وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس - المدية -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز لبن بولعيد - البليدة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالبة:

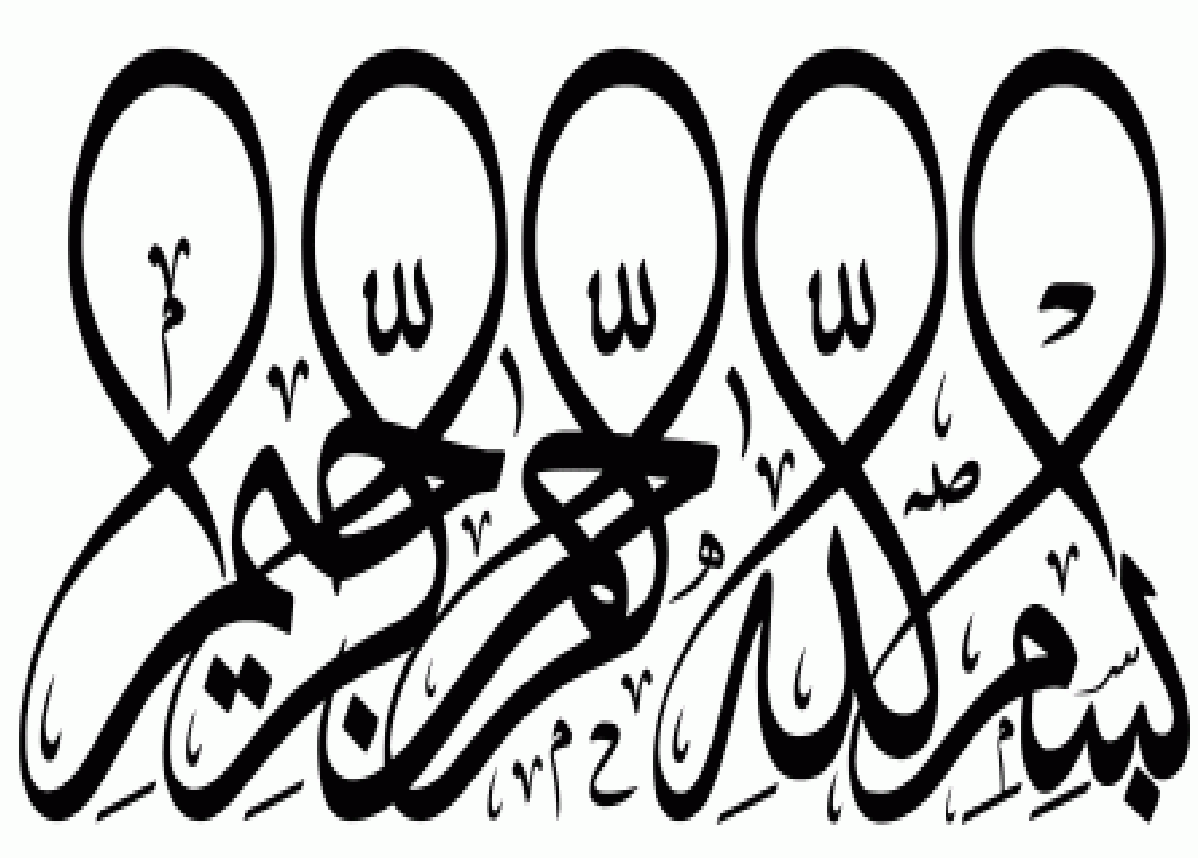
بوشويـة أمال.

إشراف الأستاذ الدكتور:

منادلـي محمد.

السنة الجامعية:

2016 / 2015


بسم الله الرحمن الرحيم

شكـر و تقديـــــر

في مثل هذه اللحظات يتوقف الإبداع ليفكر قبل أن يحط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف عبثا أن تحاول تجمعها في سطور ... سطور كثيرة تمر في الخيال، و لا يبقى لنا في النهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا ... فواجب علينا شكرهم و وداعهم و نحن نخطو خطوتنا الثانية في غمار الحياة.

أحمد الله تعالى عز وجل على نعمه الكثيرة التي من بها علينا خاصة نعمتي العقل والصحة مما ساعدني ومكنني من إتمام هذه الدراسة المتواضعة، ولا مرية في الشكر علم دين وخلق وتجسيدا لقوله تعالى: " ... من لم يشكر الناس لا يشكر الله ..." ، لذا فإنّني أجد لزاما علي أن أتقدم بالجزيل الشكر و العرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا إلى من وقف على المنابر و أعطى من حصيلة فكره لينير دربنا.

إلى الأساتذة الكرام قسم علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية و نتوجه بالجزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور" **منادلي محمد**" على ماقدمه لي من رأي ونصيحة و لم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته ، فله منا كل التقدير و الاحترام.

كما لا أنسى أعضاء لجنة المناقشة.

كما أشكر رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز السيد: مولود سيدي عاشوروكل عامل قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد على تعاونهم معي للقيام بالدراسة الميدانية وأسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

وأجمل باقات الشكر والعرفان إلى جميع أساتذتي بمعهد العلوم الاجتماعية

الاهـــــــــداء

تبعثرت أوراقي، فأخذت أجمع أشتاتها لأضمنها بكلمات إهداء ومحبة، فوجدت أطيافها جميلة تتراءى أمام ناظري و مخيّلتي أناس أفاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي، وخاصة والديّ الحبيبان العظيمان، وإخوتي الأعزاء، وأساتذتي الفضلاء وإلى كل من ساندني ولو بالدعاء.

ومن منطلق الوفاء بالعهد والتقدير بالعرفان، أقدم أول ثمرات حصادي العلمي إلى نبع الحنان رمز الأمان، إلى الذين يقفان بجواري، يمدان بعونهما ودعواتهما، ويشجعاني على المضي قدما في سبيل البحث والعلم ... إلى الذين شهد الله لهما بحسن رعايتهما لي و وجوب برهما والإحسان إليهما، وتقدير جهودهما ... إلى **أمـي وأبـي**.

إليهمـا اهدي ثمرة علمي ونجاحي، حفظهما الله وأطال في عمرهما وجعله الله صدقة جارية عليهما إلى يوم الدين.

إلى شمسي وقمري إلى أغلى كواكب الدنيا إلى منارة الحب في كل أيام السنة إلى ينبوع الحنان إلى من أجد عندها الراحة والأمان إلى حبيبة قلبي ونصفي ثاني **كريمة** أختي توأم روحي.

إلى من غمرني حنانهم وضمني طيفهم ورافقوني بابتسامتهم إلى **إخوتي** جميعهم.

إلى أجمل صداقة كبرت مع الزمن ورويت بالحب واختفت خلف مشاعر إلى روح صداقة التي جمعتني برفقائي الذين جعلتهم إخوتي مع مروووور الأيام ومحط ذكرياتي إلى كل أصدقائي وزملائي في الدراسة اهدي لهم كل حبي واحترامي المتواضع لهم مع تمنياتي لهم بالنجاح في كل مشوارهم العلمي والعملي .

إلى كل من اتسع له قلبي ولم تتسع له مذكرتي اهدي لهم جميعا بداية طريقي إلى المستقبـــــــــــــل .



ملخـص

لقد أصبح التغيير مطلبا ملحا على مستوى الأفراد والمؤسسات والدول، بل أصبح مطلبا اقتصاديا و سياسيا تطلبه الدول العظمى من الدول الصغرى، وهو ما نلاحظه ونسمعه كل يوم ومثال ذلك مطالبة الولايات المتحدة الأمريكية للدول عامة وللدول العربية خاصة لإحداث تغييرات مختلفة في أنظمتها السياسية والاقتصادية وحتى التربوية والثقافية.

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية و المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، فيعتبر إحداث التغيير الفعال من سمات المؤسسات الناجحة و التي تقتضيه ظروف العمل، ولما كان يتحكم في عملية التغيير الزمان والمكان والقرار الإداري الصائب، لذا أصبح التغيير سمة متكررة الحدوث وكذا الاستجابة الفعالة إليه، أصبحت أيضا تختلف وفقا للمواقف إذ لا توجد طريقة أوصفة واحدة يمكن اعتمادها للمساعدة على نجاحه، كما أن التعامل مع مواقف التغيير بصورة سلبية قد ينتج عنه مواقف خطيرة على الأفراد والمؤسسات مثل: إفشال الخطط المرسومة، زيادة نفقات التنفيذ، فقدان المنافع المتوقعة من التغيير وانخفاض الحماسة والروح المعنوية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى ارتفاع مقاومة التغيير.

ففي عالم المؤسسات والأعمال التي تعيش في هذا الزمن والذي يحدث فيه التغيير المتسارع، هناك الكثير من الأفكار تولد وأخرى تموت، ومؤسسات كبرى ذات سمعة كبيرة تجاوز عمرها السنين الطويلة تباع وتشترى، ويتغير دورها ونشاطها، قيادات سياسية واقتصادية وعلمية تكون يوما ملأ عيون الناس في كافة أنحاء العالم ثم فجأة تصبح في قفص الاتهام وتطارد لتجلب أمام المحاكم، والإشكالية الكبيرة في عالمنا العربي والإسلامي وكأنه على فوهة بركان يقذف حممها تتصارع فيه مجموعتان، فالأولى شعارها "نريد أن نحيا مثل الأمم المتقدمة ماديا ونموت معها"، وفئة أخرى هدفها وطموحها "نحيا أعزاء ونموت شهداء"، وبين هاتين الفئتين فئة أخرى كبيرة هي أقرب إلى الفئة الأولى والثانية، إلا أنها لا تملك أي مشروع للتغيير أو التحول، لهذا فمهما كانت طبيعة عمل المؤسسة يجب أن يكون للقادة الإداريين دور أساسي في ما يحصل من تغييرات سواء كانت تغييرات صغيرة أو كبيرة طويلة المدى أو قصيرة المدى، كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترات التغيير، وذلك من

أجل النجاح والاستمرار، وخاصة عندما تجرى الأمور على غير ما يرام، كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم مثلا يعتبر من الأمور المهمة والحيوية جدا لنجاح عملية التغيير.

قائمة

الأشكال والجداول

قائـــــــمة الأشكـــــــــال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-2)	أسباب التغيير التنظيمي	30
(2-2)	ردود أفعال أفراد اتجاه التغيير والتي تختلف باختلاف هدف التغيير.	43
(1-3)	أهداف تقييم أداء العاملين	63
(2-3)	كيفية وضع مقاييس الأداء	70
(3-3)	تصنيف معايير الأداء	72
(4-3)	مساهمة العوامل المادية وغير المادية في الأداء الوظيفي	76
(5-3)	نموذج لعملية تقييم الأداء	81

قائـــمة الجـــــــداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	تطور التغيير التنظيمي	27-26
02	أصناف فرق التغيير	35
03	مجموعة الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير	40-38
04	أسباب مقومات التغيير	48-47
05	محددات الأداء	66
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
07	توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية والجنس	90
08	توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية والسن	91
09	توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية والمستوى التعليمي	92
10	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الفئات السوسيو مهنية	93
11	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف الفئات السوسيو مهنية	94
12	كيفية اختيار أو تغيير القيادة داخل المؤسسة	95
13	عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة	96
14	طريقة (كيفية) اختيار أو تغيير في القيادة مع عدد مرات حدوثها	97
15	أسباب حدوث التغيير في القيادة مع سبب حدوثها	98
16	عدد مرات حدوث التغيير في القيادة مع سبب حدوثها	99
17	التغيير الذي أحدثه القائد	100
18	موقف العمال من التغيير وأسباب الرضا	101
19	علاقة الأقدمية باستجابة العمال نحو تطبيق التغيير الذي أحدثه القائد	102
20	نوع التغييرات التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة	103
21	الحالات التي يكون فيها التغيير	104
22	مواكبة تطور علوم التسيير من طرف المدير	105
23	الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء التغيير	107-106

24	استدعاء المدير لإطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما	109-108
25	تأثير التغيير الذي يحدثه المدير على الأداء	110-109
26	الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير	111-110
27	رؤية التغيير في نمط التسيير في ظل التغيير القيادي	112-111
28	متابعة القيادات المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير	112
29	خدمة النصوص القانونية الصادرة وزاريا للمؤسسة	113
30	اطلاع العمال الدائم والمستمر للنصوص القانونية	114-113
31	إعلام العمال أثناء حدوث التغيير على مستوى النصوص القانونية	115-114
32	رضا العمال عن جميع النصوص القانونية	116-115
33	أسباب عدم رضا العمال عن جميع النصوص القانونية	117-116
34	تطبيق المدير للنصوص القانونية والمطالبة بتطبيقها كما هي عليه وأسباب عدم تطبيقها	119-118
35	تأثير طريقة تقسيم الميزانية	120-119
36	حدوث تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال	121-120
37	أسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال	122
38	رضا العمال عن شروط التوظيف وأسباب عدم الرضا	123-122
39	وجود برنامج تكوين بالمؤسسة	124-123
40	كيفية تطبيق برنامج التكوين بالمؤسسة	125-124
41	فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة	126-125
42	تأثير التغيير في النصوص القانونية للتكوين على جميع العمال و أسباب عدم التأثير	127-126

فهرس المحتويات

فهـــــــرس المحتويــات

شكر و عرفـان.

إهداء.

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

فهرس المحتويات

مقدمة ..... أ- ب

الفصل الأول

الإطار المنـهجي للدراسة.

1. إشكالية الدراسة.....10-12

2. الفرضية.....12

3. تحديد المفاهيم..... 12-17

4. دراسات السابقة.....17-19

5. مناهج وتقنيات الدراسة.....21-23

الفصل الثاني

التغييـر التنظيمي نظرياته وعواملـه.

2. التغيير التنظيمي نظرياته وعوامله..... 26

1.2. تطور التغيير التنظيمي.....26-27

2.2. خصائص التغيير التنظيمي.....28

3.2. أسباب ودوافع التغيير التنظيمي.....28

1.3.2. التكنولوجيا.....29

2.3.2. الزبون.....29

3.3.2. المنافسة.....29

4.3.2. الثقافة الداخلية للمؤسسة.....29-31

4.2. أنماط و أشكال التغيير التنظيمي.....31

1.4.2. التغيير استجابة لضغوط خارجية.....31

2.4.2. التغيير بهدف السيطرة على المحيط.....31

3.4.2. التغيير بهدف خل مشكلات ذاتية 31

5.2. أهداف التغيير التنظيمي.....32

6.2. منهجية التغيير التنظيمي.....32

1.6.2. المدير كقائد لعملية التغيير.....32-35

2.6.2. فرق التغيير.....35

3.6.2. مراحل عملية التغيير.....36-37

7.2. التغيير الإستراتيجي.....37

1.7.2. مراحل التحليل و التحرر.....37-38

2.7.2. مرحلة التغيير.....38

3.7.2. مرحلة إعادة البناء و التثبيت.....38-40

8.2. مجالات التغيير التنظيمي.....40

1.8.2. الأفراد.....40

2.8.2. الهيكل التنظيمي.....40-41

3.8.2. القواعد التنظيمية.....41

4.8.2. ثقافة المؤسسة.....41

5.8.2. النظم الخاصة بالتغيير.....41-42

9.2. ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي.....42-43

1.9.2. مرحلة التحذير.....43

2.9.2. مرحلة الإنكار.....43

3.9.2. مرحلة الضعف.....44

4.9.2. مرحلة القبول.....44

5.9.2. مرحلة الإختيار.....44

6.9.2. مرحلة البحث عن معاني التغيير.....44

7.9.2. مرحلة الاندماج.....44

10.2. مرحلة مقاومة التغيير التنظيمي.....45-48

11.2. معالجة مقاومة التغيير التنظيمي.....48

1.11.2. التعليم والاتصال.....48

2.11.2. المشاركة في التغيير.....48

3.11.2. المفاوضات من أجل التغيير.....49

4.11.2 الإجبار على التغيير.....49

12.2. العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي.....49-50

13.2. البحث عن نماذج للتغيير التنظيمي.....50

1.13.2. المدخل المهتم بالمصادر المحركة للتغيير التنظيمي.....50-52

2.13.2. المدخل المهتم بصياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط.....52-53

14.2. نظريات التغيير التنظيمي.....53

1.14.2. النظرية الكلاسيكية.....53-55

2.14.2. مدرسة العلاقات الإنسانية.....55-56

3.14.2. التيار التكنولوجي.....56-57

15.2. عملية التغيير محددا ثقافيا.....57

الفصل الثالث

الأداااااء وتقييم الأداااااء.

3. الأداء وتقييم الأداء.....60

1.3. مفهوم تقييم الأداء.....60

2.3. مكونات وأنواع الأداء.....60

1.2.3. مكونات الأداء.....60-61

3.2.2. أنواع الأداء.....61-62

3.3. خصائص و أهداف تقييم الأداء.....62

1.3.3. خصائص تقييم الأداء.....62

2.3.3. أهداف تقييم الأداء.....62-63

4.3. محددات وطرق قياس الأداء.....64-71

5.3. معايير وأهداف الأداء.....71

1.5.3. معايير الأداء.....71-73

2.5.3. أهداف الأداء.....73-74

6.3. العوامل المؤثرة في الأداء ومعوقاته.....74

1.6.3. العوامل المؤثرة في الأداء.....74-75

2.6.3. معوقات الأداء.....75-76

7.3. سلوك الأداء.....77

8.3. أنواع ومستويات التقييم وشروط نجاحه.....77

1.8.3. أنواع التقييم.....77

2.8.3. مستويات التقييم.....78

3.8.3. شروط نجاح عملية التقييم.....78

9.3. أساليب وطرق تنمية فاعلية تقييم الأداء.....78

1.9.3. العوامل المؤثرة في عملية التقييم.....78-79

2.9.3. أساليب وطرق تنمية فاعلية الأداء.....80-81

10.3. بعض النظريات التي تناولت موضوع الأداء في علم الاجتماع التنظيم.....82

1.10.3.النظرية السلوكية.....82-83

2.10.3. الاتجاه التعاوني.....83

3.10.3. النظرية البيروقراطية.....83

11.3. القيادة وفاعلية الأداء.....83-84

الفصل الرابع

مجالات الدراسة

تمهيد:

أولا: تعريف مؤسسة سونلغاز.....

ثانيا: مجالات الدراسة.....87

- المجال الزماني.....87

- المجال المكاني.....87

ثالثا: منهجية الدراسة الميدانية.....88

- عرض مجتمع البحث.....88

- تحديد العينة.....88-89

- خصائص العينة.....89

رابعا:عرض وتحليل الجداول 90

- بناء جداول البيانات العامة وتحليلها.....90-94

الفصل الخامس

عرض وتحليل الفرضيات واستنتاجها

أولا: بناء جداول الخاصة بالفرضية الأولى 95-112

1. الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى.....128

2. بناء جداول الخاصة بالفرضية الثانية.....113-127

3. الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية.....128-129

ثانيا: نتائج العامة للدراسة.....130-131

خاتمة 132

قائمة المراجع

مقدمة

مقدمـــــة:

العصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية و الاقتصادية و الفكرية والتكنولوجية، فالعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة، كما تظهر فوارق في نوعية الأداء المقدم و المنتوج المصنع عند الدول.

فالاختلافات الجغرافية و الثروات المادية لم تعد تؤثر على الأعمال، لأن الإمكانيات البشرية الخبيرة ذات الفكر المبدع هي التغيير الإيجابي نحو تحقيق الأفضل للمحافظة على المكانة و السيطرة الدولية في إطار المنافسة الجادة التكتيكية ذات ميكانزمات هادفة إلى البناء الاجتماعي داخل المنظمة وخارجها، أي في مجتمعنا المصغر والمتمثل في المنظمة، وذلك حسب الخدمة والمنتوج المقدم، ومجتمعنا المصغر وهم الأفراد المتلقين لتلك الخدمات والمنتجات، حيث أصبحت كل مؤسسة وإدارة تواجه موقف جدي وأضحى القيادي أمام حالة مفروضة تغيرت فيها القوانين والأسس الإدارية والمحددات الوظيفية، لذا أصبح على جميع العاملين بمختلف المنظمات أمام موقف، الالتزام بالنظام الجديد والعمل بنصوصه مع السير وفق مجريات التغيير لمواكبة ما يحصل داخلها والتأقلم مع تسيير رؤسائها من خلال التطلع على أي تغيير جديد أو نص مطروح أو بديل في إستراتجية متبعة من أجل إمكانية التعامل مع الوضع الجديد والابتعاد عن الوقوع في الأخطاء لالتماس فعالية هذا النظام.

فكل إدارة أو منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل وصراعات ونزاعات داخلية وخارجية بين عمالها و المتعاملين معها، وبهذا نسعى إلى تبني ما هو جديد وأكثر نفعا من سابقه، لذا يعتبر التغيير سمة عصرية وفرض قائم على المنظمات، يتطلب تظافر المجهودات قصد الاضطلاع بالمهام والأدوار المناسبة في الوقت المناسب ويكون بالانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات ومتغيرات العالم الخارجي، وعلى المنظمات أن تستجيب للتغييرات بشكل فعال ومخطط يسهم في تذليل المشكلات ومعوقات التغيير التنظيمي مع التركيز على المداخل السلوكية في التخطيط والتطبيق في علاج المشكلات القائمة و المتوقعة لدواعي التغيير، ولهذا تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات واتجاهات مميزة لتوكيب ظروف التغيير، وتتوقف درجة التكيف والتعامل مع التغيير على الاستجابة لأبعاده الفنية والتطبيقية والسلوكية

وحسب موضوع دراستنا والمتمثل في التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة الجزائرية، فقد خصصنا لبداية الدراسة مدخلا منهجيا، تناولنا فيه الجانب النظري، حيث احتوى على الإطار المنهجي العام للدراسة، كما ركزنا في الفصل الأول من الدراسة على الجانب النظري الخاص بالتغيير التنظيمي داخل التنظيمات بعرض خصائصه وأسبابه ودوافعه، ثم أهدافه و منهجيته، مجالاته وردود أفعال الأفراد تجاه التغيير، ثم انتقلنا إلى كيفية معالجة مقاومة التغيير والعوامل التي تساعد

على نجاحه، مع إعطاء بعض النماذج النظرية والمداخل المهتمة بالمصادر المحركة للتغيير و أخيرا عرض نظريات التغيير التنظيمي، بينما تناولنا في الفصل الثاني البحث في الأداء وتقييم الأداء، و أهم النظريات مع تبيان مكوناته وأنواعه، خصائصه، أهدافه ومحدداته، معوقاته مع تبيان شروط نجاح التقييم وأخيرا عرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الأداء، أما عن علاقة القيادة بالأداء تطرقنا إليها حيث قمنا بعرض العلاقة بين القيادة والأداء، ،و تناولنا تغيير النصوص القانونية وعلاقتها بالأداء.

انتقلنا في الفصل الرابع إلى تحديد الأطر المنهجية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة و طريقة اختيار عينة الدراسة الميدانية حيث تم جمع المعطيات و البيانات الميدانية فرزها وتبويبها و عرضها في جداول مع تحليلها إحصائيا وسوسيولوجيا، مع إعطاء بعض النقاط ما لاحظناه داخل مؤسسة سونلغاز طيلة إجراء الدراسة الميدانية، لتنتهي إلى تحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطـار المنـهجي للدراسة

تمهيد

- الإشكـــاليـــــة
- الفـــــرضيـــة
- تحديـــد المفاهيـــم
- الدراســات الســـابقة
- منهج وتقنيـــات البحث

خلاصة

تمهيد:

يقوم البحث العلمي على دراسة أهم الأسس المنهجية للإطار النظري للدراسة، للكشف عن حقائق هذه الدراسة بحيث يتطرق الباحث إلى تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم التعرف على المفاهيم المستعملة وبعض الدراسات التي ساهمت في ترك بصمة حول الموضوع.

وأخيرا التعرف على إجراءات البحث المتمثلة في: المنهج وأدوات البحث.

1. إشكاليـــة الدراســـــة:

لقد أصبح التغيير سمة رئيسية في مطلع القرن الواحد والعشرين، بحيث نشاهده في كل الأشياء وفي جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما دفع بالمؤسسات خاصة الاقتصادية منها إلى الاستجابة له، وإعادة النظر في الكثير من سياساتها، والأخذ بمنهجية التغيير وجعله في مقدمة أولوياتها، مع اعتمادها إستراتيجيات حشد إمكانياتها وقدراتها المادية ومواردها البشرية، هذه الأخيرة تعد إحدى مصادر الثروة الحقيقية للمؤسسات لما تلعبه من ادوار حيوية تساهم في نجاحها، لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تركز بشكل خاص على تنمية الموارد البشرية وتطويرها باعتبار مفتاح نجاحها، لأنها تساهم بالإضافة إلى الأصول المادية والمالية في جعل الإدارة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، كيان مستقل ذو وجود فعلي ومؤثر في البيئة من حوله، كما يلاحظ أن المؤسسات الناجحة قد سعت إلى الحفاظ على هذه الثروة والاهتمام بها، من خلال وضع إدارة متخصصة تتكون من إطارات مؤهلة تتمتع بكفاءة عالية في مجال إدارة ما لديها من الموارد والطاقات ماهو فعلي وراهني منها، وما هو كامن غير مستغلة بعد لأسباب متعددة ودواعي مختلفة، لقد أصبحت أغلب اهتمامات الإدارة تتمحور حول العنصر البشري الذي يعد أهم مكون في المؤسسات الحديثة، كونه يساعد على تقديم الاستجابة السريعة والملائمة للتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات وما تتضمنه من تحديات وإكراهات، يحدث ذلك في ضوء التحول السريع نحو بناء مجتمعات المعرفة، وهي مجتمعات تعتمد نظمها الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية على المعرفة، ذلك أن المعرفة أمست السبيل الوحيد المؤدي على بناء قدرات وتطوير الكفاءات والخبرات لدى الأفراد العاملين، وتحسين أدائهم من خلال وظائف التي تقوم بها من تخطيط وتدريب وتخطيط مبني على نتائج أضف إلى ذلك كل ما يتعلق بنشاط الموظفين داخل أو خارج المؤسسة لان بناء قدرات هذه الموارد البشرية، والعمل على تحسين أدائها ليس بالعمل الهين بل يمثل تحديا كبيرا، وفي غاية الأهمية وبه يرتهن نجاح أي مؤسسة أو فشلها.

يعتبر التغيير عملية مستمرة لابد منه فهو يمس كل المؤسسات وجميع المجالات، فالعالم اليوم عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة بين الدول والأسواق، إذ لم تعد الحدود المادية بين الدول اليوم في عصر العولمة تؤثر على الأعمال كما كانت تفعل في الماضي، حيث أن بقاء الأعمال واستمرارها يتوقف على النظرة الشمولية للعالم باعتباره يمثل نظاما شديد الترابط والتكامل، حيث صار التغيير السريع سمة من سمات الحضارية للعالم في عصر العولمة فهو يمس الأفراد والمنظمات والمؤسسات دون استثناء، وعلى هذا الأساس فإن عملية التغيير التي تلحق الهيكل التنظيمي على مستوى البناء والوظائف على مستوى المكاتب والمناصب والأشخاص قد تجاوزت بسرعة مذهلة تلك التغيرات المستمرة والمتوالية على مستوى النصوص القانونية والقواعد الإجرائية التي تضبط جميع العمليات الوظيفية اليومية التي تؤثر على الموظف على مستوى مهاراته، ودافعيته نحو وظيفته.

فمن ناحية التغيير على مستوى الأشخاص، وفي مختلف المستويات الإدارية ومن بينها المستويات العليا المشيدة للمنظمات والمنتهجة لطرق الإدارة والتنظيم الداخلي بإتباعها نمط قيادي تسير عليه من أجل إحداث استقرار وانضباط داخلي، لكن طبيعة الأشخاص وتكوينهم الشخصي وحسب البيئة المنتمين إليها فهي التي تحدد الشخص المتولي للسلطة والمسؤولية، وبالتالي تختلف ما بين البيروقراطية والديكتاتورية والأوتوقراطية إلى جانب الظروف التي تواجهها المنظمة المسبقة والحالية والمستقبلية خارجية كانت أو داخلية، فإن أساس التغيير قصد مواجهة الخطر محتمل الوقوع، أما التغيير على مستوى النصوص القانونية فيكون من طرف وبفعل أطراف عليا تكون على دراية بما يدور داخل المنظمة والتحولات التي تشهدها كهيكل والفاعلين داخل ذلك الهيكل من إطارات متخصصة على متن الوزارة التي تسعى إلى تقديم البديل الأفضل للعامل والمنظمة من ناحية تقديم الأجور وملحقاتها، طرق التوظيف وشروطها، تكوين الأفراد ومراحله، إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية والتنظيمية التي يسعون إلى تحقيقها، فتقبلها يكون بإطلاعهم عليها ومدى تحقيقها لمصالحهم، وبالتالي تحقيق مصالح المنظمة يرفع معنوياتهم المهنية تجاه وظيفتهم.

جميع التغييرات السابقة وغيرها تؤثر على مستوى تغير الثقافة التنظيمية التي تعد أهم المحاور التي يدور عليها سلوك الفرد في ظل تغيير ثقافة المؤسسة التي تنعكس على ممارساته وكيفية تعامله مع الأشخاص داخل المنظمة الواحدة التي يعمل بها ويؤدي عمله داخلها مهامه.

فالتغيير على مستوى النمط القيادي والنصوص القانونية نتيجة الصراعات والإختلالات الداخلية هو ما يولد حتمية التغيير الضروري، لكن تقبلها يكون من طرف جميع أفراده لأنه لا يخدم مصالحهم الشخصية لان الهدف الأول هو تحقيق المصلحة العامة قبل المصلحة الفردية التي تسبب الفوضى التي تحولت مع الوقت إلى مطالبة واحتجاج لضرورة التغيير، وهذا ما هو حاصل في جميع المنظمات والمؤسسات سواء خدماتية أو صناعية باختلاف منتجاتها والأطراف المتعامل معهم خاصة العمومية منها.

لذا كانت دراستنا الميدانية تتمحور في هذا الإطار، فالظواهر التي تشهدها بعض المؤسسات الجزائرية من احتكار وعدم مساواة وسوء التنظيم والتسيير الداخلي والتوسيع في العلاقات غير الرسمية وانتشار الذاتية في التعامل هو ما استدعى ذلك التغيير المستمر حسب الظروف والمستجدات البينية والمهنية

ومؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات الخدماتية التي عرفت كغيرها تغييرا داخليا الذي ركزنا من خلاله على نمط القيادة والنصوص القانونية، ولكن يبقى التساؤل حول الطريق الصحيح في التغيير التنظيمي الذي ينتج أقل نسبة من الانعكاسات السلبية على أداء العمال.

ومن هنا ومما سبق حددت الدراسة التساؤلات الآتية:

التساؤل العام:

ماهي آليات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي للعامل؟

التساؤلات الجزئية:

1. هل يؤثر التغيير في نمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي للعامل؟
2. هل يساعد التغيير في النصوص القانونية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل؟

2. الفرضيـــــــة:

1. التغيير في نمط القيادة يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للعامل.
2. التغيير في النصوص القانونية والتنظيمية يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

3. تحديـد المفـــاهيم:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث، فالدقة الموضوعية من خصائص العلم والتي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة، ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة، ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم ودراساتهم.[1]

وعليه يتعين على الباحث تحديد جملة المفاهيم التي يستخدمها في بناء الإشكالية، وكلما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح سهل على القارئ لهذا البحث إدراك معاني الأفكار التي وردت به، وبالتالي إدراك محور البحث.

وقد جاء في هذا البحث مجموعة مفاهيم مرتبطة بالإشكالية البحث، والتي تدور حول التغيير التنظيمي والجهاز الإداري، وتتأثر به ذلك بهدف تحقيق التنمية الإدارية بكفاءة عالية وبأقل تكاليف الأداء الوظيفي، نذكر أهمها مايلي:

- 1.3. التغيير التنظيمي:

يقصد به إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، وفي أي عنصر أخر من العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

[1]- محمد الجوهري وعبد الله الخريفي، "طرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، القاهرة، دون طبعة، 1997،ص33.

– ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل لأداء نشاطاتها، مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، ذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

– أو استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديدة تحقق التنظيم سبقا على غيره من التنظيمات، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.[1]

و يمكن تعريفه بأنه:" تلك التي يمكن أن تبذل باستمرار لتطوير المؤسسة، سعيا وراء رفع الأداء عن طريق التعديل في الهياكل التنظيمية لمواكبة متطلبات التغيير، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته مع محاولة تنمية السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين، وتحقيق بيئة العمل التي تؤثر على الجهاز الإداري.[2]

أما عند أحمد زايد:"إن التغيير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وبالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين بأكثر أو برفع وتنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب، وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم والإجراءات وتطوير النظم، بهدف تخفيض الوقت والجهد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولا إلى كفاءة عالية أيضا يشمل الهيكل التنظيمي، وهذا بهدف توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة، وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم وزيادة وحدات تنظيمية جديدة".[3]

ويشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضا إلى:"اختلاف حجم التنظيم من وقت لأخر، وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتتحسن التكنولوجيا، وتتباين أساليب الاتصال وتتنوع التخصصات ويتعقد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته."[4]

ويمثل التغيير التنظيمي من وجهة سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب:" تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وألام للبعض الأخر وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها."[5]

1- علي الشامي، " السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط 03، 1998، ص327.

2- أحمد مصطفى خاطر، " إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 1999، ص333.

3- أحمد زايد، "علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية"، دار المعرفة، القاهرة، دون طبعة، دون سنة، ص138.

4 - علي عبد الرزاق جلبي، "علم الاجتماع التنظيم النظرية والتطبيق"، جامعة الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة، ص34.

5- سعيد يس عامر وعبد الوهاب محمد علي، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، دار المعرفة، القاهرة، ط1998،02، ص544.

كما يعتبر التغيير التنظيمي داخل المنظمات الفرنسية ضرورة لمواجهة التحديات الأمريكية واليابانية.[1]

ويرى لورنت بلنجر أن التغيير التنظيمي هو:"تغيير كبير يشير إلى التبدل والتحول أو العبور من مرحلة حالية غير مربحة إلى مرحلة مرغوبة، ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي للأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن، وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة".[2]

أما التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنه: " ظاهرة مصاحبة للتحول الاقتصادي الذي أجبر المؤسسات الوطنية بصفة عامة، والاقتصادية بصفة خاصة في البحث عن مواطن الضعف في تنظيمها من أجل إعادة التوازن لها من جهة، وتحقيق المزيد من الفعالية والكفاية في النظام الجديد.

- 2.3. الأداء الوظيفي:

يقصد به درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأفراد والجهد، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.[3]

ويرى البعض أن الأداء الوظيفي : "هو تحديد وتنظيم الأولويات، وتحقيق ومراجعة الأهداف العالمية من أجل الأداء العالي المتميز، ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية جدا، والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف، وكيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه".[4]

ويرى مصطفى عشوي أنه: "يتم قياس الأداء على النتائج التي يحققها الفرد، فالأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف" [5]

ويعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد العامل أو الموظف، والتي تتكون من القدرات، وإدراك الدور أو المهام، بذلك يصبح الأداء في موقف معين على أنه محصلة للعلاقة المتداخلة بين العناصر التالية:[6]

1- سعيد يس عامر، "الإدارة و سرعة التغيير"، دار المعرفة، القاهرة، دون طبعة، دون سنة، ص19.

2- محمد علي منصور، "مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم"، طرابلس، دون طبعة، 1999، ص203.

3- راوية محمد حسن،" إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، دون طبعة، 2000، ص215.

4- عبد الرحمان توفيق،" قمة الأداء"، دار اليرموك، القاهرة، ط01، 1998.ص221.

5- محمد علي منصور، مرجع سابق، ص 215.

6- راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، دار الجامعية للنشر و التوزيع، دون طبعة، 2001، ص210.

– **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والذهنية الناتجة عن التدعيم، من خلال عملية الحفز والتي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

– **القدرات:** تمثل الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء الوظيفة، وتطبع هذه الأخيرة طبعا خاصا، كما تكون هذه الخصائص مستقرة نسبيا لفترة زمنية محددة.

– **إدراك الدور أو المهمة:** يتمثل هذا العنصر في الاتجاه الذي يراه الفرد ضروري وعن طريقه يتم توجيه جهده في العمل، ويعد من الضروري ضمان أدنى حد من الإتقان لكل مكون من هذه المكونات في الأداء لتحقيق مستوى مرضي فيه، والإخلاء بأحد هذه المكونات يؤدي إلى انخفاض الأداء أو عدم قبوله أو عدم توجيه العمل في الاتجاه الصحيح.[1]

في تحقيق الشيء بكفاءة وجودة، أي حب العمل والولاء له، كما أنه الطريقة والكيفية التي يتم بها الوصول إلى الأهداف، أي النتيجة كتحسين مستوى خدمات المؤسساتية.

التعريف الإجرائي:

هو درجة تحقيق وانجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد من أجل تحقيق الأداء المستهدف، أي قيام المدير بتحديد لجنة معينة لتقييم أداء وذلك بملاحظتهم وتسجيل سلوكاتهم وتصرفاتهم لمعرفة مدى قدرتهم على تحقيق عملهم وأهدافهم.

- 3.3. القيادة

يعرف داهل سنة 1957 القيادة على أنها تأثير الشخص"أ" على الشخص "ب" من خلال الأوامر الذي يوجهها"أ" إلى "ب"، مع ضرورة تنفيذها من طرفه.[2]

والقيادة في مؤلف (The art of leader chip . Ordvay tead) هي: " النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس، وتعاونهم من أجل تحقيق هدف معين يكون صالحا في نظرهم." [3]

ويرى ليندول أرويك أن:" القيادة نشاط نفسي، وهي مسألة الشخصية والقدرة إلى حد كبير.. "[4]

---

[1] - Coster (m)," Sociologie du travail et gestion des ressources humaines ", de Boeck université , 3eme édition, sans date, p225.

[2] - Carth (m)," Management image de l'entreprise ", Québec canada, 2eme édition, 2001, P235.

[3]- ليندوك أرويك، "عناصر الإدارة "، ترجمة علي حامد بكر، دار الفكر العربي للطبع و النشر، دون طبعة، دون سنة، ص77.

[4]- د. ليفيك أمور ان .ج .ب.هوغ، " الجماعة، السلطة و الاتصال"، مؤسسة الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1991، ص79.

بينما يذهب كل من موني ورايلي إلى أن :" القيادة تمثل السلطة، وتوافر السلطة ضروري لتمارس القيادة نشاطها."[1]

إن مفهوم القيادة هو الالتحام الذي يدعم الإدراك العميق لديناميكية القيادة، ويرى "رايتز" أن الالتحام هو مزيج القوى، التي تؤثر على الأفراد لتبقيهم داخل ولا تنفك اللحمة عن التجاذبات والمواقف التي يتقاسمها أفراد الأعضاء.[2]

وهي عملية تفاعل بين الأفراد بين الرئيس والأتباع، يتضح خلال التأثير والتأثر وينتقل من التعاملات أساسها إشباع الحاجات والمصالح الذاتية للأفراد في مجال العمل، وعن طريق إشباع هذه المصالح يتحقق أو يتوقع تحقيق الأهداف المرغوبة والمتفق عليها بصفة كاملة، وللقيادة تأثير هام على السلوك التنظيمي، فهي المحرك لدافع الأفراد للأداء والمصوب لاتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، كما أنها تؤثر على العلاقة المتبادلة بين الفرد والجماعة، بذلك تصبح الكفاءة التنظيمية ونجاح المنظمة مرهون بنوع القيادة التي تمارس فيها.[3]

ويعرفها محمد علي محمد أنها شكل من أشكال النفوذ الاجتماعي وتستلزم المشاركة التامة للجماعة في أمور حياتها اليومية، حيث أن القائد هو فرد مساهم في الجماعة ويصدر منها، ونموه واستقراره متعلق بها، بوجود الجماعة أكثر من الأفراد.[4]

ويقول إحسان محمد الحسن:" أن القيادة هي ظاهرة إبراز الشخصية التي تجعل صاحبها يؤثر في الأفراد الآخرين، بحيث يحملهم على العمل وفق إرادته ومشيئته."[5]

أما التعريف الإجرائي للقيادة:

هي مجموع السلوكات التي يمارسها القائد في الجماعة عن طريق إشراكهم في الاتصال واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، وذلك للتأثير في مرؤوسيه من اجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام والثقة المتبادلة.

