جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات

– دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية للفترة (2012–2019)–

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة :

– نورة بوعلاقة

إشراف الدكتور :

– عبد الرزاق سلام

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ محي الدين حمداني	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د/ عبد الرزاق سلام	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د/سيد علي صغيري	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د/إيمان حيولة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د/ سعيد منصور فؤاد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة خميس مليانة	عضوا ممتحنا
د/ طارق هزرشي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الجلفة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات

– دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية للفترة (2012–2019)–

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة :

– نورة بوعلاقة

إشراف الدكتور :

– عبد الرزاق سلام

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ محي الدين حمداني	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د/ عبد الرزاق سلام	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د/سيد علي صغيري	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د/إيمان حيولة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د/ سعيد منصور فؤاد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة خميس مليانة	عضوا ممتحنا
د/ طارق هزرشي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الجلفة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

كلمة شكر :

الحمد لله الذي فضلنا بالعقل ومكننا بالعلم، وجملنا بالفضيلة وأسعدنا بالهداية والتوفيق، الصلاة والسلام على أبر الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وما توفيقنا الا بالله رب العالمين .

إن واجب الاعتراف بالجميل يدعوني وأنا أنهي إعداد هذا الدراسة أن أتقدم بأجمل عبارات الشكر والتقدير الى جامعة يحي فارس-المدية- التي احتضنتني طيلة مساري الجامعي، إلى الأساتذة الأفاضل الذين تلقينا عنهم العلم والمعرفة والتوجيه طيلة مرحلة الدراسة .

وعلى رأس هؤلاء الأساتذة أستاذي الفاضل "سلام عبد الرزاق" الذي قبل الإشراف على هذه الدراسة بصدر رحب فلم يبخل عليا بإرشاداته وملاحظاته القيمة التي كان لها الأثر الفعال في انجاز هذا المجهود، كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر الى اللجنة الكريمة التي ستناقش هذه الدراسة، في مثل هذه الظروف الصعبة وأسأل الله العلي العظيم أن يحفظهم ويحفظ الأمة الإسلامية ويرفع عنَا البلاء .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الدكتورة "بصاشي هدى" التي ساعدتني في إتمام الفصل التطبيقي، بالإضافة إلى ذلك لا أنسى أن أشكر كل عمال شركة الكهرباء والغاز، خاصة "دحام عبد القادر".

ولا يفوتني أن أنوه بالشكر الجزيل إلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد بمساعدة مادية أو معنوية كي أنجز هذا العمل في ظروف حسنة ودون أي عراقيل .

الإهداء :

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد صلي الله عليه وسلم، الحمد لله الذي وفقني لهذا وما كنت لأصل لهذا لولا فضل الله علي

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان :

" **(22)۞ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُل لَّهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا(24)** " الإسراء 22 – 24.

إلى أنبع زهرة تفتحت في هذا الوجود، أعذب كلمة وأغلى هبة من الخالق المعبود ريحانة حياتي التي منحتني الحب والحياة وسهرت الليالي من أجلي إلى من غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي ولم تبخل عليا بنصيحة ودعوة صالحة إليك أنت أحن أم في الدنيا حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى نور حياتي ومنبع وجودي إلى الذي تحمل عبئ الحياة من أجل راحتي وسعادتي أبي الغالي أطال الله في عمره .

إلى أقرب الناس إلى قلبي أخواتي وإخوتي: سهام وزوجها لزهر وابنيهما الذين ينيران العائلة الكتكوتين "حسين" و"رسيم" إلى رتيبة، محمد، فوزي.

الى صديقات دربي: هدى، وهيبة، وفاء، أمال، حورية، نوال وفريدة.

إلى كل قريب في الخير وجدته وإلى كل أستاذ في ظلال العلم التقيته وإلى كل شخص في الدراسة عرفته .

نـــــــورة

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات بشركة الكهرباء والغاز لولاية المدية، من خلال معرفة اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين في المستويات التنفيذية لكل متغير من المتغيرين، تطرقت في دراستي الى جانبين نظريين ركزت فيهما إلى أهم ما يمكن التطرق إليه من خلال المتغيرين، جانب تحليلي يتضمن مراحل تطبيق إدارة التغيير في شركة الكهرباء والغاز على مستوى بعض الدول العربية وانعكاسات هذه البرامج المستحدثة على تحسين وتميز الأداء فيها، بالإضافة الى جانب تطبيقي يتكون من عينة الدراسة المستهدفة والبالغ عددها 136 فرد، تم استخدام الإستبانة كأداة وذلك من خلال توزيعها على أفراد العينة في عدة زيارات ميدانية شملت خمسة وكالات تجارية (مديرية المدية، برواقية، قصر البخاري، بني سليمان وتابلاط) وللوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من بين النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ بلغت (F:195.904) بمستوى دلالة (0.05) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى وجود ارتباط بين المتغيرين السابقين بلغت قيمته (0.594) أي أن إدارة التغيير تفسر تميز الأداء بالشركة محل الدراسة بنسبة مقدرة ب 59.4%.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الأداء، التميز، تميز الأداء، شركة الكهرباء والغاز.

Abstract:

This Study aims at recognizing The role Of Change Management In The excellence Of The Organizations Performance In Electricity and Gaz Company in medea. Through recognizing the executives and employees attitudes in executive levels for each change. In my study, I dealt with two sides in which I focused on the mist important change. An analytic side in chides the steps of applying change Management in electricity and Gaz company in some Arab countries and the influence of these new programs on their improvement, In addition to a practical side which consists of a spicy of the aimed study which reach 136 persons. Then I used the questionnaire way by distributing it on the same group in different visits to five (5) Commerce agencies (Medea, Berouaghia, Ksar Boukhari, Beni-Slimane, Tablat). To reach The results Of this study, I used the descriptive and analytic method among the results found is that there is a statistic impact between the free change and the dependent one (F= 195.904) in sign to (0.05). this sign refers to Correlation coefficient (R) with a relation between the two changes. This means that change Management reached (59.4%).

Key Words: Change Management, Performance, excellence, Performance excellence, Electricity and Gaz Company.

الفـــهـــــــرس:

فهرس المحتويات:

العنوان:	رقم الصفحة:
كلمة شكر.....	
الإهداء.....	
المستخلص.....	
فهرس المحتويات.....	I
قائمة الأشكال.....	V
قائمة الجداول.....	V I
قائمة الملاحق.....	XI
قائمة الرموز والمختصرات.....	XII
مقدمة.....	(أ – د)
الفصـــل الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير وإدارة التغيير	**(1 – 60)**
تمهيد:.....	02
المبحث الأول: ماهية التغيير.....	03
المطلب الأول: تعريف التغيير وأنواعه.....	03
المطلب الثاني: عناصر التغيير ودعائمه.....	05
المطلب الثالث: مبادئ التغيير وأساليبه.....	07
المطلب الرابع: مجالات التغيير ومستوياته.....	10
المبحث الثاني : تخطيط وتنظيم عملية التغيير.....	14
المطلب الأول: العوامل المسببة للتغيير ومراحله.....	14
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير.....	18
المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير والعوامل المساعدة في اختيارها.....	20
المطلب الرابع: التغيير وردود أفعاله.....	21
المبحث الثالث: ماهية إدارة التغيير.....	24
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها.....	24

المطلب الثاني: خطوات إدارة التغيير وأبعادها.....	27
المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير ومتطلباتها.....	30
المطلب الرابع: مقاومة التغيير وأساليب علاجه	35
المبحث الرابع : مداخل إدارة التغيير.....	41
المطلب الأول: إدارة التغيير والجودة الشاملة.....	41
المطلب الثاني: إدارة التغيير والتطوير.....	47
المطلب الثالث: إدارة التغيير والابتكار.....	51
المطلب الرابع: إدارة التغيير والإبداع الإداري.....	53
المطلب الخامس: إدارة التغيير و إعادة الهندسة.....	57
خلاصة الفصل.....	60
الفصــل الثاني: مفاهيم أساسية حول تميز الأداء في المنظمات	(**118-61**)
تمهيد	62
المبحث الأول: ماهية الأداء المنظمي.....	63
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهم المصطلحات المرتبطة به	63
المطلب الثاني: أنواع الأداء ونظرياته	71
المطلب الثالث: مجالات تطبيق الأداء ومستوياته.....	76
المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء في المنظمات.....	79
المبحث الثاني: تقييم الأداء في المنظمات الحديثة.....	83
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وخطواته.....	83
المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وسياساته	85
المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وفوائده	87
المطلب الرابع: الأدوات الحديثة لتقييم الأداء.....	90
المبحث الثالث: ماهية تميز الأداء.....	98
المطلب الأول: مفهوم تميز الأداء.....	98
المطلب الثاني: طرق تقسيم العملاء طبقا لمتطلبات تحقيق التميز ومجالاته.....	100
المطلب الثالث: متطلبات تحقيق تميز الأداء ونماذجه.....	101
المطلب الرابع: مداخل تميز الأداء.....	111
خلاصة الفصل.....	118

الفصل الثالث : تجارب دول عربية متميزة في مجال التغيير لقطاع الكهرباء والغاز	**(179-119)**
تمهيد.....	120
المبحث الأول: التجربة الأردنية لشركة الكهرباء والغاز.....	121
المطلب الأول: الإطار الأساسي لتنظيم قطاع الكهرباء والغاز في الأردن.....	121
المطلب الثاني: توليد الكهرباء والغاز في المملكة الأردنية.....	123
المطلب الثالث: مخطط مشاريع الطاقة المتجددة في الأردن.....	129
المطلب الرابع: تطور الأداء في شركة الكهرباء والغاز الأردن.....	132
المبحث الثاني: التجربة الإمارتية لشركة الكهرباء والغاز.....	135
المطلب الأول: التطور التاريخي لهيئة الإمارات في قطاع الكهرباء والغاز.....	135
المطلب الثاني: ترشيد قطاع الكهرباء وفق متطلبات البيئة الحديثة.....	137
المطلب الثالث: تطور حصص الطاقة المتجددة وتوقعات الطلب المستقبلي على الطاقة الكهربائية.....	141
المطلب الرابع: الربط الكهربائي بين الإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي.....	144
المبحث الثالث: التجربة البحرينية لشركة للكهرباء والغاز.....	146
المطلب الأول: الاطار الأساسي لشركة الكهرباء والغاز البحرينية.....	146
المطلب الثاني: تطور انتاج الكهرباء في المملكة البحرينية.....	147
المطلب الثالث: القدرة المركبة لمحطات انتاج الكهرباء والمحطات الأخرى.....	150
المطلب الرابع: أساليب توسعة الطاقة الكهربائية في المملكة.....	153
المبحث الرابع: تجربة شركة تونس والجزائر للكهرباء والغاز.....	156
المطلب الأول: تجربة شركة تونس للكهرباء والغاز.....	156
المطلب الثاني: مشروع الربط تونس- ايطاليا(صقلية).....	162
المطلب الثالث: تجربة الجزائر للكهرباء والغاز.....	169
المطلب الرابع: الربط الكهربائي للجزائر.....	177
خلاصة الفصل.....	179

الفصل الرابع: انعكاسات إدارة التغيير على شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية	(180-242)
تمهيد.....	181
المبحث الأول: تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز.....	182
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة الكهرباء والغاز.....	182
المطلب الثاني: تعريف شركة الكهرباء والغاز وإطارها القانوني.....	184
المطلب الثالث: فروع شركة الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي	186
المطلب الرابع: أهمية وأهداف شركة الكهرباء والغاز.....	189
المبحث الثاني: مجال نشاط شركة الكهرباء والغاز.....	190
المطلب الأول: النظام الداخلي للشركة.....	190
المطلب الثاني: نظام التسيير المعتمد في الشركة.....	192
المطلب الثالث: تدفق المعلومات ومسارها داخل الشركة.....	193
المطلب الرابع: نظام تحليل المبيعات الخاص بالشركة.....	195
المبحث الثالث: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية.....	198
المطلب الأول: تقديم الدراسة الميدانية.....	198
المطلب الثاني: إعداد الاستبانة.....	201
المطلب الثالث: الاختبارات الأولية لأداة القياس.....	202
المطلب الرابع: ثبات متغيرات الاستبانة وأهم الأدوات المستخدمة في عرض نتائج الدراسة.....	211
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....	227
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	227
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	238
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	238
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	239
خلاصة الفصل.....	242
خاتمة.....	244
قائمة المراجع.....	250
الملاحق.....	268

قائمة الأشكال والجداول:

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(01-01)	دعائم التغيير	06
(02-01)	دورة تغيير السلوك	11
(03-01)	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	15
(04-01)	تأثير مختلف مكونات البيئة على المنظمة	22
(05-01)	ردود أفعال التغيير	24
(06-01)	المحاور الأساسية لعملية التغيير في المنظمة	25
(07-01)	خطوات إدارة التغيير	28
(08-01)	نموذج كيرت لوين للتغيير	31
(09-01)	نموذج هوس للتغيير	32
(10-01)	مقاومة التغيير	36
(11-01)	المقاومة الايجابية والسلبية	39
(12-01)	أساليب علاج إدارة التغيير	40
(13-01)	مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	42
(01-02)	علاقة تقييم الأداء بالتوجيه	88
(02-02)	معايير تقييم التميز حسب النموذج الأوروبي	103
(03-02)	معايير تقييم التميز في المنظمات حسب النموذج الأمريكي	104
(04-02)	معايير تقييم التميز حسب النموذج الياباني	105
(05-02)	حلقة ديمنج	106
(01-03)	مكونات شبكة الإمارات الوطنية للكهرباء	136
(02-03)	مكونات مشروع الربط بين دول مجلس التعاون الخليجي	144
(03-03)	الوصف التفصيلي لمشروع الربط تونس-ايطاليا	162
(04-03)	هيكل مشروع الربط تونس ايطاليا	164
(01-04)	فروع شركة الكهرباء والغاز	186
(02-04)	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية	187

قائمة الجداول:

الرقم :	العنوان :	الصفحة
(01-01)	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	16
(02-01)	سلوكيات الفرد المتوقعة من عملية التغيير	37
(03-01)	الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير	41
(04-01)	أوجه المقارنة بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي	50
(05-01)	المقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها	58
(01-02)	المؤشرات المختلفة للفعالية التنظيمية	69
(02-02)	حاجات العامل المتعددة في مجال العمل	75
(03-02)	المستويات المختلفة للأداء	78
(04-02)	المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء	81
(05-02)	الشكل العام للوحة القيادة	92
(06-02)	لوحة القيادة التفصيلية	93
(07-02)	المقارنة بين لوحة القيادة والأنظمة الرقابية الأخرى	94
(08-02)	المقارنة بين المورد البشري التقليدي والمعاصر	101
(09-02)	أوجه الاختلاف بين النموذج الإداري القديم والحديث	113
(10-02)	وظائف إدارة المعرفة	115
(01-03)	الوقود المستهلك في توليد الكهرباء حسب النوع	124
(02-03)	نمو الطلب على الطاقة الأولية للفترة (2012-2017)	126
(03-03)	توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الأردن (2017- 2027)	127
(04-03)	مراحل التوسع في التوليد	128
(05-03)	الطاقة المتجددة التي تم تنفيذها (2015-2018)	130
(06-03)	مخطط مشاريع الطاقة المتجددة (2019-2021)	131
(07-03)	عامل التوافرية للأداء حسب المحطات (%)	132
(08-03)	تحديد عامل الكفاءة كمصدر لمحطات الشركة (%)	133
(09-03)	الطاقة الكهربائية المولدة (ج. و. س)	137
(10-03)	الطاقة الكهربائية المولدة من الطاقة النظيفة (ج. و. س)	139

(03-11)	نسبة استهلاك الكهرباء حسب القطاع	139
(03-12)	كمية الوقود المستهلكة في نشاط الكهرباء والغاز	141
(03-13)	تطور حصص الطاقة المتجددة (2011-2017)	142
(03-14)	توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية الإمارات (2017-2027)	143
(03-15)	مراحل تطور نظام انتاج الكهرباء خلال الفترة (2013-2017)	148
(03-16)	اجمالي الغاز الطبيعي المستخدم للفترة (2013-2017)	149
(03-17)	اجمالي الوقود ديزل المستخدم للفترة (2013-2017) مليون $م^3$	149
(03-18)	القدرة المركبة القصوى للمحطات الانتاجية (2013-2017)	151
(03-19)	مؤشرات التخطيط لإدارة مشاريع قطاع الكهرباء/ مليون دينار بحريني	152
(03-20)	تنوع العدادات المستخدمة في مراقبة وقياس الطاقة الكهربائية	153
(03-21)	توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في البحرين(2017-2027)	155
(03-22)	الاختبارات الكهربائية والميكانيكية التي يقوم بها المخبر	157
(03-23)	تطور الطلب والعرض من الغاز الطبيعي للفترة (2010-2030)	159
(03-24)	توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية لتونس (2017-2027)	161
(03-25)	اطار مؤشرات النتائج حسب المكونات الثلاثة للمشروع	167
(03-26)	الهدف الإنمائي للمشروع	168
(03-27)	تطور المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية للكهرباء والغاز(2010-2014)	171
(03-28)	التخطيط لوضعية المشاريع	173
(03-29)	توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية للجزائر للفترة (2017-2027)	174
(03-30)	مشاريع الطاقة المتجددة في الجزائر للفترة (2015-2030)	175
(03-31)	توزيع الطاقة الشمسية حسب المنطقة	176
(03-32)	مشاريع الربط لدول المغرب العربي	178
(04-01)	مجتمع الدراسة	199
(04-02)	عدد الاستبانات الموزعة	200
(04-03)	عدد الاستبيانات المسترجعة	200
(04-04)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الأول من الاستبانة	203
(04-05)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني من الاستبانة	204

(04–06)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثالث من الاستبانة	205
(04–07)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الرابع من الاستبانة	206
(04–08)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الخامس من الاستبانة	207
(04–09)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الأول الجزء الثاني من الاستبانة	208
(04–10)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني من الاستبانة	208
(04–11)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثالث من الاستبانة	209
(04–12)	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الرابع من الاستبانة	210
(04–13)	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	211
(04–14)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	212
(04–15)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	212
(04–16)	جنس أفراد العينة	213
(04–17)	عمر أفراد العينة	214
(04–18)	المؤهل العلمي لأفراد العينة	214
(04–19)	مجال الوظيفة الحالية	215
(04–20)	سنوات الخبرة لأفراد العينة	215
(04–21)	الحالة الاجتماعية لأفراد العينة	216
(04–22)	عدد الدورات التدريبية لأفراد العينة	216
(04–23)	مستوى قناعة أفراد العينة بطبيعة الدخل	217
(04–24)	مقياس لكارت الخماسي	217
(04–25)	درجة الموافقة عن عبارات البعد الثقافي لإدارة التغيير	218
(04–26)	درجة الموافقة عن عبارات البعد الهيكلي لإدارة التغيير	219
(04–27)	درجة الموافقة عن عبارات البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	220
(04–28)	درجة الموافقة عن عبارات البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	221
(04–29)	درجة الموافقة عن عبارات البعد الإنساني لإدارة التغيير	222
(04–30)	درجة الموافقة عن عبارات البعد الثقافي لتميز الأداء	223
(04–31)	درجة الموافقة عن عبارات بعد تميز أداء القادة	223
(04–32)	درجة الموافقة عن عبارات بعد تميز أداء الأفراد العاملين	224
	درجة الموافقة عن عبارات بعد تميز أداء العمليات	225

(04–33)	نتائج اختبار (T) لمتغيري الدراسة الخاصة بمجال الجنس	228
(04–34)	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمجال العمر	229
(04–35)	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمجال المؤهل العلمي	230
(04–36)	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمجال الوظيفة الحالية	232
(04–37)	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمجال سنوات الخبرة	232
(04–38)	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمجال الحالة الاجتماعية	233
(04–39)	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمجال الدورات التدريبية	235
(04–40)	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمجال الدخل	236
(04–41)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	237
(04–42)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	238
(04–43)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز	240
(04–44)		

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان
	القسم الأول
01	نافذة الدخول إلى برنامج تسيير الزبائن ومتابعته
02	واجهة التطبيق لبرنامج تسيير الزبائن ومتابعتها
03	واجهة التطبيق لبرنامج تسيير الزبائن الخاصة باستخراج الفاتورة
04	واجهة التطبيق لبرنامج تسيير الزبائن ومتابعتها
05	واجهة تحليل المبيعات حسب المجموعة والحالة
06	ترتيب عملية الحجز للطاقة المستهلكة ومراقبتها
07	عملية حجز الطاقة المستهلكة ومراقبتها أثناء الحجز
08	استخراج تقرير نهائي للطاقة المستهلكة
09	إعداد رزنامة العمل ومتابعتها
	القسم الثاني
01	مجتمع وعينة الدراسة عند مستوى ثقة 95%
02	معالجة الاستبانة باستخدام برنامج **Spss**
03	الجدول الاحصائي فيشر **(F)** الجدولية
04	الجدول الاحصائي **(T)** الجدولية
05	استبانة الدراسة
06	قائمة المحكمين

قائمة الرموز والمختصرات:

الرمز أو المصطلح	المعنى
طن م. ن**	طن مكافئ نفط
ج. و. س*	جيغاوات ساعي
م. و*	ميغاواط ساعي
الإنتاج المحلي للغاز *	على أساس الحد الأدنى للموارد المثبتة (حقول قيد التشغيل)[2]
(U*)	جميع مستويات فرق الجهد (العالي، المتوسط والمنخفض)
(U)**	جميع مستويات الضغط (العالي، المتوسط والمنخفض)
الطموح*	لا يمكن الوصول إليه أي كلما تحقق الأفضل يوجد أفضل من الأفضل ينتهي بموت الأنسان
الريادة*	عملية خلق نوع جديد من المنظمات التي لم يسبق قيام مثلها
تقنين تكاليف الانتاج*	تحكم الدولة في حق شراء المواد الاستهلاكية الأساسية عند ندرتها وغالبا ما تقوم الدولة بهذه العملية أو الإجراء أثناء الحرب، من أجل ضمان تحصل الكل على الحد الأدنى من كمية المنتجات أو الخدمات.
الرؤية*	بيان على ما تريد المنظمة الوصول ايه مستقبلا
الرسالة*	تشكل مهمة المنظمة تكون في شكل جملة أو مجموعة من الجمل التي توضح سبب وجودها (سبب قيام المنظمة)
الأهداف*	الوضع الذي ترغب المنظمة في الوصول اليه
Electricité et Gaz Algérie	**EGA**
Moteur diesel Enterprise	**DE**
Heat recovery steam generator	**HRSG**
Cycle Combined	**CC**
Operating system	**OS**
Société algérienne de production d'électricité	**SPE**
Gestion du réseau de transport et de gaz	**GRTG**
Société distribution d'électricité et de gaz Algérie	**SDA**
société distribue de l'électricité et du gaz l'Est	**SDE**
société distribue de l'électricité et du gaz central	**SDC**
société distribue de l'électricité et du gaz West	**SDO**

El Djazair Information Technology	**ELIT**
Société du patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières (société de groupe Sonelgaz)	**SOPIEG**
Système gestion clientèle	**SGC**
basse pression	**BP**
moyen pression	**MP**
haut tension	**HT**
Demande d'intervention avec travaux.	**DIT**
Débet complémentaire a' la main	**DCA**
Département des finances et de la comptabilité	**DFC**
Département des relations commercial	**DRC**

مـــــقـــــدمـــــة:

مقدمة

تواجه المنظمات في العصر الحالي العديد من التحديات سعيا منها للحفاظ على توازنها والتكيف مع الظروف التي تفرضها بيئتها حتى تضمن البقاء في المنافسة، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالتغير السريع والعميق في الجوانب التكنولوجية، الإدارية، الاقتصادية والسياسية، نظرا لكون التغيير أصبح جزء لا يتجزأ من حياة أي منظمة تريد البقاء، الاستمرار والتوسع، الأمر الذي يتطلب منها تبني أساليب واستراتيجيات مدروسة تسمح لها بتحقيق الأهداف المسطرة في ظل حاجتها الى التغيير المستمر الذي يفرضه الواقع المعيش من أجل تحسين أداءها والمحافظة على موقعها التنافسي والعمل على تطويره بشكل مستمر بالاتجاه الذي يخدم توجهات الفرد، تحسين وتميز أداء المنظمة.

يعتبر مفهوم تميز الأداء أحد الاستراتيجيات التي فرضتها خصوصية بيئة الأعمال المعاصرة، بهدف تقديم مخرجات في ظل عولمة الجودة وسعييها نحو الارتقاء بمستوى نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة، الاهتمام بحاجيات الزبون، التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة ومواكبة التطورات الحديثة، حتى تتمكن من مواجهة الظروف ومسايرتها، الرفع والارتقاء بمستوى الأداء الذي حققت من خلاله مكانة سوقية في ظل التطورات البيئية الحادة والمستمرة، الظروف التنافسية المتنامية والمتسارعة باستمرار.

إن الضرورة الحتمية لبرامج إدارة التغيير المتلاحقة والتقدم السريع للمعرفة، أصبح يتطلب إعادة النظر في الوسائل المستخدمة، الخطط وأساليب الاتصال المعتمدة فيه وذلك بما يتماشى مع متطلبات المنظمة وأهدافها المنشودة، وعليه تعمل المنظمات على تحسين أدائها بالاعتماد على أساليب الإدارة والتقنيات الحديثة للتكنولوجيات المستخدمة، حيث أن تحسين الأداء وتميزه يعتبر السمة الرئيسية للمنظمات المتميزة والناجحة في إدارة أدائها، باعتبار أن جوهر تحقيق التميز في الأداء يتوقف على جودة المعلومات المنقولة، طبيعة الاتصال مدى التدفق المعلوماتي السليم، هذا في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة لرفع مستويات أدائها، خصوصا بعد اتساع دائرة المعرفة في شتى الميادين وظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة في تفعيل الأداء وتميزه والذي جعل من إدارة التغيير وسيلة بقاء وأسلوب لا يمكن الاستغناء عنه في عالم يتميز بنظامه المفتوح الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة، بالإضافة إلى أنه يعتمد على الميزة التنافسية كمعيار أساسي للتقدم والازدهار.

