



مجلة التراث

J-ALT

2019/ Vol : 09 N° 01

Available online at: <http://www.asjp.cerist.dz>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/323>

استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي  
بين الإطار النظري والواقع العملي  
-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر-

الدكتورة: نورة بن وهيبة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد -  
الطارف - الجزائر.

مجلة التراث، العدد 30 / أبريل 2019، المجلد الأول

لتوثيق هذا المقال:

نورة بن وهيبة ، استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر-، مجلة التراث، العدد 30، المجلد الأول، أبريل 2019.

تاريخ الإيداع: 2018/11/30

تاريخ النشر: 2019/08/19

تاريخ قبول البحوث: 2019-04-15



الملخص:

لا شك أن عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، وتقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل، ويركز هذا الفصل على تقييم أداء العاملين بصفة خاصة.

ويمكن القول بأن هذا الفصل يسعى إلى تحقيق كل أو بعض الأهداف التالية:

أولاً: التعرف على مفهوم إدارة الأداء ومناقشة مختلف الجوانب الخاصة به.

ثانياً: التعرف على أعراض وأهداف عملية تقييم الأداء، وأيضا الكشف عن أسباب المؤدية لفشل هذه العملية.

ثالثاً: تحديد خصائص برنامج تقييم الأداء الفعال.

رابعاً: التعرف على مختلف مصادر المعلومات اللازمة لتقييم الأداء.

خامساً: شرح ومناقشة الطرق المختلفة المستخدمة في تقييم الأداء.

سادساً: التعرف على خصائص وسمات المقابلات المستخدمة في تقييم الأداء.

سابعاً: محاولة التوصل إلى وضع إطار مناسب لعدد من المعايير المستخدمة في أداء العاملين، أيضا تقييم الأداء الكلي للمنظمة.

**Abstract :**

The process of evaluating performance is one of the strategic processes in business organizations. It is based on the achievement of target performance rates and standards, the identification and maximization of strengths, the identification of deficiencies and weaknesses, and the attempt to remedy them. Evaluation of performance is not an end in itself, For continuous improvement both on the level of individual performance or the overall performance of the organization or even on the level of performance of the task forces. This chapter focuses on assessing the performance of the employees in particular.

## المحور الأول: إدارة الأداء في ظل الخطة الاستراتيجية

يتناول هذا العنصر مفهوما حديثا ممزوجا بمفاهيم إدارية تقليدية، ذلك هو مفهوم إدارة الأداء، والذي يهدف إلى تنفيذ وإنجاز الاهداف على مستوى الأشخاص ومستوى المنظمة ككل طبقا للمعايير والمقاييس المحددة سلفا، ولذا تتدخل مفاهيم عديدة داخل هذا المفهوم مثل مفهوم تقييم أداء العاملين، تقييم الأداء المالي، وأساليب تطوير الأداء وعلاج مشكلات أداء العاملين، سواء من خلال التدريب أو غيرها من الأساليب.

وسوف نركز في هذا الصدد على إدارة الأداء كمنهج لتحسين وتطوير الأداء سواء الكلي على مستوى المنظمة أو الجزئي على مستوى الأقسام والإدارات والأفراد.

لذا يمكن القول بأن تناول موضوع إدارة الأداء يهدف إلى:<sup>1</sup>

أولا: التعرف على ماهية إدارة الأداء وأهم المبادئ والمفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم.

ثانيا: مناقشة أهم الأطراف المشاركة في إدارة الأداء.

ثالثا: دراسة وتحليل أهمية إدارة الأداء كمنهج لتطوير وتحسين الأداء

## أولا : تحديد الاطار المفهومي للمحور الأول

## 1. مفهوم إدارة الأداء Performance Management concept

من التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا الشأن ما يلي:<sup>2</sup>

• يربط Gary dessler بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمدة على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الإكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

• كما يرى ديزلر أيضا أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال

• إن إدارة الأداء هي منهج متكامل تندمج فيه المفاهيم التالية:

— تحديد الأهداف.

— تقييم الأداء.

– تطوير الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي.

وذلك بهدف التأكيد على أن أداء العاملين يدعم ويأتي في سياق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (أي يمكن القول) بأن إدارة الأداء تشمل قيام المدير بممارسات عديدة منها:<sup>3</sup>

– تحديد أهداف العاملين وأهداف العمل ككل.

– تطوير قدرات العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف.

– تقييم ومكافئة مجهودات العاملين في الإطار الذي تساهم فيه هذه المجهودات في تحقيق أهداف المنظمة.

• يرى أحد الكتاب Mike Bourne أن إدارة الأداء مفهوم إنتشر وبسرعة وعلى نطاق واسع في مجال الموارد البشرية ويرتبط بصفة أساسية بمراجعة وإدارة أداء الأفراد وهو أكثر عمومية وشمولا من مفهوم قياس الأداء Performance measurement.

• كما يرى روبرت باكال أن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ مشاركة بين العامل ومشرفة المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة.