- 4.3. النصوص القانونية:

إن النصوص التشريعية أي القوانين الصادرة عن الهيئة التشريعية في الدولة، هي ترجمة لأحكام ومبادئ الدستور التي كثيرا ما لا تجد طريقها إلى التنفيذ والتطبيق إلا عندما تترجم في شكل نصوص قانونية، كما

1- أفوليو بروس،" تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، 2000، ص52.

2- د. ليفيك أمور ان .ج .ب.هوغ، نفس المرجع، ص79.

3- أفوليو بروس ، نفس المرجع ، ص52.

4- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم "، دار معرفة الجامعية، الإسكندرية، ط03، 1996، ص301.

5- إحسان محمد الحسن،" موسوعة علم الاجتماع "، دون دار النشر، ط01، 1996، ص513. .

أن الأحكام والمبادئ الدستورية نفسها كثيرا ما تحيل إلى هذه النصوص التشريعية أي القوانين، وبذلك وتطبيقا لأحكام الدستور فقد صدرت عدة تشريعات خاصة بقطاع العمل وتنظيم الحقوق والالتزامات التي ترتبها هذه العلاقة، البعض منها جاء تطبيقا للدستور السابق، بينما البعض الأخر تطبيقا للدستور الجديد.[1]

أما التعريف الإجرائي للنصوص القانونية:

هي جميع المراسيم التي توضع وزاريا ولابد من الالتزام بها مع ضرورة تطبيقها، فتمس طريقة التسخير الداخلي للمؤسسة بتوفيرها لجميع حقوق العاملين من ناحية الأجور والترقية وطريقة التوظيف والتكوين، إضافة إلى ما يرمي إليه القانون الداخلي للمؤسسة التي توجب على كل عامل ضرورة الانضباط على حسابها، كساعات العمل وطريقة العمل وحتى الالتزام بلباس العمل وغيرها.

- 5.3. المؤسسة الاقتصادية:

مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا قانونيا.[2]

ويعرفها "محمد السعيد أوكيل"، بأنها: "مجموعة عناصر الإنتاج الفعالة، أي أنها شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الإستهلاك" .[3]

أما ناصر دادي عدون فيرى بأنها: " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعا لنوع وحجم نشاطه".[4]

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

" المؤسسة هي مركب من مجموعة من الفاعلين الذين يبحثون عن أهداف متميزة ويطورون إستراتجيتهم الخاصة الخاضعة لمعيقات وتغيرات البيئة، والتي ما عن تتغير حتى تجبر تلك الإستراتيجية على التغير، ومن ثمة الحاجة إلى تعديل الدائم لهيكلها".

1- سليمان أحمية، " التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، دون طبعة، دون سنة، ص47.

2- ناصر قاسيمي،" دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011، ص120.

3- شيماء مبارك،" تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية "، مؤسسة الكوابل، بسكرة نموذجا، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص18.

4- الطاهر أجغيم،" واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية"، جامعة منتوري و باجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه تخصص تنمية الموارد، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص79.

4. الدراســـات الســـابقة:

إن قواعد البحث العلمي تفرض على البحث التعمق في قراءة ما كتب حول موضوع بحثه، لان ذلك يتيح له تكوين فكرة عامة حول الدراسات السابقة، والتي تناولت زاوية من موضوعه، وبالتالي تساعده على إحداث مقارنة بين دراسته والدراسات السابقة، والتي تعطيه ولو فكرة صغيرة على ما يريد تناوله من نقاط يتم التحقق منها ميدانيا.

إن نقص الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت حول التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يمكن أن نرجعه إلى صعوبة دراسة هذا النوع من الموضوعات نظرا لقلة المصادر والمراجع التي يمكن الاعتماد عليها، لذلك سنلجأ إلى اختيار بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا للاستفادة منها.

لذا اعتمدنا في الدراسة على بعض الدراسات التي تناولت جانب من الموضوع.

- **الدراســة الاولى:**

وهي بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي" – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC– للباحث " فريد سلام "، تحت إشراف الأستاذ: "سليم العايب"، وتمثلت في رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، للسنة الجامعية (2011–2012)، بجامعة البليدة.

حيث انطلق هذا الأخير في دراسته من التساؤل الأتـــي:

- هل تعتمد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC على_إدارة الموارد البشرية في إحداث أي تغيير تنظيمي؟.

والأسئلة الجزئية التي طرحها كالتالي:

- ما دور وظيفة التخطيط في إحداث تغيير تنظيمي؟.
- هل لوظيفة التكوين دور في إحداث التغيير التنظيمي؟.
- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على الإدارة بالأهداف كأسلوب لإحداث التغيير التنظيمي؟.

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات المتمثلة في:

- يساهم التخطيط في تقديم رؤية واضحة لتغيير التنظيمي يتناسب وأهداف المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.
- يقلل التكوين من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

- تساعد الإدارة بالأهداف على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

- نتائـج الدراســـــة:

لقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي في المؤسسة عملية قائمة وموجودة، وهي تعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط، والتكوين، والإدارة بالأهداف، والتي نهدف من ورائها إدارة الموارد البشرية إلى زيادة فعالية الأنظمة الفرعية المتداخلة، غير أن التغيير التنظيمي في المؤسسة مرتبط بشكل كبير بالإنتاجية على حساب العلاقات، بحيث نسجل غياب الشمولية في التغيير كما أن الاهتمام أكثر باللوائح والتعليمات على حساب علاقات العمل داخل المؤسسة.

في حين تم إيجاد بعض البيانات التي أشارت إلى سعي إدارة الموارد البشرية إلى التغيير التنظيمي، من خلال رفع كفاءة العاملين، وذلك من خلال برامج التكوين في مجال إحداث التغيير التنظيمي ويتبين أن هناك دور إدارة الموارد البشرية في دعم التغيير التنظيمي غير أن الحاجة تبقى قائمة إلى بذل جهد اكبر لدعم عمليات التخطيط والتكوين داخل المؤسسة وتسخيرها لأغراض التغيير التنظيمي، ومحاولة التوازن بين تعديل الهياكل التنظيمية وإجراءات وتطوير النماذج المستخدمة في انجاز العمل، وإدخال تقنيات تكنولوجية حديثة والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التغيير التنظيمي لرفع كفاءات وقدرات العنصر البشري، وفتح المجال أكثر أمام الفاعليين في المؤسسة للمشاركة في رسم سياساتها، وتحديد أهدافها عن طريق تقديم اقتراحاتهم، وطرح انشغالاتهم واخذ توصياتهم لان التغيير التنظيمي عملية جوهرية متكاملة يجب على القائمين عليها خلق توازن بين الجانب الإنساني والجانب الإداري.

- **الدراسـة الثانية:**

وهي بعنوان: " ثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي "– دراسة ميدانية بالمؤسسة التعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون– من إعداد الباحثة " اشيكر رتيبة "، تحت إشراف الأستاذة: "طبال لطيفة"، وتمثلت هذه الدراسة في نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والديموغرافيا تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل للسنة الجامعية (2012–2013)، بجامعة البليدة.

حيث انطلقت الباحثة من التساؤل عام:

- ما هي خصائص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الإنتاجية وما مدى مساهمتها وتأثيرها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.

لذا جاءت أسئلة الفرعية للبحث كما يلـــي:

- هل التغيير التنظيمي له علاقة بالالتزام التنظيمي لدى العامل؟
- هل تساهم الثقافة العمالية في عملية التغيير التنظيمي؟.

على أساس هذه التساؤلات قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التاليــة:

- التغيير التنظيمي له علاقة بالالتزام التنظيمي لدى العامل.
- تساهم الثقافة العمالية في عملية التغيير.

- نتائـج الدراســـــة:

من خلال دراسة الميدانية التي قامت بها وتحليل نتائج الفرضيات واستخلاص نتائجها توصلت إلى أن الفرضية الأولى والمتمثلة في التغيير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي قد تحققت

سعي الإدارة لتوفير الجو المناسب من العلاقات الطيبة داخل العمل ما بين العمال أساسها التقدير والاحترام، وتبادل الأفكار، والمعلومات، وإتباعها لسياسة المرونة، والشفافية في تطبيق القوانين، والاهتمام بالجانب العملي.

وتقديم كل أشكال الدعم المعنوي التي تشعر العمال أهميتهم، واستقلاليتهم التي تمنحهم الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي.

وهو ما دل على أن الإدارة تعمل على التحديث، والتطوير، والتغيير المستمر للنظم، والقوانين لتنسجم وتتلاءم مع جميع الأنماط السلوكية للعمال، كل هذا ينعكس بالإيجاب على سلوك العاملين، واتجاهاتهم وأفكارهم ومعتقداتهم والتزاماتهم في أداء مهامهم وانجازها على المستوى المطلوب، وما فسر ذلك أكثر هو التزام العمال بتطبيق القوانين والقواعد المعتمدة من طرف المؤسسة، من خلال إخلاصهم وتفانيهم في عملهم أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية والتزامهم بالسلوكيات الايجابية.

وما يؤكد ذلك هو مواصلتهم واستمرارهم في أداء مهامهم خارج أوقات العمل الرسمية عند اقتضاء الضرورة.

أما فيما يخص الفرضية الثانية والمتمثلة في الثقافة العمالية وعلاقتها بالتغيير فنستطيع القول أنها قد تحققت إلى حد ما.

حرص العمال على محاولة تبني الأفكار الايجابية التي تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وزيادة الإنتاجية، ويتجسد ذلك من خلال إتباعهم للأنماط السلوكية التي تنسجم مع ثقافة المؤسسة، وهذا ما يفسر أن السلوكات الايجابية هي تعبير عن تحلي العمال من الوعي بثقافة العمل وثقافة المنظمة، التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة في تقديم الأفكار الجديدة لتحسين وتطوير أسلوب العمل مما يعزز روح المثابرة ونبذ روح الإتكالية، بالإضافة إلى تغيير النظرة السلبية لدى الزملاء في العمل، وهذا ما يفسر رغبتهم في التطوير والتغيير الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، كل هذه المؤشرات تعبر عن

وجود ثقافة عمالية داعمة للتطوير والتغيير المستمر بهدف تحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع مختلف المتغيرات والتطورات الحاصلة الداخلية والخارجية.

- العلاقة بين الدراسات السابقة و موضوع الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة قد تم الإلمام بجميع محاور البحث فيها، إذ تتفق هذه الدراسات مع دراستنا في اهتمامنا بموضوع التغيير التنظيمي، إلا أن الدراسات السابقة قدمت تناولات أخرى وبمؤشرات مختلفة، بينما دراستنا اهتمت بدراسة التغيير التنظيمي ومدى علاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعامل وإبراز العلاقة بينهما.

وقد أفادتنا الدراسات السابقة خاصة من الناحية المنهجية، وساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وإثراء الإطار النظري إضافة إلى التعرف على أدوات البحث المستخدمة في الدراسات.

5. مناهج وتقنيات الدراسة:

1.5. المناهج المتبعة في الدراسة:

إن عملية البحث العلمي تقتضي على الباحث أن تكون له طريقة ومنهجية واضحة، حتى يتمكن من تنظيم وتنسيق أفكاره ومراحل بحثه واستنتاج النتائج الخاصة بموضوع الدراسة، وفي حقيقة الأمر فإن طبيعة البحث هي التي تملي على الباحث المنهج الواجب إتباعه.

فاستخدام المنهج إذن يتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وكذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب في جمع البيانات ومدى اتفاقها.

اعتمدنا على رصد تاريخ مؤسسة سونلغاز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والإطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها، وبحكم تشعب أو توسع فروعها وكثرة الفئات السوسيومهنية فيها اكتسى المنهج الوصفي و المنهج الكمي (الإحصائي) طابعا لدراستنا.

المنهج الوصفي:

إعتمدنا على هذا المنهج من باب وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وكذلك محاولة فهم الظاهرة محل الدراسة من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها ووصفها ، وحسب موضوعنا يتم وصف ظاهرة التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء في مؤسسة خدماتية من خلال معرفة الأسباب الحقيقية المؤدية لذلك، فالدراسة الوصفية إذن تهدف إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، فهو يسمح لنا بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع وصفا كميا أو كيفيا، إذ غالبا ما يخضع الواقع المدروس إلى مفاهيم ومصطلحات يصعب إخضاعها لصيغ الرياضية كونها مرتبطة بالسلوك كالقيادة مثلا.

المنهج الكمي:

هو التعبير الكمي ويعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ويرتبط منذ نشأته بدارسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ومازال هذا هو أكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن.[1]

اعتمدنا على هذا المنهج في بناء الجداول الإحصائية المعبر عنها بالأرقام، كبناء على ذلك فقد اعتمدنا على المنهجين معا في هذه الدراسة، أي بناء الجداول الإحصائية، ثم تحليلها ووصف المعطيات.

2.5. تقنيات الدراسة:

إن موضوع البحث أو الدراسة، يفوض علينا اختيار مجموعة أدوات ووسائل لجمع المعطيات الميدانية التي تتناسب مع المناهج المستعملة لدينا، فقد تم في هذه الدراسة استخدام الأدوات التالية:

الملاحظة البسيطة المباشرة:

وقد كان استعمال هذه التقنية لملاحظة السير اليومي للمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، وقد تم هذا من خلال الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة سونلغاز – البليدة – ، وكشفنا بعض الحقائق الواقعية، وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة، لإثبات هذه الحقائق وكذا قصد التوصل إلى معرفة دافعية نوعية القيادة إلى العمل وإلى السير الحسن للمؤسسة، وتستعمل هذه الملاحظات في عملية تحليل البيانات الميدانية وتحليل النتائج كلما دعت الضرورة.

الاستمارة:

إعتمدنا عليها بالدرجة الأولى في دراستنا وهذا راجع إلى حجم العينة المختارة ، وكذلك طبيعة موضوع الدراسة ، لقد إحتوت الإستمارة على مجموعة من الأسئلة متعلقة أساسا بموضوع الدراسة من خلال التزامنا بمفاهيم ومتغيرات البحث الذم قمنا به، كقد جاءت مقسمة إلى محاور متتابعة بتتابع الأفكار، وكانت أسئلة الإستمارة متنوعة نوعا ما من أجل الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الأفكار الذم قد يدعم البحث ويثريه أكثر.

وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على استمارة تحتوي على ثلاث محاور أساسية حتى يتسنى للباحث تغطية كل محور بمجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تشكل في مجموعها العام الأسئلة التي تتألف منها الاستمارة عند التطبيق حيث يقوم كل فرد من أفراد عينة البحث بالإجابة عليها بنفسه، و بها إثنى وثلاثين سؤالا، وتتوزع كما يلي:

1- أمين ساعاتي، " تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه "، الشركة السعودية للتوزيع، مملكة العربية السعودية، جدة ، 1991، ص78.

1. محور الأسئلة الشخصية: ب 06 أسئلة مغلقة.

2. محور الثاني: والذي تضمنت فيه أسئلة حول الفرضية الأولى: التغيير في نمط القيادة يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للعامل، حيث شملت على 14 سؤال.

3. محور الثالث: والذي تضمنت فيه أسئلة حول الفرضية الثانية: التغيير في النصوص القانونية والتنظيمية يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعامل، حيث شملت على 12 سؤال.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الإطار النظري للبحث، حيث بدأنا بتحديد الإشكالية وبناء فرضيات والتي تقوم على أساس الموضوع والتي سنختبرها من خلال الدارسة الميدانية، وتطرقنا إلى مفاهيم الدراسة، واعتمدنا في الدراسة على بعض الدراسات التي تناولت جانب من الموضوع، وتم التعرف على المنهج وأدوات جمع البيانات.

ويعد هذا الفصل الأول رابطة بين معطيات البحث النظرية والبيانات الميدانية حيث يجمع بين جانبي البحث النظري والميداني.

وعليه فان هدف الفصل هو توضيح الرؤى حول جوانب الموضوع وأهداف دراستنا في الكشف عن حقائق علمية والوصول إلى صحة الفرض*يات أو نفيها.

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي نظرياته وعوامله

تمهيد:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، والاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي سواء من قبل الباحثين أو أصحاب المؤسسات الاقتصادية، قد فرضته الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة، والتي أصبحت تشكل عليها تهديدا، هذه الظروف المتغيرة للمحيط الخارجي للمؤسسة أجبرتها على إجراء تغيرات في مختلف المجالات التنظيمية للمؤسسة لمواكبة تغييرات المحيط.

أصبح التغيير التنظيمي أكبر مشكل مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي، وبالرغم من أن هذا الموضوع بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلا انه في الحقيقة مفهوم التغيير التنظيمي مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي في المدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية، والتي جاءت بمصطلح التغيير التكنولوجي (التقني) هاته الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد السواء، وعليه يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل إلى نمط تنظيمي أكثر عقلانية وأكثر إنتاجية، وعليه فإن الهدف من التغيير هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية أو بتعبير أخر الوصول إلى رضا الزبون عن ما تقدمه إلى المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، وبالرغم من أن التغيير التنظيمي يشتمل مختلف النواحي التنظيمية إلا إن نجاحه يعتمد بصفة كبيرة على العنصر البشري في المنظمة، من حيث استيعاب أفراد المنظمة للتغيير وتقبلهم له، ويظهر ذلك من خلال مواقفهم واتجاهاتهم نحو التغيير، والتي بدورها تكون مرتبطة بالثقافة التي يحملونها ومدى وعيهم بأهمية التغيير، وعليه فان نجاح التغيير مرتبط بالدرجة الأولى بالعنصر البشري.

1.2. تطور التغيير التنظيمي:

إن التغيير كما يمس المجتمع الإنساني فهو يمس المنظمة باعتبارها مجتمع مصغر، أو باعتبارها أحد أنظمة المجتمع، وعليه فان تاريخ التغيير التنظيمي مرتبط بالأحداث والتغييرات التي تحدث في المجتمع بمختلف أنواعها وأشكالها الاقتصادية السياسية و التكنولوجية... الخ.

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 01: تطور التغيير التنظيمي.[1]

[1] -Kechad (R) ," l'essentiel du management, revue spécialisée", paris, out, 1998, p113.

المكان	النظرية	السنة
أمريكا أمريكا فرنسا	– مدرسة الإدارة العلمية التايلورية – نمط T (فورد) – المبادئ الإدارية لفايول	(1900– 1920) – السياق الزمني الحرب العالمية الأولى. – الثورة البلشفية
أمريكا	– مدرسة العلاقات الإنسانية. – النظرية السلوكية (ماسلو، ليكرت ماكريفوز لوين، ارجيرس)	(1920– 1950) – الأزمة الاقتصادية العالمية (1929–1933) وفترة الحرب العالمية الثانية
أمريكا	– مخطط مارشال – انتقال التسيير الأمريكي إلى أوربا واليابان. – بيتر ديريكر (Drucker)	(1950– 1961) – إعادة بناء أوربا واليابان. – ثورة تحر الدول المستعمرة (الجزائر الفيتنام...الخ).
أمريكا	– رواج التخطيط الاستراتيجي. – الاتحاد الاستراتيجي لايقور انصوف (Igor Anssoff)	(1961– 1973) – فترة التحرر من الاستعمار واستقلال الجزائر.
فرنسا	– الظاهرة البيروقراطية لميشال كروزي	– الحرب الباردة بين الشرق والغرب.
اليابان	ا – إنتشار الاشتراكية في معظم المتحررة. – المواجهة بين نمطين من المؤسسات المؤسسة الرأسمالية والمؤسسة الاشتراكية. – فلسفة الجودة في اليابان ادمينغ (Edming) بأمريكا نظرية لاوشي (صفر عطل صفر مخزون (صفر ملف صفر زمن).	(1973.1980) – الأزمة البترولية 1973. – تحرر الفيتنام. – تأميم المحروقات بالجزائر.
كندا فرنسا	– الأدوار العشرة للتسيير من طرف (H.Minteberg) – الفاعل والنسق لكروزي. – النمط الثالث من المؤسسات (صفر احتقار) (H.Seriegx) – ثمن التميز (T.peters et R Waerm)	(1980.1988) – بداية الأزمة المالية. – نهاية الاشتراكية وبداية تقدم العولمة في النظام الرأسمالي. – التطور المذهل لوسائل الاتصال و المعلومات

2.2. خصائص التغيير التنظيمي:

يشمل التغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص هي كالآتي:

– التغيير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة يتضمن إحداث تعديلات في أحد جوانب المنظمة، يتطلب الأمر تعديلها أي أن التغيير التنظيمي يتم وفق خطة عمل متكاملة.

– يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المنظمة، وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود، التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية.[1]

– تتصف عملية التغيير التنظيمي بأنها خطة متكاملة، فهي لا تخص جانب واحد فقط في المنظمة أو جزء محدد مها، بل تشمل كافة العناصر المشكلة للمنظمة، ذلك أنه يصعب تغيير عنصر بمعزل عن بقية العناصر الأخرى.

– لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على مستوى إداري معين، فهي تشمل جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.

– من أهم الخصانص التي تميز التغيير التنظيمي هو أنه يتميز بالمقاومة من طرق أعضاء التنظيم، أي أن أعضاء التنظيم يقاومون التغييرات التي تتم في المنظمة، وذلك لعدة أسباب سنتطرق إليها عند معالجة هذا العنصر.

3.2. أسباب و دوافع التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عفوية أو تلقائية، بل كما قلنا سابقا هي عملية مقصودة تهدف المؤسسة من خلالها إلى التأقلم مع الظروف المحيطة بها، ذلك أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح وليس مغلق كما كان ينظر إليه من طرف علماء التنظيم الكلاسيكيين، وبما أن المحيط الخارجي وما يحتويه من مكونات (المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، التكنولوجي،....الخ) هو محيط متغير، فيتوجب على المؤسسة التأقلم من هذا التغيير و تجد نفسها معزولة عن محيطها، وهذا ما يؤدي بها إلى الزوال.

وباختصار يمكن حصر أسباب التغيير التنظيمي كالآتي:

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون طبعة،2003، ص375.

1.3.2. التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عنصر محدد في التغيير التنظيمي، حيث أن تاريخ المؤسسة في العالم أظهر أن التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج كانت أكثر العوامل شيوعا، من حيث تأثيرا على الإنتاج من حيث الكم والكيف.

إن العامل التكنولوجي استعمل في المؤسسة الاقتصادية منذ ظهور الآلة في بريطانيا والثورة الصناعية إلى يومنا هذا، فالاختراعات التكنولوجية لعبت دورا مهما في تطوير الإنتاج.

2.3.2. الزبون:

منذ الأزمة الاقتصادية العالمية (1929– 1933)، تغير مفهوم المؤسسة كليا وتحول من مؤسسة النسق المغلق إلى مؤسسة النسق المفتوح على المحيط، حيث أصبح الزبون أو المستهلك يشكل في المؤسسة الحديثة سبب رئيسي للتغيير، وعليه فان كل المتعاملين في مجال التسويق أصبحوا يركزون على هذا المتغير لذا عرف علم التسويق تطورا كبيرا من أجل تحليل وفهم سلوك المستهلك وثقافته الاستهلاكية.

وفي هذا الصدد يقول: بيتر دريكر (Peter drucker): " أن الأسواق لا تخلق من قبل الرب، ولا من قبل الطبيعة، ولا من طرف القوى الاقتصادية، ولكن من قبل رجال الأعمال، في كل الحالات هاته الأعمال هي التي تخلق الزبون الذي بدوره يحدد ماذا سيكون هذا العمل ".[1]

3.3.2. المنافسة:

إن عامل المنافسة مرتبط بظهور النظام الرأسمالي الذي يؤكد على الحرية الفردية، ويظهر ذلك جليا في المبدأ المشهور لأدم سميت (دعه يعمل دعه يمر)، هذه الحرية المطلقة في امتلاك وسائل الإنتاج والعمل أدت في الماضي إلى ظهور نظام رأسمالي لم تتوقف فيه المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بل انتقلت إلى مستوى أعلى أي إلى مستوى الدول في الحصول على المستعمرات، واستغلال ثرواتها المادية والبشرية، وبالرغم من أن النظام الرأسمالي لم يعد بالصفة التي كان عليها في الماضي بسبب الانتقادات الموجهة إليه إلا أن المنافسة عرفت إشكالات أخرى، ومجالات أخرى تمثل الإشكالات الجديدة للمنافسة في التكتلات الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية (الهولدنج، الكارتل، التروست) .

4.3.2. الثقافة الداخلية للمؤسسة:

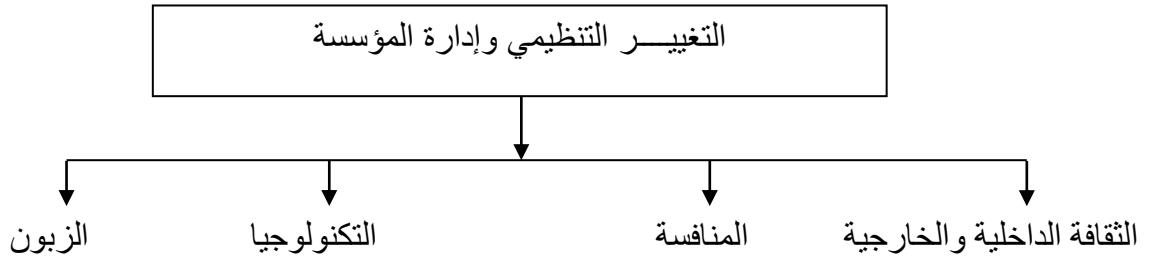
لقد ورد في هذا المجال في سنوات 1980 العديد من الكتابات، والتي تضمنت التغير الثقافي كاستجابة للضغط الخارجي للمؤسسة أو ما يسمى بالتأقلم الاستراتيجي.

[1] -Drucker (p)," La pratique de la direction des l'entreprises ", Edition d'organisation, paris,(1997).

إن معظم الأبحاث التي كانت تهتم بالتغيير التنظيمي كان جزء حول العلاقة بين المؤسسة والمحيط، والجزء الأخر حول وجود وأهمية الثقافة بالمؤسسة.

فالمؤسسة لن تبقى في الوجود إذا لم تتأقلم مع محيطها عن طريق التغيير، من حيث حجم الهيكل التنظيمي الذي كان يتميز بكثرة المستويات التنظيمية، والتي لم تعد تتماشى مع التسيير الحديث الذي يعتمد على سرعة المعلومة واتخاذ القرار هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد يصطدم التغيير في الهياكل والقوانين ووسائل الإنتاج والاتصال بالثقافة التقليدية للمؤسسة كالثقافة البيروقراطية، وبالتالي هذه الثقافة قد تؤدي إلى فشل عملية التغيير كونها لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط الخارجي، وبالتالي أصبحت المؤسسات خاصة الأمريكية تركز على خلق ثقافة جديدة ناجعة وفعالة مبنية على الحرية والعدالة والمبادرة، والتي تجسدت في (فرق العمل الذاتية، حلقات الجودة، الجودة الشاملة،....الخ)،

والشكل الموالي يختصر أسباب التغيير التنظيمي المذكورة سابقا.



شكل رقم 01: أسباب التغيير التنظيمي[1]

كما ترى (دانا جايمس، وبتس، وجايمس، روبيتسن) مؤلفا كتاب التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج بأن هناك أربعة أسباب للتغيير التنظيمي للمؤسسة يمكن تلخيصها كما يلي:

– **الأزمة (crise)** : أي أن تتعرض المؤسسة إلى أزمة، وهنا يتحتم على المؤسسة إحداث التغيير للخروج من هاته الأزمة.

– **الرؤية (vision):** أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل، أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن طريق التغيير.

– **الفرصة:** أي اعتبار التغيير شرط للمؤسسة للوصول إلى الأحسن، وبالتالي ينظر إليه على أنه فرصة لا يجب تركها.

[1] - Kechad (R)," L'essentiel du mangement revue spécialisée " , paris, out , 1998, p 391.

– **التهديد:** أي التنبؤ بحدوث شيء ما في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة واستمراريتها، ولهذا كان التغيير التنظيمي أمر ضروري وحيوي في حياة المؤسسة، فما هي الشروط والأدوات المنهجية لعملية التغيير؟

4.2. أنماط وأشكال التغيير التنظيمي:

1.4.2 .التغيير استجابة لضغوط خارجية:

فقد تبادر إدارة التنظيمات إلى اتخاذ إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع أو الأساليب بمجرد حدوث تغييرات سابقة في بعض ظروف المجتمع، في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى اختيار التغيرات الضرورية وتبدأ في تنفيذها داخل التنظيم.

2.4.2. التغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يتطلع هذا النمط من التغيير نحو التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم، ما قد يؤدي إلى تعرضه لتناقضات وصراعات مع تنظيمات أخرى. [1]

3.4.2. التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية:

فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى "إعادة التنظيم " (Réorganisation)، وذلك عندما تعلم الإدارة بأن هناك حاجة ماسة إلى التغيير على ضوء توفر المؤشرات الدالة عن وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل: مشكل كثرة الشكاوي، وحدوث النزاعات والاضطرابات العمالية.

ومن جهة أخرى يمكن الإشارة إلى أن تلك الأنماط الثلاثة للتغيير السالفة الذكر قد تتخذ أيا منها الصور التالية :

– **التغيير المتدرج:** ويبدأ بالأمور البسيطة التي يسهل تقبلها، ثم لا يلبث أن يتدرج نحو الأمور الأكثر تعقيدا التي قد يصعب قبولها.

– **التغيير المحلي:** ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي من التغيير إلى أهداف جزئية، حيث يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع إلى غاية نهاية الفترة المرسومة في الخطة، والتي يتم فيها تحقيق الهدف النهائي.

– **التغيير الثوري أو شامل:** ويستهدف كل العناصر المراد تغييرها دفعة واحدة، وبطريقة حاسمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها.[2]

---

[1] -Kechad (R) ," le même référence ", p392.

[2]- علي السلمى، " تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، دون طبعة، دون سنة، ص245.

5.2. أهداف التغيير:

و إلى جانب الأهداف المعلنة لأي تغيير تنظيمي، والتي تتمثل عادة في الربح والزيادة في الإنتاج والإنتاجية هناك أهداف أخرى، ومنها التغيير في الطريقة التي تكيف التنظيمات بموجبها مع المحيط الخارجي وتغيرات أنماط سلوكيات العمال حتى تتكيف مع الظروف المستجدة.[1]

وكذلك من أهداف التغيير تحسين وسائل إرضاء الحاجات الاقتصادية للفرد، وتنمية العمل الإنساني لدى الفرد والمساهمة في إرضاء الفرد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

إن أهم تغيير يحدث في التنظيم هو تغيير سلوكيات العمال، وتعديلها لكي تتناسب مع أهداف التنظيم ويمكن أن تحصر أهداف التغيير التنظيمي في عاملين أساسيين هما: التطوير والتنظيم من أجل التوافق مع المتغيرات البيئية وتغيير سلوك العاملين.

6.2. منهجية التغيير في المنظمات:

لقد قام العديد من الباحثين في مجال التنظيم بدراسات عديدة حول موضوع التغيير التنظيمي، وخلال الدراسات والتجارب الميدانية وصلوا إلى نتائج مهمة حول عملية التغيير، من حيث الأدوات والشروط الضرورية للتغيير الناجح، وما هي الفئات المعنية بعملية التغيير؟ وما هي المعوقات التي يتعرضون لها أثناء عملية التغيير؟

وحتى تتم عملية التغيير بفاعلية، يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة ترتكز على الوضع الحالي للمنشأة للانتقال إلى وضع أفضل في المستقبل.

1.6.2. المدير كقائد لعملية التغيير:

إن عملية تغيير ما يجب أن تبدأ به هو المدير باعتباره هو من سيقود عملية التغيير، وأول ما يجب إدراكه هو الحاجة إلى التغيير، وذلك بالانطلاق من الوضع الراهن للمؤسسة والتخطيط إلى النتائج التي سوف يحققها التغيير والصعوبات التي ستواجه عملية التغيير، ويمكن اختصار ذلك في المعادلة الخاصة بالتغيير والتي وردت في مؤلف طارق سويدان في مؤلفه (منهجية التغيير في المنظمات).

$$C=A * B * D* >X$$

C: احتمالية النجاح.

A: عدم الرضا عن الوضع الحالي.

B: النتائج المرجوة من الحصول عليها بعد التغيير.

[1]- غياث بوثلجة، " مبادئ التسيير البشري"، دار العرب للنشر، وهران، طبعة02، 2004، ص59.

D: الخطوات الأولى الثابتة نحو الهدف المراد الوصول إليه.

X: تكلفة التغيير.

وعلى قائد التغيير أن يعي هذه المتغيرات جيدا، ويعي أن الحاجة إلى التغيير أول هذه المتغيرات، ويؤكد " تويل تيكي" أستاذ الأعمال بجامعة ميتشغان الأمريكية ومؤلف كتابه الشهير عن تاريخ التغيير فشركة جنرال اليكتريك بعنوان (حدد مصيرك قبل أن يفعل ذلك شخص أخر) بأن (جعل المؤسسة تعي الحاجة إلى التغيير هو أقوى مفهوم يحرك المشاعر ويسبب الرعب في تغيير أي مؤسسة).[1] ، وبعد أن يعي المدير الحاجة إلى التغيير عليه أن يقوم بالتفكير في نفسه وتقييم قدراته وكفاءاته، مهاراته، نقاط القوة والضعف لديه، لأنه بالاستناد إلى ذلك سوف يحدد الأفراد أو فريق العمل الذي سوف يساعده في انجاز عملية التغيير، ومن الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير التغيير الفعال هي كما يلي:

- القدرة على تحديد المشاكل وأسبابها.
- أن يتحلى بالصبر والتحكم في الأعصاب أثناء المواقف الحرجة.
- الحرص على مشاركة الآخرين عند الضرورة.
- أن تتوفر لديه القدرة والكفاءة اللازمة على وضع أهداف واضحة وشاملة.
- البحث عن كفاءة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار.

ولكن في الحقيقة قد لا تجد قائد يتوفر على كل الصفات السابقة الذكر، أي وجود قائد مثالي لذا نجد عدة أنماط من المدراء أو القادة ويمكن تصنيفهم كالأتي:

1.1.6.2. النمط الماهر: من مميزاته ما يلي:

- لا يهتم بالتفاصيل في أداء المهام.
- يراعي قدرات الأفراد في القيام بمهامهم.
- لا يميل إلى وضع الحواجز بينه وبين الآخرين.
- يركز كثيرا على الإنتاج والزبائن.
- يجند الاتصالات الرسمية.
- شعاره البقاء وهو الاسم الحالي لعالم اليوم.

2.1.6.2. البطل الأسطوري: من مميزاته أنه:

[1]- طارق السويدان، " منهجية التغيير في المنظمات "، دار حزم للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، دون طبعة، 2001، ص38.

- يقضي معظم وقته في إدارة العمل.
- يشرف على كل الإجراءات الروتينية للإدارة.
- يهتم بتطوير قدراته ومهاراته في العمل، والحصول على أفكار جديدة وتقديمها للآخرين.
- ينظر إليه الآخرين على أنه بطل أسطوري.
- يحتفظ بالمهام الرئيسة لنفسه عكس القائد الماهر، وبالتالي لا يهتم بتدريب الآخرين على اتخاذ القرارات بأنفسهم.
- لديه القدرة على تغيير أداء المنظمة إلى الأحسن، ولكن بمعدل نمو أقل من المعدلات التي تتطلبها البيئة، ذلك بسبب عدم امتلاك الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي، أي التفكير في المستقبل أو التعامل مع التغيير بفاعلية.

3.1.6.2. النمط الفضولي: ويتصف بأنه:[1]

- يهتم بتنمية مستوى المهارات الإدارية، إما عن طريق التدريب أو تعيين أعضاء جدد، إلا أنه لا يتمكن من التسيير الأمور والمهام الروتينية.
- يضيع الكثير من الوقت في اقتراح وتعديل النظم الإدارية التي قد لا تكون ضرورية.
- عندما يفوض السلطة للآخرين للقيام ببعض المهام يقضي معظم وقته في مراقبتهم، ويتدخل بمنع حدوث الخطأ.
- أول من يحضر للعمل وأخره من يغادره، تكمن عيوبه في تسيير الأعمال الروتينية، كما أن تدخله المستمر في أعمال الآخرين ومراقبتهم يحد من إمكانيات وضع إستراتيجية فعالة للتغيير.

4.1.6.2. النمط الاستراتيجي:

يعتبر النمط الاستراتيجي أكثر الأنماط ملائمة لإدارة عملية التغيير، وتحفيز الأفراد وتزويدهم بالصلاحيات اللازمة، ومن خصائصه أن يتميز بـ:

- تطوير مهارات وقدرات فريق العمل إلى أقصى حد ممكن.
- يخصص الوقت الكافي من وقته للتفكير الاستراتيجي (التفكير للمستقبل).
- يخصص ما يقرب ثلث وقته في المتابعة، وحل المشاكل، والثلث الثاني في تحفيز وتطوير وتوجيه الأفراد، والثلث الثالث في التفكير الاستراتيجي.

[1]- نفس المرجع، ص38.

– في الحقيقة لا يوجد نمط قيادي صالح لكل الحالات لوضعيات التغيير التنظيمي، لذا يجب تحقيق التوازن بين الأنماط الأربعة السابقة الذكر.

2.6.2. فريق التغيير:

إن عملية التغيير لا تقوم على شخص واحد، لذا لابد على قائد التغيير أو القائم على عملية التغيير من تعيين فريق العمل، الذي سيكون بمثابة العون في تقديم الأفكار والاقتراحات حول عملية التغيير، لذا على قائد التغيير اختيار معاونين بعناية فائقة ويتم ذلك كما يلي:

- تحليل الخصائص الشخصية والثقافية لفريق العمل.
- تكوين صورة واضحة عن أعضاء فريق العمل.
- تشكيل فريق عمل كفؤ فعال منسجم متوازن ومتناسق.

– عند اختيار فريق العمل يجب الموازنة بين الأنماط الأربعة من الأفراد والذين يوصفون كما يلي:

الجدول رقم 02: أصناف فرق التغيير.[1]

النوع	الصفات
النوع المبتكر	– يقدم دائما أفكار ابتكاريه ورؤية مستقبلية جديدة. – يبحث دائما عن الأمور الجديدة غير مألوفة. – يتحمل المخاطرة ويتحمس لتجربة أفكاره
النوع الملهم	– قادر على تحفيز وتشجيع الأفراد. – يتمتع بالجاذبية وموهبة القيادة. – يوجه الآخرين في العمل.
النوع العملي	– واقعي. – تحليلي.
النوع التنفيذي	– يحول الأمور إلى أشياء ذات جدوى. – يسعى دائما إلى النتائج. – يجيد الجوانب التنفيذية.