الإشكالية

يحدث التغيير نتيجة عدد كبير من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها، تعمل في ظل هذه التغيرات على ادخال تعديلات على أساليب العمل لديها والتقنيات التي تساعدها على التصدي ومواجهة المنافسين في مختلف المجالات والميادين الا أن هذه التعديلات يمكن أن تفرز عنها مشاكل معقدة ومتشابكة تؤثر بدورها على المنظمة، مما يحتم عليها ابتكار حلول ملائمة لمواجهة هذه المشاكل حتى تتمكن من مواكبة التطورات التي يفرضها هذا العصر .

بناءا على ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسة التالية:

"ما هو دور إدارة التـغيـير في تحقيق التميز في أداء شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية؟".

الأسئلة الفرعية:

تبعا للإشكالية الرئيسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يعد التغيير ضرورة حتمية للمنظمات في ظل الظروف الراهنة؟
- ما هي خلفيات نجاح فلسفة إدارة التغيير وهل تساهم في تحسين وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز؟
- ما هو أثر تطبيق نظام التسيير SGC(Système gestion clientèle) في شركة الكهرباء والغاز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة التغيير على تميز أداء المنظمات من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في شركة الكهرباء والغاز؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يعتبر التغيير عملية موجهة ومقصودة من أجل تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف؛
- نجاح إدارة التغيير مرتبط بالبنية التحتية التي تساعد في التكيف مع الظروف التي تواجهها شركة الكهرباء والغاز؛
- يمثل نظام التسيير SGC جهاز رقابي فعال في متابعة سير الأداء في الشركة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز أداء المنظمات من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية عند مستوى دلالة 0.05.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إظهار القيمة الحقيقية لإدارة التغيير و تميز الأداء ؛
- يعتبر الموضوع من متطلبات العصر نظرا لدوره الفعال في المجتمع الحديث؛
- تحسين الأداء وتميزه في مختلف القطاعات باعتباره من الأمور التي تحظى بالاهتمام المتزايد لدى الباحثين، المفكرين ورجال الأعمال.

أهداف الدراسة : إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة الدور الرئيسي لإدارة التغيير على تميز أداء المنظمة، أما الأهداف الفرعية فهي كمايلي:

- محاولة إعطاء توضيح دقيق لكل من مصطلح ادارة التغيير و تميز الأداء؛
- محاولة التوصل لاقتراحات تساهم في معالجة سلبيات أو محددات التميز في أداء المنظمة، وتبين أثر إدارة التغيير عليه؛
- محاولة ايجاد الحلول المواتية للمشاكل التي يعاني منها متخذي القرار؛
- تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي ؛
- ايجاد العلاقة الترابطية بين ادارة التغيير و تميز الأداء؛

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

توجد العديد من الدوافع التي أدت بي الى اختيار هذا الموضوع، يمكن ابرازها في مايلي :

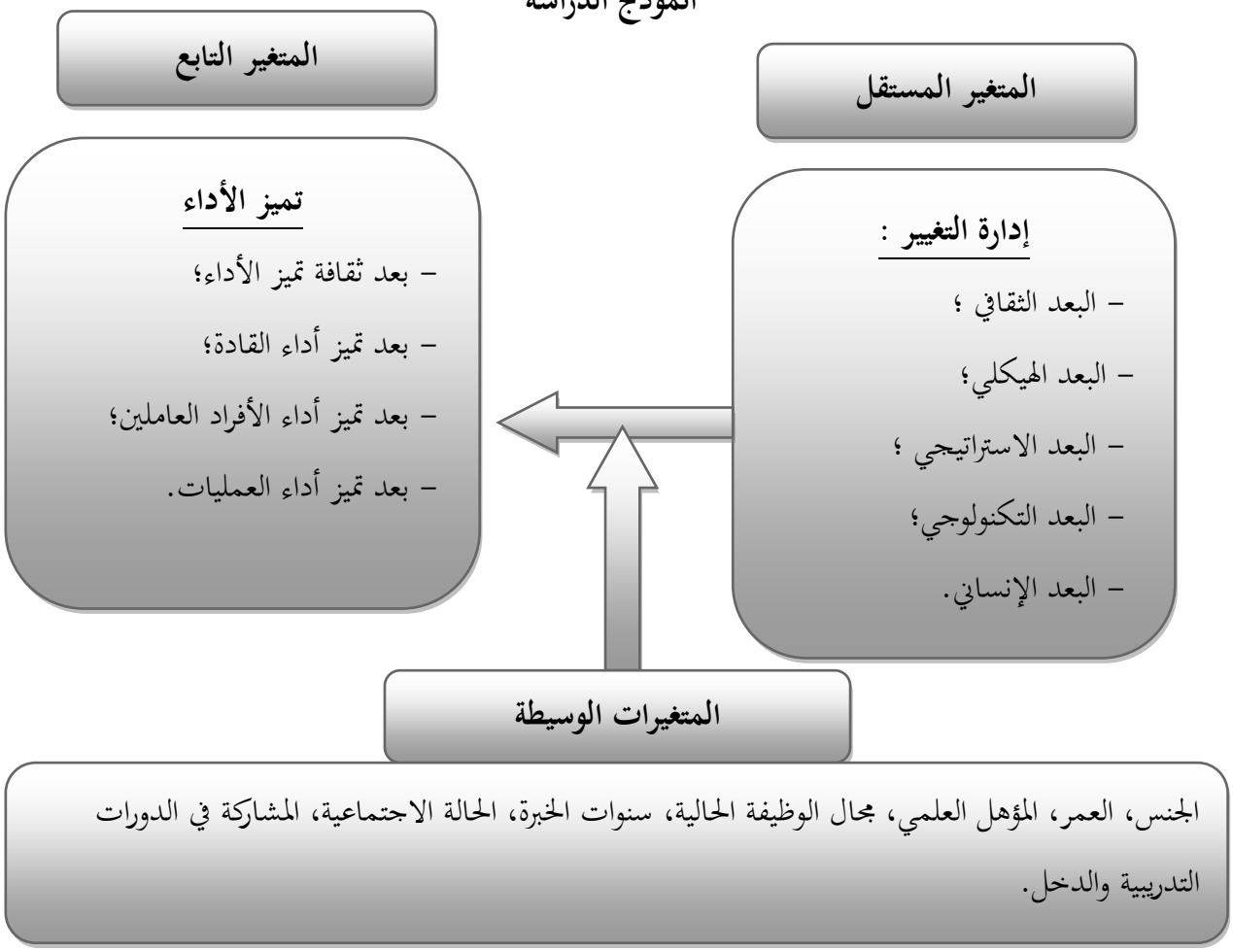
- اختيار هذا الموضوع ليس وليد الصدفة فهو يتطابق مع التخصص الذي أدرسه؛
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة؛
- المساهمة في اثراء المكتبة بمراجع جديدة؛
- المبادرة لاكتشاف خبايا الموضوع وأهميته؛
- قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي عالجت تأثير هذا الموضوع وكذا قابليته للخضوع الى التغيير والتطوير.

منهجية الدراســـة : انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة والتي تعكس اشكالية الدراسة، فقد تم الالتزام بالمنهج الوصفي في الفصل الأول والثاني نظرا لانسجامه مع طبيعة وغرض الدراسة، كما تم الاعتماد على منهج تحليل المضمون ومنهج المقارنة في الفصل

الثالث ولخصوصية الفصل التطبيقي تم الالتزام بالمنهج الاستقرائي حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المختارة ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات، كما تمت الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانية في الدراسة من خلال استخدامها في أخذ معلومات دقيقة ومفيدة عن الوضع العام السائد في المنظمة والتعرف العميق عن حيثيات موضوع الدراسة، إضافة الى ذلك تم اللجوء الى أسلوب الملاحظة كأداة ثالثة في جمع البيانات، المعلومات والحقائق التي لم أتمكن من جمعها بواسطة الاستبانة والمقابلة وذلك من خلال مراقبة أداء الأفراد العاملين وتدوين الملاحظات ومقارنتها مع إجابة المستجوبين والقيام بعملية تحليل الدراسة بناء على ذلك.

مخطط الدراسة : لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة نموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري موضوع دراستي والذي هو موضح في الشكل التالي :

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النماذج والدراسات السابقة.

حدود الدراسة :

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف خباياها تم تحديد مجال الدراسة كمايلي :

– **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تحقيق الهدف الرئيسي لها الذي يندرج حول دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمة، حيث تقيدت على قياس الاتجاهات ومعرفة العناصر الموجودة في المنظمة التي تعد من سلم أولوياتها.

– **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية .

– **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على المسؤولين والعاملين في مختلف مستويات المنظمة من (رؤساء الأقسام والأفراد العاملين في المستويات التنفيذية).

– **الحدود الزمانية** : يتحدد المجال الزمني لهذه الدراسة بالفترة 2012م-2019م.

الدراسات السابقة: توجد الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع، تظهر أهمية هذه الدراسات في توضيح الإطار النظري، والمساهمة بشكل كبير في طريقة صياغة الاستبانة يمكن ايجاز بعض منها في ما يلي:

– **الدراسة الأولى:** ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير في تطوير المنظمات السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2004-2005، انطلقت الباحثة من فكرة أن العديد من التغيرات التي تقوم بها المؤسسات لا تكلل بنجاح، والسبب في ذلك هو مقاومة التغيير، وبالتالي معرفة كيفية إدارة كل من التغيير ومقاومته تعد من اختصاص ادارة المنظمة، وتتطلب التعرف على الطرق العلمية من أجل تطبيق التغيير طرحت الباحثة اشكاليتها التي تمثلت في ما يلي: هل توجد لدى المنظمات السورية خطط معينة ومبادئ علمية تقوم عليها عملية التغيير وهل يوجد الى جانبها خطط معينة تواجه بها مقاومة التغيير؟ توصلت الباحثة في نتائجها أن المنظمات السورية تختلف فيما بينها في تبني النماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عن ما هو موجود في القطاع الخاص، كما توصلت الى وجود ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية وبالأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير ومراحل تنفيذه؛

– **الدراسة الثانية:** سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية في الخرطوم، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2008م، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على قدرة المنشآت السودانية على تفعيل إدارة التغيير، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت برنامج spss في تحليل البيانات،

توصلت في نتائجها الى أن أكثر التغيرات التي تحدث هي التغيير في التكنولوجيا، وأن تأثير التغييرات كان بدرجة عالية على رسالة المنظمة وثقافتها؛

– **الدراسة الثالثة:** صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007م-2008م، حاول الباحث في دراسته الى معرفة دور القيادة العليا في ادارة التغيير التنظيمي و التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، توصل الباحث من خلال دراسته الى أن استراتيجيات ادارة التغيير تتطلب وعي وإدراك القادة الاداريين لأهمية التدريب كمهارة يتطلبها العصر من خلال اتقانها وفق مبادئها، أسسها العلمية والتطبيقية في ظل عصر ميزته الأساسية التغير السريع؛

– **الدراسة الرابعة:** علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012م-2013م، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على دور التغيير التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري، اختبار تأثير المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات وسيطة بين التغيير التنظيمي والمورد البشري في الوحدة محل الدراسة با الاضافة الى معرفة أثر اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي من خلال السلوكيات والتصرفات المرتبطة بالأداء، توصل الباحث من خلال دراسته الى أن الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة يتصف بالمرونة والقابلية للتعديل في كل مرة حيث مكن من تطوير المورد البشري واستحداث الوحدات التي تتطلب ذلك، توصل ايضا الى أن وجهة نظر المورد البشري حول طبيعة الهيكل التنظيمي وطبيعته تؤثر في قدراتهم على المشاركة و الابداع، كما توصل الى أن للاتصال دور مهم وفعال في عملية تبادل المعلومات المرتبطة بالتغيير ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم مما يؤدي الى التغيير في سلوكياتهم ودفعها نحو الأداء الجيد؛

– **الدراسة الخامسة:** محمد بداوي، إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسة الجزائرية- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2012-2013، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية للوصول الى الريادة وفقا للمعايير والتصورات المعمول بها دوليا كما حاول الباحث التعرف على النماذج التي يتطلبها هذا المجال

والآفاق المستقبلية لتجربة الامتياز في الجزائر، توصل الباحث من خلال دراسته أن إدارة الامتياز تتطلب منظمة قائمة على المعرفة، القيم الأخلاقية والتحسين المستمر، الأمر الذي يدفع المنظمة نحو تحقيق التميز.

– الدراسة السادسة: محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص اقتصاد، 2014م-2015م، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق استراتيجية التغيير بالمنظمة ومدى انعكاسها على تنمية وتعزيز القدرة التنافسية، الآليات والمداخل الداعمة لهذه الاستراتيجيات، توصل الباحث من خلال دراسته الى أنه في اطار تنمية وتحسين القدرة التنافسية لم تعتمد ENIE، بشكل واضح على القوة الذاتية لها فقط بل اعتمدت أيضا على الدعم الذي تحصلت عليه من الدولة من أجل النهوض بهذه الصناعة، تطويرها والتطلع لتصدير منتجاتها، توصل الباحث أيضا من خلال دراسته أن مؤسسة ENIE، في ظل الاستراتيجيات التي تطبقها من أجل تعزيز مكانتها لا تنحصر فقط في تسريح العمالة الفائضة للتقليل من حجم تكاليفها، بل يتعدى الأمر أكثر من ذلك، من خلال الاعتماد على قدراتها لإحداث التغيير الايجابي، التجديد على مستوى هياكلها الانتاجية وطرقها والتسيير، تخفيض تكاليف الانتاج وتحسين مستوى الجودة من خلال البحث والتطوير، الابداع، واستخدام التكنولوجيات الحديثة؛

– الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها: بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات مختلفة عربية ومحلية، استفدت منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بموضوع الدراسة، استنباط الأسئلة، أدواتها وبالتالي اثراء الدراسة الحالية، كذلك استفدت منها في كيفية بناء أداة الدراسة، صياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل اليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت اليها النتائج السابقة، الا أن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في تركيزها على دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات، التي سيتم تطبيقها في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية، بالإضافة الى أن بعض الدراسات تناولت موضوع ادارة التغيير على حدى وتناول البعض الآخر مواضيع حول تميز الأداء، قمت من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما في ظل التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن، بالإضافة الى التعرف على مدى الاهتمام بهذه الدراسة في البيئات العربية، من خلال عرض بعض التجارب التي تخص شركة الكهرباء والغاز في هذه الدول مع الأخذ بعين الاعتبار للاختلاف البيئي من دولة الى أخرى.

المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

– **التغيير**: "الانتقال من حالة الراهنة الى الحالة المستهدفة بهدف مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة".

– **إدارة التغيير**: "الوضع المأمول الذي تسعى المنظمة تحقيقه نتيجة المتطلبات البيئية المتغيرة باستمرار وهي تعكس بذلك تطلعات المسؤولين، الأفراد العاملين والمنظمة ككل اتجاه الأوضاع الجديدة ودرجة الوعي بها ."

– **الأداء**: " يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب بكفاءة وفعالية".

– **تميز الأداء**: " القدرة على انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية مقارنة بالمنظمات المنافسة "

هيـــكل الدراســـة: قصد الإلمام بمختلف جوانب الدراسة والمحافظة على التسلسل في طرح الأفكار، تم تقسيم هذه الدراسة الى مقدمة، فصلين نظريين، فصلين تطبيقيين وخاتمة، في المقدمة تم طرح الإشكالية الرئيسية، أربعة أسئلة فرعية وأربعة فرضيات، في الفصل الأول تم التطرق الى المفاهيم الأساسية حول إدارة التغيير أما في الفصل الثاني تناولت فيه موضوع الأداء وتميزه، في الفصل الثالث تم عرض بعض التجارب العربية الناجحة في احداث برامج التغيير لشركات الكهرباء والغاز محل الدراسة والحكم على مدى فعاليتها بالاستناد على مجموعة من المؤشرات، أما الجانب التطبيقي تناولت فيه دراسة حالة وهو عبارة عن اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع عن طريق اعداد استبانة وتوزيعها على أفراد العينة التي تمثل المجتمع ومن ثم تحليلها واستنتاج النتائج، في الأخير تم إدراج خاتمة تضمنت بعض النتائج والاقتراحات للدراسات اللاحقة.

صعوبات الدراسة: من بين أهم الصعوبات التي واجهتني أثناء إعداد هذه الدراسة (الجانب النظري والتطبيقي) أذكر ما يلي:

– صعوبة الإلمام بجميع جوانب الدراسة نظرا لتشعبها وتداخلها مع الكثير من المواضيع ذات العلاقة؛

– عدم تطابق عناوين الكتب (المراجع) مع صلب الموضوع؛

– صعوبة الحصول على موعد خاصة على مستوى مديرية ولاية المدية وتبرير ذلك بكثرة الاجتماعات؛

– تباين المستوى الثقافي والإدراكي لدى عمال الشركة فيما يتعلق بجانب التعامل مع الإستبانة؛

– نقص تجاوب المسؤولين في الشركة واعتبار بعض المعلومات سرية.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول التغيير وإدارة التغيير

تمهيد:

تتسارع عملية التغيير في حياتنا المعاصرة، نظرا للظروف التي يفرضها الواقع، جعلت المنظمات أمام تحديات فرضت على قادة المنظمات والعاملين في كافة المستويات الإدارية اللجوء الى استراتيجيات التغيير والتطوير الفعال من أجل بلوغ الأهداف والتكيف مع عوامل التغيير المتسارعة، الضرورية والمستمرة.

فالمنظمة الفعالة هي التي تعتمد على خطوات ومراحل متأنية لإدارة التغيير بشكل سلس ومدروس دون المساس بالمبادئ والقواعد التي قامت عليها، خاصة وأن التغيير طال مختلف المجالات علميا، سياسيا، اجتماعيا وتكنولوجيا، حيث أصبح يشكل اليوم البنية التحتية لما يعرف بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة في ظل عصر العولمة الذي أصبح فيه التغيير مطلب حتمي في مختلف مجالات الحياة حتى يتسنى لهذه المنظمات التكيف مع متطلبات هذا العصر، كل هذا وضع المنظمات أمام تحد جديد ألا وهو مواكبة التغيير والتكيف مع الظروف، هذه الأهمية الكبيرة لإدارة التغيير أدت بي الى تناول هذا الفصل بحيث تم تقسيمه الى أربعة مباحث كما هي موضحة في النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية التغيير؛

المبحث الثاني: تخطيط وتنظيم عملية التغيير؛

المبحث الثالث: ماهية إدارة التغيير ؛

المبحث الرابع: مداخل إدارة التغيير.

المبحث الأول: ماهية التغيير

يعتبر التغيير من مميزات وسمات العالم المعاصر في مختلف المجالات خاصة الاقتصادية والإدارية منها، مما يجبر المنظمات على إحداث التغيير للتكيف مع مختلف الظروف، باعتباره من بين الأساليب الأكثر مساهمة في تفعيل المنظمات ودفعها نحو تحقيق ميزة تنافسية وسبق تنافسي مقارنة بباقي المنظمات.

المطلب الأول: تعريف التغيير وأنواعه

يعد مصطلح التغيير من المصطلحات التي تحتل أهمية بالغة، نظرا لارتباطه وتفاعله مع الظروف الموجودة في الحياة، لذا وجب التطرق أولا الى ماهية التغيير وأنواعه من خلال هذا المطلب.

أولا: تعريف التغيير

تعددت التعاريف حول التغيير بين الباحثين والمفكرين نظرا لأهمية هذا الموضوع وتشعبه، يمكن ايجاز بعض منها في النقاط التالية:

يعرف بأنه:" ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل التي تحد من إشباعه لاحتياجاته."[1]

يعرف بأنه: " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل في المنظمة مستهدفة في ذلك أمرين، الأمر الأول يتمثل في استحداث أوضاع وأساليب تنظيمية إدارية ووجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبق تنافسي عن غيرها والأمر الثاني من أجل ملائمة أوضاع التنظيم."[2]

يعرف أيضا: "ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها."[3]

ممَا سبق يمكن القول أن التغيير هو:" إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على أبعاد المنظمة المادية، البشرية، التكنولوجية، الهيكلية والوظيفية من أجل الانتقال بها الى وضع أفضل يتماشى مع أهداف المنظمة."

---

[1] خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير– التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**- الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص30.

[2] أحمد عريقات، ناصر جرادات، أحمد المعاني، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص31.

[3] الطيب سعيد، **التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2006، ص 884.

من خلال ما سبق أستنتج أيضا أن فلسفة التغيير بدأت من قبل العديد من المفكرين الذين تعاملوا معها وفقا لمنظور واسع وشامل، في محاولة منهم لمنحه صفة أو صبغة علمية.

ثانيا: أنواع التغيير

المتابع للتغيير يجد أنه ظاهرة متجذرة ومتجددة، فهو سبب في إعادة تشكيل النظام الدولي على أشكال وأطر مختلفة نظرا لتمتعه بمقومات ودوافع ساهمت في نجاحه وكسر الثوابت الأمر الذي جعله يأخذ أصناف متعددة، يمكن توضيحها في النقاط التالية:[1]

1. **حسب مدى التغطية:** حسب هذا التصنيف تنقسم أنواع لتغيير الى قسمين رئيسيين هما:

- **تغيير كلي:** يشمل نظام بكامله كمنظمة، إدارة، قسم، مصنع أو أفراد (كتطوير المهارات الشخصية، السلوكية والإدارية للأفراد، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتغيير والتطوير على مستوى الأفراد) [2]، فاللجوء الى الخصخصة أو الاندماج أو الجودة الشاملة هو أبرز مثال عن التغيير الكلي؛
- **تغيير جزئي:** يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة مثل تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من أنواع التغيير الجزئي.

2. **حسب درجة الهيكلة:** تنقسم انواع التغيير حسب درجة الهيكلة الى قسمين:[3]

- **تغيير هيكلي:** يكون محدد الشكل، التدخلات، النتائج وباقي عناصر التطوير، أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسئولياتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف؛
- **تغيير عفوي:** ينشئ هذا النوع من التغيير بسبب النشوء، الارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء دون أي تدخل ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة بشكل غير رسمي تقريبا.

3. **حسب سرعة التطوير:** ينقسم هذا التصنيف الى قسمين كما يلي:

---

[1] أحمد ماهر، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010، ص16.

[2] أحمد ماهر، **تطوير المنظمات– الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**– بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص26.

[3] بن عامر منى، **أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة– دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية**– رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012، ص19.

- **تغيير تدريجي**: يتسم هذا النوع من التغيير بالبطء والتراكم، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيء الأمر الذي يكسبه النضج، التعلم والخبرة وهو يتشابه مع النمو الطبيعي للفرد؛
- **تغيير فجائي وثوري**: وهو تغيير سريع ومتلاحق يحدث فجأة يجعل المنظمة تفيق وتستعمل خبرتها للعودة الى مسارها الصحيح.

4. **حسب الشكل والمضمون**: ينقسم بدوره الى قسمين:[1]

- **تغيير شكلي**: يهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الأنشطة دون تطبيقها يجعل أي تغيير شكلي وإجرائي كما هو عليه دون تغيير؛
- **تغيير في المضمون**: يهتم بالأهداف، المشاكل، العلاج والمهارات الإنسانية، فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها الى خطط يشارك فيها العمال، يتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها، مما يجعل الأمر كله متجها الى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

المطلب الثاني: عناصر التغيير ودعائمه

تقوم عملية التغيير التنظيمي على سلسلة من العناصر والدعائم، التي تساهم في إزالة الغموض وتوضيح الرؤية الواضحة من عملية التغيير، وجعلها كدليل يقتدي به جميع الأفراد العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وتكريس جهودهم في إنجاح برامج التغيير وتحقيق أهداف المنظمة.

أولا: عناصر التغيير

يحدث التغيير في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وقد يحدث التغيير في أحد هذه العناصر أو فيها جميعا، فأحيانا يحدث التغيير بناءا على دراسة مسحية في جانب واحد من الإدارة، على الرغم من أنه يفضل أن يشتمل التغيير كافة المجالات التنظيمية، السلوكية، الإجراءات الإدارية وكل ما يتعلق بالتنظيم الاً أنه يمكن تحديد أهم عناصر التغيير في النقاط التالية:[2]

[1] معزوز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، **التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة– دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 19/18/ ماي2011،ص6.

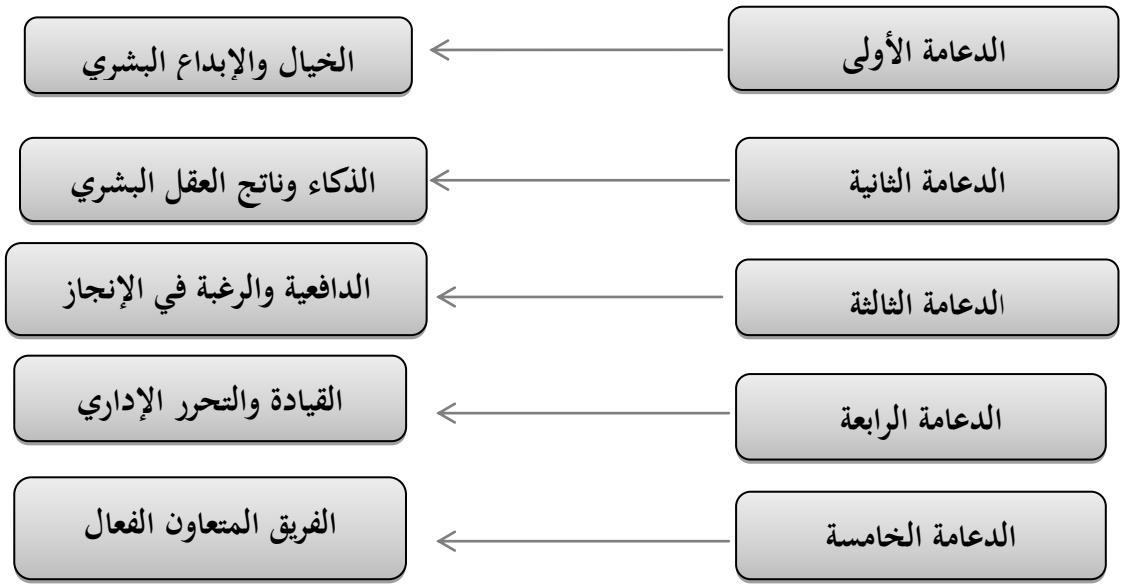
[2] محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص13.