• استخدم بعض الباحثين مفهوم الإدارة بالأهداف والناتج MBOR كنظام لإدارة الأداء وذلك في إطار ما يقدمه أحد البحوث التي تمت على التجربة النرويجية في استخدام هذا المنهج في تحديد الأهداف وتقييم الأداء في المنظمات الحكومية والمدنية في النرويج

## 2- مفهوم كفاءة أداء الفرد:

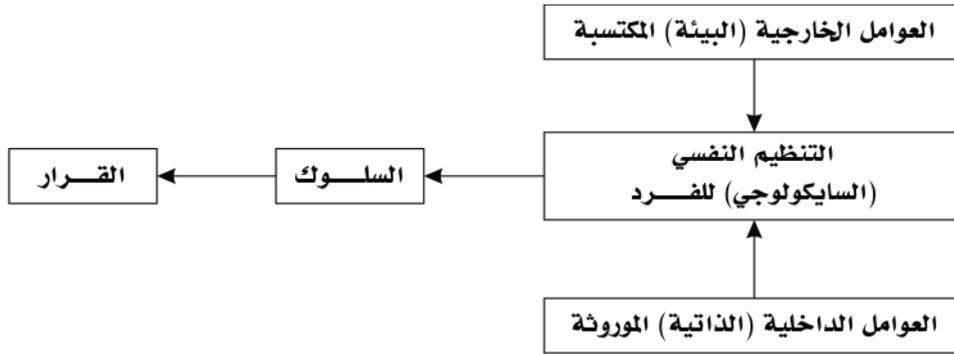
إن الهدف الأساسي من تقييم كفاءة الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة والإنتاجية حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأطفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم وقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة.<sup>4</sup>

ثانيا: أداء الفرد و أهميته في المنظمة:

يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للفرد يستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية.

فبمجرد مجيء الفرد للعمل وانصهاره فيه واستجابته لمتطلباته وتفاعله مع أقرانه واستخدامه لمواد العمل و رضاه عن العمل ذاته، فقد كلها مصادر أساسية للسلوك التنظيمي<sup>5</sup>.

شكل رقم (01): التنظيم النفسي للفرد



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 117.

من خلال الشكل نستطيع القول أن هذا الفرد العامل داخل المؤسسة والمتفاعل مع أقرانه ومستجيب لمتطلبات العمل فهو حاملا للعديد من المؤشرات النفسية والسيكولوجية وهذه الأخيرة تتأثر لمجموعة العوامل الداخلية و الخارجية حيث تجعل من هذا الفرد إما مؤيد لعمله أو معارضا له.

وعليه فالاعتبارات الإنسانية والنفسية لها الدور الكبير في التأثير على مردودية و أفعال هذا الفرد.

يمكن القول ومن خلال ما كتبه الباحثون وما نتج عن الدراسات الميدانية في هذا الشأن بما أن أهمية عملية إدارة الأداء تنبع من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:<sup>6</sup>

- إنها ترتبط ارتباطا مباشر بمنهج إدارة الجودة الشاملة TQM، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.
- تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والاشراف وغيرها.
- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين:

– تحديد الأهداف.

– تقييم الأداء.

– تطوير العاملين.

● إنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يأتي بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين.

● إن إدارة الأداء كعملية لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي، حيث أن مجهود كل عامل يجب أن يكون موجها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

● كما أن إدارة الأداء صاحب العمل وإدارة المنظمة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة TQM، حيث أن التحسين المستمر Continuous Improvement هو فلسفة إدارية تتطلب من أصحاب العمل بذل الجهود المستمرة والمتواصلة لمقابلة وتحقيق أهداف الجودة العالية وتخفيض التكاليف والتسليم في المواعيد، إن هذه الفلسفة تتضمن الحد من الأخطاء السبعة وهي:<sup>7</sup>

– الإنتاج الزائد.

– المنتجات المعيبة.

– الوقت الفاقد.

– تكاليف النقل.

– تكاليف التشغيل.

– تكاليف الحركات الزائدة.

### ثالثا : القدرات و المهارات الخاصة بالأفراد ( هيئة التدريس ) داخل المؤسسة

✓ القدرات **Abilities** هي السمات الخاصة بالأفراد، فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة والشباب، حيث يكتسب الأفراد القدرات عندما يبدأون في تعلم مهن جديدة.

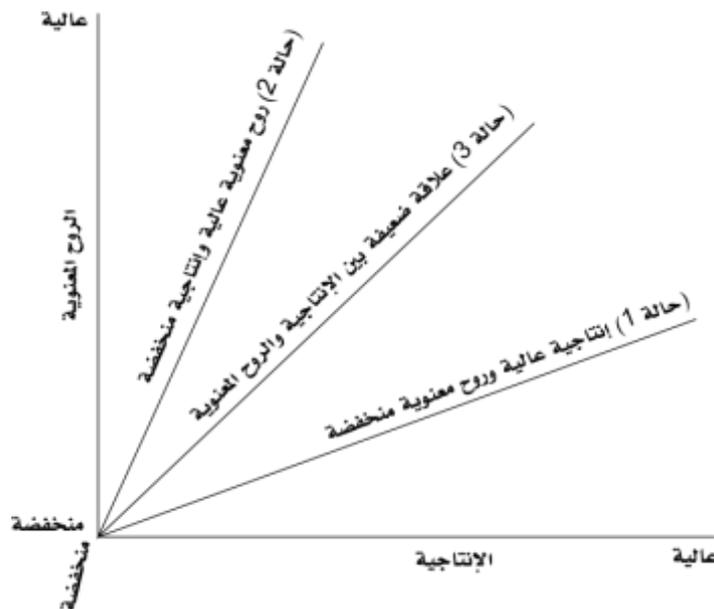
✓ المهارات **Skills** تشير إلى مستوى النبوغ والبراعة في مهام أو مجالات محددة، فقد تكون لدى الفرد مهارة يدوية ولكنه لا يعرف كيف يدير آتته، فالمهارة مطلوبة في الأنشطة المركبة والمعقدة وقد يعبر عنها في شكل قدرات<sup>8</sup>.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية<sup>9</sup>.

