

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د . طاهر مولاي سعيدة



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر التخصص "حكمة منظمات" قسم التسيير

بعنوان



إدارة التغيير و إنعكاساته على الأداء التنظيمي

دراسة حالة شركة الإسمننت (scis) و شركة نفطال (jpl) لولاية سعيدة.

من إعداد الباحثين :

مرسلي خيرة

شيخي سوهيلة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا و مقرا

الأستاذ عضوا

خطة البحث

الإهداء

الشكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة

مقدمة عامة أ

الفصل الأول: قيادة التغيير

تمهيد

المبحث الأول : أساسيات التغيير

المطلب الأول : مفاهيم التغيير 1

المطلب الثاني : دواعي التغيير 3

المطلب الثالث : أهمية و أهداف التغيير 4

المطلب الرابع : أنواع التغيير 8

المطلب الخامس : خصائص التغيير 9

المبحث الثاني : قيادة التغيير

المطلب الأول : مفاهيم قيادة التغيير 11

المطلب الثاني : مبادئ قيادة التغيير 15

16	المطلب الثالث :نماذج قيادة التغيير
26	المطلب الرابع : مقاومة التغيير
29	المطلب الخامس : عوامل نجاح التغيير
		خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول :أساسيات الأداء

30	المطلب الأول :مفاهيم الأداء
33	المطلب الثاني : مكوناتو محددات الأداء
36	المطلب الثالث : قياس الأداء
39	المطلب الرابع : تقييم الأداء ، أهميته ، عناصره
43	المطلب الخامس :أسس و معايير تقييم الأداء

المبحث الثاني : الأداء التنظيمي

44	المطلب الأول : مفاهيم الأداء التنظيمي
47	المطلب الثاني : الأداء الإقتصادي
50	المطلب الثالث : الأداء الإجتماعي
51	المطلب الرابع : الأداء التكنولوجي
57	المطلب الخامس :الأداء البيئي

خلاصة الفصل

الفصل التطبيقي الأول : دراسة حالة شركة الإسمنت SCIS

تمهيد

المبحث الأول :دراسة شركة الإسمنت

- المطلب الأول : مفهوم الإسمنت ، أنواعه ، إستخداماته 65
- المطلب الثاني : نشأة شركة إسمنت الحساسنة بسعيدة 76
- المطلب الثالث : موقع شركة الإسمنت و تنظيم هيكلها 78
- المطلب الرابع : تحليل البيانات إحصائيا بإستخدام SPSS 86
- المطلب الخامس : عرض إستجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة 101

خلاصة الفصل

الفصل التطبيقي الثاني : دراسة حالة شركة نفعال JPL

تمهيد

المبحث الأول :دراسة شركة نفعال

- المطلب الأول : لمحة تاريخية حول شركة نفعال 105
- المطلب الثاني : نشأة شركة نفعال بسعيدة 107
- المطلب الثالث : موقع شركة نفعالو تنظيم هيكلها 110
- المطلب الرابع : تحليل البيانات إحصائيا بإستخدام SPSS 118
- المطلب الخامس : عرض إستجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة 129

خلاصة الفصل

خاتمة عامة

قائمة الملاحق

قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الأداء التنظيمي	46
الجدول الخاصة بشركة الإسمنت SCIS		
02	تحديد مختلف أنواع الإسمنت وفقا لتكوينه	67
03	الخواص و القيم المضمونة إعتقادا على الفئة	68
04	حدود الفئات و الفئات النوعية للمقاومة (معيار جديد ل AFNOR)	68
05	قائمة لشركات الإسمنت من سنة 1962 إلى غاية سنة 1983	74
06	قائمة لشركات الإسمنت من سنة 1986 إلى غاية سنة 1995	75
07	تطور كميات إنتاج مادة الإسمنت من سنة 1979 إلى غاية 2013	85
08	معاملات الإرتباط " بيرسون " لعبارات المحور الأول (قيادة التغيير)	87
09	معاملات الإرتباط " بيرسون " لعبارات المحور الثاني (علاقة التغيير بأداء الشركة)	88
10	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	89
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	90
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	91
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	92
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	93
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل	94
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	95
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	96
18	آراء أفراد عينة الدراسة حول قيام الشركة بعملية التغيير	97
19	آراء أفراد عينة الدراسة حول شكل التغيير	97
20	آراء أفراد عينة الدراسة حول من يقوم بعملية التغيير	98
21	آراء أفراد عينة الدراسة حول قيام الأسباب التي دفعت الشركة للتغيير	99
22	إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول	101
23	إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني	102
24	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع (الفرضية الأولى)	103
25	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع (الفرضية الثانية)	104

الجدول الخاصة بشركة نפטال JPL

118	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	26
119	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	27
120	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	28
121	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	29
122	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	30
123	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل	31
124	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	32
125	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	33
126	آراء أفراد عينة الدراسة حول قيام الشركة بعملية التغيير	34
126	آراء أفراد عينة الدراسة حول شكل التغيير	35
127	آراء أفراد عينة الدراسة حول من يقوم بعملية التغيير	36
128	آراء أفراد عينة الدراسة حول قيام الأسباب التي دفعت الشركة للتغيير	37
129	إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول	38
130	إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني	39
131	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع (الفرضية الأولى)	40
132	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع (الفرضية الثانية)	41
133	معدلات النمو التي تحققتها الشركة	42

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج Gibson لتفسير عملية التغيير عبر الزمن	02
02	أهمية التغيير حسب الدكتور الخضيرى محسن	05
03	أنواع التغيير	08
04	خصائص التغيير	10
05	خطوات نموذج Kurt Lewin	18
06	خطوات نموذج Ivanceviche و زملائه grayener& courter	20
07	خطوات نموذج Lippit& Watson &Wastely	21
08	خطوات نموذج عبد الباري الدرة	23
09	خطوات نموذج Burke - Litwin	25
10	أهمية الأداء داخل المنظمة	41
الأشكال الخاصة بشركة الإسمنت SCIS		
11	مرحلة إستخراج المواد الأولية من المحاجر	72
12	مرحلة التجانس التمهيدي و الطهي	72
13	مرحلة الطحن و التخزين	72
14	موقع شركة الإسمنت	78
15	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت	79
16	شبكة التوزيع الوطنية لمجمع GICA	81
17	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	90
18	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	91
19	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	92
20	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	93
21	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل	94
22	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	95
23	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	96

97	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حول قيام الشركة بعملية التغيير	24
98	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حول شكل التغيير	25
98	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حول من يقوم بعملية التغيير	26
99	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التي دفعت الشركة للتغيير	27
102	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة بعد القيام بدورات التكوين	28
الأشكال الخاصة بشركة نפטال JPL		
111	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال	29
112	الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية لغاز البترول المميع سعيدة	30
113	الهيكل التنظيمي لمركز تكمير قارورات الغاز 201 سعيدة	31
117	أهم مصادر التموين بغاز البترول المميع وقود	32
119	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	33
120	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	34
121	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	35
122	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	36
123	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل	37
124	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	38
125	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	39
126	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حول قيام الشركة بعملية التغيير	40
127	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حول شكل التغيير	41
127	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حول من يقوم بعملية التغيير	42
128	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التي دفعت الشركة للتغيير	43
131	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة بعد القيام بدورات التكوين	44

تعتبر المؤسسات الاقتصادية البنية الأساسية للنشاط الاقتصادي ، وهي عبارة عن تفاعل مجموعة من العناصر البشرية و المادية و عدة عناصر أخرى فمنها إختلاف حجم المؤسسة أو نشاطها أو اهدافها و عليه فإن المؤسسة تمثل شريحة هامة و أساسية في البنية الاقتصادية لكل دولة سواء كانت متقدمة أو نامية ، و بما أن المؤسسة لا تعمل في جزيرة منعزلة و إنما تعمل في مجتمع تسوده نظم و أوضاع سياسية و اقتصادية و إجتماعية معينة و لها تأثير إلى حد بعيد على مستوى الأداء و من ثم نتائج الأعمال لهذه المنظمة ، فإذا كانت هذه العوامل السائدة في المجتمع مواتية فإنها تكون بلا شك من عوامل نجاح المنظمة ، و على العكس من ذلك إذا كانت هذه النظم و الأوضاع غير مواتية فإنها تكون من عوامل فشل المنظمة ، وهنا تبرز حتمية و ضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم ، و الظروف المواتية ، التي تسمح للوحدات و المنظمات بتحقيق أهدافها .

و بالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، فقد أدرك الجميع أن الإعداد و التخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط و الإعتماد على افتراض أن تطور الاعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل و التغيير .

و بما أن إدارة التغيير مكون حديث و أساسي في المنظمة و ذلك نظرا لإرتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمة ، فإنها تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد من خلال العادات و التقاليد ، بحيث يعتبر الأداء المتميز من سمات التقدم ، و التميز التي تقاس بها الأمم ، و هو أحد المقومات الأساسية في عملية تطور المنظمات .

كما أن المنظمات الحديثة هي منظمات إجتماعية يجرى عليها ما يجرى على الكائنات البشرية ، فهي تزدهر و تنمو و تتطور و تتقدم و تواجه الصعوبات و التحديات و تصارع و تتكيف مع البيئة المحيطة بها ، و التي تشتمل على المنافسين و العملاء و المؤسسات الحكومية و غيرها إن المنظمة إن لم تعمل على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارة المنظمة لأن دوام الحال من المحال ، حيث أن عملية التغيير تصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة و تصبح جزءا لا يتجزأ من سياستها أي لا يتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة .



وعلى ضوء ما تقدم و من خلال دراستنا تتبلور معالم إشكالية البحث و التي يمكن صياغتها و تحديدها في التساؤل الرئيسي التالي :

مشكلة الدراسة:

ما مدى تأثير التغيير ، و كيف تكون انعكاساته على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية :

1 - ما نوع العلاقة التي تربط إدارة التغيير بالأداء التنظيمي ؟

2 - كيف تؤثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة :

1 - هناك علاقة إرتباطية بين إدارة التغيير و الأداء التنظيمي

2 - تؤثر إدارة التغيير بصفة مباشرة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

متغيرات الدراسة :

تشمل الدراسة على متغير مستقل و متغير تابع

المتغير المستقل : إدارة التغيير

المتغير التابع : الأداء التنظيمي



أسباب و دوافع إختيار الموضوع :

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه و صلته بموضوع الدراسة
- التعرف على إدارة التغيير كأهم ركيزة في الإدارة الحديثة
- الميل الشخصي للبحث و الإستطلاع في موضوع التغيير

أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة و هو التغيير بإعتباره عنصر فعال يساهم في التأثير على الأداء التنظيمي

أهداف الدراسة :

- دراسة واقع إدارة التغيير في مؤسسة نفضال (JPL) ، و مؤسسة الإسمنت (SCIS) بسعيدة
- التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين داخل المؤسسة
- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود
- دراسة مدى تأثر و إلتزام العاملين بعملية التغيير
- تسليط الضوء على أهم العوائق التي من الممكن أن تعترض عملية التغيير

حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة لابد من وضع حدود لها لكي يكون التحليل دقيقا تفاديا لمزيد من التشعب فيه ، حيث تم تحديد الدراسة من الجوانب التالية :

الحدود المكانية :

تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة نفضال (JPL) ، و مؤسسة الإسمنت (SCIS) بسعيدة

الحدود الزمنية :

بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة و الوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة فضلنا البحث في هذا الموضوع و دراسته خلال السنة الجامعية: 2015 – 2016 .

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها و يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا .

أدوات الدراسة :

إعتمدت الدراسة على الوسائل الآتية :

- المقابلة : هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد من أجل أن تطرح على أحد المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما ، و المقابلة الناجحة هي فن و علم و أسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و إجادته و التوسع فيه بإستمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة و الدراسة
- الإستبيان : تم الإعتماد عليها من أجل التأكل من فهم المبحوث و ملاحظة إيماءاته و ملاحظه أثناء الإجابة على أسئلة الإستمارة ذلك يقدم معلومات إضافية للباحث

دراسات سابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي (2004) حول " التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين " كدراسة مسحية على

العاملين في ادارة مرور الرياض بالمملكة العربية السعودية و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، و قد

هدفت هذه الدراسة إلى:

تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الادارة العامة للمرور .

بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية إلى الادارة العامة للمرور تحقيق مبدأالتخصص في العمل

المروري الذي يفرضه التنظيمي الحالي و تطوير نظم و إجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حاليا و ضعف

عمليات الضبط المروري و عدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية .

الدراسة الثانية :

دراسة فريجة ليندة حول قيادة التغيير كرهان إستراتيجي لضمان تنافسية المنظمة كدراسة حالة لميناء عنابة (2006)

انطلاقا من التساؤل عن كيف يمكن لقيادة التغيير كسب رهان المنافسة ، و إذا كانت قيادة التغيير تساعد على مواجهة

المؤسسة للتحديات الضاغطة للبيئة الخارجية فهل يمكن أن تكون أفضل رهان استراتيجي لكسب تحديات البيئة التنافسية

الحادة ؟



و قد خلصت الدراسة إلى أن قيادة التغيير كآلية تخضع لعدة معطيات من شأنها أن توفر الدعم في تحقيقها لتنافسية المنظمة كدور الموارد البشرية و أنظمة التسيير إلى جانب الثقافة التنظيمية ، كما توصلت الدراسة إلى إهمال اطارات مؤسسة الميناء لاستشارة الخبراء و المختصين و عدم مواكبة المؤسسة للتغيرات خاصة في البيئة التنافسية و الاستراتيجية من خلال طبيعة أنظمة المعلومات و الإتصالات و خلصت إلى ضرورة تبني التفكير و اليقظة الإستراتيجيين و إعتبار أن الكفاءة الموجودة بالمؤسسة أساس الميزة التنافسية و بالتالي كمحدد أساسي لنجاح قيادة التغيير في المؤسسة .

تمهيد :

أصبحت عملية قيادة التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، فقد أدرك الجميع أن الإعداد و التخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط و الإعتماد على إفتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل و التغيير .

إن قيادة التغيير لا تعمل في فراغ ، بل تعمل في إطار واقع إجتماعي معين و في ظل ظروف و مناخ و بيئة ادارية و إجتماعية معينة تحكمها عادات و تسيطر عليها تقاليد ، و تفرض على حركاتها قيود و محددات و ضوابط ، و لعل أخطر هذه القيود هو هيكل القيم و نسق الإتجاهات الإجتماعية السائدة ، و بنيان النظم و التشريعات و الآداب العامة الحاكمة و المعلنة من جانب أفراد المجتمع ان هذه القيود و المحددات تمثل في كثير من الأحيان عقبات يصعب تجاوزها ، و تحتاج إلى فن و مهارات خاصة للتعامل معها .

لكل عملية تغيير نتائجه و آثارها المترتبة عليها ، و من أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو إحداث تغيير إيجابي في الأداء .

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام لقيادة التغيير و ذلك من خلال عرض مختصر لأهم العناصر الأساسية المتعلقة بهذا الموضوع وفق ما عالجته الكثير من الكتب و المتخصصين في قيادة (ادارة) التغيير ، حيث يشتمل هذا الفصل على مبحثين :

المبحث الأول : أساسيات التغيير

المبحث الثاني : قيادة التغيير

حيث يحتوي كل مبحث على خمسة مطالب تقدم اهم العناصر و المكونات الأساسية التي توضحه و تشرحه بكل تفصيل و دقة .

خلاصة الفصل :

تواجه المنظمات المعاصرة تحديا كبيرا يتجلى في تعقد و اضطراب في إمكانية البقاء و الإستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة ، أهم ما نتج عنها إشتداد حدّة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي ، بل حتى على المستوى الدولي .

و بالتالي السبيل الوحيد لتمكن هذه المنظمات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية ، و الأوضاع الخارجية ، و البيئية .

أن تكون الموارد المتوفرة متوافقة كما و نوعا ، و تسمح القيادة للكفاءات أن تنفذ عملها بشكل صحيح و الإستخدام الأمثل للموارد البشرية ، التجهيزات ، الموارد المالية ، معارف و مهارات القادة الإداريين ، مع إنتقاء إدارة كفؤة و نزيهة تقود عملية التغيير .

المبحث الأول: أساسيات التغييرالمطلب الأول: مفاهيم التغيير

تعريف التغيير :

لغويا : يقصد به التبدل اي جعلت الشيء على غير ما كان عليه .

اصطلاحا : يقصد به تغيير الشيء من حاله الذي كان عليه من قبل و استبداله بغيره ، و التغيير عكس الثبات ، و من ثم فهو مفهوم ديناميكي كما إنه يتم بالإدارة ، و يحدث التغيير بفعل قوى خارجة عن الشيء لتبديله بصورة كلية أو جزئية و تحويله إلى غير ما كان عليه .¹

اما احمد طاهر : فيعرف التغيير بأنه خطة طويلة المدى لتحسين اداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها و تغييرها لممارساتها الادارية، و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الاداريين ، و على الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من الطرف الخارجي، و على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية .²

و يعرف Bechard : التغيير على أنه " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها و يدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم ، من خلال ادخال تحسينات و تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية" اما French & Bell : يعرفان التغيير على انه " جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها و تجديدها ذاتها ، من خلال ادارة تشاركية و تعاونية و فعالة لمناخ التنظيم ، و تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل " .

و عرف Robonson : التغيير " هو التحرك و الانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية " .

¹ مذكرة "استراتيجية التغيير في المنظمات " دراسة حالة الاجور الجديد لشركة سوناطراك/ من اعداد الطالبين حميدات محمد، حميدات سليمان/ تحت اشراف الاستاذ بومعزة عبد القادر/ سنة الجامعية 2008-2009 ص

12

² د. احمد يوسف دودين ، كتاب ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، جامعة الزقراء / قسم ادارة الاعمال ، الطبعة العربية 2012 دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ص 18-19

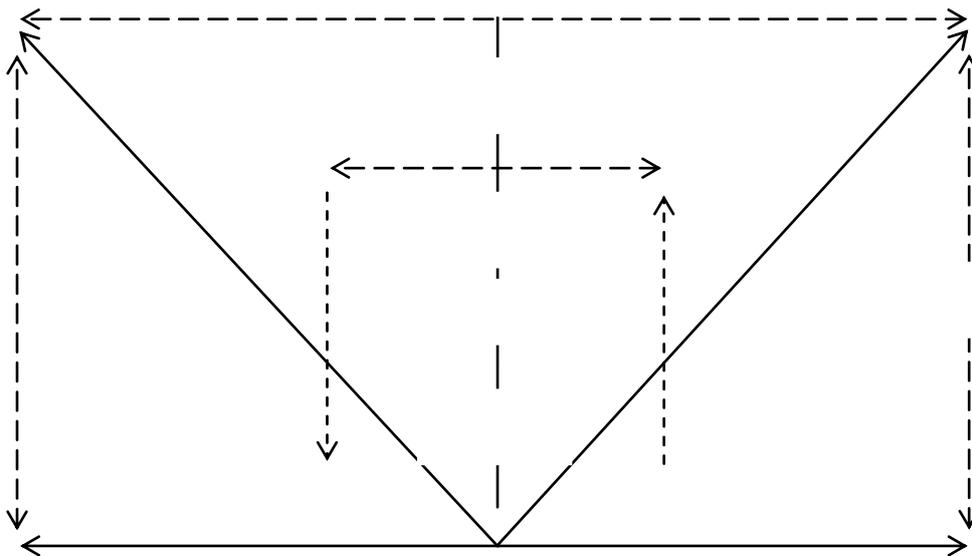
التغيير : هو احداث شيء جديد اعتمادا على تفجير امكانات المنظمة ، و هو امر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط كما يمكن ان يعرف :

التغيير : بأنه العملية (او العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة .

بصفة عامة يمكن تعريف التغيير بانه :

" سلسلة الجهود المستمرة و بعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التغيير و مواكبة التطور و تمكينها من حل مشاكلها و مواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات و التقنيات السلوكي المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية و تحقيق المشاركة و العمل الجماعي و استيعاب حضارة المنظمة ، و اعادة صياغتها و اعتماد البحوث الميدانية و دراسات العمل و الإستعانة بخبراء التغيير و التطوير من داخل المنظمة و خارجها لوضع خططها و الإسهام في متابعة تنفيذها " .¹

و امتداد لما سبق من تقديم فإن عملية التغيير قد تستغرق سنين عديدة ، و قد نجد كذلك بعض عمليات التغيير لم تستغرق إلا أياما معدودات ، و إزاء هذه المعضلة المفاهيمية نجد أنفسنا أكثر انجذابا للنموذج التفسيري الذي صممه Gibson لوضع تفسير مناسب لهذه التساؤلات ، نلخص هذا النموذج في الشكل رقم (01) :



المطلب الثاني : دواعي التغيير

حسب Mills فإن الحاجة للتغيير تعود بالدرجة الأولى إلى العولمة و ما صاحبها من تغيير في بيئة المؤسسة و الذي اجبر قادتها على تحويل تفكيرهم من المحلية إلى العالمية و التي يظهر تأثيرها على عدة مستويات :

أولها : المنافسة و التي تضع مجموعة من المؤسسات المختلفة من مناطق متعددة في نفس السوق ، يستدعي احداث التغيير و تنفيذه تفاعل عدة قوى داخلية و اخرى خارجية يمكن اجمالها كالتالي :¹

القوى الخارجية المحفزة على التغيير :

= طلبات الزبائن

= التغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة

= التغييرات السياسية و القانونية

= التغييرات في القيم الاجتماعية القائمة و التي ادت إلى تحول نمط الحياة من مرتكز على النزعة الفردية إلى مرتكز على النزعة الجماعية

= الفرص و التهديدات الناتجة عن التنبؤ حول مستقبل المؤسسة

القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير :

= التغيير في الآلات و المنتجات و خطوط الإنتاج

= التغيير في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل

= التغيير في أساليب و إجراءات العمل مثل : ما يقود إليه التأكيد على الجودة لإستخدام الخرائط الأحصائية و الأسس الجبرية التي تقود إلى تحسين الإنتاجية

= التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة

= التغيير في علاقات السلطة و المسؤولية

= تدني الأرباح الذي يقود إلى الرغبة في التطوير و التحسين و الإرتقاء بمستوى الأداء

و التغيير لا يكون فقط عند وجود مشكلة فعلا و انما بمجرد الشعور بالخلل و توقع المشاكل تلجأ المؤسسة للتغيير مما يستدعي منها التشخيص و التحليل الدائم لوضعيتها .

¹ د. زاهر عبد الرحيم عاطف "هندارة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمة " / دار الولاية للنشر و التوزيع ، عمان / الاردن ، طبعة 2009 ، ص 191 .

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التغيير**1/ أهمية التغيير:**

التغيير شديد الأهمية ، فهو ظاهرة اقتصادية ، اجتماعية ، و سياسية مركبة تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر و تمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية كالتالي :¹

بالنسبة للعمال :

- تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم و التي تؤدي لبذل مزيد من الجهود و التخلص من الأعمال الروتينية .
- العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة و تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية و بالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة معلنة .

بالنسبة للعملاء :

- تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم و بالكميات المطلوبة من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل و الذي أصبح يشكل نواة الدورة الإقتصادية .

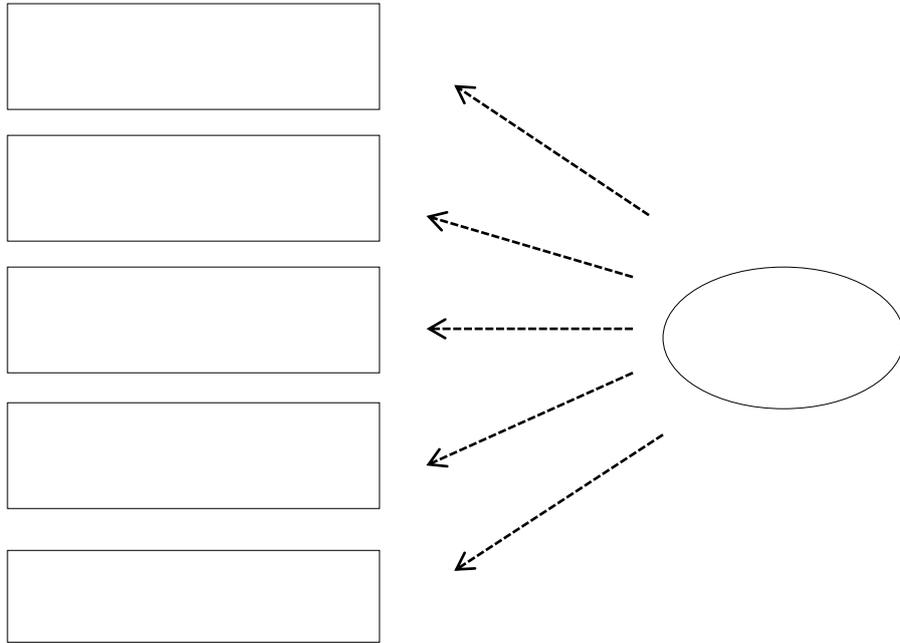
بالنسبة للمؤسسة :

- إن التغيير تحسین في الكم و النوع لمجالات المؤسسة بكسر حالة الجمود التي تعيشها و التخلي عن الأعمال الروتينية و التوجه نحو الإبداع .

¹ د. محمد بن يوسف النمران المعطيات " ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير " / دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى 2006 ص 64 .

كما اضاف الدكتور الخضيرى محسن أن هناك جوانب أساسية لأهمية التغيير التي لخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم 02



المصدر: د. الخضيرى محسن " إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في مستقبل المشروعات " / سوريا ، دمشق / دار الرضا للنشر 2003 ، ص 23 .

2 / اهداف التغيير:

تهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين و هما :

الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي : بتجاوزه نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية و التكيف مع الوضع الجديد لأن المواجهة و عدم احداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا ان التكيف و التأقلم ليسا بالأمرين الهينين و هذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد اهدافها من التجديد .

تحديد مسار أو اتجاه التغيير : نظرا لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله فيمكن أن يكون المسار التغييرى موجهها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها كتحقيق التميز ، أو زيادة البحوث و تشجيع الإبداع .

كما اضاف الدكتور ماهر أن هناك عناصر أخرى تمثل أهداف التغيير التي لخصها في النقاط التالي :¹

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة و الفرص المحيطة بها
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها
- زيادة الثقة و الإحترام و التفاعل بين أفراد المنظمة
- زيادة حماس و مقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم و في إنضباطهم الذاتى
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري و راغبة فيه
- زيادة قدرة المنظمة في الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد و جماعات و إدارات و عمل و إنتاج المنظمة
- بناء مناخ محابى للتغيير و التطوير و الإبداع

¹ د. حسين ابراهيم بلوط " المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات " / دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان / الطبعة الاولى ، ص 332 .

ان اهتمام المنظمة بالتغيير و جعله جزءا من ثقافتها يحقق لها فوائد عديدة و هي :

التعامل مع الأحوال الطارئة : DealingWithContingencies

الأحوال الطارئة هي الأحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها و تستدعي التحسب و التخطيط لها (مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا و غيرها) و التغيير هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال للحصول

على المزايا التنافسية : GainingCompetitiveAdvantages

تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما قدرة هذه المنظمة على خلق و زيادة القيمة من مواردها المتاحة (العمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة) إجراء التغيير المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيسي لإستدامة الميزة التنافسية التي تميزها المنظمة .

إدارة التنوع : ManagingDiversity

التغيير يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد و العملاء و الثقافات و القيم أمرا سهلا ، و هو أمر مهم لإستمرارية المنظمة في العصر الحالي، حتى أن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة و مختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار .

التشجيع على الكفاءة و السرعة و التطور : PromotingEfficiency , Speed & Innovation

قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد ، هو أمر لا يتحقق إلا بالكفاءة و سرعة الإستجابة مع التطور المستمر للعمل و التصرفات السائدة بالمنظمة ، و هو امر يمكن احتزاله في انشطة التغيير . إضافة لما سبق ، و بصفة عامة نجد أن ما يدفع المنظمات للتفكير في إجراء تغيير (بالإضافة للعوامل و المتغيرات البيئية والتي تفرض التغيير على منظمات الأعمال) هو مجموعة من المنافع و التي تتوقع المنظمات تحقيقها جراء هذا التغيير ، منها: الأفراد العاملون بالمنظمة ، الوحدات الإدارية المنظمة بكاملها ، عموما يمكن تصنيف المنافع التي تعود على المنظمة وأفرادها وفقا للغاية المحققة من عملية التغيير إلى الأشكال التالية من المنافع :

- منافع الكفاءة . - منافع الفعالية . - منافع تحويلية .