1. الجوانب التشريعية للأنظمة والقوانين؛
2. الجوانب التنظيمية مثل: الهياكل، توزيع السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات؛
3. الجوانب المتعلقة بأساليب العمل، خرائط سير العمل وسير الإجراءات؛
4. التصميم المادي للمكاتب، أماكن العمل والإنتاج؛
5. الجوانب الإنسانية من قيم وعلاقات، التدريب، الاتصال، الحوافز، القيادة،...الخ.

ثانيا: دعائم التغيير

يرتكز التغيير على خمسة دعائم رئيسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم(01-01): دعائم التغيير



المصدر: علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطباعة و النشر، 1988، ص14.

يوضح الشكل رقم (01-01) أن الدعائم الخمسة ترتكز على العنصر البشري لكن ليس في قوة العضلة، وإنما الارتكاز بشكل رئيسي على القوة الذهنية التي تتجسد في المهارات الفكرية أي قوة المنطق وليس منطق القوة، من خلال الاستناد على مجموعة من القواعد الضرورية التالية:[1]

1. يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكل الذي يستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المسطرة التي يسعى الى تحقيقها، والعمل على معرفة الأسباب التي أدت الى ظهور المشكلة وبقاءها؛

[1] محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 18.

2. ادراك المسؤول الدافع لمحاولة احداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في احداث تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي بقيمه، مواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير وأثر دوافعه على الآخرين، لأنه لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته ويكون موضوعيا الاّ اذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق؛

3.التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد التي تدعم التغيير أو تقاومه من خلال التحليل المستمر للقوى المؤيدة والمقاومة لعملية التغيير؛

4. توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، وتدعو الأشخاص الى مقاومة التغيير

5. ضرورة الاهتمام بالموارد المادية والبشرية لعملية التغيير، لأن عملية التغيير تتطلب امكانيات مادية وبشرية مؤهلة تمكنها من تحقيق أهدافها.[1]

المطلب الثالث: مبادئ التغيير وأساليبه

حتى يكون التغيير ناجحا يجب أن يستند على مجموعة مبادئ وأساليب علمية، خاصة وأن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالتعقيد والحركة المستمرة، ما أجبر المنظمات على احترام القواعد والمبادئ المعمول بها وايجاد الأساليب التي تمكنها من تحديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

أولا: مبادئ التغيير

قام العالم (Griener) بإدراج مجموعة من المبادئ التي تساعد أي منظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة وفعالية، صنفها في ثلاث مجموعات تعتمد جميعها على القوة وعليه يمكن إبرازها في النقاط التالية:[2]

1. **مبدأ السلطة من جانب واحد:** يقوم هذا المبدأ على القوة الوظيفية والرسمية التي يتمتع بها المسؤولين حيث يقومون باقتراح التغيير من خلال ممارسة ثلاثة أساليب من القوة الرسمية والوظيفية هي:

- **المرسوم أو القرار:** يقوم المدير أو المسؤول بإعلان التغيير الذي سوف يتم ويعمل على تحديد الأدوار والواجبات، حيث يعتبر هذا النوع من المبادئ أحادي الجانب في إحداث التغيير، مثال ذلك أن يقوم المدير بمطالبة الموظفين بإنجاز جميع طلبات التأمين على الحوادث التي تمت في أسبوع مضى في غضون 24 ساعة من بداية الأسبوع التالي والفرد الذي يقوم بذلك يحاسب على ذلك عند تقييم أدائه؛

[1] سعيد يس عامر، **الإدارة وسرعة التغيير**، كلية عين الشمس، القاهرة، 1992، ص321.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير– رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**– الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص101-202.

- **الإحلال أو التبديل:** يقوم هذا المبدأ على استخدام المدير أو المسؤول لسلطته التي يستمدها من وظيفته في تبديل الوظائف والأدوار التي يقوم بها المرؤوسين لاعتقاده أن هذا التغيير سوف يؤدي الى تحسين أداء المنظمة وغالبا ما يتم إحداث هذا التبديل من قبل المدير أو المسؤول دون استشارة الموظفين في مختلف المستويات؛
- **تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي:** يقوم هذا المبدأ على أساس قيام المدير أو المسؤول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفين لإنجاز المهام الجديدة في ظروف معينة بدلا من إصدار القرارات أو التبديل في وظائفهم، والافتراض القائم في هذا المبدأ هو أن تغيير العلاقات التي تحكم الموظفين سوف تؤدي الى إحداث التغيير الإيجابي سواء في السلوك أو الإنتاج.

2. **مبدأ مشاركة المرؤوسين:** يقوم هذا المبدأ على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة للقيام بالأعمال، فإذا كانت المنظمة لديها مرؤوسين ذوي كفاءة وقدرات عالية فإن الافتراض يقول أنه لابد من مشاركتهم عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بالتغيير، ويقوم هذا المبدأ من خلال أسلوبين يمكن إبرازهما في النقاط التالية:[1]

- **القرارات الجماعية:** يقوم هذا الأسلوب على فكرة مشاركة المرؤوسين في عملية اختيار بديل العمل المناسب من بين البدائل التي قام المديرون بتحديدها من قبل، أي الاعتماد على القرار الجماعي في المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأمثل للعمل، وهذا الأسلوب يشترط الموافقة الجماعية للمرؤوسين ؛
- **حل المشاكل بطريقة جماعية:** يتضمن هذا المبدأ مناقشة المشاكل جماعيا حيث تمتلك المجموعة في هذه الحالة نطاقا أوسع ليس فقط لعملية الاختيار وتحليل المشاكل وإنما تطوير الحلول لهذه المشاكل أيضا.

3. **مبدأ تفويض السلطة:** يعتمد هذا المبدأ على تفويض السلطة بهدف المشاركة في برنامج أو خطة التغيير بداية من الإعداد حتى مرحلة التطبيق والتنفيذ ولهذا المبدأ أسلوبين يمكن إبرازهما في النقاط التالية:

- **المناقشة الجماعية للحالة:** في هذا الأسلوب يقوم كل من الرؤساء والأفراد العاملين في المستويات الدنيا بتباع سياسة الأبواب المفتوحة، لمناقشة الحالة المطلوب الوصول الى حلها، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع بدائل الحلول الممكنة، والهدف من هذه اللقاءات المفتوحة هو العمل على تحفيز المشاركة الفعالة؛
- **التدريب الجماعي:** يهدف هذا الأسلوب الى تدريب الموظفين في مجموعات صغيرة، لكي يصبحوا أكثر معرفة بسلوك الأفراد والمجموعات ذات العلاقة بالمشكلة، ويركز هذا الأسلوب على زيادة الإدراك الذاتي والذي يؤدي بدوره الى تحسين العلاقات المتبادلة بين الأفراد، مما يترتب عليه تحسين الأداء.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات، نفس المرجع السابق، ص104.

ثانيا: أساليب التغيير

يمكن إجمال أساليب التغيير التي تستخدم عند إحداث عملية التغيير في المنظمات بالأساليب التالية:[1]

1. **الأسلوب الهجومي(الاحتوائي)**: يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير، تنظيمه وضبطه أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقع الحصول عليها من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية مسبقا، حيث يطلق على هذا الأسلوب بمصطلح التغيير المستمر وتستخدمه بعض المنظمات لتغير استراتيجياتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبتكرة؛
2. **الأسلوب الدفاعي(التقليدي)**: يهدف هذا الأسلوب للتقليل من حجم الأضرار التي خلفها التغيير، تستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك الشجاعة والقدرة على الإقدام عليه وهذا يساهم في بقاء المنظمة مع أقل الخسائر، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير وتبحث عن وسيلة تسعى من خلالها الى التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن التغيير.

وبهذا يظهر الفرق الجوهري بين الأسلوبين التقليدي والهجومي، فالأسلوب الهجومي يقوم بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مما يسمح بمواكبة الطموحات من خلال الأخذ بجوانب الفرص وتجنب التهديدات، أما الأسلوب التقليدي فيعتمد على ضوابط لإعادة الأمور الى نصابها فإذا تجاوزت ذلك النصاب خرج ذلك عن سيطرة الإدارة وعاد عليها بالضرر.[2]

[1] سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور، **واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها- دراسة ميدانية على جامعة دمشق-** مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 6، 2014، ص285.

[2] عديله بنت عبد الله بن علي القرشي، **الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، قسم الإدارة والتخطيط، 2008، ص44.

المطلب الرابع: مجالات التغيير ومستوياته

لقد انتشرت عملية تطبيق برامج التغيير في شتى المجالات وفي جميع المستويات، كما تختلف باختلاف منظور الباحث، المطور، المخطط والمستخدم لها، فاتحة بذلك آفاق جديدة في عالم الأعمال المعاصرة لممارسة الأعمال اليومية البسيطة منها والمعقدة، لما لها من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والأفراد العاملين.

أولا: مجالات التغيير

عملية إحداث التغيير في المنظمة يسعى الى دفع المنظمة نحو الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان، نظرا لأن معظم حالات التغيير تتوافق مع أحد المجالات العامة التالية:[1]

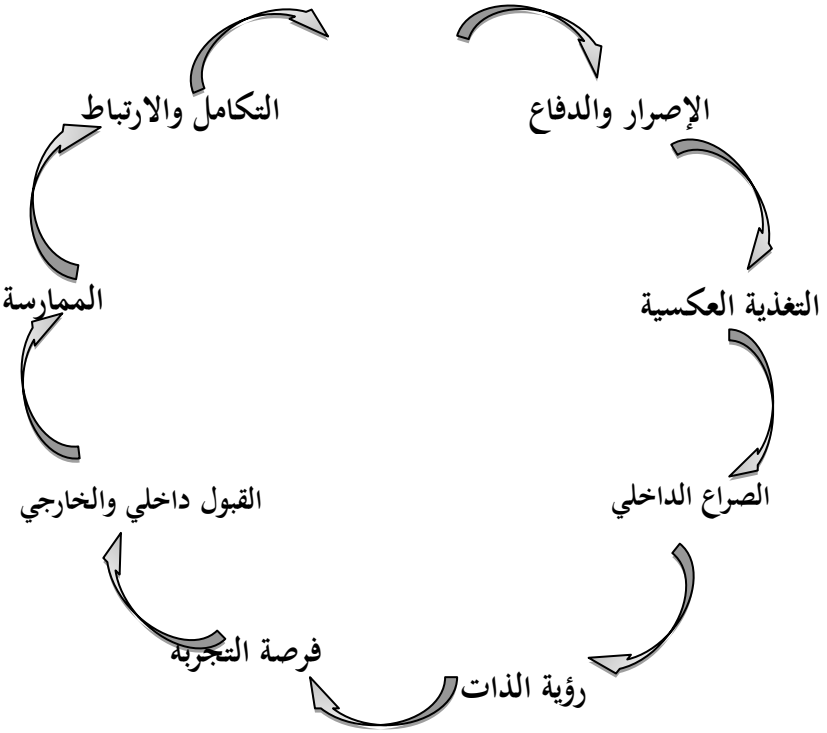
1.**تركيب المنظمة وتصميمها:** يشمل تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي،...الخ؛

2. **الأهداف والاستراتيجية:** معظم التغيرات المبرمجة تتضمن تعديلا على الأهداف والاستراتيجية التنظيمية، وهذه التغيرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى؛

3. **الأفراد:** من أهم مجالات التغيير التي تستهدف العاملين مباشرة هو مجال تغيير السلوك وتنبع أهمية تغيير السلوك من ضرورة مواكبة سلوك الأفراد مع متطلبات العملية التغييرية، ولعل أهم هذه المتطلبات هو التحليل الكامل لسلوكيات الأفراد التي كانت سببا أساسيا لمشكلة المنظمة الحالية التي تستوجب عملية التغيير، ولإحداث التغيير السلوكي للأفراد هناك دائرة يمر بها الفرد أثناء العملية التدريبية ابتداء من مرحلة الدفاع عن السلوكيات السابقة وانتهاء بمرحلة الانفتاح على السلوكيات الجديدة كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] عبد الكريم حسن، **التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة– دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية**– مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد01، 2012، ص274.

شكل رقم (01-02): دورة الإنتاج مع الوضع الجديد



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، **إدارة التغيير التنظيمي- المصادر والاستراتيجيات-** الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014،ص86.

يوضح الشكل أعلاه دورة تغيير السلوك الخاص بالأفراد أثناء العملية التدريبية، حيث تنقسم الى مجموعة من المراحل كما هي موضحة في النقاط التالية:[1]

- **الإصرار والدفاع**: يميل الفرد الى المواقف الجديدة للدفاع عن سلوكياته السابقة ويفكر في شكله أمام الآخرين إذا وافق على تغيير سلوكه؛

- **التغذية العكسية**: تتيح التغذية العكسية عن كيفية تصرف الفرد أمام المواقف الجديدة، كيف يكون هذا السلوك وهذا من شأنه أن يخفض من حالة الإصرار والمقاومة السابقة ويزيد من قدرة الفرد على تقبل مسؤولية السلوك الجديدة؛

- **الصراع الداخلي**: تتيح معلومات التغذية المعلومات الكافية عن الوضع الجديد، وفي بعض الأحيان قد يحبط الفرد بعد امتلاكه لهذه المعلومات إذا كانت لا تتوافق مع قيمه واتجاهاته، الأمر الذي ينشأ عنه صراع داخل الفرد يسمى بالتنافر الإدراكي؛

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، نفس المرجع السابق،ص87.

- **رؤية الذات:** في هذه المرحلة يقوم الفرد بإدراك حقيقة نفسه بما يحمل من قيم واتجاهات ومقارنة نفسه بالآخرين، تساعد هذه الرؤية على التخلي عن بعض القيم والاتجاهات السابقة التي تثبت للفرد عدم فعاليتها؛

- **التجربة:** يتسنى للفرد في هذه المرحلة قبول تغيير السلوك، بحيث يجب أن تتاح له الفرصة لتجربة السلوك الجديد وتتم التجربة حسب الحالة إما أمام الآخرين أو بدونهم، في حال عدم إتاحة فرصة التجربة سيظل الفرد في حالة من الحيرة المستمرة اتجاه السلوك الجديد؛

- **القبول الداخلي والخارجي:** هذه المرحلة متصلة بمرحلة أثناء التجربة وبعدها، لذلك يجب أن تلقى القبول الداخلي من قبل الفرد نفسه وكذلك القبول الخارجي من قبل الأطراف الأخرى التي ترتبط بهذا السلوك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بعد أن تلقى القبول المطلوب يفكر الفرد جديا في التطبيق الفعلي لهذا التغيير؛

- **ممارسة التغيير:** يقوم الفرد في هذه المرحلة وبمساعدة الخبراء من ممارسة التغيير بالشكل المطلوب منه؛

- **التكامل والارتباط بالتغيير:** لا يكفي أن يقوم الفرد بالتغيير السلوكي وإنما يجب ضمان تكامل السلوك الجديد للفرد مع السلوكيات الكلية لأفراد ومجموعات العمل الأخرى، مع ارتباط الفرد بالتغيير الذي تقوم به المنظمة، حتى يكون هذا الفرد قادرا على التكيف مستقبلا مع حاجات التغيير المستقبلية؛

- **الانفتاح مع الوضع الجديد:** تكتمل فعالية عملية تغيير السلوك عندما يكون الفرد قادرا على الانفتاح على الآخرين وتقييم سلوكياته، قيمه واتجاهاته وفق حاجات الأطراف الخارجية بدلا من الانغلاق على حاجاته الشخصية فقط. [1]

4. **السلع والخدمات:** تساهم السلع والخدمات الجديدة في الدخول الى أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية؛

5. **تغيير المهام والوظائف:** تهدف هذه المرحلة الى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين، وتطوير قيم الثقة، القبول والتوجه نحو التعاون والاجماع؛

6. **ثقافة المنظمة:** تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، هيكلها ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها؛

[1] أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، **التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية– المتطلبات والمعوقات–** المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09مارس2005، ص272.

7. **الهيكل التنظيمي**: حيث تبرز توجهات التحجيم، التسطيح، اللامركزية، إعادة تصميم مستويات الإدارة، المنظمات الرقمية، المنظمات المتعلمة، والهياكل الغير رسمية.[1]

ثانيا: مستويات التغيير

يمكن ابراز مستويات العملية التغييرية في النقاط التالية: [2]

1. **التغيير البسيط**: يقصد به تغيير سلوك معين أو خطأ ظاهري بسيط، والغرض منه تفعيل الطاقات وترتيب الأولويات عند الفرد أو المجموعة؛

2. **التغيير الضحل**: يقصد به التغيير نوعا ما من نفسية الشخص، وذلك بتعلم مهارات وأنماط التفكير ؛

3. **التغيير بالتحول**: يهتم هذا النوع بتغيير السلطة أو الإدارة أو الاستراتيجيات إلاّ أنه لم يصل الى مستوى تغيير القناعات؛

4. **التغيير باختراق العمق الفكري**: وهو وصول التفكير الى مرحلة الإيمان بالأفكار والمبادئ بعيدة المدى؛

5. **التغيير السلوكي العميق**: يتم فيه تغيير رؤية الأفراد في الحياة وممارسته الشخصية الخاصة أو العملية.

[1] أحمد عريقات، ناصر جرادات، أحمد المعاني، نفس المرجع السابق، ص35.

[2] ثروت مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص86.

المبحث الثاني: تخطيط وتنظيم عملية التغيير

لابد أن يكون التغيير هادف ويتطلع الى تحقيق الارتقاء والتطور، بشرط أن يكون واقعي ويتماشى مع موارد وإمكانيات المنظمة، مع ضرورة اشتراك مجهودات الجميع بمصداقية، عقلانية ورشادة وهذا ما سوف أتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل المسببة للتغيير ومراحله

باعتبار المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية، في طابع يغلب عليه التغير السريع والمستمر، الأمر الذي يدفع بالمنظمة الى احداث التغيير بما يتلاءم وبيئتها، يندرج هذا التغيير في شكل سلسلة من المراحل، والتي على ضوئها يتم الانتقال من الوضع الراهن الى الوضع الجديد.

أولا: العوامل المسببة للتغيير

هناك العديد من الأسباب التي تدعوا المنظمات الى إجراء التغيير ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي:

1. **الأسباب الداخلية**: يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل فيما يلي:[1]

- **وعي وإدراك المديرون بضرورة التغيير**: يعتبر هذا العنصر من أهم العوامل الداخلية، حيث تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمة، فمن الممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة، إدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتوج جديد؛

- **نمو المنظمة وتطورها**: تلجأ المنظمة الى تغيير أهدافها، استراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي؛

- **زيادة طموحات وحاجات العمال**: عادة ما تلجأ المنظمة الى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبتالي تغيير الأوضاع الحالية الى أوضاع أفضل.[2]

2. الأسباب الخارجية: تظهر الأسباب الخارجية بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية في النقاط التالية:[3]

---

[1] معيزي قويدر، **مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير**، الملتقى الدولي التاسع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18-19 ماي 2001، ص 3.

[2] بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص65.

[3] مخلوفي عبد السلام، بلعرابي عبد الكريم، **التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 08-09 مارس 2005، ص 497.

- **التطور التكنولوجي**: إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي الى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية؛
- **التغير في ظروف السوق**: يعتبر النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها في السوق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق حجاتهم المتنامية؛
- **زيادة حدة المنافسة**: تعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤدي الى التغيير، بحيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة مثل: إدخال التكنولوجيات الحديثة، استعمال قنوات أخرى للتوزيع، إنتاج منتوج جديد، الأمر الذي يدفع المنظمات المنافسة الى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية، الكهربائية، صناعات النقل الجوي، صناعة السيارات،...الخ؛
- **القوانين والتشريعات الحكومية**: تعتبر القوانين والتشريعات الحكومية من بين العوامل الأكثر أهمية التي يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار عند إحداث برامج التغيير والعمل على مسايرتها والتكيف معها مثل: معيار أمان البيانات، صناعة بطاقة الدفع،...الخ.

شكل رقم (01-03): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال – دوافعه، أهدافه ومداخله–** الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13 ماي 2010، ص7.

ثانيا: مراحل عملية التغيير

اقترح ليفن عملية ذات ثلاثة مراحل لتنفيذ التغيير تبدأ بإذابة الجليد(**Dégel**) للنظام القائم وذلك قبل المرور الى مرحلة التغيير(**Changement**)، ثم الى مرحلة التجميد (**Regel**) للنظام الجديد.

جدول رقم (01-01): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		**التغيير**		**إعادة التجميد**
- إيجاد الشعور بالحاجة الى التغيير؛ - تقليص مقاومة التغيير.	⟸	- تغيير الأفراد؛ - تغيير الاعمال؛ - تغيير البناء التنظيمي؛ - تغيير التقنيات.	⟸	- تعزيز النتائج؛ - تقييم النتائج؛ - إجراء التعديلات.

المصدر: الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة ، **مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة–** الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12-2010/05/13، ص 12.

يوضح الجدول اعلاه المراحل الثلاثة لعملية التغيير حسب نموذج ليفن، والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:[1]

1. إذابة الجليد: تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين، أقسام ومديرين بضرورة التغيير والعمل على التخلص من الاتجاهات، القيم، الممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة في الوقت القائم (الحالي)، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة من خلال دفع الأفراد الى إدراك أن السلوك او الإستراتيجية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، من بين الممارسات التي تستخدم لإذابة الجليد ما يلي:[2]

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك الغير مرغوب فيها والتي تسبب نوعا من المشاكل؛
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي الى حدوث المشاكل؛
- إشعار الأفراد العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، وذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير؛
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة مثل: التأخر عن العمل، الغياب، التوقف عن العمل،...الخ.

[1] السيد عليوة، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص38.

[2] رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص14.

2. مرحلة التغيير: يحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المنظمة أو أعضائها الى حالة تحقيق رضا أكبر، ويتراوح حجم التغيير من بسيط الى عميق حسب التشخيص الذي تم مسبقا، من خلال الدراسات والأساليب العلمية ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:[1]

- **التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، من خلال تغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، حيث تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء، استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة والعمل على إعطاء مزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل؛

- **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** يشمل التغيير في المعدات، الآلات، أساليب العمل المستخدمة في الانتاج، العلاقات بين النشاطات المختلفة وتحسين طرق تدفق العمل؛

- **التغيير في العمليات الإدارية:** يشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرار جماعي من خلال تشكيل اللجان، تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار الأفراد .

3. إعادة التجميد: تسمى أيضا بمرحلة تثبيت التغيرات التي تمت، تتم في هذه المرحلة حماية وصيانة هذه التغيرات التي أحدثتها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، تقييمها والعمل على تشجيع الاقتراحات الخاصة بها، من أجل أن تصبح عملية التغيير جزء أساسي من المنظمة، فهي تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم الوصول اليه من خلال اتباع الطرق التالية:[2]

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير ومقارنتها بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المحتملة والعمل على تقويمها؛
- استخدام سبل الاتصال المفتوحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المتعلقة بهم؛
- بناء نظام حوافز يشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة المرتبطة بالتغيير ومكافئتهم؛
- تشجيع السلوك الإبداعي، الابتكار والمساواة سواء في العمليات الفنية، الوظيفية أو العمليات الإدارية؛
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير، المشاكل التي تواجهها وسبل علاجها.

---

[1] علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط**- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012-2013، ص37.

[2] الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، نفس المرجع السابق، ص 13.

تجدر الملاحظة أن عملية التغيير تكون مقبولة إذا خضعت للمعايير التالية:[1]

- **معيار الضرورة:** أي لماذا نقوم بعملية التغيير؟ يجب أن تكون الحجج مقنعة لتبرير عملية وضرورة التغيير؛
- **معيار المنفعة:** أي ماذا يمكن أن يجلب التغيير للمنظمة؟ وماذا يجلب للمجتمع؟؛
- **معيار الفائدة:** يعتبر هذا المعيار أكثر حسما في قبول التغيير من عدمه، أي ماذا سيحسن في المنظمة؟

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير

تحتل عملية التغيير أهمية كبيرة لدى المنظمات على اختلاف أنواعها وتنوع نشاطاتها، ساعية من خلاله الى تحقيق العديد من الأهداف المسطرة.

أولا: أهمية التغيير

يمكن ايجاز أهمية التغيير المخطط والمدروس في النقاط التالية:[2]

1. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمة، فالتغيير يؤدي الى سيادة روح التفاؤل، الأمر الذي يدفع الى ظهور المبادرات الفردية، الجماعية والإحساس بأهمية المشاركة الايجابية مما يؤدي الى اختفاء روح اللامبالاة والتشاؤم الناتج عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن؛
2. **تنمية القدرة على الابتكار:** يحتاج التغيير الى جهد للتعامل معه حيث يتطلب وسائل، أدوات وطرق مبتكرة من أجل العمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، الشكل والمضمون؛
3. **التكيف مع المتغيرات التي يفرضها الواقع:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الواقع، وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، يجعل منها أمرا هاما، حيوي، فعال وضروري في نفس الوقت؛
4. **زيادة الرغبة في التحسين والتطوير والارتقاء:** يعمل التغيير على تنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء، التقدم وما يستدعي من تطوير وتحسين من خلال الاعتماد على جملة من العمليات يكن ابراز أهمها ما يلي:

– عمليات الإصلاح للأخطاء التي وقعت والمشاكل التي انجرت عنها؛

– الإحلال والتجديد محل القوى الإنتاجية التي اهتلكت وأصبحت غير قادرة على العمل والإنتاج.

---

[1] بومزايد ابراهيم، **مهارة التميز الإداري في إدارة التغيير**، الملتقى الوطني الثاني، جامعة عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 01-12-2014، ص19.

[2] محمد زرقون، **دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد11، 2011، ص127.

5. **الوصول الى درجة عالية من الأداء:** يسعى التغيير الى تحقيق درجة أفضل من الأداء التنفيذي من خلال:[1]

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت الى انخفاض هذا الأداء؛

- معرفة مجالات القوة والعمل على تعزيزها.