[1]- عبد العزيز رأس المال، "كيف يتحرك المجتمع ونتائج ذلك على العلاقات الاجتماعية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، ط10،1993 ، ص50.

3.6.2. مراحل عملية التغيير:

إن عملية التغيير التنظيمي عملية هامة وحاسمة في حياة المؤسسة، وهي عملية حساسة للغاية فقد يتوقف مستقبل المؤسسة واستمراريتها على نتائج عملية التغيير، لذا يجب أن تراعي كل الجوانب التي من شانها أن تؤثر في عملية التغيير، وأن يتم ذلك وفق ترتيب منطقي، ويرى الباحثون في مجال التغيير التنظيمي أن أول مرحلة يجب أن يمر عليها القائمين بالتغيير هي:

1.3.6.2. الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية:

عندما يبدأ الشعور بضرورة التغيير يبدأ التفكير في إعداد خطة لإحداثه في البداية تبدو الأمور غير واضحة ومبهمة، لذا يبدأ القائمين على التغيير في محاولة التأكد من قدراتهم ومهاراتهم الشخصية على تحمل مسؤولية إدارة التغيير، سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنشأة ككل.

وأول شخص يمسه ذلك هو المدير باعتباره قائد عملية التغيير والمسئول الأول عن هاته العملية، لذا عليه اكتشاف مهاراته ومدى استعداده ذهنيا ونفسيا، وتكون لديه فكرة مبدئية وصورة عامة عن عملية التغيير لذا يجب عليه ما يلي:

- تكوين الرؤية المستقبلية التي تصبح محور التغيير.

- تحديد الهدف من التغيير، وهذا شيء مهم جدا في نجاح عملية التغيير حيث يقول: "جون كوتر" في هذا الصدد: (أن من أكبر المشاكل المتعلقة ببرامج التغيير هي الأهداف الغير واضحة مثل: الفرق التي يتم تحريكها أو عدد الأفكار التي تم إيجادها....).[1]

- تحديد الفرص الرئيسية التي تساعد على تحقيق التغيير.

- تحدد العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير المرغوب.

- التفكير العميق في الذي يريد الوصول إليه، وهل لديه القدرة والمهارة على الاتصال بأعضاء الفريق الذي يعمل معه.

- يجب معرفة أعضاء الفريق الذي يعمل معه، وتوقع الجماعة أو العناصر التي ستقاوم عملية التغيير.

2.3.6.2. الإعداد للتغيير: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل وتشخيص المشكلة والرؤية المستقبلية.

- إيجاد الفرص والحلول والبدائل الممكنة.

[1]- طارق السويدان، مرجع سابق، ص44.

- حصر الأفكار أو مختلف وجهات النظر بدقة ووضوح.
- تحديد الأولويات بدقة.
- تحديد المشكلات التي قد تعيق تطبيق التغيير.
- انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.
- دراسة مدى تأثير التغيير على أفراد التنظيم.
- الحرص على خلق مناخ يتميز بالتعاون والتفاهم يشجع على عملية التغيير وتنفيذ القرارات.

3.3.6.2. تطبيق التغيير:

ويتضمن تطبيق عملية التغيير ما يلي:

- توكل الأعمال والمهام إلى الأفراد المناسبين.
- التنسيق بين المهام والأنشطة بفاعلية.
- تحديد الوقت المناسب لانجاز المهام وتقدم سير العمل.
- الاعتماد على سياسة الإعلام والاتصال، يطلع الأفراد من خلالها على كل ما يجري بالمؤسسة.
- الإصرار على النجاح والتقدم، وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتحقيق النجاح.
- بناء روح التعاون والعمل الجماعي.
- الاعتماد على لامركزية عن طريق تفويضها للأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة وروح المسؤولية.[1]

7.2. التغيير الاستراتيجي:

تعتبر الإستراتيجية من الموضوعات الشائعة في مجال التسيير الحديث، بالرغم من أن ظهورها تعلق بالعلوم الحربية وقد انتقل استخدامها على علوم التسيير والإدارة من أجل الوصول إلى أسواق جديدة، أو التخطيط على المستوى الطويل لأجل الحصول على مصادر تمويلية جديدة، وقد أجري دراسات معمقة كثيرة حول الاستراتجيات المتعلقة بعملية التغيير، إلا أن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت اعتمدت بصفة أساسية على النموذج الذي قدمه "كريت لوين" عام (1947)، والذي يشير فيه إلى أن عملية التغيير تتكون من ثلاث مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة[2] وتتمثل فيما يلي:

1.7.2. مرحلة التحليل والتحرر:

[1]- طارق السويدان، نفس المرجع، ص45.

[2]- عبد العزيز رأس المال، مرجع سابق، ص98.

وهي مرحلة مهمة تتطلب تفكير عميق فيما يحدث وتحليلها بغرض رسم صورة كاملة عن ما يحدث، تشخص لنا المشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة، وما هي الجوانب التي يجب أن تتغير كما يجب التحرر من القيود والافتراضات السلبية، كما يجب التخلص من العوائق النفسية كالخوف من الفشل خاصة لدى مدير المؤسسة أو القائم على عملية التغيير، لأنه إذا لم يكن مقتنع بالتغيير فلن يستطيع إقناع الآخرين بذلك ثاني مرحلة تأتي بعد ذلك هي.

2.7.2. مرحلة التغيير:

وهذه المرحلة هي مرحلة المبادرات والأفكار المبتكرة، في إيجاد البدائل والحلول والإجراءات للمشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة، كما يجب توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك ، وتهيئة البيئة الصالحة والملائمة للتغيير والتطور والتفكير في خطط العمل ومتطلباته.

3.7.2. مرحلة إعادة البناء والتثبيت:

في هاته المرحلة تقيم الحلول والأفكار المقترحة، ومن خلال هذا التقييم نختار الحل الأنسب والأفضل، وعلى أساس ذلك يتم وضع خطة التنفيذ والاتفاق على القيم والاتجاهات والأهداف الجديدة التي ترغب في الوصول إليها، وتوفير الإمكانات اللازمة لتثبيتها ودعمها لتحل محل الوضع القديم الذي تريد تغييره، فيما يلي مجموعة من الاستراتجيات الخاصة بعملية التغيير.

الجدول رقم 03: مجموعة الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير.[1]

الاستراتيجية	محتواها	الايجابيات	السلبيات
التحليلية	– النصح والمشورة. – العلاج النفسي. – المجموعات الداعمة – النمو الذاتي.	– مركزة ومكثفة. – لها وقت محدد. – الخصوصية. – الحساسية.	– تعتمد على التطوع الشخصي . – التركيز على الاتجاهات. – قد تسبب الأذى للآخرين
المواجهة	– الاجتماعات. – المفاوضات. – وجود طرف ثالث.	– واقعية. – تعتمد على مصادر – القوة	– العدائية. – العزلة. – الفردية.
المشورة	– الاستشارات. – المساعدة.	– أفكار وحلول جديدة – الموضوعية – الخبرات الخاصة.	– ارتفاع التكلفة. – الحلول الضعيفة. – التأثيرات.

[1]- عبد العزيز رأس المال، نفس المرجع، ص102.

			– الدقة المتناهية.
الاقتصادية	– زيادة الوارد. – تغيير نظم الحوافز.	– التطابق السريع. –الاستمرارية.	– مشكلات العدالة – مخطط الاستثمار. – استهلاك الوقت. – التوافق مع النظم الأخرى – جماعات الضغط الداخلية والخارجية
التعليمية	– التدريب. – الندوات. – البرامج الجامعية.	– معارف ومهارات جديدة – استمرارية التأثير.	– الاستجابة للحاجة الغير مطلوبة – البرامج معدة مسبقا. – التأثير قصير الأجل.
الإجرائية	– التغييرات أساسية في سير العمل. – التصحيحات الإجرائية. – تغيير القاعدة والقوانين.	– المرونة. – التركيز على الكفاءة. – السرعة والوضوح.	– السطحية. – التركيز على أعراض المشكلات. – مخاطر عدم التنفيذ.
العسكرية	– خلق التهديدات والأعداء. – الالتزام الإجباري. – اتخاذ القرارات الجماعية	– السرعة والوضوح. – العدو المشترك. – تعزيز الهيكل.	– المقاومة. – العدائية. – الحسادة. – الاعتماد على النفوذ.
الهيكلية	– إعادة التنظيم – توسيع نطاق الإشراف.	– التركيز على الجانب العلمي. – الوضوح. – التركيز على القوة.	

التكنولوجية	– نظم جديدة. – آلات جديدة. – تكنولوجيا جديدة.	– تحسين الكفاءة. – التحديث. – إثارة التحدي. – التأثيرات الايجابية. الجانبية من جودة العمل والسلامة.	– تهديد مشاعر الاستقرار في العمل – التحديث الثوري. – المقاومة أثناء فترة التعلم.

8.2. مجالات التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم، وفي نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما، وطبيعيته معقدة نتيجة للعلاقات المتداخلة بين هذه المجالات وأول هذه العناصر هي: [1]

1.8.2. الأفراد:

يعتبر الأفراد أكثر المجالات صعوبة في عملة التغيير، فلن تستطيع تغييرهم بمجرد قرار أو عن طريق حديث ودي أو برنامج تدريبي، فالإنسان من أكثر الكائنات تعقيدا كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير، كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغيير، وكذلك مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير، وفي هذا الصدد يقول: "دوقلاس سميت" : (لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص أخر، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ...يجب أن تجدد هدفك في تشكيل ذاتك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة ستخدم الضمير "نحن" الذي يمكن أن يجعل التغيير والأداء وقعا ملموسا)،[2] وتكمن الصعوبة الحقيقية في هذا الجانب من جوانب التغيير في مقاومة الأفراد للتغيير هذا العنصر الذي سنتحدث عنه فيما يأتي بأكثر دقة وأكثر تفصيل.

2.8.2. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التنظيمي الذي من خلاله يتحدد من يعمل؟ ومن؟ وكيف؟ ومع من؟ من السهل تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنه يتعلق بالجانب التقني، وليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات، وفي كل الأوقات كما لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل، وهذا يدل على تنوع الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمة.

---

[1]- عبد العزيز رأس المال، مرجع سبق ذكره، ص102.

[2]- دوجلاس. ك . سميث، " إدارة التغيير كيف المبادئ والإستراتيجيات "، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، دون طبعة،2002، ص44.

ولأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المنظمة مرتبط بعدة محددات مثل: أهداف المنظمة، ونشاطها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، وكل هذه العناصر أو المحددات هي عناصر متغيرة وليست ثابتة، فان التغيير في هاته العناصر يتطلب التغيير في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع التغيير الحادث، وبالرغم أنه من السهل تغيير الهيكل التنظيمي إلا أن المشكلة تتمثل في عدم اتفاقه مع ما يحدث من تغيير في المحيط، لذا يجب تصميمه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار التوجه الجديد للمؤسسة.

3.8.2. القواعد التنظيمية:

يتكون التنظيم عادة من قواعد رسمية تنظم سير العمل داخل المؤسسة مثل: علاقات العمل، العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أوقات الدخول إلى العمل ومغادرته، ومن السهل كذلك التغيير في قواعد العمل لكن المشكل الذي يطرح هو: هل الأفراد سيلتزمون بالقواعد التنظيمية الجديدة؟ بالإضافة إلى ذلك هناك قواعد غير رسمية وغير واضحة يصعب تحديدها والتحكم بها، وغالبا ما يكون للقواعد الغير رسمية جذور راسخة وقوية ليس من السهل أن يتخلي الأفراد عنها، وهذا ما أشار إليه "مايو" عند دراسته للتنظيم غير الرسمي يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين القواعد الرسمية وغير الرسمية وأن تحللها وتدرسها بدقة لمعرفة مدى تأثيرها على التغيير سواء كان ذلك ايجابيا أم سلبيا.[1]

4.8.2. ثقافة المؤسسة:

تعتبر هذه النقطة دقيقة وحساسة كونها تتعلق بالجانب المعنوي للمؤسسة أو روح المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة، وهي تتشكل من مجموعة القيم والمعتقدات، الرموز، الطقوس، والسلوك، التي تميز أفراد التنظيم وهذه المكونات الثقافة ثابتة نسبيا وتتطور عبر سنين طويلة من الزمن، وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمؤسسة لذا من الصعب تغيير ثقافة المؤسسة، ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن تغييرها أبدا، فعندما تتعرض المؤسسة إلى أزمة تهدد وجودها في هاته الحالة يجد الأفراد أنفسهم مضطرون لتغيير ثقافتهم التي لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط، بل هم أنفسهم يسعون، ويبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء، بالتالي يبادرون إلى خلق ثقافة ومعايير جديدة ملائمة.

5.8.2. النظم الخاصة بالتغيير:

تضم المؤسسة مجموعة من النظم المتكاملة فيما بينها، وتعمل هذه النظم على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل: نظام الرقابة، ونظام الاتصال، الحوافز..... الخ، وهذه النظم بدورها تتأثر بما يحدث من متغيرات في المحيط التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج وتطور وسائل الإعلام والاتصال، وهذا يحتم على المؤسسة التغيير في هذه الأنظمة حتى تواكب التطور الذي يجري في

[1]- دوجلاس. ك. سميث، نفس المرجع، ص45.

المحيط، وقد لا يواجه القائمون على التغيير صعوبة في تغيير النواحي التقنية أو الفنية كما النظم، ولكن الصعوبة التي قد يواجهونها تكمن في الجوانب الإنسانية وذلك من حيث الالتزام بتطبيق النظم، ومن خلال ما سبق ذكره حول مجالات التغيير أن صعوبة التغيير مرتبطة دائما بالعنصر البشري من حيث تغيير سلوكاته وأفكاره القديمة، أو التي تعود عليها والالتزام بعادات و سلوكات جديدة، وهذا ما يؤدي بنا إلى طرح سؤال جوهري، وهو كيف يتصرف الأفراد خلال مراحل عملية التغيير؟.

9.2. ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي:

إن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تختلف من شخص لأخر، وذلك حسب درجة استيعابهم لعملية التغيير وحسب مراكزهم وأهدافهم وقيمهم ووجهات نظرهم، ومن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بنوع من التحليل العميق، وذلك بالتطرق إلى الجانب السوسيولوجي والسوسيوثقافي هو "ميشال كروزي" في مؤلفه (الفاعل والنسق)، حيث يرى بأن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وأعضاء التنظيم عبارة عن فاعلين اجتماعيين كل فاعل له منطقه وقيمه وأهدافه الخاصة به، وأثناء وجوده في بعض الوضعيات في التنظيم الفاعل لا يبقى جامدا أمام هذه الوضعية، بل يحاول دائما الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية التي يستطيع من خلالها المراقبة أو ما يطلق عليها مجال الريبة، وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونه من المعلومات واتصاله مع المحيط الخارجي، أو ببساطة بواسطة قدراته في تغيير القواعد الفاعل سلوكه الغير ثابت، فهو يضع إستراتيجية بغية الوصول إلى أهدافه هذه الأهداف التي تتطابق مع أهداف التنظيم الرسمي، خلال ذلك فإن الفاعل والتنظيم كل منهما مرتبط بالأخرى.[1]

وعند القيام بتحويل أو تغيير في النظام، فإن ذلك سيؤدي إلى تحطيم هذه العلاقة، حيث إن معظم الفاعلين لم يصلوا إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، لذا يعملون على خلق بعض التوازن في العلاقة بين الفاعل والنسق ولا يكون لوحده، فهناك فاعلون آخرون لهم أدوار يلعبونها وأهداف يرمون إلى الوصول إليها، إذن كل الفاعلين يكونون في الفاعل ويبحثون عن الورقة الضاغطة (الرهان) في وظيفة السلطة، والتي يستطيعون استعمالها في المفاوضات مع الآخرين، إن كل من التنظيم ونظام التسيير والقواعد الرسمية تعتبر بمثابة رهان السلطة بالنسبة للفاعلين.

وتشكل القسم الأكبر من استراتيجياتهم حسب "كروزي" فإن ضعف الكتابات في مجال التغيير راجع إلى رفض اعتبار أن التغيير شكل اجتماعي، ويرى أن الأفراد هم الذين يغيرون وليس وحدهم الذين يتغيرون، ولكن يتغيرون في مجموعهم داخل جماعتهم وكجماعة.[2]

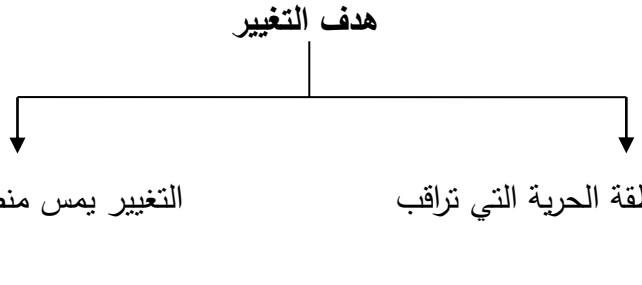
---

[1]- دوجلاس. ك سميث، نفس المرجع، ص46.

[2] -Chevalier (p) & La roche (n), " Culture d'entreprise (étude sur condition de réussite du changemen " , Edition librairie, paris, 1991, p 46.

إن السؤال الجوهري الذي يطرح هنا هو: ما هي طبيعة التغيير ليس في حد ذاته، وإنما نتائج التغيير؟ ويقول "ميشال كروزي" في تعريفه للتغيير: " التغيير ليس مرحلة منطقية للتطور الإنساني وليس لوضع نمط تنظيم اجتماعي أفضل لأنه أكثر عقلانية وليس كذلك، نتيجة طبيعية للصراع بين الأفراد... التغيير أولا هو تحول في نظام الأفعال).

لذا هناك ثلاثة عناصر يجب أن يمسها التغيير وهي طبيعة الرهان، نمط الضبط، وشكل الرقابة الاجتماعية، ذلك أن التغيير ذو طبيعة نسقية ومقاومة، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم 02: ردود أفعال أفراد التنظيم تجاه التغيير والتي تختلف باختلاف هدف التغيير.[1]

فإذا كان التغيير لا يمسى منطقة الحرية التي يتحرك من خلالها الفاعلين سيكون رد فعلهم غير مقاوم للتغيير، والعكس إذا كان التغيير لا يمس منطقة الحرية، فإن هذا التغيير سيواجه بالمقاومة من طرف الفاعلين، وأصل هذه المقاومة يعود إلى حاجة الفرد إلى امتلاك جزء من السلطة داخل التنظيم لأجل المفاوضة على رهانات السلطة ولأنه (لا يوجد تنظيم بدون سلطة ولا يوجد فاعل بدون سلطة والتغيير يمس قلب التنظيم، والفاعلين فيه إذن يمس قلب الحياة الاجتماعية)،[2] وعلى كل حال فإن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تمر وهاته المراحل كما يلي:

1.9.2. مرحلة التحذير:

تتميز هاته المرحلة بالصدمة والشلل، حيث يشعر الأفراد وكأنهم مصابون بالشلل فيشعرون بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل تلقائي للتغيير.

2.9.2. مرحلة الإنكار:

تتميز هاته المرحلة بقلة الاهتمام وعدم المبالاة بعملية التغيير ومعرفة التفصيل، وقد يصل الأمر إلى إنكار عملية التغيير.

[1] -Chevalier (p) & La roche (n), " le même référence ", p 47.

[2] - Le meme reference, p51.

3.9.2. مرحلة الضعف:

في هاته المرحلة يصبح التغيير وقعا مفروضا ولا مفر منه، وبمجرد وإدراك الأفراد لهاته الحقيقة الواضحة يشعرون بمشاعر الغموض وعدم التأكد والشك والغضب وعدم قدرتهم في السيطرة على انفعالاتهم.

4.9.2. مرحلة القبول:

هنا تزول الصدمة ومشاعر الشك والغموض لدى الأفراد، ويصبحون أكثر وعيا بعملية التغيير وتزداد درجة قبولهم له، ويبدؤون في التحرر تدريجيا من تمسكهم بالماضي ويدركون عندئذ أن التغيير حقيقة واقعة لابد من التعامل معها.

5.9.2. مرحلة الاختيار:

في هذه المرحلة يسترجع الأفراد حيويتهم ونشاطهم وينتابهم نوع من الفضول فيحاولون أن يجربون التغيير والوضع الجديد الذي ينتقلون إليه، وتظهر هنا بعض السلبيات مثل: سوء الفهم، ومشاعر الإحباط من الآخرين، ولكن بالموازاة مع ذلك قد تظهر بعض الأفكار الإبداعية.

6.9.2. مرحلة البحث عن معاني التغيير.

في هذه المرحلة تظهر حاجة الأفراد إلى إيجاد معنى جديد وقيم جديدة تدفعهم إلى الاستمرار في عملية التغيير.

7.9.2. مرحلة الاندماج:

هنا يتقبل الأفراد التغيير ويستوعبون معناه الحقيقي ويصبح جزء من حياتهم اليومية، وبالتالي يكتسبون قيم جديدة وثقافة تنظيم جديدة هاته الثقافة التي تمكنهم من التأقلم مع التغيير الخارجي، وقد يستغرق الوصول إلى هاته المرحلة وقتا طويلا وقد لا يصل بعض الأفراد إلى هذه المرحلة ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يتعامل قائد التغيير مع أفراد التنظيم ؟.

إنه بمجرد البدء في عملية التغيير لا يكون الأفراد في نفس المرحلة من مراحل عملية التغيير، وبالتالي لا يفترض أن الجميع سيكونون في نفس المرحلة في وقت واحد، فالأفراد يتحركون بين هذه المراحل من وقت لأخر، وهذا يتطلب من قائد التغيير التحلي بالصبر وإتاحة الوقت الكافي، كما يجب عليه استخدام أساليب مناسبة للتعامل مع الوضعيات والمواقف المختلفة.

10.2. مرحلة مقاومة التغيير:

إن أهم مشكلة قد يصادفها القائمين بالتغيير هي مقاومة التغيير من قبل أعضاء التنظيم، أي أنهم يرفضون ما يطلب منهم تغييره ويقول " جيمس اوتول" في هذا الصدد: " كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة، بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة"،[1] هاته المقاومة التي تكون أحيانا غير منطقية، قد يؤدي إلى فشل عملية التغيير وبالفعل فان الكثير من محاولات التغيير سنوات الثمانينات والتسعينات قد باءت بالفشل، وقد دلت بعض الإحصاءات على أن النسبة من 50% – 60 % من مبادرات التغيير التي حدثت في الثمانينات والتسعينات فشلت في تحقيق الأهداف الموجوة من التغيير، كما دلت المسوح التي أجريت في أواسط التسعينات على أن ثلثي الجهود المبذولة في محاولة التغيير قد فشلت وهذا بالولايات المتحدة الأمريكية.

في هاته المرحلة هناك سؤال أخر يطرح نفسه هو: ما هي الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى مقاومة التغيير، وأهم الأسباب المتفق عليها من قبل الباحثين في مجال التغيير هي ما يلي:

1.10.2. توقع النتائج السلبية:

من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير لدى العاملين هي:

توقع النتائج السلبية لعملية التغيير، أي توقع أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير سوف تتأثر سلبا بذلك التغيير، وهذا يرجع إلى عدم وضوح أهداف التغيير لدى الأفراد وفي هذا الموضوع يقول (مانفريد أف أد، ديفرز) في كتابة بعنوان: " الحياة والموت على الخط السريع للمدير التنفيذي".

(التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية وفقدان الميزات أو مراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد....).[2]

2.10.2. الخوف من زيادة حجم العمل:

يعتبر الخوف من زيادة حجم العمل من أحد الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، حيث أن فكرة التغيير توحي للأفراد بزيادة حجم العمل، وبالتالي زاد الجهد المبذول والحصول على عائد مادي أقل.

[1]- طارق السويدان، مرجع سبق ذكره، ص50.

[2]- نفس المرجع، ص21.

3.10.2. الخوف من تغيير الأوضاع الشخصية للمؤسسة:

إن التغيير يؤدي إلى تغيير الأوضاع الشخصية التي اعتاد عليها الأفراد، وقد حددت ثلاثة أبعاد شائعة لتلك الأوضاع وهي:

1.3.10.2. البعد الرسمي:

ويشمل هذا البعد مجموع الالتزامات المتعلقة بالمسؤولية والأداء حسبما تحدد المؤسسة في مواثيقها ومن الجوانب الرسمية التي يفكر بها العاملون ويتساءلون حولها هي:

- ما الذي يفترض بهم أن يقدموه للمؤسسة.
- ما هو المقابل الذي يلزمهم بتنفيذ العمل.
- كيف ومتى سيتم تقييم العمل ؟ وهل سيتم الربط بين الأجر والأداء في العمل ؟

2.3.10.2. البعد النفسي:

وهنا يتساءل الأفراد حول العلاقات الضمنية للوظيفة مثل: مقدار الجهد المبذول، نوعية الحوافز المتوقعة، والمنافع الشخصية الأخرى نتيجة الجهد المبذول.

3.3.10.2. البعد الاجتماعي:

ويشمل هذا الجانب قيم وعادات العمل داخل المؤسسة مثل: عادات تناول الطعام، وتبادل الحديث ، والإجازات والعطل، وتماسك جماعات العمل، وعلاقات الصداقة، ومختلف العلاقات الراسخة لدى العمال والتي تعودوا عليها، إن تأثير التغيير على هاته الأبعاد الثلاثة يؤدي بالأفراد إلى مقاومة التغيير.

4.3.10.2. ضعف الاتصال:

يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل عملية التغيير، حيث أن ضعف الاتصال بين قيادة التغيير والأفراد العاملين يؤدي إلى سوء الفهم والغموض حول عملية التغيير، أي حول الأسباب وأهداف التغيير، مما يؤدي في غالبا إلى التأويل والشائعات، حيث يرى "جون كوتر" :أن أغلب المؤسسات تعاني من قلة توصيل المعلومات عن التغيير إلى العاملين بنسبة 100% وبعضها 1000% والبعض الآخر بنسبة حيث أن 10000 % قادة التغيير لا يقومون إلا بإلقاء بعض الكلمات حول التغيير وإرسال بعض المذكرات ولا يزيدون فوق ذلك، وهذا يترك العاملين في غموض وحيرة من أمرهم حول كيفية التغيير وأسبابه و الهدف منه، وهذا ما يولد مقاومة شديدة لعملية التغيير.

5.3.10.2. عدم إشراك الأفراد في خطة التغيير:

إن شعور الأفراد بان التغيير مفروض عليهم يجعلهم يقاومونه، وهذا بسبب عدم إشراك الأفراد في إعداد خطة التغيير، وغالبا تعد هذه الخطط من طرف المستشارين أو الباحثين في هذا المجال من خارج المؤسسة حيث يجهلون الظروف الحقيقية التي يعيشها الأفراد داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص أسباب مقاومة التغيير في الجدول الأتي:[1]

الجدول رقم 04: أسباب مقاومة التغيير.[2]

– عدم الاتزان. – بلا دليل. – الثبات. – الاكتفاء. – عدم النضج. – الخوف. – المصلحة الذاتية. – ضعف الثقة بالنفس. – الصدمة من المستقبل. – العبثية. – نقص المعلومات. – الطبيعة الإنسانية. – الشك. – الحماقة. – الغرور. – التفكير الضيق. – قصر النظر. – غش البصيرة.	– التغيير ليس حالة طبيعية. – عليك إثبات أن التغيير سيكون ناقصا. – يحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير. – معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور. – لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب. – الناس تخشى المجهول. – قد يكون التغيير مفيدا للآخرين لكن ليس أنا. – لا تعتقد أننا بمستوى التحديات الجديدة. – مبهورون من التغيير لذا لا نفهمه ونقاومه. – تظهر لك أنواع التغيير على انها مصطنعة. – لا نعرف كيف تغيير وماذا نغير. – البشر يحبون التنافس، عدوانيون، جشعون، أنانيون، وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير. – شك في قادة التغيير. – يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى أن يأتي ونتائج تكون غير متوقعة وسيئة. – يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير. – الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية. – لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا الأشمل. – التفكير الجماعي والحياة الإجتماعية تجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير.

[1]- طارق السويدان، مرجع سابق ذكره، ص22.
[2]- نفس المرجع، ص19.

	– لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شيء حسب افتراضات سابقة.
– الأمل الشامل.	– معظمنا يعيش حياة بلا تمعن.
– المشي بالأحلام.	– قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا.
– الاستثناء.	– لدينا نظريات مختلفة عن العالم وقيم متعارضة مع التغيير.
– الإيديولوجية.	– الأمور لا تتغير بالوثب (القفز).
– أنظمة المؤسسة.	– من أنت لتشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار.
– التدرج.	– استفادة الأقلية في المحافظة على الوضع الدائم أكثر مما تستفيد الأكثرية
– الأصالة.	من التغيير.
– التغيير للأقلية.	– لا يستطيع احد أن يأتي بتغيير فعال لصعوبة الأمر.
– العزيمة.	– إن دروس التاريخ هي دروس ظرفية وليس هناك ما يمكن أن نبنيه عليها
– الظرفية.	لان ظروفنا مختلفة

11.2. معالجة مقاومة التغيير:

إن مقاومة الأفراد لعملية التغيير يؤثر لا محالة على نجاح وفاعلية التغيير، وكما ذكرنا سابقا فإن هناك نسبة 50% – 60% من محاولات التغيير في أمريكا سنة 1994 قد باءت بالفشل، لذا نجد أن مختلف الدراسات التي قامت في هذا الصدد قد ركزت كثيرا على هاته النقطة بالذات، ومن بين الحلول المقترحة لمعالجة هذا المشكل أو التقليل منه ما يلي:

1.11.2. التعليم والاتصال:

ممكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير[1] ، ويتم هذا عن طريق عقد لقاءات بين القائمين بالتغيير وأفراد التنظيم، وذلك لشرح هدف وأسباب التغيير والنتائج التي يرمي إليها، وينصح بأن تضم هذه اللقاءات جميع العاملين في المؤسسة، ومن بين أكبر الاجتماعات التي قامت في هذا المجال هو الاجتماع الذي عقدته فورد سنة 1994 حيث أشترك في الاجتماع 2200عامل وموظف.

2.11.2. المشاركة في التغيير:

وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في التخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل عندها يشعر الأفراد بأنها جزء من هذا التغيير، وليس مفروض عليهم من طرف أطراف آخرين.

[1]- محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعية، بيروت، دون طبعة، 1993، ص355.

3.11.2. المفاوضات من اجل التغيير:

أي التفاوض حول التخلي عن المقاومة وعرقلة التغيير والحصول على مقابل ذي قيمة شخصية، خاصة إذا كان عدد الأفراد الذين يقاومون التغيير قليلين أي ربط الحوافز والمكافآت بعدم رفض ومقاومة التغيير.

4.11.3. الإجبار على التغيير:

أخر أسلوب يمكن استخدامه للتقليل من مقاومة التغيير هو الإجبار أي إجبار الأفراد على التغيير، وذلك باستخدام أسلوب التهديد والعقاب كالتهديد بغلق احد فروع المؤسسة، التهديد بالنقل أو الحرمان من الترقية والمكافآت، أو التقديم السيئ للإدارة.

وبالرغم من انه الغالب ينظر إلى مقاومة التغيير نظرة سلبية، وذلك بسبب تأثيرها على أهداف التغيير والنتائج المرتقبة من عملية التغيير، إلا إن هناك من الكتاب والباحثين من يرون بأن لمقاومة التغيير بعض الايجابيات منها:

– تؤدي بالقائمين على التغيير من مراجعة وتفحص خطة التغيير.[1]

– يمكن للمقاومة أن تساهم في اكتشاف مواطن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تسبب التغيير، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية.

– تزويد المقاومة الإدارة بصورة واضحة حول وحدة الرأي وتماسك الجماعات حول قضية معينة.

– كما إنها تفتح مجال واسع للمناقشة حول موضوع التغيير.

وفي الأخير يلخص القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة ووسط التغيير أن تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسببات مقاومة التغيير ودوافعه وأبعاده وأن تحرص على اختيار المنهج الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذين سوف يتأثرون بالتغيير.[2]

12.2. العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي:

هناك عدد من العوامل التي تساعد على إنجاح عملية التغيير وأهمها ما يلي:

– اشتراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته.

– التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه ...الخ.

---

[1]- حسين حريم، " إدارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003، ص296

[2]- نفس المرجع ، ص297.

– تطبيق التغيير تدريجيا ما أمكن حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الايجابية أو السلبية.

– مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير.

– إجراء تجربة مبدئية على التغيير(Pilot Run) قبل تطبيقه بشكل نهائي.[1]

13.2. البحث عن نماذج نظرية للتغيير التنظيمي:

نظرا لافتقار التراث السوسيولوجي لنظريات جاهزة حول التغيير التنظيمي، فإن جهودنا نحو البحث عن تلك النظريات قد أسفرت عن العثور على مدخلين نظريين هامين كان لهما إسهاما متميزا في هذا المجال، أحدهما حديث يفسر التغيير التنظيمي بالرجوع إلى المصادر الأساسية التي تحركه، أما المدخل الثاني فقد تأسس في السنوات القليلة الماضية محاولا صياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط ، بالاعتماد على مدخل التنمية التنظيمية، ويفسر التغيير بناءا على توجهات رسمها المخطط بغرض الوصول إلى نتائج محددة وفيما يلي نعرض هذين المدخلين بشيء من التفصيل كما سيأتي.[2]

1.13.2. المدخل المهتم بالمصادر المحركة للتغيير التنظيمي:

1.1.13.2. المصدر البيئي:

يتأثر بناء التنظيم بالتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة (Environment) التي تتشكل من مجموعة عناصر التكنولوجية والاقتصادية والقانونية، سياسية، ديمغرافية، ايكولوجية، وثقافية، ومن ثم فإن التأثير المتزايد للتغيير في المحيط بإمكانه أن يتسبب في حدوث تغييرات هامة في التنظيمات، وأبرز مثال على ذلك ما حدث من تغيير في النظام الاقتصادي الأمريكي (Commission Federal Trade) نتيجة ارتفاع أسعار البترول خلال الثمانينات على إدماج مجموعة من المؤسسات الاقتصادية مع بعضها البعض مشكلة ما يسمى بالتكتلات مثل: مركز البترول في كاليفورنيا وبالرغم من صعوبة التنبؤ بتأثير الاندماجات والتكتلات على النشاط الاقتصادي ككل، إلا أن ذلك من الممكن أن يعجل بحدوث تغييرات في بناء تلك التنظيمات استجابة للتغيير الذي حدث في النظام الاقتصادي.

2.1.13.2. الأهداف القيم:

هناك قوة أخرى دافعة للتغيير مصدرها التغير في الأهداف (Goals) على مستوى التنظيم، وكذا التغييرات في القيم (Values) ما هو جيد ومرغوب فيه وكذلك هناك علاقة وطيدة بين كل من الأهداف

[1]- محمد كامل المغربي، " السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس"، دار الفكر، عمان، ط2، 1995، ص319.
[2]- يوسف سعدون، " علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية"، دار القصبة للنشر والتوزيع، دون طبعة، 2005، ص26.

والقيم، فإذا بقيت الأهداف ثابتة فقد تؤدي التغييرات في القيم إلى حدوث تعديلات في السلوكيات، مثلا قد يتغير نظام اللباس (الهندام) الرسمي بمرور الزمن حتى يتلاءم مع الظروف المستحدثة في المؤسسة، ومع ذلك فإن المظهر قد يصبح أقل أهمية بالنسبة للمؤسسات التي تهتم بالعمل والإنتاج أكثر من الصفات الشخصية، وقد تغير الأهداف التنظيمية تحت تأثير عوامل خارجية حينما تتدخل الحكومة وتفرض القوانين التي تكون الغاية منها هي حماية بعض السلع و المنتوجات.

3.1.13.2. المصدر التقني:

يعد النسق التقني (Technical System) بمثابة مصدر بديهي للتغير التنظيمي، والدليل على ذلك أن التقنيات الحديثة الميكانيكية والأوتوماتيكية، والإعلام الآلي قد أصبح لها انعكاسات واسعة على تنظيمات العمل، لذلك فإن التغييرات التقنية أصبحت تشمل الشكل، وكذلك عمل ووظيفة المنتوج والخدمة يصاحبها تغييرات في الأبنية التنظيمية، ومن ثم فقد خطي موضوع التنبؤ التكنولوجي باهتمام متزايد من قبل الباحثين سعيا منهم لمساعدة التنظيمات على تحقيق تكيف فعال مع التجديدات التكنولوجية.[1]

4.1.13.2. المصدر البنائي:

يمثل النسق النوعي البنائي (Structural subsystem) مصدرا أساسيا من مصادر التغيير التنظيمي، بحيث تكون هذه التغييرات مرتبطة بتغييرات في أنظمة فرعية أخرى، ومع ذلك فإن التعديلات في البناء قد تصبح أكثر ملائمة إذا بقيت العناصر الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي ثابتة نسبيا مثل: تعديل طرق تقييم العمل، خلق وسائل جديدة للتنسيق في العمل حتى تجعل المؤسسة تحقق المزيد من الفعالية، أما بالنسبة للتنظيمات الكبيرة الحجم فان التغييرات البنائية غالبا ما يتم اللجوء إليها من أجل التقليص من حجم التشغيل والتي تكون لها نتائج أو تأثيرات طويلة المدى.

5.1.13.2. المصدر التسييري:

يستوجب الدور التسييري (Managerial Role) الحفاظ على توازن دينامي بين الحاجة إلى الاستقرار التنظيمي واستمراره من جهة ، والحاجة إلى التكيف والتجديد من جهة أخرى، ففي معظم التنظيمات يواجه المسير تغييرا سريعا في النسق السياسي والبيئة الخارجية وباقي السياسات التنظيمية النوعية الداخلية التي تؤثر على العملية البشرية وتؤدي إلى تعقيد متزايد فيها، لذلك وجب على المسير أن يكون قادرا على اتخاذ خيارات إستراتيجية تساعد التنظيم على التكيف مع التغييرات المحتملة التي تحدث كاستجابة لحاجات محددة وفي ظروف زمنية معينة.

[1]- يوسف سعدون، نفس المرجع، ص27.

6.1.13.2. المصدر النفسي الاجتماعي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن القوة المحركة التغيير في التنظيمات كثيرا ما تأتي من النسق النفسي الاجتماعي، وبذلك يتوقف النجاح في إنجاز الأهداف التنظيمية حسب رأيهم على مدى تحفيز القدرات البشرية الكامنة، وعليه فإن التغييرات في معنويات ودوافع الأفراد والجماعات سيكون له تأثير كبير على الأهداف الاقتصادية للتنظيمات.

2.13.2. المدخل المهتم بصياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط:

يسعى أنصار مدخل التغيير المخطط إلى إدخال سلسلة من التغييرات على التنظيمات، حيث يكون الغرض من تلك الأنشطة هو تحقيق نتائج ايجابية لفائدة تلك التنظيمات، وبناءا على هذا التحديد يطرح هذا المدخل تحديد ثلاثة نماذج نظرية هي:[1]

1.2.13.2. نموذج لوين للتغيير:

وهو من النماذج الأساسية للتغيير التنظيمي المخطط ، ظهر هذا النموذج على يد "كورت لوين" الذي يحدد التغير على أنه تعديل في تلك القوى التي تحافظ على ثبات أنساق السلوك وبالخصوص في تلك اللحظة أو الزمن الذي كون فيها مستوى السلوك هو نتيجة لمجموعتين من القوى، الأولى وتتمثل في تلك القوى التي تعمل وتكافح من أجل المحافظة على مكانة الوضع في حالة استقرار وثبات، والثانية وتعبر عن القوى التي تدفع التغيير.