المطلب الرابع: أنواع التغيير

انطلاقاً من أن التغيير هو ضرورة حتمية تفرضها الكثير من المتغيرات فإنه يتم وفقاً لعدة أنواع يمكن تصنيفها كما يلي :

1) التغيير الشامل و التغيير الجزئي :

إذا نظرنا إلى التغيير حسب درجة الشمول نستطيع ان نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي و هو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى ، و التغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب و مجالات المنظمة ، و الخطورة في التغيير الجزئي قد يسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمة فبعض المجالات تكون متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير .

2) التغيير المادي و التغيير المعنوي :

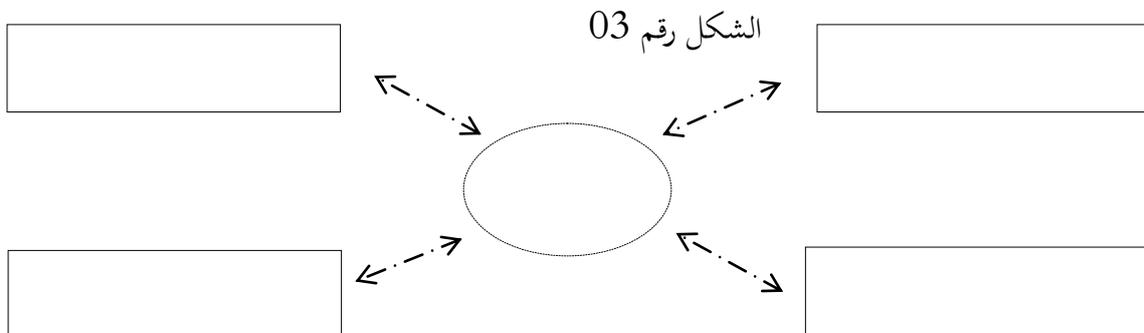
إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي ، و التغيير المعنوي (التغيير النفسي و الاجتماعي) ، فعلى سبيل المثال نجد ان بعض المؤسسات لديها معدات و اجهزة حديثة و لكن انماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية ، وهذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال .

3) التغيير السريع و التغيير التدريجي :

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعة احداث التغيير، فقد يكون التغيير بطيء، و تدريجي و قد يكون تغيير سريع و على الرغم من ان التغيير التدريجي بطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجيء .

4) التغيير المخطط و التغيير العشوائي :

التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد و يكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، و يرمي إلى أهداف ملموسة ، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة و لا تبدل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره .



المصدر : اعداد الباحثين .

المطلب الخامس : خصائص التغيير

يتصف التغيير بعدة خصائص هامة ، يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بها و هي كآآتي :

1) الإستهدافية :

التغيير يجب أن يكون له هدف واضح و محدد و قابل للقياس و التطبيق ، و مربوط بإطار زمني معين .

2) الواقعية :

يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم ذلك ضمن مواردها و إمكانياتها .

3) التوافقية :

أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير و بين رغبات و إحتياجات و تطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .

4) الفاعلية :

أي أن التغيير يجب أن يسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة سابقا ، و تكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف .

5) المشاركة :

يحتاج التغيير إلى مشاركة و تعاون كافة الأطراف ، ليكون العمل جماعيا ، و يلتزم به كافة قوى التغيير .

6) الشرعية :

يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين و الأنظمة و الأخلاقيات و المسؤوليات الإجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه .

7) الإصلاح :

إن التغيير يجب أن يسعى نحو الإصلاح ما هو قائم من عيوب ، و معالجة أي إختلالات في المنظمة .

8) الرشده :

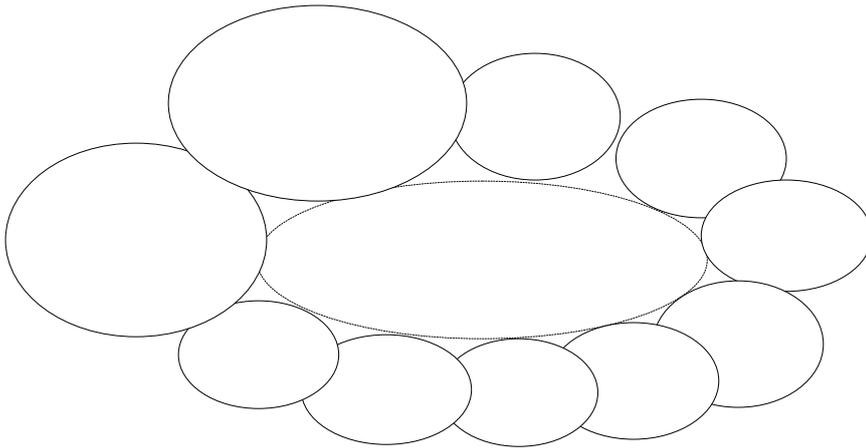
أي إستخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد و المنافع المترتبة عليه ، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد و العوائد المترتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة .

9) القدرة على التطوير و الإبتكار :

أي أن يسعى التغيير للمنظمة في الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة ، و يحقق الإبداع و الإبتكار الإداري في المنظمة .

10) القدرة على التكيف السريع مع الأحداث :

أي أن التغيير يسعى إلى التأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ، بهدف البقاء و الإستمرار و النمو في أعمال المنظمة .



الشكل رقم 04

المصدر : اعداد الباحثتين .

¹ د. احمد يوسف دودين / نفس المرجع سابق الذكر ، ص 24 - 25 .

المبحث الأول : قيادة التغييرالمطلب الأول : مفاهيم قيادة التغيير

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبها العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال المسؤولية القائدة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف .

مفهوم القيادة :

يمكن تعريف القيادة من خلال أسس عدة من العاريف التي تقدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم :

فقد عرفها بيش : beach

علماً بعملية التأثير في أشخاصاً آخرين لتحقيق أهداف معينة

، من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف .

وعرفها جيمس جريبين : James Gribbin

بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووظيفة معينة، لإستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياها الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن العمل والقيادة الممارسة

، يتضح لنا من خلال هذا التعريف قدرة القائد على التأثير في جماعة إلابها في مواقف وأوقات وظروف معينة بغية إستئثارهم ودفعهم لتحقيق الأهداف، وذلك كمنحهم الخبرة التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة، وكذلك لعل رضاهم عن العمل والقيادة أو النمط الممارس .

وكذا عرفتم قبلها أودونل كوونتز : O'donnelKoontz

بأنها الفناء والعملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة ويتضح من خلال هذا التعريف كذلك أن القيادة عبارة عن فن تتقو مع لتأثير القائد الإيجابي في المقودين بحيث يمثلوناً وأمرهم ما يجعلهم يحضرون رادتهم ووجهون جهودهم لتحقيق أهداف الصالح العام.¹

¹ H. koontz . C . O'donnell. **Management : principes et méthodes de gestion**, McGraW-Hill, Montréal Canada 1980, p140.

ويقول فينوز زيله :

فيتعرف القيادة إنا القيادة هي فن تنسيق نشاطنا لأفراد و الجماعات وتحسين حالتهم المعنوية من أجل تحقيق أهداف معينة ، من هذا التعريف نستنتج أن القيادة هي فن تنسيق توجيه نشاطنا للأفراد وبذلك لتحسيننا الروح المعنوية للأفراد من خلال تحقيق الأهداف .

ويقول أوردويتيد : Tead:

القيادة علماتها اثنا لمجموعة مما تتمكنا الفرد من حملها لآخرين علميا تابع توجيهها لتطويرة لتحقيق الأهداف فمن خلال هذا التعريف نجد أن القيادة عبارة عن صفات وسمات وخصائص متمم بعضها الفرد حيث يمكنهم توجيهها لآخرين نحو تحقيق الأهداف .

وير بالقريوتي :

أن القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لإعترافهم بالتقائيم القائد في تحقيق أهدافهم كونهم معبر اعنا ما لهم وطموحهم مما يتيح لها القدرة على قيادتهم الجماعي ة بالشكل الذي يريد ،

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين خصائص القائد الشخصية وخصائص أتباعه ، فلا توجد قيادة لولا وجود من يقاد ون ، حيث لك القائد أتباع يعجبون بسلوكه ، ويقبلون به ، ويمثلون لأوامر طواعية ، ويقنعون بقدراتهم على تحقيق أهدافه ، ويندفعون للعمل معه ليحترام وتعاون .

كما عرفتك ذلك لعلمائها :

القدرة على إقناعنا لآخرين إنجاز شئ ما ، كذلك نستنتج أن القيادة هي قدرة القائد على قوة التأثير في الأفراد من خلال إقناعهم لإنجاز شئ ما ، من خلال هذا التعريفنا حظمنا اختلافا لباحثين علو ضع تعريفنا بتلك القيادة ، فمنهم من اعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف ، والبعض الآخر ركز أن القيادة هي الاهتمام بالمشاعر المعنوية ، بي نما اعتبر آخرون أن القيادة هي صفات وسمات معينة تتوفر في القائد .

وعليه فإن عملية القيادة تقوم إما بوجود من يقود وهو (القائد) ، ومن يقادون وهم (المرؤوسين والتابعين) ، وهدف مشتركينهم مطلوب بتحقيقه في إطار ظروف وموقف معين .

وعلى ضوء هذا فيمكننا تعريف القيادة علماتها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغايات والأهداف المنشودة .

¹ د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 257

بصفة عامة :

إدارة التغيير " هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغييرات البيئية الخارجية والداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية ."

إدارة التغيير " هي تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الإيجابية للتغيير و تتجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير ."

قيادة التغيير:

هي عملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن و الذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد أي الوضع المرغوب الإنتقاليه و الذي يعتبر بمثابة حل .

عناصر قيادة التغيير :

تتطلب عملية قيادة التغيير اطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات :

1. تشخيص و تحليل المشكلة .
2. تحديد الأهداف المنشودة .
3. تنفيذ و تحقيق هذه الأهداف .
4. وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الحالة المرغوب فيها .
5. البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة .
6. دعم و مساندة عملية التغيير و الإلتزام بها .
7. اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج .
8. اتخاذ القرار المناسب .
9. مراقبة سير العمل و أدائه .
10. متابعة كيفية تحقق النتائج .

أدوار قادة التغيير :

- يجب على قادة التغيير مساعدة الموظفين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح و ثقة و توضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير بدقة و شفافية و طمأنتهم بلأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية و ذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم ، الأمر الذي يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات .
- لا بد ايضاً لقادة التغيير ان يهتموا اهتماماً جلياً بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن و بذل كل جهد ممكن من أجل إنجاح عملية التغيير .
- لا بد من الذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الإنتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الست (06) التالية و هي :

1. المعرفة الواسعة .
2. الرؤية الثابتة .
3. الإيمان الراسخ .
4. المبادرة .
5. التدريب .
6. التطوير .

المطلب الثاني : مبادئ قيادة التغيير

تتمثل مبادئ قيادة التغيير فيما يلي (هي نفسها مبادئ الأداء) :

= جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك ، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير ، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل .

= العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير ، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر ، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهمهم التغيير أكثر ، وما هي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها .

= التأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل ، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة .

= وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل ، وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا ، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل ، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الافراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم .

= استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير .

= التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار ، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل .

ويبدأ التغيير الناجح بتغيير مواقف الأفراد والذي يؤدي إلى تغيير سلوكهم ، وعندما يتكرر هذا التغيير بواسطة العديد منهم سوف تكون النتيجة النهائية تغييرا ناجحا .

¹ مداخلة للدكتورة بن عبد العزيز فطيمة بعنوان "التغيير التنظيمي و علاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية" من اعداد الاستاذة معزز نشيدة ، جامعة سعد دحلب البلدة/الجزائر/ ماي 2011، ص10 .

المطلب الثالث : نماذج قيادة التغيير

تعتبر عملية التغيير عملية متواصلة و مترابطة أحدهما بالأخرى فعند تبنيها منظمة ما التغيير و تشخيصها للمشاكل و الأمراض التنظيمية التي تعاني منها فإنها لا تتوقف عند هذا الحد بل يجب عليها القيام بالخطوة الأهم وهي مرحلة التطبيق الفعلي و العملي للتغيير و عندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير جوهري في انشطتها و توجهاتها فإنها عادة ما ستواجه مخاطر كبيرة تتعلق بتغيير عاداتها و مستوى الأداء فيها و على الرغم من وجود العديد من المداخل و الطرق لفهم و تطبيق عملية التغيير غير أن نموذج عالم النفس الذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات (Kurt Lewin) الذي يعتبر من اشهر تلك الطرق و اقدمها ، حتى أن غالبية النظريات و الطرق المبتكرة فيما بعد هي طرق مقتبسة أصلا من هذا النموذج .

من بين أهم النماذج التي عالجت هذا الموضوع نجد :

نموذج (Kurt Lewin)

نموذج (Ivancevich) و زملائه (grayener& Couter)

نموذج (Lippit& Watson & Westely)

نموذج (عبد الباري درة)

نموذج (Burke – Litwin)

أ/ نموذج Kurt Lewin :

يتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل رئيسية (الإذابة . التغيير . التجميد) و فيمايلي توضيح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل :

1) الإذابة (Defreezing) :

هي مرحلة التهيؤ و التحلل ، و يقصد بها تلك الجهود التي تبذلها المنظمة لكي تجعل العاملين فيها يتقبلون عملية التغيير و تتضمن هذه المرحلة إحساس الإدارة بعدم جدوى السلوكيات و الإتجاهات السائدة و عدم ملائمتها للبيئة التي تعمل بها المنظمة ، أي أنها تغير سلوكية العاملين و إتجاهاتهم و أفكارهم حول التنظيم السائد والطرق الحالية و أقناعهم بجدوى التغيير و ماهية الفوائد المتوخاة لهم و للمنظمة ككل و ذلك من خلال تقديم معلومات جديدة أو معلومات تبين لهم حالة التناقص المتزايدة في القيم و الإتجاهات السائدة و معلومات حول نتائج السلوك من الخبرات الجديدة كما يجب في هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال المناخ التنظيمي الملائم لذلك و خاصة فيما يتعلق بالقيم و السلوك التنظيمي المؤيد للتغيير

2) التغيير (Changing) :

هي مرحلة التدخل الذي تقوم به الإدارة أي القائمون بعملية التغيير، بعد نجاح الإدارة في تفكيك و إذابة الأساليب القديمة و السابقة والتي تعتبر المرحلة الأهم تتوجه الإدارة إلى مرحلة التغيير حيث يكون العاملون مستعدين لقبول التغيير و لكن بدرجات متفاوتة و تتضمن هذه المرحلة تغيير الإتجاهات و القيم و السلوكيات بإتجاه الحالة الجديدة أو المرغوبة ، و تتضمن أيضا تقديم نماذج جديدة للسلوك و طرق جديدة للتفكير و كما تشمل هذه المرحلة إخضاع المديرين و العاملين إلى التدريب على الطرق الجديدة لعمل الأشياء و يحذر (Lewin) من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير .

هي كذلك حركة انتقال في إتجاه التغيير ، و الذي ينطوي على إستكشاف إلهيكانيات و فرص جديدة ، و تعلم السلوكيات الجديدة .

قد تحدث ظواهر المقاومة في هذا الوقت لذلك يقوم وسطاء التغيير للإيجاد توازن جديد للقوى من أجل تحقيق الأهداف.

3) إعادة التجميد (Refreezing) :

هي مرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الإلتزام نحو الوضع الجديد ، بحيث تهدف إلى تثبيت التغيير و إستقراره بتوجيه مسار الأداء و العمل وفقا للطرق الجديدة ، و تجميد الإتجاهات و السلوكيات و الأفكار و الأهداف المنظمة التي تبنتها في مرحلة التغيير وقد يتطلب ذلك من المنظمة بذل جهود إضافية في سبيل الإبقاء على الحالة الحالية من خلال إستخدام نظام المكافأة و تشجيع السلوك الجديد و تثبيته بالحوافز المادية و المعنوية (كالترقيات و المكافآت و الألقاب المميزة) بالإضافة إلى التدريب و رفع الكفاءات و إصدار الأوامر والتعليمات و وضع برامج العمل المناسبة ، و يأتي ذلك كله بغية حماية و صيانة التغييرات التي قد تم إحداثها ، و التجميد هي الحفاظ على المكاسب و المزايا الناتجة من ذلك و تجدر الإشارة هنا أن عملية التجميد لا تعني البقاء على هذه الحالة و على الأساليب المتبعة و إنما يمكن إعتبارها نقطة الصفر التي سوف يتصاعد فيها الأداء إلى درجات مستقبلية تؤملها المنظمة ، لذا فإن حالة إعادة حالة نسبية و مؤقتة .

و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات ¹:

الشكل رقم 05

خطوات نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin)



المصدر : د. ماهر احمد (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات) الإسكندرية / 2005 ، ص 437 .

¹ مذكرة " استراتيجية التغيير في المنظمات / دراسة حالة نظام الاجور الجديد لشركة السوناطراك " ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 - 24 - 25 .

ب/ نموذج (Ivancevich) و زملائه (grayener & Couter):

بمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوبين إطار العملية التغيير، وإعتماداً على هذا النموذج قدم عدد

زملائهم الباحثين والكتاب بماذا جاء أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين أيفانسفيتش (Ivancevich) وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي:

1) قبول التغيير :

وهي مثلاً لقبول التبدل في إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القبول خارجية أو داخلية .

2) الاعتراف بالحاجة للتغيير :

تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وإنخفاض الأرباح، وإنخفاض معدل الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع إدارة أن تعرف قوة وثقافة قبول التغيير .

3) تشخيص المشكلة :

فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لإتخاذ الإجراء اللاحقة، ومن أهداف التشخيص لإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هي المشكلة؟ ويجب تمييزها عن أعراض المصاحبة للمشكلة .

ماذا يجب عملها لحل المشكلة ؟

ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها ؟

ومن أساليب المستخدمة للتشخيص هو :

اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة

، كذلك من خلال إجراء مسح إستطلاع اتجاهات العاملين ويمكننا الإستعانة بوسيط التغيير للمساعدة في هذه المرحلة والمرحلة اللاحقة .

4) تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير :

تقوم إدارة أوسيط التغيير بتقرير أي استراتيجية التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذا الإستراتيجية تغيير الهيكل التنظيمي

ي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات .

5) تعريف محددات / الظروف المقيدة :

يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، و

لكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها ماخا القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة

، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، أيضاً يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح

، كذلك الثقافة السائدة في المنظمة .

6) مقاومة التغيير :

على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجعلها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويرها .

7) تنفيذ التغيير ومتابعته :

تتضمن هذه المرحلة عنصرين : هما " التوقيت والنطاق "

التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير ، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة

، والأعمال الأولية التي يسبقها التغيير ، فأيتغيير يجب أن يعارضها عمليات يومية ، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود .

إستراتيجية التغيير

أما النطاق فيشير إلى المعرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم ، ويتوقف نطاق التغيير على

، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة ، أو يمكن تنفيذها على مراحل ومن مستوى إلى آخر .

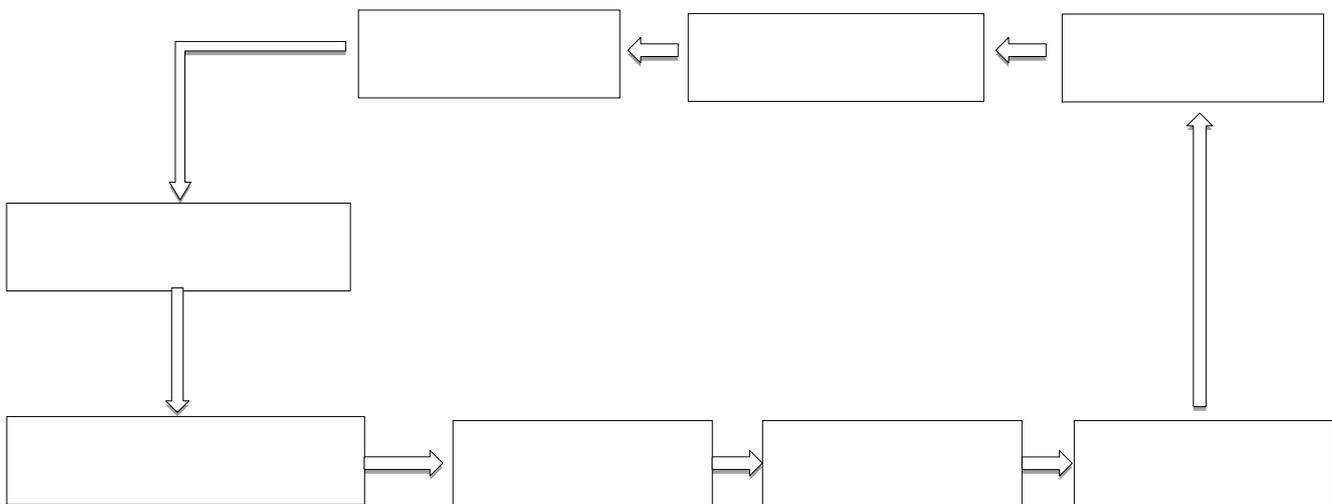
أما فيما يتعلق بالمتابعة فهيتعهد بالمتابعة فإللتوفير معلومات عن التغذية الراجعة ، والمعلومات تغذي المرحلة قو بالتغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة تم

كر أن تتسبب بعض المشاكل

الشكالات التي يوضح خطوات نموذج جايفان سفثش :

الشكل رقم 06

خطوات نموذج (Ivancevich) و زملائه (grayener & Couter)



المصدر : د. حريم حسين "السلوك التنظيمي/سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال" ، الاردن، عمان، دار الحامد

للنشر والتوزيع/2004/ص 327 .

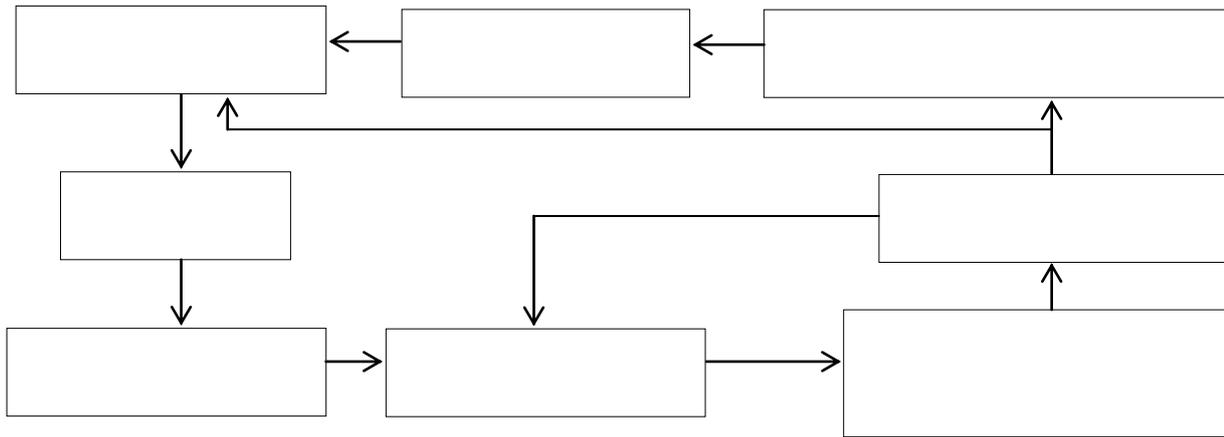
ج/ نموذج (Lippit & Watson & Westely) :

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج جكير تلوينو إدخال إضافات عملية حيث أصبح تمرار حالات التغيير حسيراً يهتم علما لوجه التالي :

1. إثبات الحاجة للتغيير
 2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير
 3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص و دراسة البدائل
 4. تشبيته بالتغيير
 5. إنهاء العلاقة التعاقدية
- وربما وجدنا النموذج المتكامل من نسبي الذي شمالنا نماذج السابقة مع إضافة علاقة المراحل بعضها ببعض وكذلك إدخال التغيير كعنصر مهم في إدارة التغيير ونقصد به هنا نموذج جيسون و لاساليم و حفيكتا بهما السلوك التنظيمي والأداء كما هو موضح في الشكل :

الشكل رقم 07

خطوات نموذج (Lippit & Watson & Westely) :



المصدر : محمد بن يوسف " إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير "، دار الحامد للنشر والتوزيع/عمان، الأردن، الطبعة 2006، ص109.

د/ نموذج (عبد الباري درة) :

يقترح الدرّة نموذجاً لإدخال التغيير مخطط له في المنظمة يتكون من الخطوات والمراحل التالية :

1) معرفة مصادر التغيير :

وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث نفيها كالاتي، والتغيير التكنولوجية، والتغييرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير الثقافة والمناخ التنظيمي .

2) تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه .

3) تشخيص مشكلات المنظمة:

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دورنا العمل غيرهما من المشاكل .

4) التغلب على مقاومة التغيير:

فيجب التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، فقد يكون السبب الخوف من الخسارة للمادة، أو المعنوية

، أو سوء فهم آثار التغيير، أو إحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير، وبعد

التعرف على تلك الأسباب يجب العمل على إيجاد الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن التغلب .

5) تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه .

6) وضع استراتيجيات التغيير:

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي ، تغيير السلطات والصلاحيات، تغيير في الاتصال،

إعادة تصميم الوظائف، التكنولوجيا، تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة (القوالب البشرية)

التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف أفراد جدد .

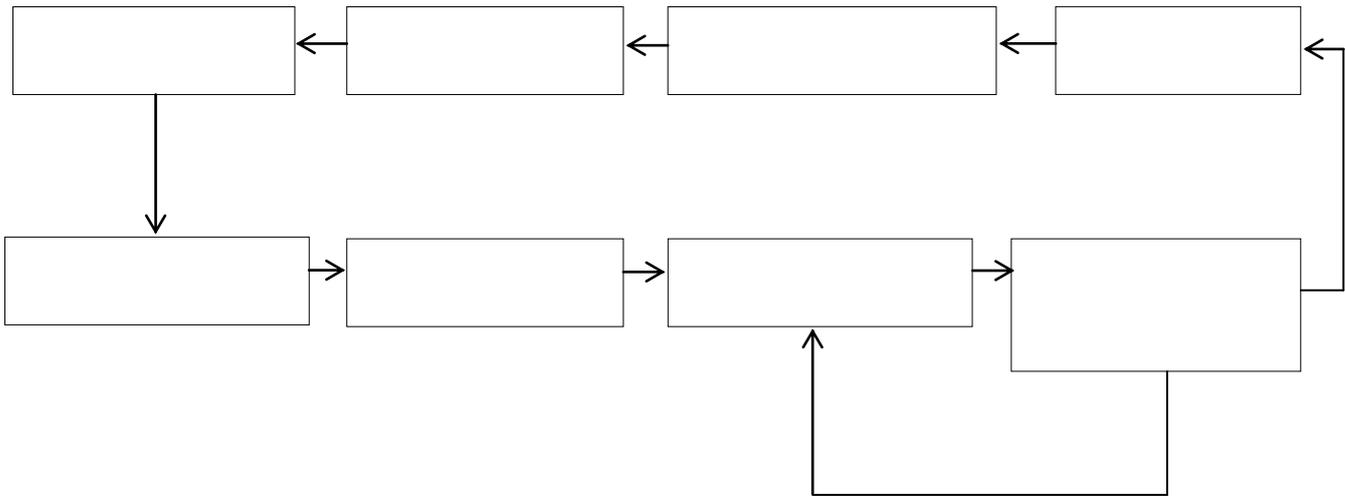
7) تنفيذ الخطة خلال المدة معينة .

8) متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها .

الشكل الثاني يوضح خطوات نموذج جيبس البارباري للدراسة

الشكل رقم 08

خطوات نموذج جيبس البارباري للدراسة



المصدر : د. درة عبد الباري (التغيير في المنظمات) في " بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية " ، مصطفى احمد تركي (محرر) / الكويت ، دار القلم للنشر و التوزيع 1986 ، ص 357 .