إن المنظمة المقبلة على مرحلة انتقالية وتغيرية عليها أن تكون واثقة بنسبة عالية بأن أفرادها أو عمالها بمستوياتهم المتفاوتة خاصة القادة والمسؤولين هم على درجة من الأداء التنظيمي حتى تستطيع هذه الفئة من تحقيق وتجسيد فكرة التغيير التنظيمي.

إن الرفع من مستوى الأداء سوف يؤدي حتما إلى الارتقاء بالقيمة الإنسانية وهذا يستلزم الارتقاء في الروح المعنوية مثلما نصت عليه مدرسة العلاقات بقيادة إلتون مايو التي كشفت عن الآليات الواجب العمل بها حتى تتحقق الروح المعنوية العالية.

### شكل رقم (02): العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية



المصدر: محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 235.

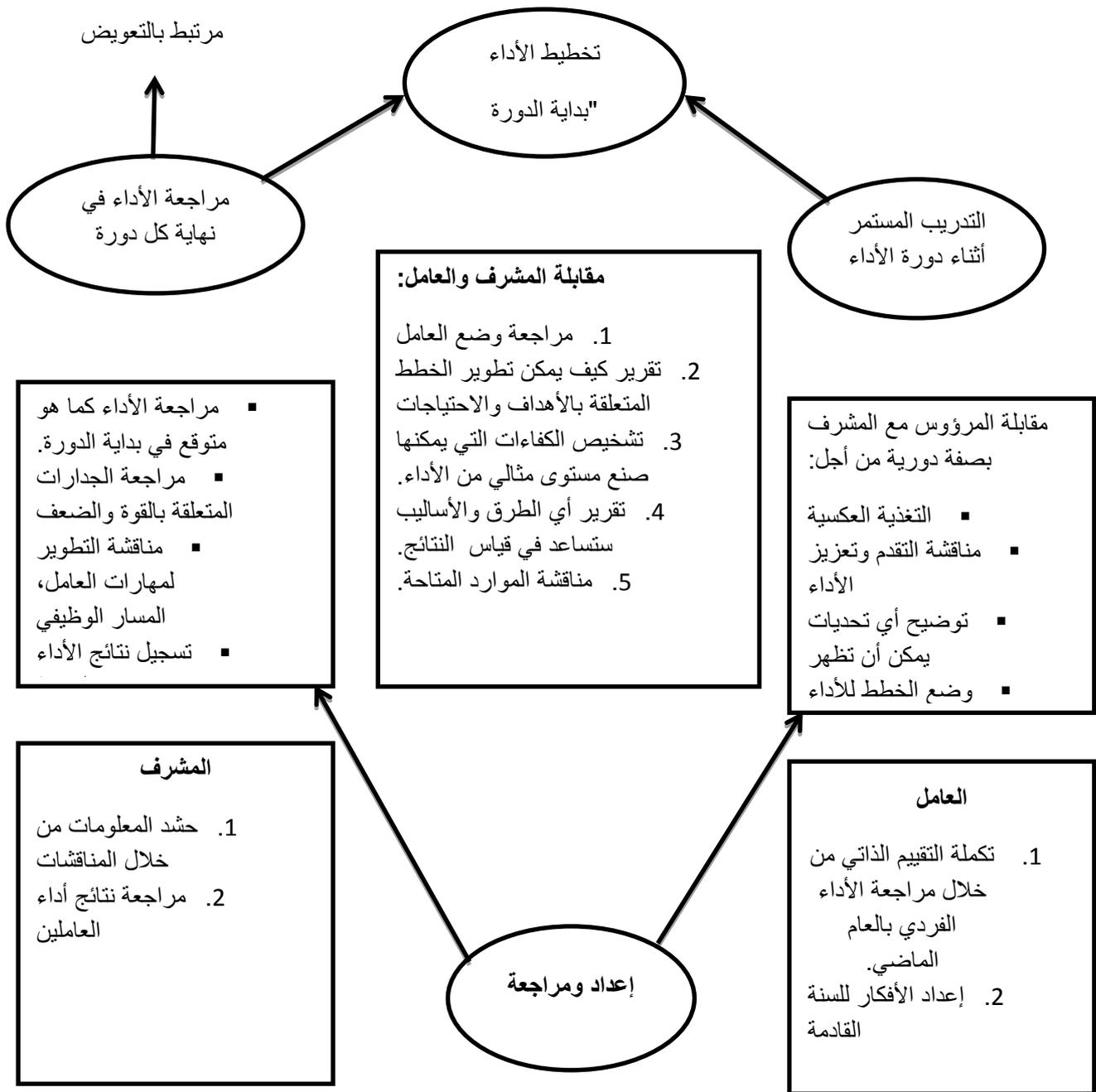
المحور الثاني : استراتيجيات تحسين استخدامات نظام جودة الأداء في المؤسسة