ويرى "لوين" أنه كلما كانت تلك المجموعتين من القوى تقترب من التساوي، فإن مستويات السلوك تبقى على حالها (مستقرة)، وهذا ما يسميه بحالة التوازن شبه الثابت، والتغيير هذا الوضع يقترح "لوين" تحريك القوى التي تؤدي إلى التغيير مع تقليص تلك القوى المحافظة، وهذا ما ينتج عنه حدوث التغيير المرغوب فيه، ومن جهة أخرى يشير "لوين "إلى تغيير تلك القوى التي تحافظ على المكانة أو الأوضاع المستقرة تنتج عنه ضغوط ومقاومة أقل من القوى الثانية، ومن ثم فإنه يصبح الاعتماد على القوى الأخيرة حسب رأيه أكثر فعالية في إستراتيجية التغيير.

2.2.13.2. نموذج بحث الفعل:

يحدد هذا النموذج التغيير المخطط على أنه عملية دائرية حيث يقدم البحث الأول حول التنظيم معلومات لتوجيه الفعل لاحق، وبعد ذلك تقييم نتائج الحركة من أجل إعطاء معلومات أكثر وهكذا...الخ. ويرى أصحاب هذا النموذج بأن هذه الدورة المتكررة والمستمرة في البحث والفعل تستوجب تعاونا كبيرا بين

[1]- يوسف سعدون، نفس المرجع السابق، ص28.

أفراد المؤسسة وممارسي التنمية التنظيمية، ويعتمد هذا النموذج على جمع المعلومات والتشخيص السابق لتخطيط الفعل ثم التجسيد في الواقع وكذلك التقييم الدقيق والجيد للنتائج بعد القيام بالفعل.

ومع أن بحث الفعل قد تم تطويره حتى يكون لديه هذا التركيز النموذجي على التغيير والمعرفة، فإنه قد تم تكيفه مع التغيير المخطط.[1]

3.2.13.2. نموذج التكييفات المعاصرة لرد الفعل:

بعد نموذج بحث الفعل كأساس لأغلب المداخل المهتمة بالتغيير التنظيمي، لذلك فقد تم في الآونة الأخيرة توسيعه ليشمل مختلف البيئات التنظيمية، وفي هذا الإطار تظهر جهود الباحثين والممارسين في مجال التنظيمات نحو تكيف بحث الفعل لتشمل الانتقال من الجوانب الجزئية للتنظيمات إلى الأنساق الكلية، وعندئذ يكون بحث الفعل أكثر تعقيدا، ولهذا فإن دورة بحث الفعل كونها منسقة ومترابطة عبر عمليات تغيير مختلفة تشارك فيها مختلف الأطراف التي تربطها علاقات مصالح بالمؤسسة.[2]

14.2. نظريات التغيير التنظيمي:

1.14.2. النظرة الكلاسيكية (التقليدية) :

يرجع أصول هذه المدرسة إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها " تايلور" (1915.1856) إضافة إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين في هذه المدرسة أمثال " فايول " (1925.1841) بهدف إيجاد معايير علمية تعوض النظرية المرتكزة على المحاولة والخطأ خاصة وأن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال المسيرين، وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة واعتبارها أحد عوامل نمو المؤسسة ونجاحها لذلك إتجه " تايلور" إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل تايلور.

أوضح تايلور في كتابه هذا بان أسلوب التسيير والإدارة المنتج في المصانع الأمريكية والقيام على مبدأ أساسي وهو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، كما اعتقد بأن الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال، لهذا وجب تدريب واختيار العمال لأداء مهامهم على أفضل الطرق المدروسة عمليا، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمل حسب اعتقاد " تايلور" يجب أن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها فيما يلي:[3]

– تقسيم العمل على أساس التخصص.

---

[1]- نفس المرجع، ص29.

[2]- أحمد إبراهيم أحمد، "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي و العشرين" دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2003، ص52.

[3]- علي محمد مذصور، " مباديء الإدارة أسس و مفاهيم "، طرابلس، دون طبعة، 1999، ص22.

– اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصنع على أسس علمية، وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسبا، وكذلك تركه يدرب نفسه حسب ما يراه.

– وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.

– المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمل ما.

– إيجاد تسلسل رتبي بحيث لكل عامل رئيس واحد.

أما بالنسبة إلى " فايول " فتبرز مساهمته في كتابه الذي ألفه تحت عنوان (الإدارة العمومية والصناعية) والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة، وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع " تايلور" حيث كان يركزان على الدور الذي تلعبه الإدارة، وكما عرضنا سابقا بالنسبة لتايلور فهو ركز على دراسة الإدارة في المستويات الدنيا للتنظيم وتحليل الوظائف ودراسة الحركة والزمن، في حين نجد أن " فايول " أولى عناية بالعملية التسييرية ذاتها أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا، لأنه اعتبر (الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء تنظيم والجماعات الإنسانية فيه وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها مبادئ).[1]

اعتقد " فايول" أن التسيير الجيد يرتكز على أربعة عشر مبدأ استخدمها في حياته العلمية وهي ذات صفة عامة، يمكن تطبيقها على كافة النشاطات لكن لم يطالب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ، وإنما اعتبر التطبيق السليم يعتمد على الخبرة والقدرة على الاستيعاب. وأهم هذه المبادئ:

– تقسيم العمل.

– السلطة والمسؤولية.

– الانضباط.

– وحدة الأمر.

– وحدة التوجيه .

– خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة.

– المركزية.

– تعويض الأفراد.

[1]- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط03، 1998، ص141.

حاول " فايول " توسيع نطاق الدراسة لتشمل بناء التنظيم ككل، كما أنه لا يوجد عدد محدد من المبادئ يمكن أن ترفع من أداء الأفراد وإلا يمكننا اعتبار كل الإجراءات التي تحسن من عمل الأفراد أن تنطلق عليها مبادئ.

عدة دراسات قد تعرضت للجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق هذه المدرسة وخاصة التوجه التايلوري في ميدان السلوك التنظيمي ومن أهم الاعتقادات ما يلي:

إن التقييم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي، وذلك نتيجة العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأعمال، وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي، وقد أثر هذا الإحساس على أداء العمل، مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما دخل بكمية ونوعية الإنتاج، وقد بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاع نسب التغيب، تسرب العمال، الاستقلالية والتذمر أوساط العمل.

لم يراعي التوجه التايلوري العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم وبين الإدارة العمال من جهة أخرى، وبالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.[1]

2.14.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد كانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التايلورية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغياب.[2]

من أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي اكتشاف التنظيم غير الرسمي الذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالسلطة الغير الرسمية تعد شخصية في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية، وطالب أصحاب هذا الاتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة، وقد استنتجت مدرسة العلاقات الإنسانية من الدراسات التجريبية بعض المبادئ وهي كالآتي:

– إن أهم الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية، حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب، وإنما هناك دوافع ذات بعد بسيكوسيولوجي .

– يستجيب الفرد للمواقف المختلفة من خلال التنظيم الاجتماعي غير الرسمي .

[1]- علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص23.
[2]- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص156.

– من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي كفاءة في الأداء التنظيمي لوجود إمكانية المساعدة المتبادلة بين العمال في موقف العمل.[1]

لقد ركزت هذه المدرسة على الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد وجماعات العمل، فإن الفعالية في التنظيم مرتبطة ارتباط وثيقا بالحاجات الاجتماعية والفردية للعمال بدلا من ارتباطها بمدى انضمامهم إلى الهيكلة الرسمية، حيث ركزت هذه المدرسة على التنظيم غير الرسمي مهملة في نفس الوقت التنظيم الرسمي كما أنها تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل إلا بصورة ضعيفة مع المحيط وينظر هنا إلى التنظيم على أنه نظام اجتماعي له وظيفتين اجتماعيتين، الأولى وظيفة إنتاجية والثانية وظيفة الحفظ، أي إشباع رغبات الجماعات وأفراد التنظيم ولذا سلكت منحنى سلوكيا متحيزا فقد بينت دراسات "كارتن" (1950) بأن الروح المعنوية الجيدة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة ذلك أن مردودية الأفراد تكون عالية رغم عدم الرضا.[2]

3.14.2. التيار التكنولوجي:

إن المدرسة تكنولوجية كما هي في نظريات التنظيم و ما يمكن استنباطه من ملامح هذا التصور من خلال الممارسات اليومية والعلمية في التنظيم، حيث تؤخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات في طريقة هيكلة وتنظيم المؤسسات ويرى "هانت" أن مصطلح التكنولوجيا واسع جدا وعلمي قليل كمفهوم، لذا اقترح استبداله بالنسق التقني، والذي يشير إلى مجموعة الأدوات الجماعية المستعملة في الإنتاج، والتي يسمح من خلال دراسة مرونتها الاختيار الممكن للأعضاء وتعقدها بصفتها نسق وتكنولوجيا بالفهم الجيد لهيكلة المؤسسة.[3]

أما من ناحية التسيير فإنه حاول تقديم علاج لمشاكل الأداء والمراقبة عن طريق التحكم التقني الدقيق في تصميم البرامج، وكذا إثراء الوظائف عن طريق التطوير التنظيمي، وهذا بالاعتماد على المبادئ التالية:

– الاستغلال الأمثل للموارد.

– العقلانية التسييرية.

– الاعتماد على التقنيات المتطورة.[4]

---

[1]- نفس المرجع، ص156.

[2]- محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص157.

[3] -Ecole national de santé public," management général, gestion des ressources humaines", sans date, p153.

[4]- عبد السلام أبو قحف،" أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 1992، ص19.

كما أن هذا التيار طرح العديد من المشاكل منها فصل العمل اليدوي والعمل العقلي، من معارف ذكاء....الخ و يعتبر من عامل معقد، وكذا القضاء على الكثير من العادات في العمل كالتفكير والاتصال، وبالتالي خلق لدى الفرد نوع من الإحساس بالرقابة القاهرة، ولهذا كان الاعتقاد الكلي على هذا النوع من التصور الفكري التيار التكنولوجي شيئا سلبيا، وذلك للأسباب التي سبق ذكرها، ولذا اتجه إلى الدراسات للبحث عن إيجاد سبل للتوفيق والتكامل والانسجام بين الفرد كركيزة أساسية في التنظيم والتقنية كعامل هام وأساسي لزيادة المردودية والفعالية الإنتاجية، وذلك لمواجهة التطورات والتغييرات السريعة التي يعرفها المحيط ومحاولة التكيف مع هذه الظروف لخلق مناخ داخلي يتميز بالاستقرار، ولهذا ومن أجل ذلك ظهر الاتصال كأداة فعالة لمواجهة مثل هذه التحديات، ولذا فإن الدراسات التي تناولت موضوع الرغبات الجماعات وأفراد التنظيم، ولذا فإن الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في التنظيمات من حيث العلاقة بين نظام الاتصال والكفاءة التنظيمية والأداء أدت إلى إبراز الاتصال كأداة للتسيير يظهر دور الفرد في التنظيم ويحقق التفاعل والتلاؤم بين وحدات التنظيم بجميع مستوياته الهرمية، وذلك بإشراك الأعضاء في وضع الأهداف في الميدان.[1]

15.2. عملية التغير محددا ثقافيا:

إن تحقيق أهداف التغيير التنظيمي محددة ثقافيا لأن تلك يصعب تحقيقها إن لم يأخذ بعين الاعتبار في العمليات والإجراءات والأنظمة بالثقافة التنظيمية، ذلك إن تحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية يساعد على تحدي العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير، وهذه الأخيرة تعتبر الحافز الأول لتطوير النسق الثقافي للمنظمة أثناء التغيير.

بهذا فإن عملية التغيير الثقافي للمنظمة تحتاج إلى استخدام فريق لانجاز الأهداف التنظيمية وتحقيق انجاز الأداء والعمل المطلوب بكفاءة يتجسد في صفات بناء تنظيمي اجتماعي يعبئ بكفاءة وفعالية عن قدرة جماعية للفعل الاجتماعي في إحداث التغيير الثقافي المرغوب بنسق تفاعلي كمحرك لإنتاج ضوابط وقواعد تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.[2]

[1]- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2]- يوسف جغلولي، " القيادة وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة البليدة، 2007، ص34.

خلاصة الفصل:

لقد توضح لنا من خلال هذا الفصل بأن عملية التغيير التنظيمي تعتبر من الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة فالمؤسسة سيكون باستطاعتها أداء العمل المطلوب، وفي ظل الظروف المتغيرة بوتيرة مشاركة للمحيط الذي تعيش به المؤسسة الاقتصادية تجد المؤسسات اليوم نفسها مجبرة على التأقلم والتعايش مع هاته الظروف وهذا لن يتأتى لها إلا عن طريق التغيير التنظيمي الذي ارتبط ظهوره بظهور التنظيمات فإن تخطيط التغيير والتطوير يمر بمراحل عديدة منها إدراك الحاجة للتغيير تليها مرحلة البداية في التخطيط للتغيير وأخيرا مرحلة إدماج التغيير في صيرورة المنظمات والرجوع إلى حالة التوازن، فهو إذن ليس بعملية سهلة بل صعبة ومعقدة وتواجه مقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة لذا يجب دراسة عملية التغيير دراسة عميقة ومتأنية وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف المساعدة على التغيير ذلك أن التغيير الذي يحصل يحقق التغيير الفعلي رغم أننا تطرقنا إلى أهمية التغيير وأنواعه وأشكاله وكذلك العراقيل التي تواجه التغيير التنظيمي إلا أن التغيير وسيلة مبدعة لمعالجة نقاط الضعف التي تعرقل التنظيمات.

الفصل الثالث

الأدااء وتقييم الأدااء

تمهيد:

يعتبر الأداء من العناصر الأساسية والضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء، حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة الأداء العام لها، لذا تهتم كل المنظمات تقريبا بفاعلية أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه، ومحاولة تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجه العامل عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة والاهتمام النفسي والاجتماعي له، لتقييم عمله في الأخير بأساليب معينة، وغالبا ما يقوم بهذا التقييم الرؤساء بغرض التعرف على كفاءة العاملين وأوجه القصور في الأداء بهدف وضع إستراتيجية كفيلة بتطويره وتحسينه.

1.3. مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لمهامهم، ويحتاج التقييم قضاء فترة زمنية تسمح بتقييم أداء العاملين والموظفين من خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى كنظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقرير الكفاءة، أو تقييم العاملين.[1]

كما يعتبر نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد ونتائجها من خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهة ونشاط وسلوك الفرد، وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى.[2]

كما تشير أيضا إلى" إرادات مكافأة العاملين فيها وبعدالة لأدائهم السليم، كما يستفاد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين، وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين".

ولقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة من التطور والتعديل للزيادة في الأجور وتحقيقها لأهدافها، ثم تطورت لتصبح أداة فعالة للمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد من أجل تصميم البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءتهم وتحديد أدائهم، وبالتالي أداة فعالة لتقييم إدارة المنظمة لكفاءة برامجها الخاصة بالتنمية الإدارية بصفة عامة.

2.3. مكونات وأنواع الأداء:

1.2.3. مكونات الأداء:

تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل، والارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام فتتفاعل مكونات الأداء لتقيم لنا مستوى أداء الفرد، لذا سوف نتطرف لكل عنصر على حدى.

1.1.2.3. كمية الجهد:

وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة. [3]

وكمية الجهد تحددها إدارة الموارد البشرية لكل موظف حسب مهارته وقدراته العقلية والجسمية، وكذا دافعيته التي تؤهله لشغل المنصب، وعلى الإدارة الاحتفاظ بالقدرات وتوجيهها لما يحقق أهدافها، وينقسم هذا الجهد إلى ثلاثة أقسام هي: الجهد النفسي، الجد العضلي، الجد الذهني.

---

[1]ـــ أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات "، دار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2003، ص204.

[2]ـــ عمر وصفي عقيلى، " إدارة الأفراد أسس و مفاهيم "، جامعة حلب، دمشق، دون طبعة، 1998، ص191

[3]– سليمان حنفي محمود، " السلوك التنظيمي والأداء "، دار الجامعات المصرية، القاهرة دون طبعة، دون سنة، ص13.

2.1.2.3. نوعية الجهد:

هي مدى مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة، فقد يكون الأداء أو الإنجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة، لذا فكمية الإنجاز تعتبر مهمة، ولكن ليس بقدر ما تهمنا نوعية وجودة الجهد المبذول ومستوى الدقة.

فنوعية الجهد تشير إلى « مستوى الدقة والجهد الذي يساعد على تحليل وفهم تقدير مستوى الأداء المنفذ، وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه »، وكذا كفاءة الفرد لتنفيذ المهام من خلال فترة زمنية محددة ودرجة خلو الأداء من الأخطاء.[1]

3.1.2.3. نمط الانجاز:

يشرف نمط الإنجاز إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي بها العامل وظيفته ويبذل جهوده في مختلف أنشطة العمل، وتقاس طريقة إنجاز المهام والأنشطة، أو الأسلوب المتبع في القيام بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسميا كان أم عقليا، كما يختلف نمط الإنجاز من منصب إلى أخر حسب طبيعة العمل، إنما جهدا عضليا على مستوى القاعدة لأداء المهام كتحريك الآلات والأجهزة، وهذا يتطلب القيام بالأعمال اليدوية التي تعد من أساليب إنجاز الوظائف المؤداة في أغلب الأحيان من طرف الهيئة التنفيذية أو العمال المنفذين المتواجدين في قاعدة الهرم الإداري لأي منظمة، وإنما جهدا فكريا في نفس المنظمة ويشمل الهيئة الوسطى والعليا، والتي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها ودرجتها في الهرم الإداري، وتتمثل النشاطات في التأطير والإشراف والتحكم وكل هذه المهام تتطلب نمط الإنجاز خاص حسب الوظيفة إلي يشغلها العامل.

2.3. أنواع الأداء:

1.2.3. مجموع النشاطات الروتينية:

والتي تتميز بكونها نشاطات متكررة، وإنها تؤدي جهد أدنى من التفكير[2] ، كما أن لها حلولا جاهزة ومتفق عليها يؤديها أغلب الأفراد بنفس درجة النجاح.

2.2.3. مجموع النشاطات المتعلقة بحل المشاكل:

وتتمثل في الإجراءات التي يتخذها العامل لمواجهة المشاكل وحلها، وهذه الإجراءات تتطلب قدرات ومهارات عالية نسبيا، وتكون هذه المشاكل عادة لا تملك حلول جاهزة وتتميز بأنها غير متكررة، فهي تتطلب الخبرة المهنية والدراسة، بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهد كبير

[1]– أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات "، دار الجامعية الإدارية، بيروت، دون طبعة، دون سنة، ص50.

[2]– سليمان حنفى محمود، مرجع سابق، ص32.

3.2.3. مجموع النشاطات الإبداعية:

وهي نشاطات مرتبطة بنظام الابتكار والاختراع، مثل اختراع أنظمة وأساليب أكثر كفاءة في التسيير، أو رسم إستراتيجية سليمة للعمل، وخصائص هذه النشاطات هي:

- تتطلب وقت وجد كبير.
- مهارة عالية وخبرة كبيرة، والتحكم في المعرفة.
- لا يستطيع كل فرد إنجاز هذه النشاطات بنجاح، وذلك لعدم توفر القدرة على الإبداع و الابتكار.

3.3. خصائص وأهداف التقييم:

1.3.3. خصائص التقييم:

تتميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- **الهدف:** أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.
- **الثبات:** أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا إذا استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.
- **الحساسية:** أي قدرة الأداء على التمييز.
- **الشمولية:** أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
- **الموضوعية:** أي أنها تتجنب الذاتية.
- **البساطة:** أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط.[1]

2.3.3. أهداف تقييم الأداء:

ويمكن ذكر أهم أهداف تقييم الأداء على النحو التالي:[2]

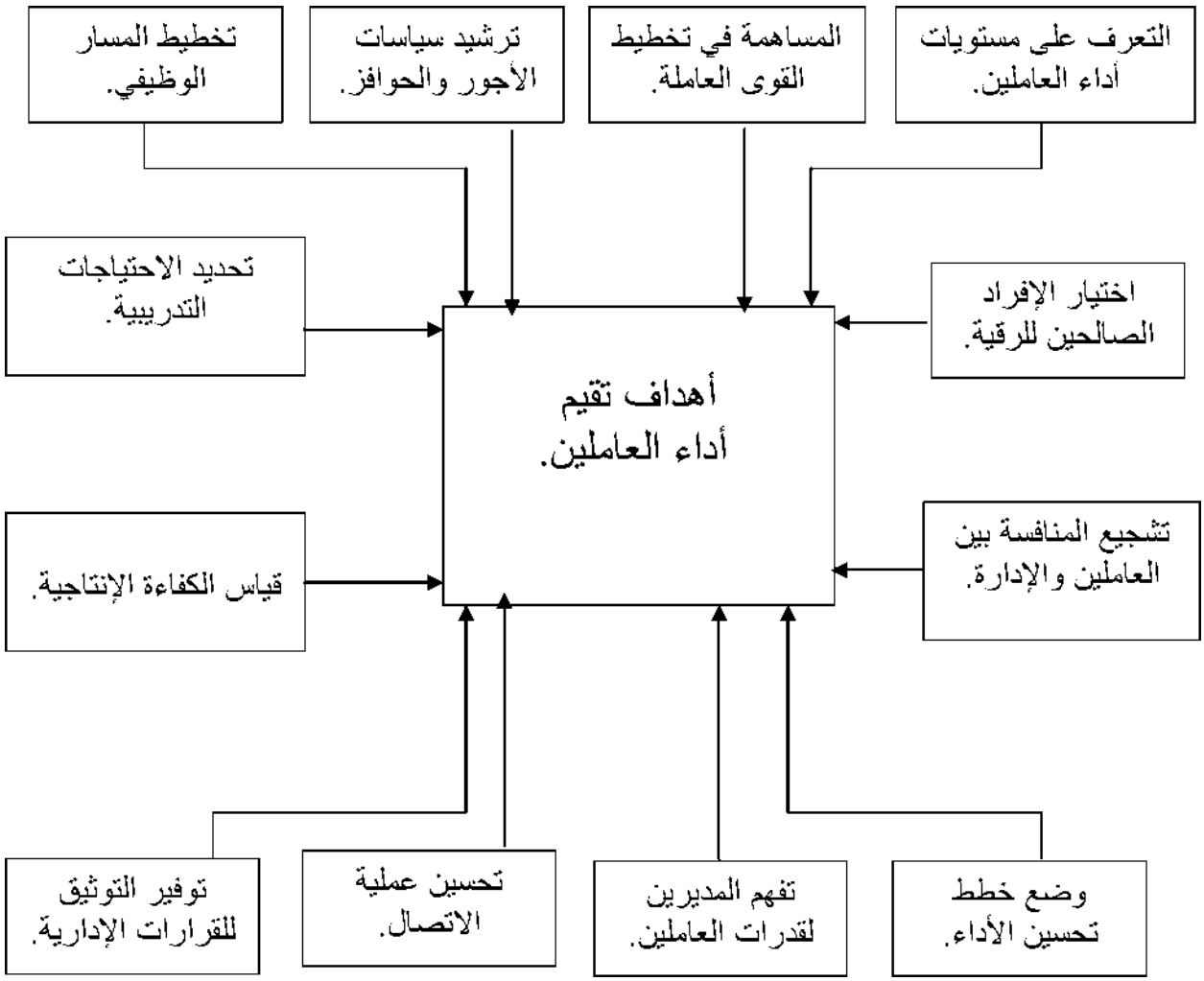
- قياس كفاءة أداء العاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.
- تحديد القدر اللازم من التدريب، وتسهيل مهمة تقسيم البرامج التدريبية.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- تقويم سياسة النقل والتعيين، والترقية الإدارية للأفراد الصالحين.
- إمداد العاملين بالتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا.

---

[1]– غياث بوفلجة، " مقدمة علم النفس التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون طبعة،1992، ص63.

[2]– عاطف عبيد، " الدراسة العلمية و العملية "، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، 1996، ص545.

- تسهيل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين، وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته، وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.[1]



شكل رقم03: يوضح أهداف تقييم أداء العاملين.[2]

[1]– زهير ثابت، " كيف تقيم أداء الشركات و العاملين "، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، دون طبعة، 2001، ص88.

[2]– عبد الغفار حنفي، " سلوك وإدارة الأفراد "، دار الجامعية العربية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بيروت، دون طبعة، 1991، ص482.

4.3. محددات وطرق قياس الأداء:

1.4.3. محددات الأداء:

يختلف أداء الأفراد بعضهم ببعض باختلاف العناصر التي تحدد مستوى أدائهم، والإمكانيات التي تتوافر لديهم والتي تتمثل في: الدافعية، القدرات والمهارات، إدراك الدور والمكانة.

3 1.1.4. الدافعية:

تعود كلمة الدافعية في الأصل إلى الكلمة اللاتينية أي يحرك أو يدفع ثم أخذ[1] ، والمعنى يتسع ليتمحور حول رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، وعليه يظهر أن الدافعية تمثل القوة التي تحرك وتسير الفرد من أجل تأدية العمل، فالدافعية تعبر عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة خارجية.

وتعتبر الدافعية المحدد الرسمي للأداء، إذ تعبر عن الرغبات والحاجات التي تسير وتوجه سلوك الفرد نحو اتجاه أو هدف معين، كما تمثل نتائج لعمليات داخلية أو خارجية تثير حماس وإصرار الفرد لقيامه بعمل معين وتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال مزاولته لمختلف أنواع السلوك، كما أن الدافعية ذات طابع قصدي أي أن العامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما، فإن ذلك يكون بناءا على اختياره، وبالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي.[2]

2.1.4.3. القدرات والمهارات:

الإمكانيات التي تتوافر لدى الأفراد ويتفوقون فيها، بحيث تؤهلهم لشغل الوظيفة والاستمرار وفقا لما تتطلبه تلك القدرات أو الكفاءات « إذ يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له».[3]

3.1.4.3. إدراك الدور والمكانة:

هو الإتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل، فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامها تسمى إدراك الدور، وهو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.[4]

فمفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك: " وهو عامل أساسي في تحديد عملية تحول الجهد إلى أداء حسن، وذلك لأن التحديد الخاطئ للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن

---

[1]– عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص482.

[2]– عويصة كامل محمد محمد، " القدرات العقلية في علم النفس "، دار الكتب العلمية، بيروت، دون طبعة، دون سنة، ص639.

[3]– راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره ص125.

[4]– محمد علي شهيب، " السلوك التنظيمي والأداء"، دار الفكر العربي، ط2، 1997، ص198.

هدفه الأساسي، مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء، ولهذا السبب فإن تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل، وفهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب".[1]

إن المكانة الرسمية للفرد تحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة، إنما مكانته الوظيفية فتحدد بطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به، حيث إن رغبته في الحصول على مكانة عالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه.[2]

إن اهتمام الفرد الزائد بمكانته في المنظمة يؤدي إلى ما يسمى بقلق المكانة وسببها الخوف من فقدان المكانة الحالية، وبطول الوقت يؤثر على مستوى أدائه سلبيا، وكلما زاد قلق الفرد على مكانته زاد التأثير السلبي على فعاليته.[3]

- **محددات الأداء:**

جدول رقم05 : يمثل محددات الأداء. [4]

[1]– محمد علي شهيب، نفس المرجع، ص201.

[2]– سليمان حنفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص43.

[3]– نفس المرجع، ص44.

[4]– نفسه، ص45.

الدافع الفردي عن العمل	مناخ العمل	الرضا الاستياء العام عن العمل	القدرة	الأداء
– قوي.	– مشبع للحاجات.	– رضا عامل عن عمل	– عالية.	– مرتفع.
– قوي.	– غير مشبع للحاجات.	– شعور محايد عن عمل	– عالية.	– فوق المتوسط.
– ضعيف.	– مشبع للحاجات.	– شعور محايد عن عمل	– عالية.	– فوق المتوسط.
– قوي.	– مشبع للحاجات.	– رضا عامل عن عمل	– منخفضة.	– متوسط.
– ضعيف.	– غير مشبع للحاجات.	– استياء عامل من عمل	– عالية.	– متوسط.
– قوي.	– غير مشبع للحاجات.	– شعور محايد من عمل	– منخفضة.	– أقل من المتوسط.
– ضعيف.	– مشبع للحاجات.	– شعور محايد من عمل	– منخفضة.	– أقل من المتوسط.
– ضعيف.	– غير مشبع للحاجات.	– استياء عامل عن عمل	– منخفضة.	– منخفضة.

4.1.4.3. نظام محددات الأداء:

يعبر هذا النظام نموذجا متكاملا يصلح لشرح محددات الأداء بصورة شاملة، ويرجع هذا التكامل إلى عاملين وهما: تحديد محددات الأداء وإيضاح طبيعة التفاعل بينهما[1] ، ومصلحة التفاعل بين دافع الفرد على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور بالرضا عن العمل أو الإستياء العام منه.

2.4.3. طرق قياس الأداء:

1.2.4.3. مفهوم قياس الأداء:

تعد عملية قياس الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة، " ففي طريق القياس تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تقدمها سواء كانت سياسات استقطاب، أو سياسات التدريب، التطوير، والمتابعة لمواردها البشرية" [2] ، حيث أن عملية قياس الأداء للفرد أو العامل يمكنه من التعرف على نقاط الضعف والقوة، فيعمد إلى تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتعتبر هذه العملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة أو الرئيس إلى أخر موظف، ويشير قياس

[1]– خالد عبد الرحيم المطر الهيثي، " إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعية، دون طبعة، 1993، ص82.

[2]– منصور احمد منصور، " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة "، وكالة المطبوعات الجامعية، دون طبعة، 1997، ص120.

الأداء إلى الحصول على حقائق وبيانات تحدده عن الأداء بحيث « أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ، وإعطاء قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه، وكذلك فهم سلوك العامل من خلال قيامه بالعمل »[1] ،أي تقدير مستوى كفاءة العامل الفنية ومدى استعداده لتحسين وتطوير الضعف والخلل، وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.

2.2.4.3. أهمية قياس الأداء:

– اختيار العامل المناسب لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلات، وتوزيع العمل عليهم وبما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم، تحقيقا لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

– مساعدة العمال على تنمية قدراتهم ومهاراتهم واستعداداتهم.

– الزيادة في الرضا عند العمال على عملهم، بحيث قياس الأداء يعطي للعامل بيانات تحدد أداءه، إذ يتعرف على نقاط الضعف والقوة... وهذه المعرفة تتحقق لديه خلال اتصاله مع نظرائه من العمال.[2]

– الزيادة في الدافعية وهذا عندما يحدث لديهم عند عدم الرضا عن العمل، فيدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فنجد أن برنامج قياس الأداء يهتم بالعامل والظروف الطبيعية المحيطة به في مكان العمل التي تؤثر بدورها على قدراته في الأداء.

– تهدف عملية قياس الأداء إلى اكتشاف الأخطاء والنقائص والعمل على تجنبها، فمن خلالها نستطيع الحكم على مدى نجاح سياسة اختيار الموظف، وما إذا كان مناسبا لوظيفته أم لا، من خلال قياس أدائه.

– تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، بالاتصال فيما بينهم لتحديد الأهداف المرجوة بشكل مشترك ويتم العمل سوية بين الإثنين، مما يؤدي إلى تعميق العلاقة بينهما ويخلق الشعور بالثقة، إذ يحسون أنهم يعملون كفريق واحد، وينعكس هذا التحديد المشترك للأهداف لأنه سيتولد لديه شعور بأنه يحقق ذاته من خلال تحقيق الأهداف المحددة، وهذا بالاتصال مع غيره والاشتراك معهم، فقد تساهم مشاركة الرئيس ومسئوليه في تحقيق الرضا والمسؤولية، فيدفعهم ذلك إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص.[3]

– تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتنبؤ بالأداء المستقبلي، حيث أن قياس الأداء يقوم أساسا على أحد المداخل لاتخاذ القرارات نحو توفير الوسائل المتطورة للاتصال التي تساعد الرؤساء وتسهل عملهم

[1]– عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص179.

[2]– شوقي عبد الله، " سياسة الأفراد "، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، دون سنة، ص154.

[3]– عبد الغفار حنفي، نفس مرجع، ص179.

في توجيه وتطوير أداء المرؤوسين، وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء العمال، وهذا ما يسمى بالتخطيط للأداء المستقبلي.[1]

3.2.4.3. طرق قياس الأداء:

هناك علاقة بين الأداء وقياسه، إذ أن قياس الأداء ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه، إذ يقاس الأداء من زاويتين:

- قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي.
- قياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي.

ويتم قياس الأداء الفعلي بتقييم أداء الفرد من خلال النتائج التي توصل إليها عند إنجاز عمل معين خلال فترة زمنية معينة، وذلك بمقارنة النتائج المتحصل عليها بالنتائج المتوقعة، والحكم على الأداء إما بأنه مرتفع أو منخفض، ومن أساليب قياس الأداء النمطي التالي:

- دراسات العمل:

وهي تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والزمن، وتعنى هذه الدراسات بتحليل العمل إلى جزئياته، بحيث يتم دراسة كل جزء وفقا لكمية الوقت المناسب التي يتطلبها الأداء.

إلا أن هذا النوع من الدراسات يصلح للتطبيق على المصانع والورشات، لكن يمكن أن يطبق على المنظمات الإدارية لكن بطريقة مختلفة عن المصنع، مثلا نرى شكل الاتصال بين مختلف المصانع فعدم توفير وسائل الاتصال في المكتب تدفع بالفرد إلى التنقل شخصيا لقضاء مصلحته والعكس صحيح، فوجود وسائل الاتصال تسهل على الفرد مهنته، وتختصر الوقت وتعب التنقل، وكذلك نظام سير المعلومات يستطيع أداء مهامه بطريقة ناجحة، على عكس ذلك عند فقدانه للمعلومات أو عدم وصولها في وقتها، فهذا يعرقل نشاطه ويؤثر سلبا على أدائه، بالإضافة إلى مشاكل وعراقيل أخرى، ومحفزات على العمل في المنظمة الإدارة، ولنجاح هذه الدراسة يجب مراعاة ما يلي:

- يجب أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوي القدرات والمهارات.
- يجب أن يكون الأفراد موضع الدراسة مناسبا، فكلما قل العدد كلما كان من العسير الاعتماد على صدق النتائج، والعكس صحيح.

[1]- سليمان حنفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص34.

– أن تتم الدراسة على فترات زمنية طويلة نسبيا، حتى يتمكن تخليص النتائج من المؤثرات العارضة، والتي قد تؤثر على الأداء.

– أن تتم الدراسة تحت نفس ظروف العمل العادية.

– أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز مادية عادية تربط بمعايير الأداء النمطية المتوقع الوصول إليها، وتأكيد هذه الحقيقة للعاملين.

– الإحصاءات الداخلية:

وتهتم بالجانب الكمي، وهو ما يعرف بالدراسة الإحصائية الداخلية، والتي يجب أن تراعي عند دراستها المقومات التالية:

– جمع البيانات في فترة زمنية محدودة نسبيا.

– تغطية النقائص وتفصيل البيانات من الشوائب المقلقة بظروف العمل غير المادية.

– تحليل البيانات تحليلا صحيحا وسليما باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

– تقييم النتائج تقييما موضوعيا قبل استخدامها.

– الإحصاءات الخارجية:

إذا لم تتوفر للتنظيم الإحصائيات الداخلية المطلوبة لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات المتعلقة به، فإنه يمكن الاعتماد في هذه الحالة على بعض المؤثرات الإحصائية الخارجية، والمتعلقة بالتنظيمات المماثلة، بحيث أنه حتى في حالة وجود وتوفر الإحصاءات الداخلية، قد تلجأ الإدارة إلى مقارنتها بالإحصاءات الخارجية لمنظمات الأخرى الرائدة في مجال النشاط الاقتصادي المحدد، حتى تكون مقاييس الأداء أكثر جدية وفاعلية.[1]

هذا بالنسبة لأساليب قياس الأداء النمطي، أما الأداء الفعلي فيشمل المنظمة المتوسطة على مقياس الأداء، حيث أن ارتفاع الأداء عن هذه المنطقة دليل على أن الأداء جيد وممتاز، وإذا انخفض عنه فهذا دليل على ضعف وقصور في الأداء.

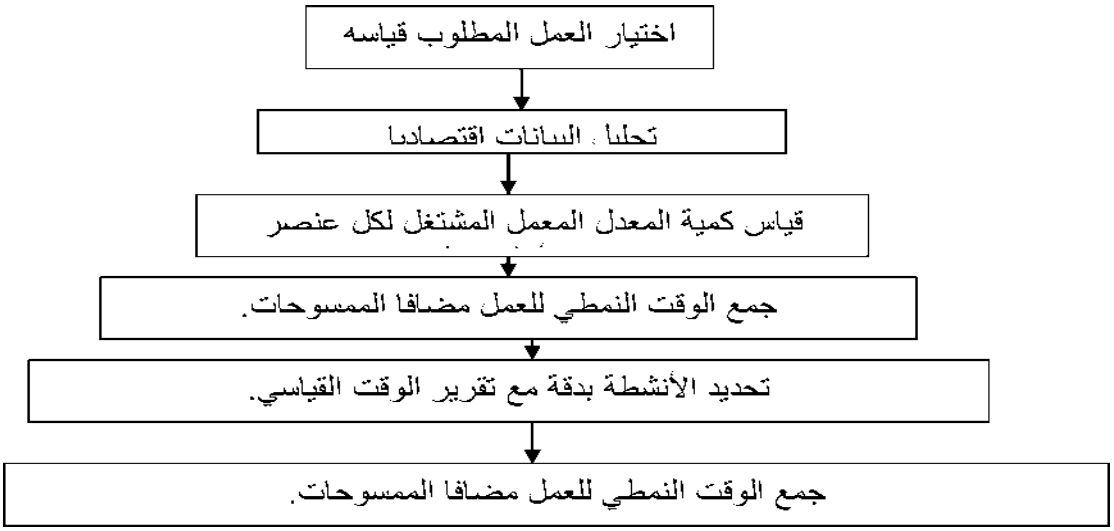
كما هو موضح في الشكل الأتي: [2]

[1]– سليمان حنفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص35.

[2]– محمد علي منصور ، مرجع سبق ذكره، ص37.

ضعيف جدا	ضعيف	تحت المتوسط	متوسط	فوق المتوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز

نموذج يمثل مقياس الاداء



شكل رقم 04: يوضح كيفية وضم مقاييس الأداء.[1]

إن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج جيدة وإيجابية لإنتاجية العمل، إذ يلتزم على القائمون بعمليات القياس المختلفة دراسة الكيفية الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويوضح الشكل أعلاه، خطوات قياس الأداء أو العمل والمراحل الضرورية التي لابد من إتباعها « إذ لابد من الاختيار وتسجيل البيانات واختيارها انتقادا، وقياس كمية العمل المستعملة باستخدام أحد تلك الطرق لقياس العمل».[2]

وهناك عدة نقاط هامة يجب أن تراعي عند عملية القياس:

- يجب أن تكون خطة العمل واضحة لجميع المشاركين في هذه المجموعة.
- كذلك يجب أن يكون واضحا وبشكل تفصيلي طريقة عمل المؤسسة.
- ضرورة تسهيل الإتصال بين أعضائها.
- ضرورة أن تضم هذه المجموعة ما يمكن من الخبرات اللازمة لإتمام عملية القياس.