¹ مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال " واقع ادارة التغيير وأثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء " ، اعداد الباحث عوني فتحي خليل عبيد ، اشراف د . يوسف عبد عطية بحر 2009 ، ص 36 .

هـ/ نموذج (Burke – Litwin) :

هذا النموذج تم تطويره بواسطة Warner Burke & George Litwin و هو نموذج يعتمد على تصنيف التغيير إلى نوعين :

النوع الأول : هو ما يطلق عليه المستوى الأول للتغيير First – Order change .

النوع الثاني: هو ما يطلق عليه المستوى الثاني للتغيير Second – Order Chang .

إجمالاً يمكن تمثيل المستوى الأول للتغيير بجميع أنواع التغيير التدريجي ، أما تغيير المستوى الثاني فتمثله أشكال التغيير التحويلي أو الشامل ، هذا النموذج يفرق بين المناخ العام للمنظمة OrganizationalClimate و ثقافة المنظمة Organizational Culture ، حيث يعرف مناخ المنظمة بإدراكات و إتجاهات العاملين تجاه منظماتهم و عما إذا كانوا يدركون بأن منظماتهم هي المكان المناسب لعملهم أم لا بينما تمثل ثقافة المنظمة البعد الأعمق للقيم و المعتقدات التي تسود المنظمة و التي يصعب تغييرها بينما يسهل تغيير المناخ العام للمنظمة .

أيضاً يفرق هذا النموذج بين نوعين من القيادات الإدارية :

النوع الأول: هم قادة التحول أو التغيير الشامل وهؤلاء من يكونون أكثر ملائمة للمستوى الثاني للتغيير

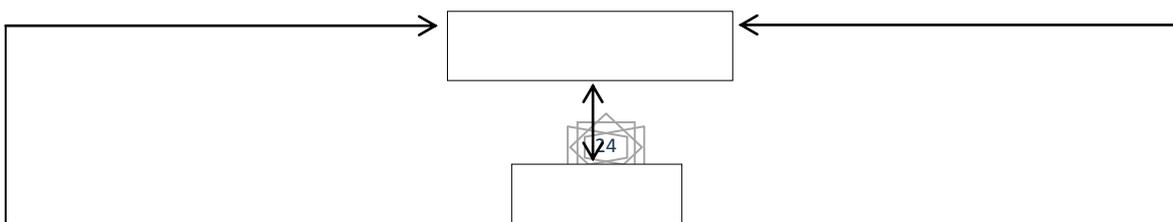
النوع الثاني : هم قادة التوفيق و الذين يتمثل هدفهم في ضمان إستمرار الوضع الراهن للمنظمة بأمان و هم يصلحون للمستوى الأول للتغيير

هذا النموذج ، كما أسلفنا ، يصنف التغيير إلى تغيير المستوى الأول و تغيير المستوى الثاني ، و يفترض النموذج أن تغيير المستوى الأول يتمثل في إجراء التغييرات التدريجية أو المرحلية لإفترض أساساً مفاده أن تغيير هيكل المنظمة أو تغيير نظم أو طرائق العمل (وهو تغيير مستوى أول أو تدريجي) يؤدي للتغيير في المناخ العام للمنظمة ، وهو ما يؤدي بدوره لتغيير دافعية الأفراد ، ومن ثم ادائهم العام ، وهذا ما يقوم به نوع القادة التوفيقيين أو قادة التسيير Transactional Leaders .

في الجانب الآخر يفترض النموذج أن تغيير إستراتيجية المنظمة ورسالتها الأساسية أو نمط القيادة السائد في المنظمة (وهو في محمله يعد تغيير تحول شامل أو تغيير المستوى الثاني) و هذا ما يقود لتغيير شامل و دائم لثقافة المنظمة و هو بدوره ما يقود لتغيير أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء ، وهذا لا يأتي إلا بنمط قيادة تحويلي Transformational Leaders .

الشكل رقم 09

خطوات نموذج (Burke – Litwin)





المطلب الرابع : مقاومة التغيير

العامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المنظمات ، كما له تأثير مهم أيضا في التصدي للتغيير ، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الإستقرار والأمن .

أ / مقاومة التغيير :

أظهرت المشاهدات والتجارب أن الأفراد في المؤسسة ، قد يقاومون التغيير الذي تزعم الإدارة إدخاله أو إحداثه، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله ، وتعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عمل الإدارة ، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين هناك من يُعرف مقاومة التغيير على أنها : " مجرد الإمتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد ، ويذهب آخرون إلى أبعد من الإمتناع ، بقولهم أن مقاومة التغيير هي القيام بعمليات مناقضة ونافية لعمليات التغيير . "

وهناك من يعرف مقاومة التغيير كعنصر إيجابي للتغيير، ويرى أصحاب هذا الرأي أن مقاومة التغيير هي عبارة عن : " رد فعل الأفراد تجاه التغيير، وهي ليست سلبية دائما ، فقد تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك . "

وتأخذ مقاومة التغيير أشكالا مختلفة ، بعضها يكون ظاهراً ، والآخر غير ظاهر، و فيما يلي عرض لأهم أشكال مقاومة التغيير :

- التخفيض المستمر في الإنتاجية
- زيادة عدد طالبي النقل ، وعدد طالبي الاستقالة
- الامتناع والرفض بصمت
- الإضرابات ، والمهاجمة المباشرة للأفكار الجديدة
- إنتحالا لأسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير
- زيادة الأخطاء المرتكبة ، أو إستغراق فترات أطول في تنفيذ العمل
- رفض تنفيذ التغيير، أو التخريب والعنف السلبي
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد ، بعضها ليس له صلة بالتغيير
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على إتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح
- تقليل الفرد من الحاجة إلى التغيير
- إصرار الفرد على عدم عدالة التغيير

¹ مداخلة أستاذة معزوز نشيدة (مرجع سبق ذكره) / ص 11

ب / أسباب مقاومة التغيير :

- الخوف ، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى إهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم

- إنَّ التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلّمها وتطبيقها ، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل
- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة
- أنّ التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل
- الإستياءات الماضية وعدم التفكير و التخطيط للمستقبل
- عدم الثقة في إدارة المنظمة
- عدم الرغبة في تحمّل المسؤولية والإلتزام

ج / معوقات التغيير :

ليست وحدها مقاومة التغيير هي التي تعيق نجاح عملية التغيير ، فهناك العديد من المعوقات الأخرى يجب الإشارة إليها قبل التطرق إلى مقاومة التغيير، وفيما يلي جملة من أهم هذه المعوقات :

- جمود القواعد والإجراءات والهيكّل التنظيمي
- سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة
- تجاهل الواقع وما يحدث من تغيرات في العالم
- الإدارة السيئة لمشروع التغيير
- السطحية في إدراك عملية التغيير مما يحولها إلى إنتكاسة تحمل معها الكثير من السلبيات فتصبح تخلفا
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل
- صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية

د / علاج مقاومة التغيير :

لا شك أنّ قدرة الإدارة على التغلّب مبكّرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير ، إنما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة و تحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة و تحديد أنسب الطرق للتغلب عليها و تتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية ، و اهم هذه الأساليب نجد :

1. التثقيف و الإتصال :

يمكن هذا الأسلوب من زيادة الرغبة لدى العاملين في إحداث التغيير بعد إقناعهم بضرورته بحيث يأخذ عدة أشكالاً إما " المناقشة الفردية، أو توزيع التقارير " يتم إستخدام هذا الأسلوب في حال قصور المعلومات حول الهدف من التغيير و دواعيه و ما هي آثاره السلبية و الإيجابية عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة و مقترحات حلها مع توضيح نتائج العملية التغييرية الإيجابية و السلبية حتى يكسب المبادر إلى التغيير ثقة الأفراد .

2. المشاركة و الادماج :

تتمثل في مشاركة الأفراد في عملية التغيير من بدايتها و ذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم و أن نجاحه يتوقف عليهم مما يزيد من بذل الجهود و الإلتزام بكافة التعليمات لأن غالبية الأفراد يهتمون بأي عملية تؤثر فيهم و يرغبون في المشاركة فيها .

3. التسهيل و الدعم :

تسهيل و دعم مراحل التغيير بإعلان خطواته و المسؤول عن تنفيذها مع منح فترة للتأقلم تقوم حينها المؤسسة بتنظيم التدريبات اللازمة لتزويدهم بالمهارات الجديدة بالإضافة إلى تقديم التحفيز و الدعم المادي و المعنوي لتنفيذ التغيير .

4. التفاوض و الإنفاق :

يتم من خلال هذا الأسلوب التفاوض و تبادل وجهات النظر ما بين دعاة التغيير و مقاوميه .

5. الإستغلال و إختيار الأعضاء :

بإختيار أحد العاملين للإشراف و المصادقة على عملية التغيير فهذا الأسلوب أكثر سرعة و أقل تكلفة إلا أنه يسبب مشاكل في المدى البعيد بعد شعور العاملين بأنهم أستغلوا .

6. السلطة و الإكراه :

فيها يتم إجبار العاملين على تنفيذ التغيير بإستخدام التهديدات السرية و العلنية " كفقدان الوظائف أو الفصل " بحيث تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما تكون الحاجة إلى التغيير ملحة و تقتضي تنفيذه بأكثر سرعة إلا أنه يخلف آثاراً سلبية تتمثل في إستياء العاملين من قائد التغيير

7. إختيار الوقت المناسب لتطبيق التغيير :

و يتم إختيار هذا الوقت بناء على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة و التوافق بينها و بين المؤسسة و العاملين بها .

المطلب الخامس : عوامل نجاح التغيير

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقاء مبعلي التغيير في المنظمة فرصاً لنجاح جهودهم ، وأهم هذه العوامل ما يلي :

- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه
- دعم وتأيد القادة الإداريين للمنظمة ، إذ أن دعمهم وتأيدهم لجهود التغيير تضمن لها الإستمرارية و تحقيق الأهداف
- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارا إبتكارية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدهم على تصور شامل للتغيير وقواعده
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد ، إذ أن المعايير و قيمو توقعات المجموعات في المنظمة تتأثر واضحا بسلوك الأفراد
- تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي ، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها
- توافر الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تهيئ للتغيير و تساعد على تنفيذه
- المحافظة على التدريب و تشجيع الأفكار الإبتكارية للتطبيق على المراحل و الإداريين
- التحفيز و المكافأة على إستمرارية جهود التغيير ، و تشجيع و دعم النتائج
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مركزه
- إشراك الأفراد و الجماعات الذين سيتأثرون في رسم أهدافه ، و التخطيط له و تنفيذه
- بيان الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد
- شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين

¹ د. سيد سالم عرفة (إدارة التغيير) / دار الراية للنشر و التوزيع 2011 / عمان 4053 . 11 . 2011 / ص 96 .

تمهيد :

إن لكل بناء ركائز أساسية و العنصر البشري ، من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لأن له دورا كبيرا و فعالا في أدائها و تقديمها و من عدمه ، و المعروف أن الإنسان لا يعمل عادة بكل طاقاته و أنه يبذل أحيانا أقل مجهود ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة ، و من هنا جاء دور الإدارة في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم ، و قد ساهمت إدارة الموارد البشرية في ذلك المجال و التي تسعى دائما إلى محاولة إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن و إكسابه المهارات المختلفة و تحريضه على بذل مجهود أكبر .

و عليه نجد أن كفاءة الأفراد تعتمد على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه ، فالقدرة على العمل تعني ما يمتلكه الفرد من قدرات شخصية و معرفة و مهارة مكتسبة من خلال التعليم والتدريب المتواصل ، أما الرغبة في العمل تعتمد على مدى توافر المحفزات و المشجعات التي تقود الفرد لأداء متميز و متفوق يدفعه إلى التعاون و التعامل مع الآخرين بسلوك أفضل لأي اتجاه يحقق أهداف المؤسسة ، يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة ، أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية ويزداد الإهتمام بهذه العملية في المؤسسات الاقتصادية حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها و يمارسها أفراد متخصصون و التقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات و المعلومات التي تستمد من الوظائف و العمليات في إدارة الموارد البشرية ، سوف نتطرق في هذا الفصل الى تقديم عام لأداء العاملين داخل المؤسسة و ذلك من خلال عرض مختصر لأهم العناصر الأساسية المتعلقة بهذا الموضوع وفق ما عاجلته الكثير من الكتب و المتخصصين في دراسة الاداء و تقييمه و العنصر المحركة له لدى العاملين ، حيث يشتمل هذا الفصل على مبحثين :

المبحث الاول : أساسيات الأداء

المبحث الثاني : الأداء التنظيمي

حيث يحتوي كل مبحث على خمسة مطالب تقدم أهم العناصر و المكونات الأساسية التي توضحه و تشرحه بكل تفصيل و دقة .

خلاصة الفصل :

الأداء التنظيمي هو المرآة العاكسة للمنظمة في بيئة أعمالها ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها ، و لتحسين الأداء و يجب على المنظمة دوما القيام بعملية تقييمه بصفة مستمرة أو من حين لآخر ، و ذلك من أجل إكتشاف الأخطاء في بدايتها لتصحيحها أو تجنب مخاطرها و الحكم على مدى نجاح تحقيق الأهداف المحددة. لذلك تسعى المنظمات إلى النجاح في عملياتها أو أنشطتها باستمرار ، و هذا بتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية و العائد و زيادة نسب الإنتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها لكي تبني إستراتيجي ، و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و تحسين للأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها .

المبحث الأول: أساسيات الأداءالمطلب الأول : مفاهيم الأداء

مفهوم الأداء :

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمنظمات و له العديد من المفاهيم المتعددة المعاني و قد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطلقة المبذولة.¹

تعريف الأداء حسب (tomas Gilbert) :

لأنه "التفاعل بين السلوك و الانجاز وانه السلوك و النتائج معا وهو اتحاد السلوك و نتائجه و ما تسعى المنظمة للوصول اليه".

تعريف الأداء حسب (A.kherakhem) :

من وجهة نظر هذا الكاتب فان الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ،بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .

تعريف الأداء حسب (Miller &bromily) :

ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه : "محصلة قدرة المنظمة مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية ، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ بوكريطة نوال ، أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير / جامعة الجزائر / 2011 / ص 120.

تعريف الأداء حسب (Ph.lorino) :

يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق و مجموع القيم المستهلكة و هي تكاليف مختلفة الأنشطة ، فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد و تسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها و الأخرى تعتبر مراكز ربح ، و هي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد و مصدر عوائد.

تعريف الأداء حسب (P.Drucker) :

ينظر إليه على أنه : "قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال "

و أضاف (DAFT) :

على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة و فاعلة .

كما وصفه :

البرنامج الوطني للجودة بأنه : تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات و العمليات .

من التعاريف سألقة الذكر يمكن اعطاء تعريف شامل للأداء بأنه :

قدرة المنظمة على تنظيم و استغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات ، القصيرة ، المتوسطة و الطويلة و مدى كفاءة و فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة .¹

من أهم خصائصه :

ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة .

تضمن النتائج ، ترجمة النجاح في الأعمال.

¹ د. وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور العالتي ، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر / 2009 / ص 38.

أهمية الأداء :

يمكن تلخيصها في النقاط التالية

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة .

- يستعمل كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف ، تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة و العاملين .

- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة و حساب الخسائر أو الفوائض .

المطلب الثاني : مكونات و محددات الأداء

مكونات الأداء :

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة الى تحديد ماهية الانشطة التي يحتويها العمل ، حيث توجد عدة مكونات وهي :

1. المعرفة:

تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ، اي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه .

2. كمية العمل المنجز:

يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية الجسمية النفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

3. نوعية العمل:

تشما الدقة النظام الإتقان التمکن الفني القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و إكتشاف الأخطاء.

4. المشاركة و الوثوق:

يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز المهام في مواعيدها و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

محددات الأداء :

1. الجهد :

و يشير إلى الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات :

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور (المهمة) :

يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

تصنيفات الأداء :

توجد عدة تصنيفات للأداء لعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لإختلافات اتجاهات الباحثين ، و يمكن تصنيف الأداء إستنادا إلى عدة معايير ؛ من أهم هذه المعايير : معيار مصدر الأداء و معيار الشمولية .

أولا : حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى أداء داخلي و أداء خارجي :

- 1- **الأداء الداخلي** : و ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات و الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .
- 2- **الأداء الخارجي** : و هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة ، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ، و بالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في الأداء ، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة .

ثانيا : حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار إلى الأداء الكلي و الأداء الجزئي :

- 1- **أداء كلي** : يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ، التعرض لأداء كلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة و أحسن جودة .
- 2- **الأداء الجزئي** : على خلاف الأداء الكلي ، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة .¹

¹ د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع / الإسكندرية / 2000 ، ص 216 .

المطلب الثالث : قياس الأداء

لا يمكن أن يكون تحسين بدون قياس ، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها ، و بالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد ، فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة .

تعريف قياس الأداء :

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و توثيقها ، و لا سيما مراقبة و توثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا ، و عادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء في الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة .

بناء على هذا يمكننا إستخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف الموجودة لإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ، بهدف تقليص فجوة الإنحرافات بينهما حتى تتمكن المنظمة من البقاء و الإستمرار على المدى الطويل ، و هذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة .

أهمية قياس الأداء :

مما تقدم يتضح أن أهمية قياس الأداء يحقق التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن ، تتحقق هذه العملية في المشاريع الاقتصادية من واقع البيانات و المعلومات التي تستنبط من سير النشاط ، و هذا يعني أن عملية قياس الأداء يحفز الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة و يحقق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة ، كذلك يحقق قياس الأداء اكتشاف الإنحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقا ، و تفسير أسباب هذه الإنحرافات، ووضع الحلول لها من خلال عملية تقييم شاملة للوحدة الإنتاجية و مدى استخدامها الكفاء للموارد الاقتصادية المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية ، و توجيه العاملين بأداء مهامهم وفق متطلبات الخطة الإنتاجية .

كما أن عملية قياس الأداء تحدد المراكز الإدارية و الإنتاجية المسؤولة عن الانحرافات في نطاق الأهداف المحققة مقارنة بما هو مخطط بعد دراسة جميع المؤشرات على سير العملية الإنتاجية .

مؤشرات قياس الأداء: Performance Indicators

مؤشر الأداء هو العنصر المناسب (مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلا، والوقت المستخدم في التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقييم الأداء ككل.

إختيار مؤشرات القياس:

وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة ، وتشير الأدبيات والتقارير والأفكار التي يطرحها أصحاب المصلحة (المستفيدون) أن هناك سبعة عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس وه ي:

1. أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
2. ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
3. تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
4. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
5. تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
6. توفير البيانات الفنية الحقيقية.
7. تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

أنواع مؤشرات قياس الأداء :

- ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات ، وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهى:¹
1. مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness : تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
 2. مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency : استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
 3. مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity : وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر
 4. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality : الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية ، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها:

1. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines : وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد ، والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.
2. مؤشرات تتعلق بالأمان Safety : وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

¹ د. راوية محمد حسن ، نفس المرجع سابق الذكر ، ص 227 .

المطلب الرابع: تقييم الأداء ، أهميته ، و عناصره

تعريف تقييم الأداء :

يعرفه د. عبد الغفار حنفي :

تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أُنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية ، أو جدارة ، أو إستحقاق معين " ممتاز، جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا " .

يعرف د. كامل بربر:

تقييم الأداء هو عملية التقييم و التقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات نميته ، و تطويره في المستقبل و تهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- تحديد إمكانات الفرد المتوقع إستغلالها .
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة .
- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

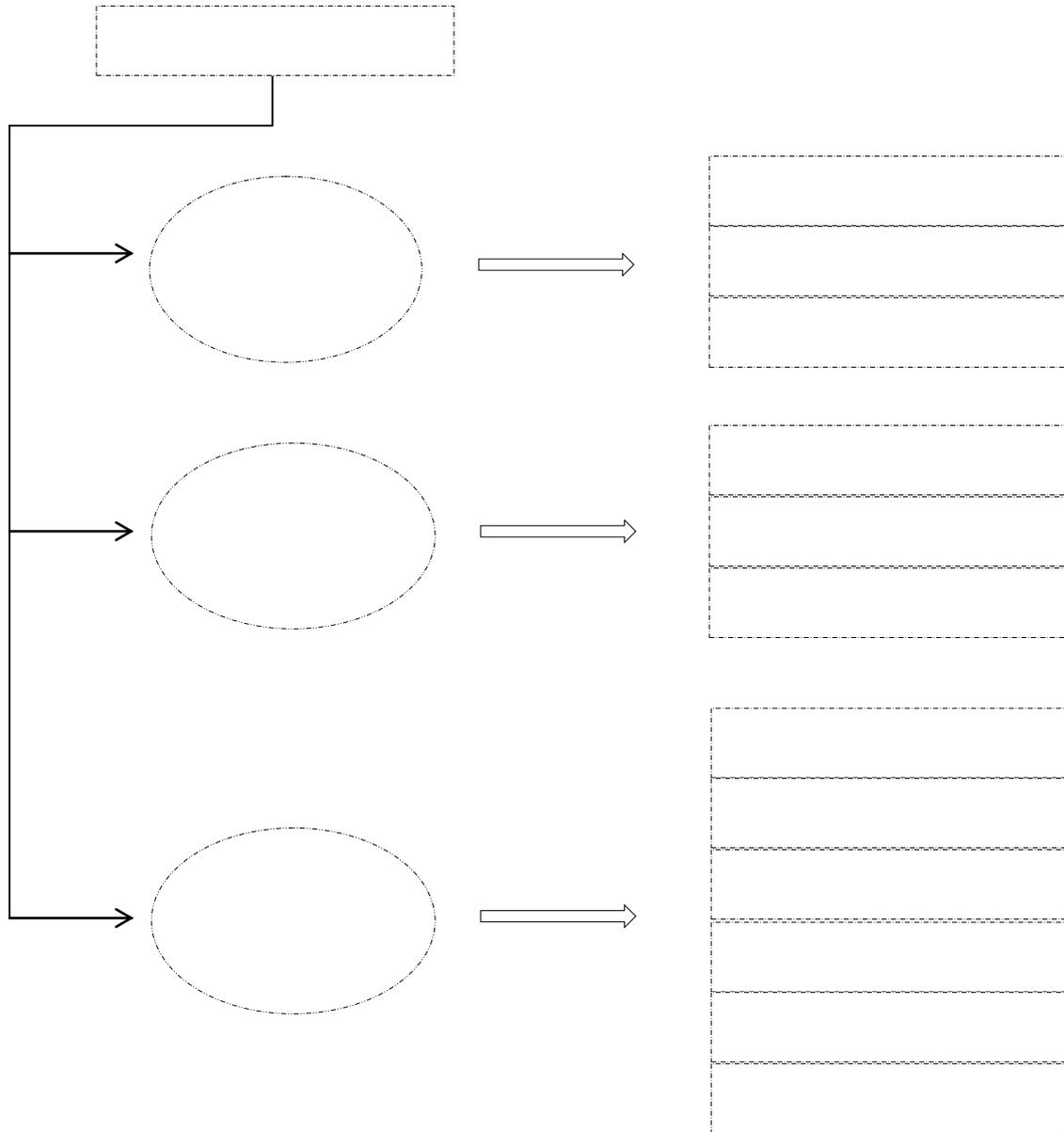
أهمية تقييم الأداء :

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشري و التي يمكن تلخيصها فيما يأتي :

1. **الترقية و النقل (promotion and transfères):** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب و قدراته.
2. **تقييم المشرفين و المديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.
3. **إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور:** ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن إقتراح نظام حوافز .
4. **مقياس أو معيار:** إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أساسيا مقبولا في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد ، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة .
5. **إكتشاف الحاجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير .
6. **رفع معنويات العاملين و تحسين علاقات العمل:** و يتم ذلكمن خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية الروح المعنوية لديهم داخل المؤسسة .

الشكل التالي يوضح أهمية الأداء داخل المنظمة :

الشكل رقم 10



المصدر : معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية ، 2010 / ص 306 .

عناصر التقييم :

يقصد بعناصر التقييم الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح و فاعلية عملية تقييم الأداء منها :

1.المقيم أو المشرف المباشر :

هو الذي يتسم بما يلي :

- أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل و بالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه
- أن المشرف أكثر قدرة على تحليل و تفسير و تقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف و خطط المنظمة .

بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

2.فترة و وقت التقييم :

ليس من السهل تحديد فترة و وقت تقييم الأداء للعاملين و لكن من الممكن الإعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصي هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة ، بسبب تأثيرها على تعديل السلوك ، عندما يزود الأفراد التغذية العكسية عن نتائج التقييم و تشخيص نقاط الضعف لديهم و يتم إرشادهم ، و توجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم و رفع كفاءتهم و فعالية أدائهم .

3.إجراءات التقييم :

بعد تحديد المقيم و الوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية ، و أهم إجراء هي المقابلة للأفراد لإمدادهم بالمعلومات التي تمهم و التي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا و هذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم .

المطلب الخامس :أسس و معايير تقييم الأداء**1-أسس تقييم الأداء :**

- استخدام معايير و مفاهيم واضحة و موضوعية للتقييم .
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين لتوضيح النتائج .
- تأهيل مفهوم أن التقييم ليس تصعيدا للأخطاء أو تجريحا لشخص الفرد .
- إدراك الرؤساء و المرؤوسين لأهداف و معايير التقييم .

2 - معايير تقييم الأداء :

- يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه ،أو هي المشتريات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا ، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء .
 - و لابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمنظمة .
- و بصورة عامة فان هذه المعايير تؤكد على خانتين أساسيتين هما :

-موضوعي :يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل:كمية الإنتاج ، النوعية ، السرعة و تحقيق الأهداف .

-ذاتي أو سلوكي :يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالمقابلة و السرعة في التعلم و الإستفادة من التدريب و إمكانية الإعتماد عليه و علاقته مع الرؤساء .

المبحث الثاني : الأداء التنظيمي

المطلب الأول: مفاهيم الأداء التنظيمي

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية و درجة ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة و مواردها.

مفهوم الأداء التنظيمي :

(Wright,1996) عرف الأداء التنظيمي بأنه : " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " .

(Daft) عرف الأداء التنظيمي بأنه : " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ، و أي خلل فيها لا بد أن يؤشره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة " .

بينما أوضحه (Kotler,2000) : " تحديد المصالح و تحسين العمليات الأساسية و تخصيص مناسب للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ، و مفهومة ، و معروفة للعاملين " .

يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي فيمكننا تعريف الأداء التنظيمي على أنه :

"ناتج جهد و سلوك جميع الأفراد و العاملين و المؤسسة في كافة الإدارات ، و الأقسام الموجودة بها و الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها " .

تتضح أهمية الأداء التنظيمي :

من كونه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء و الذي يعد الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة ، و بما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة ، فالأداء الفاعل و الكفاء هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة و الذي يقيس المؤسسة و جدارتها مثيلاتها .

مؤشرات الأداء التنظيمي :

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد :

1. الأداء المالي : و هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال و الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كزيادة الأرباح و نمو المبيعات
2. الأداء المالي و الأداء التشغيلي : و هو المفهوم الأوسع للأداء إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة ، و في المجالات التي تعطي أكبر المددودات فضلا عن مؤشرات الأداء المالي و ضمن الأداء التنظيمي الواسع فانه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ، و تقديم منتجات جديدة ، و جودة الإنتاج .
3. الفاعلية التنظيمية : و المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي ، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها و التي تسعى لتحقيقها ، و قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية .

أبعاد الأداء التنظيمي :

يتشكل الأداء التنظيمي للمؤسسة من أربعة أبعاد أساسية " بقاء المؤسسة ، الكفاءة الإقتصادية ، متغيرات الموارد البشرية ، و شرعية المؤسسة " ، و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : يوضح أبعاد الأداء التنظيمي

1) بقاء المؤسسة :	2) الكفاءة الإقتصادية :
. نوعية المنتج	. الإنتاجية
. المردودية المالية	. الإستغلال للإقتصادي للموارد
. المركز التنافسي	
3) متغيرات الموارد البشرية :	4) شرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية :
. حركة الأفراد	. ارضاء أصحاب الأموال
. مناخ العمل	. ارضاء الزبائن
. مردودية الأفراد	. ارضاء المجتمع المحلي
. تنمية الأفراد	

المصدر : د. عبد الفتاح بوخمحم " تحليل و تقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، عدد 18 / ديسمبر 2003 / ص 127 .

