخليًا لدى العاملين لبذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أعلى.
3. **تحفيز المشاركة الفعالة عبر القيادة:** تُعد القيادة ذات الطابع الكاريزمي أو التشاركي عنصرًا محوريًا في إنجاح التغيير، حيث لا تفرض التغيير بسلطة القرار بل تقوده بروح الإقناع والإلهام. القادة الذين يتحلون برؤية واضحة، وقدرة على التواصل الجيد، يؤثرون إيجابيًا في مناخ المؤسسة، ويدفعون العاملين نحو الانخراط النشط، من خلال تعزيز الثقة والدعم وتقدير المساهمات الفردية والجماعية.
4. **تحسين الإنتاجية من خلال تطوير المهارات:** التغيير يُعد محفزًا حقيقيًا لتطوير رأس المال البشري، حيث يستدعي مواكبة مستمرة للمعارف والمهارات. فالتحولات في أساليب العمل أو استخدام التكنولوجيا تستدعي التدريب وإعادة التأهيل، مما يؤدي إلى تحسن نوعي في أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم، إذ يُصبحون أكثر قدرة على الإنجاز بكفاءة وفعالية.
5. **تقليل مقاومة التغيير:** تشكل مقاومة التغيير إحدى العقبات الرئيسية في المؤسسات، وغالبًا ما تتبع من الخوف من المجهول أو من فقدان الامتيازات. غير أن التغيير التدريجي والمنفتح على الحوار يُقلل من هذا الرفض، ويحول المقاومة إلى دعم، لا سيما حين يشعر الأفراد بأن صوتهم مسموع وأن التغيير لن يضر بمصالحهم، بل سيُحسن وضعهم المهني.
6. **تحسين بيئة العمل:** إن التغيير التنظيمي لا يتوقف عند البُعد الهيكلي أو الإداري، بل يشمل أيضًا الثقافة التنظيمية والظروف المادية والمعنوية للعمل. من خلال مراجعة أنظمة العمل، توزيع الأدوار، أو آليات التحفيز، تتحسن بيئة العمل فتُصبح أكثر دعمًا للإبداع والتعاون، وتزيد من شعور العاملين بالرضا والانتماء.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

7. الحد من القلق والضغط المهني: إن التغيير الممنهج يخفف من الأعباء النفسية المترتبة عن الغموض والارتباك. فالعامل الذي يعلم ما هو مطلوب منه، ويحظى بدعم إداري ونفسي، يكون أقل عرضة للتوتر والاحتراق الوظيفي. كما أن الشفافية في مراحل التغيير، وتوفير الدعم النفسي والمعلوماتي، يساعد في خلق أجواء من الطمأنينة والثقة المتبادلة.

8. تعزيز الابتكار والإبداع: عندما تتحول المؤسسة إلى كيان يقبل التجديد والتغيير، فإنها تفتح آفاقًا جديدة للإبداع الفردي والجماعي. فالتغيير يُحفِّز على التفكير في بدائل، ويمنح العاملين مساحة لتجربة أساليب جديدة في العمل، الأمر الذي يُسهم في تطوير حلول أكثر كفاءة، ويخلق ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار.

9. الاستمرارية في التحسين والتعلم التنظيمي: يؤدي تبني فلسفة التغيير المستمر إلى ترسيخ ما يُعرف بالتعلم التنظيمي، حيث تصبح المؤسسة قادرة على الاستفادة من التجارب السابقة وتحسين أدائها عبر الزمن. هذه الديناميكية تضمن تطوير السياسات والعمليات بشكل دائم، وتعزز من قدرات المؤسسة التنافسية على المدى الطويل.

10. تحسين الأداء الجماعي والتماسك المؤسسي: إن التغيير غالبًا ما يعيد تشكيل الفرق وطرق التفاعل فيما بينها، ما يُمكن المؤسسة من بناء فرق عمل أكثر تماسكًا وانسجامًا. إذ تُصبح الفرق قادرة على التعاون بفعالية، وتوزيع الأدوار وفق الكفاءات، مما يحفز التمازج المهني ويدفع نحو تحقيق الأهداف الجماعية بجودة أعلى.

هذه النقاط تبرز كيف أن إدارة التغيير تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين في المنظمات، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو حتى على المنظمة ككل.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

خلاصة :

في الختام، يوفر هذا الفصل أساساً نظرياً متيناً لفهم العلاقة المعقدة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تناولنا المفاهيم الأساسية التي تساهم في استيعاب كيفية تأثير استراتيجيات التغيير على الموظفين والمؤسسات. من خلال استعراض الدراسات والتوجهات النظرية في هذا المجال، تم تسليط الضوء على كيفية تأثير التغييرات في رفع مستوى كفاءة الأفراد، وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة. كما تم تناول الأدوات والنماذج النظرية التي تساهم في قياس وتحليل الأداء الوظيفي، مثل التقييم المستمر والتغذية الراجعة. يقدم هذا الفصل نظرة شاملة على الأسس التي تقوم عليها عملية التغيير داخل المؤسسات، ويشكل نقطة انطلاق هامة لفهم كيفية ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء. وبالتالي، يوفر هذا الإطار النظري قاعدة صلبة يمكن البناء عليها لتحليل البيانات الميدانية التي سنتناولها الدراسة في مراحلها المقبلة، ويؤكد على أهمية التغيير كعنصر محوري في تطوير وتحقيق التفوق المؤسسي المستدام.

الفصل الثاني:

الإطار التنظيمي و المنهجي

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

تمهيد

بعد التأسيس النظري لمفاهيم الدراسة في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل لتسليط الضوء على الجوانب التطبيقية والعملية التي توطر الدراسة ميدانيًا ومنهجيًا. ففي هذا السياق، يتناول الفصل الثاني من جهة أولى الإطار التنظيمي، من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بسياقها الداخلي وخصائصها البنوية، وذلك بهدف فهم البيئة التي جرت فيها المقابلات وتحليل نتائجها لاحقًا. ومن جهة ثانية، يعرض الفصل الإطار المنهجي المعتمد في إنجاز هذا البحث، مع شرح أدوات جمع البيانات التي استخدمها الباحث، وكذلك أسلوب تحليل البيانات الذي تم اتباعه.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

المبحث الأول: الإطار التنظيمي

يُعدّ تقديم المؤسسة خطوة أساسية لفهم السياق العام الذي تنتمي إليه الدراسة، إذ يتيح هذا المبحث الإحاطة بالبيئة التنظيمية والإدارية للمؤسسة محل الدراسة، مما يساهم في توضيح الإطار الذي تُطبق فيه المفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بالبحث.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث عرضاً شاملاً لمركز البحث في الفلاحة الرعوية، من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها، طبيعة نشاطها ومهامها، هيكلها التنظيمي، الموارد البشرية العاملة بها. كما سيتم تسليط الضوء على موقع المؤسسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ودورها في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

المطلب الأول: نشأة المركز ورؤيته العلمية

الفرع الأول: نشأة المركز

يعد مركز البحث في الفلاحة الرعوية بالجلفة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، ذات صبغة قطاعية، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 19-144 المؤرخ في 23 شعبان 1440 هـ الموافق لـ 28 أبريل 2019 م. ويخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 28 ذي الحجة 1432 هـ الموافق لـ 24 نوفمبر 2011، الذي يُحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

يتمتع المركز بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويخضع لوصاية المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وقد تم اختيار موقعه الاستراتيجي بولاية الجلفة بالنظر إلى خصائصها البيئية، الرعوية والاجتماعية، مما يجعلها بيئة مثالية لإنجاز مشاريع بحثية ميدانية تستجيب لتحديات التنمية المستدامة في المناطق شبه الجافة.

الفرع الثاني: الرؤية العلمية وأهداف المركز

يطمح المركز إلى أن يكون قطباً وطنياً مرجعياً في البحث التطبيقي المتعدد التخصصات، عبر المزج بين المعارف العلمية الحديثة والممارسات المحلية، بما يساهم في دعم السياسات العمومية المرتبطة بالتنمية الريفية، الأمن الغذائي، والتكيف مع التغيرات المناخية.

يرتكز عمل المؤسسة على تحقيق الأهداف التالية:

تأهيل النظم الرعوية ومكافحة التصحر وتثمين الأراضي المتدهورة.

تطوير نباتات وأصناف رعوية مقاومة للظروف البيئية القاسية.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

تحسين الكفاءة البيئية والاقتصادية للأنشطة الفلاحية والرعية.
المحافظة على السلالات الحيوانية المحلية (الأغنام، الإبل، الماعز، الخيول).
تأمين المنتجات المحلية والناجحة عن النباتات والمواشي بما يخدم الأمن الغذائي المحلي.
تمكين المرأة الريفية من خلال دعم الأنشطة التقليدية وإدماجها في برامج التنمية.
دراسة آثار التغيرات المناخية والأزمات (مثل كوفيد-19) واقتراح استراتيجيات للتكيف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

منذ تأسيسها، ضمت المؤسسة مجموعة متنوعة من الموارد البشرية شملت مختلف المناصب والاختصاصات، مما أسهم في خلق أرضية متعددة الكفاءات لدعم نشاطها العلمي والإداري. ورغم انطلاقها بعدد محدود من العمال، إلا أنها سرعان ما شهدت توسعاً تدريجياً تماشياً مع تنامي مشاريعها وتزايد مهامها، حيث ارتفع عدد العاملين إلى ما يقارب 98 موظفاً بين باحثين دائمين، تقنيين، إداريين، ومستخدمين مساعدين، يمثلون مزيجاً متكاملًا من الطاقات البشرية الضرورية لضمان استمرارية وتطور المؤسسة.

ويترجم هذا التطور البشري في المؤسسة من خلال هيكل تنظيمي إداري وبحثي محكم، يجمع بين الأطر التسييرية والتنفيذية والعلمية، ويهدف إلى تحقيق التناسق والفعالية في الأداء، ويتكون من:

1. المدير العام: يمثل قمة الهرم التنظيمي، وهو المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة بكافة مكوناتها، حيث يشرف على جميع الهياكل الإدارية والعلمية، بما في ذلك الأمانة العامة، المديرية المساعدة للبحث، وأقسام البحث.

2. الأمين العام: يخضع مباشرة للمدير العام، ويعد المسؤول على الجوانب الإدارية والمالية كما

يعتبر حلقة الوصل بين التسيير الإداري والتقني، ويشرف على:

- **مصلحة الموارد البشرية:** تُعنى هذه المصلحة بتسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة، وتشمل مهامها التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، المتابعة الإدارية للموظفين، بالإضافة إلى ضبط سجلاتهم المهنية. كما تسهر على تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بالوظيفة العمومية، وتسعى إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية بما يخدم أهداف المؤسسة البحثية.
- **مصلحة المالية والوسائل:** تختص بتسيير الموارد المالية والوسائل المادية للمؤسسة. وتشمل مهامها إعداد الميزانية، مراقبة النفقات، ضمان شفافية العمليات المالية، ومتابعة الصفقات والطلبات. كما تسهر على توفير المستلزمات المكتبية والتقنية، وتدبير المخزون، وصيانة الممتلكات والتجهيزات، مما يضمن استقرار واستمرارية النشاطات.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

– **مصلحة التنظيم والمستخدمين:** تهتم بتنظيم العمل الإداري وتحديد المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة. وتشرف على إعداد الهياكل التنظيمية، ضبط الإجراءات الداخلية، وتحديث دليل المهام. كما تُعنى بشؤون المستخدمين من حيث الانضباط، تطبيق النصوص القانونية، وتبدير المسارات المهنية والإدارية للأفراد، في إطار من الانسجام والتكامل مع باقي المصالح.

– **مصلحة العلاقات العامة والمتابعة الإدارية:** تُعتبر واجهة المؤسسة في تواصلها مع محيطها الخارجي، حيث تتكفل بتنظيم الأنشطة التواصلية، الاستقبال، إعداد التقارير والبيانات الرسمية، وتنسيق العلاقات مع الشركاء والمتدخلين. كما تتابع مختلف الملفات الإدارية، وتُسهّم في ضمان تدفق المعلومات داخليًا وخارجيًا، بما يُعزز صورة المؤسسة ويُدعم شفافيتها.

3. المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي: يُعنى بتسيير النشاطات العلمية داخل المؤسسة، ويُنسّق بين الفرق البحثية المختلفة، كما يتابع تنفيذ المشاريع ويشرف على تنظيم وتوجيه العمل داخل الأقسام والمخابر. يشرف على عدد من **المصالح العلمية** الداعمة، منها:

- خلية المخابر
- مصلحة متابعة برامج البحث
- مصلحة الإعلام العلمي والتوثيق
- مصلحة التنشيط العلمي والتعاون
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى

4. أقسام البحث العلمي: تمثل القلب النابض للمؤسسة من حيث الإنتاج العلمي والمعرفي، وتشمل ما يلي:

- **قسم الإنتاج الحيواني:** يهتم بتحسين سلالات الأغنام والإبل وتطوير تقنيات التربية والتغذية بما يحقق مردودية أكبر في القطاع الحيواني.
- **قسم الموارد النباتية والرعية:** يُعنى بجرد الغطاء النباتي، تأهيل المراعي، واستصلاح الأنظمة البيئية الرعية.
- **قسم علوم التربة والمياه:** يُركز على معالجة مشكلات التصحر وتدهور التربة، وكذا تدبير الموارد المائية بطرق مستدامة.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

- قسم الاقتصاد الفلاحي والتنمية الريفية: يُركّز على دراسة الأنشطة الاقتصادية الريفية واقتراح سبل تمكين الفلاحين وتحقيق التنمية المحلية.
- قسم البيئة والتغيرات المناخية: يُقيم آثار التغيرات المناخية على المنظومات الفلاحية والرعوية، ويقترح حلولاً عملية للتكيف مع التحديات البيئية.

المطلب الثالث: المشاريع البحثية والأثر المجتمعي

الفرع الأول: المشاريع البحثية للمؤسسة

- ينفذ المركز عددًا من المشاريع البحثية ذات البعد الوطني والمحلي، من أبرزها:
 - مشروع حول استراتيجيات التكيف مع التغير المناخي في المناطق الجافة.
 - مشروع لتحسين جودة زراعة الزيتون وتثمين المنتجات الثانوية في السهوب.
 - دراسة تفاعل العائل والطفيليات لدى الأغنام المحلية.
 - مشروع وطني متعدد الشركاء (PNR) حول التنمية الفلاحية المستدامة.
 - دراسة سوسيو-اقتصادية لتأثير جائحة كوفيد-19 على مربي الأغنام.
 - مشروع لإنتاج نظام غذائي مستدام من زيت الزيتون عبر تحويل الفضلات إلى منتجات غذائية ومبيدات حيوية.

الفرع الثاني: الأثر العلمي والمجتمعي

يمثل مركز البحث في الفلاحة الرعوية أحد الركائز البحثية الأساسية في الجزائر، لما له من دور في دعم التكامل بين البحث العلمي واحتياجات المجتمعات المحلية، خصوصًا في البيئات السهبية والهشة. كما يسهم في بلورة حلول عملية لصناع القرار، ويُعد حلقة وصل حيوية بين المعرفة الأكاديمية والميدان الفلاحي، بما يعزز الأمن الغذائي والتنمية المستدامة على المديين القريب والبعيد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يمثل الخطة المنهجية التي سار عليها الباحث في دراسة الظاهرة قيد التحليل. فمن خلال هذا المبحث، يتم توضيح المقاربة المنهجية المعتمدة، والمنهج المستخدم في جمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى أدوات البحث ومبررات اختيارها، وكذا تحديد طبيعة العينة ومجتمع الدراسة.

سنسعى في هذا المبحث إلى تقديم عرض تفصيلي للخطوات المنهجية المعتمدة، مع تبرير الاختيارات المنهجية والأدواتية، بما يسهم في إضفاء الطابع العلمي والصرامة الأكاديمية على الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

المطلب الأول: الخلفية الفلسفية والمنهج المعتمد

الفرع الأول: الموقف الابستمولوجي

تعتمد هذه الدراسة في تناولها لموضوع "مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي" على بناء فهم تفسيري عميق للواقع التنظيمي، وذلك من خلال ملاحظة وتحليل التجارب الذاتية للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. ويمثل هذا التوجه محاولة لفهم الكيفيات التي يتفاعل بها الأفراد مع استراتيجيات التغيير، والكيفية التي ينعكس بها هذا التفاعل على أدائهم الوظيفي، وهو ما يقتضي اعتماد مقارنة نوعية استكشافية تسمح بالتعمق في التجربة الإنسانية بدلا من الاقتصار على العلاقات الكمية.

من هذا المبدأ، تم اختيار المنهج النوعي لهذه الدراسة، مدعوما بالمقاربة الاستقرائية في بناء الفهم والتحليل. وتم الاعتماد على أداة المقابلة نصف الموجهة لجمع المعطيات من الميدان، وتحليلها باستعمال التحليل الموضوعاتي المدعوم ببرمجية NVivo، بغرض الوصول إلى أنماط دلالية وتفسيرات نابغة من الواقع وليس مفروضة عليه.

الفرع الثاني: المنهج المستعمل ومبررات اختياره:

1. المنهج النوعي:

يعرف المنهج النوعي بأنه إطار بحثي يهتم بتحليل وفهم الظواهر في بيئتها الطبيعية، من خلال التركيز على المعاني والدلالات التي يمنحها الفاعلون الاجتماعيون لتجاربيهم الخاصة. ووفقا لما أشارت إليه (الأسود، 2022): " فالبحث النوعي هو ذلك النوع من الأبحاث الذي يعتمد فيه الباحث على آراء أفراد العينة، حيث يوجه لهم أسئلة عريضة عامة، غير متحيزة، ويجمع بيانات تتكون في معظمها من الكلمات أو النصوص التي جمعها من المشاركين، ثم يحلل هذه الكلمات والنصوص بناء على معايير معينة، ليستمد منها الإجابات على أسئلته."