[1]- احمد قطامين، حسن زويلف مهدي، " الرقابة الإدارية، مدخل كمي "، دار الكتب، طبعة 01، 1995، ص368.

[2]- نفس المرجع، ص368- 369.

- يجب اختيار عناصر المجموعة إختيارا دقيقا.

- **وسائل القياس:**

للقياس الأدائي وسائل رئيسية يتفرع منها باقي الوسائل الفرعية، وهذه الوسائل الرئيسية هي:

- **القياس الحسابي:**

وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه إلى الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء، أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييره، وسهولة الحصول عليه ولكنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

- **قياس الاتجاهات:**

وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى مقابلة المستفيد والمنتفع بالخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعاتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

- **القياس الرمزي:**

وهو وسيلة من وسائل القياس، يتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوط بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها، وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظرة المسؤولين، وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أوفي خطوات تقييم المتقدمة.

5.3. معايير وأهداف الأداء:

5.3 .1. معايير الأداء:

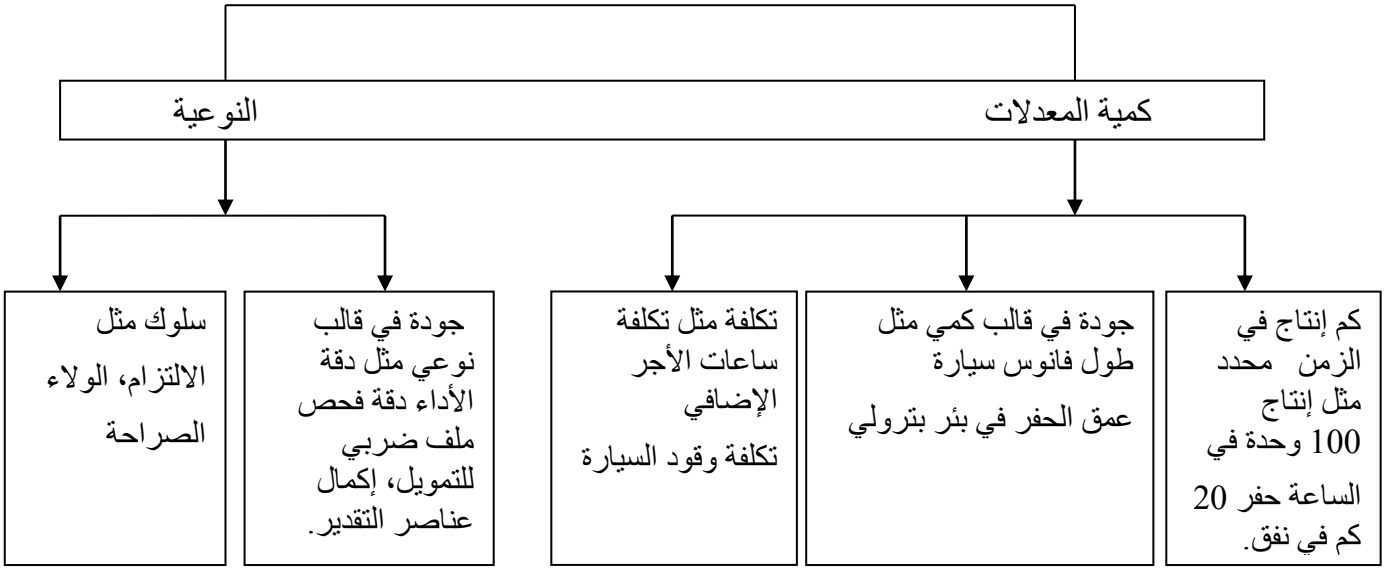
تساعد معايير الأداء على تعريف العاملين والموظفين بالمنظمة بما هو مطلوب منهم بخصوص الأهداف الموجودة، وهذا بحصول الرؤساء على أداء مرضي، بحيث تكون هذه المعايير معدة مسبقا كما أن المسؤول يقوم بتقييم كل عامل وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1.1.5.3. الصدق في القياس:

عندما يجري تصميم المقياس، فإنه يجب التأكد من أحد الجوانب التي يحتويها، وأن تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفعالية والكفاءة المطلوبين لأداء العامل لعمله، وإن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها الأداء الكافي للعمل.[1]

وهناك حالتان يكون بينهما القياس غير صادق وهما كالتالي:

- في حالة عدم احتواء القياس على العوامل الأساسية في الأداء، وهنا يكون خطأ يعرف بقصور الأداء، أي عدم احتواء الأداء على جوانب مهمة.
- في حالة احتواء القياس على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد، وهذا يعتبر خطأ يعرف بتلوث القياس، أي أن المؤثرات الخارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل، ولهذا لا يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية قياس الأداء. [2]



شكل رقم05: يوضح تصنيف معايير الأداء.[3]

[1]– صالح عودة سعيد، " إدارة الأفراد "، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، دون طبعة، 1994، ص90.

[2]– أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين "، جامعة الإسكندرية، القاهرة، دون طبعة، 2000، ص388.

[3]– غياث بوثلجة، مرجع سبق ذكره، ص51.

2.1.5.3. الثبات:

يشير الثبات في القياس إلى: « حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتا، أما عندما يكون الأداء مختلفا، فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.»[1]

3.1.5.3. التمييز:

يقصد بالتمييز مدى قدرة القياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك بإتاحة المجال لتقدير الفروقات بين أداء الأفراد المختلفين مهما كانت مستويات أدائهم ضئيلة.

4.1.5.3. الموضوعية:

على الرؤساء أو المشرفين عند قيامهم بعملية قياس الأداء أن يتجنبوا الذاتية في التقييم، والتي غالبا مالا تكون نتيجة أو سبب القرابة والصداقة والعاطفة وغيرها من الأساليب الأخرى التي تجعل عملية القياس بعيدة عن الموضوعية، وهذا ما يسمى بالتحيز الشخصي[2].

2.5.3. أهداف الأداء:

تعتبر أهداف الأداء على النتائج التي يحققها الفرد، أي عن مدى فشله أو نجاحه في تحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في قيام الفرد بسلوكات يعتقد أنها ضرورية لإنجاز مهامه التي يتطلبها نوع العمل الذي يشغله، وذلك من أجل الوصول إلى نتيجة تحدد مستوى الأداء وتقيم من خلالها سلوكات الفرد، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى المجموعات الآتية:

1.2.5.3. مجموعة الأهداف الروتينية:

وهي تلك العمليات والسلوكات التي يقوم بها الفرد يوميا وبنفس الكيفية وتتميز بالخصائص التالية:

- التكرار.
- تأدية هذه الأهداف دون تفكير.
- يؤديها أغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا، ومهما اختلفت قدراتهم.
- تحتاج إلى المهارة والخبرة.[3].

---

[1]– غياث بوثلجة، نفس المرجع، ص51.

[2]– نفس المرجع ، ص52.

[3]– سليمان حنفى محمود، نفس المرجع السابق، ص35.

2.2.5.3. مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل:

من خصائص هذه الأهداف:

- تحتاج إلى الوقت والجهد الكبير.
- تتطلب القدرة، والدراسة، والخبرة العلمية.
- هذه الأهداف غير متكررة نسبيا.
- ليست لها حلول جاهزة.
- اختلاف أداء الأفراد، وتخصيص كل واحد في كيفية علاجها.

3.2.5.3. مجموعة الأهداف الخلاقة:

من خصائص أهداف هذه المجموعة ما يلي:

- تتطلب حدا أقصى من الوقت والجهد.
- تتطلب حدا أقصى من المهارة، والمعرفة، والخبرة العالية.
- لا يستطيع كل فرد إنجاز هذه الأهداف بنجاح، وذلك لعدم توفر القدرة على الابتكار والاختراع.

تتطلب هذه الأهداف قدرة علمية عالية لانجاز الأعمال، إذ ليس بإمكان أي فرد في المنظمة تحقيق هذه الأهداف، فالفرد الذي توكل إليه مهمة القيام بهذه الأهداف يتميز بمواصفات خاصة، إذ يجب أن تكون لديه القدرة على اكتشاف طرق وأساليب جديدة وفعالة تخدم المنظمة، وهذا يتطلب من الفرد مهارات وطاقات وإمكانيات فردية وعلمية فائقة للوصول إلى الهدف المطلوب بشكل جيد وأداء حسن، وبالتالي أداء المنظمة.[1]

6.3. العوامل المؤثرة في الأداء ومعوقاته:

1.6.3. العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل نابعة من ذاته أو من المحيط الوظيفي الذي يعمل فيه، وتعمل هذه المؤثرات جميعها وبدراجات متفاوتة، حيث تتفاعل فيما بينها مؤثرة بذلك على أداء الفرد.

وتظهر أهميته في ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

[1]– سليمان حنفي محمود، مرجع سبق ذكره ص35.

1.1.6.3. عوامل متعلقة بالموظف:

وما يمتلكه من معرفة ومهارات، واهتمامات وقيم، ودوافع واتجاهات، واستعدادات.

2.1.6.3. عوامل متألقة بالوظيفة:

وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل، وما تحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.[1]

3.1.6.3. عوامل متعلقة بالبيئة:

ويقصد بالبينة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي حيث الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

4.1.6.3. العوامل الأساسية للأداء الايجابي:

تتمثل أهم عوامل الأداء الايجابي فيما يلي:

1. التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهمة واللازمة للقيام بالعمل، مثل طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد إنجاز هذه المهمة، وموقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.
2. الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ العامل المحدد في عمله، ويتم توجيهه ونصحه.
3. دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها، لم يستطيع العامل أو الموظف القيام بما وكل له من أعمال، ولابد أن يتمتع الموظف بالمعرفة ،والمهارات، والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، وكذا مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب، أو أية معوقات أخرى.
4. التفاعل بين المشرفين والموظفين، وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشان التوقعات والآمال، حيث أن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه، وعملهم في السنوات القادمة.

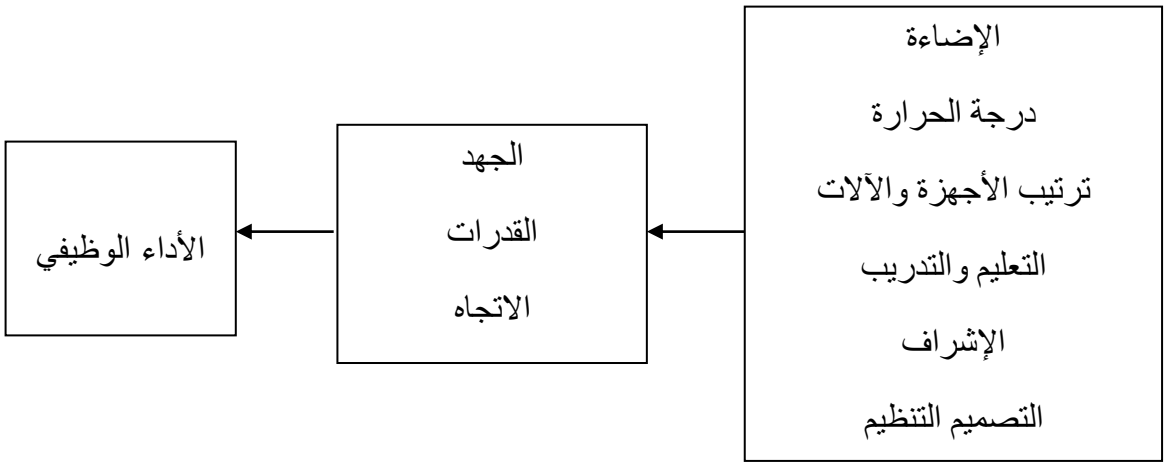
2.6.3. معوقات الأداء:

تتمثل أكثر عوائق الأداء شيوعا فيما يلي:

- قلة التساهلات في العمل، والتركيبات، والتجهيزات.
- السياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة.

[1]– سليمان حنفي محمود، نفس المرجع، ص37.

- نقص التعاون بين الأفراد، وتأثير نمط الإشراف، الحرارة، والإضاءة.
- عدم استغلال نظام التحفيز، وأثره على أداء الفرد.
- نقص في الطلبات على وقت الفرد، أو العكس.
- نقص التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لقدرات الفرد.



شكل رقم 06: مساهمة العوامل المادية وغير المادية في الأداء الوظيفي.[1]

إن توفير الشروط المادية في مجال العمل له أهميته، حيث أن سير العمل وعدم توقفه وسرعته في مجال العمل الإداري يتوقف أيضا على مدى توفر الإمكانيات المادية والتجهيزات مع تلاؤمها وعدد الوحدات والأفراد فيها، ونقصها يؤدي إلى الرجوع إلى العمل اليدوي التقليدي مع العرقلة و التماطل في أداء المهام، وتقديم الخدمات سواء للعمال أو المرؤوسين.

ويبقى الجانب المادي عاملا واحدا من عوامل أداء العمل، إذ يتوقف الأداء في المنظمات على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، حيث يمكن توضيحه في العلاقة التالية:[2]

الأداء: القدرة x الرغبة x الحافز x المناخ التنظيمي x القيادة.

[1]– العساف بن حسن عساف، " علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي "، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، 2003، ص76.

[2]– راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية "، مرجع سبق ذكره، ص211..

7.3. سلوك الأداء:

تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة أنه نوعية الجهد، فيعني مستوى الدقة، والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء، أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

إن سلوك الأداء أيا كان الفرد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا، أو يكون سلوكا مستترا ضمنيا، فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجا، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل، والمجهود الجسماني الذي يبذله، أو مثل التصرفات الظاهرة لرجل في مقابلته للعملاء.[1]

فالأداء يرتبط إذا بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل، كالجهد المبذول وإدراك الدور، ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد. [2]

8.3. أنواع و مستويات التقييم وشروط نجاحه:

1.8.3. أنواع التقييم:

للتقييم نوعان: تقييم نوعي، و تقييم كمي.

1.1.8.3. التقييم النوعي:

يعتمد على كتابة انطباعات وصفية لواقع المؤسسة، حيث يقوم المشاركون في التقييم بملأ النموذج الخاص ،إنما بمفرده أو عن طريق مقابلة شخصية معه، يجيب خلالها عن التساؤلات.

2.1.8.3. التقييم الكمي:

ويعتمد على أرقام إحصائية و قياسية تدل على واقع المؤسسة، إذا يقوم المشارك في التقييم يملأ النموذج الخاص بمفرده، وتحتوي الإستبانة على نفس الأسئلة، و لكن بشكل تفصيلي أكثر، ومضاعفة صياغة يمكن قياسها، إذا أن إتمام كل سؤال ذاك درجة تبدأ (1 ،5).[3]

---

[1]– أحمد صغر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص34.

[2]– محمد علي منصور، مرجع سبق ذكره، ص111.

[3]– محمد أكرم العدلوني،" العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة و النشر والتوزيع،لبنان، العمل المؤسسي، الإنتاج الفني شركة إبداع الخليج ، قرطبة، طبعة01، 2002، ص190.

2.8.3. مستويات التقييم:

تساعد معايير الأداء عموما، في إجراء التقييم على ثلاثة مستويات مختلفة هي:

1.2.8.3. تقييم الأداء الذاتي:

ذلك بمعرفة المسؤول عن مركز المسؤولية الخاصة به، وتصحيح أخطائه ، وتحيط مستوى أدائه.

2.2.8.3. تقييم أداء الإدارة التنفيذية:

ويتم ذلك بواسطة المستويات الإدارية الأعلى، للتعرف على مدى جودة أداء المسؤولين عن مراكز المسؤولية ،والإدارة التنفيذية في تحقيق أهداف المؤسسة.

3.2.8.3. تقييم أداء الأنشطة:

و يتم ذلك بواسطة الإدارة العليا، للتعرف على مدى جودة أداء الأنشطة وإنجاز مهام مختلفة، للتعرف على مدى كفاءتها و فعاليتها في المساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

3.8.3. شروط نجاح عملية التقييم:

- يجب توضيح الأهداف، والإلمام المكلف بها من يراد تقييمها.
- يجب دراسة، و ملاحظة كافة العناصر المتعلقة بالشخص المعني بالتقييم، والتي يتم تحديدها بدقة، وذلك في عملية التقييم.
- مراعاة تكرار عملية التقييم، ومراعاة تنوع عناصر التقييم، حتى تشمل كافة الجوانب الشخصية المعنيين.
- ارتباط عملية التقييم بفكرة التقييم، من أجل الإصلاح، والتطوير، وتحسين الأداء، وليس كأسلوب لمنع الحوافز والمكافآت.[2]

9.3. أساليب وطرق تنمية فعالية تقييم الأداء:

1.9.3. العوامل المؤثرة في عملية التقييم:

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

---

[1]– عز الدين القبيقي، " دور المحاسبة التحليلية في تحسين أداء المؤسسة " ، دراسة حالة مركب سيارات الصناعية بالرويبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ،جامعة الجزائر، 2005، ص95.

[2]– العساف بن حسن عساف، مرجع سبق ذكره، ص93.

1.1.9.3. خصائص المشرف:

ويعني بها الخصائص الذاتية، والتي تؤثر على عملية التقييم، التي يقوم بها كالأفكار المسبقة حول الفئات المعينة من العمر، أو التحيز ضد الشباب، وغير ذلك من الاتجاهات والخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا على عملية التقييم.[1]

2.1.9.3. خصائص المقيم:

فقد يتأثر المقيم أثناء تقييمه للموظفين مثلا: بعض الخصائص الجسمية والسلوكية لهؤلاء، أو التأثر بالمظهر الخارجي، والهندام، الجنس، السن، المستوى الثقافي... وغيرها.

3.1.9.3. خصائص المركز:

حيث تعد المناصب ومركز، المسؤولية العليا، مناصب صعبة التقييم، إذ أن المشرف أثناء عملية التقييم يتأثر بقوة المركز، وبالتالي يقيمه حسب طبيعة المنصب، فيعطي الذي يشغله نقاطا أعلى مما يستحق.

4.1.9.3. أداة التقييم:

فقد تؤثر أداة التقييم المستعملة، إذ وجد مثلا التقييم بالمقاييس الترتيبية، فقد يؤدي إلى الشامل في التقييم.

5.1.9.3. تطوير المقياس:

يعني تطوير المقياس مدى مشاركة المقيم في وضع أداة للتقييم، أو المقياس الذي تبنى عليه عملية التقييم

6.1.9.1. سيرورة التقييم:

تغلق ببعض العوامل المرتبطة بسيرورة التقييم، كحدوث عملية التقييم مدة واحدة في السنة ،أو استغراق عملية التقييم مجموع نصف النشاطات السنوي، أي ترتبط بالوقت الزمني لعملية التقييم.

7.1.9.3. تحليل البيانات:

ويمكن هذا العنصر في طريقة تحليل البيانات، التي تتأثر وفق الإجابات على الأسئلة المدرجة لعملية التقييم، وتعتبر طريقة البيانات المختارة، إلى جانب باقي العوامل المشار إليها تعتبر مؤثرة إلى حد ما في عملية التقييم، ولذا يجب الانتباه إلى هذه العوامل وأخذ الحذر من سلبياتها قصد الرفع من مصداقية التقييم.

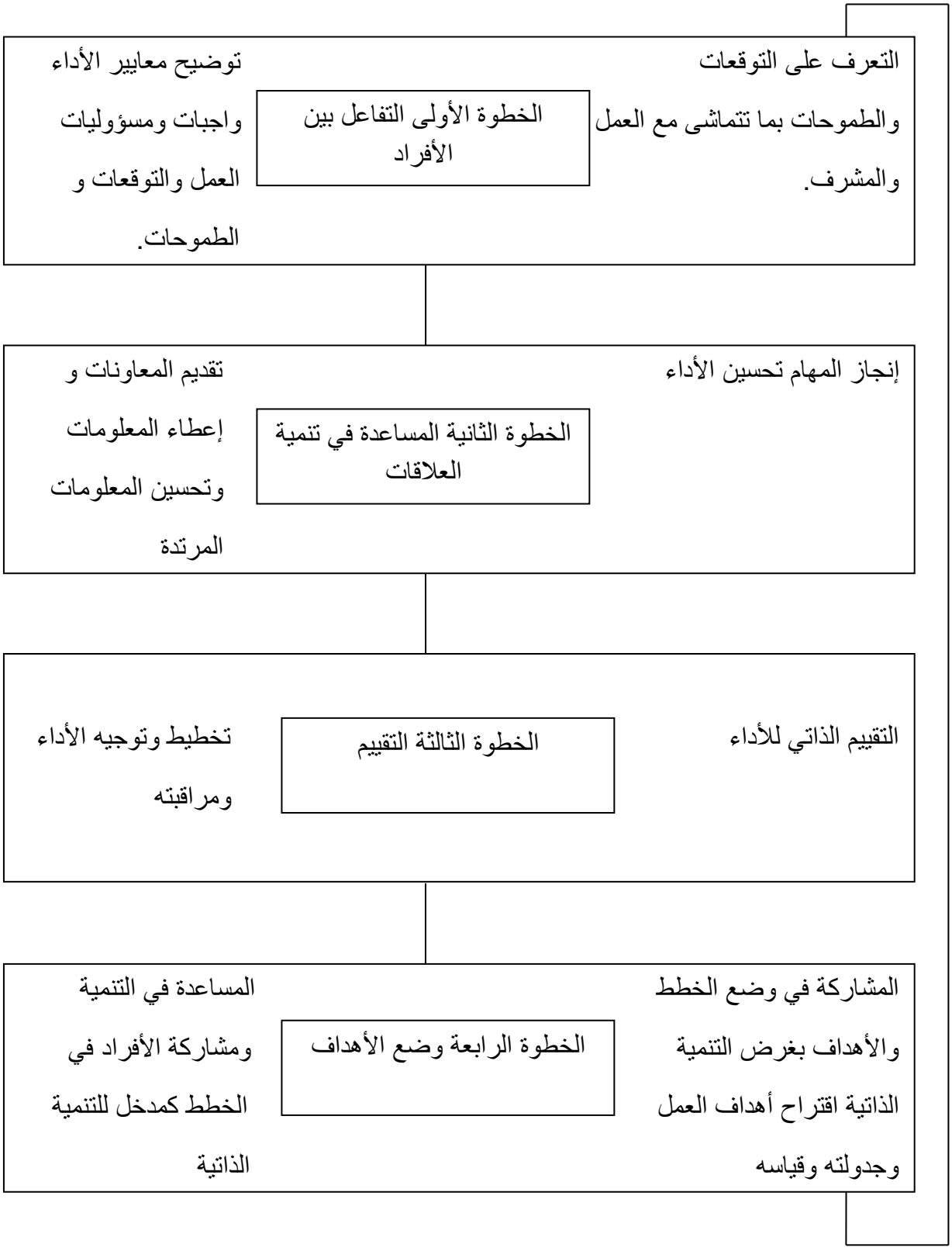
---

[1]– أندرودي سيزلافي والاس، " السلوك التنظيمي والأداء "، معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، الرياض، دون طبعة، 1999، ص380.

2.9.3. أساليب وطرق تنمية فاعلية تقييم الأداء:

- تحسين مصداقية تقييم الأداء، ودرجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقنيات، بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.
- تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.
- التعرف على التوقعات والطموحات بما تتماشى مع العمل والمشرف.
- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.[1]

[1]– عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص380.



شكل رقم 07: نموذج لعملية تقييم الأداء.[1]

[1]– عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص380.

10.3. بعض النظريات في علم اجتماع التنظيم التي تناولت موضوع الأداء:

انطلق الاتجاه أول من تفسير السمات البيانية، والعمليات الاجتماعية المميزة للتنظيمات كموضوع لاهتماماتهم، ومال الاتجاه الثاني إلى الاهتمام بسلوك الفرد داخل سياق التنظيم، والنظر إلى التنظيم باعتباره بيئة لها أثرها على العمليات السيكولوجية، كما تنعكس على سلوك الأفراد، وركز الاتجاه الثالث على التنظيم، باعتباره وحدة للدراسة، ووحدة في نسق العلاقات الأكبر، ويتجه فيه البحث إلى دراسة العلاقة بين تنظيم معين، والبيئة الثقافية، أو التنظيمية التي يوجد فيها.[1]

وأسهم في الاتجاه السلوكي بمجموعة من علماء النفس، وعلماء النفس الاجتماعيون، الذين بادروا بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم، بإسنادها إلى القواعد الرسمية والقيم السائدة في المجتمع، متبنية فكرة النسق، الذي يستند على ممارسة ميكانيزمات الضبط الاجتماعي، المتمثل في نظام المكافآت، وقواعد الجزاءات المحققة، للانتشال بين أعضاء الجماعة، استنادا إلى هذا الإطار حاولت الدراسات الكشف عن بعض جوانب السلوك التنظيمي، وقدم كل من إسهامات في نظرية التنظيم مستندين إلى دراسة التفاعل الاجتماعي، والتأكيد على ضرورة دراسة نظرية التنظيم لعواطف الأفراد، ونشاطاتهم للتعرف على مدى تأثيرها في نشاطاتهم وأدائهم في العمل، ومع تطور علم النفس اتجهت الدراسات النفسية الاجتماعية للتنظيمات إلى دراسة أعضاء التنظيم، أخذة في اعتبارها الحاجات، والدوافع الشخصية للأفراد.[2]

1.10.3. النظرية السلوكية:

أشار "ريتشارد سكوت" إلى كل من العمال، والمديرين، والعملاء، مفهوم المشاركين الذين تربطهم علاقات متباينة بالتنظيم، ويشاركون فيه مقابل ما يقدمه لهم من إغراءات مادية، مباشرة وغير مباشرة، ولفهم سلوك الفرد المشارك في التنظيم يتطلب كشف، ومعرفة الجماعة التي يسعى إليها كمعيار لتحديد سلوكا ته، ودوافعه داخل التنظيم.[3]

تناول "راون وبينس" القيادة، باعتبارها القوة على التأثير في الآخرين، من خلال القدرة على توقيع الجزاءات على الأفراد لبلوغ السلوكات المرغوب فيها.

أما "ماك جويجوز"، فقد انتهى هذا الأخير إلى أربعة مسلمات، على ضوء النتائج الميدانية للبحوث في مجال التنظيم، من بينها خصائص القائد، اتجاهات وحاجات الأفراد، خصائص التنظيم، الوسط الاقتصادي والاجتماعي للتنظيم، ويرى "ماك جريجوز" أن القيادة علاقة إعتماد بين الرئيس والمرؤوسين تحقق إشباعا لحاجات الأفراد والشعور بالأمن، من خلال ما يرفعه الجو الاجتماعي الملائم داخل التنظيم

[1]– علي عبد الرزاق جلبي، "علم اجتماع التنظيم، النظرية و التطبيق "، جامعة الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة، ص37.

[2]– السيد الحسيني، " علم اجتماع التنظيم "، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 1994، ص127.

[3]– علمي عبد الرزاق جلبي، نفس المرجع، ص69.

والمعرفة للنظام الثابت، وركز "جريجوز" على خلق الظروف، التي تحقق إشباعا للحاجات والأهداف، وتحرك حماس الأفراد كمبدأ يصف اتجاها جديدا في دراسة القيادة داخل التنظيم.[1]

بينما اتجه "ديفيد أمري" إلى صياغة إطار تصوري، يؤكد طريقة في القيادة الإدارية تمد بالوسائل العملية الفعالة، تساهم في بلوغ أهداف التنظيم، والعمل والأفراد، معتبرا قيم الأمن، والإسهام والشعور بالانتماء في مواقف العمل، وكلما كان الإسهام في أهداف المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وإنجاز المسؤوليات، ترتب عنه إشباع الحاجات، وتحقيق الرغبات، ورفع مستوى الإنتاجية والأداء.[2]

2.10.3. الاتجاه التعاوني:

يرى " شيستر برنارد " في هذا الاتجاه، أن التنظيم نظام لأوجه النشاط التعاونية المشتركة في تحقيق أهداف معينة، وتعمل الإدارة على تحديد هذه الأهداف، والموارد، والمجهودات الضرورية، ويركز برنارد على عملية الاتصالات، ومدى أهميتها في تحقيق التعاون، من خلال التشجيع والترغيب، استنادا على المعنويات والحوافز التي يقدما المشروع للعاملين مقابل مساهماتهم فيه.[3]

3.10.3. النظرية البيروقراطية:

يعد "ماكس فيبر" في نظر علماء التنظيم، أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة في التنظيمات، ويعود ذلك لامتيازها بالإتساق المنطقي، والصدق على مستوى الواقع.

وتنطلق أسس البناء النظري السوسيولوجي الذي قدمه من مقولات بمعاني الأشياء، والأفكار والأنماط المعيارية، ودوافع الأفراد ترتب عن الاهتمام والدراسة لها.

والتحليل للوصول إلى صياغة نماذج مثالية، استعان بها " فيبر" في وضع تصنيفات للفعل، و العلاقات الاجتماعية والجماعة.[4]

1.3. القيادة وفعالية الأداء:

يعتبر الأداء الفعال للفرد أهم ما تسعى إليه المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بتوفير عوامل كثيرة من بينها وأهمها القيادة، فهي أكثر العمليات تأثيرا على سلوك الجماعة واتجاهاتها ومحور أساسي للعمل بين الرئيس والمرؤوسين، كما أنها القوة المحركة لقدرات ومهارات الأفراد في المؤسسة.

---

[1]– علي شريف عاطف ومحمد عبيد، " مذكرات في نظريات التنظيم و الإدارة "، دار الجامعية للنشر، القاهرة، دون طبعة، دون سنة، ص171.

[2]– نفس المرجع، ص174.

[3]– نفسه ، ص175.

[4]– علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سبق ذكر، ص40.

فالأداء يمكن تعريفه بأنه تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف من أجل الأداء العالي المتميز.[1]

لذلك على القيادة الإدارية أن تعتمد على أساليب محفزة على الأداء الحسن من طرف العمال وذلك بإيجاد نظم تحفيزية ومعنوية للرفع من كفاءة العامل وخلق روح التعاون بين أعضاء التنظيم ككل، إتباع القائد لنظام تحفيز معين يرفع معنويات العمال، يضمن تحقيق الأداء الفعال وهذا راجع إلى شخصية القائد في حد ذاته وطريقة أو أسلوب القيادة الذي يتبعه إضافة إلى العوامل المعنوية من تدريب، ترقية، مكافآت تشجيعية، زيادة في الأجر وتزويد العمال بما يلزمهم من المعلومات، ومعدات تساعدهم في عملهم.[2]

والقائد الكفء يعتمد على قدراته وطريقته الخاصة، الشخصية السوداء في توجيه ورقابة العاملين وتتميز باللامركزية في التعامل مع أفراد التنظيم، وهذا ما يساعد على التشجيع، الابتكار الشخصي على المهارات الإبداعية حسب طبيعة السلطة وأيضا من شأنهم رفع معنويات الأفراد العاملين، ويجعلهم يحسون بأهميتهم داخل التنظيم ومسئوليهم اتجاه ما يقومون به وهذا النوع من الرقابة أو السلطة اللامركزية يولد قوة دافعة على العمل أكثر على الرقابة الرسمية.[3]

[1]– عبد الرحمان توفيق،" قمة الأداء "، دار اليرموك، القاهرة، طبعة01، 1998، ص221.

[2]– مجمد إبراهيم التويجري، " تأثيرات مركز التحكم كعامل وسيط في علاقة الأداء الوظيفي والرضا "، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم، دون طبعة، دون سنة، ص06.

[3]– محمود زكي هاشم،" الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية "، دار الفكر العربي، دون طبعة،2001 ، ص427.

خلاصة الفصــل:

إن الأداء وتقييم الأداء موضوع واسع، ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في بحث صغير، والتقييم ذاته هو وسيلة وليس غاية، فمن نتائج التقييم، نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ،ومستوى الأداء والإنجاز، وعلى نقاط القوة والضعف، لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منها، من خلال برامج تكوين وتطوير، من خلال المراقبة والإشراف، وإصدار التعليمات الأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء وتقييم الأداء، يجب أن يرتكز على معايير واضحة ومفهومة، ويكون له مرجعين من خلال العمل المؤسسي، والتوثيق للإجراءات، والقوانين والتعليمات، ولوائح العمل ،ومراجعة وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات، والواجبات دون ازدواجية، وتحدي الصلاحيات، وأسلوب اتخاذ القرار، والمشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوس، لمزيد من التعاون والتنسيق، والعمل كفريق لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وفي ظروف عمل مواتية تهيئ للموظف العمل، وتساعده على تحقيق أعلى معدلات الإنجاز الكمي والنوعي.

وفي الأخير نصل إلى أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر من إحدى أهم الدعائم التي يبنى عليها اقتصاد الدولة الجزائرية، لذلك تسعى إلى سن قوانين وضوابط تضمن السير الحسن لمؤسساتها و المحافظة على مكانتها في الأسواق و هذا ما يؤثر بالإيجاب على اقتصادها.

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع

مجـــالات الدراسة

تمهيد

أولا: تعريف مؤسسة سونلغاز

ثانيا: مجالات الدراسـة

- الإطار الزماني

- الإطار المكاني

ثالثا: منهجية الدراسة الميدانية

- عرض مجتمع البحث

- تحديد العينة

- خصائص العينة

رابعا: عرض وتحليل الجداول

- بناء جداول البيانات العامة وتحليلها

تمهيد:

من أجل جعل موضوع الدراسة ذو صبغة علمية كان علينا التوجه إلى الميدان وهو المؤسسة الاقتصادية للكهرباء والغاز للوسط، وهي مؤسسة خدماتية، فتم من خلالها تحديد المنهجية العامة التي من خلالها وجهنا بها دراستنا الميدانية، بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها تحليلا سوسيولوجيا، وقمنا بعرض وتحليل المعطيات الميدانية للدراسة، ، ثم عرض وتحليل بيانات كل فرضية من الفرضيات للدراسة، ببناء الجداول البسيطة والمركبة بداية بالجداول الخاصة بالبيانات العامة، والتي تعتبر بطاقة شخصية لكل مبحوث وصولا إلى الجداول المركبة الخاصة بكل فرضية، هذا ما قادنا إلى صياغة استنتاجات جزئية وعامة خاصة بالفرضيات التي انطلقنا منها والتي سنتطرق إليها بالتفصيل خلال هذا العرض.

أولا: تعريف مؤسسة سونلغاز

وكتعريف موجز عن المؤسسة فهي شركة ذات أسهم جاءت تبعا لتطبيق أحكام القانون 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 م المتعلق بالكهرباء والغاز حيث سمح هذا القانون بانتقال سونلغاز وتغيرها تغيرا جذريا إلى اسم « holding » والذي يعني شركة تمارس مختلف المهن والحرف، وتبعا لهذا التغير الجذري أصبحت سونلغاز للوسط باختصار SDC في شهر فيفري 2006 م على شكل شركة ذات أسهم وآخر تطور لإنهاء مرحلة اللبنة الأولى قامت بتغيير الرمز (logo) إلى الرمز (ش ت و) الذي يعني شركة التوزيع للكهرباء والغاز الوسط (SDC) في أفريل 2009 م.

وتتكون شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط من مجموعة من المديريات الوظيفية و أخرى عملياتية.

ومنه شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط إحدى الشركات الأربع التابعة لمجمع سونلغاز، حيث تتشكل من 15 مديرية توزيع تغطي 13 ولاية، وهذه الولايات هي : البليدة ، البويرة ، المدية ، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة1، ورقلة2، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إليزي، تمنراست.

ومنه الشركة مكلفة في حدود صلاحيتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية و تلبية حاجيات المواطنين والزبائن تحت الشروط اللازمة والمنصوص عليها في القانون المحافظ على حياة المواطن واستمرارية الخدمة ونوعيتها تحت الشروط الأمنية.

- **مديرية التوزيع بالبليدة:**

وتتكون مديرية التوزيع بالبليدة من 10 وحدات تجارية وهي موزعة كتالي:

- وحدة أولاد يعيش.
- وحدة بلقاسم الوزري.
- وحدة براكني.
- وحدة الصومعة.
- وحدة باب السبت.
- وحدة بوفاريك.
- وحدة موزاية.
- وحدة الاربعاء.
- وحدة مفتاح.
- وحدة واد العلايق.

وهذا ما يضمن التغطية الإقليمية لولاية البليدة عبر 10 الدائرة التي تضم في مجملها 25 بلديات ونبرز ذلك من خلال المؤشرات التالية:

- عدد الزبائن الموصلين بالكهرباء: 493 230.
- عدد الزبائن الموصلين بالغاز: 807 123.

- التغطية بالكهرباء: 4168 كم.
- التغطية بالغاز: 15590.88 كم.

ثانيا: مجالات الدراسة

1- المجال الزماني:

خلال فترة تحديد موضوع دراستنا بدأنا بالبحث الاستطلاعي من خلال الخرجات الميدانية، فتم تسجيل الملاحظات، كما قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض العمال من مختلف الفئات السوسيومهنية، وقد تم إتباع هذه المراحل الخاصة بالبحث الميداني بداية شهر ديسمبر 2014 إلى غاية شهر جانفي 2015 ، وبعد ضبط الفرضيات تم ضبط الأسئلة الخاصة بالاستمارة وتوزيعها في شهر مارس واسترجاعها في الوقت ذاته، لنقوم بتفريغ البيانات وبناء الجداول وتحليلها.

2- المجال المكاني:

كما ذكرنا سابقا فقد تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الاقتصادية وبالضبط في وحدة الكهرباء والغاز الكائن مقره ب 19 شارع محمد بوضياف بالبليدة، وقد تم اختيار عمالها كمبحوثين ممثلين لمجتمع البحث حيث بلغ إجمالي موظفيها حوالي 157 عامل.

ثالثا: منهجية الدراسة الميدانية

- **عرض مجتمع البحث:**

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقفا عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه، فالعينة إذن هي وحدة إحصائية مماثلة للمجتمع الكلي أو الأصلي، حيث تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف، ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة، بحيث يتم اختيارها بطرق علمية.

وبما أننا بصدد دراسة موضوع "**التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء**" ومجتمع بحثنا هم عمال شركة سونلغاز بالبليدة ويقدر عددهم ب 157عامل موزعين كالتالي: 83 إطار و59 عون تحكم و15 عون تنفيذ.

- **تحديد العينة:**

يتوقف تحديد عينة البحث حسب طبيعة الموضوع وهدف الدراسة.[1] حتى تكون العينة منسجمة مع المنهج المتبع من قبل الباحث والأهداف التي يتطلع إلى تحقيقها، وقمنا باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

1- موريس أنجرس، " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر والتوزيع، دون طبعة، 2004، ص304.

- **العينة العشوائية الطبقية:**

في كثير من الأحيان يكون مجتمع البحث متباينا وغير متجانس وفيه بعض السمات والخصائص المختلفة والتي يحتاج أن يغطيها في بحثه ودراسته.