المطلب الثاني : الأداء الإقتصادي

تنشط المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة متغيرة باستمرار ، و بالتالي فهي تعمل على تحقيق أرباح تتمكنها من مواكبة هذه التطورات ، و التفوق على منافسيها ، لذا فهي تهتم بالمراقبة المستمرة لأدائها الإقتصادي .

مفهوم الأداء الإقتصادي :

اتفق العديد من الباحثين على أن الأداء الإقتصادي للمؤسسة يمثل : " تلبية إحتياجات الزبائن من خلال خلق القيمة لهم ، و هذا وفق شروط التكلفة و الوقت و الجودة " ¹.

يعني التعريف أن المؤسسة تكون ذات أداء إقتصادي جيد إذا كانت تقوم بالإنتاج وفقا لما يرغبه الزبون ، و بإعتبار أن الإنتاج هو وسيلة خلق القيمة ، و أن خلق القيمة يتم و فقط من خلال رضا كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة حيث نجد أن المؤسسة لكي تتمكن من زيادة حصة السوق و القيمة المسلمة للزبائن لا يستطيع المنافسين تقديمها ، و حيث أن تقديم منتجات ذات قيمة عالية ، يتطلب بالضرورة عمالا و إداريين أكفاء ، و بالتالي فإن المؤسسة تسعى إلى تحسين إنتاجيتها و بالمقابل السيطرة على تكاليفها و تخفيضها قدر الإمكان .

مفهوم القيمة :

يعرف L'AFNOR : " القيمة على أنها حكم يعطي للمنتج على أساس توقعات و محفزات المستعمل ، أو العميل بإعتباره ذو أهمية و منفعة عظيمة عندما تكون جميع الأشياء متساوية هذا من جهة ، و زيادة إشباع حاجات و رغبات العميل أو في حين أن التكاليف الخاصة بالمنتج تنخفض من جهة ثانية " ².

¹ pilippe lorino ; Méthodes et Pratiques de la performance – Le pilotage par les processus et les compétences ; Les éditions d'organisations / Paris ; 2001 ; p 11 .

² Thierry hougron ; Le pilotage de la Valeur ; Dunod / Paris ; 2003 ; p 09 .

تقييم كفاءة الأداء الإقتصادي داخل المؤسسة :

هو فحص ، تحليل انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل و إستخدام الموارد المادية و البشرية بهدف التحقق من كفاءة و إقتصادية الموارد و إستخدامها أفضل إستخدام ، و بأعلى كفاءة ، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها .

و يعرف كذلك : بأنه تقييم الأداء الإقتصادي على مستوى المؤسسة بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك المؤسسة و كيفية إستخدام الموارد و حساب المنافع و التكاليف و آثار ذلك على المشروع نفسه و أثره على إستراتيجية الإقتصاد القومي .

أي أن التقييم يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة و تلك المتحققة فعلا ، و إيجاد الإنحرافات بينهما و وضع الحلول لتصحيح هذه الإنحرافات ، أو هو أداة تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة مستهدفا قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بغية التعرف على الإنحرافات و تشخيص مسبباتها ، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الإنحرافات (غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا و ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة) .

و بناء على ما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية لمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ، و من ثمة إستخراجا لإنحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل ، ليتسنى عندها إقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك المؤسسة و تنمية و تطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها .¹

¹ ملكرة "تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة" ، الطالب بوجعادة إلياس / إشراف د. زغيب مليكة ، سنة ثانية ماجستير اقتصاد و تسيير مؤسسة / سنة 2005 – 2006 ص 73.

مؤشرات قياس الأداء الإقتصادي :

كما أشرنا سابقا خلق القيمة للعميل لا يتم فقط من خلال توفير السلعة أو الخدمة بالمواصفات التي يريدها ، بل يتعدى ذلك إلى سبق توقعاته ، كأن تستطيع المؤسسة أن تقدم منتجاتها بأسعار منخفضة و جودة عالية ، و يمكنها بلوغ ذلك إذا ما إستطاعت التحكم في التكاليف على جميع المستويات التشغيلية و الإدارية ، و كذا التطوير و التحسين المستمر لجودة منتجاتها ، و إستغلال الوقت بكفاءة عالية ، و عليه يتم إستعراض أهم تلك المؤشرات المستخدمة و هي كالآتي:

1. مؤشرات الإنتاجية :

و هي العلاقة بين المخرجات (المتمثلة في الإنتاج) ، و المدخلات (المتمثلة في عوامل الإنتاج) .

2. مؤشرات التكاليف :

و يتم مقارنتها مع التكاليف المعيارية و التكاليف التي تنتج بها المؤسسات المنافسة .

3. مؤشرات الجودة و الوقت :

حيث تعمل المؤسسة على أن تكون منتجاتها دائما في الطليعة و متميزة عن المنتجات المنافسة .¹

¹ نفس المرجع السابق ، ص 74 .

المطلب الثالث : الأداء الاجتماعي

مفهوم الأداء الاجتماعي :

بأنه منظمات الأعمال تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق تحسين الظروف البيئية و الحد من الآثار السلبية التي يسببها نشاطها للبيئة المحيطة عن طريق تقليل التلوث و تحقيق التنمية ، كما أن رعاية شؤون العاملين و تحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم و الإستقرار النفسي سيجعل منهم إنتاجية من خلال تنمية قدراتهم الفنية و الإنتاجية و توفير الأمن الصناعي لهم ، توفير الرعاية الصحية و الاجتماعية و الثقافية لهم و لعواتلهم تخلق عندهم الثقة و الإنتماء .

مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي : تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية و مقارنة هذه المؤشرات الكمية و القيمة لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها و مدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمنظمة ، و هنا نستطيع تحديد بعض هذه النسب و المؤشرات :¹

1. قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور و المزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية .
2. قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان و توفير وسائل المواصلات .
3. قياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية (التدريب و التطوير) للعاملين فيها .
4. قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية و الثقافية للبيئة المحيطة و المجتمع بشكل عام في المنظمة .
5. قياس مدى مساهمة المنظمة في أبحاث منع التلوث و الضوضاء و تحميل المنطقة .
6. قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي (الحوادث) للعاملين .
7. قياس مدى مساهمة المنظمة في إستقرار العمل في محيطها .
8. قياس مدى مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة .
9. قياس مدى إستغلال المنظمة للموارد الإقتصادية المتاحة في المنطقة .
10. قياس مدى مساهمة المنظمة في الدراسات و الأبحاث التطويرية للمنتج .

المطلب الرابع : الأداء التكنولوجي

يعد الأداء التكنولوجي من السمات الرئيسية لمنظمات الأعمال الحديثة ، إذ أن بيئة عمل المنظمات تشهد تغيرات سريعة مما يجعل الأداء التكنولوجي ضرورة إستراتيجية لكل منظمة تسعى إلى النجاح و البقاء في السوق :¹

تعريف (Jones ; 1995) :

الأداء التكنولوجي يشير إلى سلسلة من الخطوات التي يمكن للشركة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات و رغبات الزبائن .

تعريف (Daye ; 2002) :

الأداء التكنولوجي يشير إلى سلسلة من الخطوات الفنية و الصناعية التي تسهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

تعريف (Mellisa Schilling et Français ; 2006) :

الأداء التكنولوجي هو الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة ، من أجل تلبية رغبات الزبائن و تحقيق أهداف تجارية .²

يعرف محمد قريشي :

الأداء التكنولوجي على أنه كل جديد أو كل تحسين صغير ، أو كبير في المنتجات ، و أساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي و الذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية و التكنولوجية و كذلك فعالته من الناحية الإقتصادية (تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف) .

¹ د. محمد السعيد أوكيل " إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 ، ص 33 .

² Mellisa Schilling ; Français thérin ; Gestion de l'innovation technologique ; Maxima ; Paris ; France ; 1994 ; P 36.

مؤشرات قياس الأداء التكنولوجي :

من أهم المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء التكنولوجي نجد :

1. الإنفاق على البحث و التطوير :

تعتبر المنهجية الأكثر إستخداما لجمع ، و تفسير البيانات حول الإنفاق على البحث و التطوير المستعملة في الدول الأوروبية موجودة في Manuel D'Oslo ، حيث يستخدم في عمليات جمع البيانات الخاصة بالبحث و التطوير بانتظام على أساس سنوي .

إن الإعتماد على قياس الإنفاق على البحث و التطوير يقيم لنا الجهود المبذولة من طرف المؤسسات ، و الدول المخصصة لنشاطات معينة ، لكن لا يقيس نتائج هذه النشاطات أي آثار الإبداع التكنولوجي على النمو الإقتصادي.

2. براءات الإختراع :

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الإختراع، و عددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي ، و تدل البراءات أن البحث الأساسي أدى إلى أداء تكنولوجي ، حتى تعطي الحق لصاحبها في منع إستعماله من طرف آخر .

إستعمال براءات الإختراع لها عدة إيجابيات حيث تقوم بتوفير المعطيات في معظم البلدان الصناعية عن طريق المكاتب الوطنية للملكية الفكرية التي تتوفر على بيانات إلكترونية لبراءات الإختراع من جهة ، و من جهة أخرى يطلب من المؤسسات المبدعة إيداع جميع براءات الإختراع السابقة المتعلقة بإبداعاتهم التكنولوجية ، لذا يصبح من الممكن الحصول على مقياس تقريبي لتوعية الإبداع التكنولوجي .

مع ذلك براءات الإختراع ليست مقياسا دقيقا للأداء التكنولوجي حيث في الواقع نجد براءات الإختراع تسجل فقط من المنظور التجاري و لكن ليس كل الإبداعات يتم تسويقها ، و خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا جديدة و تحشى منافسيها .

3. تعداد الإبداعات التكنولوجية :

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات التي تكون مستخلصة من تحقيق شامل ، حيث يجب أن تمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ، و يستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات و يستهدفون المؤسسات ، الصناعات ، و الدول .

لقد كانت عملية التعداد ذات طابع رسمي و موحد عام 1992 في الطبعة الأولى ل Manuel D'Oslo ، حيث أن عملي التعداد خصت الحصول على البيانات التالية :

- عملية القيام بالتعداد هي مباشرة من الشركات في أكثر من بلد حيث تغطي أكثر من ثلاث سنوات .
- خصت إستحداث منتجات أو عمليات جديدة ، النسبة المئوية من المبيعات ، من المنتجات الجديدة في السوق .
- الإنفاق على شراء براءات الإختراع أو تراخيص الإستغلال أو تصميم المنتجات .
- مصادر المعارف ، دوافع الإبداع التكنولوجي ، العوائق و الشراكة في البحث .

على الرغم من أن هذه التعدادات لديها مجموعة واسعة من المعلومات ، إلا أن لديها بعض السلبيات أهمها هو أن البيانات و المعلومات التي تم جمعها لديها مشكلة الإيحاء في الواقع ، حيث يتم تحديد ماذا يمثل الأداء التكنولوجي و ما لا يمثل ، كما أن مفهوم الجودة أو التحسين الكبير قد تكون مختلفة من مؤسسة لأخرى ¹.

¹ الهواري بن لحسن " الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة " ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي : الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة ، جامعة بليدة ، الجزائر / 12 - 13 ماي 2010 / ص 08 .

المطلب الخامس : الأداء البيئي

الأداء البيئي و أثره على الأداء الإقتصادي :

إن كفاءة أداء المؤسسة مرهون بمستوى كفاءة أدائها البيئي أيا كان موقعها في العملية التنموية كما تختلف كفاءة العناصر المختلفة في الأداء من فترة إلى أخرى ، لذا فان الأمر يقتضي التحسين المستمر في أدائها و فعالية أنظمة قياس و تقييم الأداء البيئي ، لتحديد المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة و توفير مختلف المعلومات على جميع المستويات بغية توجيه قرارات المؤسسة و سياستها .

مفهوم الأداء البيئي :

إن مصطلح الأداء البيئي ليس حديثا توجد دراسات و أبحاث عديدة من الناحيتين النظرية و التطبيقية ؛تهدف إلى تدقيق مفهومه غير أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على مفهوم الأداء .

أ - لغة :

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني استعمل في اللغة الفرنسية منذ القرن 13 لكن اللغة الانجليزية هي التي أعطته معنى أوضح performance في القرن 14 وفق قاموس Oxford الذي يعرفه على أنه التمثيل لعمل حرفي كالعامل في فرقة موسيقية أو مسرحية ، أما القاموس الفرنسي La grand Larouse فيحدده من خلال "النجاح في أي ميدان أو مجال".

ب- اصطلاحا :

وردت العديد من المفاهيم و التعريفات التي تخص الأداء و من أهمها :

حسب (Lorinoph) : فان الأداء في المؤسسة يسمح في تحسين العلاقة "القيمة - التكلفة" لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

أما (Alain) فيرى بأن أداء المؤسسة هو العلاقة بين سلسلة متعددة الخدمات المرتبطة بالجودة و الانتاجية ، و هذان الأخيران يمثلان مرآة الأداء و محددات درجة الإتساق و التوازن .

أما (Bourguignon) فيعتبر الأداء في الجانب التسييري هو تحقيق لأهداف المنظمة .

كما عرف : على أنه يعبر عن نشاط شمولي مستعمر يعكس قدرة المؤسسة على إستغلال إمكانياتها وفق أسس و معايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل .

أما المنظمة العالمية للتقييس ISO :فعرفت الأداء البيئي حسب مواصفة ISO 14001 على أنه عبارة عن نتائج مقايسة لإدارة المؤسسة لمظاهرها البيئية .

أبعاد الأداء البيئي :

لا يمكننا فهم الأداء البيئي إلا إذا حددنا أبعاده المختلفة و هي :

1. الكفاءة البيئية : إن الكفاءة البيئية من المواضيع بالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة و مستمرة

دون أن تتحدد بدقة درجة كفاءة الأسس و القواعد التي بنيت عليها ، كما تعد مؤشرا هاما لنجاح النظام المطبق في

المؤسسة .

و لهذا فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة لها من بينها :

عرفها ETZIONI على أنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، و تعتمد على القدرة و المعايير المستخدمة في

قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ، و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا ثابتا لمتغيرات مستقلة

أخرى مثل : بناء السلطة و أنماط الإتصال و أساليب الإشراف و الروح المعنوية و الانتاجية "

أما Roblins&Cenzo فيعرفها :

على أنها التأكد من إستخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات و الأهداف المرجوة منها .

2. **الفعالية البيئية** : لقد ظهر مفهوم الفعالية البيئية من خلال مؤتمر ريو سنة 1992 ، و المتعلق بجانب توريد السلع والخدمات وفق أسعارها التنافسية ، و التي تلبي الحاجات الأساسية و تحسن نوعية الحياة و كذلك تخفض حجم التأثيرات البيئية و استهلاك الموارد على مدى دورة الحياة إذا فالفعالية تعمل على تحسين الأداء البيئي و الإقتصادي معا .

عرفت الفعالية البيئية حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD على أنها :

"تقديم سلع و خدمات بأسعار تنافسية ، تلبي حاجات المستهلكين و تحسين نوعية الحياة ، و هذا بالحد من الآثار البيئية تدريجيا مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج ، وصولا إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام " .

كما عرفت على أنها :

"فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق أقصى قدرة من كفاءة الشركة في عمليات الإنتاج " .

عناصر الفعالية :

إن من شأن تبني المؤسسة للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة مضافة أكبر ، و قد حددها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة في العناصر التالية :

- تخفيض إستخدام المواد في المنتجات و الخدمات .
- تخفيض الكثافة الطاقوية.
- تخفيض الإنبعاثات السامة ، تعظيم إسترجاع المواد المستخدمة.

- تعظيم الإستخدام المستدام للموارد الطبيعية .
- تدعيم إستدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج).
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات و الخدمات .

أثرالأداء البيئي في تحسين الأداء الإقتصادي :

يعتبر الأداء البيئي شرطا ضروريا و أساسيا لتحسين الأداء الإقتصادي ، و العكس بالعكس فالأداء الاقتصادي يعمل على تحسين أداء المؤسسات .

فهذه الوسيلة من شأنها أن تحسن علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة على المدى البعيد ،أي أنها تعمل على تعظيم عوائد المؤسسة مع إمكانية تخفيض تكاليفها .

I. تعظيم العوائد

القدرة الشرائية الخضراء :

إن تحسين الأداء البيئي من شأنه أن يسهل الدخول إلى الأسواق ،من خلال تخفيض التلوث و مختلف التأثيرات البيئية الشيء الذي يحسن الصورة العامة للمؤسسة ،و يضمن لها وفاء لمنتجاتها من طرف المستهلكين فمن خلال سبر الآراء قامت به منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE شمل 4000 مؤسسة في سبعة بلدان توصلت إلى أن 43% منها قد عملت على تقييم الأداء البيئي لمورديها كي يتلاءم مع الشروط .

امكانية تخفيض التكاليف :

تكاليف مرتبطة بالجانب التشريعي : إن الاهتمام بالجانب التشريعي يساعد في التحسين من الأداء البيئي و بالتالي يخفض من التكاليف ففي ما يخص الولايات المتحدة فانها لم تنشئ تشريعا يخص جميع الولايات في مجال تسيير النفايات إلا أن الجماعات المحلية و الولاية أحدثت على عاتقها وضع قوانين في هذا المجال كقانون تدوير النفايات الإلكترونية التابع لولاية كاليفورنيا California Electric Waste Recycling Act و الذي دخل حيز التنفيذ في جانفي 2007 و يشمل بالخصوص أجهزة الكمبيوتر المحمولة ،الشاشات و أنابيب الإنارة (Néant) من أمثلة الشركات التي استفادت من تطبيقها للالتزامات التشريعية نذكر شركة catterpillar عملاق الصناعة.

تخفيض تكاليف المعدات و الطاقة و الخدمات و رأس المال : إن تحسين الأداء البيئي للشركة من شأنه أن يخفض من تكاليف المعدات و الطاقة المستهلكة و الخدمات المرتبطة بالعملية الإنتاجية و كذا تكاليف رأس المال و كمثال عل ذلك نجد الشركة البترولية British petroleum و التي قامت بتخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون CO₂ بنسبة 10% مقارنة سنة 1990 و هذا من خلال تطبيقات لنظريات الإنتاج و الحد من التسربات .

تخفيض تكاليف اليد العاملة : إن المؤسسة الفعالة و الكفؤة هي التي لديها رؤية واضحة و معايير محددة جيدا،من شأنها متابعة أنشطة العمال ،فيرى Backer بأن مواصفة ISO 14001 تحفز جيدا العمال،و بالتالي تضاعف إنتاجيتهم مقارنة بمواصفة ISO9000 كما أن هذا النوع من المؤسسات يستقطب أكثر العمال من حاملي الشهادات العليا.

لهذا تحاول المؤسسات مسايرة المواصفات الدولية التي تأخذ في الحسبان حماية البيئة، الصحة و الأمن العام، و تحقق أهداف التنمية المستدامة .

تقييم الأداء البيئي :

مفهوم تقييم الأداء البيئي :

عرفته مواصفة الإيزو 14031 على أنه : "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، بإختيار المؤشرات و جمع و تحليل البيانات و تقييم المعلومات وفقا لمقياس الأداء البيئي و إعداد التقارير و توصيل المعلومات و الفحص الدوري و في النهاية تطوير هذا المنهج ¹.

كما أنه يركز على الأسس التالية :

- اكتساب معطيات كمية بخصوص وضعية المؤسسة اتجاه البيئة .
- تمثيل المعطيات من خلال مؤشرات توضع بالنظر إلى مميزات الأداء من وجهة تحديد الإنحرافات المتعلقة بخصائصها.
- عرض النتائج بواسطة الإتصالات (داخلية- خارجية).

¹ نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النجار ، إدارة البيعة نظم و متطلبات و تطبيقات iso 14000 ، دار المسيرة ، عمان 2007 ، ص 117 .

أهداف و فوائد تقييم الأداء البيئي :

يحقق تقييم الأداء البيئي للمؤسسة العديد من الأهداف و الفوائد

1-أهداف الأداء البيئي:

- فهم أفضل لأثر المؤسسة على البيئة .
- توفير أساس للقياس الإداري و التشغيلي و البيئي.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين كفاءة الطاقة و المواد المستخدمة .
- تحديد ما إذا كانت الأهداف و الغايات البيئية تسير كما هو مخطط لها .
- اثبات التزامها للجوانب القانونية و التشريعية .
- تحديد التوزيع الأنسب للموارد المخصصة .
- زيادة الوعي من طرف العاملين و المجتمع و تحسين العلاقات مع العملاء.

2-فوائد تقييم الأداء البيئي :

- تحديد جميع الأنشطة المهمة من خلال وضع شروط الأداء .
- تحديد الآثار البيئية المهمة.
- تحديد امكانية تسيير أفضل للآثار البيئية كالوقاية من التلوث مثلا.
- تحديد الرغبات المشتركة من خلال الأداء البيئي .
- تحسين فعالية المؤسسة .
- تحديد الفرص الإستراتيجية.

مؤشرات الأداء البيئي

مفهوم مؤشر الأداء البيئي:

إن التعريف المقترح من طرف لجنة مؤشرات الأداء للجمعية الفرنسية للتسيير الصناعي تعتبر مؤشر الأداء بأنه: "معطى كمي يقيس الفعالية لكل أو جزء من منهج أو نظام مقارنة بمعيار مخطط أو هدف معين و مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة".

و عرفته منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) بأنه: " معيار أو قيمة محولة للمعيار، تعطي معلومات حول الظاهرة".

كما أن مؤشرات الأداء البيئي تهتم بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية و غير الحية، متضمنة النظم البيئية الحيوية الأرض، الهواء و الماء، و تساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية مع إظهار و ربط الأهداف البيئية للمنظمات و تطوير الموظفين.

خصائص مؤشرات الأداء البيئي :

تتميز مؤشرات الأداء البيئي بالعديد من الخصائص نلخصها فيمايلي:

أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية و الضغوط على البيئة .

تكون بسيطة و سهلة التفسير.

أن تعتمد على معايير دولية توفر أساسا للمقارنة .

أن يتم توثيقها بكفاءة و بجودة ملموسة.

أن يتم تحديثها على فترات وفقا لإجراءات موثقة.

أنواع مؤشرات الأداء البيئي :

1. مؤشرات الإدارة البيئية : و تتضمن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمنظمة التي تختص بمايلي :

- الرؤية و الإستراتيجية و السياسة.
- الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية .
- نظم الإدارة و التوثيق المتعلق بها .
- الإلتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية .
- الإتصالات بالأطراف الداخلية و الخارجية ذات المصلحة .

2. مؤشرات الحالة البيئية : هذه المؤشرات توفر معلومات عن الحالة البيئية المحلية أو الإقليمية أو الدولية للبيئة

مثل :سمك طبقة الأوزون ،متوسط الحرارة العالمية ،تركيزات التلوثفي الهواء والتربة و المياهالخ .

3. مؤشرات الأداء البيئي: و تنقسم إلى قسمين

مؤشرات تشغيلية بيئية : و تتعلق بمجالات

- قياس الحيازة و المقاييس الفنية للمنتج .
- العملية و مقاييس استعمال المنتج .
- العملية و تصريفات المخلفات .

مؤشرات الأثر البيئي: و يتعلق هذا النوع من المؤشرات بالمرحجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد و المياه و الطاقة و انبعاث الغازات.¹

¹ بوقطف فوزية: " مؤشرات قياس الأداء و الفعالية في المنظمات " ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 10 - 11 نوفمبر 2009 ، ص 05 .

تمهيد :

إن الرؤية الإقتصادية الجديدة للجزائر بدخولها السوق جعلها تعيد النظر في مؤسساتها ، مما جعلها تركز في الآونة الأخيرة على الإهتمام بالحوافز من خلال الزيادة في الأجر ، و هذا من أجل تحسين أداء افرادها ، لأنه يمثل الإستثمار الجيد لها و يتوقف نجاح المنظمة في أعمالها على وجود كفاءات و مهارات متميزة ، و محمسة للعمل بجدية و زيادة الأجر ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل إرادة المنظمة و إستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال ، و توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية .

من خلال قيامنا بالتربص في إحدى المؤسسات الوطنية مؤسسة نפטال (GPL) و التي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال نقل و توزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية و مشتقاتها .

سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة شركة نפטال (GPL) لولاية سعيدة من خلال علاقتها مع عمالها و كيفية زيادة إنتاجيتها من خلال الرفع و الزيادة في أجورهم .



خلاصة الفصل :

إن المتتبع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء الوطن ، ونموها ، وكبر حجمها وفتح فروع لها هنا وهناك وجودة منتجاتها ، يجد أن من ورائها عمالا ، ومسيرين جمعوا بين الكفاءة ، وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة و النجاح ، بالرغم مما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من قيود وأخطار وتهديدات ، إضافة لما سبق فإن للعنصر البشري دورا حاسما في قيام مؤسسة GPL وبقائها ونموها وفي الإسهام في تكوين الثروة ، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الإستقرار ، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، المعرفية.

و من خلال دراستنا الميدانية نستنتج أن المؤسسة تعمل على المحافظة على التغيير من خلال :

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير و مناقشة الإنحرافات .
- التدريب و التكوين المستمر للعمال .
- المحافظة على سبل الإتصال و المعلومات اللازمة .
- بناء نظام حوافز جيد و التشجيع للمشاركة في مشروع التغيير .

المبحث الأول : لمحة تاريخية حول شركة نפטال (GPL)

المطلب الأول : التعريف بالشركة الأم (بالشرافة)

نفطال (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج ، " تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني " .
تم انشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في اول الامر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية ERDP على حد سواء تبعيتها للمؤسسة SONATRACH.

ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروريا يتم ذلك سنة 1987م ، حيث تفرعت مؤسسة NAFTEC لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة NAFTAL لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط .
و يتكون هذا المصطلح الأجنبي من شقين :

- **نفت (NAFT)** : و هي كلمة مشهورة تعني البترول .

- **ال (AL)**: و هي أول حرفين من اسم البلاد الجزائر .

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات بنائية متتالية ، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الانتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة ، وفي سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث قسومات (Division) وهي :

GPL ، CLP و AUM ، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن جهودها عدة نتائج ، حيث تم سنة 2000 م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل NAFTAL بعالم المعلومات الحديث ، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC ، وأنشئت قسمة خاصة بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمي GPL و CLP والمناطق التابعة لها ، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة

وإستبدال القسمات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها .
وبذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية :

1. فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان و البروبان ، ويتكون بدوره من فرع :

2. CLP : ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخاصة .

3. فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات .

4. فرع الزيت : ويسوق الزيت ومشتقاته الموجهة لإستعمالات مختلفة .

و بالرجوع الى محل دراستنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع GPL

إن أهمية هذا القطاع و حيوية هذه المادة الموزعة فرضت على نפטال أن تنتشر على الصعيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الإستفادة بشكل متساو من التوزيع ، و كان من مظاهر تواجدها على المستوى المحلي وجود مقاطعات ، تعتبر مديريات محلية أو مصالح خارجة من بينها مقاطعة سعيدة .

المطلب الثاني : نشأة شركة نפטال (GPL)

نشأتها :

مؤسسة نפטال هي شركة وطنية تجارية و توزيعية للمواد البترولية أنشأت بموجب المرسوم 101 / 80 الصادر بتاريخ 6 أبريل من سنة 1980 وكانت بداية المشروع في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982 ، و قد أعيدت هيكله هذه الوحدة الاقتصادية بموجب المرسوم 189 .78 بتاريخ 25 أوت 1987 و نعني في مفهومها نפט الجزائر .

وبداية من 18 أبريل 1998 أصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة SPA برأسمال مقدر بـ 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي قيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك ، أصبح رأسمالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة الجزائرية العاصمة .

مهامها :

إن مؤسسة نפטال (NAFTAL) قد تنازلت عن مهمة التكرار لصالح المؤسسات الأجنبية في غالبيتها منها مؤسسة نفتاك عند 28 أوت 1987 و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في :

1. جميع أنواع الوقود و زيوت التشحيم
2. غاز البترول المميع (بوتان ، بروبان)
3. الزيت بجميع أنواعها و المواد الخاصة مثل WITE SPRITE
4. الإطارات المطاطية
5. الغاز الطبيعي كوقود سيرغاز

الدور الرئيسي لشركة نפטال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني وتدخل أساسا في المجالات التالية :

-توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد الخاصة .

-نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمثلة في الأنابيب ، الشاحنات ، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية.

في سنة 2003 قامت شركة نפטال بتوزيع وتسويق :

* 75000000 طن من الوقود (CARBURANTS)

* 1570000 طن من غاز البترول المميع (GPL)

* 94000 طن من الزيوت (LUBRIFIANTS)

* 350000 طن من الزفت (LES BITUMES)

* 23000 طن من المنتجات الخاصة

سنة 2004 قامت الشركة بتسويق ما يقارب 9.6 مليون طن من المنتجات مقابل 9.2 مليون طن في 2002 وقد عرف رقم أعمالها إرتفاعا مهما حيث في سنة 2004 وكان 178 مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2002 يعود هذا الإرتفاع في رقم أعمال شركة نפטال إلى زيادة إستثماراتها والتي قارب 5.3 مليار دينار جزائري في مجال نشاطاتها .

مركز تعميم قارورات الغاز بسعيدة :

تأسس مركز تعميم قارورات الغاز بسعيدة سنة 1973 من طرف الشركة الدنماركية " كوزان كري سيلان " Kosascrisplants على مساحة قدرها أربعة هكتارات ، بطاقة تخزين تبلغ 1200 طن ما يعادل 2061 متر مكعب .

بالنسبة لغاز البيتان ، و حوالي 150 طن أي ما يعادل 306 متر مكعب بالنسبة لغاز البر وبان ، و بيد عاملة تقدر حوالي 152 عاملا ، و بدأ في عملية الإنتاج سنة 1975 و يرمز له ب " CF 201 " ، و يمارس نشاطا تجاريا و صناعيا و المتمثل في تعميم قارورات الغاز المتمثلة في :

البوتان :

قارورة : B13

قارورة : B03

البروبان :

قارورة : P35

قارورة : P11

أما وحدة نפטال بهذه الولاية أنشأت في 01 جانفي 1981 م في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديريةية CLP و لما أعيدت الهيكلة الإقتصادية سنة 1984 خصص فرع المحروقات ، و في مارس 1985 تم إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط الوطني لتوزيع المواد الطاقوية .

المطلب الثالث : موقع الشركة و تنظيم هيكلها

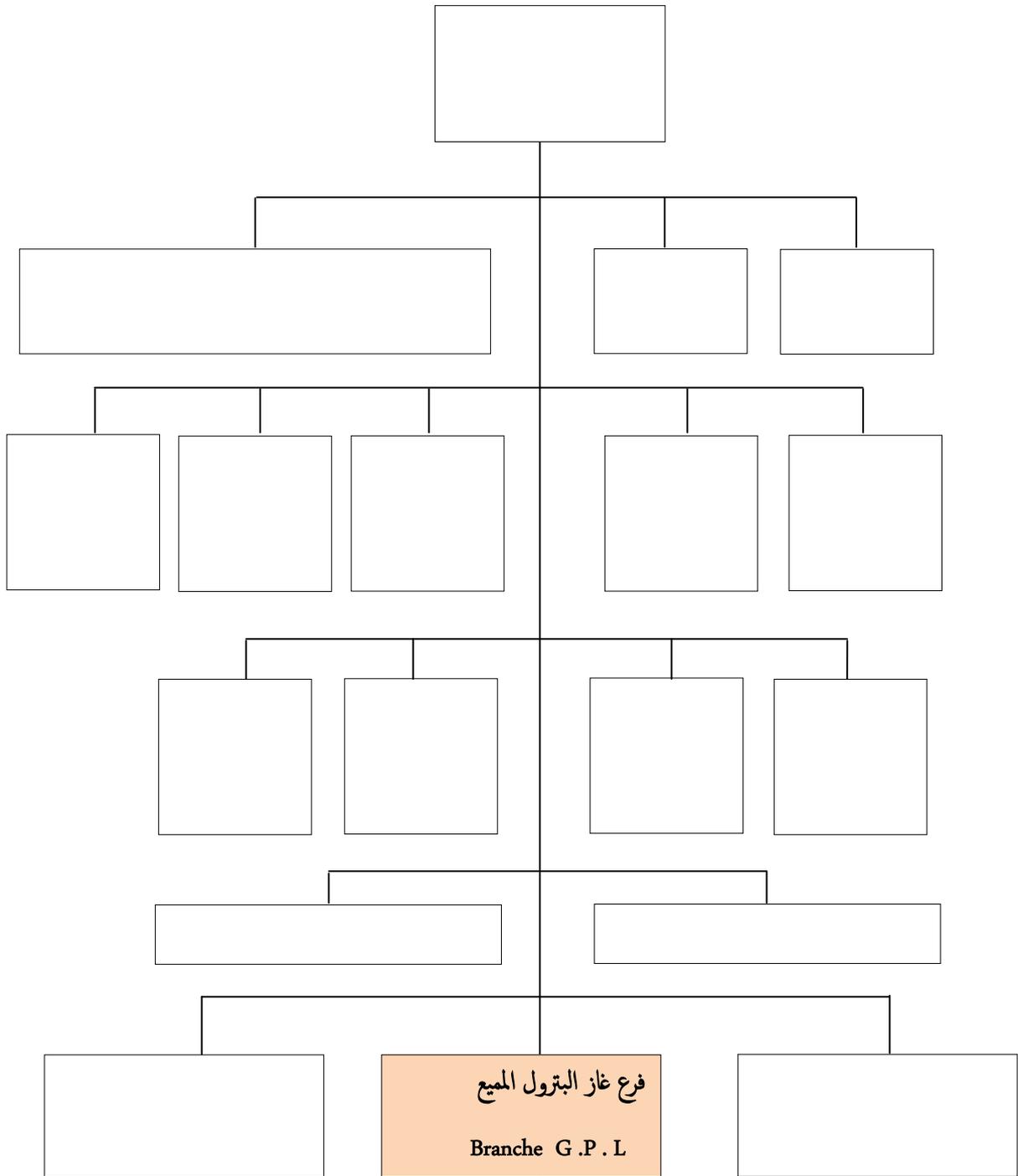
الموقع الجغرافي لمؤسسة نפטال GPL :

مؤسسة نפטال بسعيدة مركز مديريتها تقع بالمنطقة الصناعية رقم 01 و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات (سعيدة ، النعامة و البيض) ، مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية ، يحدّها شمالا الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرياحية) ، و جنوبا سكك الحديدية الرابطة بين المحمدية و بشار ، غربا المؤسسة الوطنية للمواد و شرقا شركة المياه على مساحة قدرها 4 هكتارات .

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال GPL :

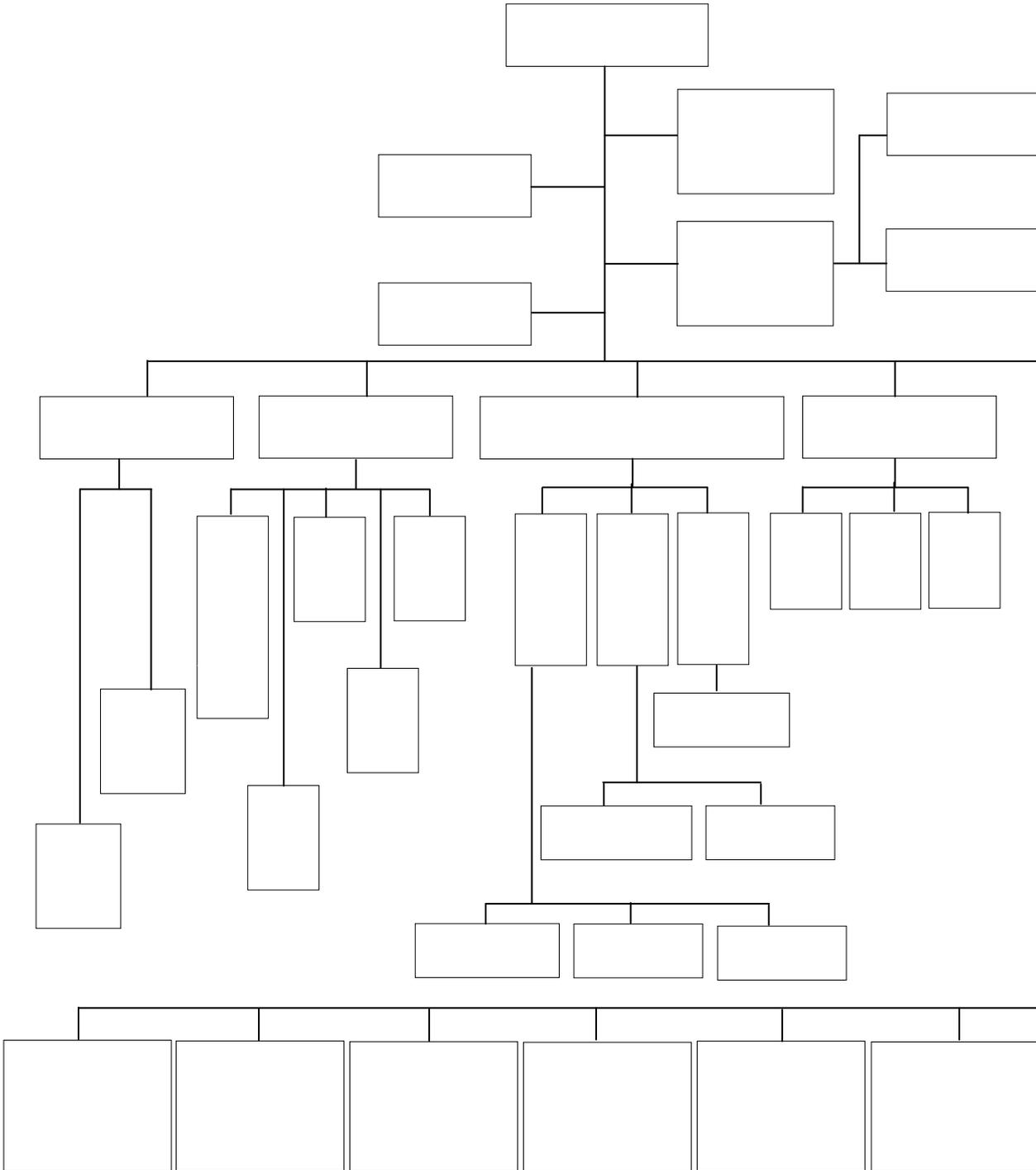
يمثل هيكل مؤسسة مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على النشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فهو عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة و وجوده يضمن التوازن بين هذه المسؤوليات وإحترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال تبني هيكل تنظيمي يعطيها نوع من المرونة و الفعالية التي تسمح لها بمواكبة التغيرات الإقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة في توسيع نشاطها وتلبية حاجيات زبائنها كما ونوعا .

الشكل رقم 29: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



المصدر : من وثائق الشركة .

الشكل رقم 30 : الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية لغاز البترول المميع سعيدة



المصدر : من وثائق الشركة .

دراسة الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة الاقتصادية

الدائرة التجارية :

يوجد في الدائرة التجارية مصلحتين هما :

1. مصلحة البيع : (Service Vente) تختص بمتابعة الزبائن ، من حيث مطابقة محلاتهم للمعايير الأمنية مثل توفر المطافئ ، حيث تقوم المؤسسة بمراسلة العملاء قصد إبلاغهم بتسديد المبلغ الدائن و الزبائن هم الإداريون ، العسكريون
2. مصلحة الإستغلال : (Service Exploitation) تقوم بوضع كل الوسائل تحت تصرف مصلحة البيع ، و تختص بمعدات النقل (مدخلات ، مخرجات ، الصيانة ...) و أيضا تقييم المخزون

الدائرة المحاسبية و المالية :

1. مصلحة المحاسبة العامة : يعد مراقبة الشيكات و الصكوك ، تسلم إلى مصلحة المالية ، أما الوثائق كالفاتورة ترسل إلى خلية الإعلام الآلي لأجل التسجيل تم تحسب الأعباء (المستخدمين)
2. مصلحة الخزينة و المالية : مهمتها تتمثل في مراقبة المداخيل ، رفض الشيكات التي بدون رصيد و مراقبة المصروفات
3. مصلحة الميزانية و التكاليف : مراقبة الإستثمارات، و وضع أسعار السلع ، و التعاون مع مسؤولي الأقسام و رؤساء الأقسام

دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة :

1. مصلحة الموارد البشرية : تقوم بمراقبة و تسيير مسيرة العمال منذ بداية عملهم إلى نهايتها و تطبيق القوانين
2. مصلحة الوسائل العامة : تسيير أنشطة النقل ، المستخدمين ، الصيانة و السكن
3. مصلحة العمال : تهتم بتسيير الملفات الادارية للمستخدمين كمتابعة الغيابات و تسجيل الحضور تخضير أجورهم

دائرة التقنية :

تنقسم إلى ثلاث مصالحي هي :

1. مصلحة التخطيط : تضم مختلف الدراسات المتعلقة بالتوزيع
2. مصلحة النقل : تضم كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات
3. مصلحة الصيانة : تقوم بوضع مجموع التجهيزات و العتاد من أجل إستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين

شبكة إمداد منتج غاز البترول المميعوقود GPL/C (سيرغاز) :

تعد الجزائر ثاني منتج لمادة غاز البروبان المميعوقود إلا أن الكمية المنتجة لا تكفي لسد حاجيات السوق المحلية من هذا المنتج لذلك تستورد ما بين 200 إلى 250 مليون دولار سنويا، وتعكف مؤسسة نפטال على تشجيع استعمال هذا الوقود لمحافظة على البيئة من حيث نسبة الإنبعاثات القليلة

3.1 بالمئة من غاز الكاربون مقابل 15 بالمئة للبتريين حيث تم إعتما د هو أمشأ رباح حفزة لضمما لإستخدام مهمما ساهم في الحصول على تسعيرة مخفضة ، مقارنة بمختلف أنواع الوقود الأخرى، يقدر سعر اللتر 9 دج حيثان 32 بالمئة منها أي (2.9424)

تمثل سعر المنتج في محطات التكرير 5 بالمئة أي 0.4352 دج (تمثل ضريبة) ضريبة على المنتجات البترولية ، ضريبة على البيئة، رسم القيمة المضافة و 63 بالمئة 5.662 دج (تمثلها مشا لبحفيا للتر الواحد)

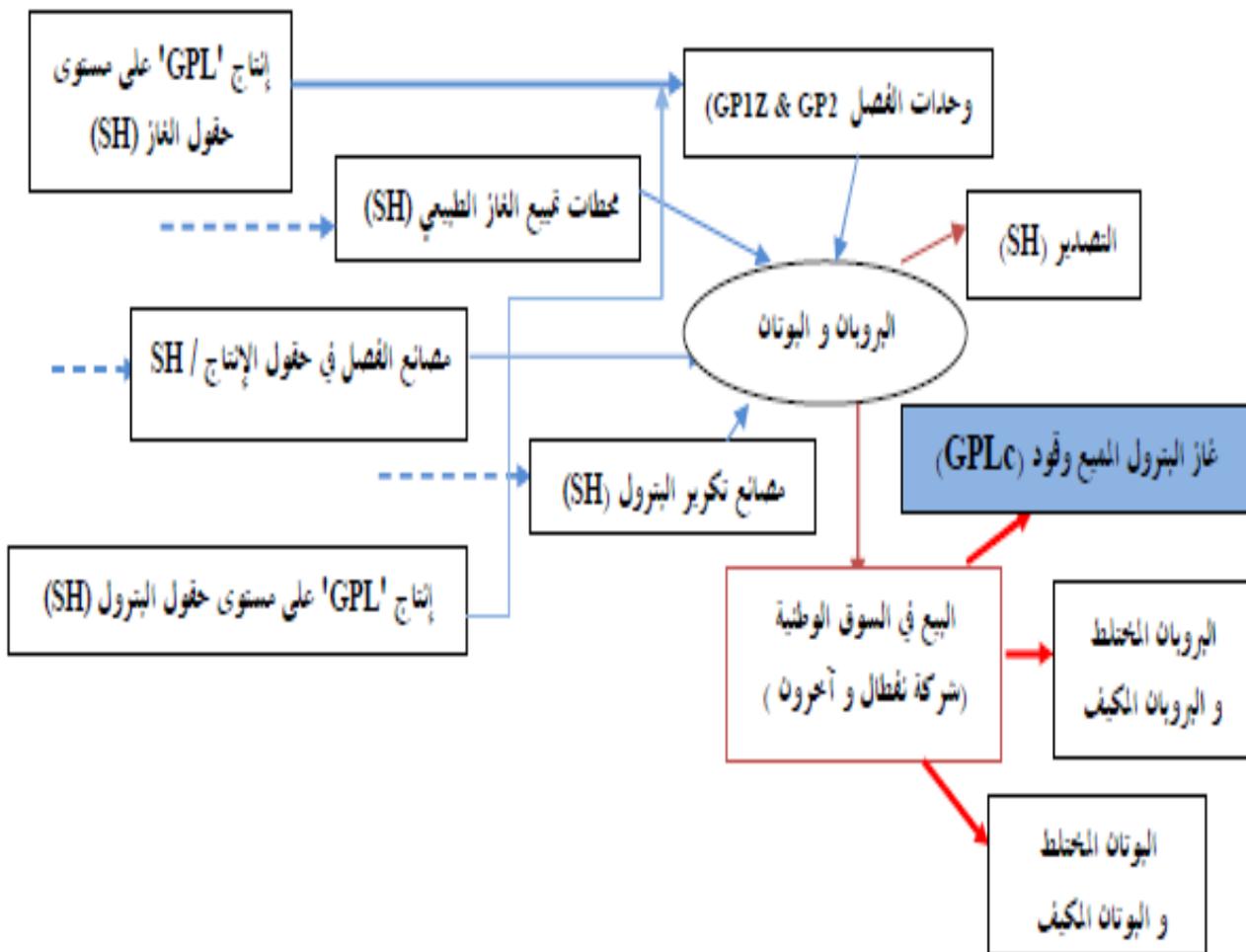
تكاليف النقل والتخزين محسوبة فيهما مش الربح ،

من أجل ضمما لتسويق هذا المنتج وانتشار إستخدامه على مستوى التراب الوطني فان شركة نפטال تسعى جاهدة إلى :

- تطوير شبكة الامداد الخاصة بهذا المنتج (تطوير البنية الاساسية للنقل والتخزين ومحطات التوزيع علمستو بالوطني)
- تطوير وتنمية أنشطة تحويل خزانات السيارات للتلائم مع هذا النوع من الوقود النقي
- الشراكة مع وكلاء السيارات تمراً جلاستيراد سيارات مزودة تجهيز للخزانات بترين / سيرغاز
- حملات الترويج والتحسيس بأهمية إستخدام هذا المنتج كبديل للوقود العادي
- محاولة تخفيض تكاليف الإمداد والإستثمارات في شبكة توزيع هذا المنتج (شبكة النقل والوسائل
- مكلفة من أجل تحقيق التوازن في تموين مختلف مناطق التراب الوطني بهذا المنتج حيث أن إنجاز نقطة بيع مجهزة بموزع واحد لهذا الوقود البديل تكلف ما يقارب 10 ملايين دينار جزائري وشاحنة بخزان تكلف 19 مليون دينار جزائري)

يعتبر وقود 'GPL/C' حصيلة من إنتاج غاز طبيعي و عملية تكرير البترول خام ويتكون من البروبان أو البوتان تتمثل مصادر التموين بهذا الوقود النقي أساسا في حقول الغاز و البترول لمؤسسة (SH) سوناطراك (حقل حاسي الرمل / حاسي مسعود و كذا جنوب شرق حاسي مسعود) ، و كذا محطات تكرير البترول ، و تميع الغاز الطبيعي الشكل الموالي يبرز أهم مصادر التوريد لغاز البترول المميع وقودا (سيرغاز) .

الشكل رقم 32 يوضح: " أهم مصادر الترمين بغاز البترول المميعوقود "



المصدر : من وثائق الشركة .

قياس صدق و ثبات الأداة :

تم الإعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على إتجاهات الأفراد نحو مشروع التغيير ، و يتكون هذا المقياس من 5 درجات تتراوح بين 1 إلى 5 كمايلي :

1. غير موافق بشدة (1 – 1.79)
2. غير موافق (1.80 – 2.59)
3. محايد (2.60 – 3.39)
4. موافق (3.40 – 4.19)
5. موافق بشدة (4.20 – 5)

تم توزيع 60 إستبانة على عمال شركة نפטال بسعيدة تم إسترجاع 45 إستمارة ، و إستبعاد 06 إستمارات ، و لم يسترجع 09 إستمارات من الإستمارات الكلية .

تم إستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة : (الجدول رقم 26)

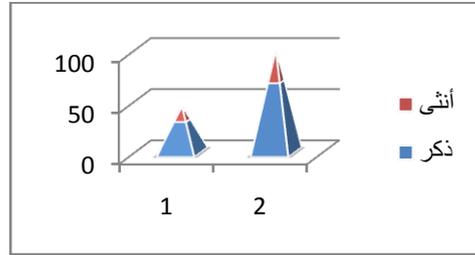
الرقم	المحور	معامل الثبات
01	قيادة التغيير	0.983
02	علاقة التغيير بأداء الشركة	0.976
	جميع المحاور	0.979

يتضح من الجدول أن قيم معامل الثبات للمحور الأول (قيادة التغيير) بلغ 0.983 ، و المحور الثاني (علاقة التغيير بأداء الشركة) بلغ 0.976 ، و للإستمارة كاملة بلغ 0.979 و عليه يمكن القول بأن هذه القيم المرتفعة تدل على أن إستمارة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات و هو ما يجعلها صالحة للقياس .

1. الجنس :

الجدول رقم 27 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	68.9 %
أنثى	14	31.1 %
المجموع	45	100 %



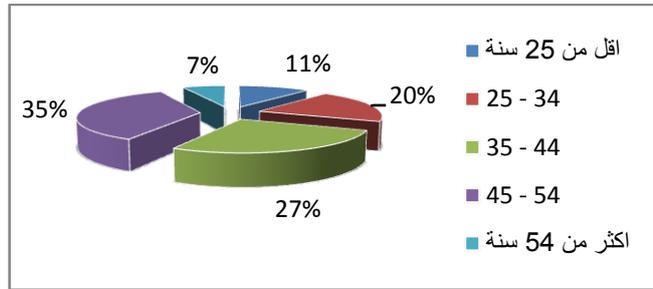
الشكل رقم 33

يتضح من الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 31 فرد ، بنسبة 68.9 % فحين بلغ عدد أفراد العينة من الإناث 14 فرد بنسبة 31 % ، و يمكن تفسير ذلك على أن طبيعة العمل اليومي في المؤسسة بحكم العمل الميداني الذي يتطلب القوة البدنية ، و الحركة المستمرة ، أما فئة الإناث تميل إلى الأعمال الإدارية بصفة عامة

2. العمر :

الجدول رقم 28 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	05	11 %
25 - 34 سنة	09	20 %
35 - 44 سنة	12	27 %
45 - 54 سنة	16	35 %
أكثر من 54 سنة	03	07 %
المجموع	45	100 %

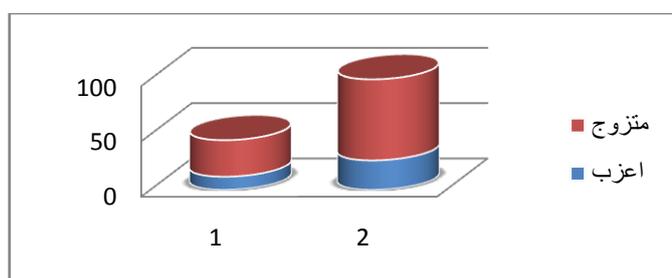


الشكل رقم 34

تشير النتائج أن أغلبية أفراد العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية من 45 - 54 سنة ممثلة بـ 16 فرد بنسبة 35% في حين نجد أن 12 فرد بنسبة 27% يتركز سنهم في الفئة العمرية 35 - 44 سنة ، أما الفئة العمرية 25 - 34 سنة فهي ممثلة بـ 09 أفراد بنسبة 20% ، يليه 05 أفراد بنسبة 11% للفئة العمرية أقل من 25 سنة ، أخيراً تأتي فئة الأكثر من 54 سنة بـ 03 أفراد بنسبة 07% ، هو ما يدل بوضوح أن الفئة الغالبية هي الفئة ذات الخبرة والحكمة والخبرة العلمية والعملية وهذا ما يتيح للمؤسسة على المدى البعيد الاستفادة من خبراتهم في تكوين و تدريب فئة الشباب.

الجدول رقم 29 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية

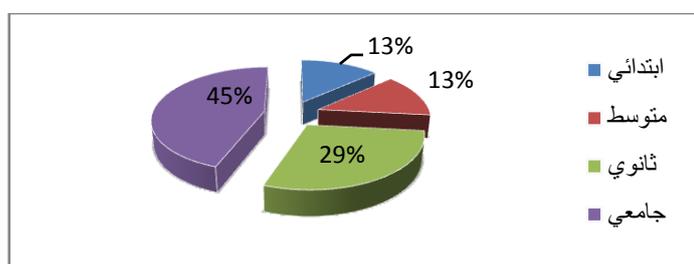
الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	12	26.7 %
متزوج	33	73.3 %
مطلق	00	00 %
أرمل	00	00 %
المجموع	45	100 %



الشكل رقم 35

يوضح الجدول أن العدد الأكبر من عينة الدراسة هي فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم 33 فرد بنسبة 73.3 % ، ثم تلتها بالمرتبة الثانية فئة العزاب بلغ عددهم 12 فرد و بنسبة 26.7 % ، و لم تسجل أي حالة بالنسبة لفئة المطلقين و الأرمال، و هذا ما يعكس حالة الإستقرار الإجتماعي لدى العمال و تحمل المسؤولية الأسرية ، و هذا المؤشر يساعد أفراد المؤسسة على تقديم أداء جيد نتيجة الرضا عن الوظيفة و الإرتفاع الروح المعنوية و عدم التعرض لضغوط إجتماعية و الذي ينعكس على نجاح المسار الوظيفي .

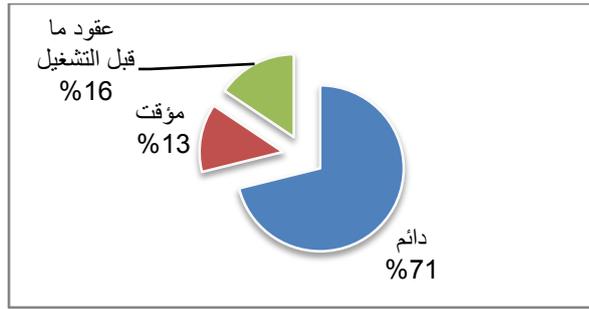
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13 %	06	إبتدائي
13 %	06	متوسط
29 %	13	ثانوي
45 %	20	جامعي
100 %	45	المجموع



الشكل رقم 36

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يتمركز مستواهم التعليمي جامعي بلغ عددهم 20 فرد بنسبة 45 % ، يليه 13 فرد بنسبة 29% حاملي شهادة ثانوي ، أخيرا يأتي في نفس الترتيب حاملي شهادة المتوسط و الإبتدائي عددهم 06 أفراد بنسبة 13 % ، لأن المؤسسة بحكم طبيعة نشاطها و تعاملها مباشرة مع العالم الخارجي ، فهي تعتمد على نسبة كبيرة من خريجي الجامعات للإستفادة من خبراتهم و مؤهلاتهم العلمية .

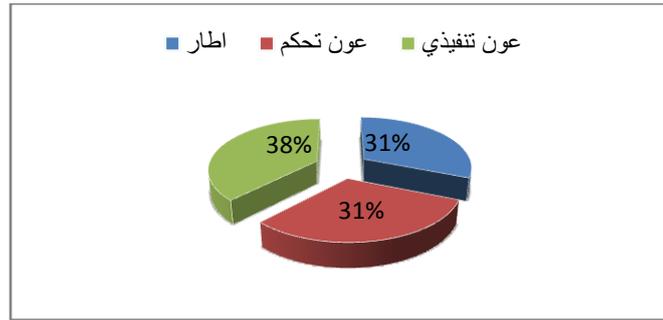
نوع العمل	التكرار	النسبة المئوية
دائم	32	%71
مؤقت	06	%13
عقود ما قبل التشغيل	07	%16
المجموع	45	% 100



الشكل رقم 37

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يوضح أن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة عمال دائمون بلغ عددهم 32 فرد بنسبة 71 % ، و هذا يعود إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة أغلب المناصب عمالها دائمون لصعوب و تعقد العمل ، تليه فئة عقد ما قبل التشغيل ب 07 أفراد بنسبة 16 % ، أخيرا فئة العمال المؤقتين 06 أفراد بنسبة 13 % .