ثانيا: أهداف التغيير:

يسعى التغيير الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن التطرق اليها في النقاط التالية:[2]

1. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون؛
2. جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع الظروف البيئية؛
3. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة ونتائجها؛
4. تحسين قدرة المنظمة وضمان بقائها، استمرارها وتوسعها؛
5. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
6. تقوية العلاقات، الروابط والتعاون بين أفراد المنظمة؛
7. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن؛
8. نقل المنظمة من النظام القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرار الى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات؛
9. يعمل التغيير على تحريك الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء، التطوير وتحسين العمل .

[1] محمد زرقون، نفس المرجع السابق، ص127.

[2] محسن أحمد الخضري، **إدارة التغيير– مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات–** دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2003، ص23.

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير والعوامل المساعدة في اختيارها

توجد مجموعة من الاستراتيجيات والعوامل المساعدة على تبني وتسهيل عملية إنجاح عملية التغيير التنظيمي، وسنطرق في هذا المطلب لأهم هذه الاستراتيجيات والعوامل المساعدة في تنفيذ إجراءات التغيير.

أولا: الاستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير

هناك عدة استراتيجيات تتبعها المنظمات لإحداث التغيير المرغوب فيه يمكن إبرازها في النقاط التالية:[1]

1. **استراتيجية العقلانية الميدانية**: تفترض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبتالي فهي تنظر الى التعليم، البحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير؛
2. **استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة**: تفترض أن الحاجز الرئيسي هو التغيير في حد ذاته، بالإضافة الى عدم الرغبة فيه والخوف منه، كما يمكن أن يشكل تهديدا لمصالح بعض الأشخاص؛
3. **استراتيجية القوة القسرية**: تستخدم هذه الاستراتيجية كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير هنا يفرض على الجهات المعنية بالقوة؛
4. **استراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير**: يجب على الإدارة إبداء موقفها من عملية التغيير، لتكون هي القدوة في القيام بعملية التغيير ؛
5. **استراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها**: تعتبر من بين أهم الاستراتيجيات التي تساعد في إحداث عملية التغيير، نظرا لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره؛
6. **استراتيجية ربط المكافئات بالتغيير**: تساعد الحوافز المادية والمعنوية في تفعيل السلوك الإنساني، وتحفز الأفراد وتدفعهم نحو التغيير؛
7. **استراتيجية التحليل الميداني**: هناك قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن، فإذا تمت الإحاطة بهذه القوى، فإنه بإمكان المنظمة أو فريق العمل فيها تحليل هذه القوى والعمل على ايجاد مركز توازن جديد.

[1] بوعلاق نوال، سعيدي يحي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد11، 2014، ص185.

ثانيا: العوامل المساعدة في اختيار استراتيجيات التغيير

هناك العديد من العوامل التي تساعد في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير نذكر منها ما يلي:[1]

1. **أهداف التغيير:** تعتبر عملية تحديد الاهداف من أهم جوانب عملية التغيير حيث تشتمل على تحديد مضمون الأهداف، من سيقوم بتحديد الأهداف وكل ذلك يؤثر على اختيار الاستراتيجية؛

2. **الجهة المستهدفة:** يؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير المناسبة، ففي العادة يستهدف التغيير على المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل، أما على المدى البعيد يستهدف التغيير الجوانب الثلاثة؛

3. **الموارد المتاحة:** تشتمل الموارد المتاحة لعملية التغيير القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة، كما تتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى؛

4. **الفرص المواتية والقيود:** حتى يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير يتطلب ذلك معرفة الموارد المتاحة، التقييم الدقيق للفرص المتاحة، القيود والمحددات مما يستوجب التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، الأفراد العاملين، خبير أو وسيط التغيير والاستراتيجية في حد ذاتها؛

المطلب الرابع: حتمية التغيير وردود أفعاله

إن خلق مناخ عام للشعور بالحاجة للتغيير ومدى أهميته لأي منظمة، يتطلب منها مراعاة محيط بيئتها باعتباره العامل الاحسن والأفضل، الذي يمكن للمنظمة الاعتماد عليه في تحسين أدائها وتكييف استراتيجية منتجاتها وخدماتها لتتوافق مع الموقف الذي تعيشه .

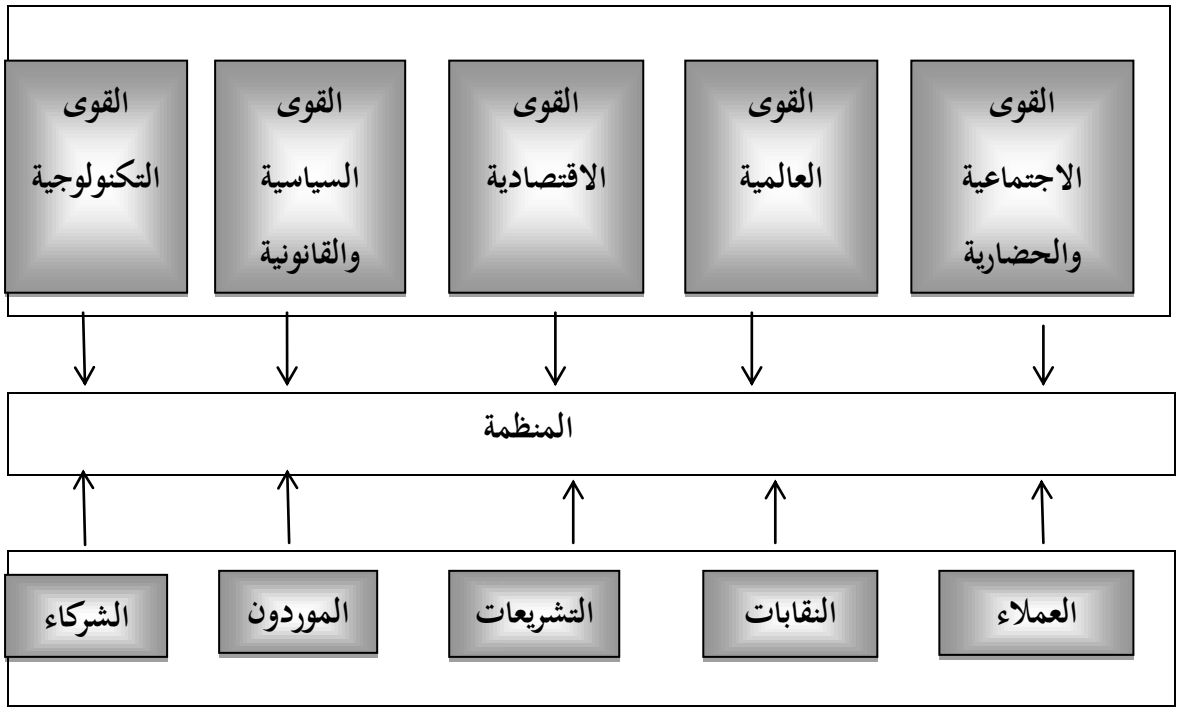
[1] سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، **تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، 2008،ص 48.

أولا: حتمية التغيير

يعتبر التغيير أمر ضروري وحتمي، ضمن نطاق بيئة المنظمة الإدارية التي تتصف بالتعقد في ظل عالم الأعمال المتغير بشكل سريع ومستمر في مختلف المجالات والميادين، من أهم الجوانب التي تؤكد على حتمية التغيير وتبني أساليب التنمية الإدارية في ظل التحولات الحاصلة نذكر ما يلي:[1]

1. الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعارف؛
2. التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات؛
3. زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظرا للترابط بين الدول؛
4. انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية الى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات؛
5. الانتقال من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي؛
6. تحرير التجارة الدولية وظهور التكتلات الاقتصادية بين الدول.

شكل رقم(01-04): تأثير مختلف مكونات البيئة على المنظمة



المصدر: محمد زرقون، **دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد11، 2011، ص141.

[1] سارة لياس، مريم شرقي، **التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات**، مجلة جيل العلوم الإنسانية، مركز جيل البحث العلمي، العدد20، ماي2016، ص18.

من خلال الشكل أعلاه ألاحظ أن محيط المنظمة هو عبارة عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مختلف نشاطاتها، حيث أنها في علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر المحيط، لذلك أصبح الاهتمام بدراسة وتحليل عناصر المحيط من المواضيع المهمة، نظرا لما يتصف به المحيط المعاصر من مميزات وخصائص تفرض على المنظمات تحديات وضغوط كبيرة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على ثقافتها، استراتيجياتها وقراراتها المختلفة.[1]

ثانيا: ردود أفعال التغيير

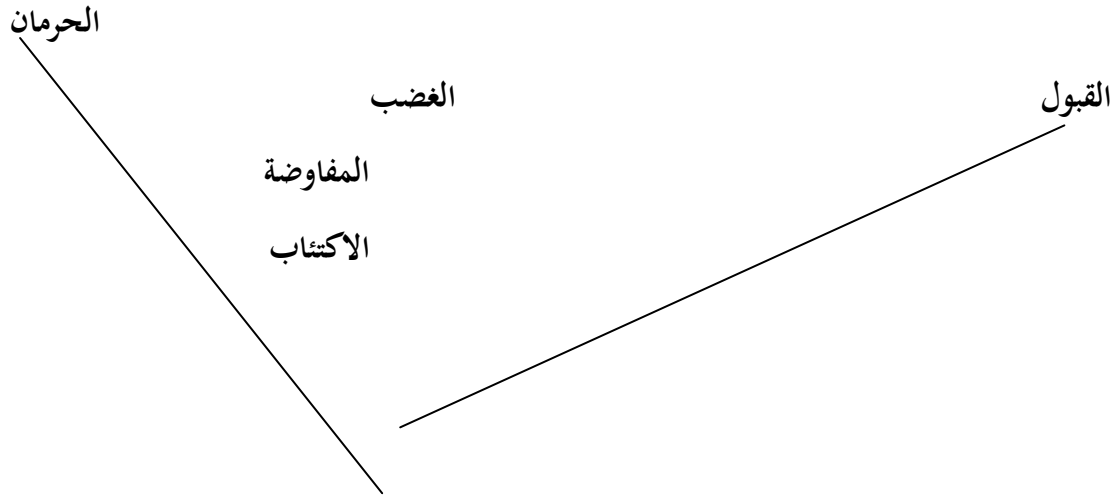
تختلف ردود الأفعال الناجمة عن التغييرات المفاجئة وتتميز بعدة مراحل يمكن إبرازها في النقاط التالية:[2]

1. **الصدمة:** وهي تشير الى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف؛
2. **عدم التصديق:** شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير؛
3. **الذنب:** شعور الفرد بأنه قام بخطأ معين يتطلب التغيير الذي حدث؛
4. **الاسقاط:** قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث؛
5. **التبرير:** قيام الفرد بوضع أسباب حدوث التغيير؛
6. **التكامل:** قيام الفرد باحتواء التغيير، وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام؛
7. **القبول:** خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

[1] زلاقي وهيبة، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، العدد04، 2009، ص11.

[2] علي فلاح الزغبي، **إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني – نموذج ريادي متكامل**- مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن، العدد 06، ديسمبر 2009، ص 80.

شكل رقم (01-05): ردود أفعال التغيير



Source: Mohammed Hashim, **Change Management**, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, July 2013, P 687.

المبحث الثالث: ماهية إدارة التغيير

أصبحت إدارة التغيير واقعا لا بد من تفهمه وإدراك أبعاده، من خلال ما نلمسه ونعايشه في هذه الأيام من تحولات في عالم الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالمية في كثير من الأصعدة، التي تتطلب الدور الفعال لإدارة التغيير والتي تعد من أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات اليوم.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها

تعمل إدارة التغيير بشكل منهجي وعملي في إدخال تعديلات وتحسينات على المنظمة، بهدف التأكد من المعالجة الفعالة لمختلف المشاكل والضغوطات التي تعترضها أثناء الممارسات الإدارية المختلفة، لهذا جاءت الإدارة لاستخدام أفضل الطرق لإحداث تغيير ناجح في المنظمة يسمح لها بتحقيق الأهداف المسطرة .

أولا: مفهوم إدارة التغيير

تناول الكثير من الباحثين والمفكرين مفهوم إدارة التغيير، من أجل التحكم والسيطرة على اتجاه التغيير المتسارع الذي تشهده بيئة العمل ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

تعرف إدارة التغيير بأنها:" الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرق الفعالة لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير من خلال استخدام الامكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية".[1]

[1] علي فلاح الزغبي، نفس المرجع السابق، ص78.

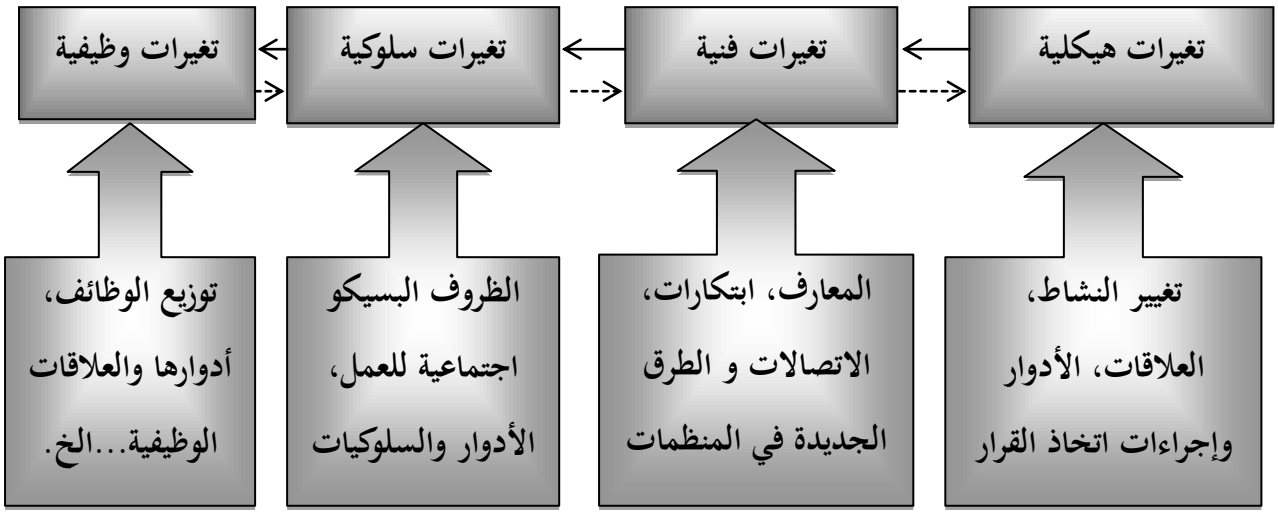
كما تعرف أيضا: "إدارة الجهد المخطط، المنظم والهادف الى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم، مهاراتهم، أنماط سلوكهم، تغيير التكنولوجيا المستخدمة، العمليات والهياكل التنظيمية".[1]

تعرف بأنها:" محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية والنموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهاته، مداه وزخمه".[2]

تعرف كذلك:" إجراء تغيرات في أسلوب مخطط، مدار أو نظامي بهدف تنفيذ أساليب ونظم جديدة بشكل أكثر فعالية في المنظمة، بهدف التعامل مع التغيير النابع من الظروف الداخلية والخارجية ".[3]

ممَا سبق يمكن القول أن التغيير هو: " حالة من الإدراك بضرورة التغيير تعتمد على تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة، ومدى ملاءمته للظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.[4]

شكل رقم (01-06): المحاور الأساسية لعملية التغيير في المنظمة



المصدر: قاسمي كمال، **إدارة التغيير – المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة للتغيير–** المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005، ص54.

---

[1] سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور، **واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها – دراسة ميدانية على جامعة دمشق**– مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد36، العدد06، 2014، ص282.

[2] محمد زرقون، نفس المرجع السابق، ص133.

[3] Nerly East, **Impel Menting an Effective Change Management Strategy**, uk/ Europe Office, North America Office, Asia/ Pacific Office, Publishing@ark-group.com,p3.

[4] عبد الكريم حسن، **التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة – دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية–** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد01، 2012، ص 273.

يوضح الشكل أعلاه المحاور الأربعة لتفعيل عملية التغيير في المنظمة، والتي تتطلب منها تحديد طبيعة التغيرات التي ستجريها قيادة المنظمة، بالإضافة الى تحديد نوع النشاط، طبيعة العلاقات والمعارف، الأدوار والسلوكيات وأهم الأدوار والوظائف التي يتم تقليدها في المنظمة.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير

تتسم إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها والاحاطة بمختلف جوانبها في النقاط التالية:[1]

1. **الاستهدافية:** يقصد بالاستهدافية أن عملية التغيير تتم في حركة منظمة بهدف تحقيق غاية مرجوة، بعد الموافقة عليها وتقبلها من طرف قوى التغيير؛
2. **الواقعية:** تستهدف الواقعية ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي في حدود امكانياتها؛
3. **التوافقية:** تستوجب التوافق بين عملية التغيير، احتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
4. **الشرعية:** يجب أن يكون التغيير في الإطار القانوني والأخلاقي في آن واحد، ففي حال كان القانون القائم في المنظمة يتعارض مع اتجاهات التغيير، يتعين في هذه الحالة تعديل القانون قبل إجراء عملية التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية؛
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الايجابي، المشاركة الواعية التي تتقبل التغيير وتتفاعل معه؛
6. **الإصلاح والرشادة:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تعتمد على اصلاح ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، مع الأخذ بعين الاعتبار لصفة الرشادة وهي صفة تخضع كل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد؛
7. **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلاّ فقد مضمونه؛
8. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تسعى إدارة التغيير للتكيف السريع مع الأحداث والظروف، فهي لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولكنها تحاول السيطرة عليها من خلال التحكم في اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.[2]

---

[1] منير أحمد شاقورة، **إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر العاملين**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2012، ص18.

[2] عوني فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي –** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص 18.

المطلب الثاني: خطوات إدارة التغيير وأبعادها

سأحاول من خلال هذا المطلب ابراز أهم الخطوات التي تتبناها المنظمة في إدارة التغيير، للتفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة التي تحدث على مستوى محيطها الداخلي والخارجي.

أولا: خطوات إدارة التغيير

يستدعي احداث التغيير في المنظمة تصور خطوات عملية من قبل المدير، يمكن إبرازها في النقاط التالية:[1]

1. خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير: ضرورة إشعار قادة التغيير، بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتمل التأخير لإدراك الأفراد ضرورة ذلك؛

2. زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير: من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية، فبمجرد خلق الإحساس بالحاجة للتغيير، يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة للوصول الى فهم مشترك لطبيعة تلك المشاكل وكيفية التعامل معها؛

3. تشكيل فريق عمل قائد: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة، مما يستدعي تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين الذين تتوفر فيهم القدرة على قيادة برامج إدارة التغيير مع قابلية العمل بروح الفريق؛

4. صياغة رؤية مشتركة: يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة؛

5. تعريف الجميع برؤية المنظمة: فالرؤية الجديدة لن تتحقق إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة؛

6. **تمكين الأفراد العاملين من تسهيل إحداث التغيير**: لا يقتصر الأمر على مجرد فهم الأفراد العاملين لرؤية المنظمة، ولكن يمتد ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح عملية التغيير كتعقد السياسات، الإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية...الخ، مما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب اللازم لإكساب الأفراد العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد؛

7. وضع أهداف قصيرة الأجل : نظرا لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف التشجيع على الاستمرار في عملية التغيير عند تحقيق تلك الأهداف؛

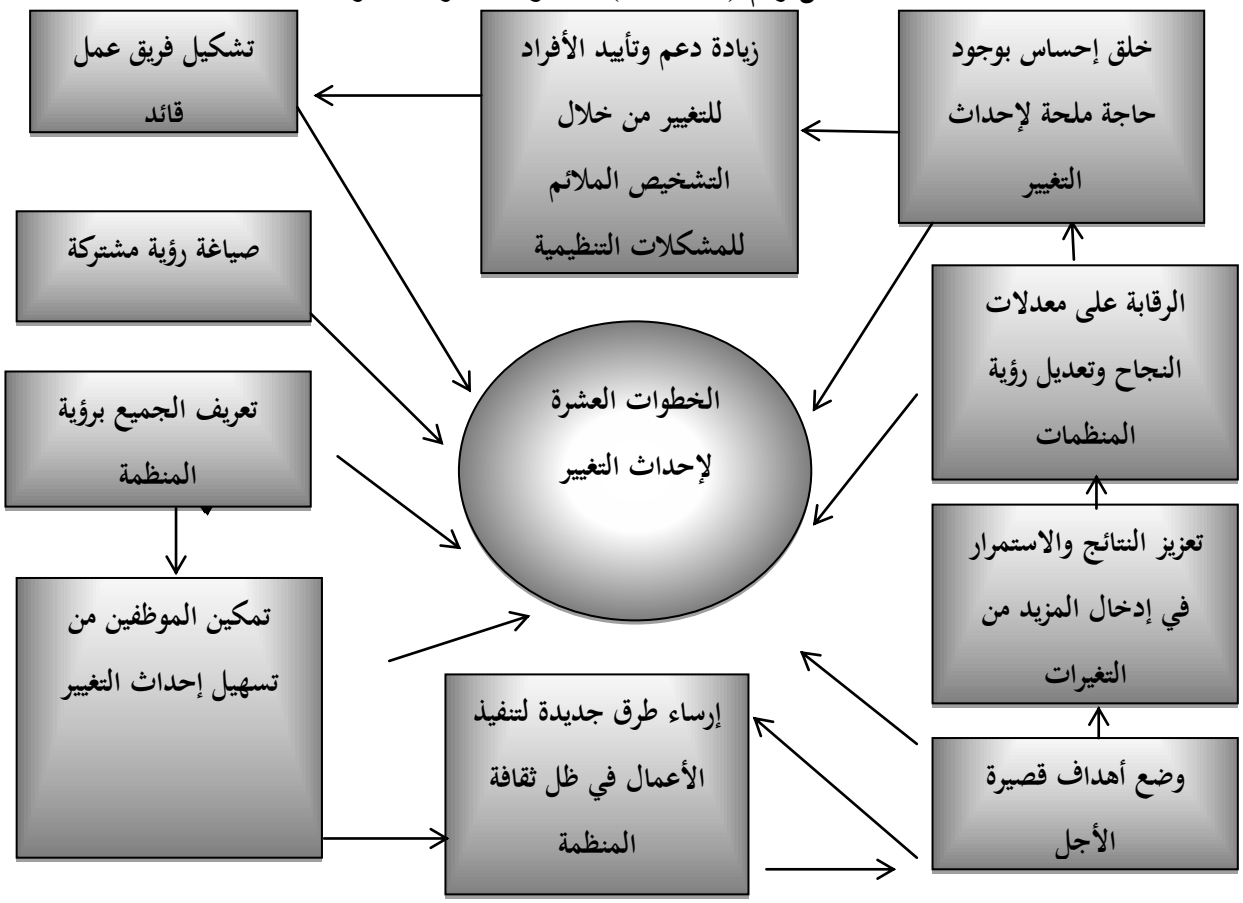
[1] ابتسام ابراهيم مرزوق، **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص32.

8. تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم، السياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة؛

9. إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة: إن اجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت احداث تغييرات في القيم المشتركة بين الأفراد العاملين مثل التأكيد على العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة وسرعة التكيف التي تتطلب تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة؛

10. الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك: تقوم المنظمة بإجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والحكم على مدى فعالية برامج إدارة التغيير، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:[1]

شكل رقم (01-07): خطوات إدارة التغيير



المصدر: تميزار أحمد، **المقاربة السياقية في إدارة التغيير في المنظمة**، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 03، المجلد05، العدد01، 2016، ص220.

[1] ابتسام ابراهيم مرزوق، نفس المرجع السابق، ص39-39.

ثانيا: أبعاد إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير ظاهرة طبيعية تحاول من خلالها المنظمة التأقلم مع الأوضاع الجديدة، التي تفرضها البيئة المحيطة حيث تمس مجموعة من الأبعاد يمكن ابرازها في النقاط التالية:

1. بعد ثقافة التغيير: تعتبر ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والهامة في حياة الإنسان المعاصر، ونظرا لحداثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط في استخدامه وعلاقته بمفهوم تغيير الثقافة رغم وجود اختلافات جوهرية بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع الى الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يقصد به التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات أخرى كسبيل للتغيير والتطوير؛[1]

2. **بعد التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** هو ذلك البعد الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن ثم فإن أي تغيير يحدث في أحد مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، غير أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن مجال الهيكل التنظيمي، إلا أن المنظمات قد تلجأ الى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ويطلق على هذه العملية بمصطلح " **إعادة التنظيم**" أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود، ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملاءمة للأهداف، التطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد الى مختلف أنشطتها وعلاقاتها التنظيمية؛[2]

3. بعد التغيير على مستوى الاستراتيجيات: قد تضطر المنظمة الى إجراء تعديلات وتغييرات على مستوى أهدافها واستراتيجياتها وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها؛

4. بعد التغيير في نمط القيادة: قد تلجأ المنظمة الى تبني نمط قيادي جديد، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير بالإضافة الى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير ؛[3]

---

[1] يوسف صالح حمد العنزي، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الإدارة، 2013، ص23.

[2] علي الشريف، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 329.

[3] زين الدين بروش، لحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد01، جوان 2007، ص 51.

5. البعد التكنولوجي: يتم فيه التركيز على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيات جديدة تمكنها من تحسين مستوى الأداء، تعبر التكنولوجيا عن أنواع المعرفة الفنية والعلمية التي يمكن أن تساهم في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الانسان من وقت، جهد واقتصار المكان؛

6. **البعد الإنساني**: يلعب السلوك الإنساني دورا بارزا في عملية إدارة التغيير، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد وقناعتهم بضرورته.[1]

المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير ومتطلباتها

تخضع عملية إدارة التغيير لمجموعة من الشروط والمتطلبات من أجل انجاحها، لذا أستعرض في هذا المطلب بعض النماذج التي تقدم طرق ومراحل مختلفة لإدارة التغيير ومجرات متطلباتها والتكيف معها.