وقد تم اعتماد هذا المنهج نظرا لعدة أسباب علمية:

_ أولاً: موضوع الدراسة يتناول التغيير من وجهة نظر العاملين، وهي تجربة معقدة نفسيا سلوكيا لا يمكن قياسها بأرقام فقط.

_ ثانياً: الأداء الوظيفي ليس مجرد ناتج كمي، بل يتأثر بالمناخ التنظيمي، وبالحوافز، وبالعلاقات، وهي كلها عوامل تتطلب تحليلا نوعيا عميقا.

_ ثالثاً: المنهج النوعي يسمح باكتشاف مفاهيم ومؤشرات لم تكن مطروحة مسبقا، وهو ما يدعم الطابع الاستكشافي للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

2. المنهج الاستقرائي :

تعتمد هذه الدراسة على الاستقراء التحليلي (Analys inductive)، وهو توجه منهجي ينطلق من الواقع الملموس والبيانات الأولية لبناء استنتاجات ونظريات أو أنماط تفسيرية. وقد عرفه (المحمودي ، 2019) "عملية ملاحظة الظواهر وتجميع البيانات عنها للتوصل إلى مبادئ عامة وعلاقات كلية".

وقد تم اعتماد هذا المسار لأنه يتلاءم مع هدف الدراسة المتمثل في اكتشاف وفهم الظواهر التنظيمية كما يعبر عنها العاملون، دون فرض نظريات جاهزة عليهم. فالدراسة لا تنطلق من فرضيات اختبارية بل من سؤال بحثي استكشافي: كيف تساهم إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي؟.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع البحث:

يعرف (جبالة، 2020) جمهور الدراسة بأنه "جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها؛ وعادة ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار مجتمع البحث، الذي يشمل أسماء وعناوين مفردات البحث"، أي أولئك الذين يعيشون الظاهرة قيد الدراسة ويستطيعون التعبير عنها من خلال تجاربهم ومواقفهم الفعلية.

وبناء على طبيعة دراستنا التي تسعى إلى فهم كيفية مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي، تم تحديد جمهور الدراسة ضمن مركز البحث في الفلاحة الرعوية، حيث شهد هذا المركز في السنوات الأخيرة تغيرات مهمة، طرق العمل، أساليب التسيير، وإدماج آليات تكنولوجية جديدة. وقد تم اختيار العاملين داخل المركز بوصفهم فاعلين رئيسيين يعيشون التغيير بشكل مباشر، وتنعكس تأثيراته على أدائهم اليومي. ويتكون جمهور الدراسة من باحثين، تقنيين، إداريين، ومسؤولين في أقسام مختلفة كالإدارة، الموارد البشرية، وأقسام البحوث التقنية والعلمية، ممن يمتلكون الوعي الكافي بالتغيرات التي طرأت على المؤسسة، ويستطيعون التعبير عن كيفية تفاعلهم مع هذه التحولات ومدى انعكاسها على أدائهم في أبعاد متعددة (الأداء المهني، السياقي، التكيفي).

وانطلاقاً من المنهج النوعي المعتمد في هذه الدراسة، تم اختيار العينة بشكل غير احتمالي وهاهدف (échantillonnage raisonné)، مع التركيز على التنوع الوظيفي والخبرة المهنية داخل المركز، بما يسمح بجمع بيانات غنية ومعقدة. وقد تم الاعتماد على مبدأ الإشباع النظري (Charmaz, 2006)، أي أن عدد المشاركين تم تحديده بناءً على توقف ظهور معلومات جديدة تضيف أبعاداً نوعية للتحليل.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

ويمثل أفراد هذه العينة مصدرا مهما للمعرفة المرتبطة بالظاهرة المدروسة، حيث تم استخدام المقابلة نصف الموجهة كأداة لجمع البيانات، ما أتاح للمشاركين التعبير بحرية عن تصوراتهم وتجاربهم المرتبطة بموضوع التغيير داخل المؤسسة، ومدى تأثيره على طريقة أدائهم، مستوى رضاهم، وتفاعلهم مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل.

يظهر الجدول التالي المعلومات الخاصة بالأشخاص الذين تم إجراء المقابلات معهم:

جدول 2: معلومات عن المشاركين في المقابلات

الاسم	المنصب و الأقدمية في المجال	مدة المقابلة
ق.ب	مساعد رئيسي لتسيير البحث 4 سنوات في المؤسسة	45 دقيقة
ع.م	رئيس مصلحة الميزانية و المحاسبة 5 سنوات في المؤسسة	1 ساعة
ص.ف	مهندس دعم البحث 4 سنوات	50 دقيقة
ل.ح	مستشار مكلف بالإعلام 4 سنوات	1 ساعة
ق.م	رئيس مصلحة الوسائل العامة بالنيابة سنة و نصف في المؤسسة	1 ساعة

المصدر : من اعداد الطالب

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

يعتمد البحث النوعي على استخدام مجموعة من الأدوات المتنوعة التي تمكن الباحث من التعمق في فهم الظواهر الاجتماعية والسلوكية من خلال سياقاتها الطبيعية. وفي إطار دراستنا حول مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي داخل مركز البحث في الفلاحة الرعوية، قمنا بتوظيف ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات: البحث الوثائقي، الملاحظة الميدانية، والمقابلات نصف الموجهة.

1. البحث الوثائقي:

يعد البحث الوثائقي مرحلة أساسية في البحث العلمي، إذ تمكننا من بناء الإطار النظري وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة. وفي سياق دراستنا، قمنا بجمع وتحليل عدد من المصادر العلمية المتاحة على مستوى مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، بالإضافة إلى الوثائق الرسمية

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

والتقارير الداخلية الخاصة بالمؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، النظام الداخلي، ومخططات التسيير الإداري.

كما استعنا بعدة منصات إلكترونية ومصادر رقمية مجانية مثل Google Scholar، ResearchGate، وZ-Library، مما مكنا من إثراء خلفيتنا النظرية بمراجع علمية محكمة تناولت مفاهيم إدارة التغيير، الأداء الوظيفي، وديناميكيات التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية.

2. الملاحظة الميدانية:

نظرا للطبيعة التطبيقية لموضوع الدراسة، ارتأينا أن تكون الملاحظة أداة محورية في جمع البيانات الميدانية. فقد ساعدنا وجودنا اليومي بالمؤسسة خلال فترة التدريب من مراقبة مباشرة لسير العمل، ومتابعة التفاعلات بين الموظفين، واستيعاب السياق التنظيمي المرتبط بممارسات التغيير وأثرها على أداء العاملين.

وقد عرفت الملاحظة، حسب (أسماء): "وهي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة".

إن هذه التقنية أتاحت لنا جمع معطيات دقيقة وواقعية، ساعدتنا على تشكيل تصور شامل حول مناخ العمل داخل المؤسسة ومدى انفتاحها على التغيير، مما سيسهم في تحليل مدى تأثيره على أداء الموظفين بأبعاده الثلاثة: السياقي، التكيفي، والمرتبط بالمهمة.

3. المقابلة نصف الموجهة

بما أن الهدف هو الغوص في أعماق التجربة التنظيمية للعاملين، تم استخدام المقابلة نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتعتبر هذه الأداة من أكثر الأدوات ملاءمة للمنهج النوعي، لأنها تجمع بين ضبط الباحث لمسار النقاش، وحرية المستجوب في التعبير عن تجربته الذاتية.

وقد عرفت المقابلة في اللغة بأنها المواجهة والتقابل، أما في معناها الاصطلاحي، فهي "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يُطلب الإجابة عنها والتعقيب عليها وجهاً لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم". ويعرفها أحد الباحثين بأنها "محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة" (المشهداني، 2018)

وقد تم بناء دليل المقابلة بناء على محاور تتعلق بـ:

- فهم العاملين لمفاهيم التغيير.
- تصوراتهم حول كيفية تنفيذ التغيير.

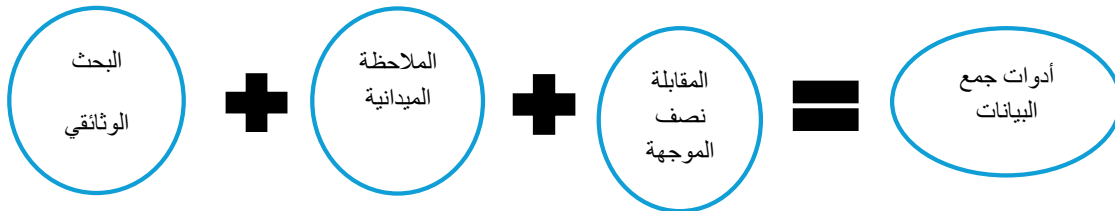
الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

- التحديات التي واجهوها أثناء التغيير.
 - انعكاسات التغيير على أدائهم وسلوكهم الوظيفي.
- كما تم مراعاة أخلاقيات البحث العلمي من خلال ضمان السرية، والحصول على الموافقة القبلية، وتسجيل المقابلات وتحليلها بعناية.

➤ تقديم دليل المقابلة:

- قسمت المقابلة إلى مجموعة من المحاور كالتالي :
- المحور الأول يتعلق بجمع معلومات أساسية حول المشاركين، تشمل الاسم (اختيارياً)، الفئة العمرية، المنصب الحالي، وعدد سنوات الخبرة داخل مركز البحث. هذه المعطيات تساعد على فهم السياق الشخصي والمؤسسي الذي يؤثر على تصورات الأفراد للتغيير.
 - المحور الثاني مخصص لفهم كيفية تسيير التغيير داخل المؤسسة، من حيث دوافعه، طرق تنفيذه، وأدواته.
 - المحور الثالث يستهدف توصيف الأداء الوظيفي قبل التغيير، من خلال استقراء تصورات العاملين وملاحظاتهم حول السلوكيات المهنية السابقة.
 - أما المحور الرابع فيروم تحليل أثر التغيير على الأداء، بجميع أبعاده: السياقي، التكيفي، والمرتبب بالمهام.
- تم إعداد هذا الدليل بلغة مبسطة ومحايدة لضمان سهولة التفاعل، مع الحفاظ على درجة من التوجيه تسمح بتوسيع النقاش وفتح المجال أمام المشاركين للتعبير بحرية عن تجاربهم الشخصية. كما روعي في تصميمه التدرج المنطقي لتسهيل سير المقابلة وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية في جمع البيانات.

رسم توضيحي 5: أدوات جمع البيانات



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أسلوب تحليل البيانات

تم اعتماد أسلوب التحليل الموضوعاتي لتحليل البيانات المستخلصة من المقابلات، باعتباره من أبرز أساليب التحليل النوعي الأكثر شيوعاً ومرنونة. يتيح هذا النوع من التحليل الكشف عن المعاني الضمنية والأنماط المتكررة داخل نصوص المقابلات، بما يساهم في فهم الظواهر الاجتماعية والإدارية

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

من منظور العاملين أنفسهم. وقد أشار (White، Norris، Nowell، و Moules، 2017) إلى أن: "التحليل الموضوعاتي يهدف إلى التعرف على الأنماط والدلالات المتكررة داخل البيانات النوعية، وتحويلها إلى رموز ومعانٍ تحليلية تتيح بناء فهم أعمق للظاهرة المدروسة."

يتميز هذا الأسلوب بقدرته على دمج الجوانب النظرية مع البيانات الميدانية، مما يساعد على توليد رؤى معمقة حول كيفية فهم وتطبيق إدارة التغيير، وتأثيراتها على الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده: السياقي، التكيفي، والمهمة.

1. مراحل التحليل الموضوعاتي

استند التحليل إلى مراحل منهجية وفق ما قدمته Braun & Clarke ، والتي تشمل: (Nowell، White، Norris، و Moules، 2017)

- الاطلاع المتعمق على البيانات: تتمثل في قراءة وتفريغ المقابلات حرفياً، وتكوين فهم شامل لمضامينها.
- التشفير الأولي (Le codage initial): تم تحديد رموز أولية تعبر عن أفكار أو قضايا متكررة أو دلالات خاصة ذات صلة بموضوع الدراسة.
- البحث عن المواضيع (Les thèmes): جُمعت الرموز المتقاربة في دلالاتها داخل فئات تحليلية رئيسية تمثل مواضيع مركزية.
- مراجعة المواضيع: تمت مراجعة وتدقيق هذه المواضيع وربطها بمضامين البيانات والسياق النظري.
- تحديد وتسميه المواضيع: أُعيدت صياغة بعض المواضيع وتم إعطاؤها أسماء تعكس بدقة محتواها التحليلي.
- كتابة التقرير التحليلي: أدمجت النتائج في عرض تركيبى يعكس العلاقة بين إدارة التغيير والتحسين في الأداء الوظيفي.

2. أدوات التحليل: برنامج NVivo 12

في إطار تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات، تم استخدام برنامج NVivo 12، وهو أداة متقدمة لتحليل البيانات النوعية، ويُعد من أبرز البرامج المستخدمة في البحث العلمي لتحليل البيانات غير المهيكلة مثل المقابلات، الملاحظات الميدانية، النصوص، الصور، الفيديو، الصوتيات، وبيانات وسائل التواصل الاجتماعي. يتيح NVivo للباحثين تنظيم البيانات وترميزها، مما يساهم في تحديد الأنماط والاتجاهات، وتحليل العلاقات بين المفاهيم المختلفة. يعتمد البرنامج على أدوات متطورة تساعد في تصنيف وتحليل البيانات بشكل دقيق ومرن، ويُتيح للمستخدمين إنشاء تصورات

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

بيانية تساعد في تفسير البيانات المعقدة. بفضل ميزاته المتقدمة مثل استعلامات البيانات وتحليل الأنماط عبر الزمن والمكان، يساهم NVivo في تعزيز الكفاءة البحثية وتحسين دقة التحليل. يُستخدم هذا البرنامج في العديد من المجالات الأكاديمية مثل العلوم الاجتماعية، الصحة العامة، التعليم، والأنثروبولوجيا، مما يتيح للباحثين تحليل بياناتهم بشكل أعمق وأكثر تنظيماً. (شرقي و بريكة، 2016)

وقد ساهم NVivo 12 في إنجاز المهام التالية:

_ إدارة محتوى المقابلات بشكل منظم:

تم إدخال المعطيات النصية للمقابلات داخل البرنامج وربطها بمعلومات وصفية (مثل رمز المستجيب، تاريخ المقابلة، الموقع...)، مما ساعد على تتبع البيانات وتحليلها ضمن سياقاتها.

_ الترميز وبناء الشفرات الموضوعية (Encodage):

أتاح البرنامج إمكانية الترميز اليدوي أو التلقائي لمقاطع النصوص، عبر إنشاء "عقد تحليلية" (Noeuds) تمثل مفاهيم أو موضوعات محددة. تم تصنيف هذه العقد ضمن هياكل شجرية تعكس الإطار النظري للدراسة، مما سمح بتجميع المعاني المتكررة وتحديد البؤر الدلالية المركزية.

_ تحليل العلاقات والمضامين المفاهيمية:

من خلال أدوات الربط الشبكي، مكن NVivo 12 من تحليل التفاعلات والعلاقات بين الموضوعات المختلفة، والكشف عن الروابط المفاهيمية والسياقية بينها. كما أتاح إنشاء خرائط مفاهيمية (Cartes mentales) ونماذج منطقية (Models) تساعد على تفسير الأنماط المكتشفة بصرياً.

_ استخراج الرسوم البيانية والتقارير التفاعلية:

ساعد البرنامج في توليد رسوم بيانية (Graphes) وجداول تكرارية (Tableaux de fréquences) تدعم تفسير النتائج وتعزز من مصداقية التحليل، كما مكن من تصدير تقارير مفصلة توثق كل خطوات العمل التحليلي.

3. أهمية التحليل الموضوعاتي للدراسة

سمح التحليل الموضوعاتي بفهم كيفية تصور العاملين لممارسات إدارة التغيير داخل مؤسستهم، وكيف تترجم هذه الممارسات إلى تحسن أو تراجع في أبعاد الأداء الوظيفي. كما مكن من الكشف عن الفجوات، والممارسات الفعلية، والتصورات الشخصية التي لا يمكن للبيانات الكمية وحدها أن تبرزها، مما يعزز من ثراء التحليل وعمقه التفسيري.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

خلاصة :

تعد مؤسسة الفلاحة الرعوية واحدة من المؤسسات الحديثة في الجزائر التي تعتمد على الرقمنة لتحسين أدائها. تهدف المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل الفلاحي من خلال استخدام التقنيات الحديثة وتوفير بيئة عمل ملائمة للمزارعين والعمال. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، حيث تم الاعتماد على المنهج النوعي في إجراء الدراسة الميدانية.

تم استخدام المقابلات نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلات مع العاملين من مختلف المناصب في المؤسسة. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج NVivo12 للوصول إلى مجموعة من النتائج التي تقدم رؤى حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وخاصة في ظل استخدام الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة.

الفصل الثالث :

عرض النتائج و مناقشتها

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

يرتكز هذا الفصل على عرض وتحليل المعطيات النوعية التي تم جمعها من خلال الملاحظة والمقابلات نصف الموجهة مع عدد من الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد خضعت هذه البيانات لمعالجة وتحليل معمق باستخدام برنامج NVivo 12، الذي مكّن من استخراج الكلمات المفتاحية، بناء الشفرات الرمزية، وتحديد المحاور الموضوعاتية الكبرى المرتبطة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي.

يُقدّم هذا الفصل نتائج التحليل وفق تسلسل منهجي، بدءًا بتحليل الكلمات الأكثر تكرارًا، ثم استخراج الموضوعات (Themes) الرئيسية، مع دعم النتائج بالأدلة النصية (اقتباسات المشاركين)، والتصورات البيانية المناسبة، وذلك في ضوء الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: عرض نتائج التحليل

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، بهدف فهم كيفية مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال استقراء مضامين المقابلات وتحليلها ضمن السياق الواقعي لمركز البحث في الفلاحة الرعوية.