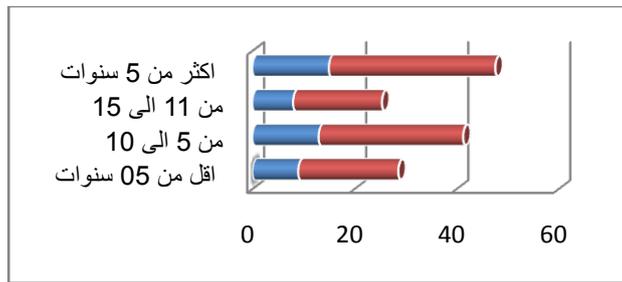
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
31 %	14	إطار
31 %	14	عون تحكم
38 %	17	عون تنفيذي
100 %	45	المجموع



الشكل رقم 38

من الجدول و الشكل المرفق يسجل 17 فرد بنسبة 38 % ينتمون إلى فئة عون تنفيذي ، و في نفس الترتيب فئة إطار و فئة عون تحكم بلغ عددهم 14 فرد و بنسبة 31 %، إن الإرتفاع في نسبة فئة عون تنفيذي راجع إلى نشاط المؤسسة الواسع .

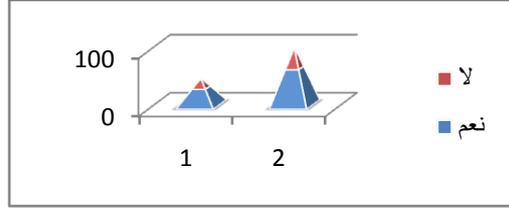
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	09	20%
05 – 10 سنوات	13	29%
11 – 15 سنة	08	18%
أكثر من 15 سنة	15	33%
المجموع	45	100%



الشكل رقم 39

من خلال البيانات الواردة في الجدول يلاحظ أن 15 فرد بنسبة 33% أقدميتهم في العمل أكثر من 15 سنة ، و 13 فرد بنسبة 29% أقدميتهم من 05 – 10 سنوات ، و 09 أفراد بنسبة 20% أقدميتهم أقل من 05 سنوات و أخيرا 08 أفراد بنسبة 18% أقدميتهم من 11 – 15 سنة ، نلاحظ إرتفاع فئة أكثر من 15 سنة لأن هذه الفئة تملك خلفيات عن الشركة و لديها خبرة واسعة تمكنها من الإلمام بالمراحل التاريخية التي مرت بها الشركة و كذا الجوانب التي تم تطويرها و الجوانب المهملة بعبارة أخرى نقاط القوة و الضعف

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	% 64
لا	16	% 36
المجموع	45	% 100

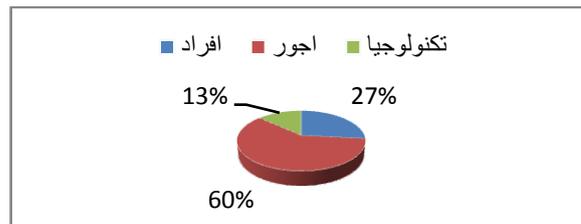


الشكل رقم 40

من خلال الجدول و الشكل المرفق نستنتج أن نسبة 64 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركة قامت بعملية التغيير و هذا يعود إلى أن المؤسسة في إصلاحات دائمة ، أما نسبة 37 % ضد أن الشركة قامت بعملية التغيير ربما لأنهم غير معينين بهذا التغيير .

■ شكل التغيير : (الجدول رقم 35)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
أفراد	12	% 27
أجور	27	% 60
تكنولوجيا	06	% 13
مستوى آخر	00	% 00
المجموع	45	% 100

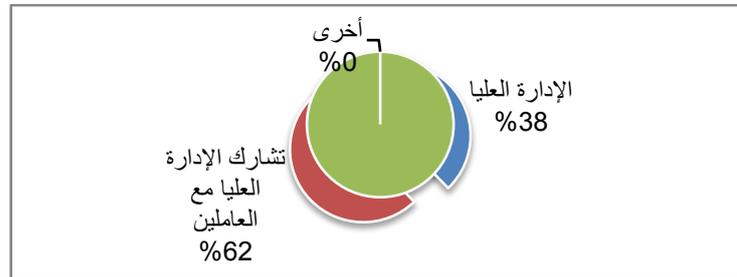


الشكل رقم 41

نلاحظ أن نسبة 60% يوافقون على أن الشركة قامت بالتغيير على المستوى الأجور ، و هذا يعود إلى الترقيات و التحفيزات التي قامت بها المؤسسة ، و نسبة 27% يقولون أن التغيير كان على مستوى الأفراد ، أما نسبة 13% يرون أن التغيير كان على مستوى تكنولوجيا ،

■ من يقوم بعملية التغيير : (الجدول رقم 36)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	17	31%
تشارك الإدارة العليا مع العاملين	28	69%
أخرى	00	00%
المجموع	45	100%



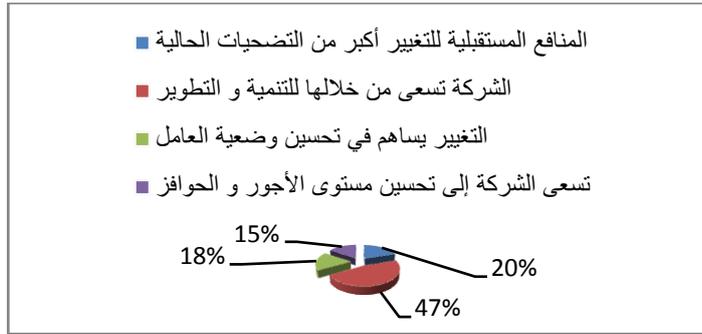
الشكل رقم 42

نستنتج أن نسبة 69% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مشروع التغيير تشارك الإدارة العليا مع العاملين ليكون هناك تواصل جيد بين الإدارة و العاملين حتى يتم قبول مشروع التغيير ، بينما نسبة 31% يرون أن الإدارة العليا هي التي تقوم بعملية التغيير .

■ الأسباب التي دفعت الشركة للتغيير : (الجدول رقم 37)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
المنافع المستقبلية للتغيير أكبر من التضحيات الحالية	09	20%
الشركة تسعى من خلالها للتنمية و التطوير	21	47%

التغيير يساهم في تحسين وضعية العامل	08	18 %
تسعى الشركة إلى تحسين مستوى الأجور و الحوافز	07	15 %
المجموع	45	100 %



الشكل رقم 43

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نسبة 47 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن الشركة تقوم بعملية التغيير سعياً وراء تنمية و تطوير منتجاتها ، من خلال تجديد و إنشاء محطات جديدة ، تليها نسبة 20 % يرون أن التغيير له منافع مستقبلية أكبر من التضحيات الحالية ، بعدها نسبة 18 %، يرون أن التغيير يحسن وضعية العامل و يوفر له عدة مكاسب ، و أخيراً 15 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن التغيير يحسن من مستوى الأجور و الحوافز .

المطلب الخامس : عرض إستجابات أفراد العينة لمحاوَر الدراسة :

تم إستخدام التكرارات ، و النسب المئوية ، و المتوسطات الحسابية ، و الإنحرافات المعيارية

الجدول رقم 38 : إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول " قيادة التغيير "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.031	3.60	00	11	06	20	08	تهتم الإدارة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة و الإلتزام بالتغيير
		% 00	% 24	% 13	% 45	% 18	
1.056	3.76	05	07	13	14	06	تهيئ الإدارة العامل نفسيا و تشرح له أسباب التغيير
		% 11	% 16	% 29	% 31	% 13	
0.712	2.40	05	20	06	09	05	يأخذ بعين الإعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير
		% 11	% 45	% 13	% 20	% 11	
1.022	3.33	04	06	08	20	07	تناقش الإدارة مشروع التغيير المقترح مع العاملين
		% 09	% 13	% 18	% 44	% 16	
0.932	4.20	05	07	08	16	10	يتلقى الأفراد تحفيزات مادية و معنوية لدعم مشروع التغيير
		% 11	% 15	% 16	% 36	% 22	
1.358	2.46	06	24	09	03	03	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في صناعة القرار
		% 13	% 53	% 20	% 07	% 07	
1.123	3.49	06	15	12	12	00	وجود إتصال دائم و جيد بين المسؤولين و العاملين
		% 13	% 33	% 27	% 27	% 00	
1.141	3.32	05	07	05	15	13	تحرص الإدارة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين
		% 11	% 16	% 11	% 33	% 29	
0.612	4.02	04	05	18	09	09	برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات
		% 19	% 11	% 40	% 20	% 20	
0.77	3.82	02	06	08	20	09	إستماع الإدارة لمختلف العمال و التحاور معهم يسهل حل النزاعات في مختلف المسائل
		% 05	% 13	% 18	% 44	% 20	
الانحراف المعياري العام = 0.975					المتوسط الحسابي العام = 3.44		

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول رقم 39 : إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني " علاقة التغيير بأداء الشركة "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

1.336	4.14	02	02	04	12	25	تكرار	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العمل	
		% 04	% 04	% 09	% 27	% 56	النسبة %		
1.581	3.52	02	06	07	22	08	التكرار	بعد التغيير تشعر بالرضا عن عملك	
		% 04	% 13	% 16	% 49	% 18	النسبة %		
1.123	3.49	00	09	12	23	01	التكرار	زيادة ولاء و إلتناء العاملين للشركة يحقق الإستقرار في القوى العاملة	
		% 00	% 20	% 27	% 51	% 02	النسبة %		
1.187	3.24	00	06	23	13	03	التكرار	تعمل الشركة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم و التحسين المستمر يضمن صحة و سلامة موظفيها	
		% 00	% 13	% 51	% 29	% 07	النسبة %		
الانحراف المعياري العام = 1.305							المتوسط الحسابي العام = 3.59		

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

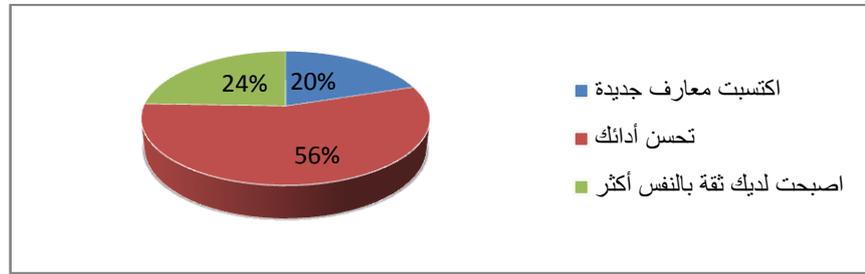
➤ التحليل و المناقشة :

من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول المتعلق " بقيادة التغيير " بلغ 3.44 من 5، حيث يقع المتوسط في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 إلى 4.19) و هي الفئة التي تشير إلى خيار " موافق " على أداة الدراسة و الإنحراف المعياري العام 0.975 ، و قد إحتلت العبارة رقم (5) " يتلقى الأفراد تحفيزات مادية و معنوية لدعم مشروع التغيير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 ، و إنحراف معياري 0.932 من درجة (موافق) بنسبة 36% ، في حين جاءت العبارة رقم (3) : " يأخذ بعين الإعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير " في المرتبة الأخيرة العاشرة بمتوسط حسابي 2.40 و الإنحراف المعياري 0.712 ضمن فئة (غير موافق) بنسبة 45% ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب هذا المحور جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود رضا من طرف أفراد عينة الدراسة على فعالية القيادة التي تقوم على مشروع التغيير داخل المؤسسة ، من خلال التحفيزات و الترقيات التي تحصل عليها في الآونة الأخيرة مما يرفع معنوياتهم و حماسهم

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثاني " بعلاقة التغيير بأداء الشركاء بلغ 3.59 من 5، حيث يقع المتوسط في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 إلى 4.19) و هي الفئة التي تشير إلى خيار " موافق " على أداة الدراسة و الإنحراف المعياري العام 1.305 ، و قد إحتلت العبارة رقم (1) " البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.14 ، و إنحراف معياري

1.336 من درجة (موافق بشدة) بنسبة 56% ، في حين جاءت العبارة رقم (4) : " تعمل الشركة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم و التحسين المستمر يضمن صحة و سلامة موظفيها " في المرتبة الأخيرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.24 و الإنحراف المعياري 1.187 ضمن فئة (محايد) بنسبة 51% كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب هذا المحور جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود رضا من طرف أفراد عينة الدراسة على أنه هناك علاقة بين التغيير و أداء الشركة كلما كان التغيير إيجابيا كلما زاد من تحسن في أداء العاملين ، و بالتالي الزيادة في إنتاجية الشركة و توسع نشاطها محليا و دوليا .

■ يرى العاملون بعد التكوين : (شكل رقم 44)



نلاحظ من الشكل أن نسبة 56% من العمال تحسن أدائهم بعد الدورات التكوينية ، و نسبة 24% أصبحت لديهم ثقة بالنفس أكثر ، و نسبة 20% من العمال إكتسبوا معارف جديدة ، و هذا ما يزيد من ولاء العمال للشركة ، و الرضا و الإستقرار الوظيفي .

• الفرضية الأولى : " هناك علاقة إرتباطية بين إدارة التغيير و الأداء التنظيمي "

الجدول رقم 40 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل " إدارة التغيير " و المتغير التابع " الأداء التنظيمي "

الأداء التنظيمي						المتغيرات
مستوى الدلالة sig	المحسوبة F	الجدولية T	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	معامل الإنحدار B	
0.000	57.471	7.340	0.747	0.864	0.423	2.382

إنطلاقاً من الجدول يتبين لنا وجود علاقة قوية بين إدارة التغيير و الأداء التنظيمي داخل المؤسسة فقد بلغ معامل الإنحدار 0.864 هذا يعني أن إدارة التغيير لوحدها تساهم بنسبة 86 % في مساعدة المؤسسة في القيام بمشروع التغيير دون أي عوائق بإفتراض ثبات العوامل الأخرى ، و هذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5 % ، أما القيمة 2.382 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء التنظيمي في المؤسسة ، أما القابلية التفسيرية للنموذج و المتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت 0.747 و هذا يعني أن 75 % من التغيرات التي حدثت على التغيير التابع "الأداء التنظيمي" خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى إدارة التغيير ، و هذا ما أكدته قيمة معامل الإرتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو 86.4 % و التي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين .

• الفرضية الثانية: " تؤثر إدارة التغيير بصفة مباشرة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة "

الجدول رقم 41 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل " إدارة التغيير " و المتغير التابع " الأداء التنظيمي "

الأداء التنظيمي						المتغيرات
مستوى الدلالة sig	المحسوبة F	الجدولية T	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	معامل الإنحدار B	
0.000	51.534	19.61	0.563	0.750	0.611	2.102



يتضح من الجدول أن معامل الإنحدار بين إدارة التغيير و الأداء التنظيمي بلغ 0.611 و قيمة المحسوبة F 51.53 هي أعلى من الجدولية البالغة 19.61 ، كما أن معامل التحديد يفسر ، و يساهم ما نسبته 56.3 % بأن إدارة

التغيير تؤثر بصفة مباشرة على الأداء التنظيمي ، و هذا ما يؤكد أن الأداء التنظيمي يزداد بإزدياد التسيير الإيجابي للتغيير الحاصل في المؤسسة مما يجعله ضروري و حتمي على الشركة التغيير ، و بذلك تقبل الفرضية الثانية .

• تحليل نتائج المقابلة :

من خلال المقابلة التي تمت مع المسؤول عن مصلحة المحاسبة و المالية للشركة تحصلنا عن الأجوبة التالية :

1. وسيلة الإتصال التي تستعملها الإدارة العليا مع العاملين أثناء الإعداد لمشروع التغيير :
هناك عدة وسائل عن طريق المقابلة المباشرة أو الجمعيات العامة (نقابات العمال) و تكون وفق اجتماعات موسعة .
2. تقوم الإدارة العليا بتحديد نقاط قوة و ضعف العاملين : قبل مشروع التغيير و ذلك عن طريق وسائل إستخدام وسائل التقييم ، المؤهلات و الخبرات .
3. يتم تحديد الفرص و التهديدات عن طريق دراسة مفصلة عن التغييرات الخارجية و التطورات التكنولوجية مقارنة بالموارد و الكفاءات الداخلية للمؤسسة :
○ بالنسبة للإطار (المحاسب) يقوم بدراسة إقتصادية ، تجارية للتخزين
○ بالنسبة للعامل تطوير الكفاءات و العمل على تحسين قدراته (الإبداع الفكري و البدني)
4. يتم تحديد المخاطر من قبل الإدارة العليا و معالجتها بسرعة حتى لا تؤثر على مردودية الشركة .
5. لم تلاحظ الإدارة أي مقاومة لمشروع التغيير : لأنه كان تغييرا إيجابيا بالنسبة للعاملين .
6. تعالج الإدارة العليا المشاكل الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير : عن طريق تقديم تحفيزات مادية و معنوية للعمال .
7. توفر الإدارة العليا السيولة الكافية لتمويل مشروع التغيير : عن طريق التمويل الذاتي (الداخلي) المردودية الشركة قادرة على تمويل مشروع التغيير ذاتيا لأن الهوامش (الأرباح) تغطي تكاليف مشروع التغيير .
8. مشروع التغيير يقلل من نسبة دوران العمال داخل الشركة ذلك لإحساسهم بالإنتماء و الرضا و الولاء الوظيفي
9. يؤثر مشروع التغيير على الحصة السوقية : إيجابيا ، كلما زاد رضا العمال زاد أدائهم مما زاد من منتجات الشركة ، بالتالي زيادة الحصة السوقية .

10. بعد تطبيق مشروع التغيير : رادت إنتاجية العمال كمية و نوعية .

11. تحقق الشركة معدلات نمو متفاوتة بسبب مشروع التغيير و هذا ما يوضحه الجدول رقم 42 :

	Externe	Interne	Resultat Net L'exercice
Périod 31/12/20014	990 313 063.06	-262 644 434.28	727 668 628.78
Périod 31/12/20015	232 897 939.21	-258 260 851.40	-25 362 912.19
Périod 31/12/20016	272 424 949.59	-54 619 670.96	217 805 278.63

المصدر : من وثائق الشركة .

نلاحظ من الجدول أن نسبة الأرباح متفاوتة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة للشركة حيث بلغت سنة 2014) 727 668 628.7 (بنسبة عالية قبل مشروع التغيير ، أما سنة 2015 بلغت (-25 362 912.19) سلبية و ذلك لتأثير مشروع التغيير على ميزانية الشركة ، أما سنة 2016 بلغت (217 805 278.63) ليست مرتفعة و ذلك لتأثير المشروع الجديد لإعادة تجديد محطة توزيع الغاز بمنطقة عمروس ، و فتح محطة جديدة .

12. تأثير مشروع التغيير على الأرباح يكون سلبيا بالنسبة لخزينة الشركة ، لكن إيجابيا بعد تطبيقه .

13. توفر الإدارة العليا دورات تكوينية للعمال لكيفية تنفيذ مشروع التغيير : حسب المستويات ، و نوعية مشروع التغيير (معاهد خارج و داخل الوطن / مراكز خارج و داخل الوطن) .

تمهيد :

صناعة الاسمنت تحتل مكانة بارزة في اقتصاديات جميع الدول لأنها الأساس في تطوير القطاعات الحيوية في اقتصاد البلدان ، بإنتاج المواد الأكثر إستخداما .

يستخدم الإسمنت في بناء الهياكل و المباني و البنى التحتية ، فالتطبيق الرئيس له هو الخرسانة ، و يسهم الإسمنت في تحسين حياة و رفاهية الأفراد .

و يتميز قطاع الإسمنت بتكاليف الإستثمار المرتفعة ، فهي صناعات ثقيلة جد مستهلكة للطاقة و مصنعة لمنتج ضخم و ترتبط قوة إستهلاك الإسمنت بالتنمية المحلية ، حيث إرتفعت الحاجة إلى الإسمنت في الجزائر بشدة على مدى السنوات الماضية ، نتيجة لبرنامج الإنعاش الإقتصادي و التي بدأت بالأعمال العظيمة " كالطريق السيار شرق غرب ، السكك الحديدية السريعة ، الميناءات الجديدة ، السدود ، و مليون سكن مع هياكل مرافقة و غيرها " .

سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة شركة الإسمنت (SCIS) لولاية سعيدة من خلال إستخدامها لتكنولوجيا متطورة ، و كيفية زيادة إنتاجيتها من خلال رفع أدائها و ذلك من خلال التغيير في آلاتها و تجديدها و تطويرها .



شركة إسمنت - رأس مسمليها الإختصاصي : S.P.A. au capital social de : 1 050 000 000 DA

N° Identification Fiscale : 09602100631731 - N° Article d'imposition : 20100010141 - N° Registre de Commerce : 074051 B 90

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها في شركة الإسمنت SCIS لولاية سعيدة تبين لنا أن الشركة لها مكانة جيدة في السوق المحلية ، إلا أنها تواجه العديد من المشاكل التي تقف في وجه سيرورة عملها بالشكل المطلوب و التي تنعكس سلبا على أداء العاملين من جهة ، و على إنتاجية الشركة من جهة أخرى ، و أهم النتائج التي توصلنا إليها :

- قلة الحوافز المادية و المعنوية الممنوحة للعاملين من طرف الإدارة .
- عدم تشجيع العاملين على المشاركة في إتخاذ القرار .
- عدم الأخذ بعين الإعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير .

و هذه الأسباب قد تكون العائق أمام تقدم الشركة نحو الأفضل ، و ذلك لرفض مشروع التغيير من طرف بعض العمال ، مما يؤدي إلى إنخفاض أدائهم و بالتالي تراجع إنتاجية الشركة .

و من أهم التوصيات و الحلول المقترحة نجد :

- تفعيل عنصر التحفيز المادي و المعنوي الذي يدفع العاملين إلى الزيادة في بذل مجهود أكبر .
- إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، لزيادة الشعور بالإنتماء مما يؤدي إلى الولاء و الرضا الوظيفي .
- أثناء مشروع التغيير يتطلب على المسؤولين تحديد رغبات و إحتياجات العاملين لتفادي عنصر المقاومة .

إن عملية التغيير تركز على ثلاثة عناصر أساسية تجعله ناجحا و نافعا للمؤسسة يجب على الإدارة العليا توفيرها للعاملين و هي الإتصال الجيد و الفعال ، التحفيز ، التكوين و التدريب .

المبحث الأول : صناعة الإسمنت

المطلب الأول : مفهوم الإسمنت ، أنواعه ، و إستخداماته

(1) مفهوم الإسمنت :

يعرف الإسمنت بصفة عامة على أنه " رابط مائي غير عضوي يؤمن التماسك ، فهو يشكل عجينة عند مرجه بالماء و يتصلب ، و هو مهم جدا في عمليات البناء " .

أول من إخترع الإسمنت هم المصريون ، ثم طور من قبل حضارات أخرى حيث إستعملوا الجبس ، ثم اضاف يونان إيطاليا رماد البراكين الموجود بمنطقة بيزو لس ، ثم طوره الرومان و عمموه إلى نهاية العصر الحاضر .

و لم يعرف الإسمنت كما هو موجود الآن حتى القرن 19 م ، و قد تطورت وسائل صناعة الإسمنت دون توقف ، و في عام 1870 م ، كان إنتاج 01 طن من الكلنكر (Clinker) المكون الرئيسي للإسمنت يستغرق 40 ساعة ، إما الآن فيستغرق 03 دقائق فقط .

مكوناته :

يتكون الخليط الأساسي للإسمنت من مكونين هما :

1. الحجر الجيري (Calcaire)

2. الصلصال (L'argile)

أما باقي مكوناته فتضاف بكميات قليلة ، و يمكن العثور على المواد الخام اللازمة لتحقيق تركيبة الإسمنت الصحيحة و بجودة عالية في معظم المناطق .

2) أنواع الإسمنت :

يمكن تصنيف الإسمنت حسب مرحلتين أي وفقا لتكوينه و وفقا لقوته الطبيعية كمايلي :

أ / تصنيف الاسمنت وفقا لتكوينه :

الإسمنت مصنوع من الكلنكر و مكوناته ثانوية ، و يتم تصنيفه وفقا لتكوينه الى خمسة (05) انواع رئيسية بالمعايير ENV 197 - 1 § NF P 15 - 301 ، و تدون على أنها EMC و مرقمة من 01 الى 05 بالأرقام الرومانية في التدوين الخاص بها في أوروبا (يشار إلى التدوين الفرنسي بين قوسين) :

- I . CEM : اسمنت بورتلاندي (CPA) .
- II . CEM : اسمنت بورتلاندي مركب (CPJ) .
- III . CEM : اسمنت الفرن العالي (CHF) .
- IV . CEM : اسمنت (CPZ) Pouzzolanique .
- V . CEM : اسمنت ب : Laitier و الرماد (CLC) .

يتم عرض النسب (على أساس الكتلة) للمكونات المختلفة في الجدول التالي و تعتبر المكونات التي تحمل علامة النجمة (*) ثانوية بالنسبة لنوع الاسمنت المشار اليه و ينبغي ان لا يتجاوز مجموعها 05 بالمئة (ويعتبر الحشو كمكون ثانوي) :

الجدول رقم 02 : تحديد مختلف أنواع الاسمنت وفقا لتكوينه

	Ciment port-Land	Ciment portand Composé		Ciment de Haut fourneau			Ciment possolanique		Ciment au laitier et aux cendres	
	CPA-CEMI	CPJ CEM II/A	CPJ CEM II/B	CHF-CEM III/A	CHF-CEM III/B	CHF-CEM III/C	CPZ-CEM IV/A	CPZ-CEM IV/B	CLC-CEM V/A	CLC-CEM V/B
Clinker (k)	/95%	80%≤94%	65%≤79%	35≤64	20≤34	5≤19%	65≤90%	45%≤64%	40≤64%	20≤39%
Laitier (S)	*	6%≤	21%≤	36≤65%	66≤80%	81≤95%	*	*	18≤30%	31≤50%
Pouzzolanes (z)	*	Total	Total	****	****	****	10%≤	36%≤	/18%	/31%
Cendersiliceuse (V)	*	≤20%	≤35%	****	****	****	Total	Total	≤30%	≤50%
Fuinée de silice (d)	*	Fumée	Fumée	****	****	****	≤35%	≤55%	****	****
Gen. Calcique (w)	*	De	De	****	****	****	≤10%	≤10%	****	****
Schistes (t)	*	Silice	Silice	****	****	****	****	****	****	****
Calcaires (l)	*	≤10%	≤10%	****	****	****	****	****	****	****
Fillers (f)	*	*	*	****	****	****	****	****	****	****

ب/ تصنيف الإسمنت وفقا لمقاومته الطبيعية :

يتم تعريف ثلاث (03) فئات وفقا لمقاومة الطبيعة لمدة 28 يوما ، فئات فرعية Rتتشارك مع هذه الفئات الرئيسية الثلاث للإسمنت للإشارة إلى أن المقاومة في عمر صغير مرتفعة و قد تم تصنيف هذه الفئات إلى فئة 42.5 /32.5 /25.5 و التي توجب تلبية المواصفات و القيم المضمنة في الجدول الموالي : القيم بين قوسين هي القيم المضمنة عندما تكون اقل من القيم المحددة .

الجدول رقم 03 : الخواص و القيم المضمونة إعتقادا على الفئة

Class	Résistance à compression (MPa) EN 196-1				Retrait à 28 j	Début pris	Stabilité
	Au jeune âge		A 28 jours		P 15 – 433	EN 196 - 3	EN 196 - 3
	2 jours	7 jours	Mini	max	($\mu\text{m} / \text{m}$)	(min)	(min)
32.5		(17.5)	32.5 (30)	≤ 52.5	≤ 800	/ 90	≤ 10
32.5 R	13.5 (12)	/ \leq	32.5 (30)	≤ 52.5	≤ 1000	/ 90	≤ 10
42.5	/12.5 (10)		42.5 (40)	≤ 62.5	≤ 1000	/ 60	≤ 10
42.5 R	/20 (18)		42.5 (40)	≤ 62.5	≤ 1000	/ 60	≤ 10
52.5	/20 (18)		52.5 (50)			/ 60	≤ 10
52.5 R	/30 (28)		52.5 (50)			/ 60	≤ 10

الجدول رقم 04 : حدود الفئات و الفئات الفرعية للمقاومة (معيار جديد ل AFNOR) :

Désignation De la classe	Sous classe éventuelle	Résistance à la compression		
		A 2 jours minimaux	A 28 jours	
			Minimales	Maximales
350	-	-	250	450
450	- R (rapid)	- 150	350 350	550 550
550	- R (rapid)	- 225	450 450	650 650
THR très hautes performances	-	300	550	-

المصدر : Idem (www.la.refer.org) .