أولاً: الاستراتيجيات وثيقة الصلة **strategies relevance**

وهذا يعني أن الاستراتيجيات التي تصنعها المنظمة وتكون وثيقة الصلة أو مرتبطة بمعايير تقييم الأداء يجب أن تؤخذ في الحسبان، فمثلاً استراتيجية تحديد الأهداف ويتم من خلالها في إطار برنامج إدارة الجودة الشاملة أيضاً حل 95% من شكاوي العملاء التي ترد في اليوم الواحد، فهذا ينبغي أخذه في الحسبان عند وضع معايير الأداء على مستوى العاملين من حيث درجة أو مدى الاستجابة لخدمة العملاء، وفي شركة 3M قررت إدارة الشركة أن 25% إلى 30% من مبيعاتها يجب أن تكون متطورة خلال الخمسة سنوات القادمة، وبالتالي فهذا الهدف يجب أن ينقل من خلال معايير الأداء إلى العاملين.<sup>10</sup>

ثانيا : دورة الأداء في ظل الاستراتيجيات المفعلة في المؤسسة

الشكل رقم (03): دورة الأداء في ظل الاستراتيجيات المفعلة في المؤسسة



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الطر المنهجية والتطبيقات العملية)، المرجع السابق،

ص 150.

المبدأ الأول: تأسيس مكتب أو تنظيم معين لإدارة أداء الشركة.

المبدأ الثاني: بناء استراتيجية حديثة قائمة على الإتصال.

المبدأ الثالث: بناء استراتيجية إدارية متقدمة ومستمرة.

المبدأ الرابع: تحسين الأداء ويمكن من خلال استخدام مفهوم ستة سيجما.  
المبدأ الخامس: إدارة وزيادة المعرفة من خلال التعاون المتبادل مع تكنولوجيا المعلومات

### المحور الثالث: أداء المورد البشري في قلب الخطة التنموية و التغييرية

أولا : البعد الإنساني كعامل حاسم في إنجاح الخطة التنموية للشركة و كعامل لإنجاح التغيير

يعد الجانب الانساني إحدى القضايا الهامة التي من خلالها تستطيع المؤسسة الوصول إلى تحقق خطة محكمة لتغيير جذري على كل الأصعدة انطلاقا من أداء العنصر البشري، فهذا الأخير تقع عليه مهمة مزدوجة ، فهو في نفس الوقت المسؤول الأول عن التغيير الحاصل و الذي سوف يحصل في المؤسسة مستقبلا و بالتالي يجب أن يكون مستعدا للتوجه في عالم جديد يجهله العديد من الأفراد داخل المؤسسة، و بالتالي تقع على عاتقه مسؤولية توضيح الأمور من خلال الاستعداد و التدريب الجيد لرفع قدراته ومعارفه، وهنا يتدخل الاتصال بقوة لتمتين العلاقة بين مختلف الأفراد باختلاف مستوياتهم، ولن يكون هذا ممكنا إلا عن طريق إنشاء و برمجة سياسات جديدة في الميادين الاتصالية، فإذا نجح الفرد في الاتصال استطاع أن يتقبل التغيير بشكل إيجابي وعن قناعة.

- تلتزم المؤسسة بالعمل على ضمان الاستقرار الاجتماعي للمؤسسة و تحسين بصورة بارزة موثوقية المعدات و مهارات الموارد البشرية لجعلها أكثر كفاءة و مهنية.
- المناخ الاجتماعي الذي تم تحديده من خلال النظرة اتجاه المؤسسة ( قيمها ، غاياتها و أهدافها )
- لقد ركزت الدراسة أيضا على العلاقات مع محيطها المهني الداخلي و العيش كفريق و ضرورة الاهتمام بالاتصال.
- التشخيص الثقافي الذي من أبرز عناصره هو القراءة للكثير من الظواهر منها:
- استمرارية عقلية الاحتكار
- التركيز على استراتيجية المؤسسة و القيم المشتركة و الهياكل و أنظمة الموارد البشرية
- ضرورة الترقية الداخلية<sup>11</sup>.

ثانيا: الميكانيزمات الداعمة للأداء البشري في المؤسسة

### 1- تكنولوجيا الإعلام و الاتصال:

وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية تحتاج أكثر من غيرها إلى عمليات التغيير والتطوير نحو الأحسن من خلال الدور البارز الذي يلعبه الاتصال في حياتها اليومية، فحتى تستطيع المؤسسة تأدية عملها بالشكل اللائق و اللازم لخدمة أفرادها وزبائنها و لتحقيق أهدافها، فهي مطالبة و ملزمة بوضع و خلق مجموعة من الخطط و البرامج الاتصالية المحددة بدقة و المتجددة حتى يتمكن مجموع الفاعلين بالمؤسسة من أداء دورهم بالشكل اللازم، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كأفراد في التنفيذ، أو كمسؤولين على مهام يؤديها انطلاقا من مجموعة من النقاط :

الأول : إمكانية الحياة و الحركة في الإطار التنظيمي نفسه، بما يوفره الاتصال والاعلام عامة فيما بينهم من نفل المعاني، بهدف الانسجام والتنسيق في الحركات، حتى يتمكنوا من الاتجاه كمجموعة تكون نظاما أو كائنا حيا، ولا يستطيع هذا النظام أن يجي دون وجود مستوى من التنسيق بين أعضائه المختلفة، وهو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه أي نظام أو منظمة بمختلف أهدافها .