المطلب الأول: نتائج الملاحظة وخصائص العينة

الفرع الأول: نتائج الملاحظة

أتاحت لنا الملاحظة الميدانية المباشرة في مركز الفلاحة الرعوية فرصة ثمينة لفهم أعمق لكيفية تفاعل الموظفين مع التغييرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسة خلال الفترة الأخيرة. ومن خلال تتبعنا اليومي لحركية العمل داخل الأقسام المختلفة، تمكنا من رصد الأنماط الفعلية للتواصل بين الإدارة والموظفين، سواء في سياقات العمل الروتينية أو خلال فترات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

وقد كشفت الملاحظة عن سلوكيات وتفاعلات تعبر عن وجود علاقة اتصال قائمة على الانفتاح والتجاوب، حيث لاحظنا أن الإدارة لا تتعامل مع الموظفين من موقع سلطوي فقط، بل تتبنى أسلوبًا تشاركيًا يقوم على تبادل المعلومات، والإصغاء لمقترحاتهم، والتفاعل مع انشغالاتهم.

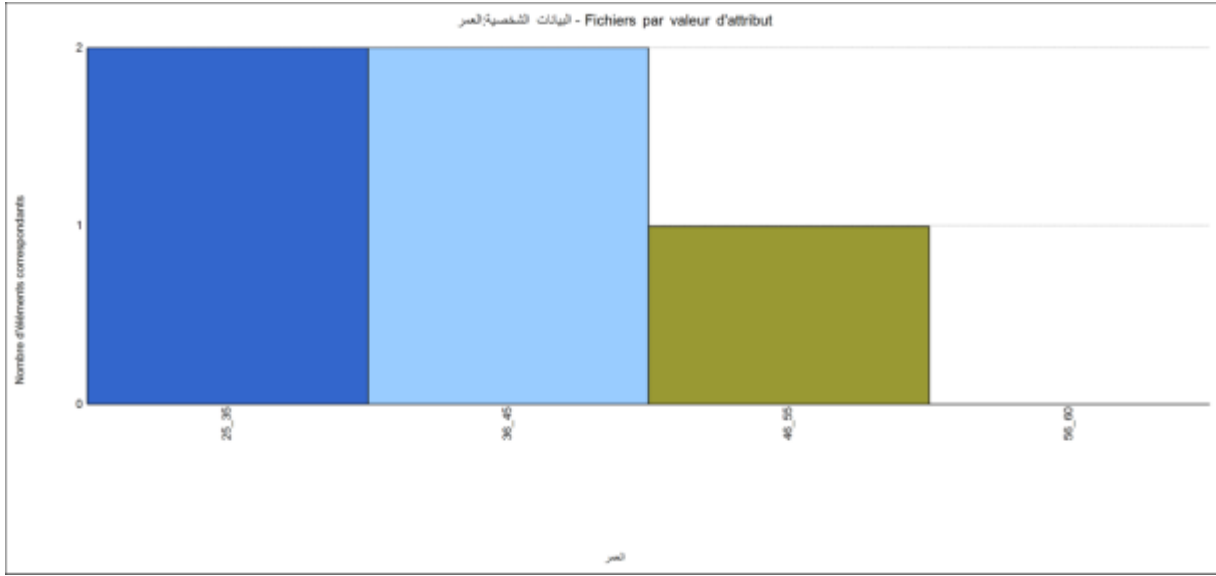
كما سمحت لنا هذه الملاحظة بالتعرف على أدوات الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة، مثل الاجتماعات الدورية، والمحادثات المباشرة، وحتى النقاشات غير الرسمية، التي تؤدي جميعها دورًا فعالًا في إيصال أهداف التغيير وشرح الإجراءات الجديدة. ومن جهة أخرى، رصدنا وجود ديناميكية تواصلية بين الزملاء أنفسهم، تميزت بتبادل الدعم والمساعدة في فهم المستجدات التنظيمية، مما ساهم في خلق بيئة مهنية متعاونة ومتجاوبة مع التحول.

الفرع الثاني: خصائص العينة المدروسة

تكونت عينة الدراسة من خمس موظفين في مركز البحث في الفلاحة الرعوية بالجلفة، حيث تم إجراء مقابلات نصف موجهة معهم قصد استقصاء آرائهم وتصوراتهم حول موضوع إدارة التغيير وانعكاساته على الأداء الوظيفي. تميزت العينة بتنوعها من حيث السن، والأقدمية في العمل، والمستوى الوظيفي، ما أضفى على البيانات عمقا وتنوعا في وجهات النظر.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

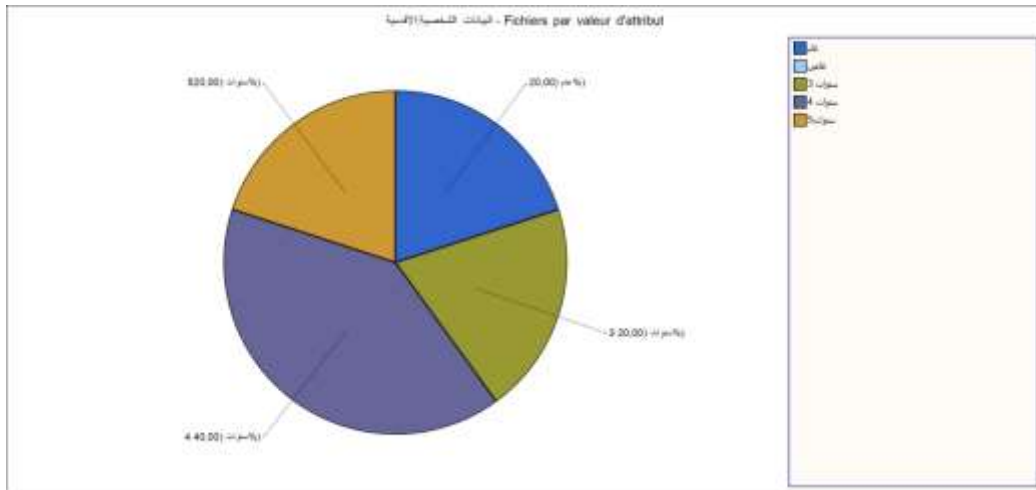
رسم توضيحي 6: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

من حيث الفئة العمرية، تراوحت أعمار المشاركين بين 25 و 55 سنة، وهو ما أتاح تنوعاً في وجهات النظر؛ إذ تمثل الفئة الأصغر سناً (25-35 سنة) طاقة ديناميكية ونظرة متجددة نحو التغيير، بينما قدّمت الفئة الأكبر سناً (36-50 سنة) خبرات تراكمية ورؤى مهنية ناضجة، مما ساعد على إثراء مضمون الدراسة من خلال التفاعل بين الحماسة الابتكارية والتجربة الواقعية.

رسم توضيحي 7: توزيع العينة حسب الأقدمية



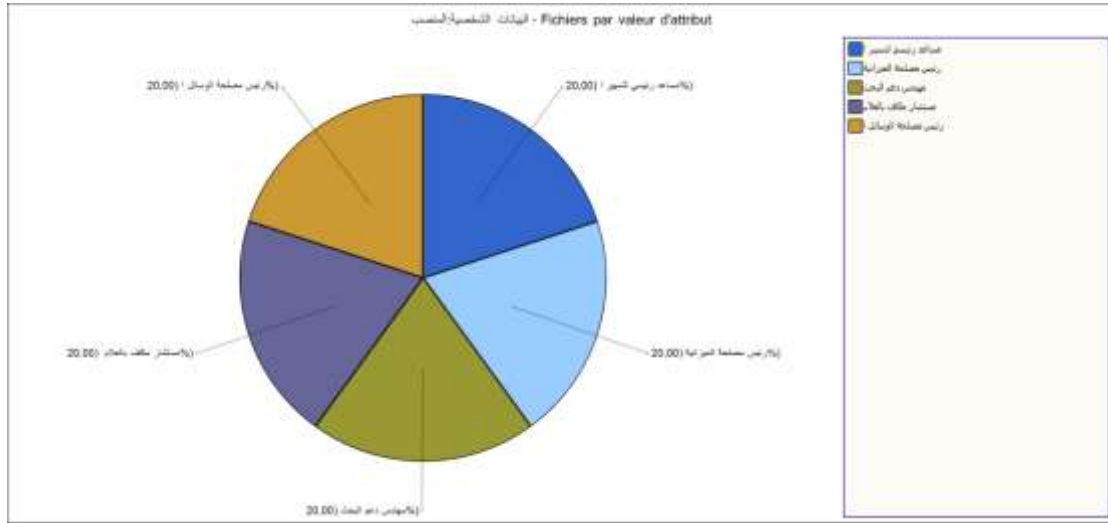
المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج NVIVO

أما من حيث الأقدمية في العمل، فقد تنوعت الخبرات بين موظفين حديثي التعيين لم يتجاوزوا السنتين في المؤسسة، وآخرين تجاوزت خبراتهم الخمس سنوات. هذا التنوع في الأقدمية أسهم في إثراء النقاش حول مراحل التغيير، حيث أتاح لكل فئة تقديم رؤى مختلفة عن كيفية تأثير التغيير على

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

الموظفين الجدد مقارنة بمن لديهم تاريخ طويل مع المؤسسة، مما أثرى فهم تأثير استراتيجيات التغيير على مستوى الأداء الوظيفي.

رسم توضيحي 8: توزيع العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

وبخصوص المناصب الوظيفية، فقد شملت العينة موظفين في مناصب تنفيذية، إلى جانب بعض الإطارات والمشرفين الإداريين، الأمر الذي سمح باستكشاف التغيير من زوايا متعددة، سواء من حيث تنفيذ السياسات أو من حيث التفاعل معها.

هذا التنوع في خصائص العينة مكن من جمع مجموعة متنوعة من المواقف والآراء حيال ممارسات إدارة التغيير، حيث سمح بتسليط الضوء على اختلافات التصورات والتجارب بين الموظفين بناءً على الأقدمية والفئة العمرية. وقد ساهم هذا التنوع في توسيع نطاق التحليل، مما أدى إلى بناء شبكة ترميز شاملة قادرة على النقاط التوجهات المختلفة والمتنوعة التي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات التغيير وكيفية تنفيذها في بيئة العمل. وبالتالي، يمكّننا من بناء صورة كاملة وأكثر تعقيداً حول كيفية تأثير التغيير على مختلف فئات الموظفين

المطلب الثاني: تحليل مضمون المقابلات

1. تحليل التكرار اللفظي:

يعتبر تحليل التكرار اللفظي أداة أولية وأساسية في البحث النوعي، يستعمل لاستكشاف الأنماط الدلالية داخل محتوى البيانات النصية. يمكننا هذا النوع من التحليل من:

- تحديد الكلمات أو المفاهيم التي تحضر بشكل بارز في خطابات المشاركين.
- كشف محاور الاهتمام التي ينصب عليها وعي المشاركين ومواقفهم.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

1.1. نتائج تحليل التكرار اللفظي.

جدول 3: التكرار اللفظي للكلمات

الكلمة	طول الكلمة	عددتها	نسبة ظهورها (%)
التغيير	7	115	2,63
الموظفين	8	66	1,51
العمل	5	40	0,92
المؤسسة	7	37	0,85
المهام	6	36	0,82
الأداء	6	35	0,80
أكثر	4	27	0,62
التكيف	6	26	0,59

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

أظهر تحليل التكرار باستخدام خاصية "Fréquence de mots" في برنامج NVivo أن الكلمة "التغيير" جاءت على رأس الكلمات الأكثر استخداما في المقابلات، حيث وردت 115 مرة، تليها كلمة "الموظفين" بـ 91 تكرارا، ثم "العمل" بـ 88 تكرارا، و"المؤسسة" بـ 74 مرة، كما هو موضح في جدول البيانات والسحابة النصية المرفقة (للاطلاع على الجدول كاملا اذهب للملحق رقم 05 صفحة 102).

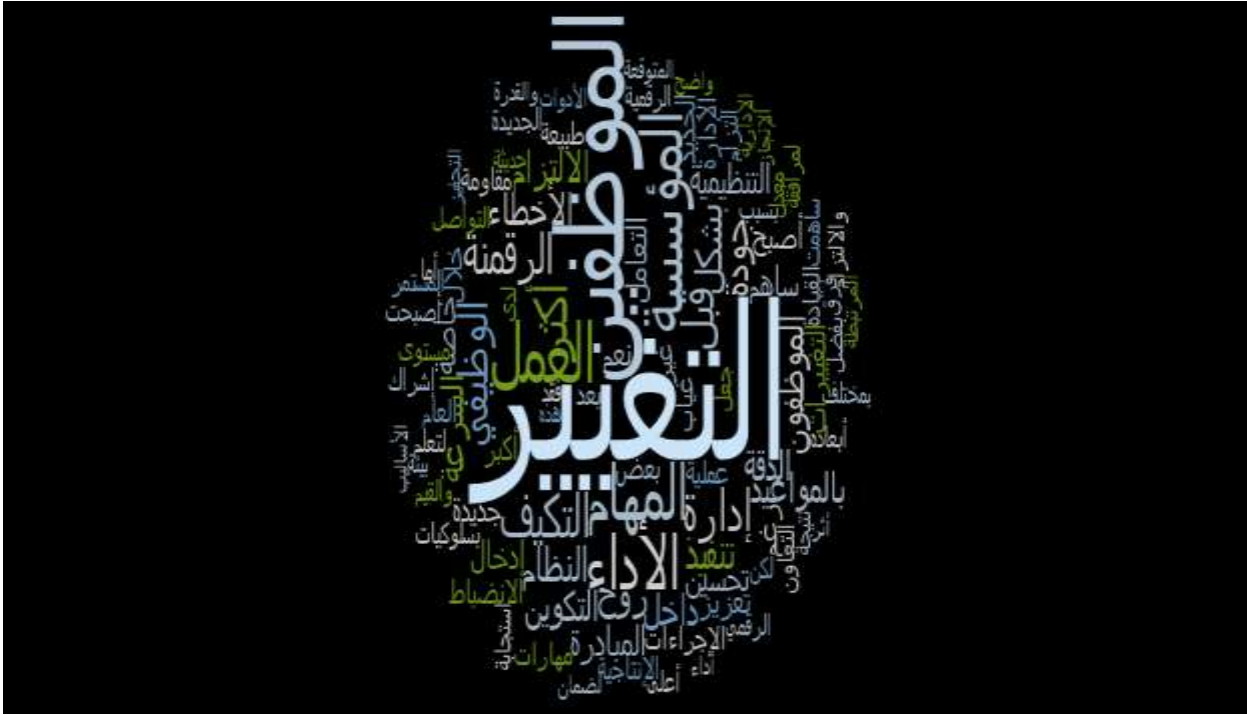
يشير هذا التوزيع إلى ما يلي:

- **محورية موضوع التغيير:** يبين تكرار كلمة "التغيير" مدى حضور هذا المفهوم في ذهن العاملين، ما يعكس وعيا واسعا بعمليات التحول داخل المؤسسة. كما يشير إلى إدراك واضح لأهمية إدارة التغيير كعملية تنظيمية لها تأثيرات متعددة الأبعاد.
- **تركيز على العامل البشري:** احتلال كلمة "الموظفين" المرتبة الثانية يدل على اهتمام المشاركين بتأثير التغيير على العنصر البشري، من حيث التكيف، المقاومة، الأدوار، أو الأداء.
- **علاقة التغيير بسياق العمل:** تكرار كلمات مثل "العمل"، "المؤسسة"، "جودة"، "التكيف"، "إدارة" يدل على أن المشاركين يرون أن التغيير لا يحدث بمعزل عن بيئة العمل، بل هو مرتبط بالسياقات العملية اليومية، وبالهيكل التنظيمية والمؤسسية.
- **أبعاد الأداء:** الكلمات المتكررة مثل "الأداء"، "الجودة"، "التطوير"، "المهام" تلمح إلى وعي المشاركين بأن التغيير لا يقاس فقط بالهياكل بل أيضا بانعكاساته على الأداء الفعلي، ما يدعم أحد محاور هذه الدراسة المرتبطة بأداء المهمة، الأداء التكيفي، والأداء السياقي.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

2.1. السحابة النصية كأداة بصرية للتحليل

رسم توضيحي 9: سحابة الكلمات



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

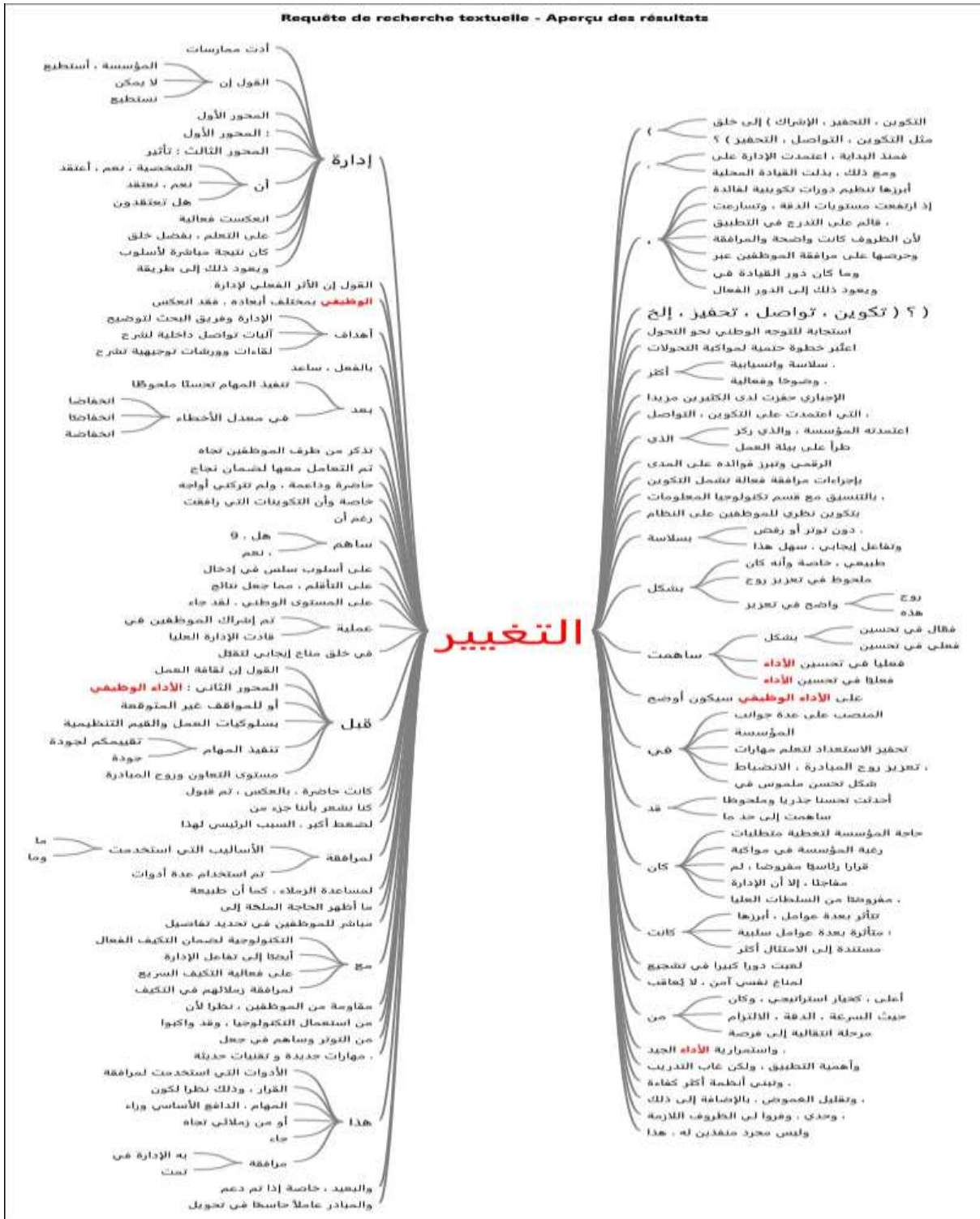
تبرز السحابة النصية (Nuage de mots) الكلمات الأكثر تكرارا بصريا عبر تكبير حجم الكلمات التي تكررت أكثر.