فقد يستخدم الباحث الطريقة العشوائية البسيطة أو المنظمة، ولكنه لا يستطيع أن يغطي جميع مفردات بحثه وخصائص مفرداته، فيضطر الباحث أن يلجا إلى العينة الطبقية إضافة إلى ذلك فانه في كثير من الأحيان يتعذر على الباحث الحصول على قوائم خاصة بمفردات العينة. [1]

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية العشوائية والتي تتدرج ضمن العينات الاحتمالية، ونقصد بهذه الأخيرة أنها عينات يمكن تطبيق الطرق الإحصائية عليها، لتمدنا بالتقديرات الصحيحة عن المجتمع الأصلي، والسبب في الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية هو أن مجتمع البحث غير متجانس فهو يتكون من ثلاثة فئات مهنية إطارات، وأعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، كما انه يتكون من ذكور وإناث بالإضافة إلى الاختلاف في المستوى التعليمي، وبالتالي فان اختيار عينة من مجموعة أو مجموعتين دون مجتمعات الباقية يعد تحيزا ومن ثم يمكن التشكيك في النتائج البحث، لذا تم تقسيم مجتمع الأصلي إلى ثلاثة طبقات سوسيومهنية حتى اضمن التمثيل المتوازن لكل طبقة.

ولتعيين حجم العينة أخذنا نسبة السبر 80% من كل طبقة لشكل العينة المدروسة.

الإطارات ⟸ 83*100/80= 66

أعوان التحكم ⟸ 59*100/80= 47

أعوان التنفيذ ⟸ 15*100/80 = 12

- **خصائص العينة:**

تشكل البيانات الشخصية منطلقا لتفسير المتغيرات الأخرى المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء حيث قمنا بالوقوف على أهم الخصائص العامة والشخصية للمبحوثين والذين عددهم 125 عاملا.

2- احمد عارف العساف، محمود الوادي، " منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة01، الأردن، 2011، ص237.

رابعا: عرض وتحليل الجداول

1- بناء الجداول البيانات العامة وتحليلها.

جدول رقم01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	ك	%
ذكر	90	%72
انثى	35	%28
المجموع	125	%100

يظهر من خلال الجدول أن من مجموع 125 مبحوث لدينا نسبة 72% منهم ذكور ويمثلون النسبة الغالبة، أما بقية النسبة والتي تقدر ب 28% فتمثل الإناث وبالتالي فتركيبة العمال داخل هذه المؤسسة من حيث الجنس هي ذكورية حيث يسيطر بناء على عينة الدراسة وهذا راجع لعوامل تنظيمية بالدرجة الأولى.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيومهنية والجنس.

الفئات المهنية / الجنس	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	43	65.15	38	80.85	09	75	90	72
إناث	23	34.84	09	91.14	03	25	35	28
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يظهر من خلال الجدول أن النسبة 80.85 % من مجموع أفراد العينة هم من أعوان التحكم للذكور مقابل 91.14% للإناث، كما نجدها متباينة في أعوان التنفيذ بنسبة 75% للذكور مقابل 25% للإناث، أما في فئة الإطارات فنجدها أقل تباينا مقارنة مع أعوان التنفيذ بنسبة 65.15 % للذكور مقابل 34.84% للإناث.

يبدو أن تأنيث مؤسسة سونلغاز لبن بولعيد بالبليدة ما يزال مبتغى صعب المنال، في حين النسبة الغالبة للإطارات وأعوان التنفيذ دون الإناث مرده إلى طبيعة هذه المهام أين يغلب عليها الطابع الجسدي أو العضلي، في حين تأنيث أعوان التحكم فسببه راجع للنسبة العالية للمتخرجات من الجامعات والمعاهد ،

وبالرغم من ذلك فإن أغلب الإطارات هم من ذوي الخبرة العالية في المؤسسات أين يقدمون دعما عمليا لهؤلاء الملتحقين والملتحقات الجدد بالمؤسسة.

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيومهنية والسن.

الفئات المهنية / السن	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من 20	02	3.03	01	2.12	–	–	03	24
20– 35	39	59.09	14	29.78	04	33.33	57	45.60
35 – 50	19	28.78	25	53.19	06	50	50	40
أكثر من 50	06	9.09	07	14.89	02	16.66	15	12
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة 45.60% تليها نسبة 40% ثم 12% وفي الأخير نسبة 2.40% حيث تتوزع نسبة 45.60% على الفئات المهنية التي تتراوح سنها من (20–35) منهم 59.09% من الإطارات و 33.33% من أعوان التنفيذ و 29.78% من أعوان التحكم، أما نسبة 40% تمثل الفئات المهنية التي تتراوح سنها من (35– 50) حيث تتوزع على 53% من أعوان التحكم و50% من أعوان التنفيذ و 28.78% من الإطارات، أما نسبة 12% تمثل هي الأخرى الفئات المهنية التي تتراوح سنها أكثر من 50 منهم 16.66% من أعوان التنفيذ و 14.89% من أعوان التحكم و 9.09 % من الإطارات و آخر نسبة وهي 2.4% من الفئات المهنية التي يتراوح سنها أقل من 20 حيث تتوزع على 3.03% من فئة الإطارات وأضعف نسبة 2.12 % من فئة أعوان التحكم.

نلاحظ مم سبق أن توزيع المبحوثين حاضر في جميع الفئات الأربعة، ونجده يتوزع بكثرة في الفئات (20–35) و (35–50) و خاصة في الفئة التي تتراوح سنها من(20–35) باعتبار أن هذا السن بمثابة قمة العطاء والإبداع أين الخبرة والتجربة لها دور كبير هنا، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، وهذا ما عبره لنا الكثير من المبحوثين، حيث تلجأ المؤسسة إلى بعض الامتيازات التي تمنحها للموظفين بغية الاستمرار في العمل طبعا من أجل نقل تجاربهم وخبراتهم المهنية إلى الموظفين الجدد.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية والمستوى التعليمي.

الفئات المهنية / المستوى التعليمي	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ابتدائي	–	–	–	–	–	–	–	–
متوسط	–	–	04	8.51	07	58.33	11	8.80
ثانوي	02	3.03	26	55.33	05	41.66	33	26.40
جامعي	64	96.96	17	36.17	–	–	81	64.80
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 64.8 %الذي يخص الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية، وتدعم هذه النسبة الإطارات بنسبة كبيرة ب96.96% ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 36.17% في حين نجد أنه لا يوجد من الموظفين له مستوى ابتدائي، كما نجد أن أضعف النسب يحتلها ذوي المستوى المتوسط، حيث لا نجد من الإطارات من المستوى المتوسط، أما أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فهم يحتلون على التوالي نسبة 8.51% و58.33 %.

نلاحظ أن هناك علاقة طردية في تولي المناصب الإدارية والحاصلين على شهادات جامعية بنسبة 64.8% ونسبة عالية جدا لدى الإطارات بنسبة 69.96%، و هذا أمر طبيعي بالنسبة لمهام الإطارات أين المستوى العلمي والثقافي له دور فعال في تسيير المؤسسة، لهذا نجد مسابقات توظيف الإطارات في المؤسسة تفرض على المتسابقين أين يكونوا متحصلين على شهادات جامعية، وهذا كامتداد للسياسة الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة سونلغاز بفرض الشهادة الجامعية كمعيار أساسي في التوظيف بغية رفع مستوى التسيير وموازاة التسيير الفعال والعالمي، وهذا انعكس جليا في اعتبار أن أغلب الإطارات هم من ذوي الشهادات الجامعية.

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية والفئات السوسيومهنية.

الفئات المهنية / الاقدمية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من05	47	71.21	13	27.65	–	–	60	48
من05 – 15	12	18.18	10	21.27	03	25	25	20
من 15 – 25	04	6.06	20	42.55	06	50	30	24
أكثر من 25	03	4.54	04	8.51	03	25	10	08
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 48%، في حين نجد أن النسبة الغالبة استحوذ عليها الإطارات بنسبة 71.21 % ثم أعوان التحكم بنسبة 27.65% هذا في الأقدمية أقل من05 سنوات، أما نسبة 24% فهي تمثل المبحوثين الذين أقدميتهم تتراوح ما بين (05– 5 1) سنة، في حين نجد أغلب نسبة استحوذ عليها أعوان التنفيذ بنسبة 50%، تليها 42.55% من أعوان التحكم ، وأضعف نسبة 6.06 % تمثلها الإطارات، وتمثل 20% المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من(05 – 15) سنة حيث تتوزع على التوالي لكل من أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، الإطارات 25%، 21.27 %، 18.18 %، في حين نجد أضعف نسبة عند الإطارات بنسبة 4.54%، والتي تفوق في الأقدمية عند 25 سنة عمل.

نلاحظ من خلال ما سبق أن هناك نسبة عالية في عدد الموظفين والعمال الذين ليس لهم أقدمية طويلة في العمل، وهذا راجع إلى كون مؤسسة سونلغاز في السنوات الأخيرة فتحت مناصب عمل كبيرة وهي في تزايد مستمر، وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا فيها، وهذا من خلال التغيير الذي حدث مؤخرا، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها اتساع أسواق المؤسسة ونموها بشكل كبير حتى أنها أصبحت أحيانا غير قادرة على تغطية كل أسواقها، كما يجب علينا أن نشير إلى أنه في مؤسسة سونلغاز، الخبرة، التجربة والكفاءة العلمية تلعب دورا كبيرا، وهذا ما لاحظناه أن أغلب الإطارات السامية والقيادة الإدارية بالمؤسسة هم من الذين يحتلون هذه المناصب.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف والفئات السوسيومهنية.

الفئات المهنية / طريقة التوظيف	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الخبرة	12	18.18	07	14.89	07	58.33	26	20.80
التجربة	06	9.09	07	14.89	05	41.66	18	14.40
الشهادة	48	72.72	33	70.21	-	-	81	64.80
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب عمال مؤسسة سونلغاز تم توظيفهم عن طريق الشهادة، وهذا ما دلت عليه نسبة 64.8% من مجموع المبحوثين، وهذا ما مثلته نسبة 72.72% من الإطارات ونسبة 70.21% من أعوان التحكم، أما 20.8% تمثل نسبة المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق الخبرة، حيث تتوزع على 58.33 %من أعوان التنفيذ و 18.18% من الإطارات تليها 14.89% من أعوان التحكم، وأخيرا 14.4%، وهي أقل نسبة مقارنة مع الطرق الأخرى، وتمثل هذه الأخيرة نسبة المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق التجربة، حيث تتوزع على 41.66 %من أعوان التنفيذ، 14.89% من أعوان التحكم، وأضعف نسبة 9.09% تمثلها فئة الإطارات.

ومن هنا نستخلص أن معظم العمال بمؤسسة سونلغاز تم توظيفهم عن طريق الشهادة، وهذا ما أكده سابقا من مجموع المبحوثين الحاصلين على شهادات جامعية وبنسبة عالية لدى الإطارات، وهذا أمر طبيعي بالنسبة لمهام الإطارات أين الشهادة لها دور فعال في توظيف العمال، خاصة لدى فئة الإطارات، لأن تسيير المؤسسة يكون من طرفهم، فالشهادة إذن تعتبر معيار أساسي في التوظيف من أجل رفع مستوى التسيير.

الفصل الخامس

عرض وتحليل الفرضيـــات

و استنتاجها

أولا: بناء جداول الفرضيات

1- بناء الجداول الخاصة بالفرضية الأولى
2- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى
3- بناء الجداول الخاصة بالفرضية الثانية
4- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية

ثانيا: النتائج العامة للدراسـة

خاتمة

1- بناء الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.

جدول رقم 07: كيفية اختيار أو تغيير القيادة داخل المؤسسة.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
وزاريا	35	53.03	31	65.95	05	41.66	71	56.80
احتياج	13	19.69	06	12.76	04	33.33	23	18.40
لجنة	08	12.12	03	6.38	03	25	14	11.20
انتخاب	–	–	–	–	–	–	–	–
وصاية	07	10.60	03	6.38	–	–	10	08
أخرى	03	4.54	04	8.51	–	–	07	5.60
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يظهر لنا من خلال التدقيق في الجدول أن أكبر نسبة متمثلة في 56.8% من المبحوثين الذين صرحوا بان تغيير أو اختيار القيادة كان وزاريا، حيث تتوزع على 65.95% من أعوان التحكم و 53.03 %من الإطارات تليها 41.66% من أعوان التنفيذ، كما تليها نسبة 18.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تغيير القيادة كان عن طريق الاحتياج حيث تتوزع على 33.33% من أعوان التفيذ و 19.69% من الإطارات و 12.76% من أعوان التحكم، وأضعف نسبة كانت 8 %من المبحوثين الذين صرحوا بأن تغيير القيادة كان عن طريق الوصاية حيث تتوزع على 10.6% من الإطارات و 6.38% من أعوان التحكم، في حين نجد ولا مبحوث صرح بان تغيير القيادة يتم عن طريق الانتخاب.

ومن خلال المعطيات نتوصل إلى أن نصف المبحوثين صرحوا بأن تغيير القيادة كان وزاريا، وهذا راجع إلى أن القيادة بمؤسسة سونلغاز لم تؤد مهامها كما ينبغي، فعدم توفير المسئولين القياديين لطلبات رؤساء

الأقسام والمصالح خاصة الضرورية منها يؤدي إلى تولد مشاكل فيما بينهم ويكون سببا في الصراع ما بين الطرفين، وبالتالي يولد خلافات وهذه الخلافات تكون سببا في تغيير القيادة، وهذا حسب ما بينه ابن خلدون باعتباره أصل الصراع هو السلطة والملك، وكون المسئولين من القياديين وعلى رأسهم مدير المؤسسة بسونلغاز الذي لديه المركز الفعلي والمهام في توفير حاجيات العمال، والوسيط بين الوزارة وعمال آخرين من أجل توفير ميزانية تساعد على الكفاية المادية والمعنوية، فعدم التعاون بين القيادة وعمال آخرين وعدم الحوار معهم لمعرفة مستلزماتهم واهتمام القيادة فقط بمصالحها على حساب المصلحة العامة، وهذا ما يخل بوضع المؤسسة، وهذا حتما يؤدي إلى تغيير القيادة وزاريا، بسبب ظروف العمل المتدهورة الراجعة إلى ابتعاد الطرفين على لغة الحوار والنقاش بين القيادة وعمال آخرين حول اتخاذ و تطبيق القرارات التي تسعى من خلالها إلى توفير إمكانيات ووسائل العمل قصد تحسين وضع المؤسسة.

جدول رقم 08: عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مرة	10	15.15	06	12.76	04	33.33	20	16
مرتين	25	37.87	17	36.17	08	66.66	50	40
أكثر من مرتين	31	46.96	24	51.06	-	-	55	44
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بعدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة، أن نسبة 44 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا بيان أكثر من مرتين حدث التغيير في القيادة حيث تتوزع على 51.06%من أعوان التحكم و 46.96 %من الإطارات تليها 40 %من المبحوثين صرحوا بمرتين حدوث تغيير القيادة داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تتوزع على 66.66% من أعوان التنفيذ و 37.87 % من الإطارات تليها 36.17% من أعوان التحكم، بخلاف نسبة 16% والتي تمثل المبحوثين الذين صرحوا

بحدوث تغيير القيادة داخل المؤسسة مرة واحدة، حيث تتوزع على33.33 %من أعوان التنفيذ تليها 15.15 %من الإطارات، وأخيرا 12.76% من أعوان التحكم.

و بهذا نستنتج أن أغلب المبحوثين صرحوا بحدوث تغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز أكثر من مرتين، وهذا لعدم وجود قيادة محكمة تشغل منصب المسؤولية، وتؤدي مهامها كما ينبغي فالقيادة هنا أصبحت تهتم بالمصالح الشخصية ، وكما نرى أن مؤسسة سونلغاز اليوم أصبحت Entreprise familiale، مما يدل على عدم وجود أشخاص ذو كفاءة في التسيير.

جدول رقم 09: طريقة (كيفية) اختيار أو تغيير في القيادة مع عدد مرات حدوثها.

طريقة اختيار القيادة / عدد مرات حدوثها	وزاريا		احتياج		لجنة		إنتخاب		وصاية	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مرة	05	7.04	06	26.08	05	35.71	-	-	02	10
مرتين	34	47.88	08	34.87	05	35.71	-	-	01	40

أكثر من مرتين	32	45.07	09	39.13	04	28.57	-	-	07	44
المجموع	71	100	23	100	14	100	-	-	10	100

من خلال المعطيات الموجودة من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بان تكرار حدوث التغيير في القيادة أكثر من مرتين، وهذا ما صرح به حوالي 44% من المبحوثين حيث تتدعم هذه النسبة بنسبة 07% من المبحوثين الذين يؤكدون بان التغيير في القيادة كان عن طريق وصاية، في حين نجد 45.07% من المبحوثين الذين يصرحون بان التغيير في القيادة كان وزاريا، واضعف نسبة نجدها عند المبحوثين الذين يؤكدون بأن التغيير الذي حدث على مستوى القيادة كان عن طريق لجنة.

أما نسبة 40% تمثل نسبة المبحوثين الذين يصرحون بان التغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز حدث مرتين، حيث تتدعم بنسبة 47.88% من المبحوثين الذين يؤكدون بان التغيير في القيادة كان وزاريا، وأضعف نسبة كانت 10% تمثلها فئة المبحوثين التي تصرح بان التغيير في القيادة كان عن طريق وصاية في حين نجد 26.08% تمثل فئة المبحوثين التي تصرح بان التغيير حدث مرة واحدة على مستوى القيادة، وعن طريق احتياج، أما أضعف نسبة كانت 7.04% تمثلها فئة المبحوثين التي صرحت بان التغيير حدث وزاريا.

نلاحظ من خلال الجدول سيطرة اتجاهان على إجابات المبحوثين، الأول هو حدوث التغيير في نمط القيادة أكثر من مرتين، أما الاتجاه الثاني في الجدول هو التغيير في نمط القيادة كان وزاريا، و في حقيقة الأمر يظهر جليا في المؤسسة من خلال إتباع الإجراءات والقواعد العلمية بحذافيرها بان أسلوب القيادة هو أسلوب بيروقراطي، أي هنا ما يؤكد لنا أحد المبحوثين أن القيادة تفرض سلطتها على الموظفين وذلك بإتباع الإجراءات البيروقراطية لانجاز أو إتمام أي عمل، كما يمكن أن نستخلص بان حدوث التغيير في نمط القيادة عن طريق الوزارة أكثر من مرتين يعني فشل القيادة أو قلة كفاءتها وعدم تحقيقها للنتائج المرجوة منها، كما صرح أحد المبحوثين وأكد أن تمني حدوث التغيير في نمط القيادة نابع من كون القيادة الحالية لا تهتم بمشاكل العاملين، إذن التغيير هنا ضرورة فرضها المحيط والواقع.

جدول رقم 10: أسباب حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة في كل مرة.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عدم انضباط المدير	05	54.57	01	2.12	04	33.33	10	08
المدير انحيازي	–	–	–	–	–	–	–	–
الاستقالة	27	40.90	23	48.93	04	33.33	54	43.20
التقاعد	05	5.57	03	6.38	–	–	08	6.40
تحويل إلى منصت أحسن منه	19	28.78	15	31.91	–	–	38	30.40
أخرى	10	15.15	05	10.63	–	–	15	12
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 43.20 %من المبحوثين الذين يؤكدون أن سبب حدوث التغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز في كل مرة مرده إلى الاستقالة، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 48.93% من أعوان التحكم و 40.90% من فئة الإطارات التي تؤكد من بين أسباب حدوث التغيير في القيادة مرده إلى الاستقالة، مقابل 33.33% من فئة أعوان التنفيذ الذين يؤكدون ذلك، تليها نسبة 40.30% من المبحوثين الذين يصرحون بان من بين أسباب حدوث التغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز مرده تحويل إلى منصب أحسن منه، حيث تتوزع هذه النسبة على 33.33% من أعوان التنفيذ و 31.19% من أعوان التحكم و 28.78% من فئة الإطارات و هي أضعف نسبة في هذا الاتجاه، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول فجاء بنسبة 6.4 %من المبحوثين تدعمه نسبة 15.15% من الإطارات و 10.63 % من أعوان التحكم الذين يؤكدون أن من بين أسباب حدوث التغيير في القيادة مرده إلى التقاعد.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام والغالب الذي يؤكد من بين أهم الأسباب التي تؤكد حدوث التغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز في كل مرة مرده إلى الاستقالة، وهذه الاستقالة حتما ناجمة عن سوء العلاقة بين القيادة والعاملين، وما يجب التذكير به أن البيروقراطية وقلة الاتصال والتشجيع المعنوي والمادي كلها أسباب تؤدي حتى إلى سوء العلاقة بين القيادة والمدير خاصة إذا علمنا أداء القيادة في العمل مرتبط كثيرا بالإجراءات البيروقراطية.

جدول رقم 11: عدد مرات حدوث التغيير في القيادة مع سبب حدوثها.

عدد مرات حدوث التغيير / سبب حدوث التغيير	مرة		مرتين		أكثر من مرتين		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عدم انضباط المدير	–	–	07	14	03	5.45	10	08
المدير انحيازي	–	–	–	–	–	–	–	–
الاستقالة	04	20	28	56	22	40	54	43.20
التقاعد	–	–	03	06	05	9.09	08	6.40
تحويل إلى منصب أحسن منه	14	70	08	16	16	29.09	38	30.40
أخرى	02	10	04	08	09	16.36	15	12
المجموع	20	100	50	100	55	100	125	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 43.20% من المبحوثين الذين يؤكدون أن سبب حدوث التغيير في القيادة هو الاستقالة وتتدعم هذه النسبة بنسبة 56% من المبحوثين

الذين يؤكدون أن التغيير الذي حدث مرتين في حين نجد 40 %من فئة المبحوثين تصرح بأن هذا التغيير حدث أكثر من مرتين وذلك بخلاف نسبة 20 %من فئة المبحوثين التي تصرح بان التغيير في نمط القيادة حدث مرة واحدة.

أما نسبة 30.40% تمثل المبحوثين الذين يؤكدون بان سبب حدوث التغيير في نمط القيادة هو التحويل إلى منصب أحسن منه، و تتدعم هذه النسبة بنسبة 70% من فئة المبحوثين الذين يصرحون بان التغيير في نمط القيادة هو التحويل إلى منصب أحسن منه حدث مرة واحدة، و 29.09 %تمثل المبحوثين الذين يؤكدون بان التغيير هذا حدث أكثر من مرتين بخلاف 16% من المبحوثين يصرحون بان التغيير حدث مرتين.

وبالتالي يمكن أن نستخلص بان سبب حدوث التغيير في نمط القيادة هو الاستقالة أي استقالة القائد عن منصبه، وهذا ما يؤكد بان السلطة تعد من المفاهيم الأساسية والمركزية التي تتمحور عليها علاقات العمل سواء ضمن إطارها الرسمي أو إطارها غير الرسمي، وهذا ما يؤكد أن هناك عدم التفاهم بين القيادة والعمال، هذا ما جعل القيادة تستقيل عن منصبها، كما يمكن أن نستنتج بان محدودية اتصال القيادة بالموظفين لا يخدم المؤسسة كما يمكننا أن نستخلص من أيضا أن القيادة في مؤسسة سونلغاز لا تعمل على ترقية العلاقات بينها وبين الموظفين.

جدول رقم 12: التغيير الذي أحدثه القائد.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
النظام الداخلي	03	4.54	03	6.38	02	16.66	08	6.40
طريقة العمل	09	13.63	02	4.25	05	41.66	16	12.80
نظام الاتصال	26	39.39	16	34.04	04	33.33	46	36.80
العلاقات	25	37.87	22	46.80	01	8.33	48	38.40

أخرى	03	4.54	04	8.51	-	-	07	5.60
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 38.40% من المبحوثين الذين يصرحون أن التغيير الذي أحدثه القائد داخل المؤسسة هو العلاقات و تتدعم هذه النسبة بنسبة 46.80% من أعوان التحكم و 37.87% من فئة الإطارات و 8.33% من أعوان التنفيذ، تليها 36.80% من المبحوثين الذين يصرحون بان التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في نظام الاتصال حيث تتوزع على 39.39% من الإطارات و 34.04% من أعوان التحكم، تليها 33.33% من أعوان التنفيذ، تليها 12.80% من فئة المبحوثين تصرح بان التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في طريقة العمل حيث تدعمها41.66 % من أعوان التنفيذ و 13.63% من الإطارات و اضعف اتجاه في هذا الجدول كان بنسبة 6.40% من المبحوثين الذين صرحوا بان التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في النظام الداخلي وتتدعم هذه النسبة بنسبة 16.66% من أعوان التنفيذ و 6.38% من أعوان التحكم، واضعف نسبة في هذا الاتجاه تدعمها فئة الإطارات بنسبة 4.54%.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاهان الغالبان على إجابات المبحوثين، الأول هو العلاقات والاتجاه الثاني هو نظام الاتصال، وهذا يدل عن قلة الاتصال بين القيادة والعاملين حيث يؤدي الاتصال إلى إزالة سوء التفاهم بينهما وبالتالي تخفيف أسباب التحفظ، وكذلك الحد من الحواجز النفسية وأيضا إلى محاربة الإشاعات حيث أكدت الدراسات أن الإشاعة ليست ظاهرة نادرة بل هي أسلوب يمارس بشكل دائم يعبر من خلاله الأفراد عن حقهم في الوجود، وعن حقهم في الاختلاف مع إدارة تسعى لإخضاع الجميع لسلطتها، بالإضافة إلى ما سبق فان اتصال القيادة بالعاملين يحافظ على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى التفاعل الاجتماعي بين مختلف الأطراف وتصحيح المعلومات و إلى البناء المشترك حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمام الفرد داخل التنظيم، وهنا ما يمكن أن نستنتجه أن القيادة في المؤسسة تفرض البيروقراطية كأسلوب للمحافظة على سلطتها الدائمة للعاملين، و بالتالي ضمان عدم خروجهم عن سيطرتها وهذا ما يؤكد إن البيروقراطية إنما تتم في المؤسسة وفقا لمبادئ وهي ليست حديثة، إنما هي ترسبات للماضي.

جدول رقم13: موقف العمال من التغيير وأسباب الرضا.

موقف العمال من التغيير / أسباب الرضا		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
راضي	يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين	03	4.54	06	12.76	01	8.33	10	08
	يأخذ بأفكار العمال	03	4.54	04	8.51	01	8.33	08	6.40
	هناك عليك أثناء أدائك للعمل	05	7.57	03	6.38	-	-	08	6.40
	أخرى	02	3.03	01	2.12	-	-	03	2.40
غير راض		53	80.30	33	70.21	10	38.33	96	76.80
المجموع		66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين موقف العمال من التغيير الذي أحدثه القائد وأسباب الرضا على ذلك وحسب تصريحاتهم نجد معظم المبحوثين غير راضين على ذلك التغيير، حيث صرح حوالي 76.80% من المبحوثين وتتوزع على 80.30% من الإطارات تليها 70.21% من أعوان التحكم و 38.33% من

أعوان التنفيذ أما النسبة المتبقية من المبحوثين فهم راضين عن ذلك التغيير الذي أحدثه القائد حيث نجد 08% من المبحوثين الذين صرحوا بان القائد يراعي الأوضاع الشخصية وتتدعم هذه النسبة بنسبة 12.76% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ واضعف نسبة كانت 4.54 % تمثلها فئة الإطارات تصرح بان القائد يراعي الأوضاع الشخصية لهم.

و بهذا فان معظم المبحوثين غير راضين عن التغيير الذي أحدثه القائد وهذا راجع إلى عدم اهتمام القائد بانشغالات الموظفين، ولا يراعي الأوضاع الشخصية ولا يأخذ بأفكارهم لتحقيق مصالحهم وحل مشاكلهم الشخصية، فعدم فعالية وخدمة القيادة لمصالح الموظفين وعدم تحقيقها لمتطلباتهم المهنية يؤدي إلى إحداث صراع فيما بينهما بسبب عدم التحاور والنقاش وهذا يؤدي إلى نقص في أداء الموظفين وبالتالي ضعف إنتاجية المؤسسة.

جدول رقم14: علاقة الأقدمية باستجابة العمال نحو تطبيق التغيير الذي أحدثه القائد.

الأقدمية / استجابة العمال	أقل من 05 سنوات		من(05-15) سنة		من(15-25) سنة		من 25 فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم (موافق)	24	40	03	12	02	6.66	-	-	29	23.2
لا (معارض)	36	60	22	88	28	93.33	10	100	96	76.8
المجموع	60	100	25	100	30	100	10	100	125	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب الفئات العمالية معارضة للتغيير الذي أحدثه القائد وذلك بنسبة تقدر بحوالي 76.80% عند نسبة دلالة 100% مدعمة من طرف فئة العمال التي كانت أقدميتها من 25 سنة فما فوق و 93.33% مدعمة من طرف فئة العمال من (15 – 25) سنة و 88 %من طرف فئة العمال من (05 – 15) سنة و 60%مدعمة من طرف الفئة الأقل من 05 سنوات. أما النسبة 23.2% تمثل الفئة العمالية الموافقة للتغيير الذي أحدثه القائد وذلك عند نسبة دلالة 40% مدعمة من

طرف الفئة العمالية الأقل من 05 سنوات و 12% مدعمة من طرف فئة العمال (05 – 15) سنة وأضعف نسبة كانت 6.66% مدعمة من طرف فئة العمال من (15 – 25) سنة.

نلاحظ من خلال ما سبق أن في الفئات من (05 – 15)سنة و (15 – 25) و 25 سنة فما فوق جلهم أجابوا أنهم معارضين للتغيير وذلك بنسب متقاربة، وهي على التوالي 88%، 93.33%، 100%،لكل فئة ومن خلال ذلك نلاحظ أن هناك علاقة طردية، أنه كلما زادت الاقدمية زادت المعارضة والعكس صحيح، وهذا راجع إلى أن العمال ذوي الاقدمية من 25 سنة فما فوق يعتبرون أنفسهم مسئولون عن هذه المؤسسة بحكم خبرتهم واقدميتهم، ولأنهم مازالوا متمسكين بثقافة العمل القديمة، لان أي تغيير قد يحصل داخل المؤسسة قد يمسهم بالدرجة الأولى، وذلك حسب رأيهم لكبر سنهم أو بحجة أن المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب لتحسين مستوى المؤسسة، كذلك الخوف من فقدان المصداقية أو المكانة لدى المؤسسة من خلال إدراجها العمال ذوى الشهادات، وهذا قد يؤدي بها إلى تسريح بعض العمال وسيكون كبار السن من المسرحين الأوائل وهذه كلها أمور تجعل العمال يخافون أو يرفضون التغيير.

أما بالنسبة للفئات الموافقة للتغيير نجدها بنسبة كبيرة عند الفئة الأقل من 05 سنوات وهذا راجع لحداثة عهدهم بالمؤسسة فهم يخافون أن يؤثر رأيهم نحو التغيير بالدرجة الأولى على مناصب عملهم فيتعرضون للتسريح أو تخفيض في الأجر وربما يصل الأمر إلى حرمانهم من حقوقهم في الترقية و المكافئات، ومن جهة أخرى نجدهم متمردين لان الأمر لا يهمهم بحجة أنه لا يمس مناصب عملهم أو حتى أجورهم على نقص الوعي لنتائج التغيير لدى العامل، فالذي يهمه إذن أنه يعمل ويقبض فقط.

جدول رقم 15: نوع التغييرات التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة.

الفئة المهنية / الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
	الهيكل التنظيمي	04	6.06	06	12.76	01	8.33	11	8.80
	النصوص القانونية	–	–	–	–	–	–	–	–

	المناصب	–	–	–	–	–	–	–
نعم	المكاتب	02	3.03	08	12.02	–	–	10	08
	الأشخاص	02	3.03	06	12.76	03	25	11	8.80
لا		58	87.87	27	57.44	08	66.66	93	74.4
المجموع		66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين يصرحون بعدم وجود التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة، وهذا ما تدل عليه نسبة 74.40 %من المبحوثين غير الراضين عن التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة، حيث تتوزع على 87.87% من الإطارات و 66.66 %من أعوان التنفيذ و 57.44 %من أعوان التحكم، وذلك بخلاف المبحوثين الذين يصرحون عن التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة،حيث نجد 87.80 %من المبحوثين الراضين عن هذه التغييرات ويصرحون بان هذه التغييرات تتمثل في الهيكل التنظيمي وتتدعم هذه النسبة بنسبة 12.78% من أعوان التحكم و 8.33 %من أعوان التنفيذ تليها نسبة 6.06 %من فئة الإطارات، أما 8.80 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة تتمثل في الأشخاص، حيث تتدعم هذه الأخيرة بنسبة 25% من أعوان التنفيذ و 12.76% من أعوان التحكم وأضعف نسبة كانت 3.03% تمثلها فئة الإطارات وهي نسب متقاربة مع المبحوثين الذين يصرحون بان التغييرات تحدث على مستوى المكاتب إلا أنها تتعدم في فئة أعوان التنفيذ، في حين ولا مبحوث يصرح بان التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير تتمثل في النصوص القانونية.

إن اغلب المبحوثين يصرحون بعدم وجود تغييرات مستمرة يقوم بها المدير داخل المؤسسة سونلغاز، وهذا ما يمكن أن نستخلصه بان المدير لا يقوم بالتغييرات المستمرة المتمثلة في الهيكل التنظيمي مثلا أو المكاتب لان بعض العمال يحتاجون إلى ترقية، وذلك بتشجيعات و تحفيزات من المدير قصد زيادة رفع المؤهلات العلمية والمعرفية لهم، ومنه نستنتج بان المدير لا يهتم بمشاكل العمال و الأخذ بأرائهم،

وبالتالي عدم درايتهم بكل أمر يتعلق بتسيير المؤسسة، فالتغييرات تزيد من دافعية العامل وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة خاصة إذا لم تكن نقائص وتجاوزات أثناء التغيير ومنه لا يكون هناك خلاف بينهم.

جدول رقم 16: الحالات التي يكون فيها التغيير.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بروز خطر بالمؤسسة	01	1.51	02	4.25	01	8.33	04	3.20
الخسائر	15	22.72	14	29.78	02	16.66	31	24.80
المنافسة	23	34.84	20	42.55	04	33.33	47	37.60
تغيير طبيعة النظام	12	18.18	04	8.51	02	16.66	18	14.40
المحاولة دائما للأحسن	04	6.06	03	6.38	03	25	10	08
أخرى	11	16.66	04	8.51	-	-	15	12
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

إن اغلب المبحوثين يصرحون بان الحالات التي يكون فيها التغيير هي المنافسة وذلك بنسبة 37.60 %من المبحوثين الذين يصرحون بذلك، وتتوزع على 42.55% من أعوان التحكم و 34.84% من فئة الإطارات و 33.33% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 24.80% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان الحالات التي يكون فيها التغيير هي الخسائر وتتدعم هذه الأخيرة بنسبة 29.78% من أعوان التحكم و22.72 %من فئة الإطارات و 16.66% من أعوان التنفيذ، في حين نجد فئة من المبحوثين تصرح بان التغيير في طبيعة النظام هي من بين الحالات التي يكون فيها التغيير وذلك بنسبة 14.40 وتتوزع على 18.18% من الإطارات و 16.66% من أعوان التنفيذ و 8.51 %من أعوان التحكم، أما اضعف اتجاه في هذا الجدول وهي نسبة 3.20% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان الحالات التي يكون فيها

التغيير هي أثناء بروز خطر بالمؤسسة، وتتدعم هذه الأخيرة بنسبة 8.33 %من أعوان التنفيذ و 4.25 %من أعوان التحكم و أضعف نسبة كانت 1.51% تمثلها فئة الإطارات.

يظهر لنا من خلال الجدول أن رأي المبحوثين كان بنسبة عالية وذلك بتصريحهم أن الحالات التي يكون فيها التغيير هي المنافسة، إذن فمنافسة مؤسسة سونلغاز مع مؤسسات أخرى هذا ما يؤكد بان القيادة هي المسئولة عن إعداد إستراتيجية إدارية، وأنها كذلك تمتاز بالفعالية، هذا ما يدل على أن غياب مساهمة الإداريين في عملية إعداد الإستراتيجية راجع إلى المركزية في السلطة والقرار، كما أن هيمنة القيادة على بناء الإستراتيجية مرده إلى الخبرة والكفاءة والتجربة التي تحظى بها القيادة.

جدول رقم17: مواكبة تطور علوم التسيير من طرف المدير.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
حريص على تقديم البديل	7	10.60	04	8.51	-	-	11	8.80
لديه اتصال و مناقشة دائمة مع العمال	19	28.78	14	29.78	04	33.33	37	29.60
يقوم بدورات تكوينية مستمرة	25	37.87	20	42.55	07	58.33	52	41.60
لديه اتصال و مناقشة دائمة مع مدراء آخرين	10	15.15	05	10.63	01	8.33	16	12.80
أخرى	05	7.57	04	8.51	-	-	09	7.20
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام أو الغالب يتمثل في نسبة 41.60 % من المبحوثين الذين يؤكدون بان المدير يقوم بدورات تكوينية مستمرة، حيث تتدعم هذه النسبة بنسبة 58.33 %من أعوان التنفيذ و 42.55 % من أعوان التحكم تليها 37.87 % من فئة الإطارات.

أما نسبة 29.60% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان المدير لديه اتصال ومناقشة دائمة مع العمال، وتتوزع هذه النسبة على 33.33% من أعوان التنفيذ و 42.55 %من أعوان التحكم إضافة إلى 28.78 % من فئة الإطارات، أما نسبة 12.80 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان المدير لديه اتصال ومناقشة دائمة مع مدراء آخرين، حيث تتدعم هذه الأخيرة بنسبة 15.15% من فئة الإطارات و 10.63% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ.

صرح اغلب المبحوثين بان المدير يقوم بدورات تكوينية مستمرة، وهذا دليل قاطع على رغبة المدير في تحسين الوضع الحالي للتسيير في المؤسسة، خاصة عندما تأكدنا بان فئة أخرى من المبحوثين صرحت لنا بان المدير لديه اتصال ومناقشة دائمة مع العمال، فالمدير عندما تكون لديه فكرة حول موضوع ما ويتصل بالعمال مع محاورتهم ومناقشتهم في هذه الفكرة إلا ومن ورائه هدف، كما أن هدفه من قيامه بدورات تكوينية مستمرة هو زيادة رفع المؤهلات العلمية والمعرفية للعمال، وذلك قصد تطور التسيير بالمؤسسة وهذا حسب أجوبة المبحوثين، إن جعل الموظف أو العامل يفكر في انه عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة هي نتاج العقل المدبر في المؤسسات العالمية، ويتجلى ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال والإشراك في اتخاذ القرارات .

جدول رقم 18: الجوانب التي يركز عليها المدير أثناء التغيير.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المناصب الوظيفية	26	39.39	20	42.55	07	58.33	53	42.40
احترام الوقت	03	4.54	01	2.12	02	16.66	06	4.80
طبيعة العمل	12	18.18	05	10.63	02	16.66	19	15.20

النظام الداخلي	19	28.78	14	29.78	01	8.33	34	27.20
أخرى	06	9.09	07	14.89	-	-	13	10.40
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يوضح لنا الجدول أن معظم المبحوثين صرحوا لنا بان المناصب الوظيفية تعد من بين الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء التغيير بحوالي 42.40 %و التي تتوزع على 58.33% من أعوان التنفيذ و 42.55 %من أعوان التحكم و 39.39% من فئة الإطارات، أما نسبة 27.20% تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بالنظام الداخلي من بين الجوانب التي يركز عليها المدير خلال التغيير والتي تتوزع على 28.78% من الإطارات و 29.78 %من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 15.20% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان من بين الجوانب التي يركز عليها المدير هي طبيعة العمل وتتدعم هذه الأخيرة بنسبة 18.18% من فئة الإطارات و 16.66% من أعوان التنفيذ و 10.63 %من أعوان التحكم، وأضعف اتجاه في الجدول كان بنسبة 4.80 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا باحترام الوقت من بين الجوانب التي يركز عليها المدير خلال التغيير وتتدعم هذه النسبة في اتجاهين فقط وذلك بنسبة 4.54 % من الإطارات وأضعف نسبة كانت 2.12% تمثلها أعوان التحكم.