3) إستخدامات الإسمنت :

في العديد من مجالات إستخدامه ، هناك منتجات تتنافس مع الإسمنت ، ففي مجال البناء السكني هناك العديد من البدائل و التي حسب السوق قد تكون الخيار المفضل للمستهلكين :

1. القرميد المستخدم في البناء و لاسيما في النظام التقليدي ، هو حل بديل و منتج بديل
2. مشاريع بناء المباني التجارية و الصناعية تستخدم أكثر فأكثر الفولاذ و هياكل معدنية اخرى بدلا من منتج الخرسانة
3. و حسب توفره ، يمكن ايضا ان تكون الاحشاب كبديل منافس للخرسانة

و لكن لا يزال الإسمنت لا غنى عنه في جوانب معينة من البناء ، خرسانة الأساسات بشكل خاص ، كما يستخدم الإسمنت في عدد من المنتجات الأخرى ، بما في ذلك الأنابيب و طلاء الأسطح الخارجية و يستخدم بكميات صغيرة مثل : الجص و تثبيت التربة .

و عموما في بلادنا تلتخص الأغراض الرئيسية من الإسمنت فيمايلي :

1. هياكل الإسمنت المسلح .
2. ملأ الجدران ، الكتل الخرسانية ، و العناصر الجاهزة .
3. الطلاء و الأرضية : البلاط و ألواح الإسمنت .
4. القنوات فوهات الإسمنت و الأنابيب و ألواح من الإسمنت .

عملية صناعة الإسمنت

1 طرق صناعة الإسمنت :

هناك ثلاث (03) طرق لإيجاد المركب الكيميائي الأمثل للإسمنت :

أ/ الطريقة الرطبة :

يتم إختيار المواد الخام و مزجها بالماء لتعطي ناتج معلق ، و تصل درجة حرارة المواد الخام 1430 م° الى 1650 م° و يتشكل الكلنكر عند 1480 م° .

ب/ الطريقة الجافة :

لقد أخذ إستخدام العمليات الجافة لصناعة الإسمنت في الإنتشار ليحل تدريجيا محل العمليات الرطبة ، بسبب الوفرة في الطاقة التي تتميز بها العمليات الجافة ، و الدقة في عمليات التحكم و في خلط المواد الخام دون إضافة الماء ، و هذه الطريقة هي المتبعة على مستوى التراب الوطني عموما .

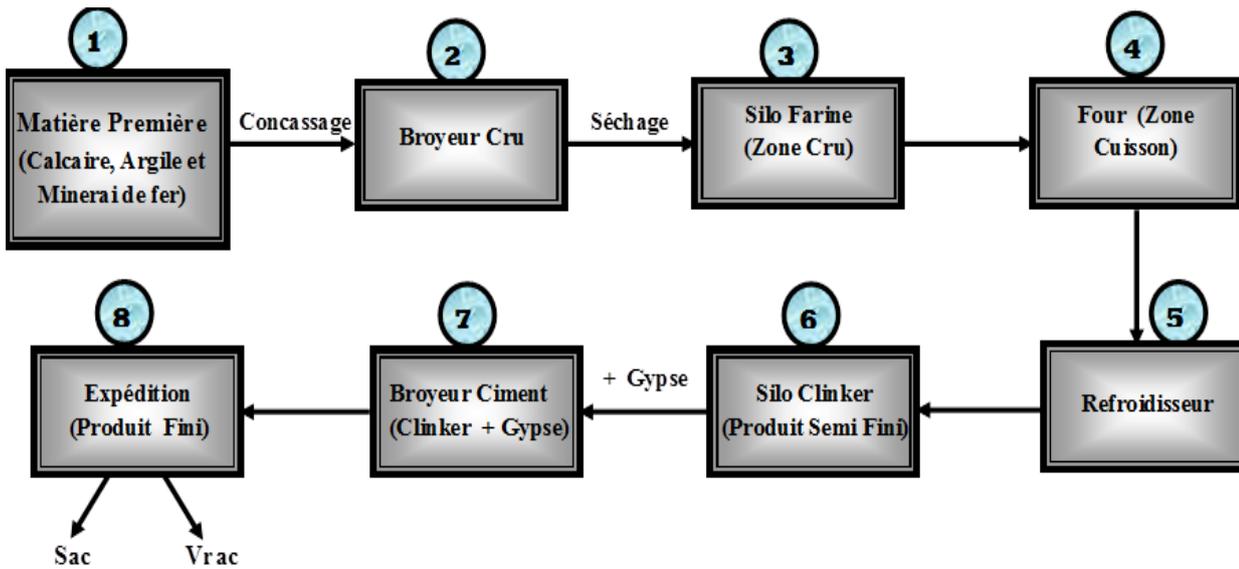
ج/ الطريقة الشبه الجافة :

هي حالة خاصة من العمليات الجافة ، حيث يستخدم فرن (ليبول كلين) أو الفرن المزود بعمود ، و في الحالتين تتشكل المواد الخام المطحونة في العمليات الجافة على هيئة حبيبات يتراوح قطرها بين 10- 15 مم حيث يضاف اليها 13% ماء .

(2) مراحل عملية صناعة الإسمنت :

تتميز عملية صناعة الإسمنت بالطريقة الجافة بخمس (05) خطوات رئيسية :

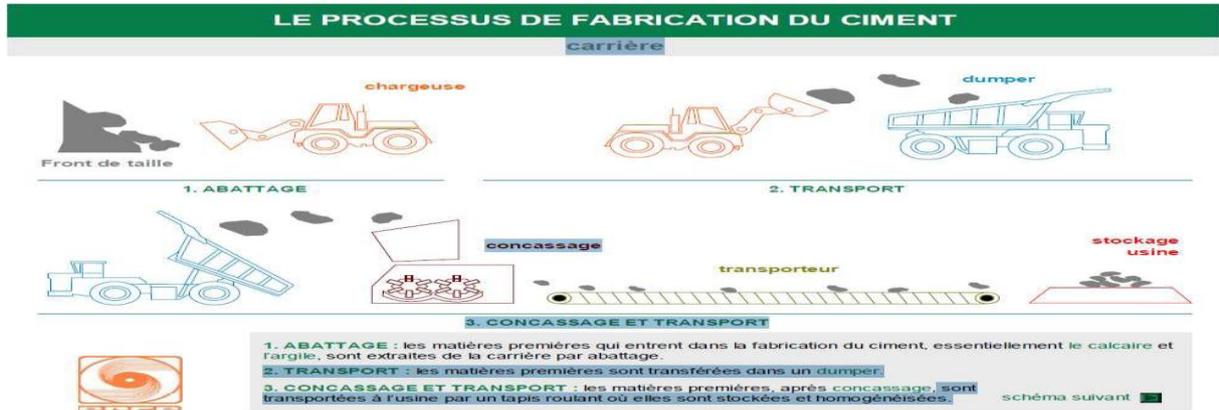
1. الإستخراج من المحاجر .
2. التجانس التمهيدي .
3. الطهي .
4. الطحن .
5. التخزين .



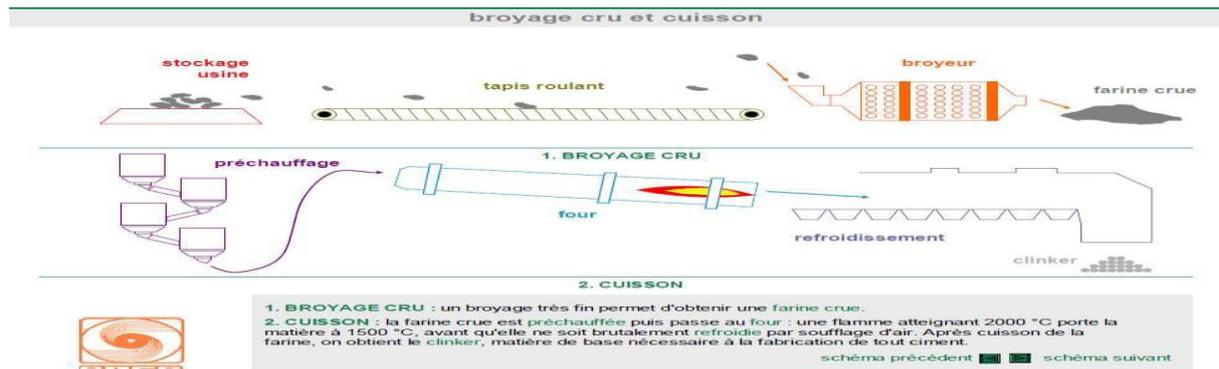
المصدر : وثائق الشركة .

و الأشكال الموالية توضح لنا المراحل التي تمر بها عملية صناعة الإسمنت :

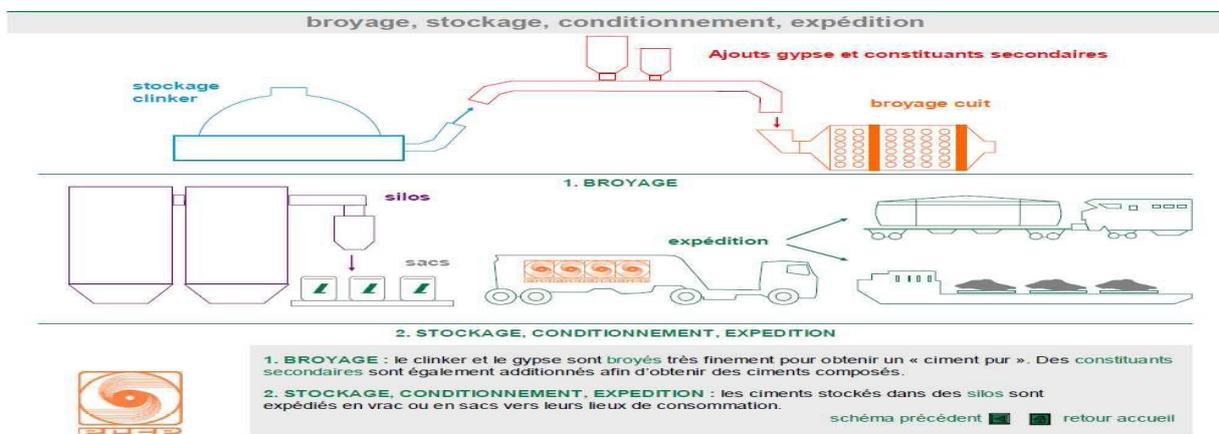
الشكل رقم 11 : مرحلة إستخراج المواد الأولية من المحاجر



الشكل رقم 12 : مرحلة التجانس التمهيدي و الطهي



الشكل رقم 13 : مرحلة الطحن و التخزين



المصدر : Idem

تاريخ صناعة الاسمنت في الجزائر

تطور صناعة الاسمنت في الجزائر :

1- فترة ما قبل 1962 :

و تشمل القطاع تأمين ثلاث شركات بطاقة إنتاجية اجمالية تقدر ب: 1.5 مليون طن موزعة بين شركة الإسمنت الحالية :

مفتاح (EX-Rivet Lafarge)

الرايس حميدو (EX- pointe pescade Lafarge)

زهانة (EX- Saint Lucien CADO)

و قد مر تطور صناعة الاسمنت بعدة مراحل و التي اكثرها اهمية كانت :

2- فترة ما بين عامي 1962 و 1967 :

تأمين و انشاء الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) :

قبل اغلاقه في عام 1972 للتأمين انتجت كل شركة :

مفتاح (EX-Rivet Lafarge) : 50.000 طن/ سنة .

الرايس حميدو (EX- pointe pescade Lafarge) : 400.000 طن/ سنة .

زهانة (EX- Saint Lucien CADO) : 200.000 طن/ سنة .

و خلال هذه الفترة ظلت الإدارة في يد المالك « Lafarge » حتى سنة 1967 تاريخ صدور مرسوم تأمين و إنشاء

الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) ، و التي بالإضافة إلى الإسمنت إستعادت منتجات القرميد ، و الخرسانة و

السيراميك ، و مواد البناء الرئيسية .

3- فترة ما بين عامي 1967 و 1983 :

إعادة هيكلة شركة مواد البناء (SNMC):

قامت شركة SNMC ببرنامج إستثمار كبير لتجديد الخطوط الموروثة من « Lafarge » و تشييد اثني عشر (12) خط إنتاج جديد بالطريقة الجافة ، حيث أنها عملية أكثر حداثة من الطريقة الرطبة ، و زادت القدرة الإنتاجية الإجمالية بذلك إلى 10.000.000 طن/ سنة .

الجدول رقم 05 : يبين قائمة لشركات الإسمنت من 1962 - 1983

تاريخ بداية الانتاج	المصنع	الطاقة الانتاجية (طن / سنة)	منشئ المصنع
قبل 1962	رايس حميدو	400.000	La pointe Lafarge
	زهانة 1 مفتاح	200.000	Cado Lafarge Rivet Lafarge
1973	حجار سود 1	450.000	France – FCB
1975	مفتاح 2	1.000.000	KHI – FCB
1975	حجار سود 2	450.000	FCB – KHI
1977	زهانة 2	1.000.000	FCB
1978	شلف 1	1.000.000	KHI
1978	عين الكبيرة	1.000.000	KHD
1979	سعيدة	500.000	KHI
1979	بني صاف	1.000.000	CLE
1980	شلف 2	1.000.000	KHI
1982	حامة بوزيان	1.000.000	CLE
1983	سور الغزلان	1.000.000	FLS
المجموع الجزئي		10.000.000	

المصدر : Ibid. – p 18

4- فترة من عام 1983 حتى الآن :

شهد إطلاق ثلاثة (03) خطوط جديدة في كل من عين توتة (باتنة) ، و العاملة لبيوض (تبسة) و بذلك بلغت الطاقة الانتاجية الى 11.5 مليون طن/ سنة .

الجدول رقم 06 : يبين قائمة لشركات الإسمنت من 1986 - 1995

تاريخ بداية الانتاج	المصنع	الطاقة الانتاجية (طن/ سنة)	منشئ المصنع
1986	عين توتة (باتنة)	1.000.000	FLS
1995	العاملة لبيوض (تبسة)	500.000	FLS
	المجموع الجزئي	1.500.000	
	المجموع	11.500.000	

المصدر: Ibid. – p 19

التعريف بشركة التطبيق

نبذة عن شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) :

في سنة 1982 انشئت مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب (ERCO) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 و التي جمعت كل من :

مصنع بني صاف .

مصنع زهانة .

مصنع سعيدة (مركب الاسمنت و الجير) .

وحدة الجبس بوهران .

وحدة الصخر الحريري بزهانة .

وحدات تجارية على مستوى الغرب .

و في سنة 1991 قسم مركب الإسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين :

وحدة الجير .

وحدة الإسمنت .

بعد التفرع إستقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 ، مع تحديد رأسمال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 1.050.000.000 دج ، و هي تابعة لمجمع GIC - ERCO يسيروها مدير عام و هو رئيس مجلس إدارتها .

ليتم بعدها ضمها مع جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي الإسمنت الجزائر GICA ابتداءا من 01 يناير 2010.

بطاقة تعريفية للشركة :

المجمع : GICA SGP

نوع الشركة : SPA / EPE SCIS , مسيرة 100% من طرف الدولة

رأسمال الإجمالي : 1.050.000.000 دج

إسم الشركة : شركة الإسمنت سعيدة

العنوان : الحساسنة رقم 95 سعيدة

الهاتف : 51 03 23 - 51 01 00 - 48 51 01 20 (0)

الفاكس : 48 51 04 90 (0)

البريد الإلكتروني: Scis@algeriecom.com

نشاط الشركة : انتاج مادة الاسمنت من نوع CPJ 42.5 Kg F / Mm²

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai defer
النسبة	% 80 - 75	% 25 - 20	%5	% 01

عدد العمال : 346 عاملا

الطاقة الانتاجية : 500.000 طن سنويا

المطلب الثالث : موقع الشركة و تنظيم هيكلها

تقع شركة الإسمنت سعيدة بدائرة الحساسنة ببلدية الحساسنة التي تبعد عنها ب 3 Km، و عن مدينة سعيدة بحوالي 20 Km و هي محاذية للطريق الوطني الرابط بين ولايتي سعيدة و تيارت و تملك الشركة بدورها منطقتين للإستغلالواحدة للكلس تقع على بعد 1500 m عن الشركة (كما هي موضحة في الشكل أدناه) ، و الأخرى للطين تبعد ب 27 Km جنوبا بدائرة عين الحجر ولاية سعيدة . (الشكل رقم 14)



المصدر : Google maps

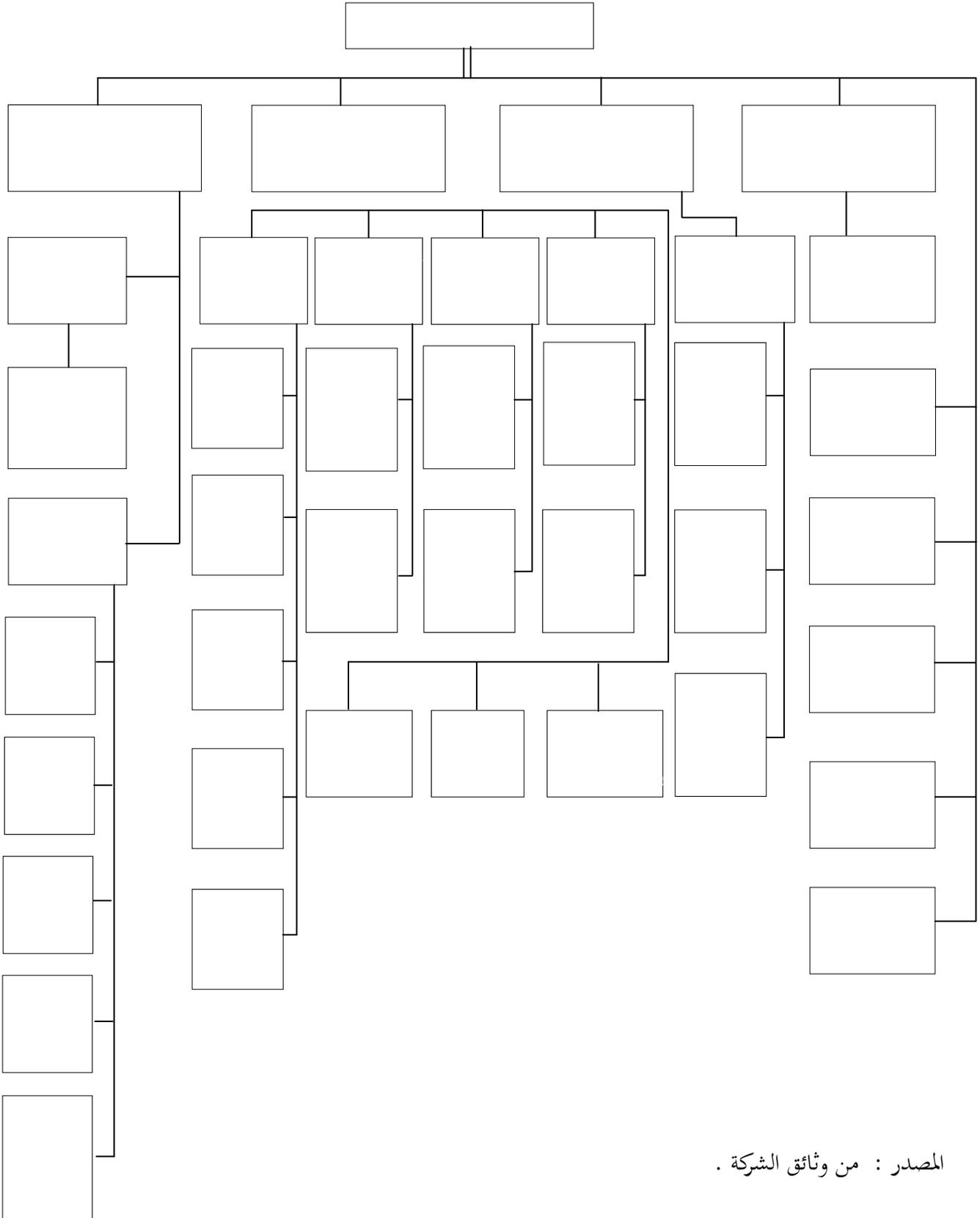
و تقدر المساحة الكلية للشركة بحوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :

08 هكتار مبنية .

11 هكتار للإستغلال (للتفريغ) .

04 هكتار مساحة خضراء .

الهيكل التنظيمي للشركة : (شكل رقم 15)



المصدر : من وثائق الشركة .

1) المديرية العامة :

من خلال الهيكل نجد ان المديرية العامة للشركة تهتم بالتسيير و الربط بين مختلف المديريات الرئيسية و التنسيق فيما بينها بالاضافة الى الوظائف التابعة لها مباشرة كالرقابة و نظام ادارة الجودة و مصلحة الامن الداخلي و السلامة الصناعية و دائرة مراقبة النوعية (المخبر) . كما تحدد المديرية العامة سياسة الشركة و التي تعتمد على جودة المنتج .

2) مديرية الموارد البشرية و المديرية التقنية :

أ / مديرية الموارد البشرية :

تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال ، و شؤون المستخدمين ، و التوظيف حسب تأهيلهم و مستواهم الفكري و البدني و توفير ظروف العمل الافضل و تكوينهم و تأمينهم و يتوزع العمال في الشركة حسب أعمارهم و مستواهم المهني

ب / المديرية التقنية :

هي تقوم بالسهر و العمل على تطوير الإنتاج ، كما تقوم بإجراء اجتماعات دورية و تتلقى تقارير من طرف الدوائر التابعة لها ، كما تعمل على ابقاء الوحدة في عمل مستمر ذلك إن صناعة الإسمنت يكون على شكل سلسلة و على مدار 24 ساعة و 7 / 7 أيام و كل توقف قد يضر بالمؤسسة كثيرا و لو لمدة قصيرة ، و نجد أن شركة الإسمنت تحوي على منطقة إستغلال الكلس ذات نوعية رفيعة .

نلاحظ أنه بعد أن قامت المؤسسة بالتجديد في الورشات في 2006 فيما يخص الفرن و المبرد فإن إنتاجها قد إزداد ليقف عتبة الإنتاجية في السنوات 2009 و 2010 .

3) المديرية التجارية و المديرية المالية و المحاسبية :

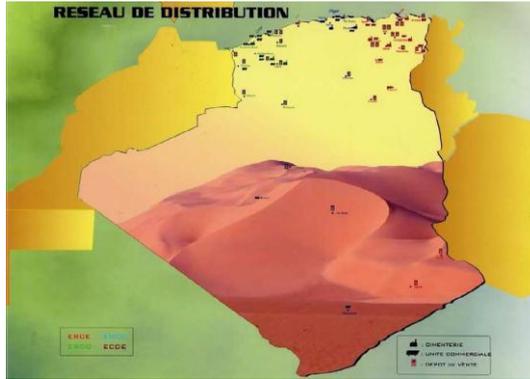
أ / المديرية التجارية :

تقوم هذه المديرية بتسويق أو بيع المنتج النهائي بعد عملية التصنيع في آخر مرحلة له ، و ينقسم سوق الشركة كمايلي :

1. تقسيم سوق الشركة حسب الشركة :

حسب التقسيم الذي وضعه المجمع GICA فإن سوق شركة الإسمنت سعيدة هو الجنوب الكبير ، و هذا ما توضحه الخريطة التالية :

الشكل رقم 16 : شبكة التوزيع الوطنية لمجمع GICA



المصدر : من وثائق الشركة .

2. تقسيم سوق الشركة حسب الزبائن :

تقسيم زبائن الشركة يختلف من سنة إلى أخرى و ذلك يعتمد على كمية الإسمنت المطلوبة ، حيث نجد :

1. شركة SODMAC و التي تعتبر الزبون الأول للشركة ، كما أنها تنتمي إلى نفس المجمع ، و تختلف الكمية حسب الإتفاق السنوي بين الشركتين ، و يتم توريد الشركة العميلة يوميا .
2. الشركات العمومية و تقع في المرتبة الثانية من حيث الأولوية .
3. الشركات الخاصة .
4. مكيفو الإسمنت (Conditionnaires de Ciment) .
5. صناع الآجر .

و تحدد المدة القانونية للزبائن بـ 03 أشهر عند أخذهم الطلبية مباشرة من الشركة ، و يتم في هذه المدة معرفة ما إذا كان الزبون قد راعى شروط التخزين و الرطوبة و الحرارة ، و يتم في هذه الفترة إسترداد المنتج و لكن نادرا ما يحدث حيث تعتمد الشركة على مقاييس الجودة العالمية لتحقيق التنافسية .

ب / المديرية المالية و المحاسبية :

تقوم المديرية بالإهتمام بالحسابات الضرورية و تسيير ميزانية الشركة ، فهي المحور الأساسي (العمود الفقري) للشركة عملها حساس جدا .

ج / مديرية الموارد البشرية :

تتكون مديرية الموارد البشرية بشركة الإسمنت من خمسة مصالح كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض ، من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها و مواكبتها للتكنولوجيا و التقدم الحاصل من حولها ، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة ولذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الإجتماعية مثل : التأمين و التكفل الصحي ، وتتمثل هذه المصالح في:

1. مصلحة المستخدمين.
2. مصلحة الوسائل العامة.
3. مصلحة الشؤون الإجتماعية.
4. مصلحة المنازعات.
5. مصلحة التكوين.

يتمثل نظام العمل في شركة الإسمنت كما يلي :

1. ساعات العمل :

الأيام الفترة	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
الصباحية	من 08:00 إلى 12:00				
المسائية	من 12:30 إلى 16:00				

- أي ما يعادل 08 ساعات يوميا مقسمة على خمسة أيام وهذا في الحالات العادية .
- الساعات الإضافية لا تفوق 4 ساعات في يوم عمل كحد أقصى.
- العطلة الأسبوعية ممثلة في يومي الجمعة والسبت.
- العطلة السنوية ممثلة في شهر كامل.

2. الغيابات :

ملاحظة	عدد الأيام	أنواع الغيابات
فروع العامل أو العامل نفسه	03	الزواج
بالنسبة لابن العامل نفسه	03	الختان
أصول + فروع العامل أو زوجته	03	الوفاة
إبن العامل فقط	03	المولود

بالإضافة إلى فريضة الحج والتي تكون مرة واحدة خلال الحياة المهنية مقدرة بشهر واحد.

ملاحظة :

في حالة وفاة الخال - الخالة والعم أو العمة يمنح للعامل يوماً واحداً.

3. العمال :

المرحلة الأولى :

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005
عدد العمال	378	388	385	399	388

المرحلة الثانية :

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	373	377	373	360	346

المصدر : من وثائق الشركة .