أولا: نماذج إدارة التغيير

منذ إنشاء مفهوم إدارة التغيير تم تطوير العديد من النماذج ونشرها، حيث تعمل هذه النماذج على وصف عملية التغيير من المنظورين(الفردي والتنظيمي)، يعتمد تصنيف واحد للنماذج على فئات مختلفة من المنظمات، مع الأخذ بعين الاعتبار النطاق الواسع من الأهداف والمواقف المحددة، التي تمكن من رؤية المنظمات من وجهات نظر مختلفة، مع إبراز الأبعاد التنظيمية المحددة في المواقف المختلفة التالية:[2]

1. نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin 1951 - 1947): يعتبر هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية، التي حاولت تفسير التغيير على مستوى المنظمات عبر ثلاثة مراحل متعاقبة هي:[3]

– **فك التجميد**: يقصد به كبح القوى المانعة للتغيير، تغيير المواقف والتسليم بضرورة التغيير؛

– **تقبل التغيير**: تطوير المواقف والسلوكيات الجديدة والعمل على تنفيذ برامج التغيير؛

---

[1] سوفي نبيل، **دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي – حالة موظفي خزينة ولاية جيجل–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010-2011، ص18.

[2] Liviu tudor1, Change Management - **Challenge and opportunity for sustainable Development of Romanian companies** - Change management , Challenge and Opportunity For sustainable development of Romanian companies, Bucharest, Romania, November 6th-7th, 2014, p 467.

[3] صورية بوطرفة، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** – أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2015-2016، ص 73.

– **إعادة التجميد (تثبيت التغيير)**: يتم في هذه المرحلة تثبيت التغيير على مستوى جديد والتمكين من خلال آليات الدعم، السياسات والقواعد البنيوية والتنظيمية.[1]

شكل رقم(01–08): نموذج كيرت لوين للتغيير



Source: Carlo D'ortenzio**, Understanding change and change management processes, Thesis submitted in fulfillment of requirements, for the degree of doctor** of philosophy at the university of Canberra, Canberra, Australia 9 August 2012, p32.

يرتبط نموذج الخطوات الثلاث بالتغيير المعتمد في المنظمة، وقد يقترح على الميادين التي يمسها التغيير استخدام مجموعة من الاستراتيجيات لتنفيذ برامج التغيير المقصودة.

2 .نموذج هاوس (Edgar Huse 1980): يقوم النموذج على سبعة مراحل رئيسية استنادا على نموذج الذي قدمه كيرت لوين، ويمكن ابراز المراحل السبعة في النقاط التالية:[2]

– **الاستكشاف (Scouting)**: يناقش مسؤولي ومستشاري إدارة التغيير الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة من خلاله المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار من خلال قدرته على استنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج الى اهتمام؛

– **الدخول(Entry)**: يعقد مسؤولي المنظمة ومستشاريها اتفاقا على التعاقد، والذي يكون فيه العقد السيكولوجي من التوقعات التي سيقدمها كل طرف الى الآخر كمؤشر قياس لما يتوقع أن يحصل عليه منه؛

– **التشخيص (biagnosis)**: يستند المستشار على الخلفية العلمية والتعلمية في عملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، والتي يحدد من خلالها استراتيجية التدخل المخطط؛

– **التخطيط (Planning)**: توافق المنظمة على ما قدمه مستشاري التغيير من سلاسل تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، بالإضافة الى الجدول الزمني والمصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها؛

– **خطة العمل (Action)**: يبدأ التدخل طبقا لخطة العمل المبرمجة، يمكن أن تستخدم طرق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة التي تطبق عدد من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي؛

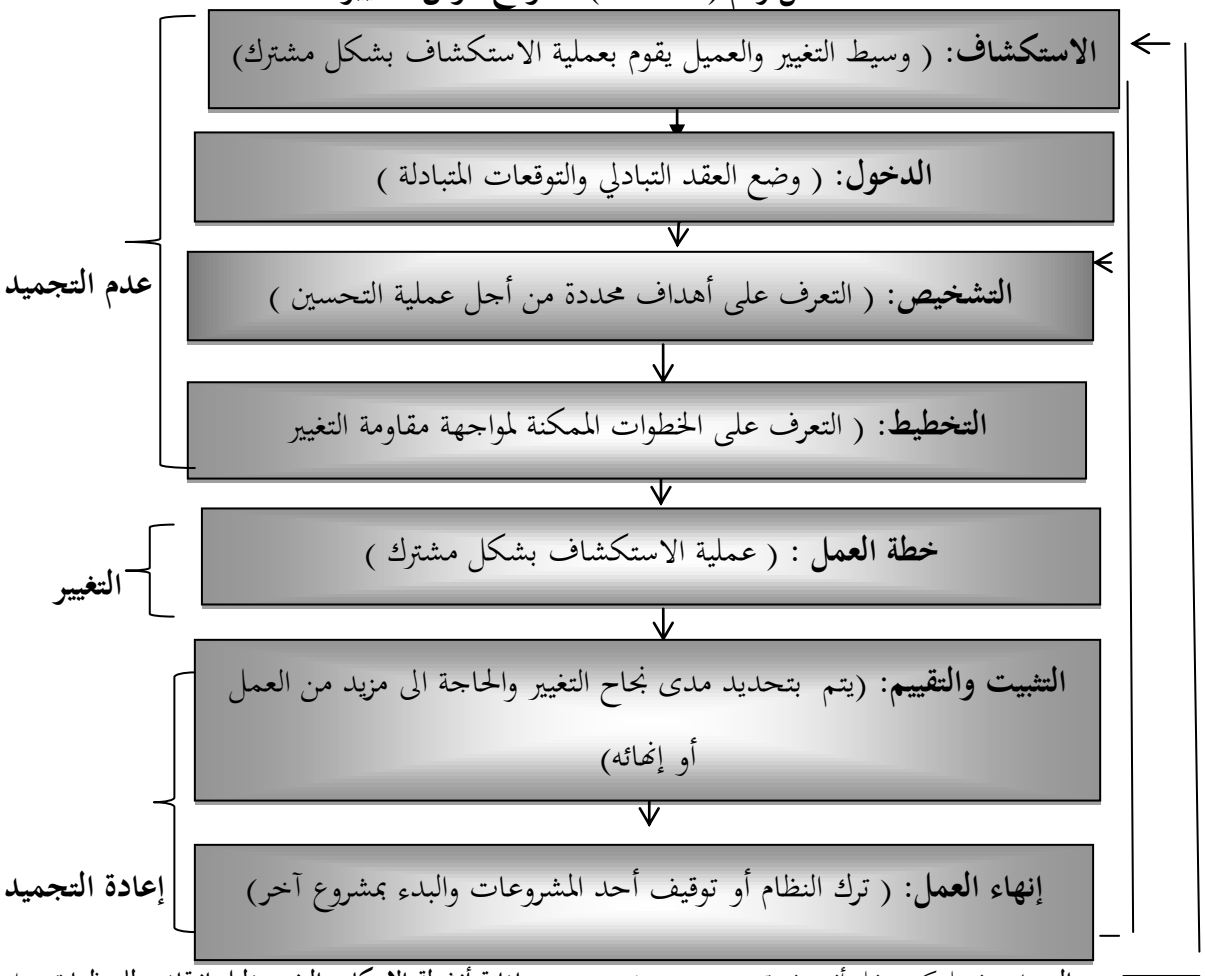
[1] سامر دقاق، **إدارة التغيير – نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية–** المؤتمر العلمي الأول في الإدارة والاقتصاد، الجامعة العربية الدولية الخاصة، دمشق، مارس 2017، ص14.

[2] ابتسام ابراهيم مرزوق، نفس المرجع السابق، ص32.

– التثبيت والتقويم (Stabilisation and Evaluation): إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار اليها كيرت لوين في نموذجه، أطلق عليها مصطلح التثبيت طبقا لنموذج هوس، وعند هذه النقطة نجد الممارسات المطبقة حديثا، النظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي؛

– إنهاء العمل (Termination): يقوم وسيط التغيير بالانتقال الى عمل آخر بشكل مقصود، فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول في العمل ثم الخروج منه، وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في نفس المنظمة والشكل التالي يوضح نموذج هوس للتغيير.

شكل رقم (01–09): نموذج هوس للتغيير



المصدر: نيجل كنج ،نيل أنرسون، تعريب حسني، محمود حسن، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 ، ص 261.

3. نموذج بيكهارد وهاريس (beckhard &harris's model 1987) :يهتم النموذج المقدم من قبل بيكهارد وهاريس بتحفيز التغيير، الذي يحدث التغيير عندما يكون:[1] **ABC>D**

أي:

A = عدم الرضا بالحالة المستقرة؛

B = المستقبل المرغوب فيه؛

C = مسار معين؛

D = تكاليف التغيير.

حيث يحدث التغيير حسب النموذج عندما يكون هناك عدم الرضا بالحالة المستقرة ، مع ضرورة اقتناع الأفراد بالمستقبل والأسلوب الذي يحقق به التغيير

4. نموذج جرينر (Griener 1970) : قام جرينر بتطوير نموذج كيرت لوين الذي يعتبر من أهم النماذج المقترحة وأقدمها في تنفيذ عملية إدارة التغيير، حيث استند جرينر في نموذجه على ستة مراحل هي:[2]

– **الضغط على الإدارة العليا**: هناك شعور بالحاجة الى التغيير وخاصة من قبل الإدارة العليا، وقد يكون الضغط لحدوث التغيير ناشئ عن ظروف داخلية أو خارجية؛

– **التدخل من الأعلى**: تستند هذه المرحلة على مستشار التغيير (وسيط التغيير) أن يتمتع بالموضوعية، القدرة على تقييم حاجات المنظمة وإعادة توجيه الفكر الإداري؛

– **تحديد المجال الذي يشمله المشكل (التشخيص)**: يقوم المستشار بمساعدة المنظمة في جميع المستويات بالبحث عن مواطن الضعف وأسبابها، ويرى جرينر في نموذجه أن عملية التغيير تكون ناجحة إذا استخدمت أسلوب المشاركة الجماعية للأفراد العاملين؛

– **الاحترام والالتزام**: تستهدف هذه المرحلة توجيه الجهود والطاقات واعتماد أسلوب المشاركة الجماعية، في ايجاد حلول فعالة لحل المشاكل، والتي تضمن المنظمة من خلالها اقتناع الأفراد العاملين والتزامهم بتنفيذ الحلول؛

– **تجريب الحلول الجديدة**: تعتمد على اختيار الواقع لتقدير مدى نجاعة الحل قبل إدخال تغييرات واسعة؛

[1] سلمى سيد عبد الرحيم، نفس المرجع السابق، ص65.

[2] Jean Marie Ducreux et Mourice Marchand Tonel, **Stratégie**, édition D'organisation, Paris, France, 2004, P288.

– **التغيير والقبول**: نجاح برامج التغيير تضمن تحسين واضح في أداء المنظمة، الامر الذي يساعد على دعم تأثير التغيير خاصة إذا تضمن ذلك المكافئة لمن ساهم في استثمار جهوده في انجاح برامج التغيير.

5. نموذج كوتر(Kotter 1996): حسب العالم الأمريكي جون كوتر، لابد أن تمر عملية التغيير بثمانية خطوات رئيسية هي:[1]

- **تحليل البيئة التنافسية**: تتم تحليل البيئة التنافسية من خلال رصد الفرص والتهديدات المستقبلية، والعمل على إدراك وتفعيل المصادر التنظيمية التي تتطلبها عملية التغيير؛
- **تشكيل تحالف موجه للتغيير**: يتم تشكيل فريق السلطة الإدارية، الذي سيتولى قيادة التغيير؛
- **خلق الرؤية لعملية التغيير**: بناء رؤية واضحة للإدراك الفعال لعملية التغيير بين الأفراد العاملين؛
- **ايصال الرؤية**: بناء أدوات التواصل العاملة على الإدراك الكامل للرؤية؛
- **التخلص من العوائق**: العناية بعوامل المقاومة عن طريق تمكين الأفراد القادرة على تنفيذ الرؤية؛
- **انشاء خطط قصيرة الأجل**: يتم التخطيط لإنجازات ملموسة على المدى القصير والعمل على تحقيقها، مع تحفيز الأفراد القائمين على انجاحها ومكافئتهم؛
- **بناء التغيير**: تعزيز برامج التغيير للترويج الى المنتجات الجديدة وجذب المزيد من المشاركين ؛
- **إضفاء الطابع المنظمي على النهج الجديد**: التأكد من أن المنظمة على استعداد وجاهزية للتغييرات.

ثانيا: متطلبات نجاح إدارة التغيير

تنجح المنظمة في تطبيق برامج التغيير عندما تتوافر مجموعة من العوامل والمتطلبات نذكر منها ما يلي:[2]

1. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير بما يضمن له الاستمرارية في تحقيق النتائج؛
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛
3. وجود خبراء أو وسطاء التغيير يتمتعون بمهارات فكرية، انسانية وفنية ترتبط بالتغيير؛
4. اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه، التخطيط له وتنفيذه؛
5. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين؛
6. بيان القواعد المادية والمعنوية التي ستترتب عن عملية التغيير للأفراد العاملين؛

[1]Sinan Kebapci, Hakan Erkal, **Résistance To Change – Aconstrucive-** Master's Programme In Leadership And Management In International Context, The University Of Kulancer, Baltic Business School, Master level, Spring, 2009,P29.

[2] أحمد يوسف دودين، نفس المرجع السابق، ص 48.

7. عدم إغفال دور التنظيمات الغير رسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد؛

8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛

9. تشخيص أسباب مقاومة التغيير ومراكزه؛

11. التجديد المستمر للتنظيم والاهتمام بالبعد الانساني للأفراد العاملين بالمنظمة.[1]

المطلب الرابع: مقاومة التغيير وأساليب علاجه

تعكس المقاومة طرق التفكير والسلوكيات المتناقضة مع الاستعداد، الذي يمثل الحالة الذهنية التي تعكس الرغبة في تقبل برامج التغيير، نتيجة الغموض، الافتقار للمعرفة أو المهارة التي تتداخل مع احتياجات هذه العملية، وتدفع الأفراد العاملين لمقاومة التغيير عند أي نقطة، الأمر الذي يدفع فريق التغيير لإيجاد أساليب علاجية للحد والتقليل من الآثار السلبية التي تخلفها هذه المقاومة.

أولا: مقاومة التغيير

يشوب مفهوم مقاومة التغيير بعض الغموض، مرده للجدال الفلسفي حول اعتبار مقاومة التغيير سلوك طبيعي، أم هو سلوك غير طبيعي يصدر من الأفراد اتجاه أي تغيير يحدث في محيطهم، فبعض الدارسين يؤمن بحقيقة أن الأفراد لديهم غريزة طبيعية للتكيف مع البيئة الغير مستقرة، ويعتبرون مقاومة التغيير سلوكا غير طبيعي والبعض الآخر يميل الى اعتبار مقاومة التغيير سلوك طبيعي تكون ردود أفعاله ناتجة عن عملية التغيير .[2]

[1] معيزي قويدر، نفس المرجع السابق، ص 8.

[2] عبد الغني بن حامد، **تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الإمدادات بالأنابيب تقرت الجزائر–** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص80.

شكل رقم (01-10): مقاومة التغيير



المصدر: الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة ، **مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة–** الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12-2010/05/13، ص15.

يوضح الشكل أعلاه أن ثقافة المنظمة تمثل عامل رئيسي ومؤشر يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويعتمد ذلك مدى الارتباط بالبقرة المقدسة، الأرشيفات المتعلقة بالأخطاء السابقة بالإضافة الى انخفاض روح المبادرة التي تعتبر من أسباب مقاومة التغيير، كما تعبر المقاومة الفردية عن اعتقاد الفرد وترجمته لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم مما يؤدي الى نشاطات تذمر وعدم الرضا بشكل فردي أو جماعي، كما يمكن أن يكون جانب المقاومة تنظيمي راجع لغياب الرؤية الواضحة لبرامج التغيير، الاعتماد على أنظمة قياس متناقضة، بالإضافة الى الاعتماد على هيكل تنظيمي صلب (غير مرن) لا يتلاءم مع برامج التغيير والظروف التي يفرضها الواقع المعاش.

1. مؤشرات مقاومة التغيير: إن اصدار حكم بوجود أو غياب أي وضعية (ظاهرة) يتم في الغالب بوجود جملة من المؤشرات الكمية أو النوعية مصاحبة لمقاومة التغيير تسمح لنا بالتنبؤ بالمقاومة قبل حدوثها، وتحديد مكامن، مواضع وجهات وقوعها داخل المنظمة، لتسهيل معالجة هذه الظاهرة واتخاذ التدابير والإجراءات التصحيحية حتى تتم عملية التغيير وتتمكن من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:[1]

– كثرة الأخطاء في انجاز المهام الموكلة للأفراد وانخفاض روح المبادرة؛

– البطء الملاحظ في تنفيذ إجراءات التغيير؛

[1] عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، **إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة**، مجلة دراسات، الأغواط، العدد 19أ، جانفي 2013، ص179.

- تفاقم عدد الشكاوى، الاضرابات والاحتجاجات؛
- تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم؛
- رفض برامج التغيير بدون مبررات وتخريب بعض وسائل التغيير؛
- تدني مستوى الإنتاج والإنتاجية، وكثرة العيوب في المنتوج النهائي؛
- شيوع قيم السلبية، اللامبالاة، الاستهزاء وعدم احترام القوانين والتعليمات المعمول بها.

جدول رقم (01-02): سلوكيات الفرد المتوقعة من عملية التغيير

التغيير المقترح	مدى استجابة الأفراد له
- يرى أن التغيير ضار وهدام؛ - يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه؛ - يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له؛ - يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.	- يقاوم علنيا بدون خوف؛ - يقاوم سرا؛ - احتمالية قبوله أو إجازته بحذر؛ - يشارك في إحداثه وإنجازه.

المصدر: سليم العايب، نوال زواوي، **استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مجلة حوليات** جامعة الجزائر01، العدد29، الجزء الثاني، ص177.

1. **أسباب مقاومة التغيير**: تواجه مختلف عمليات إدارة التغيير مقاومة من الأفراد العاملين تتمثل في عدم التصديق أو المقاومة وتقييد المساهمات، التي عدد فيها الباحثون ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير هي:[1]

– **توقع النتائج السلبية**: سببه مشاعر الخوف من المجهول، مع التخوف من ضياع الامتيازات وفقدان المراكز؛

– **الخوف من زيادة العمل**: يرجع للتخوف من مضاعفة الجهود وما يرتبط به من إرباك في الشخصية؛

– **ضعف الاتصال**: خاصة بالنسبة الى المنظمات الكبيرة التي تحتوي عدد كبير من الأفراد العاملين؛

– **عدم انسجام الهيكل مع أنظمة العمل الأخرى**: عدم توافق الطرق، المناهج، العمليات، الإجراءات، نظم التحفيز والهياكل مع فلسفة التغيير المطلوب؛

– **عدم وضوح أهداف التغيير**: يقصد به القيام بعمليات التغيير في ظل غياب رؤية واضحة ومحددة؛

– **عدم مشاركة الأفراد في التغيير**: يشكل هذا النوع شعورا لدى الأفراد العاملين، بأن التغيير جاء وفق أوامر وتعليمات فوقية لم تراعي أفكارهم، تصوراتهم ومقترحاتهم ، الأمر الذي قد يولد نوع من المقاومة.

[1] بوبكر منصور، **البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 10، مارس 2015، ص199.

3. آثار مقاومة التغيير التنظيمي: ينتج عن مقاومة التغيير نوعين من المقاومة (الصريحة والهادئة) ومن الآثار التي تصاحب عملية التغيير، يمكن ابرازها في النقاط التالية:

– الآثار الإيجابية: تعبر عن ردود الأفعال الإيجابية وتعمل على تدعيمها ومن بين هذه الآثار نذكر ما يلي:[1]

- تساعد مقاومة التغيير في التعرف على مدى مشاركة الأفراد المهيمنين في عملية التغيير؛
- إعطاء فرصة لإدارة المنظمة لمراجعة الخطط وإجراء تحليلات دقيقة وشاملة لنتائج التغيير المتوقعة ؛
- إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير، وسائله والنتائج المتوقعة منه بشكل موضوعي؛
- كشف نقاط الضعف في عملية معالجة المشاكل واتخاذ القرارات المثلى في المنظمة.

– **الآثار السلبية:** تعبر عن ردود الأفعال السلبية اتجاه برامج التغيير وتقوم برفضها ومن بين هذه الآثار:[2]

- تشكيك القيادات في مدى فعالية برامج التغيير وإطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير؛
- إعاقة التكيف مع الظروف والقدرة على تحقيق الأهداف.

[1] عماري سمير، **دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة – دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012- 2013، ص33.

[2] مرسي جمال، **الثقافة لتنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، ط16، الإسكندرية، 2006، ص57.

شكل رقم (01-11): المقاومة الصريحة والهادئة

المقاومة الصريحة		
أن تكون منتقدا	الاتهام/ اللوم	الاعتراض
البحث عن الخطأ	التخريب	التهديم
السخرية	الترهيب/ التهديد	بداية الاشاعات
مناشدة الخوف	التلاعب	الجدال
استخدام الحقائق انتقائيا	تشويه الحقائق	رفع الاعتراضات
المقاومة الهادئة		
المقاومة لفظيا لكن دون متابعة		
الفشل في تنفيذ التغيير		
المماطلة/ سحب القدمين		
التظاهر بالجهل		
حجب المعلومات، الاقتراحات والمساعدة (المساندة)		

Source: Ken Hultman, **Managing Resistance To Change**, Enasclopeclia Of Information Systems, Academic press 693-705, Volume3, Sandiego,Ca, 2014, p2.

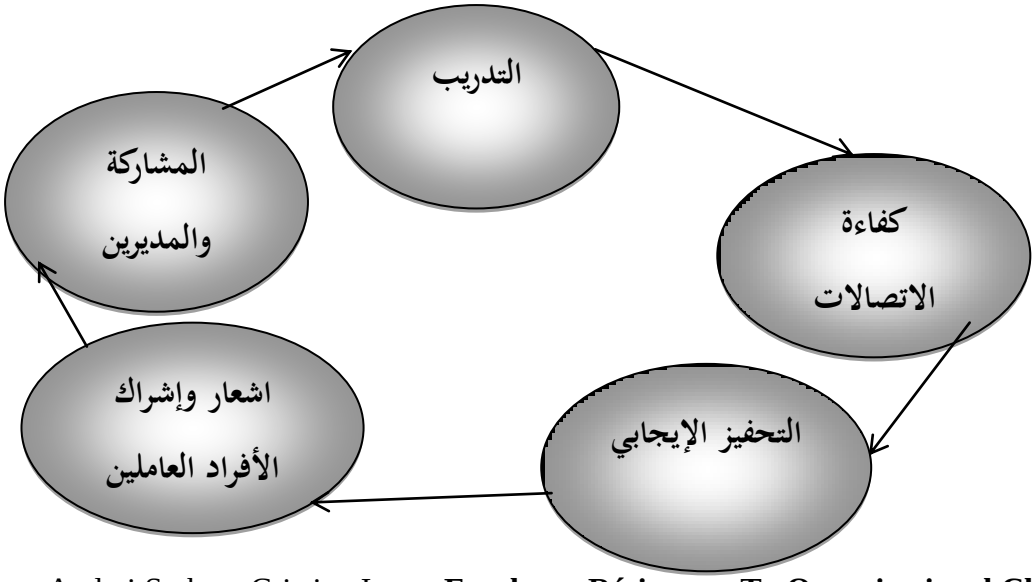
يوضح الشكل أعلاه أهم العوامل التي تشكل حالة ذهنية من القيم والمعتقدات المتعلقة بتحديد اتجاه التغيير بالإضافة الى الوقائع التي يمكن إثباتها بالأدلة التجريبية نظرا لتعلقها بمعلومات واقعية إلاّ أنها عادة ما تخضع للتشويه، عكس الافتراضات، الاستنتاجات والتنبؤات الناتجة عن القيم والمعتقدات التي تفتقر للأدلة التجريبية، والتي ينبغي تقييم نتائجها على أساس قابليتها للتطبيق على الوقائع وجعلها واقع.[1]

ثانيا: أساليب علاج إدارة التغيير

لمنع الآثار الضارة لمقاومة التغيير تم اقتراح نموذج يتكون من خمسة أركان أساسية، يسمح لفريق التغيير لديها من المفاضلة بين عدة خيارات لمقاومة التغيير بطريقة ايجابية، وخلق الجو المناسب لتخفيضها والحد من آثارها السلبية، من خلال تكريس الجهود، الطاقات والوسائل اللازمة كما هو موضح في الشكل التالي:

[1]Ken Hultman, Op, Cit, p3.

شكل رقم (01-12): أساليب علاج إدارة التغيير



Source: Andrei Serban, Cristina Iorga**, Employee Résistance To Organizational Change Through Managerial Reengineering,** Proceedings Of The 10th International Management Conference, Challenges Of Modern Management, November 3th-4rd,2016,p37.

يوضح الشكل أعلاه أن ما تحتاج المنظمة القيام به هو استيعاب التغيير، تفهمه، التأقلم معه والعمل على تثمينه هذا من جهة، ومن جهة ثانية التنبؤ بحدوث المقاومة والعوامل التي تؤدي الى وقوعها، والعمل على تحديد أنسب الطرق للتغلب عليها من خلال اتباع الأركان الخمسة التي تستهدف ما يلي:[1]

1. **التدريب**: اعتماد البرامج التدريبية للتأقلم مع احتياجات برامج التغيير؛
2. **التحفيز الإيجابي**: رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة حماسهم (تحريك دوافعهم) نحو التغيير؛
3. **اشعار وإشراك الأفراد العاملين بالتغيير**: يتم التمهيد لعملية التغيير بإشعار الأفراد العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المنظمة وأفرادها على حد سواء، العمل على توضيح كيف يتم التغيير وما هو متوقع منهم ؛
4. **المشاركة والمديرين**: استخدام أسلوب حل المشاكل والاهتمام بالابتكار والإبداع
5. **كفاءة الاتصالات**: بناء منظومة اتصالات متطورة وتزويد الأفراد العاملين بالمعلومات الحقيقية بشكل مستمر، كما هي موضحة في الجدول التالي:[2]

[1] نبق بوبكر، **الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية** ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، 2016-2017، ص155.