الكلمات الأكثر تكرارا تظهر بحجم أكبر، مما يجعلها أكثر بروزا في الصورة. تعد هذه التقنية مدخلا بصريا لفهم التوجهات الدلالية للنصوص، وقد أظهرت أن الكلمات: "تغيير"، "الموظفين"، "العمل"، "الجودة"، "التكيف"، "المؤسسة" كانت الأكثر بروزا، مما يؤكد النتائج الكمية المستخلصة من تحليل التكرار.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

الفرع الثاني: تحليل الخريطة المعرفية:

رسم توضيحي 10: الخريطة المعرفية



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

يمثل الشكل المستخرج من برنامج NVivo خريطة معرفية (Cartographie Cognitive) تركز على مفهوم "التغيير" كفكرة مركزية. يتم تنظيم الأفكار والمعلومات بشكل هرمي وشبكي، حيث تتفرع المفاهيم الفرعية من المفهوم الرئيسي، وتتوسع بدورها إلى تفاصيل وأفكار أكثر تحديداً. يعكس هذا التنظيم طبيعة التغيير كعملية متعددة الأوجه والجوانب، تتأثر وتؤثر في مختلف العناصر والمستويات داخل المنظمات أو حتى على المستوى الشخصي.

وقد أظهرت الخريطة مجموعة من الأفكار الجوهرية المرتبطة بإدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي، كما يلي:

العبارات المستخلصة من المقابلات:

- إدارة التغيير ساهمت بشكل فعلي في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده.
- ساعد التغيير في تحفيز الاستعداد لتعلم مهارات جديدة.
- ساهم التغيير بشكل واضح في تعزيز التعاون بين الموظفين.
- تم استخدام عدة أساليب لمرافقة التغيير، أبرزها تنظيم دورات تكوينية.
- التواصل والتحفيز كانا من أهم آليات دعم التغيير.
- الأثر الفعلي لإدارة التغيير على الأداء الوظيفي كان واضحاً.
- كنا نشعر بأننا جزء من التغيير ولسنا منفذين له فقط.
- الإدارة وفرت لنا الظروف الداعمة ولم تتركنا وحدنا.
- قادت الإدارة العليا التغيير بالتنسيق مع قسم تكنولوجيا المعلومات.
- جودة تنفيذ المهام قبل التغيير كانت تتأثر، مستندة إلى الامتثال فقط.
- بعد التغيير، أصبح الأداء قائماً على المبادرة والوضوح والدافعية.

القراءة الموضوعية للأفكار:

تعكس هذه الإفادات أثراً مباشراً وفعالاً لإدارة التغيير على الأداء الوظيفي بجوانبه الثلاثة:

- الأداء السياقي: من خلال تعزيز التعاون، وتحسين العلاقات داخل الفريق، والإحساس بالانتماء للمؤسسة.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

- الأداء التكيفي: من خلال تحفيز الموظفين لتعلم مهارات جديدة، والاستعداد لمواجهة مستجدات العمل.
- أداء المهمة: من خلال تحسين جودة تنفيذ المهام، وانتقال الأداء من مجرد الامتثال إلى المبادرة والدافعية.
- كما يتضح اعتماد المؤسسة على آليات داعمة للتغيير، أهمها:
 - التكوين والتدريب كوسيلة لرفع كفاءة الأفراد ومرافقة التغيير.
 - التواصل والتحفيز كممارسات تشجع على المشاركة ونقل من المقاومة.
 - الدعم الإداري والتقني من خلال إشراك القيادة العليا وقسم تكنولوجيا المعلومات.
- من اللافت أيضًا شعور الموظفين بأنهم فاعلون في التغيير وليسوا منفذين فقط، ما يدل على تبني مبدأ التمكين والتشاركية، وهو مؤشر إيجابي على مدى نضج الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل العلاقات

الفرع الأول: تحليل الارتباط بين محتوى المقابلات:

جدول 4: معامل الارتباط بين المقابلات

المقابلة A	المقابلة B	معامل الارتباط بيرسون
مقابلة ق.م	مقابلة ع.م	0,832227
مقابلة ق.م	مقابلة ب.ق	0,831411
مقابلة ل.ح	مقابلة ب.ق	0,810818
مقابلة ع.م	مقابلة ب.ق	0,804485
مقابلة ل.ح	مقابلة ص.ف	0,795712
مقابلة ص.ف	مقابلة ب.ق	0,792856
مقابلة ل.ح	مقابلة ع.م	0,791804
مقابلة ل.ح	مقابلة ق.م	0,791482
مقابلة ق.م	مقابلة ص.ف	0,787192
مقابلة ع.م	مقابلة ص.ف	0,777664

المصدر من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

أظهر تحليل معاملات الارتباط لبيرسون بين نصوص المقابلات أن درجة التشابه بين آراء المشاركين حول إدارة التغيير والأداء الوظيفي كانت مرتفعة، حيث تراوحت القيم بين 0.796 و0.832. وتدل هذه النتائج على مستوى عالٍ من التجانس في أنماط التعبير والمضامين المتداولة بين العاملين، ما يعكس تشكل نوع من التماثلات الجماعية داخل المؤسسة قيد الدراسة.

يشير هذا التجانس إلى أن تجربة التغيير قد تم استقبالها وفهمها بطريقة متقاربة نسبياً من طرف الأفراد، سواء على مستوى التصورات أو على مستوى الممارسة، وهو ما يعكس وعياً تنظيمياً بشأن آليات التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة (السياقي، التكيفي، والمرتبط بالمهمة).

كما تعكس هذه النتائج نوعاً من الانسجام الداخلي في الثقافة التنظيمية، رغم حداثة المؤسسة، ما يدل على نجاح مبدئي لجهود التغيير في خلق بيئة عمل مشتركة من حيث القيم والسلوكيات المهنية. ويعزز هذا المعطى مصداقية التحليل الموضوعاتي المعتمد في الدراسة، حيث إن التكرار المفاهيمي المتقارب بين المقابلات يؤكد قوة الفئات المستخرجة وشرعيتها التأويلية.

علاوة على ذلك، يعد هذا التجانس مؤشراً واضحاً على بلوغ مرحلة الإشباع النظري (Saturation théorique)، أي أن البيانات المجموعة لم تعد تضيف معارف جديدة، بل تؤكد نفس الاتجاهات والمفاهيم، وهو ما يعد معياراً مهماً في تقييم كفاية العينة في البحوث النوعية.

الفرع الثاني: تحليل التغطية الموضوعاتية لمحاوَر المقابلة

يمثل الجدول التالي نسبة تغطية كل مشارك لكل محور من محاور المقابلة:

جدول 5: نسبة تغطية محاور المقابلة

الاسم	ادارة التغيير في المؤسسة	الاداء الوظيفي قبل التغيير	تأثير ادارة التغيير على الاداء الوظيفي
ب.ق	14,94%	11,80%	12,61%
ع.م	7,73%	8,35%	8,45%
ص.ف	8,84%	9,05%	20,89%
ل.ح	12,44%	12,52%	13,13%
ق.م	8,84%	11,14%	11,31%

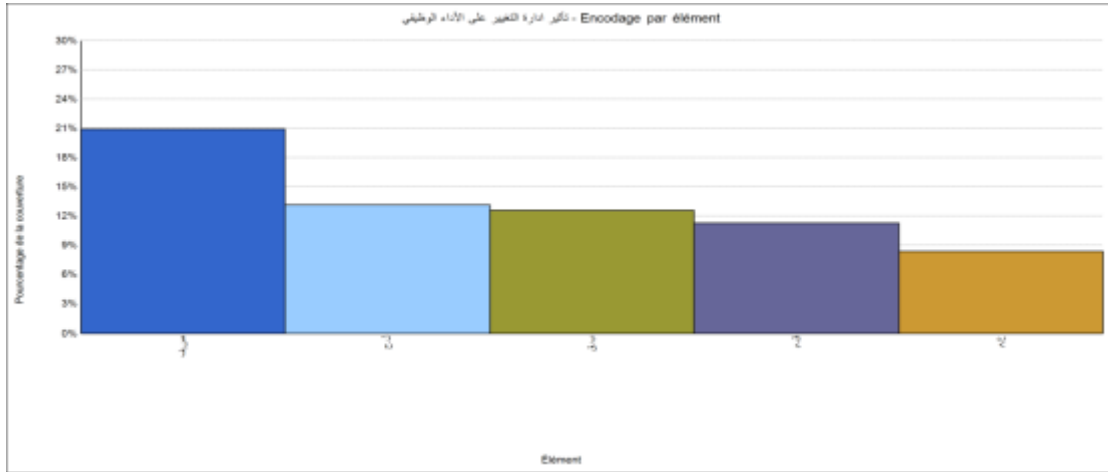
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات NVIVO

في إطار التحليل النوعي المعتمد على برنامج NVivo 12، تم الاعتماد على خاصية "نسبة التغطية" (Coverage de la couverture %) لتحديد مدى اهتمام كل مشارك بالمحاور الثلاثة الرئيسية للمقابلة: إدارة التغيير في المؤسسة، الأداء الوظيفي قبل التغيير، وتأثير إدارة التغيير على

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

الأداء الوظيفي. ويعد هذا التحليل الكمي النسبي أداة مساعدة لتقدير الوزن المعرفي الذي خصه كل فرد لكل محور، مما يعزز من موثوقية التأويلات النوعية.

رسم توضيحي 11: التغطية الموضوعاتية لمحور تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي



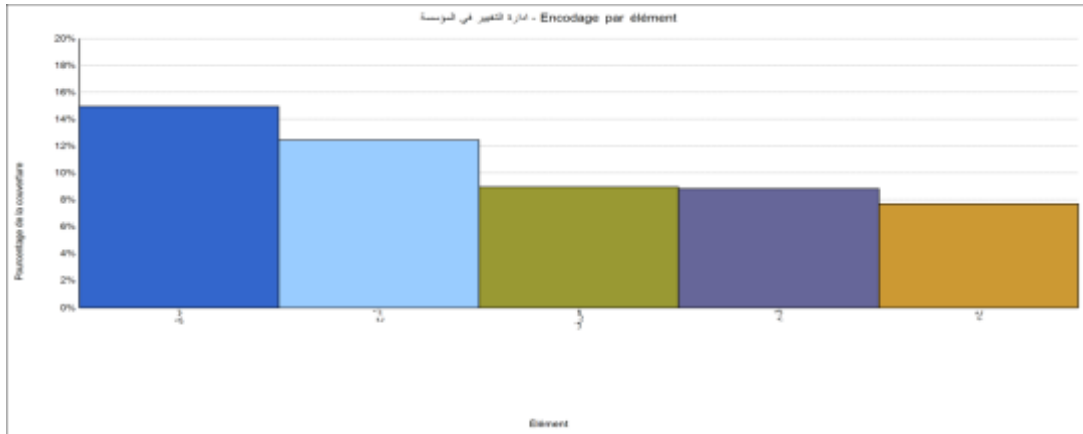
المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

الاهتمام البارز بمحور "تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي"

جاء محور تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي كأكثر المحاور تغطية، خاصة من طرف المشارك (ص.ف) بنسبة بلغت 20.89%، وهي الأعلى بين جميع القيم. هذا يعكس بوضوح تركيز المشاركين -بدرجات متفاوتة- على النتائج العملية للتغيير التنظيمي، وهو ما يتماشى مع سؤال البحث الرئيس الذي يستفسر عن "كيفية مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين". يتوافق هذا التركيز الميداني مع النظرية التي مفادها أن التغيير لا يكون ذا معنى بالنسبة للعاملين ما لم ينعكس إيجاباً على مهامهم اليومية، وتحفيزهم، وشعورهم بالتمكين. ويظهر من تحليل التكرار والتغطية أن العاملين كانوا أكثر ميلاً لتقييم التغيير من خلال أثره المحسوس على جودة أبعاد الأداء لا من خلال خطابه الإداري أو إجراءاته الشكلية.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

رسم توضيحي 12: التغطية الموضوعاتية لمحور إدارة التغيير

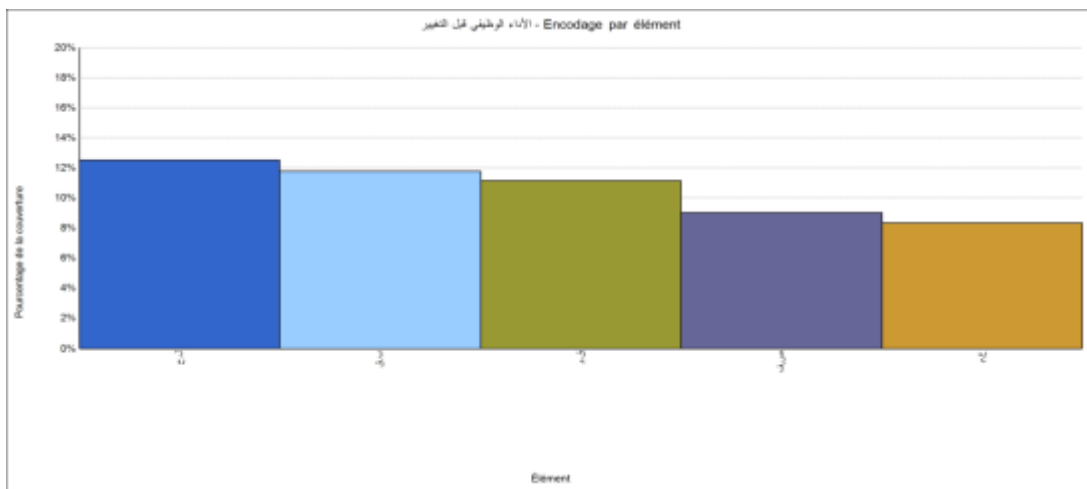


المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

الاهتمام المتوسط بمحور "إدارة التغيير في المؤسسة"

محور إدارة التغيير في المؤسسة حاز نسب تغطية معتبرة لدى معظم المشاركين، لا سيما (ب.ق) بنسبة 14.94% و(ل.ح) بنسبة 12.44%، مما يشير إلى وعي متزايد بعمليات التغيير الجارية داخل المؤسسة. وتدل كثافة التغطية في هذا المحور على أن التغيير لم يكن مجرد إجراء إداري مواز للعمل، بل تم الشعور به وملاحظته من قبل الموظفين أنفسهم. وتتماهى هذه النتائج مع ما ورد في الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية إشراك الموظف في عمليات التغيير لخلق شعور بالانتماء والمشاركة (مرزوق وخطاب، 2020). وهذا ما يلاحظ ضمناً من خلال حديث بعض المشاركين عن إعادة هيكلة العمل، والتحول الرقمي، وتحسين آليات الاتصال.

رسم توضيحي 13: التغطية الموضوعاتية لمحور الأداء الوظيفي قبل التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

الاهتمام المحدود بمحور "الأداء الوظيفي قبل التغيير"

لوحظ أن محور الأداء الوظيفي قبل التغيير نال نسب تغطية أقل مقارنة بالمحورين السابقين، حيث تراوحت بين 8.35% و 12.52%. ويفسر هذا التراجع النسبي في التداول بعدة عوامل، أهمها حداثة نشأة المؤسسة محل الدراسة، ما جعل الفترة الزمنية الفاصلة بين مرحلة ما قبل التغيير ومرحلة تطبيقه قصيرة جداً، بحيث لم يتمكن الموظفون من تكوين تصور واضح أو مميزات حول أداءهم السابق. كما أن طبيعة المؤسسة، التي لم تشهد مرحلة تقليدية طويلة قبل التغيير، جعلت المشاركين يركزون بشكل أكبر على الوضع الحالي والتغييرات الجارية بدلاً من العودة إلى مقارنات زمنية غير واضحة.