Année	Production de Ciment
1979	201 207
1980	282 683
1981	325 008
1982	285 237
1983	273 024
1984	252 425
1985	374 470
1986	313 957
1987	312 909
1988	260 619
1989	246 757
1990	201 405
1991	169 772
1992	280 974
1993	292 467
1994	206 539
1995	177 145
1996	106 000
1997	296 062
1998	285 017
1999	301 145
2000	318 377
2001	283 845
2002	356 066
2003	270 273
2004	342 115
2005	380 265
2006	364 495
2007	480 225
2008	495 060
2009	518 230
2010	504 140
2011	470 100
2012	393 110
2013	515200



المطلب الرابع : تحليل البيانات إحصائيا باستخدام SPSS

قياس صدق و ثبات الأداة :

معامل (ألفا كورنباخ) Cronbach's Alpha لقياس صدق و ثبات الإستمارة و كيفية تفسيرها

معامل (ألفا كورنباخ) Cronbach's Alpha هو رقم و مقياس واحد يقيس درجة ثبات و صدق أسئلة الإستبيان أي قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود قياسه ، أي أن تطبيق الأداة (الإستمارة) في ظروف مماثلة فإننا نتحصل على نفس النتائج و الإستنتاجات

معادلة Cronbach's :

حيث :

N : عدد العناصر

C : متوسط التباين الداخلي بين العناصر

V : متوسط التباين الكلي للعناصر

تمت الإستعانة بالحزمة الإحصائية SPSS حيث وظفت الأساليب الإحصائية التالية :

- النسب و التكرارات
- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

حيث تم إستخدام مقياس " ليكارت الخماسي " الذي تضمن الخيارات الخمسة (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) و أعطيت الدرجات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي بتطبيق المعادلة :

$$0.8 = 5/4 = 5 / 1 - 5 = \text{طول المجال} / \text{المجال} = \text{أعلى فئة} = 5$$



من أجل التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة تم توزيع 60 إستمارة على العمال و قد تم إسترجاعها كلها ، مع حساب معامل الارتباط " بيرسون " و كانت النتائج كمايلي :

1. صدق الإتساق الداخلي : للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

جدول رقم 08 : معاملات الارتباط " بيرسون " لعبارات المحور الأول (قيادة التغيير)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تهتم الإدارة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة و الإلتزام بالتغيير	** 0.964
02	تهيئ الإدارة العامل نفسيا و تشرح له أسباب التغيير	** 0.916
03	يأخذ بعين الإعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير	** 0.790
04	تناقش الإدارة مشروع التغيير المقترح مع العاملين	** 0.894
05	يتلقى الأفراد تحفيزات مادية و معنوية لدعم مشروع التغيير	** 0.964
06	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في صناعة القرار	** 0.805
07	وجود إتصال دائم و جيد بين المسؤولين و العاملين	** 0.866
08	تحرص الإدارة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	** 0.914
09	برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات	** 0.935
10	إستماع الإدارة لمختلف العمال و التفاوض معهم يسهل حل النزاعات في مختلف المسائل	** 0.866
	الدرجة الكلية للمحور الأول	** 0.994

(**) دال عند 0.01

من خلال الجدول يتضح أن كل عبارات المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) مما يدل على الإتساق الداخلي بين كل العبارات الواردة في المحور الأول .

جدول رقم 09 : معاملات الارتباط " بيرسون " لعبارات المحور الثاني (علاقة التغيير بأداء الشركة)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
11	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العمل	** 0.955
12	ترى بعد التكوين أنك	** 0.952
13	بعد التغيير تشعر بالرضا عن عملك	** 0.926
14	زيادة ولاء و إنتماء العاملين للشركة يحقق الإستقرار في القوى العاملة	** 0.873
15	تعمل الشركة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم و التحسين المستمر يضمن صحة و سلامة موظفيها	** 0.946
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	** 0.930

(**) دال عند 0.01

من خلال الجدول يتضح أن كل عبارات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) مما يدل على الإتساق الداخلي بين كل العبارات الواردة في المحور الثاني .

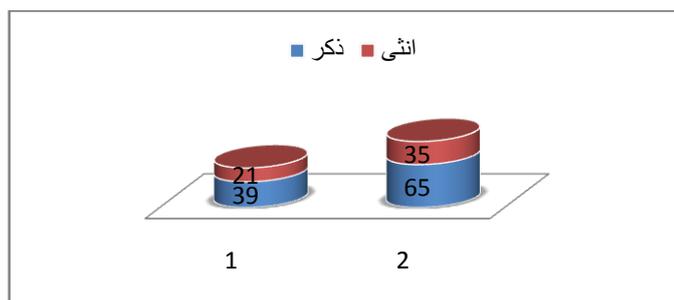
الجدول رقم 10 : معامل الثبات لجميع المحاور

معامل الثبات	المحور	الرقم
0.991	قيادة التغيير	01
0.979	علاقة التغيير بأداء الشركة	02
0.987	جميع المحاور	

يتضح من الجدول أن قيم معاملات الثبات للمحور الأول (قيادة التغيير) بلغ 0.991 ، و المحور الثاني (علاقة التغيير بأداء الشركة) بلغ 0.979 ، و للإستمارة كاملة بلغ 0.987 و عليه يمكن القول بأن هذه القيم المرتفعة تدل على أن إستمارة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات و هو ما يجعلها صالحة للقياس .

الجدول رقم 11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	65 %
أنثى	21	35 %
المجموع	60	100 %

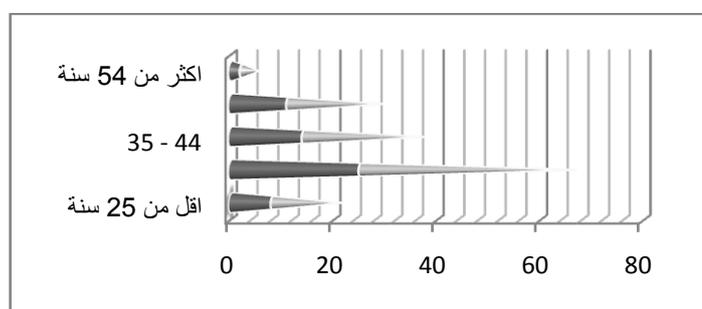


الشكل رقم 17

من خلال الشواهد الإحصائية في الشكل أعلاه و الجدول الموضحة لمتغير الجنس ، تبين أن 39 فرد بنسبة 65 % من الذكور ، أما الإناث فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة 35 % ، وفق هذا التحليل يتضح أن غالبية الباحثين ينتمون إلى فئة الذكور لأن طبيعة عمل الشركة يتلائم أكثر مع العنصر الذكوري .

الجدول رقم 12 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	08	13.3%
25 - 34 سنة	25	41.7%
35 - 44 سنة	14	33.3%
45 - 54 سنة	11	18.3%
أكثر من 54 سنة	02	4.4%
المجموع	60	100%



الشكل رقم 18

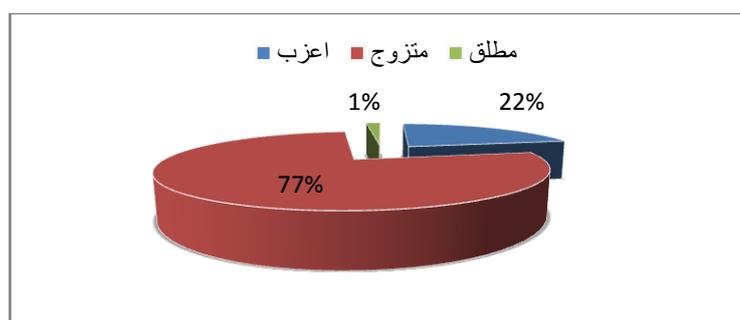
تشير نتائج التحليل الإحصائي المستقاة من الجدول و التي تبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية ، أن أغلبية أفراد العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية من 25 - 34 سنة ممثلة بـ 25 فرد بنسبة 41.7 % ، في حين نجد أن 14 فرد بنسبة 33.3 % يتركز سنهم في الفئة العمرية 35 - 44 سنة ، أما الفئة العمرية 45 - 54 سنة فهي ممثلة بـ 11 فرد بنسبة 18.3 % ، يليه 08 أفراد بنسبة 13.3 % للفئة العمرية أقل من 25 سنة ، أخيرا تأتي فئة الأكثر من 54 سنة بـ 02 أفراد بنسبة 04.4 % ، ترجع النسبة الكبيرة للأفراد الشباب في الفئة من 25 - 34 سنة فهي فئة مؤشر على إستمرار توجه الشركة للأمام ، من خلال الإستفادة من قدراتهم الفكرية و البدنية بما ينعكس إيجابا على أداء العمل فيها .



3. الحالة الإجتماعية :

الجدول رقم 13 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية

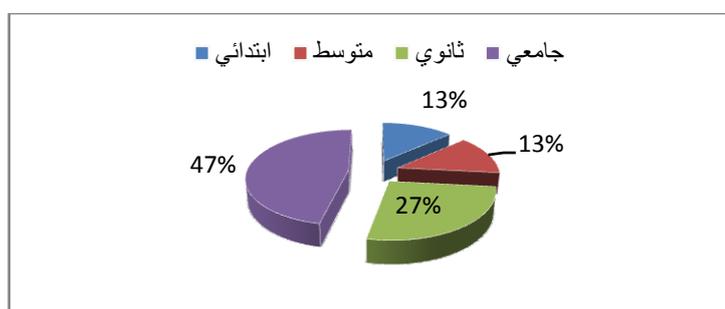
الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	22 %
متزوج	46	77 %
مطلق	01	01 %
أرمل	00	00 %
المجموع	60	100 %



الشكل رقم 19

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول و الشكل المبينة للحالة العائلية لأفراد العينة أن 46 فرد بنسبة 77 % من فئة المتزوجين ، كما أن 13 فرد بنسبة 22 % من العزاب ، و فرد واحد بنسبة 01 % مطلق ، و لم تسجل حالات ترمل و هذا مؤشر إيجابي للإستقرار النفسي و قلة التوترات بما ينعكس إيجاباً على محيط العمل من إنخفاض الصراعات و المشاكل مع الزملاء و التغيب يمكن تفسير نسبة العزاب المرتفعة بسنوات الدراسة الجامعية التي قد يعقبها فترة تعطل في إيجاد الوظائف .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13 %	08	إبتدائي
13 %	08	متوسط
27 %	16	ثانوي
47 %	28	جامعي
100 %	60	المجموع



الشكل رقم 20

أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة الذي يحملون الشهادة الجامعية بلغ عددهم 28 فرد بنسبة 47 % ، يليه 16 فرد بنسبة 27 % حاملي شهادة ثانوي ، أخيرا يأتي في نفس الترتيب حاملي شهادة المتوسط و الإبتدائي عددهم 08 أفراد بنسبة 13 % ، إن إرتفاع نسبة الجامعيين يعكس سياسة الشركة في توظيف الكفاءات المؤهلة من الشهادات العليا و هو ما إنعكس على مناخ العمل من إكتساب خبرات جديدة و متطورة لرفع الإنتاجية و زيادة المردودية و إبتكار الأفكار الجديدة التي تدعم تنافسية المؤسسة في محيطها الإقتصادي .

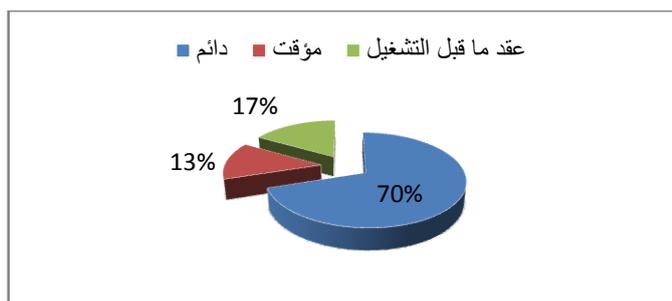


5. نوع العمل :

الجدول رقم 15 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل

النسبة المئوية	التكرار	نوع العمل
----------------	---------	-----------

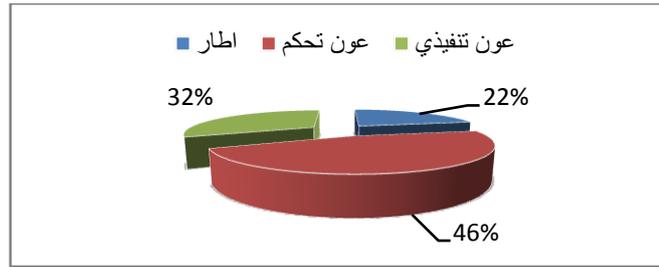
دائم	42	70 %
مؤقت	08	13 %
عقود ما قبل التشغيل	10	17 %
المجموع	60	100 %



الشكل رقم 21

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يوضح أن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة عمال دائمون بلغ عددهم 42 فرد بنسبة 70 % ، و هذا يعود إلى الرضا الوظيفي الذي يشعر به العمل الذي يقلل من دوران العمل داخل الشركة تليه فئة عقد ما قبل التشغيل بـ 10 أفراد بنسبة 17 % ، أخيراً فئة العمال المؤقتين 08 أفراد بنسبة 13 % .

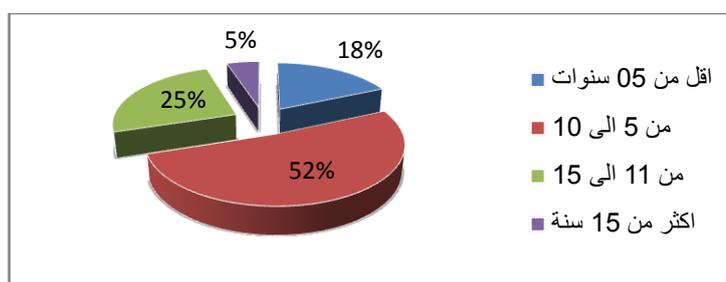
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
22 %	13	إطار
46 %	28	عون تحكم
32 %	19	عون تنفيذي
100 %	60	المجموع



الشكل رقم 22

من الجدول و الشكل المرفق يسجل 28 فرد بنسبة 46 % ينتمون إلى فئة أعوان تحكم ، و 19 فرد بنسبة 32 % ينتمون إلى فئة أعوان تنفيذ ، فيما 13 فرد بنسبة 22 % من فئة الإطارات ، إن الإرتفاع بنسبة فئة أعوان تحكم يتناسب و نشاط المؤسسة حيث يتم الإعتماد عليهم في العمليات التطبيقية الميدانية .

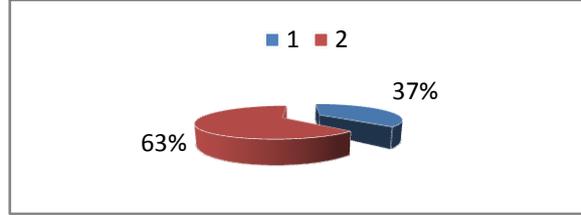
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	11	18 %
05 – 10 سنوات	13	52 %
11 – 15 سنة	15	25 %
أكثر من 15 سنة	03	05 %
المجموع	60	100 %



الشكل رقم 23

من خلال البيانات الواردة في الجدول يلاحظ أن 31 فرد بنسبة 52% أقدميتهم في العمل من 05 – 10 سنوات و 15 فرد بنسبة 25% أقدميتهم من 11 – 15 سنة ، و 11 فرد بنسبة 18% أقدميتهم أقل من 05 سنوات و أخيرا 03 أشخاص بنسبة 05% أقدميتهم أكثر من 15 سنة . من خلال هذه الشواهد الإحصائية يظهر إرتفاع فئة الأقدمية من 05 – 10 سنوات ما يعكس سياسة التوظيف بالمؤسسة في إدماج العمالة الجديدة و المؤهلة .

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	63 %
لا	12	37 %
المجموع	60	100 %

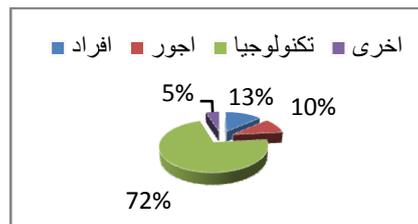


الشكل رقم 24

من خلال الجدول و الشكل المرفق نستنتج أن نسبة 63 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركة قامت بعملية التغيير و هذا يعود إلى المكاسب التي حصلوا عليها من خلال هذا التغيير ، أما نسبة 37 % ضد أن الشركة قامت بعملية التغيير ربما لأنهم غير معنيين بهذا التغيير .

■ شكل التغيير : (الجدول رقم 19)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
أفراد	08	13 %
أجور	07	10 %
تكنولوجيا	43	72 %
مستوى آخر	02	05 %
المجموع	60	100 %

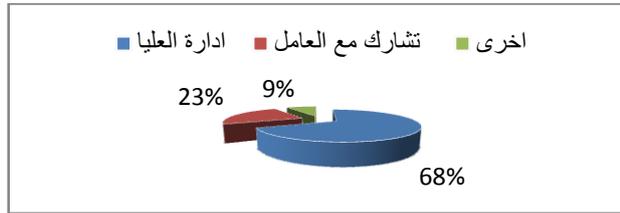


الشكل رقم 25

نلاحظ أن نسبة 72% يوافقون على أن الشركة قامت بالتغيير على المستوى التكنولوجي ، و هذا ما يتماشى مع نشاط المؤسسة ، و نسبة 10% يقولون أن التغيير كان على مستوى الأجور و ذلك يعود إلى الترقيات التي حصل عليها بعض العمال ، أما نسبة 10% يرون أن التغيير كان على مستوى الأفراد ، و أخيرا نسبة 05% يرون أن هناك تغيير آخر و كانت إجاباتهم أنه تغيير هيكلي ربما زيادة وحدة أو قسم جديد .

■ من يقوم بعملية التغيير : (الجدول رقم 20)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	41	68%
تشارك الإدارة العليا مع العاملين	14	23%
أخرى	05	09%
المجموع	60	100%



الشكل رقم 26

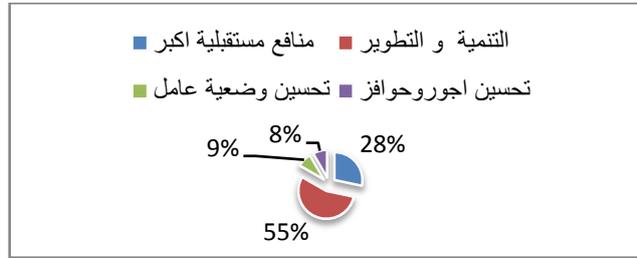
نستنتج أن نسبة 68% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مشروع التغيير تقوم به الإدارة العليا ، بينما نسبة 23% يرون أن الإدارة العليا تشرك العاملين في عملية التغيير و هذا يرجع إلى أنهم كانوا جزءا من عملية التغيير ، بينما نسبة 09% من أفراد العينة يقولون أن عملية التغيير تتم عن طريق تفويض مستويات أخرى تشرف على عملية التغيير .



■ الأسباب التي دفعت الشركة للتغيير : (الجدول رقم 21)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
المنافع المستقبلية للتغيير أكبر من التضحيات الحالية	17	28%
الشركة تسعى من خلالها للتنمية و التطوير	33	55%

06	09 %	التغيير يساهم في تحسين وضعية العامل
04	08 %	تسعى الشركة إلى تحسين مستوى الأجور و الحوافز
60	100 %	المجموع



الشكل رقم 27

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نسبة 55 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن الشركة تقوم بعملية التغيير سعياً وراء تنمية و تطوير منتجاتها من خلال إدخال وسائل و تقنيات جديدة ، تليها نسبة 28 % يرون أن التغيير له منافع مستقبلي أكبر من المنافع الحالية ، بعدها نسبة 09 % يرون أن التغيير يحسن وضعية العامل و يوفر له عدة مكاسب ، و أخيراً 08 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن التغيير يحسن من مستوى الأجور و الحوافز .

المطلب الخامس : عرض إستجابات أفراد العينة لمحاوّر الدراسة :

تم إستخدام التكرارات ، و النسب المئوية ، و المتوسطات الحسابية ، و الإنحرافات المعيارية

الجدول رقم 22 : إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول " قيادة التغيير "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.226	4.10	03	05	08	27	17	تكرار	تهتم الإدارة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة و الالتزام بالتغيير
		%05	% 08	%14	% 45	% 28	النسبة%	
1.430	3.83	02	20	13	25	00	التكرار	تهيئ الإدارة العامل نفسيا و تشرح له أسباب التغيير
		% 03	% 33	%22	% 42	% 00	النسبة%	
0.712	2.40	00	32	15	13	00	التكرار	يأخذ بعين الإعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير
		% 00	% 53	% 25	% 22	% 00	النسبة%	
1.462	3.76	05	16	07	32	00	التكرار	تناقش الإدارة مشروع التغيير المقترح مع العاملين
		% 08	% 27	% 12	% 53	% 00	النسبة%	
1.141	3.32	06	15	14	25	00	التكرار	يتلقى الأفراد تحفيزات مادية و معنوية لدعم مشروع التغيير
		% 10	% 25	% 23	% 42	% 00	النسبة%	
1.109	2.46	00	34	06	20	00	التكرار	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في صناعة القرار
		% 00	% 57	% 10	% 33	% 00	النسبة%	
1.286	3.29	01	05	10	25	19	التكرار	وجود إتصال دائم و جيد بين المسؤولين و العاملين
		% 02	% 10	% 15	% 41	% 32	النسبة%	
1.296	4.07	01	02	05	51	01	التكرار	تحرص الإدارة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين
		%02	% 03	% 08	% 85	% 02	النسبة%	
1.226	4.24	03	07	06	14	30	التكرار	برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات
		% 05	% 12	% 10	% 23	% 50	النسبة%	
1.448	4.00	01	07	08	40	04	التكرار	إستماع الإدارة لمختلف العمال و التحاور معهم يسهل حل النزاعات في مختلف المسائل
		% 02	% 11	% 17	% 67	% 03	النسبة%	
0.778 = الإنحراف المعياري العام				3.55 = المتوسط الحسابي العام				

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .



الجدول رقم 23 : إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني " علاقة التغيير بأداء الشركة "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

1.336	4.14	00	11	03	27	19	تكرار	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العمل	
		% 00	% 18	% 05	% 45	% 32	النسبة %		
1.370	4.02	00	09	10	40	01	التكرار	بعد التغيير تشعر بالرضا عن عملك	
		%00	% 10	% 20	% 68	% 02	النسبة %		
1.581	3.52	00	12	14	34	00	التكرار	زيادة ولاء و إلتناء العاملين للشركة يحقق الإستقرار في القوى العاملة	
		% 00	% 20	% 23	% 57	% 00	النسبة %		
1.226	4.24	06	06	06	12	30	التكرار	تعمل الشركة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم و التحسين المستمر يضمن صحة و سلامة موظفيها	
		% 10	% 10	% 10	% 20	% 50	النسبة %		
الانحراف المعياري العام = 0.743							المتوسط الحسابي العام = 3.98		

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

➤ التحليل و المناقشة :

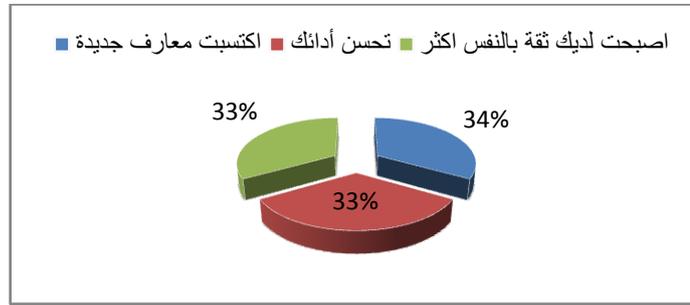
من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول المتعلق " بقيادة التغيير " بلغ 3.55 من 5، حيث يقع المتوسط في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 إلى 4.19) و هي الفئة التي تشير إلى خيار " موافق " على أداة الدراسة و الإنحراف المعياري العام 0.778 ، و قد احتلت العبارة رقم (9) " برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغيرات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.24 ، و إنحراف معياري 1.226 من درجة (موافق بشدة) بنسبة 50 %، في حين جاءت العبارة رقم (6) : " تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في صناعة القرار " في المرتبة الأخيرة العاشرة بمتوسط حسابي 2.46 و الإنحراف المعياري 1.109 ضمن فئة (غير موافق) بنسبة 57 %، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب هذا المحور جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤثر على وجود رضا من طرف أفراد عينة الدراسة على فعالية القيادة التي تقوم على مشروع التغيير داخل المؤسسة ، و كيفية التعامل مع العاملين .



من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثاني المتعلق " بعلاقة التغيير بأداء الشركة " بلغ 3.98 من 5، حيث يقع المتوسط في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 إلى 4.19) و هي الفئة التي تشير إلى خيار " موافق " على أداة الدراسة و الإنحراف المعياري العام 0.743 ، و قد احتلت العبارة رقم (4) " تعمل الشركة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم و التحسين المستمر يضمن صحة و سلامة موظفيها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.24 ، و إنحراف معياري 1.226 من درجة (موافق بشدة)

بنسبة 50 % ، في حين جاءت العبارة رقم (3) : " زيادة ولاء و إلتناء العاملين للشركة يحقق الإستقرار في القوى العاملة " في المرتبة الأخيرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.52 و الإنحراف المعياري 1.581 ضمن فئة (غير موافق) بنسبة 57 % كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب هذا المحور جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود رضا من طرف أفراد عينة الدراسة على أنه هناك علاقة بين التغيير و أداء الشركة كلما كان التغيير إيجابيا كلما زاد من تحسن في أداء العاملين ، و بالتالي الزيادة في إنتاجية الشركة

■ يرى العاملون بعد التكوين :



الشكل رقم 28

نلاحظ نسبة 34 % من أفراد عينة الدراسة يرون أنهم إكتسبوا معارف جديدة بعد قيامهم بدورات تكوينية على التقنيات الجديدة بعد التغيير ، أما بنسبة 33 % في نفس يرون أن تحسن أدائهم ، و أصبحت لديهم ثقة بالنفس أكثر بعد القيام بدورات تكوينية .

➤ إختبار فرضيات الدراسة :

• الفرضية الأولى : " هناك علاقة إرتباطية بين إدارة التغيير و الأداء التنظيمي "

الجدول رقم 24 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل " إدارة التغيير " و المتغير التابع " الأداء التنظيمي "

الأداء التنظيمي						المتغيرات
مستوى الدلالة sig	المحسوبة F	الجدولية T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الإنحدار B	
0.000	32.936	5.739	0.323	0.568	0.389	إدارة التغيير

إنطلاقاً من الجدول يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين إدارة التغيير و الأداء التنظيمي داخل المؤسسة فقد بلغ معامل الإنحدار 0.389 هذا يعني أن إدارة التغيير لوحدها تساهم بنسبة 39% في مساعدة المؤسسة في القيام بإدخال تقنيات و إستخدام برامج تتماشى مع المستجدات البيئية بإفتراض ثبات العوامل الأخرى ، و هذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5% ، أما القيمة 2.863 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء التنظيمي في المؤسسة ، أما القابلية التفسيرية للنموذج و المتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت 0.323 و هذا يعني أن 32% من التغيرات التي حدثت على التغيير التابع "الأداء التنظيمي" خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى إدارة التغيير ، و هذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو 56.8% و التي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين .



- الفرضية الثانية: " تؤثر إدارة التغيير بصفة مباشرة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة "

الجدول رقم 25 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل " إدارة التغيير " و المتغير التابع " الأداء التنظيمي "

الأداء التنظيمي							المتغيرات
مستوى الدلالة sig	المحسوبة F	الجدولية T	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	معامل الإنحدار B	ثابت الإنحدار	
0.000	15.06	2.74	0.5032	0.925	0.611	2.568	إدارة التغيير

يتضح من الجدول أن معامل الإنحدار بين إدارة التغيير و الأداء التنظيمي بلغ 0.611 و قيمة المحسوبة F 15.06 و هي أعلى من الجدولية البالغة 2.78 ، كما أن معامل التحديد يفسر ، و يساهم ما نسبته 50.32% بأن إدارة التغيير تؤثر بصفة مباشرة على الأداء التنظيمي ، و هذا ما يؤكد أن الأداء التنظيمي يزداد بإزدياد التسيير الإيجابي للتغيير الحاصل في المؤسسة ، و بذلك تقبل الفرضية الثانية .

إن كون المنظمة نظاما مفتوحا تتفاعل مع البيئة الخارجية متأثرا و تأثيرا على إعتبار أنها كيان معقد تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية و ما تمثله من أفراد و جماعات و العلاقات فيما بينهم و المصالح و الأهداف التي تجمعهم ، فإنه يتضح لنا أن النظم المفتوحة تشكل الإطار العام للتفاعل القائم بين المتغيرات السائدة في الوسط الذي تعيش به المنظمة .

على غرار ما يشهده العالم المعاصر اليوم من تعقد و اضطرابات تحت تأثير التحولات السريعة و عميقة الأثر التي تفرضها عوامة الأسواق و تسارع معدل التغيير التكنولوجي و ما ينجر عن ذلك من تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات ، يجعل المؤسسة في مواجهة حاسمة و مفتوحة مع تحديات البقاء و النمو .

و من هذا الواقع أصبح بقاء المؤسسة و نموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين بهدف زيادة فعاليتها و الاندماج في حركية الإقتصاد العالمي ، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير ، مما يقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير .

و كباقي منظمات الأعمال في العالم الثالث عموما و الواقع العربي خصوصا ، فإن المؤسسة الجزائرية تشكو هي الأخرى من مشاكل في الإدارة ، بحكم أنها وافدة علينا كغيرها من العلوم الحديثة ، أصبح العائق الكبير أمامها هو كيفية قيادتها للتغيير ، و التركيز على كيفية تكثيف ثقافة المنظمة معه ، في ظل تمسك أفرادها بالثقافة التقليدية التي تحبط من مبادرات التغيير .