[2] نبق بوبكر، نفس المرجع السابق، ص155.

جدول رقم (01-03): الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير

مرحلة التغيير		أهداف الاتصال
مرحلة فك الجمود	خلق الاستعداد للتغيير(تتطلب هذه المرحلة إجراء اتصالات مكثفة).	- فك جمود الأفراد العاملين؛ - تحدي الوضع الراهن ونشر الحاجة الى التغيير .
مرحلة الانتقال	تقديم التفسيرات والايضاحات يتطلب بدوره اتصال مكثف.	- التخفيض من حالة عدم التأكد والغموض؛ - تزويد الأفراد العاملين بمعلومات كافية ؛ - تمكين الأفراد العاملين للقيام بالتغيير المطلوب.
مرحلة إعادة الجمود (تثبيت الوضع الجديد	فهم الأفراد العاملين لمستجدات العمل، تعتمد هذه المرحلة على الاتصالات الروتينية.	- إعلام الأفراد العاملين؛ - منع حدوث التوتر وحالة عدم التأكد.

المصدر: برباوي كمال، **دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي**، مجلة أما راباك للأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 04، العدد10، 2013، ص86.

المبحث الرابع: مداخل إدارة التغيير

أبرز في هذا المبحث أهم المداخل الحديثة المستخدمة في عملية التغيير نظرا لأهميتها، حيث تتوقف عملية اختيارها على طبيعة المشكلة التي يراد حلها عن طريق التغيير والظروف المصاحبة له.

المطلب الأول: إدارة التغيير والجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تعمل على احداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة، فلسفتها وأهدافها من أجل احداث تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل وبالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن، في سبيل الوصول ليس فقط لإرضائهم وإنما ابهارهم وكسب ولائهم.[1]

[1] عيساني عامر، حامدي محمد، **تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، العدد35، ديسمبر2016، ص131.

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات على النحو التالي:[1]

1. إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة؛

2. الجودة: تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته؛

3. الشاملة: مشاركة واندماج كافة الأفراد العاملين في المنظمة، مع ضرورة اجراء التنسيق الفعال بين الأفراد العاملين لحل مشاكل الجودة واجراء التحسين المستمر.

– التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة: " فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا الزبون، من خلال التصميم المتقن للخدمات والمنتجات واستمراريتها".[2]

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس ثلاثة ركائز رئيسية هي:[3]

شكل رقم (01-13): مرتكزات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن لحبيب بشير، **أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية–دراسة سوسيو اقتصادية–** مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمر ثلجي الأغواط، مجلد3، العدد7، 2006، ص179.

يوضح الشكل أعلاه مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في تحسين السلع والخدمات بالجودة والنوعية المطلوبة، من خلال تكثيف جهود الأفراد وتوجيهها، القيام بعملية التحسين بشكل مستمر

[1] بن العارية حسين، بلبالي عبد السلام، **حوكمة الجامعات: مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – جامعة أحمد داريه أدرار، الجزائر أنموذجا** – مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد4، العدد11، أفريل 2018، ص7.

[2] سليم قادة، مسعود طحطوح، **الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة1، العدد13، ديسمبر2013، ص241.

[3] حساني رقية، بوعزيز ناصر، **متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية الخدمة السياحية– دراسة حالة السياحة الصحراوية في الجزائر**– مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1، العدد30، سبتمبر2017، ص355.

لمسايرة الظروف التي تفرضها البيئة المحيطة والعمل على تحقيق رضا الزبون والتطلع الى أكثر من توقعاته خاصة باعتباره هو الأساس الذي وجدت من أجله المنظمة.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمسة مراحل رئيسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

1. مرحلة الشروع والإعداد: بعد اقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرار الواضح بشأن ذلك، تشكل مجلس لإدارة مشروع الجودة وتفادي احتمال وقوع مقاومة للتغيير من خلال إدماج العنصر البشري في المشروع والسعي لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق هذا الأسلوب ؛

2. مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة؛

3. التقييم: تتضمن هذه المرحلة المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها؛

4. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للخطط السابقة، من خلال البدء بتدريب الأفراد على كيفية اكتساب المعرفة والمهارات لبناء فرق العمل وغرس فيهم ديناميكية الجماعة، الاتصال، حل المشاكل التي تواجههم والعمل على تدريبهم على قضايا الجودة، جوانب التعاون والتحلي بروح الفريق، كما يقوم مجلس الجودة في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة؛

5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات: إذا توج أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالنجاح، فإن هذا سيدفع بأداء المنظمة الى التميز عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية. [2]

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ يمكن ايجازها في النقاط التالية:[3]

1. الوقاية بدلا من التفتيش: إذ أن نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية، نتيجة اعتماده على عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية الذي يعمل على مراقبة الانحرافات في وقتها والعمل على تصحيحها، مما يساهم في مطابقة المنتج للمواصفات المخططة؛

---

[1] مقداد مليكة، **دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة**، أبعاد اقتصادية مجلة علمية محكمة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، العدد7، جوان2017، ص103.

[2] بومدين يوسف، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد5، 2007، ص35.

[3] أحمد بن عيشاوي، **طريقة Six Sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد5، 2014، ص117.

2. التعاون بدلا من المنافسة: يهدف هذا العنصر الى تكريس روح الفريق والتعاون بدلا من العمل الفردي، مما يحقق التكامل بين جميع الوظائف والتنسيق نحو تحقيق الجودة والتحسين المستمر لهذه الجودة؛

3. المشاركة الكاملة: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي المشار اليه أداة فعالة لتشخيص المشاكل وايجاد الحلول المثلى لها، من خلال المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسائل العمل المختلفة؛

4. التركيز على الزبون: يركز بشكل رئيسي على المعرفة الدائمة بالحاجات الحالية والمستقبلية للزبون، القياس الدائم لرضاه على المنتجات المقدمة له و تتبع المنافسين وتحليلهم على أساس هذا الاتجاه؛

5. التركيز على الموارد والكفاءات: من خلال أساليب التدريب، تنمية الأفراد، تحفيزهم وتوفير بيئة عمل ملائمة للتطوير والإبداع؛

6. اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق: تتميز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات مبنية على آراء شخصية؛

7. نظام المعلومات والاتصال: يعتبر نظام المعلومات والاتصال من الركائز المهمة، التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد برنامج حلقات الجودة "**لإشيكاوا**" نموذجا لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات والتغيير من أجل انجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة؛

8. التحسين المستمر: يعتبر مرتكز إدارة الجودة الشاملة ومحصلة مجمل مبادئها بهدف تنمية المعرفة، تشجيع الإبداع ومختلف المهارات لدى كافة الأفراد نحو إكسابهم القدرة على التحكم في انتاج وتحسين الجودة باستمرار.[1]

رابعا: معايير إدارة الجودة الشاملة

إن الخطوة الأساسية في اتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة تنطلق من تبني نظام الإيزو (ISO 9000)، وهي مشتقة من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية للتقييس(International Organisation Of Standardisation) وتعرف بأنها: " سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة

[1] العربي بن حورة أمال، علي مكيد، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية كمدخل لتحسين جودة خدمتها– دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف المدية–** مجلة الاستراتيجية والتنمية ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد07،2011، ص140.

والخدمات." والتي تنقسم الى مجموعة من المواصفات، التي تعد فيها مواصفة (ISO 9000) إرشادية من أجل مساعدة المنظمة في تطبيق مواصفات الإيزو الفنية، والتي تشمل أربعة مستويات:[1]

1. ISO 9001: هو نموذج لضمان الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج والتركيب بالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع منتج ما منذ تصميمه الى غاية خدمات ما بعد البيع؛

2. ISO 9002: هذه المواصفات تغطي جميع المجالات سابقة الذكر، ماعدا التصميم، التطوير وخدمات ما بعد البيع، كما تطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج، الفحص، الاختبار والتركيب فقط؛

3. ISO 9003: تغطي عملية الفحص النهائي والاختبار، لاتعد نظام للرقابة على الجودة وانما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية لعملية الفحص والتفتيش؛

4. ISO 9004: هذه المواصفات تقدم توجيهات وارشادات تستعمل في تطوير عناصر نظم الجودة، وتحديد مدة وامكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، وهي تعتبر دليل المنظمة للتوافق مع المواصفة التي تختارها سواء كانت 9001، 9002، 9003 وبتالي فإن المواصفة 9004 تختلف جذريا عن المواصفات الأخرى باعتبار أن لهم صفة التعاقدية أي تتضمن صيغة التزام من المورد اتجاه العميل والتي تتطلب الحصول على الشهادة، عكس المواصفة 9004 فهي ارشادية فقط .

خامسا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية إيزو9000

تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة لإنتاج السلع والخدمات التي تحقق احتياجات وتطلعات المستهلكين والأطراف ذات المصلحة، أما مواصفات الإيزو 9000 فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية ممثلة في اتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية، الفنية والمواصفات الموثقة التي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومنه فإن هذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي في المنظمة.[2]

[1] مهداوي زينب، بودي عبد القادر، **أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار**، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد7، ديسمبر 2016، ص152.

[2] نادية حماش، **مساهمة الرأس المال الفكري في امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة– دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، 2016-2017، ص171.

ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين الجودة الشاملة والإيزو 9000 في النقاط التالية: [1]

1. أنَ مواصفة الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تنبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد كالمنظمة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف الإيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشترين، وتسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها من الفوز بالحصة السوقية ودعم نمو المنظمة؛

2. إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل سعيا منها لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلا متوافقا مع مواصفة الإيزو والحصول على الشهادة؛

3. مواصفة الإيزو 9000 تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة؛

4. تسعى المنظمات الصغيرة للحصول على شهادة الإيزو لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المنظمات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدرتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبون.

المطلب الثاني: إدارة التغيير والتطوير

خلال العقود الماضية برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة التنظيمات على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، ويعد التطوير التنظيمي مدخلا لتشخيص المشاكل الإدارية مستندا في ذلك للمعرفة بالعلوم الإنسانية.[2]

أولا: مدلولات التطوير التنظيمي

يشير مصطلح التطوير التنظيمي الى التفاعل والتكامل بين مضمونين فكريين هما:[3]

1. التطوير: "مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية**(Development)**، وتعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء "؛

---

[1] العشعاشي مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – آفاق وتحديات– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج بسعيدة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبوبكر بالقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، 2010-2011، ص62.

[2] عبد الحليم الحمزة، **التطوير التنظيمي لهيئات إدارة المياه لتحقيق الأمن المائي– دراسة ميدانية على الجزائرية للمياه وحدة تبسة–** مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي تبسي تبسة، العدد15، 2005، ص 245.

[3] بلعيد حياة، مقداد يسرى، **شبكة التطوير التنظيمي لنوادي الرياضة – دراسة ميدانية لشبيبة الساورة–** مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد3، العدد 4، ديسمبر 2017، ص139.

2. التنظيمي: "يتعلق بالمنظمة من خلال وصف المنظمة كيان ونشاط في آن واحد، يظم مجموعة من الأفراد المتفاعلين فيما بينهم، وكلما كان التفاعل ايجابي كل ما كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة".

– التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:" عملية مخططة، شاملة ومستمرة مدعمة من الإدارة العليا لتطوير المنظمة باستخدام العلوم السلوكية."[1]

ثانيا: مراحل التطوير التنظيمي

تمر عملية التطوير التنظيمي بمجوعة من المراحل يمكن ابرازها في النقاط التالية:[2]

1. التحري: يتمثل في الاتصال بأكبر عدد من الأفراد الذين لا علاقة لهم بالمشكل التنظيمي المهتم بدراسته، وتهدف هذه المرحلة الى تحديد أهداف التغيير، واقع العلاقات بين مختلف المصالح، تعرف المعنيين بالأمر الى واقع المشاكل المطروحة والى تصورهم للتغيرات الواجب إحداثها؛

2. التشخيص: يتم في هذه المرحلة التعرف بدقة على مشاكل التنظيم، إيجابياته وسلبياته مع شرح النتائج المتوصل إليها للمسئولين وإقناعهم بأهميتها؛

3. وضع برنامج التدخل: يقوم المتدخل بوضع خطة دقيقة يهدف من ورائها الى تطوير التنظيم وتجسيد التغيرات والإصلاحات المرغوبة، من هنا يحاول المتدخل أيضا الحصول على نوع من الإجماع على خطته بين المسؤول والأفراد العاملين الذين يشملهم التغيير؛

4. التدخل الحكومي: يختار المتدخل هنا مصلحة يبدأ فيها تنفيذ مهمته باستعمال الطرق والتنظيمات المستخدمة في تطوير التنظيم (اجتماعات، المناقشة، فرق العمل والحلقات الدراسية والتكوينية...الخ)؛

5. توسيع التدخل: يقوم المتدخل بتوسيع عمله ليشمل مصالح ودوائر أخرى، مستفيدا في ذلك من خبرته التي يكتسبها من خلال أعضاء التنظيم في المراحل السابقة؛

6.متابعة وتقييم النظام الجديد: تهدف الى تقييم نواتج العمل لتحديد الانحرافات ومعالجتها.

[1] كاس عبد القادر، **دور التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الإداري**، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد4، 2012، ص318.

[2] طيب سعيد، نفس المرجع السابق،ص892.

ثالثا: تقنيات التطوير التنظيمي

تتعامل تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي مع الجوانب التشغيلية للتغيير ممثلة في ذلك الوسيلة التي تحقق أهداف التطوير التنظيمي، الاً أن قبل اختيار أي تقنية من تقنيات التدخل يجب أخذ طبيعة المشكلة والهدف الرئيسي من عملية التطوير، الأنماط الثقافية والسلوكية ودرجة المقاومة بعين الاعتبار لتحديد التقنية المناسبة من بين التقنيات التطويرية الشائعة ونذكر منها ما يلي:[1]

1. بحوث العمل: تبدأ بالتشخيص التمهيدي للمشكلة أو الظاهرة، لتنتقل بعدها الى جمع المعلومات من الجماعات التي تتعامل معها، ثم توصيل وتغذية هذه المعلومات الى جميع من قاموا بجمعها لتكوين صورة واضحة ومتكاملة لتوظيف واستثمار هذه المعلومات بواسطة مناقشتها مع الأفراد وبيان رأيهم واقتراحاتهم عليها، لتتمكن في الأخير من صياغة خطة العمل القابلة للتنفيذ من أجل تحسين الأداء؛

2. الإدارة بالأهداف: أسلوب يقوم من خلاله مسؤولي الوحدات المشاركة من تحديد الأهداف العامة والأهداف الفرعية لوحداتهم مع تحديد الوقت المناسب لإنجازها؛

3. توسيع العمل: أسلوب آخر من أساليب التطوير التنظيمي، وذلك بإضافة مهام نوعية أخرى تؤدي الى التشويق، التنويع وإزالة الملل الذي قد ينتج من أداء حركات محددة أو خطوات قصيرة متكررة؛

4. تحسين نوعية الحياة: تشمل كل الجهود الهادفة لتحسين حياة الأفراد العاملين بالمنظمات، وقد تعددت أساليبها عبر مراحل تطورها فقد بدأت تحت مسمى دوائر النوعية، إغناء العمل، الإدارة بالمشاركة والسلامة العقلية للأفراد العاملين، أما في وقتنا الحاضر فلم يعد يطلق على البرنامج بعينة أو أسلوب بذاته بل أصبحت نظرة حضارية وفلسفة عملية تضعه في مكانه السليم وتحرص على تحقيق ذاته وكرامته ؛

5. التحول التنظيمي: يعبر عن التغيير الجذري، السريع، الواسع النطاق والذي من شأنه أن يغير تعامل المنظمة مع بيئتها أو تقلب تقنياتها وأساليبها، فهي عكس استراتيجية التغيير التدريجي التراكمي التي تعتمد على خطة طويلة الأمد وتنفذ بمراحل زمنية متعاقبة؛

[1] نسيمة أحمد الصيد، **التطوير التنظيمي– مقاربة سوسيو تنظيمية–** مجلة مقاربات مجلة دولية أدبية، علمية وثقافية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد4، 2013،ص245.

6. شبكة التنمية: تعد هذه التقنية من بين أهم التقنيات الخاصة بالتطوير التنظيمي شمولا واتصافا بالانتظام، فهي تركز على استخدام تقنيات أخرى لتكوين الفرق، أسلوب الإدارة بالأهداف وتجميع هذه التقنيات يؤدي الى تكوين شامل ومنظم لتقييم أداء المنظمة ومساعدتها على الانتقال للنمط الأمثل لها.[1]

رابعا: علاقة إدارة التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، فالتطوير التنظيمي يتضمن دراسة أوضاع وظروف المنظمة، وضع خطة متكاملة لتطويرها، تخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير، الأمر الذي يستدعي من المنظمة التنبؤ بضرورة التغيير ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهته، فهو أحد الوظائف الرئيسية في المنظمات التي تستخدم فيه الإدارة العليا بعض الجهود طويلة الأجل التي تتصف بالاستمرارية والاستعداد لمواجهة التغيرات المحتملة بهدف التقليل من درجة مقاومة الافراد للتغيير، ومن الطرق التي يمكن للإدارة استخدامها في خلق نوع من الجهد المستمر والمنتظم الذي يستجيب بفعالية للتغييرات التي تحدث في المنظمة والبيئة هي طريقة التطوير التنظيمي.[2]

[1] بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي والمؤسساتي، يومي12-13 ماي- 2010، ص8.

[2] بلعور سليمان، نفس المرجع السابق، ص6.

جدول رقم(01-04): أوجه المقارنة بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
تحتاج المنظمة لتعديل وتطوير أنظمتها عندما تستدعي الحاجة كظهور نظم إنتاجية، تكنولوجيا جديدة، تغيير المفاهيم الإدارية، اتباع أساليب إدارية أكثر حداثة.	سمة من سمات المنظمة ومنهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على الأقل تقدير التغييرات المستمرة في البيئة .
قد تتشابه كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في الدراسة المنتظمة والمستمرة لمكونات المنظمة، وضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الموارد اللازمة لعملية التطوير.	يشتمل التغيير على برنامج عمل متكامل ومستمر لتشخيص أوضاع المنظمة وتحديد مجالات التغيير بها ثم إتمام عمليات التغيير والتأكد من فعاليتها.
يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف .	يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية، بما يجعلها قادرة على التعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها.
أحد مدخلات التطوير التنظيمي دراسة قيم، معتقدات الأفراد العاملين والثقافة السائدة وغيرها من النواحي السلوكية التي تساعد على تحديد أساليب التطوير بالإضافة الى دراسة بيئة العمل للتكيف معها.	أحد أهم مدخلات إدارة التغيير التنظيمي هو وجود جهاز، وسيلة أو توجه دائم للرصد والتنبؤ بكافة المتغيرات التي تحدث أو قد تحدث في البيئة الخارجية والداخلية، مع تحديد البدائل المناسبة للتعامل معها.
تتفق إدارة التطوير التنظيمي مع إدارة التغيير التنظيمي في أنها ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط، بل مسؤولية جميع الأفراد العاملين لتحقيق المصالح المشتركة فيها.	تمتد لتشمل مشاركة كافة المستويات الإدارية، الوحدات التنظيمية ويتوقف نجاح عملية التغيير على التعاون، كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات العاملين.

المصدر: بوريب طارق، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي– دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، 2014-2015، ص72.

يوضح الجدول أعلاه أهم أوجه المقارنة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، من خلال إبراز أهم الفروق الأساسية بين المصطلحين بالرغم من وجود تداخل وترابط كبير بينهما، كما يوضح الجدول أن إدارة التغيير التنظيمي أشمل وأعم من التطوير التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر كجهد تطويري يمس جميع أنحاء المنظمة من خلال إبراز أهم الجوانب التطويرية الشاملة والحركية الدافعة للتطوير التنظيمي.

المطلب الثالث: إدارة التغيير والابتكار في المنظمات

إن تحقيق ابتكار القيمة يعود الى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الموارد والتقنيات العالية، الخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاط منظم ومتميز من أجل الوصول الى ما هو جديد، نظرا لكونه لم يعد ينظر له على أنه ميزة تنافسية فقط وإنما أصبح يدخل في بناء استراتيجية المنظمات.[1]

أولا: مفهوم النظام الوطني للابتكار

تعددت الدراسات التي تناولت مصطلح الابتكار، وفقا للمدارس الفكرية ووجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم حيث تم تعريف الابتكار في المنظمات وفق اعتبارات عديدة نظرا لكونه لا يقتصر على مجال معين، وفي كل مجال كان علمائه يضعون تعريفا يتناسب مع مجال تطبيقه.

1. **تعريف النظام الوطني للابتكار**: " شبكة من الهيئات العمومية والخاصة التي تخلق عبر تفاعل أنشطتها تراكم وتحول المعارف والكفاءات، التي تعد أصل التكنولوجيا الحديثة التي تشتمل على المنظمات الاقتصادية، الجامعات، معاهد البحث العمومية والمختلطة، معاهد الملكية الفكرية...الخ".[2]
2. **تعريف الابتكار في المنظمات**: " التقدم الناجح لشيء جديد نافع أو طريقة جديدة لأداء والأعمال."[3]

ثانيا: أنواع الابتكارات

توجد تصنيفات عديدة للابتكار وذلك حسب خصائصه، طبيعته ودلالاته المختلفة التي تعتبره كظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات تصنيف ستيوارت الذي يصنف الابتكار الى ثلاثة أنواع أساسية كما هي موضحة في النقاط التالية:[4]

1. **ابتكارات كبيرة**: تتعلق بالسلع الجديدة، التقنيات والتكنولوجيات التي من شأنها احداث تغييرات كبيرة؛
2. **ابتكارات أساسية**: تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة (الدارة الكاملة في صناعة الإلكترونيات)؛

---

[1] صدوق فتيحة، ضيف أحمد، **علاقات سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال والدراسات الاقتصادية**، مجلة جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد7، 2015، ص57.

[2] رضوان عادل، **إمكانية تطوير النظام الوطني للابتكار بالجزائر على ضوء تجربة ماليزيا**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد2، العدد8، 2008، ص258.

[3] بزقراري عبلة، **أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة عمر بن عمر بولاية بسكرة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 25، جوان2014، ص259.

[4] مرابطي عبد الغاني، **تموقع المنظمات بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس المدية، العدد4، سبتمبر 2015، ص61.

3. **ابتكارات التحسين**: ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين، والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

ثالثا: صفات العمل الابتكاري

حاول بعض الكتاب والباحثين وضع مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين يشكل ابتكارا أم لا، بوضع مجموعة من الصفات للعمل أو التصرف الابتكاري هي:[1]

1. أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه؛

2. أن يكون الابتكار شيئا مقصودا وليس أمرا عارضا؛

3. أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني؛

4. أن يهدف الابتكار الى تحقيق فائدة للمنظمة، بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الواسع.

رابعا: الفرق بين الابتكار والاختراع

هناك خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما ويستخدم المصطلحين للدلالة على نفس الشيء وهو راجع لدرجة التشابك الكبيرة بينهما التي ساهمت في افراز هذا الخلط، الاَ انه يمكن ابراز أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:[2]

1. تتم عملية المقارنة بين الاختراع والابتكار على أساس أن الاختراع يعني ايجاد مورد جديد للمنظمة، بينما يعمل الابتكار على إدماج هذا المورد في سلعة تطرح فيما بعد للسوق، أي أن الابتكار يمثل الجسر الواصل بين الاختراع والسوق كون أن الاختراع يشمل انتاج معارف جديدة بينما يعمل الابتكار على تجسيد هذه الأفكار في الواقع (تطبيق الاختراع)؛

2. يرى أحمد محمد عبد الجواد أن الابتكار هو القدرة على الاختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين المصطلحين مفادها أن الابتكار هو التطبيق الناجح للاختراع؛

3. ترى ميليا ولاثام أن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع وتعطي مثالا على الليزر بأنه اختراع وأن الأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر من خلال العلاقة التالية:[3]

الابتكار= الاختراع + التطبيق التجاري.

---

[1] دن أحمد، بن سالم عبد الحكيم، **دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر**، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد7، جوان2015، ص252.

[2] محمودي أحمد، **دور الابتكار التسويقي في تحقيق اليقظة التنافسية لمجمع صيدال**، المركز الجامعي تسمسيلت، المجلد4، العدد8، 2010، ص223.

[3] رادي نور الدين، **الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة – دراسة تجارب عالمية–** مجلة الابتكار والتسويق، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، العدد1،2014، ص 134.

أي تعتبر الاختراع بمثابة بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا أما الابتكار فيعني تجسيد هذه الأفكار، غير أن هذا المفهوم ركز على الأفكار التي ترتبط بالتكنولوجيا بشكل كامل في المجال التجاري، الاَ أن في العنصر الذي سبقه نجد أن الابتكار مرهون بوجود الاختراع كما يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق تجاري للاختراع وبتالي إذا نضرنا الى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي فقط، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.

خامسا: علاقة التغيير التنظيمي بالابتكار في المنظمة

يمكن اعتبار الابتكار كأحد فروع التغيير التنظيمي، إذ تعمل المنظمات على ايجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الابتكارية مع المنظمات الأخرى، خاصة وأن المقدرة الإدارية على الابتكار وتصميم منظمات مبدعة يزيد من أهمية التغيير، نظرا لأن أغلب المنظمات المبتكرة يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير من خلال توفر مجموعة من النقاط يمكن ابرازها في ما يلي:[1]

1. مراجعة التغيير والابتكار في المواقع الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي؛
2. فحص التغيير للاتجاهات التالية: تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، إدارة المنظمة والعولمة؛
3. الاهتمام بالاهتمام وتوضيح طبيعة العلاقة بين نشر الابتكار وتبني الأفكار.