إن هيمنة الاتجاه العام على مجريات الجدول التي مؤداها المناصب الوظيفية تعد أهم جانب من الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء قيامه بالتغيير، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تلجأ في مسابقات التوظيف على اعتبار المؤهل العلمي (أي الشهادة الجامعية أو ما يقابلها) شرط أساسي وضروري للالتحاق بها، فالمدير بسياسته العامة هذه يلجأ من خلال تغيير المناصب الوظيفية إلى تبني الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تكون جيل قادر على تحمل المهام بعد تخر ج الإطارات المقبلة على التقاعد، هذا حسب رأيه لكن حسب ملاحظتنا الميدانية والاحتكاك ببعض العاملين بمؤسسة سونلغاز فان ذلك التغيير يكون في إطار تحقيق المصالح الشخصية.

جدول رقم 19: استدعاء المدير لإطاراته أثناء قيامه بتغيير ما.

الفئة المهنية / الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
	يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين	01	1.51	-	-	01	8.33	02	1.60
	يراعي الأوضاع المهنية للعاملين	04	6.06	01	2.12	01	8.33	06	4.80

نعم								
	القيام بملتقيات وندوات مسبقة لتعريف بالتغيير	06	9.09	01	2.12	01	8.33	08	6.40
	يأخذ بأفكار العاملين	05	7.57	01	2.12	01	8.33	07	5.60
	أخرى	01	1.51	–	–	–	–	01	0.80
لا		49	74.24	44	93.61	08	66.66	101	80.80
المجموع		66	100	47	100	12	100	125	100

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا عدم استدعاء المدير لإطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما، وهذا حسب أغلبية المبحوثين بمؤسسة سونلغاز التي أجريت بها الدراسة الميدانية وهذا بنسبة 101% منها 93.61 % من أعوان التحكم و 74.24% من فئة الإطارات و 66.66% من أعوان التنفيذ، أما بقية المبحوثين يصرحون بان المدير يستدعي إطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما وهي نسب ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى حيث نجد 6.40% من المبحوثين يصرحون بان المدير يقوم بملتقيات وندوات مسبقة للتعريف بالتغيير وتتدعم هذه الأخيرة بنسبة 9.09% من فئة الإطارات و 8.33 % من أعوان التنفيذ و 2.12% من أعوان التحكم، وأضعف اتجاه في الجدول كان بنسبة 1.60 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان المدير يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين.

إن الاتجاه العام يؤكد أن المدير لا يستدعي إطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما، هذا يدل على أنه لا يوجد اتصال بين المدير والإطارات وهذا ما أكده أغلبية المبحوثين، فالمدير لا يقوم بملتقيات وندوات مسبقة للتعريف بالتغيير كما أنه لا يراعي الأوضاع الشخصية لهم وحتى المهنية، كما أنه لا يأخذ بأفكارهم، وهذا حتما يؤثر على أداء العاملين وبالتالي إنتاجية المؤسسة، ومنه نستنتج بان المدير يهتم بمصلحته بالدرجة

الأولى قبل خدمة الصالح العام، وهذا ما هو ملاحظ في الواقع المؤسسي من خلال دراستنا الميدانية، وهنا على إدارة المؤسسة أن تفكر في تغيير الاتجاه نحو الأحسن وذلك من خلال التأكيد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال أمام مرؤوسيه و يسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها في العمل، كما يجب أن نشير إلى أن الاتصال والسلطة يرتبطان بشكل وثيق وأن كل منهما مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، و أحد الوجوه فان الهيكل التنظيمي يظهر كنظام معين يرتبط بالاتصال في المؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أن الاتصال في المؤسسة ترتبط فعاليته ليس فقط بتحسين و تحديث وسائل الاتصال و إنما ترتبط أيضا بالبعد الإنساني، وذلك في اتصال المدير مع الإطارات أو الموظفين وهذا كله من أجل تحسين التسيير في المؤسسة، فلا غرابة إذا قلنا بان خبرة المدير وتكوينه وقدراته ومهاراته واهتماماته وآماله وطموحاته و حدسه وفطنته وقدرته على إدراك العلاقات والتعامل مع العاملين كلها تلعب دورا في إنجاح أو فشل المؤسسة، فباعتبار المدير مسئولا عن مجموعة من العاملين بغض النظر عن عددهم يجب عليه أن يتحلى ببعض الصفات كقوة الشخصية، وفتح قنوات الاتصال مع العمال والتعامل مع الآخرين والخبرة العلمية وهذا عكس ما نراه في المؤسسة، بحيث لا تتوفر هذه الشروط في المدير وبالتالي تتحول العلاقة بين المدير والإطارات إلى صراع وهذا ما يضر بالمؤسسة بكامل فروعها.

جدول رقم 20: تأثير التغيير الذي يحدثه المدير على الأداء.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بالتكيف و الرضا	15	22.72	05	10.63	01	8.33	21	16.80
بالتهاون و اللامبالاة	39	59.09	35	74.46	10	83.33	84	67.20
زيادة دافعية العمل	12	18.18	07	14.89	01	8.33	20	16
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

من خلال معطيات الجدول أغلب المبحوثين صرحوا لنا بأن تأثير التغيير الذي يحدثه المدير على الأداء هو التهاون واللامبالاة وذلك بنسبة 67.20 %من المبحوثين وتتدعم هذه النسبة بنسبة 83.33% من أعوان التنفيذ و 74.46% من أعوان التحكم و 59.09 % من الإطارات.

أما النسبة 16.80% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان تأثير التغيير الذي يحدثه المدير هو التكيف والرضا، حيث تتوزع هذه النسبة على 22.72 % من فئة الإطارات و 10.63 % من أعوان التحكم و 8.33 % من أعوان التنفيذ، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول كان بنسبة 16 % من المبحوثين الذين صرحوا بان تأثير ذلك التغيير هو زيادة دافعية العمل وتتدعم هذه الأخيرة بنسبة 18.18 % من الإطارات و 14.89 %من أعوان التحكم و 8.33 % من أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن تأثير التغيير الذي يحدثه المدير هو التهاون واللامبالاة وهذا راجع إلى استياء العمال من وضعهم بعد التغيير الذي أحدثه المدير، إذن فعدم المساواة بين العمال أثناء التغيير أي وضع الرجل غير المناسب في المكان المناسب مرده سوء توزيع المهام في المنظمة وهذا يؤثر كثيرا على أداء العمال، حيث ينقص من دافعيتهم على العمل وكذا إنتاجيتهم، إن حرمان العامل فرص الترقية أو وضعه في المكان الذي لا يليق يجعله يزدري الأوضاع و يشعره بالظلم، وفيما بعد التأثير على حياته السوسيومهنية في المؤسسة والتي لها أبعاد على مستوى علاقته بالآخرين داخل المؤسسة مما يجعل العامل في مواجهة مباشرة لهذه الحقيقة، لان تجاهل العامل الإنساني في التنظيم يؤدي في النهاية إلى خلق التأثير السلبي على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل.

جدول رقم 21: الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير	31	46.96	27	57.44	05	41.66	63	50.40
عدم تقديم شرح مسبق للتغيير	25	37.87	15	31.91	04	33.33	44	35.20

غموض نوع التغيير	05	7.57	01	2.12	01	8.33	07	5.60
أخرى	05	7.57	04	8.51	02	16.66	11	8.80
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يتبين لنا من خلال الجدول الذي يبين الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير، أن أغلب المبحوثين يصرحون بان من الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية هي عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير وذلك بنسبة 50.40% و تتوزع على 57.44 % من أعوان التحكم و 41.66 %من أعوان التنفيذ و 46.96% من فئة الإطارات.

أما نسبة 35.20% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان من بين الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير هي عدم تقديم شرح مسبق للتغيير وتتدعم هذه النسبة بنسبة 37.87% من فئة الإطارات و 31.91% من أعوان التحكم و 33.33% من أعوان التنفيذ، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول يمثل بنسبة 5.60% من المبحوثين الذين يصرحون بغموض نوع التغيير هو من بين الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير حيث تتوزع على نسبة 8.33% من أعوان التنفيذ و 7.57 % من فئة الإطارات وأضعف نسبة في هذا الاتجاه كانت 2.12% تمثلها فئة أعوان التحكم.

وما لاحظناه من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه الغالب هو الذي يؤكد أن من بين الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير مرده إلى عدم المساواة بين العمال، وما يجب التذكير أن البيروقراطية وقلة الاتصال والاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة وقلة التشجيعات المادية والمعنوية كلها أسباب تؤدي إلى سوء العلاقة بين القيادة والعاملين، وهذا ما يؤكده المبحوثين أن المدير يريد فرض سلطته على العمال وذلك بإتباع الإجراءات البيروقراطية وذلك لانجاز مهامه أو إتمام عمله حالة قيامه بالتغيير سواء كان هذا التغيير في المناصب أو المكاتب أو الأشخاص أو في النظام الداخلي أو طبيعة العمل، فهذه التغييرات قد لا ترضي جميع العمال، فإذا كان هذا التغيير يرضي فئة من العمال فحتما قد لا يرضي فئة أخرى، إذن فعدم تقديم شرح مسبق للتغيير وذلك للتعريف به وكذا عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير الذي يحصل داخل المؤسسة تعتبر عائقا صلبا في وجه كل عامل وبالتالي يؤثر على تحسين الأداء، وبهذا تعرف المؤسسة تراجعا في التسيير.

جدول رقم 22: رؤية التغيير في نمط التسيير في ظل التغيير القيادي.

الفئة العمالية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
هناك تطوير للأحسن	18	27.27	09	19.14	03	25	30	24
هناك تراجع في التسيير	48	72.72	38	80.85	09	75	95	76
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يظهر لنا من خلال الجدول الذي يبين رؤية التغيير في نمط التسيير سابقا وحاليا في ظل التغيير القيادي، أن هناك تراجع في التسيير و هذا حسب ما صرح به أغلب المبحوثين بنسبة 76% و تتوزع على 72.72% من فئة الإطارات و 80.85% من أعوان التحكم و 75% من أعوان التنفيذ.

أما النسبة المتبقية 24% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بان هناك تطوير للأحسن في ظل التغيير القيادي حيث تتدعم هذه النسبة بنسبة 27.27 % من فئة الإطارات و 19.14% من أعوان التحكم و 25% من أعوان التنفيذ.

وبهذا نستنتج أن المؤسسة عرفت تراجعا في التسيير وهذا حسب رأي المبحوثين في التغيير في نمط التسيير سابقا وحاليا في ظل التغيير القيادي، يرجع هذا بالدرجة الأولى إلى الكفاءات والقدرات القيادية الموجودة داخل المؤسسة، حيث أنها لم تستطع تجاوز الكثير من التحديات والمشاكل وهذا ما جعلها تتدهور بشكل مستمر، إذن فعدم ملائمة التسيير الحالي للمؤسسة وهذا بدعم ضعف أداء القيادة الحالية.

جدول رقم 23: متابعة القيادة المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	26	39.39	11	23.40	04	33.33	41	32.80

لا	40	60.60	36	76.56	08	66.66	84	67.20
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يصرحون بأنه لا يوجد هناك متابعة من طرف القيادات المركزية للقيدات المحلية في حالة القيام بالتغيير وهذا ما تدل عليه نسبة 67.20% من المبحوثين الذين يصرحون بعدم وجود متابعة القيادات المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير وتتدعم هذه النسبة بنسبة 76.59% من طرف أعوان التحكم و 66.66% من طرف أعوان التنفيذ و 60.60% من فئة الإطارات.

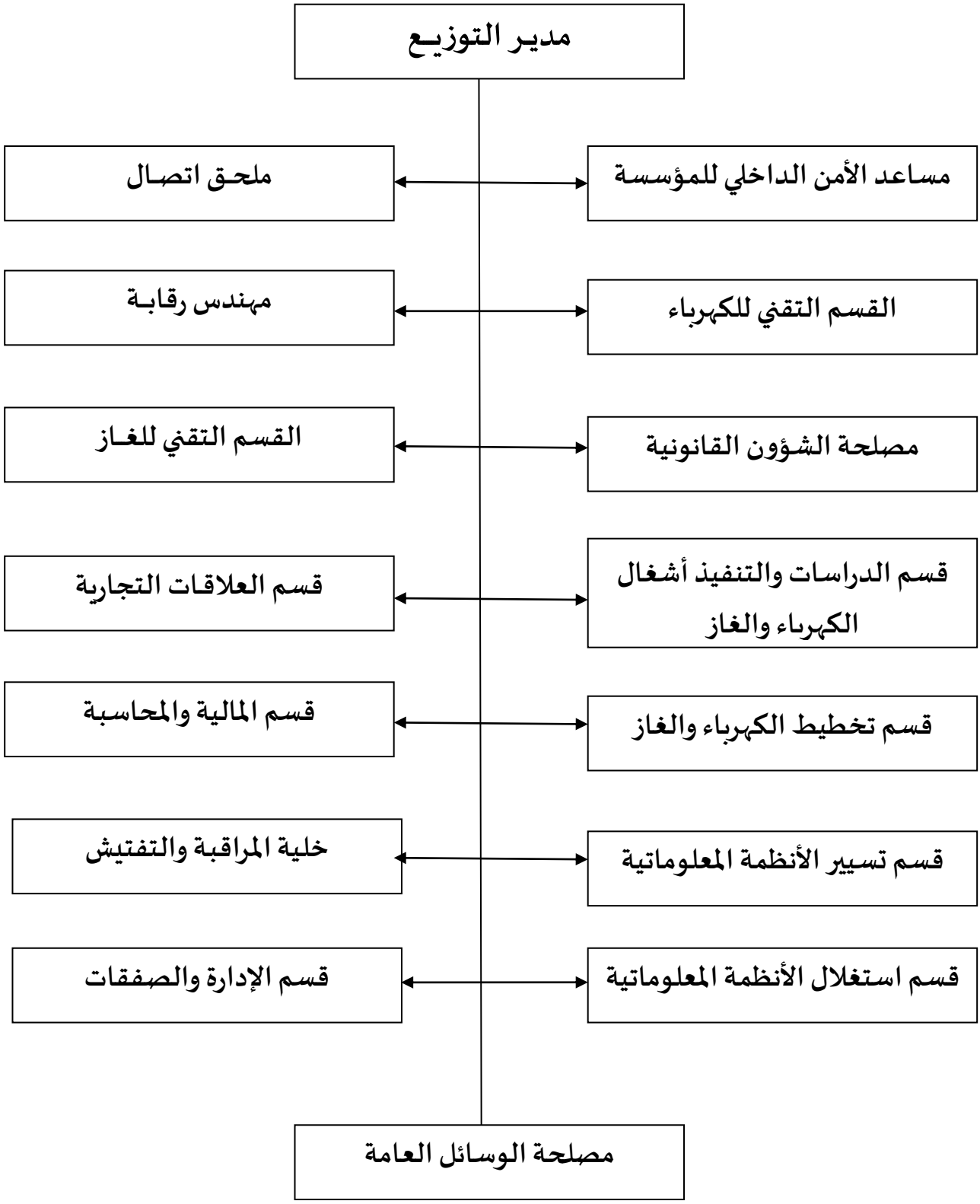
أما النسبة المتبقية من المبحوثين 32.80% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بوجود متابعة من طرف القيادات المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير، وتتوزع هذه النسبة على 39.39 % من فئة الإطارات و 33.33% من طرف أعوان التنفيذ و23.40% من أعوان التحكم.

وبالتالي نستنتج عدم وجود متابعة من طرف القيادات المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير، وهذا ما أكده أغلبية المبحوثين.

2- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى:

تبين لنا من خلال التحاليل التي قمنا بها من جداول الفرضية الأولى أن هناك بعض النقائص في مجال التسيير على مستوى المؤسسة، منها المركزية المطلقة للإدارة فيما يخص كل أعمال المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك أن مؤسسة سونلغاز وبالرغم من قوتها وكفاءة إدارتها إلا أنها مازالت تنتهج طريقة The One Best Way في تسييرها، ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز مازالت تعاني من نقص واضح في المرونة، ناهيك عن البيروقراطية الموجودة في المؤسسة، والتي أكدها العديد من المبحوثين وعبروا عنها أنها ارث عقود من الزمن، واستئصالها ليس سهلا في الوقت الراهن، هذا ما يؤكد الحتمية والحاجة الملحة إلى ثورة تنظيمية ينبغي إحداثها في ذهنية جميع العاملين في المؤسسة وبالخصوص القيادة الإدارية حول الفعالية والكفاءة في تسيير مؤسسة سونلغاز ليس كأي مؤسسة أخرى، فهي مؤسسة إستراتيجية وهناك من يراها مؤسسة سيادية للوطن لارتباطها بمختلف القطاعات، فهي تدخل في تطوير وتحديث مختلف الجوانب الاجتماعية، والمعنوية للمجتمع.

الخريطة التنظيمية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغـاز



فالقيادة إذن بمعناها وأبعادها الشاملة هي حجز الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات، وعنصر فعال في نجاحها واستمرارها و تقدمها، فالقادة هم الذين يخططون الأهداف والسياسات (العادلة والسليمة والمقنعة) وهم الذين ينظمون ويصنعون الاختصاصات و السلطات التي يتم التفاعل معها والاستجابة لها، وهم الذين يتابعون ويراقبون ويأخذون القرارات، وهم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد.

فباعتبار أن القيادة الإدارية تمثل من أهم الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية، ويتوقف النجاح الكلي للمدير على نجاحه في القيام بهذه الوظيفة بدرجة أكبر من توقفه على الوظائف الإدارية الأخرى، فالمدير يستطيع أن يوفر لنفسه الخبرات المتخصصة من الاستشاريين في القيام بالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الوظائف ولكنه لا يستطيع أن يفعل ذلك بالنسبة لوظيفة القيادة.

ومنه نستنتج بان تحسين أداء العاملين يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة، وعلى الرغم من أن القيادة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح إلا أنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الفعالة والجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك و التردي إلى منظمة قوية وناجحة، كما تؤثر القيادة الفاعلة على المنظمة وتحولها إلى حالة الفشل.

3- بناء الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.

جدول رقم 24: خدمة النصوص القانونية الصادرة وزاريا للمؤسسة.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	24	36.36	13	27.65	06	50	43	34.40
لا	42	63.63	34	72.34	06	50	82	65.60
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معظم المبحوثين يصرحون بأن النصوص القانونية الصادرة وزاريا لا تخدم المؤسسة خاصة لدى فئة الإطارات وأعوان التحكم، وهذا بنسبة 65.60% منهم 63.63% إطارات و 72.34% أعوان تحكم إضافة إلى 50% من أعوان التنفيذ.

أما النسبة المتبقية تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان النصوص القانونية الصادرة وزاريا تخدم المؤسسة وذلك بنسبة تقدر بحالي 34.40% تتوزع على 36.36% من فئة الإطارات و 27.65% من أعوان تحكم و 50 %من أعوان تنفيذ.

من خلال ما سبق الاتجاه الغالب هو النصوص القانونية الصادرة وزاريا لا تخدم المؤسسة وهذا حسب تصريحات المبحوثين، ومن هنا نستخلص بان الوزارة لا تهتم بانشغالات العمال ومشاكلهم قصد التسيير الحسن للمؤسسة.

جدول رقم 25: اطلاع العمال الدائم و المستمر للنصوص القانونية.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%

نعم	26	39.39	07	14.89	03	25	36	28.80
لا	40	60.60	40	85.10	09	75	89	71.20
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

تدل معطيات الجدول أن معظم المبحوثين بمؤسسة سونلغاز ليس لهم اطلاع دائم ومستمر للنصوص القانونية وهذا بنسبة 71.20% و التي تتوزع على 60.60% من الإطارات و 85.10 % من أعوان تحكم تليها 75% من أعوان تنفيذ، كما تمثل نسبة 28.80% المبحوثين الذين صرحوا باطلاعهم الدائم والمستمر للنصوص القانونية حيث تتوزع على 39.39 % من فئة الإطارات و 14.89% من أعوان التحكم و 25% من أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الإدارة بمؤسسة سونلغاز لا تراعي ولا تهتم لنجاح عملية الاتصال أو فشلها، وهذا يظهر من خلال الاختلاف المتباين في الجدول لاطلاع العمال للنصوص القانونية والتي هي موجهة إلى فئات مختلفة من العمال إلى الأخرى، وبما أن النصوص القانونية عبارة عن مراسيم ومواد توضع وزاريا وعلى العامل الالتزام بها، هنا بالضرورة على العامل إطلاع دائم لهذه النصوص من كونها تخصه.

وحسب دراستنا الميدانية وتقربنا من بعض المبحوثين صرحوا لنا بأن الإدارة تعتمد على احتكار المعلومات وتأخيرها في الوصول إلى العمال، خاصة إذا تعلق الأمر بالأجر، وبذلك فهي لا تعمل على إشراكهم بالنصوص القانونية الصادرة من الوزارة بتركهم بعيدين عن أي جديد يحصل، وهذا ما يؤكد على صرامة العمال داخل المؤسسة واكتساب عدم الثقة بين الإدارة و العمال وبالتالي نجد بعض العمال يعتمدون حتى على الطرق غير الرسمية في جلب المعلومات من خلال اتصالهم ببعضهم البعض في أوقات الراحة أو كذا التقرب من بعض الإداريين لاطلاعه على النصوص القانونية (هذا من خلال الاحتكاك ببعض المبحوثين)، وهنا يظهر لنا رغبة العمال في التخلص من البيروقراطية.

جدول رقم 26: إعلام العمال أثناء حدوث التغيير على مستوى النصوص القانونية.

الفئات المهنية	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع

الإجابة	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	29	43.93	10	21.27	04	33.33	43	34.40
لا	37	56.06	37	78.72	08	66.66	82	65.60
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين بمؤسسة سونلغاز لا يتم إعلامهم أثناء حدوث التغيير على مستوى النصوص القانونية، وهذا بنسبة 56.60% منهم 56.06 % إطارات و 78.72% أعوان التحكم و 66.66% أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بإعلام العمال أثناء حدوث التغيير على مستوى النصوص القانونية وذلك بنسبة تقدر بحوالي 34.40% والتي تتوزع على 43.93 %من فئة الإطارات و 21.27 %من أعوان التحكم و 34.40% من أعوان التنفيذ.

يرجع هذا التباين في الآراء إلى طبيعة علاقة العمال، ففي ما يخص المبحوثين الذين يعلمون بحدوث التغيير على مستوى النصوص القانونية المتعلقة بالعمل عن طريق الإدارة يكون ذلك حسب أهمية الموضوع أو أولويته، ومكان عمل كل عامل، ولهذا نجد الاختلاف واضح في درجة الإعلام بحدوث التغيير لدى العمال فيما بينهم، أما المبحوثين الذين لا يتم إعلامهم أثناء حدوث التغيير على مستوى النصوص القانونية يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة بالاتصال بين مختلف مصالح العمل، أي سوء سير عملية الاتصال داخل المؤسسة والذي أدى إلى انحصار المعلومات عند فئة من العمال دون الأخرى نتيجة عدم الثقة بين المسئولين أو عدم كفاية الإجراءات المنتهجة لتطبيقه أو أن هذا التغيير على مستوى النصوص القانونية له ايجابيات قد تعود على فئة من العمال بالمنفعة و سلبيات تضر مصالح فئة خاصة من العمال الآخرين، مما يدل على عدم إلمام العمال بالأمور التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم التحكم في التسيير داخل المؤسسة وبالتالي تراجع في التسيير.

جدول رقم27: رضا العمال عن جميع النصوص القانونية.

الفئات المهنية	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع

الإجابة	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	16	24.24	01	2.12	02	16.66	19	15.20
لا	50	75.75	46	97.87	10	83.33	106	84.80
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين بمؤسسة سونلغاز غير راضين عن النصوص القانونية الصادرة من الوزارة، و هذا بنسبة 84.80% منهم 75.75 % من الإطارات و 97.87% من أعوان التحكم و 83.33 % من أعوان التنفيذ، أما الراضين عن جميع النصوص القانونية ضئيلة جدا، مقارنة بالأولى وتقدر بحوالي 15.20% من مجموع المبحوثين، والتي تتوزع على 24.24% من فئة الإطارات و 16.66% من أعوان التنفيذ، أما أضعف نسبة كانت 2.12% تمثلها فئة أعوان التحكم الراضين عن النصوص القانونية.

ومن هنا نتوصل إلى أن النصوص القانونية المقدمة من طرف الوزارة وذلك من مراسيم ومواد لا ترضي جميع المبحوثين، فبالنسبة للإدارة فهي لا تستطيع توفير جميع متطلبات العاملين بالسلك التقني من حوافز مادية وامتيازات تشجيعية وإمكانيات مهنية تساعد العامل في انجاز عمله على أحسن وجه، كما أنهم لا يستطيعون إرسال بعثات من عمال لإجراء دورات تكوينية بدول خارجية قصد زيادة رفع المؤهلات العلمية والمعرفية، وهذا نظرا لنقص الميزانية المخصصة من طرف الوزارة، هذا ما يثير عدم رضاهم عن الأوضاع التسييرية من قبل الإدارة.

جدول رقم 28: أسباب عدم رضا العمال عن جميع النصوص القانونية.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
النصوص المتعلقة بالتحفيز المادي غير								

كافية	08	12.12	05	10.63	-	-	13	10.40
النصوص القانونية لا تخدم جميع الفئات العمالية	10	15.15	18	38.29	07	58.33	35	28
النصوص القانونية تتغير باستمرار	05	7.57	09	19.14	01	8.33	15	12
النصوص القانونية غير مدروسة مسبقا	09	13.63	03	6.38	01	8.33	13	10.40
النصوص القانونية لا تتطابق مع ذهنية العامل الجزائري	15	22.72	09	19.14	01	8.33	25	20
أخرى	03	4.547	02	4.25	-	-	05	04
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

من خلال الجدول المتعلق بأسباب عدم رضا العمال عن جميع النصوص القانونية نلاحظ أن أكبر نسبة متمثلة في 28% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن النصوص القانونية لا تخدم جميع الفئات العمالية، حيث تتوزع على 15.15% من فئة الإطارات و 38.29 % من أعوان التحكم و 58.33% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 20% تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن النصوص القانونية لا تتطابق مع ذهنية العامل الجزائري، حيث تتوزع على 22.72% من فئة الإطارات و 19.14% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ.

أما نسبة 10.40% تمثل هي الأخرى المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن النصوص القانونية غير مدروسة مسبقا، وتتوزع على 13.63% من الإطارات و 6.38% من أعوان التحكم تليها 8.33% من أعوان التنفيذ

ومن هنا نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا لنا بأن النصوص القانونية لا تخدم جميع الفئات العمالية، وهذا ما يولد ضغوط و إكراهات داخلية لدى العمال وبالتالي تؤثر على تحسين أدائهم المهني.

جدول رقم 29: تطبيق المدير للنصوص القانونية والمطالبة بتطبيقها كماهي عليه و أسباب عدم تطبيقها.

الفئة المهنية / الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	النصوص القانونية لا تطبق على الواقع التسييري	10	15.15	07	14.89	05	16.66	21	16.80
	النصوص القانونية لا تخدم المؤسسة ولا ترضي جميع العمال	19	28.78	21	44.68	05	41.66	45	36

هناك تجاوزات تتضمنها النصوص القانونية	12	18.18	10	21.27	03	25	23	18.40
أخرى	03	4.54	02	4.25	-	-	05	04
نعم	22	33.33	07	14.89	02	16.66	31	24.80
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

من خلال الجدول المتعلق بتطبيق المدير للنصوص القانونية والمطالبة بتطبيقها كما هي عليه وأسباب عدم تطبيقها، نلاحظ بأنه فئة قليلة من المبحوثين تصرح بعدم تطبيق المدير للنصوص القانونية ومطالبته بتطبيقها كما هي عليه تقدر هذه النسبة حوالي 24.80% موزعة على 33.33% من فئة الإطارات و 14.89% من أعوان التحكم و 16.66% من أعوان التنفيذ، أما الفئة المتبقية من المبحوثين فهي تمثل أكبر اتجاه في هذا الجدول وتصرح لنا بعدم تطبيق المدير للنصوص القانونية والمطالبة بتطبيقها كما هي عليه وأسباب عدم تطبيقها يرجع إلى ما يلي:

تمثل نسبة 36% أكبر نسبة من المبحوثين الذين يصرحون بأن سبب عدم تطبيق المدير للنصوص القانونية راجع إلى أن هذه النصوص لا تخدم المؤسسة ولا ترضي جميع العمال، وتتوزع على 28.78% من فئة الإطارات و 44.68% من أعوان التحكم و 41.66% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 18.40% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن السبب يرجع إلى أن هناك تجاوزات تتضمنها النصوص القانونية وتتوزع هذه الأخيرة على 18.18 % من الإطارات و 21.27% من أعوان التحكم و 25% من أعوان التنفيذ، أما 16.80 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن النصوص القانونية لا تطبق كليا على الواقع التسييري منها 15.15% من الإطارات و 14.89% من أعوان التحكم و 16.66% من أعوان التنفيذ.

ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين يصرحون بعدم تطبيق المدير للنصوص القانونية والمطالبة بتطبيقها كما هي عليه، مرده إلى أن النصوص القانونية لا تخدم المؤسسة، ولا ترضي جميع العمال وهذا راجع إلى أن الوزارة لا تهتم بالجانب التحفيزي للمسئولين قصد التسيير الحسن للمؤسسة.

فعدم الالتزام بالنصوص القانونية وعدم تطبيقها كما هي عليه تمس طريقة التسيير الداخلي للمؤسسة، وبذلك عدم توفيرها لجميع حقوق العاملين من ناحية الأجور، الترقية، طريقة التوظيف، التكوين إضافة إلى ما يرمي إليه القانون الداخلي للمؤسسة، وذلك بشعور العمال بالظلم وضغوط داخلية و اكراهات تؤثر على تحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم 30: تأثير طريقة تقسيم الميزانية في الأداء.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	52	78.78	39	82.97	09	75	100	80
لا	14	21.21	08	17.02	03	25	25	20
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين بمؤسسة سونلغاز يصرحون بأن طريقة تقسيم الميزانية المقدمة من طرف الوزارة تؤثر في أداء العاملين، وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 100% منهم 78.78% من فئة الإطارات و 82.97% من فئة أعوان التحكم تليها نسبة 75% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية فهي ضئيلة حيث تقدر حوالي 20% من المبحوثين الذين يصرحون بأن طريقة تقسيم الميزانية لا تؤثر في أداء العاملين، وتتوزع هذه الأخيرة على نسبة 25 % من أعوان التنفيذ و 21.21% من فئة الإطارات و 17.02% من أعوان التحكم.

ومن هنا نتوصل إلى أن طريقة تقسيم الميزانية لها أثر كبير في أداء العاملين وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين، وهذا أمر طبيعي خاصة إذا كانت الميزانية المقدمة من طرف الوزارة لا ترضي جميع العمال،

فبالسبة للإداريين المسئولين يجدون صعوبات و عراقيل أثناء تقسيم الميزانية، وذلك بسبب عدم كفاية تلك الميزانية لتلبية جميع مستلزمات الخدمة وذلك من متطلبات العمال من حوافز مادية إضافية وامتيازات تشجيعية وإمكانات مهنية، كما أنهم لا يستطيعون إرسال بعثات من العمال لإجراء دورات تكوينية بدول خارجية قصد رفع المؤهلات العلمية والمعرفية، وهذا نظرا لنقص الميزانية المخصصة من طرف الوزارة، إذن يمكن أن نستخلص بأن عدم توفير تلك الميزانية يثير احتجاج معظم العمال ويسبب صراعا فيما بينهم لأنهم لا يستطيعون العمل في جو مهني ينقصه جميع لوازم أداء الوظيفة المهنية، وبالتالي هذا ما يثير من استياء العاملين وعدم رضاهم عن الأوضاع التسييرية.

جدول رقم 31: حدوث تغيير قانون خاص بتوظيف العمال.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	50	75.75	40	85.10	10	83.33	100	80
لا	16	24.24	07	14.89	02	16.66	25	20
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلمح من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا لنا بحدوث تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال وذلك بنسبة تقدر بحوالي 80% موزعة على 75.75% من فئة الإطارات و 85.10% من أعوان التحكم و 83.33% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية فهي ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة حيث تقدر بنسبة 20% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا لنا بعدم وجود تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال موزعة على 24.24 % من فئة الإطارات و16.66 % من أعوان التنفيذ و 14.89% من أعوان التحكم.

ومن هنا نستنتج بأنه تم حدوث تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال داخل مؤسسة سونلغاز، وهذا حسب رأي أغلبية المبحوثين مرده إلى أن معظم العمال بالمؤسسة لهم أقدمية وخبرة في ميدان العمل ولهذا فعلمهم بأشياء تحدث داخل المؤسسة يكون بعكس العمال الجدد في ميدان العمل.

جدول رقم 32: أسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ترقية (توظيف داخلي)	21	31.88	15	31.91	03	25	39	31.20
مسابقة(توظيف ة خارجي)	27	40.90	10	21.27	03	25	40	32
علاقات غير رسمية	07	10.60	08	17.02	02	16.66	17	13.60
بحكم الشهادة	11	16.66	14	29.78	04	33.33	29	23.20
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول الخاص بأسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال، فإن أسباب حدوثه حسب الأغلبية كانت مسابقة (توظيف خارجي)، وهذا بنسبة 32% والتي تتوزع على 40.90 % إطارات و 21.27 % أعوان تحكم و 25 % أعوان تنفيذ، أما نسبة 31.2 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن الترقية (توظيف داخلي) سبب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 31.81 % من فئة الإطارات و 31.91% من فئة أعوان تحكم و 25% من فئة أعوان تنفيذ، أما نسبة 23.2 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن سبب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال بحكم الشهادة وتتوزع هذه النسبة بنسبة 16.66% من إطارات و29.78 % من أعوان تحكم و 33.33 %من أعوان تنفيذ وأما أضعف اتجاه في هذا الجدول كان بنسبة 13.6 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بعلاقات غير رسمية وتتدعم هذه الأخيرة بنسبة 10.60% من إطارات و 17.02% من أعوان تحكم و 16.66% من أعوان تنفيذ.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن مختلف أسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بالتوظيف تختلف باختلاف أراء المبحوثين فحسب تصريحات أغلب المبحوثين نجد أن السبب الأول لحدوث التغيير الخاص بتوظيف العمال هو المسابقة (توظيف خارجي) و هذا راجع حسب بعض المستوجبين بين العمال والإدارة.إن المؤسسة أو الإدارة تلجأ إلى مسابقات لتوظيف عمالها، يكون هذا توظيف خارجي أي مسابقة بين المؤسسات الأخرى المنافسة، كما أنها تلجأ إلى ترقية عمالها داخل المؤسسة (توظيف داخلي)، وهذا كله على اعتبار المؤهل العلمي أي الشهادة وما يقابلها شرط أساسي وضروري للالتحاق بها.

جدول رقم 33: رضا العمال عن شروط التوظيف وأسباب عدم الرضا.

الفئات المهنية / الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غير راض	لأنه أدنى من مستواك المعرفي	05	7.57	01	2.12	-	-	06	4.80
	لان المدير لايحترم النصوص القانونية المتعلقة بالتوظيف	15	22.72	19	40.42	06	50	40	32
	الرجل غير المناسب في المكان المناسب	23	34.84	20	42.55	03	25	46	36.80
	أخرى	10	15.15	03	6.38	-	-	13	10.40

راضي	13	19.69	04	8.51	03	25	20	16
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين رضا العمال على شروط التوظيف وأسباب عدم الرضا نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين الراضين على شروط التوظيف، بحوالي 16% تتوزع على 19.69 % من إطارات و 8.51 % من أعوان تحكم و 25 % من أعوان تنفيذ أما النسبة المتبقية تمثل المبحوثين غير الراضين عن شروط التوظيف وذلك راجع إلى عدة أسباب منها :

36.8% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بوضع الرجل غير المناسب في المكان المناسب منهم 34.84% من إطارات و 42.55% من أعوان تحكم و 25% من أعوان تنفيذ أما نسبة 32% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن المدير لا يحترم النصوص القانونية المتعلقة بالتوظيف تتوزع على 22.72 % من إطارات و 40.42% من أعوان تحكم و 50% من أعوان تنفيذ.

أما نسبة 04% وهي أضعف إتجاه في الجدول تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأنه أدنى من مستواهم المعرفي موزعة على 7.57% من إطارات و 2.12% من أعوان تحكم تمثل أضعف نسبة في هذا الاتجاه.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام والمهيمن، هو عدم رضا المبحوثين على شروط التوظيف وسبب ذلك أن إدارة مؤسسة سونلغاز لم تراع جيدا أهمية شروط التوظيف في رفع مستوى كفاءة الموظفين والإطارات، وكذا عدم حرصها على استمرارية العمل والجدية فيه وذلك بلجوئها إلى تبني سياسة الرجل غير المناسب في المكان المناسب، وهذا حتما يضر بمصالح العمال، ما يقابله الرفض واللاتكيف لأن هذه العملية كان فيها نوعا من المبالغة في نظر العمال وبذلك ازدادت توترات علاقتهم مع الإدارة من خلال رد فعلهم اتجاه ذلك، فعدم احترام المدير للنصوص القانونية المتعلقة بالتوظيف مرده التوزيع غير العادل في المهام، لأن المهام تختلف كلما صعدنا السلم الوظيفي للمؤسسة، فالإطارات تتميز ببعض الامتيازات تجعلها بعيدة نوعا ما عن الرقابة الشديدة في العمل مقارنة مع أعوان التنفيذ الذين تربطهم علاقات عمل مع المؤسسة كهيئة رسمية تابعة لها، وتربطهم أيضا علاقات عمل قوية مع المجتمع بمختلف أنواعه وأشكاله.

جدول رقم34: وجود برنامج تكوين بالمؤسسة.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	55	83.33	45	95.74	09	75	109	87.20
لا	11	16.66	02	4.25	03	25	16	12.80
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام متمثل في نسبة 87.2 % من المبحوثين يؤكدون على وجود برنامج تكوين، وجاءت نسبة مرتفعة لدى أعوان التحكم وذلك بنسبة 95.74 % تليها 83.33% من فئة الإطارات و75 % من فئة أعوان التنفيذ.

أما النسبة المتبقية 12.8 % تمثل المبحوثين الذين يؤكدون بعدم وجود برنامج تكوين بمؤسسة سونلغاز منهم 25 % أعوان التنفيذ و 16.66% من إطارات و 4.25 % من أعوان التحكم.

نلاحظ مما سبق أن الاتجاه العام والمهيمن هو الذي يؤكد على وجود برنامج تكوين وهذا أمر طبيعي نظرا لطبيعة المهام الموكلة إلى الموظفين والإطارات، وسبب ذلك أن إدارة مؤسسة سونلغاز تعي جيدا أهمية التكوين في رفع مستوى كفاءة الموظفين والإطارات، هذا التكوين قابله حرص شديد من طرف الإدارة على حسن استمرارية العمل، وكذلك الجدية فيه، كما أن احتكاك مؤسسة سونلغاز بالمؤسسات الأخرى العالمية خاصة الأوروبية منها والأمريكية، جعلها تفكر تفكيرا بعيد المدى منها تكوين كفاءات قادرة على رفع مستوى التسيير بشكل يكون قادر فيه على مواجهة المنافسة في المستقبل.