أما المشارك (ل.ح)، فقد اتسم تحليله بالتوازن النسبي بين المحاور الثلاثة (حوالي 12% في كل محور)، ما يجعله نموذجاً مهماً لفهم التجربة الكلية للعامل المتفاعل مع التغيير من جوانبه المختلفة.

الفرع الثالث: تحليل المصفوفة

وانطلاقاً من هذا التمثيل المتوازن، ننتقل الآن إلى تحليل المصفوفة التي تلخص توزيع المعاني والمضامين المستخلصة من جميع المقابلات. للاطلاع على المصفوفة كاملة، يُرجى الرجوع إلى الملحق (رقم 03)، حيث يظهر بوضوح تباين التفاعلات مع إدارة التغيير، ما بين من اعتبرها فرصة للتحسين والتطوير، ومن رأى فيها قراراً مفروضاً لم يُشرك فيه، وانعكاسات ذلك على أبعاد الأداء السياقي، التكيفي، والوظيفي.

أظهرت المقابلات تنوعاً لافتاً في تمثيلات الموظفين لتأثير إدارة التغيير على أدائهم الوظيفي، وهو ما يعكس أن التغيير نفسه، رغم وحدة الإطار المؤسسي، لم يعاش بنفس الكيفية من طرف جميع الفاعلين. بالنسبة للمشارك (ب.ق)، فإن التغيير لم يكن فقط تقنية مستحدثة، بل تجربة مؤسسية ناضجة تمت إدارتها برؤية تشاركية، حيث يؤكد: "تم إشراك الموظفين من خلال استشارتهم أثناء إعداد النظام الرقمي، وتكليف البعض منهم بمهام إشرافية لمرافقة زملائهم". هذا التصور يظهر أثراً مباشراً على الأداء السياقي، من خلال تحفيز الانضباط وروح التعاون، وهو ما يعززه بقوله: "نعم، كانت تسود روح من التعاون داخل فرق العمل". كما أشار إلى تحول إيجابي في البعد الوظيفي للأداء من خلال قوله: "شهدت جودة تنفيذ المهام تحسناً ملحوظاً... وأصبح الالتزام بالمواعيد أكثر تنظيماً بفضل الأتمتة والرقابة الرقمية."

أما (ص.ف)، فطرح رؤية أكثر استراتيجية لتأثير التغيير، إذ لم يربط تحسين الأداء فقط بالأدوات الجديدة، بل بالثقافة التنظيمية التي تشكلت حوله، حيث قال: "أدت ممارسات إدارة التغيير..."

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

إلى خلق ثقافة جديدة داخل المؤسسة، تتميز بارتفاع معدل المبادرة الفردية... وتنمية المرونة التنظيمية". من هنا، نلمس أن الأداء التكيفي كان هو الأبرز لديه، خاصة أن المؤسسة - حسب وصفه - وقرت "مناخا نفسيا آمنا لا يعاقب الخطأ، بل يشجع التجريب والتعلم المستمر". ويفهم من ذلك أن العامل النفسي - وليس التكنولوجي فقط - كان محفزا جوهريا لتغيير سلوك الموظفين نحو التعلم والابتكار.

على العكس من ذلك، بدأ صوت (ع.م) أكثر تحفظاً، حيث عبّر بوضوح أن التغيير في قسمه كان "قرارا مفروضاً"، ما أضعف عنصر الإشراف، رغم محاولة القيادة المحلية شرح أهداف التغيير. ورغم أنه يقر بـ "تحسن تدريجي في جودة تنفيذ المهام"، إلا أنه اعتبر أن هذا التطور ما يزال في بداياته: "في الوقت الراهن، لا يمكن القول إن إدارة التغيير قد أحدثت تحسناً جذرياً"، مما يبرز أن غياب التكوين التطبيقي، وعدم إشراك الفاعلين في مرحلة التصميم، يؤثران سلباً على فعالية التغيير، خصوصاً في أبعاده التكيفية.

بدوره، فإن (ق.م) اعتبر الرقمنة عنصراً جوهرياً في إحداث طفرة وظيفية داخل المؤسسة، إلا أنه أشار إلى غياب الإشراف في القرار، بقوله: "لم يتم إشراك الموظفين الإداريين بشكل فعلي في اتخاذ القرار... لكن تم توفير الحد الأدنى من التكوين والدعم الفني". وبالرغم من ذلك، يعترف بأن النتائج كانت مشجعة، موضحاً أن "أصبح الموظفون يتحلون بروح المبادرة"، و"تحسنت القدرة على التكيف بشكل كبير"، ما يكشف عن تفاعل إيجابي ناتج عن أسلوب القيادة التواصلي، رغم أن القرار جاء من أعلى الهرم.

أخيراً، طرحت (ل.ح) تجربة شخصية دقيقة، تمثل حالة انتقال داخلي فرضته ضرورات العمل، دون إشراكها المسبق، حيث تقول: "لم يتم إشراكي في القرار... لكنه كان قراراً واضحاً، والمرافقة كانت حاضرة". ورغم غياب الإشراف، إلا أن الدعم الإداري والمعنوي لعبا دوراً كبيراً في تقبلها للتغيير، وهو ما يفهم من قولها: "أصبح التكوين والدعم المستمرين محفزين لي على إثبات نفسي... وأصبحت أكثر إقبالية على التعلم". هنا، نجد أن الأداء السياقي (الانضباط والمبادرة) تعزز بفعل التقدير الشخصي، فيما حصل تطور واضح في الأداء الوظيفي بفضل التدريب والتشجيع.

المبحث الثاني : مناقشة النتائج

تكشف نتائج دراستنا عن حقيقة فهم واقع إدارة التغيير، وهي أن تمثلات الموظفين لمسار التغيير تختلف باختلاف تجاربهم الفردية، رغم اشتراكهم في نفس الإطار المؤسسي. ويتقاطع هذا الطرح مع ما أشار إليه (Aidoud Mohamed Faouzi 2020)، الذي أكد أن نجاح إدارة التغيير يعتمد بدرجة أساسية على مدى استيعاب الموظفين للتغيير، والذي يتأثر بعوامل مثل التكوين، الذي كان العامل الوحيد ذي التأثير المعنوي في تعزيز التبني في مؤسسته محل الدراسة.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

كما أبرزت نتائج دراستنا أن أسلوب القيادة المعتمد يلعب دورًا محوريًا في تسهيل عملية استيعاب التغيير، خاصة إذا تميز بالتواصل الفعال، والتشجيع، والقدرة على التحفيز، وهو ما يتماشى مع ما توصل إليه (Abbas Ibrahim UMAR 2022) بشأن تأثير القيادة الكاريزمية على تقبل الموظفين للتغيير وانعكاسها على أدائهم.

وفي السياق نفسه، أكدت دراستنا أن تبني إدارة تغيير تشاركية يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء السياقي، من خلال إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، ما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الالتزام والانضباط والعمل الجماعي. ويتوافق ذلك مع ما دعت إليه دراسة (بن سي علي محمد أمين و رتيبة بوهالي، 2024) من أهمية القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز العاملين وتطويرهم، وكذلك مع نتائج (بن زيد جلول و بلخير لعربي أحمد، 2025) التي أكدت الأثر الإيجابي للمشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد التمكين الإداري الداعم لإدارة التغيير.

كما أظهرت نتائج دراستنا أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة يشجع على المبادرة الفردية والتعلم من الخطأ، وهو ما يعزز الأداء التكيفي، ويزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير. في المقابل، فإن غياب الإشراك المسبق والتكوين الميداني يُعد من أبرز العراقيل التي تعيق فعالية إدارة التغيير، مما يؤكد أهمية التخطيط التشاركي والمراقبة المستمرة، انسجامًا مع ملاحظات (Aidoud 2020) حول ضعف توظيف أدوات مثل التكوين والتواصل داخل المؤسسة.

كما بيّنت النتائج أن بعض ممارسات إدارة التغيير، خصوصًا تلك المرتبطة بتحسين بيئة العمل، وضبط سير المهام، وتوفير التكوين الملائم، كان لها دور واضح في تعزيز بعد "أداء المهمة"، إذ أشار عدد من الموظفين إلى أن وضوح التوجيهات والدعم القيادي والتوفر المستمر للوسائل الضرورية يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة أكبر. وهو ما يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة مرزوق وإنعام خطاب (2020)، التي أكدت أن رفاهية الموظف وتمكينه مهنيًا يساهم في تحسين جودة أدائه اليومي، لا سيما على مستوى المهام الأساسية التي تمثل جوهر الدور الوظيفي.

وتؤكد دراستنا في النهاية أن أسلوب القيادة يظل المحدد الأهم في استيعاب التغيير، خصوصًا عندما يجمع بين الرؤية والتواصل والتحفيز. ورغم التحديات التي قد تعترض تحقيق التوازن بين أبعاد الأداء المختلفة، فإن تعزيز المهارات، وتوفير التكوين المستمر، وتبني أساليب إدارية محفزة، يمكن أن يسهم في تحسين الأداء بشكل متكامل، وهو ما يتقاطع مع ما أكدته (ليلي بوحديد 2015) حول أهمية التكوين الشامل والمتخصص في دعم الأداء الوظيفي.

خلاصة

في الفصل الثالث، قمنا بتحليل البيانات المستخلصة من المقابلات النصف موجهة لمتابعة تأثير إدارة التغيير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الفلاحية محل الدراسة. تم استخدام أساليب تحليل نوعية متقدمة لمقارنة النتائج مع الإطار النظري المتعلق بالتغيير والأداء الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي، حيث ساعدت هذه الاستراتيجيات في تعزيز الكفاءات والمهارات المهنية. وبمقارنة النتائج بالدراسات السابقة، تؤكد الدراسة على أهمية الاستمرارية في تطبيق استراتيجيات التغيير وتحديثها لضمان تحقيق نتائج فعالة وتحسين الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما تم عرضه من نتائج في هذا الفصل، والتي عكست بشكل دقيق وجهات نظر المشاركين وسلطت الضوء على إدارة التغيير وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكننا الانتقال إلى الخاتمة العامة التي تستعرض أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وتقدم توصيات عملية ومقترحات مستقبلية تُسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الأداء داخل المؤسسات المشابهة.

الخاتمة العامة:

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى مركز البحث في الفلاحة الرعوية، باعتماد المنهج النوعي كإطار لتحليل المعطيات وفهم أبعاد الظاهرة في بيئتها الواقعية. ركّزت الدراسة على إبراز دور إدارة التغيير في دعم وتطوير الأداء الوظيفي الذي تم تفصيله إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد التكيفي الذي يُظهر قدرة الأفراد على الاستجابة للتغيرات، والبعد السياقي الذي يجسّد السلوكيات الداعمة للعمل والانسجام داخل المؤسسة، والبعد الخاص بأداء المهمة الذي يعكس كفاءة إنجاز المهام الموكلة بدقة وفعالية، تم جمع البيانات و تحليلها بهدف الوصول إلى نتائج توضح واقع هذه الأبعاد و علاقتها بجهود إدارة التغيير .

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدارة التغيير تساهم بشكل فعّال في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، خصوصًا عندما تُعتمد بأساليب مدروسة ومرنة. فقد تبيّن أن مختلف آليات إدارة التغيير - مثل التخطيط المرحلي، التواصل الداخلي، إشراك العاملين، ومتابعة تنفيذ التغيير - كان لها دور جوهري في تعزيز الانضباط والالتزام، وتنمية روح المبادرة، وتحسين جودة تنفيذ المهام لدى الموظفين.

كما برزت القيادة الواعية والداعمة كمحفز رئيسي في تجاوز مقاومة التغيير وتحقيق التكيف الإيجابي مع التحولات التنظيمية. حيث تبين أن القادة الذين اعتمدوا أساليب تواصلية محفزة، وأبدوا اهتمامًا بالبعد الإنساني للعاملين، تمكنوا من بناء الثقة، وتحقيق مستوى أعلى من الانخراط، مما انعكس بشكل واضح على الأداء الوظيفي.

إضافة إلى ذلك، أثبتت برامج التدريب الموجهة أهميتها البالغة في مرافقة التغيير، إذ مكّنت الموظفين من تطوير مهاراتهم واستيعاب التحديثات الجديدة، خاصة في السياق الرقمي. وقد ساهم ذلك في تقليص الفجوة بين المتطلبات الجديدة وقدرات الموارد البشرية، مما حسّن الأداء الوظيفي من حيث الكفاءة، السرعة، وجودة الإنجاز.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- اعتماد تخطيط مسبق ومرحلي للتغيير، يُراعي خصوصية المؤسسة ومواردها البشرية، ويضمن الانتقال السلس نحو التحديث.
- ترسيخ القيادة التحفيزية التي تركز على التواصل، التشجيع، والإنصات الفعّال لتجاوز تحديات التغيير وتحفيز العاملين.
- تصميم برامج تدريبية مستمرة وملائمة لمرافقة التغيير، تستند إلى تحليل دقيق للفجوات المهارية، وتستخدم أدوات بيداغوجية حديثة، على أن تكون برامج تدريب تطبيقية وعملية قدر الإمكان، وليست نظرية فقط، بما يسمح للموظفين بالتفاعل المباشر مع التحديات الجديدة وتطبيقها فعلياً في بيئة العمل.
- دعم ثقافة تنظيمية مرنة ومشجعة على التكيف، من خلال تعزيز قيم التعلّم المستمر، التطوير الذاتي، والانفتاح على الجديد.

معيقات الدراسة:

رغم تحقيق نتائج نوعية قيّمة، إلا أن الدراسة واجهت بعض الصعوبات التي يجدر الإشارة إليها، وهي:

- حداثة المؤسسة المدروسة: كون المؤسسة حديثة التأسيس قلّل من فرص إجراء مقارنة زمنية معمقة لمسار التغيير، وحدّ من توفر الأرشيف الإداري والممارسات السابقة.
- صعوبة استخدام اللغة العربية داخل برنامج NVivo واجهنا تحدياً تقنياً كبيراً نتيجة عدم دعم البرنامج للغة العربية، وهو ما قد يؤثر على دقة التحليل وجودته.
- التنسيق بين مكان التدريب والمؤسسة الأكاديمية: تعرّض سير العمل لبعض العوائق التنظيمية بسبب بعد المسافة واختلاف المواعيد بين مكان التدريب الميداني والمدرسة، مما تطلّب جهداً إضافياً في التوفيق بين الجانبين.

آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام مجموعة من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول ديناميكيات إدارة التغيير وأثرها في الأداء الوظيفي. ومن أبرز الآفاق المقترحة:

- توسيع نطاق العينة لتشمل مؤسسات فلاحية متعددة في مناطق مختلفة، مما يسمح بفهم أكثر شمولية للأنماط الثقافية والتنظيمية التي تؤثر في إدارة التغيير.
- الربط بين إدارة التغيير ومؤشرات أداء نوعية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والإبداع المهني، باستخدام منهجيات مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي.
- تقييم فعالية البرامج التدريبية المرافقة لعمليات التغيير في المؤسسات الناشئة، ومدى توافقها مع حاجات العاملين والمهارات المطلوبة في البيئة الرقمية.

قائمة المراجع

المراجع الأجنبية:

• الكتب

- .1 Guillard, A., & Autissier, D. (2014). Ressources humaines et conduite du changement : les RH comme sponsor opérationnel de la conduite du changement. Paris: Éditions Eyrolles.
- .2 Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.

• المقالات العلمية

- .1 Aronson, Z., & Reilly, R. (2012). "Managing contextual performance". In J. W. London (Ed.), Performance management: Putting research into practice (pp. 145–160). Wiley.
- .2 Charmaz, K. (2006). "Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis". London: SAGE Publications.
- .3 Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). "Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria". International Journal of Qualitative Methods, 16(1), 1–13.
- .4 Pauvers, C., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). "La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques". In S. Saint-Onge & V. Y. Haines (Eds.), La performance au travail (pp. 115–140). Bruxelles: De Boeck.
- .5 Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance". Journal of Applied Psychology, 85(4), 612–624.
- .6 Solihan, W., & Saidin, K. (2024). "A synthesis towards the construct of job performance: Dimensions and theoretical approaches". Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 22(2), 300–312.
- .7 Sonnetag, S., & Volmer, J. (2008). "Job performance". In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), The SAGE handbook of organizational behavior: Volume One – Micro approaches (pp. 427–447). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- .8 Umar, A. I. (2020). "Effect of change management on employee's performance in Nigerian universities". European Journal of Business and Management, 12(30), 39–48.

• المواقع الإلكترونية

- .1 Indeed Editorial Team. (2025, March 28). Training in change management: Definition and benefits. Indeed. <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/training-in-change-management>

المراجع العربية:

• الكتب

1. المنجي العسكري, ب., و الحياي, ا. (2014). "إدارة التغيير في منظمات الأعمال". عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
2. المشهداني, س. (2018). "منهجية البحث العلمي". الأردن-عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
3. اشرف ماهر لبيب. (2016). "إدارة التغيير". مركز التدريب الدولي.
4. سيد عبد الله معتز. (2014). "إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات التطبيقية العملية الجزء الثاني". مكتبة الأنجلو المصرية.
5. عليان مصطفى ربحي. (2015). "إدارة التغيير". عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). "مناهج البحث العلمي". صنعاء، اليمن: دار الكتب.
7. Makkawi, G. (2019). "إدارة التغيير". Noor Book.

• المقالات

1. إبراهيم عز الدين الطفز. (2020). "إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية". Arab journal for scientific publishing (ASJP), 530-369.
2. إسماعيل محمادي، تقي الدين قادري، و ميلود معزوزي. (2023). "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية". مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 163-170.
3. اسماعيل محمد عبد الجليل، محمد علي حسن الطاهر، و حاتم عثمان ادم اسماعيل. (2022). "أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المستشفيات". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 311-330.
4. الزهرة الأسود. (2022). "الاعتبارات المنهجية في تصميم البحث النوعي". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 208-2018.
5. السنوسي عبد الرحمان العطشان، و علي جاب الله مفتاح. (2018). "أثر الأنماط القيادية في اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي". مجلة الدراسات الاقتصادية، 211.
6. إيمان بن محمد. (2018). "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي". مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية". 242-261.
7. خديجة الحاج نعاس. (2022, 11 11). "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف". مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 351-374.
8. خير الدين جمعة، و جمال خنشور. (2015). "دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 203-223.
9. شرقي، خ.، و بريكة، ا. (2016). "المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo - دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.