المطلب الرابع: إدارة التغيير والإبداع الإداري

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظرا للتقدم الهائل في العلم وما نتج عنه من تغيرات اقتصادية، اجتماعية وثقافية معقدة وديناميكية ، مما يتطلب من المنظمات التكيف مع هذه التحديات لضمان البقاء والاستمرار، إذ أن التغيير أصبح حقيقة في حياة المنظمات وأن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة المستمرة لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

أولا: مفهوم الإبداع الإداري

يطلق على العالم المعاصر بِعَصرِ التكنولوجيا، العصر الذي يتسم بالتغيير والتطوير بشكل سريع ومستمر، وهذا ما أدى إلى زيادة واحتدام شدة المنافسة بين المنظمات، ولكي تكون هذه الأخيرة في الريادة وجب توفر مجموعة من الأمور وإحداها ما يعرف بالإبداع الإداري .

[1] شيشة نوال، **أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة–** مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد2، العدد17، 2017، ص140.

1. **الإبداع لغة** (Innovation):" الإبداع لغة مشتق من الفعل أبدع، وأبدع الشيء وابتدعه، أي اخترعه."[1] أما في **القرآن الكريم** فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير الى ذات المعنى فمثلا قوله تعالى في سورة البقرة:[2] " **بَدِيعُ السمَاوَاتِ وَالأَرْضِ أنّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُل شَيْءٍ وهو بِكُلِ شَيْءٍ عَلِيمٌ** " .كما جاء في قوله تعالى:[3] " **بَدِيعُ السمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْراً فَإِنما يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ** "، حيث جاءت بمعنى المبدع الى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق.

أما قوله تعالى في سورة الأحقاف:[4] " **مَا كُنْت بِدْعًا مِنْ الرسُل وَمَا أَدْرِي مَا يفْعَل بِي وَلاَ بِكُمْ، إِنْ أَتبع إلا مَا يُوحَى إِلَي وَمَا أَنَا إلا نَذِير مُبِين** " أي الإبداع هو عمل إلاهي لأنه ايجاد وخلق من عدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقا بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد.

2. **اصطلاحا:** تباينت التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف الهدف لهذه التعريفات، تنوع الآراء عند العلماء والباحثين ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- **عرف الإبداع بأنه:** " عملية إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة ".[5]
- **كما عرفه الدكتور مروان جمعة درويش بأنه:** "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتكون استجابته مختلفة وتتضمن هذه العملية منتجات، خدمات، تقنيات أو عمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة."[6]

بناءا على ما تقدم يتضح أن الإبداع الإداري هو: "الأفكار التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المنظمات، وان تكون أكثر خدمة للمجتمع ".

---

[1] القحطاني لاحق بن عبد الله، **الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص7.

[2] سورة الأنعام، الآية 151.

[3] سورة البقرة، الآية 117.

[4] سورة الأحقاف، الآية8.

[5] Young.T.T, & Chen H.C, **Impact Of Role Ambiguity and Role Conflict On Employee Creativity**, African Journal Of Business Management, Taiwan, Vol 4,No 6, 2010,p869.

[6] مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري وفروع البنوك العاملة في فلسطين**، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، يومي 26-2006/04/27، ص 10.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الابتكار والإبداع

هناك من يترجم مصطلح (Innovation) الى كلمة الإبداع في حين أنَ المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار، وقد استخدم البعض مصطلح التجديد مقابل لكلمة (Innovation)، كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (innovation and Entrepreneurship) حيث ترجمت الى العربية تحت عنوان التجديد والمقاولة، مع الإشارة الى التجديد الذي يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن بيتر دراكر استخدمها بالمعنى الواسع للابتكار الجذري، ويمكن ابراز أوجه الاختلاف بين المصطلحين في النقاط التالية: [1]

- يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها؛
- الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أي تحويل الفكرة الى منتج، أي أنَ الابتكار هو إضافة شيء مادي على شيء نظري كاستعمالات جديدة أو طرق جديدة للاستخدام بما يناسب الزبون.

ثالثا: حاجة المنظمة الى الإبداع الإداري

تواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي، مما يستدعي منها ايجاد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعدها على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فإن أي منظمة لا تتبنى الإبداع وتجعله من أولوياتها سيكون مصيرها التقادم والإفلاس، ومن أهم أسباب حاجة المنظمات للإبداع نذكر ما يلي: [2]

1. تبني الشخصية المبدعة لما لها من أهمية كبيرة في تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ورفع كفاءتها؛
2. تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة؛
3. الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من الخصوصية والمتطلبات الشخصية دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكييف؛

[1] بيطاط نورالدين، بوالزليفة صابر، **آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة، مجلد1، العدد2، 2006، ص178.

[2] شريف غياط، زدوري أسماء، **تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات**، الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة قالمة، يومي12-13/ 2010/03، ص09.

4. يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما تستلزمه من تغييرات في هيكل المنظمة، وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة، الاستمرار، التوسع والتطلع دائما نحو الأفضل؛

5. مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو اقتصاد السوق.

رابعا: أنواع الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة أنوع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي على النحو التالي:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد(Individual Innovation): يقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد العاملين الذين يمتلكون قدرات إبداعية التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات، الاستعدادات والميول الذي أحدد من خلاله بعض خصائص الفرد المبدع كما هو موضح في النقاط التالية:[1]

– **المعرفة:** تتطلب الوقت الكبير لإتقان العمل؛

– **التعليم:** يقصد به التعليم الذي يؤكد على المنطق؛

– **الرؤية:** تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة؛

– **المشاركة الآمنة(Safety Participation)**: إنَ البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير عن أفكارهم التي تساهم في تعزيز الإبداع الناجح؛

– **دعم الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع يجب توفير الدعم من قبل الجماعة أو المنظمة في حد ذاتها.

2. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة(Organisational Innovation): هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها، عملها وغالبا ما يكون عملها نموذجيا ومثاليا لباقي المنظمات الأخرى، حيث ركز بعض الباحثين على نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات هما:[2]

– **الإبداع الفني:** يتعلق نشاطات المنظمة الأساسية التي تنتج عنها السلعة أو الخدمة.

– **الإبداع الإداري:** يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة المختلفة.

---

[1] علي عبد الرحمان محمد مرعى، **مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية– محافظة الشرقية**– مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، كلية التربية، العدد15، جانفي 2014، ص404.

[2] عواطف مام، خضرة حلاب، **الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد0، أفريل2016، ص27.

3. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة (Group Innovation): هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة واعتمادا على ذلك فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل، تبادل الآراء والخبرات فيما بينهم ويتأثر إبداع الجماعة بعدة عوامل يمكن إبرازها في النقاط التالية:[1]

– تشجيع التماسك بين أفراد الجماعة يزيد من شعور تحقيق الذات، الأمان النفسي، زيادة الرضا والشعور بالمسؤولية الفردية وكذا زيادة العمل الجماعي المشترك؛

– المشاركة في طرح الآراء واتخاذ القرارات الذي يتطلب تشجيع حرية التفكير والتعبير عن الرأي؛

– التركيز على المتغيرات من خلال الأفراد العاملين بدلا من المقارنة بينهم ؛

– تشجيع استخدام وسائل الإبداع المختلفة.

المطلب الخامس: إدارة التغيير وإعادة الهندسة

قد تبدو كلمة الهندسة (**الهندرة**) غريبة على سماع الكثيرين، فالهندسة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين (**هندسة**) و (**إدارة**) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (**Business Reengineering**) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل، ظهرت الهندسة في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي لفظ الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (**هندرة المنظمات**) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة، بما تحمله من أفكار حديثة لإعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العاملة في عالمنا الحالي.[2]

أولا: فلسفة هندسة التغيير

تعتبر الهندسة منهجا متخصصا يقوم على التفكير بصورة جديدة لتحقيق الرغبات لمختلف الزبائن، العاملين وتوجهات الإدارة بهدف إدخال تحسينات ترفع من كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمة.

1. تعريف إعادة الهندسة: للهندسة تعاريف كثيرة تناولت هذا المصطلح، من أشهرها ما يلي:

[1] سليمة علي بن يحي، **دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية**، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة2، المجلد3، العدد2، 2007، ص299.

[2] محمد أحمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، **المرجع الحديث في الهندسة الإدارية**، بدون طبعة، مكتبة الملك فهد إثناء للنشر، جدة، 2014، ص26.

– عرف كل من مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة الهندسة بأنها: " إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية."[1]

– عرفها أماكوم (Amacom) بأنها: "إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات المحققة للقيمة المضافة."[2]

– التعريف الإجرائي لإعادة الهندسة: " إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة وكذلك للنظم، السياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف زيادة الإنتاجية بصورة خارقة."[3]

2. الفرق بين إعادة الهندسة والهندسة: تتكرر جهود إعادة الهندسة عدة مرات خاصة في حال لم تنسجم برامج إعادة الهندسة مع التوجهات العامة للمنظمة، نظرا لأن الأنظمة التشغيلية الجديدة التي تعتمدها المنظمة بعد إعادة الهندسة لن تستمر الى الأبد، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار لحالات التغيير السريعة التي تمر بها المنظمة، أما الهندسة فتحدث بالفعل مرة واحدة دون تكرار. [4]

جدول رقم (01–05): المقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها

المنظمات التقليدية	المنظمات المعاد هندستها
– مهام بسيطة (تقسيم العمل)؛	– أعمال متعددة الأبعاد؛
– عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة؛	– أفراد عاملين معززي السلطة؛
– تدريب الموظفين؛	– تحقيق الأفراد العاملين؛
– رفع الرواتب يستند على التغيير؛	– رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة بالأداء؛
– يقوم المدير بالإشراف والسيطرة؛	
– بنية منظمتيه هرمية ؛	– يقوم المدير بالتدريب وتقديم نصائح؛
– فصل الواجبات والوظائف؛	– بنية أفقية وفرق وظيفية متداخلة؛
– عمليات خطية ومتسلسلة؛	– عمليات متوازية ومتلاقية؛
– العمل في المكاتب، أعمال تفتيش وسيطرة.	– العمل في أي مكان أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة.

المصدر: بلعور سليمان، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08–09 مارس2005، ص476.

[1] بن لحبيب بشير، **دور إعادة الهندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط ، العدد6، أكتوبر 2017، ص415.

[2] خبيزي سامية، **تجسيد التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال مدخل إعادة الهندسة**، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر، للعلوم الإسلامية قسنطينة، العدد13، جوان2016، ص96.

[3] بوحنية قوي، **إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد5، 2007، ص137.

[4] بن لحبيب بشير، **أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية – مدخل إعادة هندسة العمليات أنموذجا**– مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد21، نوفمبر2016، ص45.

ثانيا: علاقة إعادة الهندسة بإدارة التغيير

تعتبر إعادة الهندسة كمنهج للتفكير الابتكاري لدى قيادات المنظمة، خاصة وأنه تتوقف على رغبتهم الأكيدة في تحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين منها، باعتبارها أحد أنواع التغيير التنظيمي الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها مختلف المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها، أساليبها وإجراءات العمل لديها، من أجل التغلب على التحديات الناتجة عن توجه العالم نحو الانفتاح الاقتصادي.[1]

ثالثا: متطلبات نجاح تطبيق إعادة الهندسة وأهم عراقيلها

تهدف عملية إعادة الهندسة الى ايجاد أساليب وعمليات إدارية، تكون أكثر ملاءمة لإنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر لخدمة المجتمع بطريقة أحسن، الاَ أن إعادة الهندسة كغيرها من المداخل تعترضها جملة من العوائق التي تستدعي وجود أساليب للتعامل معها، تنميتها وتشجيعها.

1. **متطلبات نجاح تطبيق إعادة الهندسة:** يحتاج تطبيق عملية الهندسة الى جملة من العوامل الضرورية لضمان نجاحها يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:[2]

- ارتباط برنامج الهندسة بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع ضرورة توفر الاتصال الفعال؛
- قناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج الهندسة لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة؛
- تمكين الأفراد العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لجعلهم ذوي مهارات متعددة؛
- اعتماد ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.

2. **معوقات تطبيق إعادة الهندسة:** تعترض عملية إعادة الهندسة مجموعة من القيود التي تحد من فاعليتها وتؤدي الى فشل عملية إعادة الهندسة في المنظمات والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:[3]

- ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة وعدم وجود رؤية واضحة اتجاه هذا المفهوم؛
- تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حاليا وسيطرة البيروقراطية على نظام الإدارة؛
- عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، غياب تبادل الخبرات وعدم الاستفادة من التجارب الناجحة .

---

[1] إياد علي الدجيني، ماجد الفرا، **أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة جامعة دمشق، مجلد29، العدد1، 2013، ص323.

[2] فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، **مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة)– دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية**– مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد6، 2015، ص196.

[3] عبد الله سمير البحيري، **دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة، 2015، ص147.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستي لهذا الفصل توصلت الى أن إدارة التغيير أصبحت تحظى بمكانة كبيرة وأهمية بالغة في منظمات الأعمال الحديثة، التي يغلب عليها طابع التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة، أساليب العمل، أجهزة الاتصال، الأدوات والوسائل المستخدمة في توفير كم هائل من المعلومات الصحيحة والسريعة بشكل مستمر في الوقت والمكان المناسبين، الأمر الذي جعل من التكنولوجيا الحديثة وسيلة مهمة في تسهيل الحصول على المعلومات، الحفاظ عليها وتنميتها بما يتناسب مع أهداف المنظمة ورسالتها، خاصة مع تزايد التحديات التي تواجه نشاط المنظمات الحديثة اليوم من مظاهر المد العولمي، تطور وسائل الاتصال، التكنولوجيا والانفتاح على عالم الأسواق الذي ساهم من تفاقم حدة المنافسة، هذه الأخيرة أجبرت المنظمات على إدماج مجموعة من المداخل المتباينة من حيث الوسائل والاهداف، بحيث يقوم بعضها بإجراء تحسينات وتغييرات سطحية بينما يعمل البعض الآخر على إحداث تغييرات جذرية على نطاق واسع، مشكلة بذلك تكامل وتفاعل بين المداخل التي تضمن من خلاله نجاح برامج التغيير في تحقيق أهدافها، ممَا ينعكس بدوره على تعزيز نتائج الأداء في المنظمة وتميزها على باقي المنظمات المنافسة.

الفصل الثاني:

تميز الأداء كنموذج لقيادة التغيير

تمهيد

يعتبر موضوع التميز في الأداء من الموضوعات الشائكة التي تفرضها متطلبات العصر الحالي، حيث تحظى بأهمية بالغة من منظور المنظمات التي تحاول رفع الأداء الى مستوى يفوق توقعات زبائنها، وتستند في ذلك الى جملة من الشروط والقواعد اللازمة التي تستدعي توفر المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتسارعة، التي تفرضها البيئة باستمرار والعمل على التكيف معها، خاصة في ظل عالم الأعمال الجديد الذي يتسم بحدة وقوة المنافسة في بيئة الأعمال مع ضرورة مراعاة الأحكام القانونية المفروضة على المنظمات، في إطار نشاطها بغرض ضبط السير الحسن للتنافس فيما بينها مراعية في ذلك الجوانب الأخلاقية والقانونية سارية المفعول، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الفصل من خلال تقسيمه الى أربعة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء في المنظمات؛

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المنظمات الحديثة؛

المبحث الثالث: الإطار الأساسي لتميز الأداء في المنظمات.

المبحث الأول: ماهية الأداء في المنظمات

تعددت وجهات نظر المدارس والعلوم في تحديد ماهية الأداء عبر مراحل تطور الفكر التنظيمي، الذي يخضع لمجموعة من العوامل المؤثرة التي تستدعي تحديدها وضبطها بشكل دقيق، من أجل التكيف معها بشكل يضمن استمرارية المنظمة، باعتباره أحد الأدوات الفعالة في تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يساهم في زيادة تحريك الدوافع الذاتية نحو الإنجازات المستقبلية بكل إيجابية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهم المصطلحات المرتبطة به

يختلف مدلول مفهوم الأداء في المنظمة باختلاف نظرة الأفراد والجماعات المستخدمة له، فهوم مرتبط ارتباط وثيق بسلوكيات الفرد والمنظمة، ويشكل حجر الأساس فيها باعتباره تحصيل حاصل لجميع الأنشطة والمهام، هذه الأخيرة تتطلب بدورها تظافر وتفاعل مجموعة من العناصر والمكونات، حتى تضمن نجاح الأداء.

أولا: مفهوم الأداء

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت مصطلح الأداء، ويرجع السبب في ذلك الى تباين وجهات نظر الباحثين واختلاف طبيعة الدراسات بحسب متطلبات الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسات.

1. **تعريف الأداء**: يعتبر الأداء بمثابة الصورة العاكسة لمكانة المنظمة، والذي ينعكس في مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، حيث يمكن تناول بعض التعاريف التي تناولت مصطلح الأداء كما هو موضح في النقاط التالية:

– **الأداء لغة**:"يعود أصل كلمة الأداء الى المصطلح اللاتيني "**Performare**" أي إعطاء كلية الشيء لشيء ما، واشتق منها المصطلح الانجليزي **"Performance"** ويقصد به انجاز العمل بكفاءة وفعالية."[1]

– **من معاجم اللغة يتضح أن الأداء**: " مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء بمعنى أوصله واسم الأداء يقصد به أدى الأمانة وأدى الشيء وقام به." [2]

---

[1] بن خليفة حمزة، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد10، الجزء3، 2017، ص105.

[2] بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة حالة العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009، ص72.

– **الأداء اصطلاحا:** تباينت التعاريف التي تناولت الأداء اصطلاحا باختلاف المناهج ووجهات النظر التي تناولت هذا المصطلح، يمكن ابراز أهم التعاريف في النقاط التالية:

- **يعرف الأداء بأنه:** " العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى الأهداف، باستخدام موارد وامكانيات معينة."[1]
- **يعرف الأداء أيضا بأنه:** " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، والعمل على استغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."[2]
- **كما يعرف الأداء بأنه:** " قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية."[3]
- **يعرف الأداء كذلك بأنه:** " علامة على قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف المستقلة بكفاءة وفعالية."[4]
- **يعرف أيضا بأنه:** "العلاقة بين قيمة الإنتاج واستهلاك الموارد."[5]
- **من خلال ما سبق يمكن القول أنَ:** " مجموعة من الأنشطة التي تعتمد الخبرات، الوسائل والعمليات كمدخلات، تنعكس في الأخير في شكل مخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها."

[1] عمر تيمجغدين، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية– دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوعريريج**– رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، 2012–2013،ص48.

[2] محمد العابد، علي مكيد، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد7، 2016، ص 185.

[3] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها – دراسة حالة ملبنة الاوراس**– مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ، العدد1، 2011–2012، ص29.

[4] Iskandar Muda, Ahmad Rafiki, Martua Rezki Harap, **Factors Influencing Employee's' performance: Astudyon the Islamic Banks is Indonesia**, International Of Business and Social Science, Vol5, No2,February 2014, p74.

[5] Mohamed Bouamama, **Nouveaux Défis Du Système De Mesure De La Performance: Cas Des Tableaux De Bord, Gestion Et Management**, Université De Bordeaux, Français,2016, P31.

2. **خصائص الأداء:** يتمتع الأداء في المنظمات بمجموعة من الخصائص يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:[1]

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المنظمة، بحيث تتوارث هذه الخبرات من جيل الى آخر بشكل يجعل المنظمة لا تتأثر بغياب أو تغيير القيادات؛
- الاعتماد على الأداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة، وضمان العمل فيها (عدم تفرد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار)؛
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة، وذلك بتباع السياسات، النظم والقوانين المعتمدة؛
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المنظمة نحو تطوير المنظمة في إطار واضح من الواجبات، المسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمنظمة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
- التركيز على المورد البشري، تنميته، تأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المنظمة في التوظيف؛
- تعزيز ولاء وانتماء الأفراد العاملين للمنظمة وأنظمتها، باعتبارها منظمة للجميع تتطلب العمل الدائم للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها؛
- يضمن العمل في المنظمة خلق قيادات بديلة ويتيح للمتميزين من أجل ممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

3. عناصر الأداء

يتطلب الأداء الفعال توفر مجموعة من العناصر، نظرا لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للأفراد العاملين في المنظمات، لذلك لا بد من التعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:[2]

---

[1] إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي– دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**– أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التربية، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، 2010-2011، ص149.

[2] يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العلجة، **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام**– دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة– مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد2، جويلية2011، ص1410.

- **كفايات الفرد العامل**: تعني ما لدى الفرد العامل من معلومات، مهارات، اتجاهات وقيم فهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الفرد؛

- **متطلبات العمل (الوظيفية)**: تشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛

- **بيئة التنظيم**: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعَّال، التنظيم، هيكله، أهدافه، موارده، مركزه الاستراتيجي، الإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية؛

- **محددات و معايير الأداء الوظيفي** : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، نظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

ثانيا: المصطلحات المرتبطة بالأداء

يرتبط مصطلح الأداء ارتباط وثيق بمكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المنظمات المتميزة هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية في تسييرها من أجل تعزيز أدائها، زيادة إنتاجيتها وتنافسيتها على المدى البعيد.

1. **الكفاءة (Efficacité)**: إن مفهوم الكفاءة يتصل بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنها ترتبط باقتصادية العمل فكلما كانت المدخلات أقل من المخرجات كلما كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء.[1]

– أنواع الكفاءة: يوجد نوعين من مقاييس الكفاءة حسب ما تقتضيه متطلبات الدراسة يمكن ابرازهما في النقاط التالية:[2]

[1] سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، **دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية–** المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد09، نوفمبر 2018، ص 128.

[2] محمد الجموعي قريشي، **قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)–** دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات– مجلة البحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11، 2012، ص12.

- **الكفاءة الإنتاجية:** تتضمن العملية الإنتاجية الجانب التقني الذي يتمثل في عملية التوليف بين عناصر المدخلات لإنتاج كمية من المخرجات، ويعبر عن هذا الجانب بمقياس الكفاءة التقنية **(Technical Efficiency)** التي تهدف الى تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة، أما الجانب الثاني فهو تكاليفي يتعلق بأسعار المدخلات، ويعبر عنه بمقياس الكفاءة السعرية **(Price Efficiency)** أو كفاءة التكلفة **(Cost Efficiency)** التي تعرف بأنها: " إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج، وعليه فالكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية والكفاءة السعرية أي حاصل ضرب مؤشر الكفاءة التقنية ومؤشر الكفاءة السعرية ؛
- **الكفاءة الهيكلية** : يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية عن الكفاءة التقنية لصناعة ما أو قطاع ما وقد قدمه الأمريكي **Farrell** سنة 1957 وطوره كلا من **Forsund** و **Hjalmarsson** في دراستيهما سنتي (**1974–1978**)، يهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة وتحسن أدائها بالاعتماد على أفضل منظماتها.

وتقاس الكفاءة الهيكلية لصناعة ما حسب **Farrell** بحساب المعدل المرجح أو المعدل الموزون للكفاءة التقنية للمؤسسات التي تشكل الصناعة؛ ويكون الترجيح بمعامل الكمية لكل مؤسسة داخل الصناعة، والذي يمثل الكمية المنتجة للمؤسسة إلى الكمية المنتجة للصناعة، وعليه تكون الكفاءة الهيكلية للصناعة هي محصلة الكفاءة التقنية للمؤسسات مضروبة في معاملاتها الكمية على عدد المنظمات، بينما يرى **Forsund و Hjalmarsson** أن حساب الكفاءة الهيكلية للصناعة يتم بأخذ المتوسط الحسابي للمدخلات والمخرجات بدلا من المعدل المرجح، الذي قد يكون كفء من الناحية التقنية ولكنه ليس كفء من الناحية الاقتصادية، وذلك اعتمادا على فرضية عدم تجانس دوال الإنتاج للمؤسسات داخل الصناعة.[1]

– **قياس الكفاءة:** يقوم مقياس الكفاءة بوصف كيفية استخدام الموارد في المنظمات وصولا للأهداف المحددة، وذلك من خلال تقييم الإنتاج على المستوى الجزئي، أي أنها تعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات وتقاس الكفاءة عادة باتباع الطريقة التالية:[2]

نسبة الكفاءة = المخرجات / المدخلات

[1] محمد الجموعي قريشي، نفس المرجع السابق، ص13.

[2] الداوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد7، 2009-2010، ص221.

تشير العلاقة الرياضية أعلاه أن هذا المقياس يتناول المؤشرات المالية للمنظمة، وبالتالي يقيس مستوى تحقيق النتائج من خلال العلاقة بين المخرجات والمدخلات، ولا يتطرق إلى كفاءة الإدارة أو الجوانب الغير المالية في المنظمة، فمثلا في المجال الصحي فإن الكفاءة تعني الخدمات المقدمة مع استخدام أقل ما يمكن من التكاليف أو الحصول على أقصى خدمات مع استخدام ميزانية محددة.[1]

2. **الفعالية (Effectiveness)**: تعتبر الفعالية كمؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة الى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها، خاصة وأنَ بعض مداخل دراسة " **الفعالية** " تعتبر الكفاءة كأحد الأبعاد الفعلية.[2]

– **مؤشرات الفعالية التنظيمية**: تستخدم مجموعة من العناصر كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي منظمة، لذلك استخدمت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تم إجرائها في مختلف أنواع المنظمات للحكم على مدى الفعالية، نذكر من هذه المعايير ما يلي:[3]

- **الإنتاجية**: تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين مجموعة من المنظمات المتشابهة في النشاط، ويحسب مؤشر الإنتاجية حسب العلاقة بين إنتاجية السنة الحالية مقسومة على إنتاجية السنة الماضية ضرب مئة؛
- **حوادث العمل**: تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجرٌ عنه من خسائر ؛
- **النمو**: يمكن الوقوف عليه من خلال حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى وحجم المبيعات؛
- **معدل الغياب**: يشير الى الغياب عن العمل دون مبرر، يمكن قياسه بنسبة الأفراد العاملين خلال الفترة الى إجمالي عدد الأفراد العاملين في الوحدة خلال نفس الفترة ضرب مئة ؛

[1] كاسر نصر المنصور، طلال عايد، **قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي– مقاييس مقترحة**– المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أفريل 2004، ص10.