جدول رقم 35: كيفية تطبيق برنامج تكو ين بالمؤسسة.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%

مرة في الحياة المهنية	07	10.60	03	6.38	02	16.66	12	9.60
سنويا	09	13.63	07	14.89	02	16.66	18	14.40
18 يوم سنويا	08	12.12	05	10.63	01	8.33	14	11.20
خاص فقط بفئة عمالية دون الأخرى	30	45.45	26	55.31	05	41.66	61	48.80
أخرى	12	18.18	06	12.76	02	16.66	20	16
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلمح من خلال معطيات الجدول الذي يبين كيفية تطبيق برنامج التكوين بالمؤسسة أن أغلب المبحوثين صرحوا لنا بأن تطبيق برنامج التكوين داخل مؤسسة سونلغاز خاص بفئة عمالية دون الأخرى، بحوالي 48.8% تتوزع على 45.45 % من إطارات و 55.31 % من أعوان تحكم و 41.66 % من أعوان تنفيذ، في حين نجد نسبة 14.4 % من المبحوثين يصرحون بأن تطبيق برنامج التكوين سنويا وتتدعم هذه النسبة 13.63% من إطارات و 14.89 % من أعوان تحكم و 16.66 % من أعوان تنفيذ أنا نسبة 11.2 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن تطبيق برنامج التكوين داخل المؤسسة يتم 18 يوم سنويا وتتدعم هذه النسبة بنسبة 12.12% من إطارات و 10.63 % من أعوان تحكم و 8.33% من أعوان تنفيذ أما أضعف اتجاه في الجدول يمثل نسبة 9.6 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن تطبيق برنامج التكوين داخل المؤسسة يتم مرة في الحياة المهنية تتوزع على 10.60 % من إطارات و 6.38 % من أعوان تحكم و 16.66 % من أعوان تنفيذ.

نلاحظ مما سبق أن الاتجاه الغالب والمهيمن هو تطبيق برنامج التكوين بالمؤسسة خاص بفئة عمالية دون الأخرى، وهذا حسب رأي أغلبية المبحوثين، وهذا أمر غير طبيعي، وسبب ذلك أن إدارة مؤسسة سونلغاز لا تعي جيدا أهمية التكوين وذلك في رفع مستوى كفاءة الموظفين والإطارات، وهذا التكوين لم يقابله الحرص الشديد من طرفا الإدارة على حسن استمرارية العمل وكذلك الجدية فيه، إذن فتطبيق التكوين على فئة عمالية دون الأخرى هذا ليس بعدل لأن الفئة العمالية التي لم تجرى عليها دورات

تكوينية بدعم من الإدارة، ومنهم من أراد أن يتكون أكثر ويكتسب معارف علمية جديدة كالتعرف على طرق ووسائل العمل، وكيفية استعمالها يسعى بإمكانياته المادية وقدرته وجسمه إلى تعلمها والتعرف عليها بمفرده، إلا أنه يبقى في صراع حتى ولو كان خفيا مع المسؤولين الإداريين لعدم وجود تكوين وتحفيز مادي ومعنوي من قبلهم يزيد من دافعية العامل إلى تقديم أحسن الخدمات بطرق متطورة.

جدول رقم 36: فعالية البرنامج التكوين على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة.

الفئات المهنية / الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
زيادة الإنتاج	43	65.15	26	55.31	09	75	78	62.40
تدهور الإنتاج	04	6.06	03	6.38	-	-	07	5.60
انخفاض كمية الإنتاج (تكوين شكلي)	01	1.51	04	8.51	-	-	05	04
بقاء الإنتاج كما هو	10	15.15	08	17.02	03	25	21	16.80
أخرى	08	12.12	06	12.76	-	-	14	11.20
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خال الجدول الذي يبين فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة، وأكبر نسبة من المبحوثين صرحوا لنا بزيادة الإنتاج وذلك بحوالي 62.40 % وتتوزع على 65.15% من فئة الإطارات و 55.31 % من أعوان التحكم و 75% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 16.80% تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا ببقاء الإنتاج كما هو، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 25% من أعوان التنفيذ و 17.02% أعوان التحكم تليها 15.15% من فئة الإطارات، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول كان بنسبة 04 % من المبحوثين الذين صرحوا لنا بانخفاض كمية الإنتاج وتتوزع هذه النسبة على اتجاهين فقط 8.51 % من أعوان التحكم و 1.51% من فئة الإطارات.

إن هيمنة الاتجاه العام على الجدول والذي مرده إلى كون فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة إلى زيادة في الإنتاج، فالتكوين شرط أساسي في التوظيف ولهذا فهو يلعب دورا على مستوى إنتاجية المؤسسة، إلا أن الذين يتم تكوينهم في المؤسسة إنما هم في الحقيقة حتى يتم تكوينهم يخضعون لمبادئ محددة ومعينة من بينها طبيعة العمل، ومن تتوفر فيهم هذه الشروط حسب إدارة المؤسسة فهو مؤهل للخضوع إلى التكوين الذي يتناسب معه، إن سعي الإدارة إلى تكوين العمال والموظفين هو حرصها الشديد على رفع كفاءة موظفيها، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة.

جدول رقم 37: تأثير التغيير في النصوص القانونية للتكوين على العمال وأسباب عدم تأثيره.

الفئة المهنية / الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	عدم تلبيتها لجميع الحاجيات الاجتماعية	25	37.87	10	21.27	01	8.33	36	28.80
	لا تزيد من دافعية العمل	10	15.15	09	19.14	02	16.66	21	16.80
	هناك تأخر و عدم مساواة في تقديم تلك الحوافز المادية	08	12.12	07	14.89	02	16.66	17	13.60
	الحوافز المادية								

	لا تساوي كمية الجهد المبذول	05	7.57	08	17.02	02	16.66	15	12
	أخرى	05	7.57	05	10.63	-	-	10	08
نعم		13	19.69	08	17.02	05	41.66	26	20.80
المجموع		66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين التغيير في النصوص القانونية للتكوين، نلمح من خلال ذلك فئة قليلة من المبحوثين تصرح بأن التغيير في النصوص القانونية للتكوين يمس جميع العمال، تقدر بحوالي 20.80 % وتتوزع على 19.69% من فئة الإطارات و 17.02 % من أعوان التحكم و 41.66% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن التغيير في النصوص القانونية للتكوين لا يمس جميع العمال وذلك راجع إلى عدة أسباب منه: أكبر نسبة تمثل هذا الاتجاه هي نسبة 28.80 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن التغيير في النصوص القانونية للتكوين لا يمس جميع العمال كونها لا تلبي جميع الحاجيات الاجتماعية لهم، و تتدعم هذه النسبة بنسبة 37.87 % من الإطارات و 21.27 % من أعوان التحكم و 8.33 % من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 16.80 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن التغيير في النصوص القانونية للتكوين لا تزيد من دافعية العمل، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 15.15 % من الإطارات و 19.14 % من أعوان التحكم و 16.66 % من أعوان التنفيذ أما أضعف نسبة كانت 12% يمثلها المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن الحوافز المادية لا تساوي كمية الجهد المبذول والخدمة المقدمة، حيث تتدعم هذه النسبة بنسبة 7.57 % من الإطارات و 12.02% من أعوان التحكم و 16.66% من أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه الغالب والمهيمن أن التغيير في النصوص القانونية للتكوين لا يمس جميع العمال، ومرده إلى عدم تلبيتها لجميع الحاجيات الاجتماعية.

4- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية:

تمثل النصوص القانونية والتنظيمية التي تمثلها الدولة ذات أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، فوجود نظام قانوني سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة بصفة عامة والقائد والمشرف بصفة خاصة، حيث يتمكن من تحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم وتكون العواقب وخيمة على المؤسسة في حالة العكس، وهذا ما حاولنا تأكيده في هذه الفرضية.

فاكتشفنا أهمية المشرف كحلقة فعالة ومهمة في عمل المؤسسة، حيث وجدنا حسب غالبية المبحوثين أن تعليمات العمل مصدرها بالدرجة الأولى المشرف المباشر، وذلك باتخاذ كافة الإجراءات والتصرفات ووضع التنظيمات المناسبة له قصد تنظيم العمل داخل المؤسسة، سواء كان ذلك بصفة منفردة أو بالتشاور مع الهيئات النقابية و ممثلي العمال، بما يضمن تحقيق الاستمرارية والانضباط والنظام داخل أماكن العمل حتى يتمكن كل عامل من أداء مهامه في ظروف مناسبة، ويمكن توضيح الأدوات التنظيمية التي يعتمدها المشرف هي النظام الداخلي للعمل والتعليمات والتوجيهات وطرق وإجراءات وضعها وتنفيذها، ثم مدى خضوع هذه الأدوات التنظيمية لرقابة المشروعية ومدى مطابقتها للنصوص المعمول بها.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال دراستنا حسب أغلبية المبحوثين أن النصوص القانونية لا تخدم جميع الفئات المهنية ولا ترضي جميع العمال، كونها تخدم فئة دون الأخرى، كما أن هناك تجاوزات تتضمنها هذه النصوص خاصة النصوص القانونية الخاصة بنظام برنامج التكوين (برنامج التكوين خاص فقط بفئة عمالية دون الأخرى) وهذا ما يؤثر على تحسين أداء العاملين وبالتالي على إنتاجية المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة، تبين أن التغيير التنظيمي يعتبر من المواضيع الصعبة الدراسة في التنظيمات و خاصة في التنظيمات الجزائرية، وهذا نظرا لتعدد المتغيرات التحليلية والتفسيرية الخاصة بها، وترابطها أشد الارتباط.

والتغيير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط، بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيما للجانب البشري لكي يتماشى معه ويعمل على نجاعته في الميدان، و لذلك فإن كل تغيير يحدث في المؤسسة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال بها.

فقد تتعرض التنظيمات لبعض الهزات التي تفقدها توازنها، حينئذ قامت المؤسسة بإحداث بعض التغييرات محاولة منها إعادة التوازن لكن حسب دراستنا هذه التغييرات قد وجدت صدى ومقاومة من طرف العمال إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم ومناصب عملهم ودفعتهم إلى تبني أنماط سلوكية لا تخدم المؤسسة بل تحط من تواجدها وتخل باستقرارها، هذا الذي كان سبب عدم تواجد تكامل وتنسيق في المهام وعمل مشترك أثناء اتخاذ القرارات المبنية على الحوار والنقاش الفعال في إطار ثقافة اتصال ترضي القائد والعمال وتزيد من دافعيتهم نحو عمل المؤسسة.

إن الهدف الرئيسي للتغيير هو الأداء وليس التغيير في حد ذاته وإن المسؤولين الذين يضيع منهم الطريق في مناقشة التعقيدات الإستراتيجية وتصميمات المنظمة بدلا من العمل الحقيقي الذي يؤدونه الأفراد يجدون دائما صعوبة في جعل الأداء ثابتا في التركيز على الأفراد الذين يعدونهم للتغيير ،إذن فالإدارة لها مهام التخطيط وتسيير الأموال المخصصة لتمويل المؤسسة حسب احتياجات المصالح بالاتفاق مع رؤساء الأقسام الذين لديهم مهمة المراقبة الدائمة مع التسيير المحكم، فعدم التكامل بين المسؤول والعمال كانت نتيجة لتفاقم مشاكل عديدة بينهما سواء كانت مهنية أو اجتماعية، والتي فتحت الأبواب على مصرعيها لتحطيم التسيير بالمؤسسة، مما جعل الأداء الوظيفي للعاملين ينخفض باستمرار، هذه الأخيرة تمثل إحدى المؤشرات التي تحكم بواسطتها على نجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة و ليس من خلال التكنولوجيا المتطورة، كما قد يتبادر إلى الأذهان فمقدار الكفاءة في أداء الجماعة لعملها و مختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقديم نجاح المؤسسة، وإذا ما أردنا التأكد من ذلك نطالع الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية، ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمؤسسات اليابانية نتيجة لإدراكهم لدور جماعات العمل.

وبعد هذا العرض لموضوع التغيير التنظيمي يمكن استنتاج أو التأكيد على أن الموضوع على درجة عالية من الأهمية مما يجعله جدير بالدراسة والبحث إذا أردنا تطوير وإنماء مؤسساتنا الخدماتية، ومن خلالها الاقتصاد الوطني والمجتمع.

نتائج العامة للدراسة

ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها، إضافة إلى الاستنتاجات المبنية على الملاحظة الميدانية وبيانات الاستمارة، وبعد التحليل ومناقشة النتائج نصل في الأخير إلى الكشف عن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة " بتغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء " بوحدة الكهرباء والغاز – البليدة – "، أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها فيما يلي:

1- تم التأكد من أن الفرضية الأولى محققة المتعلقة بالتغيير في نمط القيادة يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين قد تدعمت من خلال هذه النتائج.

2- تحسين أداء العاملين يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة، وعلى الرغم من أن القيادة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح إلا أنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الفعالة والجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك و التردي إلى منظمة قوية وناجحة.

3- التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في العلاقات، وهذا راجع إلى سوء التفاهم بين المسؤول والعاملين و ذلك لعدم و جود اتصال وحوار ونقاش بينهما، وهنا يمكن القول أن القيادة تفرض بيروقراطيتها كأسلوب للمحافظة على سلطتها الدائمة للعاملين، وبالتالي ضمان عدم خروجهم عن سيطرتها،

4- عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم اهتمام القائد بانشغالاتهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم، لا يقوم المدير بتغييرات مستمرة داخل المؤسسة وهذا بسبب ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة، لكن تبقى نسبة من المبحوثين تصرح بحدوث التغيير في الهيكل التنظيمي نظرا للنمو الكبير، الذي تعرفه المؤسسة، وإن واقع المؤسسة يختلف تماما عن ما هو موجود في الهيكل، خاصة مع اتساع الأسواق وظهور بعض المنافسة، مع العلم أن الموارد البشرية والمادية للمؤسسة أصبحت تعرف نموا متصاعدا، وبالرغم من تعاقب بعض السياسات التنظيمية، فإنها لا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها وتجاوز الصعوبات التي تعترضها سعيا منها إلى الوصول إلى الفعالية الاقتصادية والتطوير التنظيمي، إذ كل عملية تغيير تنظيمي ليست عملية عشوائية بل هي عملية مقصودة ومدروسة من خلالها تسعى المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة.

5- عرفت المؤسسة تراجعا في التسيير في ظل التغيير القيادي وهذا راجع إلى عدم إرضاء القيادة الجديدة أو الحالية للعمال من ناحية تلبية كل متطلباتهم التي تتجاوز في بعض الأحيان حدود المعقول، إذن فهم يعانون مشاكل وصعوبات تعرقل أدائهم لمهامهم، مما جعل المؤسسة تتراجع بشكل مستمر.

أما عن الفرضية الثانية و استنادا إلى الجداول المتعلقة بها و خلال مناقشة النتائج المتعلقة بها نجد انها محققة المتعلقة بالتغيير في النصوص القانونية يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز قد تدعمت من خلال هذه النتائج:

1- النصوص القانونية المعمول بها داخل المؤسسة تكون على شكل قوانين وزارية فهي غير ناجعة لأنها لا تشمل جميع النقاط ولا تأخذ بكل النقائص إضافة إلى ذلك فهي لا تخدم جميع الفئات العمالية، وهذا ما يؤدي إلى رفض معظمها مع المطالبة بضرورة تغييرها.

2- واقع المؤسسة ودراستنا الميدانية كشفت لنا بأن الحوافز المادية تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

3- التكوين يلعب دورا فعالا على مستوى إنتاجية المؤسسة بصفة عامة وتحسين أداء العامل بصفة خاصة.

4- أما فيما يخص المسابقة (توظيف خارجي) فهي تعتبر من أسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال، إضافة إلى ترقية عمالها داخل المؤسسة، وهذا كله على اعتبار المؤهل العلمي أي الشهادة الجامعية وما يقابلها شرط أساسي وضروري للالتحاق بها.

5- عدم رضا العمال عن شروط التوظيف وذلك بإتباع سياسة وضع الرجل غير المناسب في المكان المناسب، أي عدم توفير جو عمل مناسب للعمال، هذا ما يؤدي إلى صراعات ونزاعات بين الفئات المهنية المختلفة.

قـائمة المراجع

قائمـة المراجـــع

القوامـــــيس

1- ناصر قاسيمي،" دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011.

كتب المنـهجيـة

2- موريس أنجرس، " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر والتوزيع، دون طبعة، 2004.

3- احمد عارف العساف، محمود الوادي، " منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة01، الأردن، 2011.

4- أمين ساعاتي، " تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه "، الشركة السعودية للتوزيع، مملكة العربية السعودية، جدة،1991.

الرسـائل الجامعية

5- فريد سلام، " دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، بجامعة البليدة، 2012.

6- لطرش فيصل، بغدادي هشام، عليوات إبراهيم، " التغيير التنظيمي وأثره على رضا العامل "، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، بجامعة البليدة، 2004.

7- الطاهر أجغيم، " واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية "، جامعة منتوري و باجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه تخصص تنمية الموارد، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

8- شيماء مبارك،" تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية "، مؤسسة الكوابل، بسكرة نموذجا، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.

9- عز الدين القبيقي، " دور المحاسبة التحليلية في تحسين أداء المؤسسة " ، دراسة حالة مركب سيارات الصناعية بالرويبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ،جامعة الجزائر، 2005.

الكتـــــب

10- علي الشامي، " السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط3، 1998.

11- أحمد مصطفى خاطر، " إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 1999.

12- محمد علي منصور، "مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم"، طرابلس، دون طبعة، 1999.

13- سعيد يس عامر، "الإدارة و سرعة التغيير"، دار المعرفة، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.

14- سعيد يس عامر وعبد الوهاب محمد علي، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، دار المعرفة، القاهرة، ط02، 1998.

15- علي عبد الرزاق جلبي، "علم الاجتماع التنظيم النظرية والتطبيق"، جامعة الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.

16- أحمد زايد، "علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية"، دار المعرفة، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.

17- راوية محمد حسن،" إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، دون طبعة، 2000.

18- عبد الرحمان توفيق،" قمة الأداء"، دار اليرموك، القاهرة، ط01، 1998.

19- راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، دار الجامعية للنشر و التوزيع، دون طبعة، 2001.

20- ليندوك أرويك، "عناصر الإدارة"، ترجمة علي حامد بكر، دار الفكر العربي للطبع و النشر، دون طبعة، دون سنة.

21- د. ليفيك أمور ان .ج .ب.هوغ، " الجماعة، السلطة و الاتصال"، مؤسسة الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1991.

22- أفوليو بروس،" تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، 2000.

23- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم "، دار معرفة الجامعية، الإسكندرية، ط03، 1996.

24- إحسان محمد الحسن،" موسوعة علم الاجتماع "، دون دار النشر، ط01، 1996.

25- سليمان أحمية، " التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، دون طبعة، دون سنة.

26- نادية عمر، " العلاقات بين الأطباء و المرضى"، دراسة في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.
27- ناصر قاسيمي، " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري "، دراسة حالة الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2005.
28- عمر معن خليل،" نظريات معاصرة في علم الاجتماع "، دار الشروق، الأردن، دون طبعة، 1997.
29- محمد المهدي بن عيسى، " ثقافة المؤسسة "، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005.
30- نيقولا نيماشيف، " نظرية علم الاجتماع و طبيعتها و تطورها "، ترجمة محمود عودة و آخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 1996.
31- معن خليل معن،" الدراسة النقدية النظرية الاجتماعية المعاصرة "، دار الأفكار الجديدة، بيروت، دون طبعة، دون سنة.
32- عبد الله محمد عبد الرحمان، " النظرية في علم الاجتماع "، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، الجزء الثاني، دون طبعة، 2002.
33- مصطفى محمود أبو بكر،" التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون طبعة،2003.
34- علي السلمى، " تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، دون طبعة، دون سنة.
35- غياث بوثلجة،" مبادئ التسيير البشري"، دار العرب للنشر، وهران، طبعة02، 2004.
36- طارق السويدان،" منهجية التغيير في المنظمات "، دار حزم للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، دون طبعة، 2001.
37- عبد العزيز رأس المال، "كيف يتحرك المجتمع ونتائج ذلك على العلاقات الاجتماعية "،ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، ط1993،10.
38- دوجلاس. ك . سميث،" إدارة التغيير كيف المبادئ والإستراتيجيات "، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، دون طبعة،2002.
39- محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعية، بيروت، دون طبعة، 1993.
40- حسين حريم، " إدارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003.
41- محمد كامل المغربي، " السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس"، دار الفكر، عمان، ط2، 1995.
42- يوسف سعدون، " علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية"، دار القصبة للنشر والتوزيع، دون طبعة، 2005.

43- أحمد إبراهيم أحمد، "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي و العشرين" دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2003.

44- علي محمد مذصور، " مباديء الإدارة أسس و مفاهيم "، طرابلس، دون طبعة، 1999.

45- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط03، 1998.

46- يوسف جغلولي، " القيادة وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة البليدة، 2007.

47- عبد السلام أبو قحف،" أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 1992.

48- أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات "، دار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2003.

49- عمر وصفي عقيلى، " إدارة الأفراد أسس و مفاهيم "، جامعة حلب، دمشق، دون طبعة، 1998.

50- سليمان حنفي محمود، " السلوك التنظيمي والأداء "، دار الجامعات المصرية، القاهرة دون طبعة، دون سنة.

51- أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات "، دار الجامعية الإدارية، بيروت، دون طبعة، دون سنة.

52- غياث بوفلجة، " مقدمة علم النفس التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون طبعة،1992.

53- عاطف عبيد، " الدراسة العلمية و العملية "، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، 1996.

54- زهير ثابت، " كيف تقيم أداء الشركات و العاملين "، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، دون طبعة، 2001.

55- عبد الغفار حنفي، " سلوك وإدارة الأفراد "، دار الجامعية العربية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بيروت، دون طبعة، 1991.

56- عويصة كامل محمد محمد، " القدرات العقلية في علم النفس "، دار الكتب العلمية، بيروت، دون طبعة، دون سنة.

57- محمد علي شهيب، " السلوك التنظيمي والأداء"، دار الفكر العربي، ط2، 1997.

58- خالد عبد الرحيم المطر الهيثي، " إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعية، دون طبعة، 1993.

59- منصور احمد منصور، " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة "، وكالة المطبوعات الجامعية، دون طبعة، 1997.

60- شوقى عبد الله، " سياسة الأفراد "، دار النهضة العربية، القاهرة،دون طبعة، دون سنة.

61- احمد قطامين، حسن زويلف مهدي، " الرقابة الإدارية، مدخل كمي "، دار الكتب، طبعة 01، 1995.

62- العساف بن حسن عساف، " علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي "، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، 2003.

63- محمد أكرم العدلوني،" العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة و النشر والتوزيع،لبنان، العمل المؤسسي، الإنتاج الفني شركة إبداع الخليج ، قرطبة، طبعة01، 2002.

64- أندرودي سيزلافي والاس، " السلوك التنظيمي والأداء "، معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، الرياض، دون طبعة، 1999.

65- علي عبد الرزاق جلبي، "علم اجتماع التنظيم، النظرية و التطبيق "، جامعة الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.

66- السيد الحسيني، " علم اجتماع التنظيم "، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 1994.

67- علي شريف عاطف ومحمد عبيد، " مذكرات في نظريات التنظيم و الإدارة "، دار الجامعية للنشر، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.

68- عبد الرحمان توفيق،" قمة الأداء "، دار اليرموك، القاهرة، طبعة01، 1998.

69- مجمد إبراهيم التويجري، " تاثيرات مركز التحكم كعامل وسيط في علاقة الأداء الوظيفي والرضا "، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم، دون طبعة، دون سنة.

70- محمود زكي هاشم،" الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية "، دار الفكر العربي ، دون طبعة،2001.

كتب باللغة الفرنسية

71- Kechad (R) ," l'essentiel du management, revue spécialisée", paris, out, 1998, p113.

72- Drucker (p)," La pratique de la direction des l'entreprises ", Edition d'organisation, paris,(1997).

73- Ecole national de santé public," management général, gestion des ressources humaines", sans date.

الملاحـــق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص إدارة الموارد البشرية

الاستبيان

أخي الفاضل.. أختي الفاضلة..

تحية تقدير واحترام وبعد

إن هذا الاستبيان هو جزء من الدراسة العلمية البحتة، وفي إطار البحث الميداني في علم الاجتماع " إدارة الموارد البشرية " تهدف الدراسة إلى التعرف على: " **التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية البليدة** ".

و قد تم اختياركم ضمن هذه العينة، لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبيان بكل شفافية والتعبير عن وجهة نظركم الحقيقية، علما بأننا سوف نتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام لما بذلتموه من جهد لمساعدتنا.

ملاحظـــة: " يرجى وضع علامة **(X)** في خانة التي تختارها والإجابة على الأسئلة التي تتطلب الشرح إن أمكن".

السنة الجامعيـة:

2016 – 2015

البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 20 ☐ من(20-35) سنة ☐ من (35-50) سنة ☐
أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐
ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الفئة المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5- على أي أساس تم تعيينك بوظيفتك الحالية؟

الخبرة ☐ التجربة ☐ الشهادة ☐

6- الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من(05-15) سنة ☐
من(15-25) سنة ☐ من 25 فما فوق ☐

البيانات الموضوعية:

المحور الأول: أسئلة تتعلق بالتغيير في نمط القيادة يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

7- كيف يتم اختبار أو تغيير القيادة داخل المؤسسة؟

وزاريا ☐ احتياج ☐ لجنة ☐
انتخاب ☐ وصاية ☐

أخرى؟.....

8- كم مرة حدث التغيير في القيادة داخل المؤسسة منذ توليك منصب العمل؟

مرة ☐ مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐

- ماهي الأسباب في كل مرة؟

عدم انضباط المدير ☐ المدير انحيازيا ☐ الاستقالة ☐

تحويل إلى منصب أحسن منه ☐ التقاعد ☐

أخرى؟.....

و- كيف تلاحظ تأثير ذلك على تسيير المؤسسة؟

.....

09- ما هو التغيير الذي أحدثه القائد؟

النظام الداخلي ☐ طريقة العمل ☐ نظام الاتصال ☐
العلاقات ☐

أخرى؟.....

10- هل أنت راضي دائما على ذلك التغيير؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة نعم بين السبب؟

- يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين ☐
- يأخذ بأفكار العمال ☐
- هناك ضغط عليك أثناء أدائك للعمل (الوقت، الجهد) ☐

أخرى؟.....

11- هل يقوم المدير بتغيير مستمر داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة نعم فيما يتمثل هذا التغيير؟

الهيكل التنظيمي ☐ المناصب ☐ الأشخاص ☐
النصوص القانونية ☐

12- متى يكون ذلك التغيير؟

بروز خطر بالمؤسسة ☐ تغيير طبيعة النظام ☐
المنافسة ☐ المحاولة دائما للأحسن ☐

أخرى؟.....

13- كيف تجد مديرك من ناحية مواكبة تطور علوم التسيير؟

- حريص على تقديم البديل ☐

- لديه اتصال ومناقشة دائمة مع العمال ☐

- يقوم بدورات تكوينية مستمرة ☐

- لديه اتصال ومناقشة دائمة مع مدراء آخرين ☐

14- ما الذي يعطيه المدير أهمية أكثر أثناء التغيير؟

المناصب الوظيفية ☐ طبيعة العمل ☐ احترام الوقت ☐
النظام الداخلي ☐

أخرى؟.....

15- هل تتم مشاركة العاملين في عملية التغيير؟.

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة نعم

يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين ☐ يأخذ بأفكار العاملين ☐

يراعي الأوضاع المهنية للعاملين ☐ القيام بملتقيات وندوات مسبقة للتعريف بالتغيير ☐

16- كيف يؤثر التغيير الذي يحدثه المدير على أدائك؟

بالتكيف والرضا ☐ بالتهاون واللامبالاة ☐ زيادة دافعية العامل ☐

17- ما هي الأشياء التي لا تتقبلها أثناء قيام مديرك بالتغيير؟

عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير ☐ غموض نوع التغيير ☐

عدم تقديم شرح مسبق للتغيير ☐

أخرى؟.....

18- كيف ترى التغيير في نمط التسيير سابقا وحاليا في ظل التغيير القيادي؟

- هناك تطور للأحسن ☐

أعط مثال؟.....

- هناك تراجع في التسيير ☐

أعط مثال؟.....

19- هل هناك متابعة من طرف القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بتغيير؟

في كلتا الحالتين بين ذلك؟.....

محور الثاني: أسئلة تتعلق بالتغيير في النصوص التنظيمية يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

20- هل النصوص القانونية الصادرة وزاريا تخدم مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل أنت على إطلاع دائم ومستمر بالنصوص القانونية؟

نعم ☐ لا ☐

22- أثناء حدوث تغيير على مستوى النصوص القانونية؟ هل يتم إعلامك بذلك

نعم ☐ لا ☐

23- هل أنت راضي على جميع النصوص القانونية؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب لا يرجع السبب إلى:

- النصوص القانونية المتعلقة بالتحفيز المادي غير كافية ☐

- النصوص القانونية لا تخدم جميع الفئات العمالية ☐

- النصوص القانونية تتغير باستمرار ☐

- النصوص القانونية غير مدروسة مسبقا ☐

– النصوص القانونية لا تتطابق مع ذهنية العامل الجزائري ☐

أخرى؟.....

24– هل مدير المؤسسة يطبق و يطالب بتطبيق النصوص القانونية كما هي عليه؟

نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة ب لا يرجع السبب إلى:

– النصوص القانونية لا تطبق كليا على الواقع التسييري ☐

– النصوص القانونية لا تخدم المؤسسة ولا ترضي جميع العمال ☐

– هناك تجاوزات تتضمنها النصوص القانونية ☐

أخرى.....

25– هل تؤثر طريقة تقسيم الميزانية في الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم كيف تؤثر على رفع الإنتاج؟

.....

26– هل حدث تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال؟

نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة ب نعم هل حدث ذلك عن طريق؟

ترقية (توظيف داخلي) ☐ علاقات غير رسمية ☐

مسابقة (توظيف خارجي) ☐ بحكم الشهادة ☐

27– هل أنت راضي على تلك الشروط المتعلقة بالتوظيف؟

نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة ب لا يرجع السبب إلى:

- لأنه أدنى من مستواك المعرفي ☐

- لان المدير لا يحترم النصوص القانونية المتعلقة بالتوظيف ☐

- الرجل غير المناسب في المكان المناسب ☐

أخرى.....

28- هل يوجد برنامج تكوين؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب نعم كيف ينظم القانون الخاص برنامج التكوين؟

- مرة في الحياة المهنية ☐

- سنويا ☐

- 18 يوم سنويا ☐

- خاص بفئة عمالية دون الأخرى ☐

أخرى؟.....

29- ما مدى فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة؟

زيادة الإنتاج ☐ تدهور في الإنتاج ☐

انخفاض كمية الإنتاج (تكوين شكلي) ☐ بقاء الإنتاج كما هو ☐

30- هل التغيير في النصوص القانونية للتكوين يمس جميع الأفراد العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب لا يرجع السبب إلى:

- عدم تلبيتها لجميع الحاجيات الاجتماعية ☐

- لا تزيد من دافعية العمل ☐

- هناك تأخر وعدم مساواة في تقديم تلك الحوافز المادية ☐

– الحوافز المادية لا تساوي كمية الجهد المبذول والخدمة المقدمة ☐

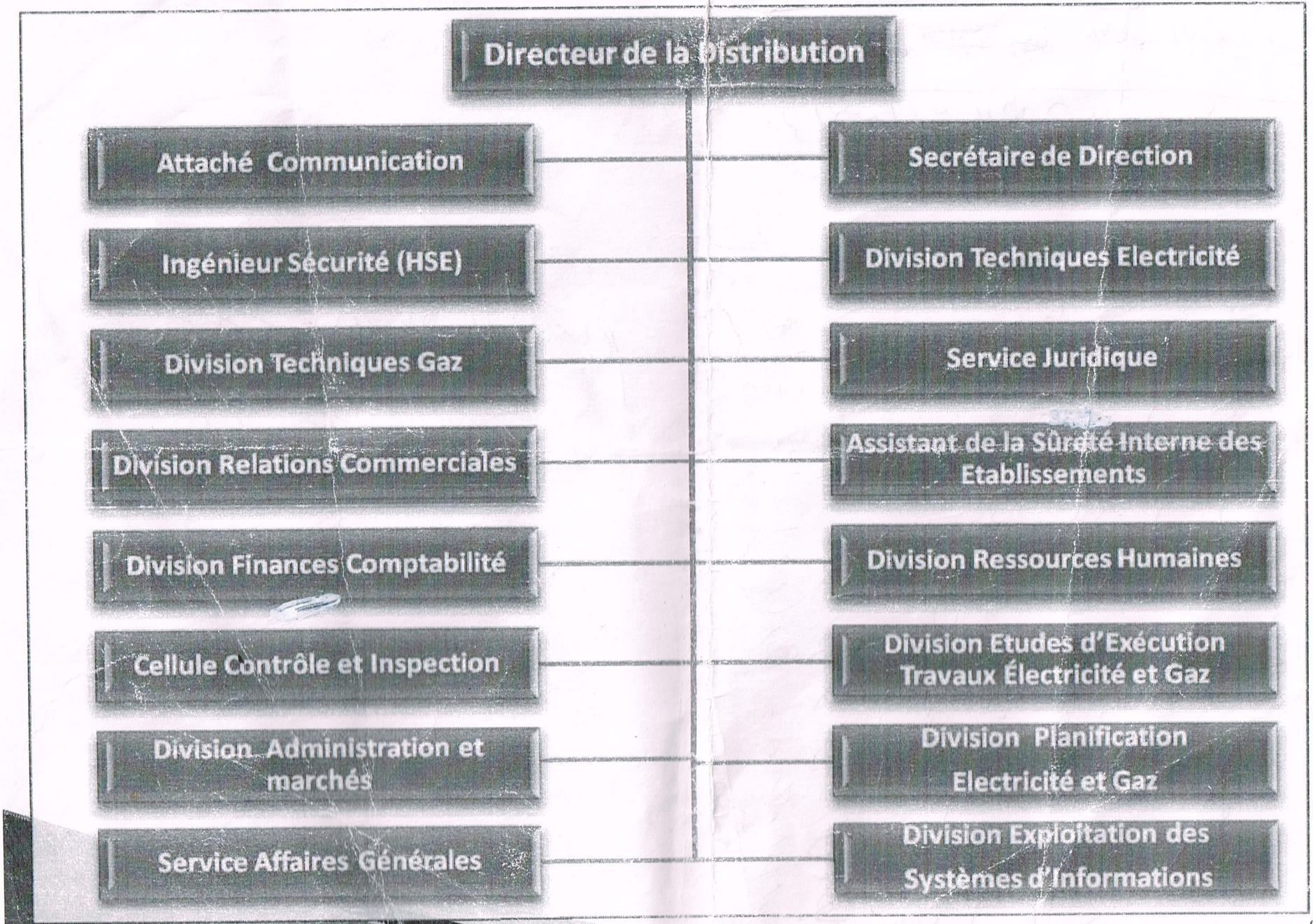
أخرى؟.....

Ressource humaine

le Groupe Sonelgaz est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondues, sont passés de 15 760 agents en 1980 à plus de 77 259 à fin 2013.

En termes de répartition de la ressource humaine par secteur d'activité, la société holding n'emploi que 503 agents, l'essentiel des effectifs étants réparti sur les autres sociétés du Groupe.
Les filiales Activités de distributions et technologies associées présentent le plus important nombre de personnel, avec 25.429 agents, suivies des activités prestations de services avec 20.261 agents, viennent en troisième position les activités de travaux et production industrielles avec 15.751 agents et enfin les Activités des Industries Energétiques avec un effectif de 10.654 agents

Un programme de recrutement et de formation à la mesure des défis à relever, une définition plus précise des postes et des profils, la reconstitution et le renforcement des capacités d'études et d'anticipation, l'introduction de la polyvalence dans les emplois de gestion, de nouvelles formes d'organisation favorisant la flexibilité et la mobilité du personnel, sont, entre autres, les principes directeurs qui sous-tendent actuellement le management de la fonction Ressource Humaine.


Directeur de la Distribution
Attaché Communication
Ingénieur Sécurité (HSE)
Division Techniques Gaz
Division Relations Commerciales
Division Finances Comptabilité
Cellule Contrôle et Inspection
Division Administration et marchés
Service Affaires Générales
Secrétaire de Direction
Division Techniques Electricité
Service Juridique
Assistant de la Sûreté Interne des Etablissements
Division Ressources Humaines
Division Etudes d'Exécution Travaux Électricité et Gaz
Division Planification Electricité et Gaz
Division Exploitation des Systèmes d'Informations

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط إحدى أربع شركات التوزيع التابعة لمجمع سونلغاز، حيث تتشكل من 15 مديرية توزيع تغطي إقليم 14 ولاية : البليدة، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إليزي،تمنراست تيبازة و بومرداس

نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط جاءت تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات.

إن التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات تتخصص في عدة مهن. نشأة فرع سونلغاز توزيع وسط، بإيجاز(ش ت و) في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبليدة، يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز.

كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة أو (علامة)و تسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط" بإيجاز"ش ت و"و هي شركة من بين شركات التوزيع الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز

الهوية المرئية و الميثاق الخطي:

اعتمدت شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها و موقعها بالنسبة للشركة القابضة و بالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

الشارة أو العلامة المعتمدة مستوحاة من هوية الشركة القابضة و تحتوي على رموز خطية و ألوان(الأزرق و البرتقالي) تمثل مهن الكهرباء في الطاقتين، في المهن و في الزبائن :الكاليغرافيا تعبر عن التنوع .و الغاز.

اسم "شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط". هذه التسمية ، التي (تغيير الهوية المرئية تبعه تعديل في التسمية حيث تم استحداث أو (تجديد تعتبر جزء لا يتجزأ من الصورة الجديدة، تعكس مهنة الشركة و الإقليم الذي تنشط فيه.



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

بدأ تطبيق الهوية المرئية الجديدة للشركة و يجري تعميمها على جميع الدعامات (لافتات مديريات التوزيع، الوكالات التجارية، المصالح بما في ذلك جميع دعامات الاتصال للشركة (التقنية كهرباء و غاز، السيارات، الملصقات الإعلانية، المراسلات ، الوثائق، إلخ.

مديرية التوزيع للمدية

شارع بن عياد الطاهر المدية
21325583208
21325581342

17 عاوين 2015

التغطية الإقليمية :ولاية المدية

عدد البلديات**64**

عدد الوكالات التجارية) :**06** :المدية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان ، عين بوسيف، تابلاط(

عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء: **148098**

عدد الزبائن الموصولون بالغاز: **63610**

التغطية بالكهرباء :**9994** كم

التغطية بالغاز: **1211,6 8** كم

Présentation du groupe

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

Sonelgaz est aujourd'hui érigé en Groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

On compte:

1. La Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE),
2. La Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE),
3. La Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG),
4. L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production / Transport de l'électricité,
5. La Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA),
6. La Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC),
7. La Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE),
8. La Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).Les sociétés travaux du Groupe Sonelgaz, CEEG, Kahrif, Kahrakib, Etterkib, Inerga et Kanaghaz, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, ... etc.

De plus, Sonelgaz détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de prés de **99%** en taux d'électrification et **52%** pour la pénétration gaz.