10. عبد العزيز علي مرزوق، وانعام السيد فهميم الخطاب. (2020). "أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 314-263.
11. فطيمة بن عبد العزيز، و نشيدة معزوز. (2011). "التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات". مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 87-110.
12. محمد الامين بن سي علي، و رتيبة بوهاالي. (2024). "نجاحة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير". دفاتر البحوث العلمية، 511-530.
13. محمد جبالة. (2020). "الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث". مجلة الإحياء، 627-646.
14. محمد سالم دبنون، أحمد علي البطي، و مصباح سالم العماري. (2021). "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية". مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، 307-349.
15. مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل، و أمال محمد علي المجاهد. (2024). "أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية". مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 183-212.
16. منصور تجاني. (2020). "الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية". مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 58-65.
17. نور الدين عسلي. (2018). "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 142-153.

• المطبوعات البيداغوجية:

1. أسماء نمديلي. (2022/2021). "إدارة التغيير". ميلة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.
2. بن يحيى نجاة. (2023). محاضرات في مقياس إدارة التغيير. جامعة الجلفة-الجزائر.
3. زروقي أسماء. "الملاحظة مفهومها وتقنيات إجرائها. ندوة تكوينية لفائدة طلبة ما بعد التخرج دكتوراه وماستر بعنوان: البحث العلمي والبحث الميداني."
4. سمير بو عبد الله. (2020). "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي. جامعة الجزائر 3."

الملاحق:

الملحق 01:

دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

تخصص: إدارة الموارد البشرية

دليل المقابلة

تحت اشرف :

الدكتورة موساوي إلهام
البروفيسور جوال محمد

الطالبة :

دراجي فاطمة الزهراء

مقدمة

أشكركم جزيل الشكر على قبولكم المشاركة في هذه المقابلة، التي تندرج ضمن إطار دراسة أكاديمية بعنوان:

"كيف تساهم إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي"، وهي جزء من متطلبات إتمام مشروع البحثي في تخصص إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه المقابلة إلى فهم تجربتكم المهنية فيما يتعلق بالتغييرات التي شهدتها المؤسسة، وكيف أثرت هذه التغييرات على مختلف جوانب الأداء الوظيفي، سواء قبل أو بعد التنفيذ.

أؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستُدلى بها ستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، دون الإشارة للمناصب.

مدة المقابلة تتراوح بين 45 دقيقة إلى ساعة، وستكون بصيغة شبه موجهة، أي أنني سأطرح مجموعة من الأسئلة العامة، ويمكنكم التوسع في الإجابة بكل حرية حسب تجربتكم.

مرة أخرى، أشكركم على وقتكم وتعاونكم القيم.

المحور الأول: معلومات عامة عن المستجوب

1. الاسم واللقب:
2. العمر:
3. المنصب المشغول:
4. الأقدمية في المؤسسة:
5. الشهادة:

المحور الثاني: إدارة التغيير داخل المؤسسة

1. ما طبيعة التغييرات التي شهدتها المؤسسة مؤخراً، وما الأسباب والدوافع وراءها؟
2. وما الأساليب التي استخدمت لمرافقة التغيير (مثل التكوين، التواصل، التحفيز)؟
3. كيف تم إشراك الموظفين في عملية التغيير، وما كان دور القيادة في ذلك؟
4. هل واجهتم مقاومة من الموظفين؟ وكيف تم التعامل معها لضمان نجاح التغيير؟

المحور الثالث: الأداء الوظيفي قبل التغيير

1. كيف كنتم تقيمون مدى التزام الموظفين بسلوكيات العمل والقيم التنظيمية قبل التغيير؟
2. هل كانت تسود روح التعاون والمبادرة داخل فرق العمل؟
3. كيف كانت استجابة الموظفين للتغييرات الطارئة أو للمواقف غير المتوقعة قبل التغيير؟

4. ما تقييمكم لجودة تنفيذ المهام قبل التغيير من حيث السرعة، الدقة، الالتزام بالمواعيد

المحور الرابع: تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي

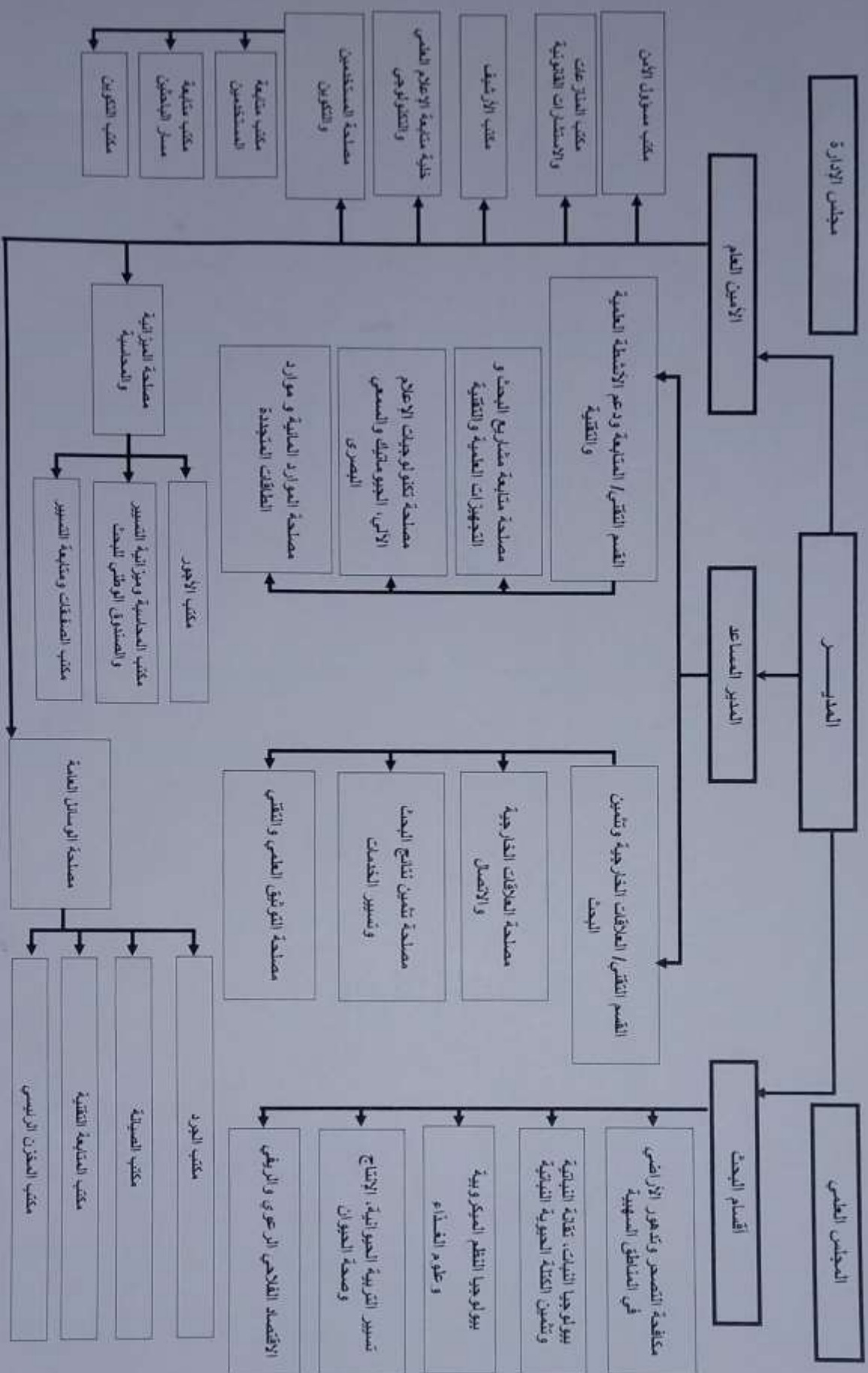
1. هل ساهم التغيير في تعزيز روح المبادرة، الانضباط، والقدرة على التكيف لدى الموظفين؟
2. هل أصبح الموظفون أكثر استعداداً لتعلم مهارات جديدة أو تقنيات حديثة؟
3. ما التغييرات التي طرأت على جودة تنفيذ المهام من حيث الدقة، السرعة، والالتزام بالمواعيد؟
4. هل لاحظتم تحسناً في الإنتاجية أو انخفاضاً في معدل الأخطاء بعد التغيير؟

التقييم العام

1. هل تعتقدون أن إدارة التغيير ساهمت فعلياً في تحسين الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده؟

الملحق 02 :

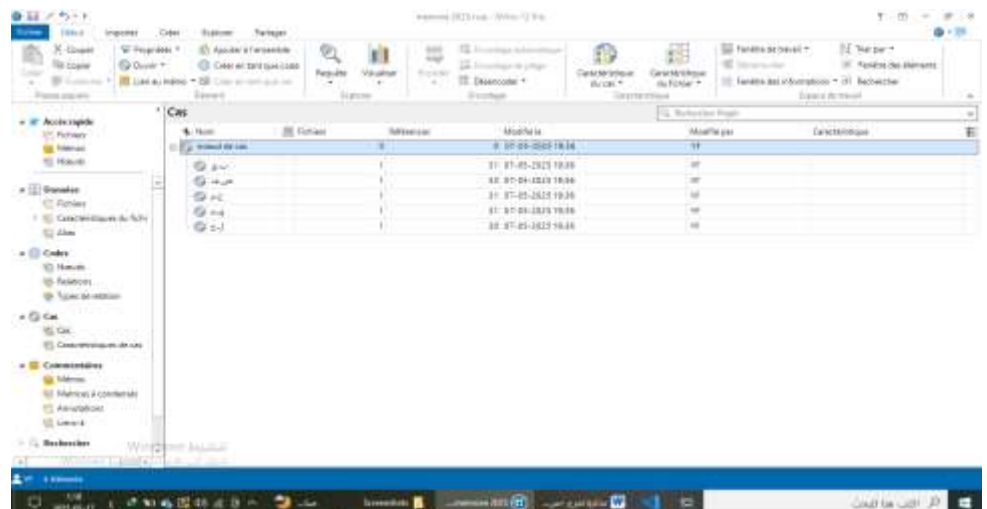
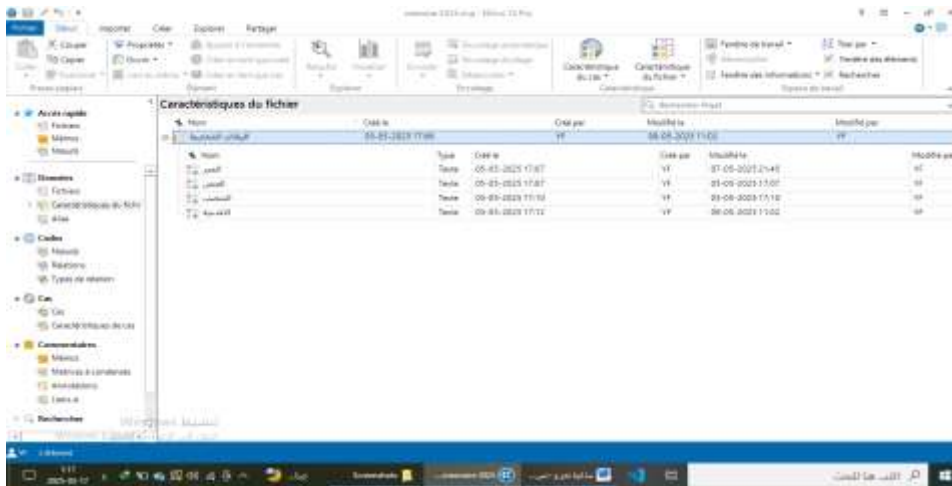
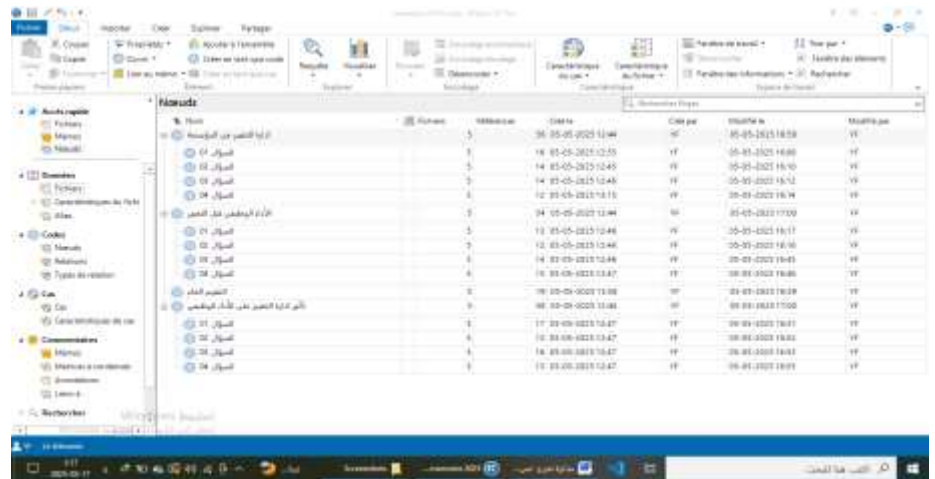
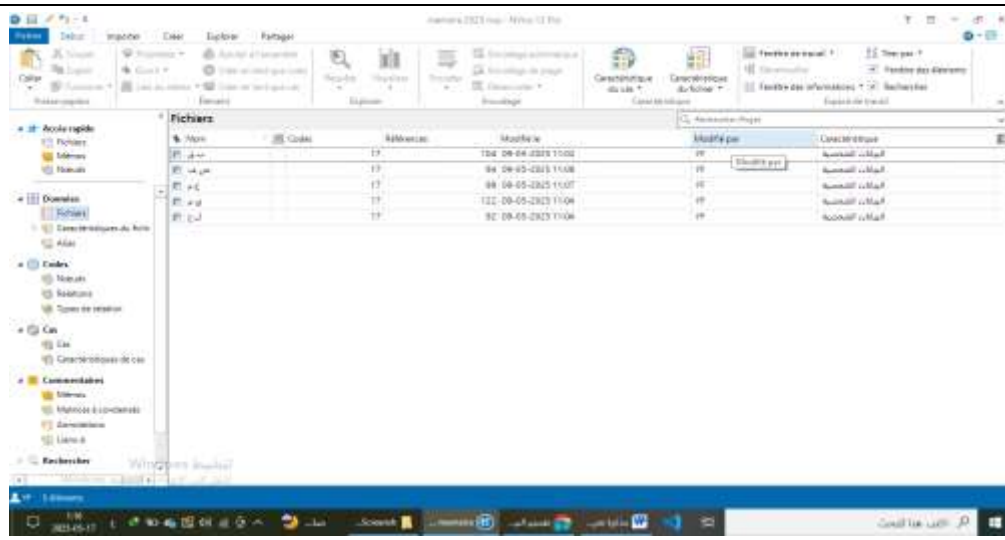
الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الهيكل التنظيمي لمركز البحث في الفلاحة الرعوية بالجلفة

الملحق 03:

الترميز وفق برنامج nvivo12



الملحق 04:

المصفوفة

	ادارة التغيير في المؤسسة	الأداء الوظيفي قبل التغيير	التقييم العام	تأثير ادارة التغيير على الأداء الوظيفي
<p>1 ب.ق :</p> <p>أبرز تغيير شهدته المؤسسة مؤخرا هو إدخال الرقمنة في العمليات الإدارية، حيث تم اعتماد نظم إلكترونية في معالجة الملفات، الأرشيف الرقمية، وتسيير شؤون الموظفين</p> <p>ما أدى إلى تحديث طريقة العمل وتحسين الكفاءة الإدارية.</p> <p>جاء هذا التغيير استجابة للتوجه الوطني نحو التحول الرقمي، والرغبة في تحسين جودة الخدمات</p> <p>تسريع الإجراءات الإدارية</p> <p>وتقليل التكاليف المرتبطة بالمعاملات الورقية، إضافة إلى الحاجة لمواكبة التطورات التكنولوجية.</p> <p>تم استخدام عدة أدوات لمراقبة التغيير</p> <p>أبرزها تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين</p> <p>حملات تواصل داخلية لشرح أهداف الرقمنة، وتحفيز معنوية للعاملين المتفاعلين مع النظام الجديد</p> <p>بالإضافة إلى توفير دعم تقني مستمر</p> <p>قادت الإدارة العليا عملية التغيير بالتنسيق مع قسم تكنولوجيا المعلومات</p> <p>وتم إشراك الموظفين من خلال استشارتهم أثناء إعداد النظام الرقمي، تدريبهم على استخدامه</p> <p>وتكليف البعض منهم بمهام إشرافية لمراقبة زملائهم في التكيف مع التغيير</p> <p>لم تسجل مقاومة تذكر من طرف الموظفين</p> <p>وذلك لأن معظم عمال المؤسسة</p>	<p>كان هناك التزام مقبول من طرف الموظفين بسلوكيات العمل والقيم التنظيمية</p> <p>حيث كانوا يحترمون قواعد الانضباط والالتزام، ويظهرون قدراً من المسؤولية في أداء مهامهم</p> <p>نعم، كانت تسود روح من التعاون داخل فرق العمل، وكان الموظفون يتبادلون المساعدة ويدعمون بعضهم في المهام اليومية</p> <p>إلا أن المبادرة الفردية لم تكن دائماً بارزة بسبب محدودية الأدوات التقليدية المتاحة وضعف التشجيع على الابتكار في ظل غياب الرقمنة</p> <p>أظهر الموظفون مرونة في التعامل مع التغييرات الطارئة أو المواقف غير المتوقعة</p> <p>رغم الصعوبات المرتبطة بطبيعة الإجراءات اليدوية</p> <p>وقدرتهم على التكيف كانت حاضرة، لكن نقص الأدوات التكنولوجية كان يعيق أحياناً سرعة الاستجابة</p> <p>قبل إدخال الرقمنة، كان تنفيذ المهام يتطلب وقتاً أطول بسبب الإجراءات الورقية</p> <p>كما كانت نسبة الأخطاء مرتفعة نسبياً بسبب الاعتماد على المعالجة اليدوية</p> <p>مما أثر أحياناً على دقة البيانات وسرعة الإنجاز، رغم التزام الموظفين بالمواعيد قدر الإمكان</p>	<p>نعم، نعتقد أن إدارة التغيير ساهمت بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة</p> <p>هذا التحسن لم يكن ناتجاً فقط عن إدخال الرقمنة، بل يعود أيضاً إلى تفاعل الإدارة مع التغيير، وحرصها على مرافقة الموظفين عبر التحفيز، التكوين، والتواصل المستمر</p> <p>كما أن الاستجابة الإيجابية للتغيير ارتبطت بشكل كبير بالعوامل الشخصية لكل موظف، مثل الاستعداد للتعلم، الرغبة في التطوير، والقدرة على التأقلم، مما جعل نتائج التغيير أكثر وضوحاً وفعالية</p>	<p>نعم، ساهم التغيير بشكل واضح في تعزيز روح المبادرة والانضباط لدى الموظفين</p> <p>كما زادت قدرتهم على التكيف مع المتغيرات بفضل تبني أنظمة رقمية مرنة سهلت أداء المهام وسرعت وتيرة العمل</p> <p>نعم، لوحظ استعداد أكبر لتعلم مهارات وتقنيات جديدة</p> <p>غير أن هذا الاستعداد يختلف من موظف لآخر</p> <p>حيث يعود بدرجة كبيرة إلى الجانب الشخصي والدافعية الذاتية لكل موظف في تطوير نفسه</p> <p>شهدت جودة تنفيذ المهام تحسناً ملحوظاً بعد التغيير</p> <p>إذ ارتفعت مستويات الدقة، وتسارعت وتيرة الإنجاز</p> <p>وأصبح الالتزام بالمواعيد أكثر تنظيماً بفضل الأتمتة والرقابة الرقمية على سير العمليات</p> <p>نعم، تم تسجيل تحسن واضح في مستوى الإنتاجية وانخفاض كبير في معدل الأخطاء</p> <p>حيث أدى تقليص وقت إنجاز الأعمال إلى فسح المجال لمعالجة حجم أكبر من المهام في نفس الفترة</p> <p>ما انعكس إيجاباً على أداء الموظفين بصفة خاصة و الأداء العام للمؤسسة بصفة عامة.</p>	

	<p>من فئة الشباب المتمكنين من استعمال التكنولوجيا، وقد واكبوا التغيير بسلاسة وتفاعل إيجابي</p>			
<p>2 ص,ف</p>	<p>شهدت المؤسسة مؤخرا تحدينا كبيرا في المعدات والأدوات البحثية، شمل استبدال الأجهزة القديمة بأخرى متقدمة أكثر، جاءت هذه التغييرات استجابة للتطورات التكنولوجية، بهدف تحسين جودة نتائج البحث، وتسريع العمليات البحثية، ورفع من كفاءة الأداء العام داخل المختبر</p> <p>رافقت هذه التغييرات برامج تكوين داخلية لفائدة المهندسين والفنيين، حيث نظمت دورات تدريبية على استخدام الأدوات الجديدة</p> <p>كما تم تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة وفريق البحث لتوضيح أهداف التغيير وتقليل الغموض</p> <p>تم إشراك الموظفين منذ بداية العملية من خلال اجتماعات تشاورية لتبادل الآراء حول احتياجاتهم التقنية</p> <p>أما القيادة، فقد لعبت دورا محوريا في تهيئة المناخ المناسب للتغيير، من خلال توفير الموارد، وتبني مقاربة تشاركية تركز على الاستماع وتقدير مجهودات الفريق</p> <p>في الواقع، لم يتم تسجيل أي مقاومة تذكر من طرف الموظفين تجاه التغيير</p> <p>ويعود ذلك إلى الدور الفعال الذي قامت به الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة مسبقا</p>	<p>أظهرت المؤسسة مستوى مقبولا من الالتزام بسلوكيات العمل والقيم التنظيمية، حيث كان الموظفون ملتزمين نسبيا من حيث الحضور والانضباط واحترام التسلسل الإداري</p> <p>غير أن هذا الالتزام كان وظيفيا وليس نابعا من قناعة داخلية أو تحفيز ذاتي، وذلك بسبب غياب بيئة داعمة للتطوير وضعف التقدير المؤسسي للمبادرة الفردية</p> <p>رغم وجود تماسك وظيفي بين الموظفين، إلا أن ثقافة التعاون كانت تمارس في نطاق محدود ومرتبطة غالبا بتنفيذ المهام اليومية وليس في إطار عمل جماعي ابتكاري</p> <p>أما المبادرة، فقد تأثرت سلبا بطبيعة الأدوات والمعدات المتقادمة نوعا ما</p> <p>مما خلق نوعا من الجمود التنظيمي وقلة الانفتاح على الأفكار الجديدة</p> <p>أظهرت المؤسسة قدرة معقولة على التعامل مع الأوضاع غير المتوقعة</p> <p>لكن بشكل يعتمد على الاجتهاد الفردي والتجربة السابقة أكثر من اعتماده على خطط استباقية أو آليات مرنة</p> <p>كان التكيف ممكنا، لكنه يفتقر إلى السرعة والكفاءة</p> <p>جودة تنفيذ المهام قبل التغيير كانت متأثرة بعدة عوامل سلبية: المعدات القديمة نوعا ما، غياب الأدوات الرقمية المناسبة، ونقص التكوين</p> <p>هذا انعكس في بطء الإنجاز، تكرار الأخطاء</p>	<p>نعم، من خلال تجربتي المباشرة داخل المؤسسة، أستطيع القول إن إدارة التغيير ساهمت بشكل فعلي في تحسين الأداء الوظيفي</p> <p>بعد إدخال تغييرات مدروسة في المعدات والوسائل التقنية، لاحظنا تحسنا واضحا في جودة تنفيذ المهام، سواء من حيث السرعة أو الدقة أو احترام المواعيد</p> <p>كذلك، بفضل التكوينات والدعم الذي وفرته الإدارة، أصبح الموظفون أكثر استعدادا لتعلم مهارات جديدة والتكيف مع التحديات</p> <p>كما أن روح الانضباط والمبادرة زادت، لأننا كنا نشعر بأننا جزء من التغيير وليس مجرد منفذين له</p> <p>هذا كله كان نتيجة مباشرة لأسلوب إدارة التغيير الذي اعتمدته المؤسسة، والذي ركز على إشراكنا، دعمنا، وتوفير الظروف المناسبة للنجاح</p>	<p>أدت ممارسات إدارة التغيير (التكوين، التحفيز، الإشراف) إلى خلق ثقافة جديدة داخل المؤسسة، تتميز بـ</p> <p>ارتفاع معدل المبادرة الفردية من خلال اقتراح الحلول</p> <p>تعزيز الانضباط الذاتي نتيجة وجود أهداف واضحة</p> <p>تنمية المرونة التنظيمية عبر تعويد الموظفين على التعامل مع أدوات وتقنيات متجددة</p> <p>أصبحت فرق العمل أكثر انفتاحا على التعلم، بفضل خلق إدارة التغيير لمناخ نفسي آمن، لا يُعاقب الخطأ، بل يُشجع التجريب والتعلم المستمر</p> <p>وبهذا أصبحت الرغبة في التكوين نابعة من اقتناع الموظف وليس من التزام إداري فقط</p> <p>بفضل التنظيم الجديد والوسائل التقنية المطورة، أصبح العمل يتم بسرعة أكبر، وبدقة أعلى</p> <p>كما أن التوزيع العقلاني للمهام وتحديد الأولويات ساهم في تحقيق احترام أكبر للأجال، وتقليص التكرار والضياع الزمني</p> <p>انعكست فعالية إدارة التغيير في شكل تحسن ملموس في مؤشرات الأداء: ارتفاع حجم النتائج المحققة، تقليص الوقت الضائع، وتراجع نسبة الأخطاء التقنية والتنظيمية</p> <p>هذا التحسن لم يكن تلقائيا، بل جاء نتيجة التتبع المستمر، والتقييم المرهلي من طرف الإدارة</p>

<p>3 ع,م :</p>	<p>شهدت المؤسسة تغييرا جذريا في نمط التسيير المحاسبي، حيث فرضت الدولة تغييرا في الأساليب المعتمدة على مستوى جميع المؤسسات، بما في ذلك الانتقال من النظام المحاسبي التقليدي إلى نمط محاسبي جديد</p> <p>جاءت هذه التغييرات في إطار سياسة وطنية تهدف إلى تحديث نظم التسيير المالي 2025 في المؤسسات العمومية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المالية</p> <p>تمت مراقبة هذا التغيير بتكوين نظري للموظفين على النظام الجديد، لكن التكوين كان نظريا فقط</p> <p>بالإضافة إلى ذلك، تم اعتماد آليات تواصل داخلية لشرح أهداف التغيير وأهمية التطبيق</p> <p>نظرا لأن التغيير كان قرارا رئاسيا مفروضا، لم يكن هناك إشراك مباشر للموظفين في تحديد تفاصيل التغيير</p> <p>ومع ذلك، بذلت القيادة المحلية جهدا في تقديم المعلومات المتعلقة بالتغيير، وشرحت للموظفين دوافعه وأهدافه</p> <p>كما سعت القيادة إلى متابعة عملية التطبيق</p> <p>لم تظهر مقاومة من الموظفين، نظرا لأن التغيير كان مفروضا من السلطات العليا، وبالتالي لم يكن للموظفين حق الاعتراض</p>	<p>كان يلاحظ على الموظفين، لا سيما في مصلحة المحاسبة، درجة عالية من الالتزام والانضباط تجاه سلوكيات العمل، حيث كانوا يلتزمون بساعات الدوام، يحترمون التسلسل الإداري، ويحرصون على تنفيذ التعليمات الإدارية بدقة</p> <p>هذا الالتزام لم يكن ناتجا فقط عن الرقابة، بل أيضا عن إدراك الموظفين لطبيعة مهامهم الحساسة في التعامل مع المال العام، مما انعكس إيجابا على احترامهم للقيم التنظيمية كالمسؤولية، الأمانة، والسرية المهنية</p> <p>ويمكن القول إن ثقافة العمل قبل التغيير كانت مستندة إلى الامتثال أكثر من الابتكار، بما يتماشى مع بيئة عمل تقليدية</p> <p>كانت هناك روح تعاون معتدلة بين الموظفين، تمارس في حدود الضرورة، ووفق ما تفرضه طبيعة المهام</p> <p>العمل في مصلحة المحاسبة يعتمد بدرجة أكبر على الجهد الفردي والتحليل الدقيق، مما يجعل التعاون يظهر أساسا في تبادل الوثائق والمعلومات أو المساعدة في فترات الذروة، وليس بشكل يومي أو جماعي</p> <p>أما من حيث روح المبادرة، فقد كانت محدودة نسبيا</p> <p>أبدى الموظفون مرونة وظيفية مقبولة عند مواجهة الطوارئ</p> <p>إضافة إلى نوع من التكيف العملي مع محدودية الوسائل، مما سمح لهم بتطوير آليات غير رسمية لحل المشكلات</p> <p>كان الموظفون يحترمون الأجال الإدارية في أغلب الأحيان، لكن السرعة في الإنجاز كانت متأثرة بطبيعة النظام</p>	<p>في الوقت الراهن، لا يمكن القول إن إدارة التغيير قد أحدثت تحسنا جذريا وملحوظا في الأداء الوظيفي</p> <p>فالتغيير ما يزال في مراحله الأولى من التطبيق، ويواجه تحديات متعلقة بالتكوين العملي</p> <p>ومع ذلك، تظهر المؤشرات الأولية وجود تحرك إيجابي تدريجي نحو التحسن، حيث بدأ الموظفون يطورون مهاراتهم، ويتعاونون بشكل أكبر، ويظهرون قابلية أعلى للتكيف</p> <p>بناء عليه، يمكن القول إن الأثر الفعلي لإدارة التغيير على الأداء الوظيفي سيكون أوضح على المدى المتوسط والبعيد، خاصة إذا تم دعم التغيير بإجراءات مراقبة فعالة</p>	<p>نعم، ساهم التغيير بشكل ملحوظ في تعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي، خاصة في ظل حاجة الموظفين إلى تبادل المعرفة وتعلم النظام الجديد سويا</p> <p>فغياب التكوين التطبيقي دفعهم إلى الاعتماد على بعضهم البعض لتجاوز صعوبات الفهم والتطبيق، ما ولد نوعا من التضامن المهني والمبادرات الفردية لمساعدة الزملاء</p> <p>كما أن طبيعة التغيير الإجباري حفزت لدى الكثيرين مزيدا من الانضباط الذاتي والحرص على متابعة المستجدات تقاديا للأخطاء</p> <p>هذا الواقع خلق بيئة عمل أكثر مرونة وقدرة على التكيف، رغم محدودية الموارد والدعم التقني</p> <p>بالفعل، أدرك الموظفون أن مواكبة النظام الجديد يتطلب اكتساب مهارات تقنية ومعرفية إضافية</p> <p>وقد أصبحوا أكثر انفتاحا واستعدادا للتعلم الذاتي، عبر البحث، التجريب، وحتى من خلال التعلم من الزملاء</p> <p>تطبيق النظام الجديد بدأ يحدث تحسنا تدريجيا في جودة تنفيذ المهام</p> <p>من حيث الدقة، ساهم استخدام أدوات رقمية في تقليص نسبة الأخطاء التي كانت ترتكب سابقا</p> <p>أما من حيث السرعة، فلا يزال الإنجاز يتطلب وقتا نسبيا بسبب التعود على النظام، إلا أن المنحنى في تصاعد كلما زادت خبرة الموظفين</p> <p>وفيما يخص الالتزام بالمواعيد، أصبح أكثر تنظيما</p> <p>نعم، بدأ يظهر تحسن ملحوظ في مؤشرات الإنتاجية</p> <p>وعلى الرغم من أن النظام لا يزال في مرحلة التثبيت، إلا أن المنحنى العام يشير إلى انخفاض تدريجي في الأخطاء وتحسن في الأداء العام</p>
----------------	---	---	--	--

		<p>خاصة عند معالجة كميات كبيرة من البيانات</p> <p>أما من حيث الدقة، فكانت تسجل أحيانا أخطاء بشرية</p> <p>يمكن تقييم جودة الأداء بأنها مقبولة في ظل الظروف التقنية السائدة حينها، لكنها كانت بحاجة إلى تطوير لتتماشى مع متطلبات التسيير الحديث</p>		
<p>4 ق.م :</p>	<p>أكبر تغيير شهدته المؤسسة في الفترة الأخيرة هو إدراج الرقمنة ضمن أنشطتها وهياكلها</p> <p>إدخال الرقمنة جاء كخطوة استراتيجية تهدف إلى تعزيز الكفاءة وتحقيق المزيد من الفعالية في أداء المهام</p> <p>الدافع الأساسي وراء هذا التغيير كان رغبة المؤسسة في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في مجالها</p> <p>بالإضافة إلى تحسين سير العمل وتقليل الأخطاء البشرية التي قد تحدث في الأنظمة التقليدية</p> <p>الرقمنة كانت بمثابة أداة لتسريع العمليات، رفع مستوى الجودة، وتقليل التكاليف المرتبطة بالطرق التقليدية التي كانت أقل كفاءة</p> <p>عدم توفر تدريبات مباشرة من الوزارة، إلا أنها خصصت مبالغ مالية موجهة للتدريب والتكوين، ما أتاح للمؤسسة تنظيم دورات داخلية لفائدة الموظفين</p> <p>إلى جانب ذلك، حرصت الإدارة على تكثيف التواصل الداخلي، من خلال لقاءات وورشات توجيهية تشرح أهداف التغيير الرقمي وتبرز فوائده على المدى القريب والبعيد</p> <p>كما تم توفير دعم تقني داخلي، لمراقبة الموظفين وتقديم المساعدة عند الحاجة، الأمر الذي خفف من</p>	<p>قبل إدخال الرقمنة، يمكن القول إن التزام الموظفين بسلوكيات العمل والقيم التنظيمية كان مقبولاً بوجه عام، لكنه لم يكن دائماً منضبطاً أو واضح المعالم</p> <p>نظراً لحدثة المؤسسة، كانت الكثير من القواعد التنظيمية والسلوكية لا تزال في طور الترسيم، مما جعل التفاوت في الممارسات والسلوكيات أمراً شائعاً</p> <p>بعض الموظفين أظهروا حساساً مهنيّاً عالياً، في حين بدأ آخرون في حاجة إلى توجيه مستمر، خاصة في ما يتعلق بالانضباط الزمني، احترام الإجراءات، وتنسيق العمل الإداري اليومي</p> <p>نعم رغم التحديات المرتبطة بالبداية التنظيمية للمؤسسة، فقد كانت روح التعاون بين الموظفين حاضرة بشكل عام، خاصة بحكم صغر حجم الفريق وتقارب أفراد</p> <p>ومع ذلك، فإن روح المبادرة لم تكن بنفس القوة، حيث كان أغلب الموظفين يفضلون التقيد بالمهام المحددة لهم بدل الانخراط في مقترحات تطويرية أو الابتكار في أساليب الأداء</p> <p>كانت استجابة الموظفين للمواقف غير المتوقعة تتسم</p>	<p>نستطيع القول إن إدارة التغيير قد ساهمت إلى حد ما في تحسين الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده، لكن من السابق لأوانه الحكم على نتائجها بشكل نهائي</p> <p>فباعتبار المؤسسة حديثة النشأة، فإن أثر التغييرات، وعلى رأسها إدخال الرقمنة، ما زال في طور التكوين ولم تتبلور نتائجه بشكل كامل بعد</p> <p>ومع ذلك، هناك مؤشرات أولية مشجعة تدل على أن هذا التوجه قد يُحدث فرقاً ملموساً على المدى المتوسط والبعيد، خاصة إذا استمر بنفس الوتيرة وبدعم إداري فعّال</p> <p>من خلال المتابعة اليومية، يمكن ملاحظة بوادر تحسن في التزام الموظفين، وتزايد في قابليتهم للتعليم والتكيف، لكن التأثير العميق على الأداء السياقي، والتكيفي، والوظيفي لا يزال في بدايته</p> <p>لديّ رؤية متفائلة بأن هذه الجهود ستثمر تدريجياً، وأن الرقمنة، إذا تم استكمالها بمرافقة بشرية وتدريب مستمر، ستؤثر بشكل كبير وإيجابي على جودة الأداء داخل المؤسسة</p>	<p>نعم، ساهم إدخال الرقمنة بشكل كبير في تعزيز روح المبادرة و الانضباط و القدرة على التكيف لدى الموظفين</p> <p>فقد كانت الرقمنة بمثابة أداة لتفعيل الانضباط داخل المؤسسة، حيث فرضت استخدام أنظمة رقمية صارمة تُسهم في تحسين التواصل والرقابة</p> <p>أصبحت هذه الأنظمة تدفع الموظفين إلى التحلي بروح المبادرة؛ إذ بدأ العديد منهم في البحث عن حلول تقنية جديدة لتحسين العمل الإداري والمهام اليومية</p> <p>القدرة على التكيف تحسنت بشكل كبير، حيث بدأ الموظفون في التكيف بسرعة مع التغييرات التكنولوجية الجديدة، خاصة بعد أن تم توفير دورات تدريبية ودعم فني لتسهيل عملية الانتقال إلى النظام الرقمي</p> <p>أصبح الموظفون أكثر استعداداً لتعلم مهارات جديدة و تقنيات حديثة</p> <p>التغيير الذي طرأ على بيئة العمل شكل دافعا رئيسيا لهم للالتحاق بدورات تدريبية سواء كانت داخلية أو خارجية لتطوير مهاراتهم في استخدام الأنظمة الرقمية</p> <p>كما أن الرقمنة جعلت الموظفين يدركون أهمية تحسين مهاراتهم التكنولوجية لضمان التكيف الفعال مع التغيير واستمرارية الأداء الجيد</p>