الثاني: وهو خاص بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها ذات خصائص وأهداف محددة و على رأسها تحقيق الثروة التي تأخذ عدة أشكال تلخص عادة في ما يمكن أن يسمى الربح، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء المؤسسة .

- أن التكنولوجيا هي صناعة المعجزات حسب عبارة ردها بعض المبحوثين خاصة الأفراد الذين يعملون بالجمال التقني نظرا للتدخل الكبير والمهم لهذه التكنولوجيا في حياة المؤسسات وحتى في الحياة العادية، إذ نجد أن للبعد التكنولوجي أث كبير على العديد من المجالات في المؤسسة، فلقد تدخلت خاصة في صناعة القرار التي تعتبر المحرك للمساعد في صنع القرار والقلب النابض للعمل وبالخصوص لما نتكلم عن تكنولوجيا المعلومات.
- أن تتمتع هذه التكنولوجيا بالمرونة و الحركية للتعديل أو التطوير إذا اقتضت الحاجة.
- التركيز على التكنولوجيا التي تخدم الوظائف بأكملها و ليس بعض الوظائف<sup>12</sup>.
- تقديم الجهود في الرفع من قدرات المورد البشري لتقبل فكرة التغيير وهذا في حد ذاته لن يكون سهلا، بل يتطلب وقتا و جهدا ومالا كثيرا لتفعيل دور الموارد البشرية في عملية التغيير، فالسبيل الوحيد والأوحد حسب تصريحات العديد من المبحوثين أن الاتصال هو البديل في هذا التغيير .

ولأهمية دور الاتصال ينصح مسؤولو أرسيلور ميتال الجزائر بتبني مشاريع جديدة في ميدان تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وفق استراتيجيات واضحة تقوم على المعرفة والقدرة على التمكن من استخدامها بفعالية وكفاءة مع التزود بالوعي الكامل لا دارة تقنية تكنولوجيا الاتصال و المعلومات ومعرفة اثارها على الأفراد العاملين بشكل عام حتى تتضح الأمور الخاصة بالتغيير، فكلاهما يكمل الآخر، إن هذا الأمر يتطلب إدارة قائمة على الدراسة والاستشارة الواعية لتقويم هذا الأمر بحذر ودقة من أجل المنفعة العامة، و تحقيق هذا الأمر بكفاءة و فعالية داخل هذه المؤسسة.

### ثانيا: صناعة القرار بدلا من اتخاذ القرار

حيث تمثل أهداف مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر كمؤشرات تساعد الموظفين على اتخاذ وصناعة قراراتهم، إذ أن الأهداف تفرض قيودا على الفرد وتقنن سلوكياته وقراراته مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح بما يتلاءم و طبيعة المؤسسة خاصة إذا كانت تعيش فترة انتقالية مثل هذه المؤسسة<sup>13</sup>.

### ثالثا: نظام GEDP

العمل على شرح نظام تطوير القدرات GEDP بالنسبة للأفراد العاملين باختلاف مستوياتهم من أجل التضامن و تحقيق الأهداف، وتبني عملية التغيير كهدف أساسي من أهداف هذا النظام.

- خلق نظام جديد لمراقبة دخول العاملين في بداية اليوم يسمى بـ **Pointage digital**، حتى تتم عملية الإشراف العادل على كل العمال دون استثناء، وأيضا إلزامهم بضرورة تطبيق النظام الداخلي والقانون الخاص بهذه المؤسسة، وبالتالي تجنب إدارة ارسيلور ميتال الجزائر الوقوع في الفوضى والصراع الذي يحول دون إحداث التغيير الإيجابي داخل هذه المؤسسة.
- تحسين الممارسة الإدارية من خلال إحداث تغيير وتطوير على مستوى مختلف النظم الإدارية (نظام الترقية، نظام التكوين والتدريب، نظام المشاركة في تحقيق الأهداف، نظام الوقاية والأمن المهني نظام الإنتاج، نظام استهلاك العطل).
- ضرورة طلب المساعدة عن إحداث التغيير من طرف خبراء التطوير من داخل المؤسسة لأنه يفترض أن تتوفر لديهم المعرفة الكافية عن المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة التي يعملون بها، كما أنهم يكونون أكثر إلماما بظروف وإمكانيات المؤسسة وهيكلها التنظيمي و إجراءات العمل بها، والثقافة التنظيمية التي تسودها، لما يتمتعون به من خبرات فردية في مجالات البحوث و الاستثمارات.
- تطوير الاستثمارات.
- تطوير أساليب العمل و تطوير الخدمة.
- تطوير الأداء الفردي و الجماعي لأفراد المؤسسة
- تطوير أساليب التدريب (الإشرافي، القيادي، الإداري).
- تطوير التنظيم.

**المحور الرابع : \_ دوافع الأداء المؤسسي و مبرراته نظريا و ميدانيا في ظل الاستراتيجية والخطة الخاصة بالتغيير و التطوير في مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر**

**أولا : تحديد الاطار المفهومي للمحور الثالث**

**1- تحديد ماهية التغيير:**

● **الدلالة اللغوية للتغيير:**

التغيير: تبديل، تحويل، تقلب حال لونه، غيّر، بدل، استبدل<sup>14</sup>.

● **الدلالة الاصطلاحية:**

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له.

عرفه كامل محمد المغربي بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي (مع) استهداف لأحد الأمرين:

✓ ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

✓ استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم، خلافا على غيره من التنظيمات، ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر<sup>15</sup>.

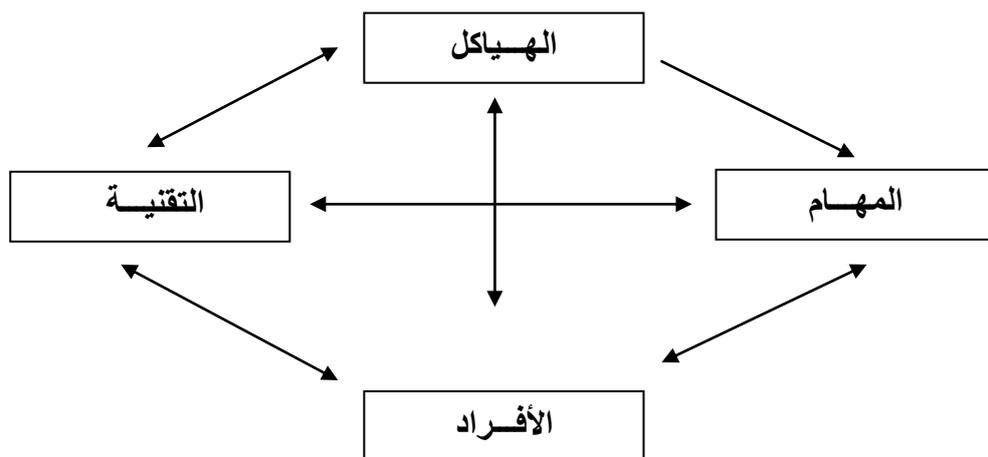
ولأهمية عملية التغيير في الإدارة والتنظيم، ارتبطت عملية التغيير بالعملية التنظيمية من خلال مدى تناسب وملاءمة هذه العملية مع الأوضاع التنظيمية وبنى أوضاع جديدة واستحداث ظروف بيئية، وهذا من خلال الاهتمام بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والهدف النهائي هو الحصول على مردودية أكبر تأخذ بعين الاعتبار الجانب المادي والإنساني.

لقد أكد Dennis بأن التغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق<sup>16</sup>.

أضاف Dennis مجموعة من المؤشرات الأخرى المرتبطة بعملية التغيير وللتغيير التنظيمي مجالات عديدة حيث أشار سيزولافي إلى أربعة منها وهي:

1. تقنية التنظيمات، وتتضمن المجال التكنولوجي.
2. تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.
3. تغير المهام والوظائف، أي المجال الوظيفي.
4. الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي. و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (04): مجالات التغير التنظيمي



المصدر: موسى اللوزي : التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999 ، ص 50.

**2- تحديد ماهية التطوير التنظيمي:**

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

حسب Richard.B التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية<sup>17</sup>.

لقد عرفه أيضا Wendell French بأنه: مجهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات بينه وبين البيئة<sup>18</sup>.

**2- الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي:**

لقد عرف Andrew. S et Mark .G التغيير و التطوير التنظيمي بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية<sup>19</sup>.

وعليه، فالتطوير والتغيير لهما نفس الغاية و الهدف وهي تحسين الفعالية و الكفاءة مع الأخذ بعين الاعتبار أن التطوير يركز على الجوانب السلوكية والإنسانية التي تحتاجها عملية التغيير في تطبيق خططها لتحقيق النجاح و الاستمرارية لمؤسساتها.

**ثانيا : الحاجة إلى التغيير و التطوير التنظيمي من أجل الارتقاء بالأداء في المؤسسات الجامعات**

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب الناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية كالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية والتكنولوجية، حيث يعد الإعلام و الاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي و التكنولوجي، والمتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى اقتصاد المعرفة وهو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة) أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الانتاجية.<sup>20</sup>

لذلك تخصص اليوم المؤسسات الحديثة و المعاصرة إدارة فرعية وفي نفس الوقت أساسية قائمة بذاتها تسمى بإدارة المعرفة والتي تعمل بالموازاة مع الإدارات الفرعية الأخرى، لكي تقوم بتصميم العديد من السياسات و الأعمال.

فقد عرفها العديد من الباحثين بأنها هي: " تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة وإعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال الكفاءة و الفعالية الفردية"<sup>21</sup>.

وعليه، فإن إدارة المعرفة تلعب الدور الأساسي في خلق عملية التغيير و تسهيل ميكانيزمات وآليات هذه العملية.