<p>التوتر وساهم في جعل التغيير أكثر سلاسة وانسيابية</p> <p>لم يتم إشراك الموظفين الإداريين بشكل فعلي في اتخاذ القرار، وذلك نظراً لكون هذا التغيير اعتبر خطوة حتمية لمواكبة التحولات الجذرية التي يشهدها قطاع التعليم العالي على المستوى الوطني</p> <p>ومع ذلك، لعبت القيادة داخل المؤسسة دوراً محورياً في تسهيل هذا الانتقال، حيث حرصت على تهيئة الظروف الملائمة لتطبيق الرقمنة، سواء من خلال تنظيم جلسات إعلامية وتوجيهية أو عبر توفير الحد الأدنى من التكوين والدعم التقني اللازم للموظفين من أجل التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة</p> <p>هذا التوجه سمح بخلق نوع من الاستيعاب التدريجي للتغيير رغم غياب الإشراك المسبق في صنع القرار</p> <p>لم تسجل حالات مقاومة فعلية من طرف الموظفين تجاه إدخال الرقمنة</p> <p>ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى الدور الجوهري الذي قامت به الإدارة في مرافقة هذا التغيير</p> <p>فمنذ البداية، اعتمدت الإدارة على أسلوب سلس في إدخال التغيير، قائم على التدرج في التطبيق، والتواصل الواضح، وتوفير التكوين اللازم</p> <p>لقد كان أسلوب القيادة الحوارية والمبادر عاملاً حاسماً في تحويل التغيير من مرحلة انتقالية إلى فرصة تطوير مهني حقيقية داخل المؤسسة</p>	<p>بالتفاوت، وتعتمد بدرجة كبيرة على الجهد الفردي والخبرة الشخصية</p> <p>لم يكن هناك نظام واضح أو أدوات عمل رقمية تساعد على توثيق الإجراءات أو تسريع التفاعل مع الأزمات الطارئة</p> <p>هذا ما جعل التعامل مع بعض التغييرات المفاجئة يتم أحياناً بطريقة ارتجالية أو مؤقتة، مما أثر على سرعة الاستجابة وجودتها</p> <p>ومع ذلك، كان هناك نوع من المرونة الفردية لدى بعض الموظفين، تعوّض في بعض الأحيان غياب الآليات المؤسسية الفعالة</p> <p>جودة تنفيذ المهام قبل التغيير كانت تتأثر بعدة عوامل، أبرزها الطابع الورقي للعمل والاعتماد على الوسائل التقليدية في المعالجة والحفظ والتواصل</p> <p>هذا الوضع جعل تنفيذ المهام أبداً مما هو متوقع، وشهد أحياناً بعض حالات التأخير أو التكرار في العمل نتيجة ضعف التنسيق أو فقدان الوثائق</p> <p>أما من حيث الدقة، فكانت مقبولة إلى حد ما، لكنها لم تكن مضمونة في جميع المراحل بسبب غياب نظام رقابة أو تتبع فوري</p> <p>الالتزام بالمواعيد كذلك كان نسبياً، وتفاوت حسب طبيعة المهمة والشخص المكلف بها، وهو ما أظهر الحاجة الملحة إلى التغيير وتبني أنظمة أكثر كفاءة</p>	<p>بالاعتماد على تجربتي الشخصية، نعم، أعتقد أن إدارة التغيير ساهمت فعليا في تحسين الأداء الوظيفي</p>	<p>التغييرات التي طرأت نتيجة لإدخال الرقمنة كانت إيجابية بشكل واضح على جودة تنفيذ المهام</p> <p>من حيث السرعة، أصبح إنجاز المهام أسرع بفضل الأتمتة وتسهيل الإجراءات الرقمية التي كانت تستغرق وقتاً أطول في النظام التقليدي</p> <p>أما من حيث الدقة، فقد تحسنت بشكل ملحوظ نتيجة لتقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بالتعامل اليدوي مع البيانات</p> <p>كما أن الالتزام بالمواعيد قد زاد بشكل ملحوظ، حيث أصبح من السهل تتبع سير العمل والمواعيد النهائية بفضل النظام الرقمي الذي يوفر إشعارات وتحديثات لحظية</p> <p>بالتأكيد، تم ملاحظة تحسن ملحوظ في الإنتاجية وانخفاض في معدل الأخطاء بعد إدخال الرقمنة</p> <p>الرقمنة ساعدت في تسريع العمليات اليومية من خلال تقليل الوقت المستغرق في المهام الروتينية، مما أتاح للمؤسسة تخصيص وقت أكبر للأعمال الاستراتيجية والتنمية</p> <p>كما أن النظام الرقمي حدّ من الأخطاء البشرية، حيث يتم معالجة البيانات إلكترونياً وتخزينها بشكل آمن ومنظم، مما يساهم في دقة أكبر وسرعة أكبر في الوصول إلى المعلومات</p> <p>مع انخفاض الأخطاء، تحسنت جودة العمل وارتفع مستوى الإنتاجية داخل الفرق العاملة</p>	<p>نعم، ساهم التغيير بشكل واضح في تعزيز هذه الجوانب، خاصة بالنسبة لي</p>
<p>5 ل.ح</p>	<p>المؤسسة قامت مؤخراً بعدة تغييرات في تنظيم العمل، شملت تعديل المناصب وتوزيع المهام. بالنسبة لي، تم نقلي من منصب</p>	<p>الالتزام بسلوكيات العمل والقيم التنظيمية كان يختلف من موظف لآخر، حسب طبيعة كل منصب وشخصية</p>	<p>بالاعتماد على تجربتي الشخصية، نعم، أعتقد أن إدارة التغيير ساهمت فعليا في تحسين الأداء الوظيفي</p>	<p>نعم، ساهم التغيير بشكل واضح في تعزيز هذه الجوانب، خاصة بالنسبة لي</p>

<p>بسيط كانت مهامه واضحة وسهلة، إلى منصب جديد يتطلب جهداً أكبر، تركيزاً أعلى، وتحملاً لضغط أكبر</p> <p>السبب الرئيسي لهذا التغيير كان حاجة المؤسسة لتغطية متطلبات معينة في منصب حساس، وكانت هناك ضرورة لسد هذا الفراغ بكفاءة وسرعة</p> <p>رغم أن التغيير كان مفاجئاً، إلا أن الإدارة وفرت لي مرافقة شاملة تم تنظيم دورات تكوينية لفهم طبيعة المهام الجديدة، وكان هناك تواصل دائم من طرف المسؤولين لمتابعة تقدمي وتقديم التوجيه اللازم</p> <p>كما تم دعمي معنوياً</p> <p>لم يتم إشراكي في القرار المتعلق بتغيير مناصبي، بل كان قراراً إدارياً ناتجاً عن حاجة المؤسسة</p> <p>لكن رغم ذلك، القيادة كانت حاضرة وداعمة، ولم تتركني أواجه التغيير وحدي</p> <p>وفروا لي الظروف اللازمة، وبيئة عمل مشجعة ساعدتني على الاندماج في المنصب الجديد</p> <p>لم تكن هناك مقاومة من طرفي أو من زملائي تجاه هذا التغيير</p> <p>لأن الظروف كانت واضحة والمرافقة كانت حاضرة</p> <p>بالعكس، تم قبول التغيير بشكل طبيعي، خاصة وأنه كان يهدف لتحسين الأداء العام وتوزيع الجهد بما يخدم مصلحة المؤسسة</p>	<p>كل فرد</p> <p>بعض الموظفين كانوا منضبطين جداً، في حين أن البعض الآخر كان أداؤهم متذبذباً نوعاً ما</p> <p>لكن بشكل عام كان هناك مستوى مقبول من الالتزام داخل المؤسسة</p> <p>نعم، كانت هناك روح تعاون بين الزملاء بدرجة معقولة، خاصة في المهام المشتركة أو عند مواجهة صعوبات</p> <p>رغم أن المبادرة لم تكن دائماً بارزة من الجميع، إلا أن جو العمل كان عموماً إيجابياً</p> <p>استجابة الموظفين للتغييرات المفاجئة كانت جيدة نوعاً ما، حيث كان هناك نوع من التكيف مع الظروف</p> <p>حتى وإن تطلب الأمر بعض الوقت أو التوجيه، إلا أن روح المسؤولية كانت حاضرة عند الحاجة</p> <p>أقيم جودة تنفيذ المهام بأنها كانت جيدة، خاصة من حيث الدقة والالتزام بالمواعيد</p> <p>لكن طبيعة العمل في ذلك المنصب لم تكن تتطلب حجماً كبيراً من المهام أو ضغطاً عالٍ، مما سهل الحفاظ على مستوى أداء مستقر</p>	<p>بمختلف أبعاده</p> <p>ويعود ذلك إلى طريقة إدارة التغيير التي اعتمدت على التكوين، التواصل، والدعم المستمر من الإدارة، مما ساعد على تحقيق انتقال ناجح وفعال في المهام دون مقاومة تذكر، بل بروح إيجابية ودافعية أعلى</p> <p>رغم أن التغيير كان مفاجئاً، إلا أن الإدارة وفرت لي مرافقة شاملة تم تنظيم دورات تكوينية لفهم طبيعة المهام الجديدة، وكان هناك تواصل دائم من طرف المسؤولين لمتابعة تقدمي وتقديم التوجيه اللازم</p> <p>كما تم دعمي معنوياً</p> <p>لم يتم إشراكي في القرار المتعلق بتغيير مناصبي، بل كان قراراً إدارياً ناتجاً عن حاجة المؤسسة</p> <p>لكن رغم ذلك، القيادة كانت حاضرة وداعمة، ولم تتركني أواجه التغيير وحدي</p> <p>وفروا لي الظروف اللازمة، وبيئة عمل مشجعة ساعدتني على الاندماج في المنصب الجديد</p> <p>لم تكن هناك مقاومة من طرفي أو من زملائي تجاه هذا التغيير</p> <p>لأن الظروف كانت واضحة والمرافقة كانت حاضرة</p> <p>بالعكس، تم قبول التغيير بشكل طبيعي، خاصة وأنه كان يهدف لتحسين الأداء العام وتوزيع الجهد بما يخدم مصلحة المؤسسة</p>	<p>الانتقال إلى منصب جديد يتطلب مني مستوى أعلى من الانضباط، والقدرة على التكيف مع مهام لم أكن معتادة عليها من قبل</p> <p>كما أنني أصبحت أكثر مبادرة، نظراً لحبي للعمل الجديد ورغبتي في إثبات نفسي فيه</p> <p>بالفعل، ساعد التغيير في تحفيز الاستعداد لتعلم مهارات جديدة، خاصة وأن التكوينات التي رافقت التغيير لعبت دوراً كبيراً في تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم</p> <p>وعن نفسي، أصبحت أكثر إقبالا على التعلم والإطلاع، نظراً لاهتمامي الكبير بالمهام الجديدة ورغبتي في إتقانها.</p> <p>طراً تحسن واضح على جودة تنفيذ المهام</p> <p>أصبحت أكثر دقة في العمل، وأكثر التزاماً بالمواعيد النهائية، رغم أن بعض المهام تتطلب وقتاً أطول بسبب تعقيدها</p> <p>أما السرعة، فتحسنت تدريجياً مع اكتساب الخبرة والاعتiad على متطلبات المنصب</p> <p>نعم، لاحظت تحسناً في الإنتاجية، إذ أصبحت أرى أثر عملي على نتائج الوحدة ككل، مما زاد من دافعيته</p> <p>كما أن معدل الأخطاء انخفض بفضل التكوين والمتابعة التي تلقيتها، مما ساعدني على أداء المهام بثقة وكفاءة أعلى</p>
--	---	---	--

الملحق 05:

جدول الكلمات الاكثر تكرارا

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
التغيير	7	115	2.63
الموظفين	8	66	1.51
العمل	5	40	0.92
المؤسسة	7	37	0.85
المهام	6	36	0.82
الأداء	6	35	0.80
أكثر	4	27	0.62
التكيف	6	26	0.59
قبل	3	26	0.59
إدارة	5	25	0.57
الرقمنة	7	24	0.55
الوظيفي	7	24	0.55
بشكل	4	22	0.50
تنفيذ	5	21	0.48
النظام	6	20	0.46
جودة	4	20	0.46
روح	3	20	0.46
الأخطاء	7	18	0.41
الالتزام	8	18	0.41
الموظفون	8	18	0.41
داخل	4	18	0.41
التكوين	7	17	0.39
الدقة	5	17	0.39
السرعة	6	17	0.39
بالمواعيد	9	17	0.39
المبادرة	8	16	0.37
التنظيمية	9	15	0.34
تحسين	5	15	0.34
ساهم	4	15	0.34
نعم	3	15	0.34
إدخال	5	14	0.32
التعامل	7	14	0.32
خاصة	4	14	0.32
رغم	3	14	0.32
أصبح	4	13	0.30
التغييرات	9	13	0.30
الجديد	6	13	0.30
تعزيز	5	13	0.30
جديدة	5	13	0.30
أكبر	4	12	0.27
الإدارة	7	12	0.27
الانضباط	8	12	0.27
بعد	3	12	0.27

بعض	3	12	0.27
خلال	4	12	0.27
الإجراءات	9	11	0.25
العام	5	11	0.25
القيادة	7	11	0.25
طبيعة	5	11	0.25

الملحق 06:

تسهيل المهمة



Réf. N°/E.N.S.M/D.M.E/ D.M.D.O/2025

Kolèa, le

رقم / 2025 / ق.م.م / ق.م.م

التقبة في 19 قفري 2025

**A Madame/Monsieur la directrice/le Directeur de
Centre de Recherche en
Agropastoralisme – CRAPast**

Objet : Stage pratique en milieu professionnel

Madame, Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous informer que l'étudiante **DERRADJI fatma elzahraa** est inscrite au sein de notre établissement, où elle poursuit actuellement un master dans la spécialité « Management des ressources humaines », sur un programme de deux années. Ayant terminé avec succès sa première année, elle entamera, à partir de la deuxième année, la préparation d'un mémoire de fin cycle portant sur une thématique qui répond aux besoins des entreprises et du secteur économique

Dans ce cadre, nous souhaiterions que vous accueilliez cette étudiante au sein de votre entreprise pour échanger sur les problématiques qui vous concernent, afin de définir ensemble un sujet de recherche pertinent et en adéquation avec les défis de votre secteur.

Nous tenons à vous informer que notre école instaure un processus de sélection rigoureux afin d'admettre des étudiants exceptionnels, aptes à réussir dans un cadre académique exigeant et à profiter pleinement de nos formations de qualité.

Nous restons à votre entière disposition en cas de besoin d'informations supplémentaires sur l'étudiante ou sur notre établissement.

Veillez recevoir, Madame/Monsieur la directrice/le Directeur, nos salutations les plus distinguées.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناهج
القلبية

Réf. N° _____/E.N.S.M/D.M.E/ D.M.D.O/2025

Koléa, le _____

رقم... 2025 / 03 / 19

التقديرة لـ 19 شهر 2025

A Madame/Monsieur la directrice/le Directeur de
Centre de Recherche en
Agropastoralisme - CRAPast

Désignations	Nombre	Observations
Veillez trouver ci-joint : - Lettre d'Introduction	1	

Directeur

مدير المدرسة الوطنية
القلبية للمناهج بالنيابة
الأستاذة دحية عبد الحفيظ