إن المعرفة أو المعلومة تشكل و تحدد أساليب الإنتاج و فرص التسويق و مجالاته، فهو الاقتصاد الذي يحول مركز التنقل من المواد الأولية و المعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي، والبيئة التنافسية، والتغيير في العمالة، الهيكل التنظيمي، ويشمل المجالات داخل المنظمة جميعها مثل: رسالة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل المالي، والثقافة التنظيمية، والقوى العاملة، والمعارف الموجودة<sup>22</sup>. إن قوى التغيير يمكن تبويبها في إطار وعي وإدراك المديرين للتغيير.<sup>23</sup>

وعليه فإن فئة المديرين كفئة أساسية قيادية مسؤولة على عملية التغيير و التي تتمتع في نفس الوقت بسلطة اتخاذ القرار، حيث بإمكانها إحداث و تحقيق التغيير من خلال المعطيات و المعلومات المتحصل عليها و لن يكون هذا محققا إلا من خلال تجسيد العملية الاتصالية و بناء إدارة جديدة ومتغيرة مسؤولة على نقل المعرفة.

إن العمل هذه الأيام أصبح معقدا، و سيصبح أكثر تعقيدا في المستقبل من خلال التغييرات في العوامل الأساسية و التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية.<sup>24</sup>

لقد أصبحت الكثير من المؤشرات الدالة على إجبارية التغيير تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة الاقتناع بجمية اللجوء إلى تبني مجموعة من التقنيات حتى تستطيع هذه المؤسسات تحقيق ذلك النجاح في الانتقال من وضعية إلى وضعية أحسن و أفضل. أو ما يسمى بالفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسات الذين يطالبون بالكثير من الحقوق المادية و المعنوية وفي المقابل أن هؤلاء الأفراد ازدادت طموحاتهم و حاجاتهم<sup>25</sup>

### ثالثا: الارتباط المنطقي بين الأداء و التطوير التنظيمي

اليوم يتميز أداء هؤلاء الأفراد بالارتقاء في المستوى العلمي والثقافي والمعرفي و بزيادة الوعي والادراك، حيث أصبح الفرد يطالب بالكثير من المعلومات والمعارف المختلفة في شتى المجالات والميادين و يطالب أيضا بالعديد من الحاجات والطلبات، مما ينعكس على المؤسسة من خلال تطور مستوى الأفراد عاملين وتزايد احتياجاتهم ورغبتهم عن طريق المطالبة بضرورة تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل وتبني تغييرا على مستوى الأفكار الذي لن يكون إلا من خلال<sup>26</sup>:

- تحمل المسؤولية.
- التجريب.
- تأكيد الأفكار الإيجابية.
- التدريب على الخيال الإيجابي.
- إعادة النظر في الأمور.
- التحول من الأفكار المثبطة إلى الأفكار المشجعة.

- تطوير القوة الشخصية من الركائز المهنية لإدارة التغيير هو تعزيز القدرة الشخصية لمواجهة المستقبل و يتم ذلك بالتطلع إلى أصحاب الخبرات و الإمكانيات و السمات.
- نمو المنظمة و تطورها<sup>27</sup> : تلجأ المؤسسات الحديثة اليوم إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو و التطور.

لقد تميزت الدراسات المتعلقة بنمو وتطور المنظمة بأهمية استثنائية من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين، وتضافرت الجهود العلمية لغرض بلورة و صياغة اتجاهات نموذجية محددة يعتمد عليها في دراسة ظواهر نمو وتطور المنظمة، وقد كان هذا النمو يحتل أهمية بارزة في هذا الحقل، بسبب التوسعات الكبيرة المتعاقبة التي تميزت بها المنظمات المعاصرة و بروز العديد من المحددات و المعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات لأهدافها<sup>28</sup>.

لذا انصبحت معظم الدراسات والأبحاث حول ضرورة تحقيق التغيير المطلوب طبقا لطبيعة المؤسسة وعملها، والتطرق إلى أهم الأساليب للاستفادة من المستجدات والمتغيرات التي منها<sup>29</sup>:

- دراسة و تطوير مهارات فنية وإنسانية جديدة.
- السعي نحو من يعملون ومن يتعلمون.
- الاهتمام بأساليب التنفيذ.
- التصرف في توفير المعلومات الكافية.

لقد ركزت هذه الأساليب على أهم عنصر من عناصر التغيير ألا وهو العنصر البشري باعتباره أهم العناصر وأساسها من خلال التركيز خاصة على المهارات الانسانية والحاجة إلى خلق مجموعة من الوسائل التدريبية الجديدة و المتعددة للرفع من القدرات والمؤهلات في العديد من الاهتمامات والمسائل المرتبطة بالأفراد العاملين على أساس استهداف الفرد داخل المؤسسة عن طريق التوجه نحو الفرد المكون والمتكون من خلال تقديم الأفكار الجديدة والسعي من طرف الإدارة للتحسين من العلاقة التي تربط بينهما، وخلق العديد من الطرق الجديدة التي تحاول المؤسسة من خلالها العمل على تقديم العديد من الجهودات وإنشاء أحسن وأفضل السبل للارتقاء بمستوى قدرات الفرد داخل المؤسسة حيث لا يمكن الحديث عن هذا الارتقاء إلا لما تحسن الإدارة من علاقتها بالفاعلين الاجتماعيين وأيضاً العمل على الاهتمام بتحديد العلاقات المهنية و الإنسانية بين مختلف الأجيال التي تعمل في المؤسسة، فإذا سعت الإدارة على تجديد وتطوير هذه الأساليب بطريقة مستمرة اعتماداً على أحدث الطرق في الكثير من المجالات المستهدفة لتحقيق عملية التغيير بناء على التدريب التي يعتبر من أهم مؤشرات التغيير والتطوير داخل مكان العمل.

وعليه تصبح مثل هذه المؤسسات وغيرها في أمس الحاجة إلى الارتقاء بأداء المورد البشري في المؤسسات على أساس الظروف المتغيرة والمتجددة التي تعيشها و منها:

- التغيير في ظروف السوق: مرتبط بالنمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة لتلبية الحاجات ورغبات المستهلكين، يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم<sup>30</sup>.
- ازدياد حدة المنافسة: و هي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة قائمة على أساس الأبعاد التقليدية و المتمثلة أساسا في الأسعار، و إنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة و استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد<sup>31</sup>.

#### الخاتمة:

إن إدارة الأداء من العمليات الحساسة والإستراتيجية والهادفة على اختيار أفضل الطرق والخطوات العلمية والمنهجية من أجل الارتقاء بقدرات ومهارات ومعارف العنصر البشري في المؤسسة الحديثة، وهذه الأخيرة تحاول تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والعملية في ظل مجموع المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، حيث نذكر منها المنافسة الحادة التي تلزم الأفراد العاملين في المؤسسات ضرورة تحسين نوعية وجود أعمالهم ونشاطهم من خلال الأداء الحسن الذي لن يكون إلا عن طريق اهتمام الإدارة بتدريب وتكوين هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق الاستمرارية والتواصل وكذلك الحركية والديناميكية في إطار اختيار مجموعة من الاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة المؤسسة ونشاطها.

فالمؤسسة الجزائرية تسعى هي أيضا على اختيار أفضل البدائل وأحسن الاستراتيجيات في إطار التغيير والتجديد التي تعيشها اليوم هذه المؤسسة، ولن يكون هذا التجديد إيجابيا إلا إذا عملت المؤسسة وقدمت كل مجهوداتها من أجل الارتقاء بأداء المورد الشري وهو أساس النجاح والتطور.

#### قائمة المراجع:

##### أولا: قائمة الكتب

1. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
2. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
3. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2000/1999.
4. زيد منير عبوي : الإدارة بالأهداف ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
5. زيد منير عبوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
6. عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006.

7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993 .
8. علي عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
9. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
10. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
11. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2002
12. مروان أسعد و آخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، دون ذكر السنة.
13. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999 .
14. ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية و تطبيقية، الدار المحمدية بن عكنون الجزائر، 2004.
15. يوسف محمد رضا: الكامل - الوسيط، قاموس فرنسي عربي، مكتبة لبنان، 2005، طبعة جديدة.

#### ثانيا: قائمة الأطروحات والرسائل

- و داد بورصاص، دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة حالة: قطاع العدالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة، الجزائر، 2016/2015.

#### الهوامش:

- <sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الطر المنهجية والتطبيقات العملية)، كلية التجارة الاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 38.
- <sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 39.
- <sup>3</sup> - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الطر المنهجية والتطبيقات العملية)، مرجع سابق، ص 85.
- <sup>4</sup> و داد بورصاص، دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة حالة: قطاع العدالة بالجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 112، 113.
- <sup>5</sup> خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 117.
- <sup>6</sup> - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الطر المنهجية والتطبيقات العملية)، المرجع السابق، ص 41.
- <sup>7</sup> - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الطر المنهجية والتطبيقات العملية)، المرجع السابق، ص 56.
- <sup>8</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993 ، ص 345 .
- <sup>9</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2000/1999. ص 213.
- <sup>10</sup> - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الطر المنهجية والتطبيقات العملية)، المرجع السابق، ص 107.

- 11 البعد الإنساني في قلب الخطة التنموية ، أخبار المصنع 14 جانفي 2015، العدد 61.
- 12 محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 261 .
- 13 - جريدة المؤسسة Info usine، يوم 23 جانفي 2016.
- 14 يوسف محمد رضا، الكامل - الوسيط، قاموس فرنسي عربي، مكتبة لبنان، 2005، طبعة جديدة، ص 127.
- 15 بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 50.
- 16 المرجع نفسه، ص 51.
- 17 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساليب و مفاهيم حديثة، مرجع سابق ص 21.
- 18 بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، مرجع سابق ص 23.
- 19 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساليب و مفاهيم حديثة ، مرجع سابق، ص 50.
- 20 ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 343.
- 21 عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006، ص 26.
- 22 ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 344.
- 23 المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- 24 علي عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 50.
- 25 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 344.
- 26 مروان أسعد و آخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، دون ذكر السنة، ص 188.
- 27 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 344.
- 28 تحليل محمد حسن الشماع، خصير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 351.
- 29 مروان أسعد رمضان و آخرون، الموسوعة الإدارية الثامنة لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، دون ذكر السنة، ص 181.
- 30 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 345.
- 31 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

كل الحقوق محفوظة