[2] وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،ص81.

[3] بوشلاغم حنان، **واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، العدد1، 2013، ص205.

- **دوران العمل:** يشير الى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي، يتم حسابه بنسبة مئوية تمثل متوسط عدد الأفراد العاملين الجدد مضاف إليه عدد الأفراد العاملين التاركين للعمل خلال الفترة مقسوم على عدد العمال في أول المدة مضاف إليه عدد العمال في آخر المدة ضرب مئة.[1]

جدول رقم (02-01):المؤشرات المختلفة للفعالية التنظيمية

01	معدل الإنتاجية	**16**	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاءة	**17**	إيمان الأفراد العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	**18**	درجة التوافق بين الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	**19**	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	**20**	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	**21**	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	**22**	درجة استعداد العاملين للعمل
08	نسبة دوران العمل	**23**	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	**24**	الاعتماد في التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العمال	**25**	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	**26**	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	**27**	مشاركة العاملين في التسيير
13	درجة التماسك أو التفكك	**28**	الحرص على تدريب الأفراد باستمرار
14	درجة المرونة أو التكيف	**29**	التأكيد على الإنجاز في الوقت المحدد
15	التخطيط وتحديد الأهداف	**30**	الفاعلية الشاملة في الأداء

المصدر: سرير عبد الله رابح، **فعالية تسيير المؤسسة أداة الإبداع**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المشاركة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية– جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 18و19 ماي 2011، ص09.

يوضح الجدول أعلاه أهم المؤشرات المختلفة للفعالية التنظيمية التي تقوم على مجموعة من الخصائص السلوكية والتنظيمية التي تؤثر في فعالية الأداء إما بالإيجاب أو السلب، وذلك يتوقف على قناعة الأفراد العاملين بالمنظمة ورضاهم، طبيعة نشاط المنظمة وحجمها، دراسات الجدوى، إمكانيات وقدرات المنظمة، التدريب

[1] عبد الرحمان مساهل، فريد بلقوم، **قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد1، 2010، ص 155.

والتكوين...الخ، أي أن موضوع الفعالية التنظيمية يتطلب مجموعة من الشروط والعناصر المتفاعلة فيما بينها من اجل بلوغ الأهداف المنشودة.

– **الفرق بين الكفاءة والفعالية**: انطلاقا من مفهوم كل من الكفاءة والفعالية يمكن التفريق بين هذين المصطلحين فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف الموجودة (مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة).[1]

مما سبق يمكن القول أنَ مصطلح الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدما بالتبادل نظرا للأسباب التالية:[2]

- يمكن أن تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة ، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، لذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كل من الكفاءة و الفعالية ضمن مقاييس نجاح أي منظمة ، نظرا لأن الفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح ؛
- قد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة مثل: قيام المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة لا يوجد الطلب عليها؛
- أن تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك، فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة ، و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.

[1] سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، نفس المرجع السابق، ص128.

[2] نورالدين إيمان، كحول صورية، نفس المرجع السابق، ص13.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ونظرياته

يقوم الأداء على مجموعة من الأنواع والمستويات المختلفة والمتداخلة بينها، وفقا لآراء الدراسات والأبحاث التي تشمل نفس الإطار في مختلف المستويات والميادين، ومن هذه الأنواع من له تأثير مباشر، ومنها من له تأثير غير مباشر على أداء المنظمات، ونتيجة لذلك فإن التصنيفات المحددة للأداء مجالها واسعاً ، فكل منظمة لها تصنيفات تختلف عن المنظمات الأخرى، تحدد نوع أداءها والمستوى الذي تشمله في مختلف الظروف.

أولا: أنواع الأداء

أخذ الأداء البعد داخلي كنوع وحيد لفترة طويلة من الزمن، نظرا لأن المنظمات كانت ذات طبيعة مغلقة لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة الخارجية، لكن المصطلح تغير مع الوقت ولم يعد أحادي الصنف وإنما شمل جملة من التصنيفات يمكن ابرازها في النقاط التالية:

1. **حسب معيار المصدر**: وفقا للمعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة الى نوعين الداخلي (الذاتي) والخارجي.

– الأداء الداخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:[1]

- **الأداء البشري**: هو أداء الأفراد العاملين الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي، يتمتع بالقدرة على خلق القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- **الأداء التقني**: يتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- **الأداء المالي**: يتمثل في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

– **الأداء الخارجي**: يتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها أو التهديدات التي تعمل على تفاديها والتقليل من حدتها، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الاستراتيجية.[2]

2. **حسب معيار الشمولية**: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار الى قسمين أداء كلي وأداء جزئي.

---

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم– دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2001-2002، ص18.

[2] عادل بوجحان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل**– فرع جنرال كابل– أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كليو العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص52.

– **الأداء الكلي**: يقصد به قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة والتي تستدعي بدورها تفاعل جميع المصالح الفرعية للمنظمة، ويمكن أن نجد هذا النوع من الأداء في المنظمات ذات الطابع العمومي التي تهدف الى تقديم السلع والخدمات؛

– **الأداء الجزئي**: يتكون هذا النوع من الأداء على مستوى نظام فرعي من المنظمة، والذي غالبا ما يمثل إحدى وظائفها التنظيمية، فالنظام القاعدي مثلا يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة وليس أهداف الأنظمة الأخرى، فتحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه ينعكس بدوره على تحقيق الأداء الكلي للمنظمة.[1]

3. حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا التصنيف بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلها) داخل المنظمات، وبناء على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء الى الأنواع التالية:[2]

– **أداء الوظيفة المالية**: يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق توازن مالي مقبول وبناء هيكل مالي فعال؛

– **أداء وظيفة الإنتاج**: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، بشكل يسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات؛

– **أداء وظيفة الأفراد**: يرتبط نجاح المنظمات ارتباط وثيق بأداء الأفراد العاملين فيها، هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم المهارات العالية، وتسييرهم تسير فعال (اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب)؛

– **أداء وظيفة التموين (الشراء)**: يتجسد في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة؛

– **أداء وظيفة التسويق**: يتحدد هذا النوع من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كالحصة السوقية، إرضاء الزبائن...الخ، وكذلك سمعة المنظمة التي تقيس الحضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، والتي يمكن معرفتها من خلال مردودية كل منتوج؛

– **أداء وظيفة العلاقات العامة**: ينحصر الأداء ضمن هذه الوظيفة في علاقة المنظمة مع أصحاب المصالح، إذا كانت المنظمة لا تعمل في معزل عن البيئة المحيطة بمتغيراتها المختلفة في مختلف المجالات السياسية،

---

[1] زرنوح أحمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد1، العدد1، 2017، ص 34.

[2] محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد1، ديسمبر 2014، ص126.

الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، فتكييف المنظمة مع البيئة وتكييف البيئة لتتلاءم مع المنظمة تعتبر مهمة أساسية من مهام العلاقات العامة وذلك لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين، من خلال قدرتها على إعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بالمسؤوليات المطلوبة وهي فن التأثير على الآخرين لسلوك نفس الطريق الذي تتبعه المنظمات؛[1]

– **أداء وظيفة البحث والتطوير**: يمكن دراسة وظيفة البحث والتطوير من خلال المؤشرات التالية:[2]

- توفير الجو الملائم للبحث، الابتكار والتجديد؛
- التنويع في المنتجات؛
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

ثانيا: نظريات الأداء

قامت العديد من الدراسات والابحاث ببلورة عدد من الدراسات المفسرة لطبيعة العلاقة بين الأداء، الفرد العامل باعتباره أهم عنصر في رفع الأداء الكلي للمنظمة وما يتعلق بها من جوانب تنظيمية أخرى، التي تتطلب نوع من التنسيق الفعال والمدروس كما هو مشار إليه في هذه النظريات.

1. نظرية الإدارة العلمية: يعتبر فريدريك تايلور (**Taylor**) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، لاحظ أنَ الأفراد العاملين ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، أشار كذلك الى عدم وجود معيار محدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع من الفرد العامل وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج الفرد العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أكدت هذه النظرية على الاختيار العلمي للأفراد العاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة، من خلال تقديم وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج واعتبرت المورد البشري كأي مورد متاح في المنظمة وأكدت على ضرورة التحكم في هذا المورد من أجل زيادة الإنتاجية.[3]

2. نظرية التقسيم الإداري: من روادها هنري فايول (**Hernie Fayol**) الذي ساهم في مجال القيادة الإدارية وتقديمه الصفات الواجب توفرها في المدير، قام بوضع أربعة عشر (14) مبدأ للإدارة التي توصل إليها

[1] بواشري أمنة، سالم بركاهم، **التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد6، 2005، ص215.

[2] محمد زرقون، الحاج عرابة، نفس المرجع السابق، ص 126.

[3] ابراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص76.

نتيجة خبراته مؤكدا أنَها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها، من المبادئ الأساسية التي قامت عليها هذه النظرية الالتزام بوحدة الرئاسة مراعية في ذلك نطاق الإشراف المحدد.[1]

3. نظرية البيروقراطية: من روادها ماكس فيبر (**Max Weber**) وهي تمثل بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، تتسم بوجود مجموعة من القواعد الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها، وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل، قام ماكس فيبر بوضع نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة سمات أو خصائص معينة من الواقع.[2]

4. نظرية العلاقات الإنسانية: من روادها التون مايو (**Elton Mayo**) جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية العلمية، حيث وجهت هذه النظرية غاياتها وجل اهتماماتها للمورد البشري، وركزت على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، كتحسين الاتصال بين الأفراد العاملين والمسؤولين عليهم وإتاحة مجال أكبر للحوار وحرية إبداء الرَأي.[3]

استمدت هذه المدرسة سندها من تجارب الهاوثورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية منظمة ويسترن الكتريك (**Western Electric Company**)وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الطبيعية والإنتاجية، ثم اتسعت لتشمل بناء جماعات العمل، الروح المعنوية والقيم...الخ.[4]

5. نظرية X و Y: يعتبر دوجلاس ماك كريجور أحد المهتمين بدراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة ويتجلى ذلك في كتابة الجانب الإنساني للمنظمة، تم نشره عام 1960م في نظريتين يتمثلان في ما يلي:[5]

---

[1] سالم العياشي، **الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة– دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة(الإدارة المركزية)بالجزائر العاصمة–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، 2013-2014، ص20.

[2] غراز الطاهر، **مقاربة سوسيولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي– دراسة نظرية–** مجلة آفاق الاجتماع، جامعة البليدة02 ، العدد15، جويلية 2018، ص219.

[3] ليازيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة– دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، تلمسان، 2013-2014، ص10.

[4] غراز الطاهر، نفس المرجع السابق، ص221.

[5] ميسون طلاع الزغبي، **تطور النظرية في الإدارة التربوية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة– الجزائر، العدد34، ديسمبر 2010، ص28.

- **نظرية X**: تتمثل في انتقاد النظرية الكلاسيكية وخاصة في مجال معاملتها للعنصر البشري، تعكس بذلك النظرة التقليدية للإدارة التي ترى أنَ على الإدارة تقديم سلع بأثمان رخيصة ونوعية جيدة للمجتمع مع تحقيق عائد جيد، تقديم الأجر المناسب مع المعاملة العادلة والمنصفة لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، افترضت النظرية أن الفرد العامل يكره العمل لذلك يجب إجباره عليه، استخدام أسلوب الحوافز المادية بالإضافة الى العقاب وتفترض بأن الإدارة الضعيفة هي التي توفر فرص اشباع حاجات الأفراد دون ربطها بأدائهم؛

- **نظرية Y**: تمثل هذه النظرية اسهاما حقيقيا في العلاقات الإنسانية، بحيث جاءت كرد فعل للنظرية التقليدية، نادت بضرورة تلبية حاجات العمل المتعددة، هذه الحاجات تشتمل على تصنيف قاعدته حاجاته الطبيعية كما هو موضح في تصنيف ما سلوا (**A- Maslow**) في الجدول التالي:

جدول رقم (02-02): حاجات العامل المتعددة في مجال العمل

الحاجات الفردية حسب ترتيب ما سلوا	استجابة المنظمة
- الحاجات الفيزيولوجية؛	- إطار العمل، طرق العمل وتنظيم الوقت؛
- الحاجة الى الأمن؛	- المحافظة على منصب العمل ووضوح قواعد العمل؛
- الحاجة الى الانتماء؛	- الاتصال الداخلي والخارجي، التنظيم والتفاعل؛
- الحاجة الى الاعتراف والتقدير؛	- تحمل المسؤولية، التعويض، التنظيم والتحفيز المستمر؛
- الحاجة الى تحقيق الذات.	- وضوح المسار المهني، التدرج، الترقية والتكوين.

المصدر: شريفة خان، **عقود العمل ودورها في اشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ما سلوا- دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية لمدينة بسكرة**- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2015-2016، ص72.

يوضح الجدول أعلاه مجموعة من الحاجات المتنوعة وفق ما حدده ابراهام ما سلوا في مجال العمل، والذي يركز فيها على العلاقات الاجتماعية، النفسية والمادية في اشباع هذه الحاجات المتنوعة التي تنعكس في مختلف الأنشطة ذات العلاقة التفاعلية بين الفرد العامل والمسؤول عن المنظمة.

6. **النظرية الكمية (القرارات)**: من روادها تشيستر برنارد، أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية بمحاولتها تقديم نماذج موضوعية ومعيارية، تمكن القائد من الاسترشاد بها في اتخاذ القرار، مما يؤدي الى الحد من التخمين وعملية الحكم الشخصي، تتجسد في الفروع التالية:[1]

[1] درويش شاهيناز، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة**- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011-2012، ص28.

– **علم الإدارة:** يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرار؛

– **بحوث العمليات:** تهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية؛

– **نظم المعلومات:** تهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملاءمة.

7. **نظرية التوقع:** إن جوهر نظرية التوقع حسب فيكتور فروم هو الميل للعمل بطريقة معينة، يعتمد على قوة التوقع ورغبة الفرد في تلك النتائج، مشكلا بذلك توقعين يمكن ابرازهما في النقاط التالية:[1]

– **التوقع الأول:** يرجع الى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي الى نتيجة معينة، كالفرد الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول، هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز؛

– **التوقع الثاني:** يمثل حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد اتمام عملية الإنجاز.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الأداء ومستوياته

يشمل الأداء في المنظمات العديد من المجالات والميادين، وفقا للمتطلبات الضرورية لتطويره بالشكل الملائم، وبالكفاءة والفعالية المطلوبة، خاصة وأنَ اختيار المجالات والتكيف مع المتطلبات من الأمور الرئيسية التي تضمن النجاح في تحقيق الأهداف، لذلك تحرص المنظمات على تطبيقها بالطريقة الصحيحة والمدروسة قدر الإمكان، للوصول الى تحقيق جودة السلعة أو الخدمة بالكمية والنوعية المستهدفتين.

أولا: مجالات تطبيق الأداء

هناك العديد من المجالات الأدائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها والتي تعبر عن مسؤوليتها اتجاه أصحاب المصالح، يمكن ابراز أهم هذه المجالات في النقاط التالية:[2]

1. المركز السوقي: يتمثل في حصة المنظمة في السوق، والتي تقاس بنسبة الحصة السوقية للمنظمة الى الحصة السوقية لأكبر منظمة في السوق؛

2. الموارد المالية أو المادية: تتمثل في التدفق النقدي أو رأس المال، المورد البشري، المعدات والأدوات؛

3. التطور الإداري: يتمثل في معدلات الإنتاجية، القدرات الإدارية والمعرفة اتجاه تحقيق الأداء المتميز؛

[1] ليازيد وهيبة، نفس المرجع السابق، ص46.

[2] حسين فلاح ورد البدري، **تبني مدخل إدارة علاقات الزبون كفلسفة عمل وتأثيره في أداء المنظمات الخدمية – دراسة تحليلية في مصرف الرشيد 16 في محافظة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد16، العدد1، مارس 2014، ص 57.

4. أداء الفرد العامل واتجاهاته: يتمثل في المعدلات المتوقعة لإنتاجية الفرد العامل والتي تتأثر بالعديد من الحوافز المادية والمعنوية؛

5. الربحية: العوائد التي تحققها المنظمة والتي بدونها لا يمكن للمنظمة تحقيق النمو في مجال أداء أعمالها؛

6. المسؤولية الاجتماعية: تمثل التزام المنظمات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد.[1]

من خلال ما سبق يتضح أن تحسين أداء المنظمة وتميزه، لم يعد محصور على تحقيق الجانب المالي فقط، وإنما أصبح مرهونا بشكل كبير على قدرتها في التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة (الأفراد العاملين، الزبائن، الموردين، المساهمين والبنوك،...الخ) والعمل على توسيع دائرة تعاملها أكثر من ذلك لتشمل البيئة وأضرار المخلفات الصناعية على اختلال التوازن البيئي، في إطار حماية البيئة من خلال الأعمال الطوعية والحملات التحسيسية التي تستهدف تحقيق التنمية المستدامة وحماية ثروات الأجيال القادمة.

ثانيا: مستويات بتطبيق الأداء

تتعدد تصنيفات مستويات قياس الأداء حسب الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها، أو من حيث شموليتها وعموميتها، وفي هذا الطرح طرح بعض الباحثين ثلاثة مستويات يمكن ابرازها في النقاط التالية:[2]

1. المستوى الأول: يتم في هذا المستوى قياس الأداء العام، ويهدف الى قياس أداء قطاع معين كقطاع التعليم، الصحة، ...الخ والدولة هي الجهة المسؤولة عن هذا القياس؛

2. المستوى الثاني: وهو مستوى قياس الأداء في المنظمات، يهدف الى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المنظمات، وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة؛

3. المستوى الثالث: يتمثل هذا المستوى في قياس الأداء الفردي، حيث يهدف الى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المنظمة، ويكون الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس المتبعة.

---

[1] بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، **واقع وأهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية– دراسة استطلاعية على احدى المؤسسات الوطنية**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 3.

[2] أحمد موسى فرج الله، **دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية–** دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة– رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في غدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2012، ص46.

هناك طرح آخر يرى أن الأداء ينقسم الى أربعة مستويات تتعلق باتخاذ القرار يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (02-03): المستويات المختلفة للأداء

مستوى القرار	مستوى الأداء	الأهداف والمعايير العادية	الأهداف والمعايير الجيدة
السياسة: أهداف المنظمة	اجتماعي	الأداء الداخلي للمنظمة	الأداء الخارجي للمنظمة
الاستراتيجية: نظام الإنتاج	مالي	مردودية رؤوس الأموال	بقاء المنظمة
تكتيكي: وظيفة نظام الإنتاج	تجاري	تنافسية السعر	تنافسية خارج السعر
العملي: حلول تقنية وعملية	فيزيائي	الإنتاجية الجزئية للعمل	الإنتاجية الإجمالية

المصدر: سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، **دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية–** المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد09، نوفمبر ، ص 129.

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى قياس الأداء في المنظمة يعتبر كوسيلة مساعدة للتعرف على أهم المشاكل التي تواجه هذه المنظمات، من أجل اتخاذ القرار كإجراء تصحيحي، مع تتبع مدى التحسين القائم في الأداء بناء على ما تم من إجراءات تحسين مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة المقدمة.

وتجدر الملاحظة الى تنوع المقاييس وفقا لطبيعة الأداء، فقد يشير مقياس معين الى جانب محدد من أداء المنظمة، الأداء الوظيفي أو الإجمالي العام لمؤشر الأداء وكذلك صلة المقاييس بأهداف المنظمة وهذا يتوقف على مستويات السلوك، النتائج والفاعلية كما هي موضحة في النقاط التالية:[1]

– **مستوى السلوك**: يشير مستوى السلوك الى الملاحظة المباشرة لسلوك العمل كتوقيت عناصر الحركة المطلوبة في تجميع سلعة معينة؛

– **مستوى النتائج**: يمثل مقياس النتائج ملخص لفعالية سلوك العمل لشخص ما، إذ يتم تجميع الملاحظات في فترات زمنية متعددة للتوصل الى استنتاج عن أداء الفرد للعمل؛

– **مستوى فاعلية التنظيم**: تتكون فاعلية التنظيم من مجموعة مقاييس يتم التوصل إليها من خلال خطوة استنتاجية أخرى، بحيث يتم تجميع المقاييس على مستوى النتائج للدلالة على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء في المنظمات

يرتبط نجاح الأداء في المنظمات بشكل وثيق على مجموعة من المؤشرات المصاحبة للأداء، من أجل اكتشاف أي اختلالات قد تحول دون تحقيق النتائج المستهدفة أو في مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها

[1] محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز– قياس الاداء– تقييم الأداء– تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا–** دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص41.

في بيئة الأعمال المعاصرة، ممّا يتطلب منها ضرورة انتقاء أدوات رقابية فعالة تتماشى والظروف الرّاهنة وتعكس الوضعية الحقيقية للمنظمات.

أولا: مؤشرات قياس الأداء في المنظمات

1. المؤشرات المالية: تتضمن المؤشرات المالية مقاييس القدرة على تحقيق الأرباح، غير أن هذه المؤشرات تعتبر غير كافية للحكم على مدى نجاعة الأداء في المنظمة باعتبارها تهمل المؤشرات الغير مالية التي تؤثر بطريقة غير مباشرة على الأداء المالي للمنظمات،[1] ويمكن إبراز أهم المؤشرات المالية في النقاط التالية:

– مؤشر نسبة الربحية: تعكس نسبة الربحية الأداء الكلي للمنظمات، إذ يعتبر الربح المحور الأساسي في قيام كثير من الأنشطة الاقتصادية، ومن دون الربحية لا تستطيع هذه المنظمات جذب أي مستثمر (داخلي أو خارجي) وبتالي المستثمرين وأصحاب المصالح سوف يبحثون عن منظمات أخرى، كما تبين هذه النسبة مدى قدرة المنظمات على توليد الأرباح من العمليات التي تقوم بها ولا تقتصر أهمية هذه المجموعة من النسب على الجانب الإداري بل تعد من أهم المؤشرات المالية التي تستخدم في تقييم الأداء المالي للمنظمة، وتشمل مؤشرات الربحية النسب التالية:[2]

- **نسبة العائد على رأس المال**: تبين هذه النسبة مدى كفاءة المنظمة في استخدام أصولها من خلال مقدار الأرباح المحققة منها، وهي بدورها تتكون من نسبتين يمكن ابرازهما في العلاقة الرياضية التالية:[3]

✓ **هامش الربح**= الربح الصافي / إجمالي الإيرادات
✓ **نسبة منفعة الأصول**= إجمالي الإيرادات/ إجمالي الأصول ⬅ وعليه فإن العائد على الأصول= هامش الربح × منفعة الأصول.

[1] حمزة رملي، **قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر– نموذج لقياس أداء الجزائر بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالثBSC** ، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، العدد12، 2011، ص302.

[2] الطيب بولحية، عمر بوجمعة، **تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية – دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة (2009–2013)**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد14، السداسي الأول 2016، ص07.

[3] عبد الرزاق الشحادة، **دور المؤشرات المالية بالحكم على استمرارية المنظمات المصرفية – دراسة تطبيقية على مصرف عودة سورية**– مجلة جامعة الأمير عبد القادر، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، العدد 01، فيفري2006، ص34.

حيث تعبر هذه النسب على قدرة أصول المنظمة على تحقيق الأرباح والحكم على مدى إستمراريتها.

- **نسبة العائد على حقوق الملكية (Rate of return on equity)**: توضح هذه النسبة مدى مساهمة حقوق الملكية في صافي الربح يحظى باهتمام المالك (حملة الأسهم) باعتباره المكافئة التي ينتظرها جراء استثمار ما لديه من أموال في استثمارات المنظمة باعتباره أحد ملاكها، يستخرج من خلال قسمة الدخل الصافي على حق الملكية[1]

– مؤشر العائد على الاستثمار (Rate of return on Investment): يعتبر العائد على الاستثمار من بين أهم المؤشرات الأساسية المستعملة لقياس الأداء في المنظمات الصناعية، تبرز أهمية هذا المؤشر لدى المستثمرين بقبول أو رفض الاستثمارات قبل الشروع فيها، ومن خلال حسابه في دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية التي تعد للمشروعات كأحد المعايير المعتمدة في هذه الدراسات، يحسب بقسمة الدخل الصافي على الموجودات المستثمرة ولذلك فإن ROI=ROA وأن الموجودات هي رأس المال المستثمر.[2]

– نسبة السيولة العامة (التداول): تعتبر من أقدم النسب وأكثرها انتشارا، تستخدم كمؤشر أولي وأساسي لمعرفة قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة، وتعتبر هذه النسبة كأفضل مؤشر لمعرفة مدى تغطية المطالب المتداولة بموجودات يتوقع أن يتم تحويلها الى نقد في موعد يتزامن مع موعد سداد المطالب المتداولة يمكن حسابها بالعلاقة الرياضية التالية: [3]

• نسبة السيولة العامة= الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة
• نسبة السيولة السريعة= الموجودات السائلة / المطلوبات المتداولة[4]

[1] حاكم محسن محمد، **تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال– دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد 15-16 نوفمبر 2008، ص10.

[2] هواري سويسي، **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7، 2009-2010، ص 56.

[3] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم – دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة للفترة (2000–2002)**- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2001-2002، ص 68.

[4] الطيب بولحية، عمر بوجمعة، نفس المرجع السابق، ص 6.

– مؤشر نسب السوق: تسمى بنسب إعادة الاستثمار وهي مجموعة من النسب المتخصصة ذات الأهمية الأكثر في تقييم أداء الإدارة الاستراتيجي، المرتبط بتحقيق هدفها المركزي المرتبط بتعظيم القيمة السوقية للسهم العادي فيها كنسبة الربح لكل سهم، نسبة القيمة السوقية للسهم الى قيمته الدفترية،...الخ.[1]

2. المؤشرات غير المالية لقياس الأداء: ظهرت بعض المؤشرات الإستراتيجية الغير مالية لقياس مستويات الأداء وفاعلياتها في المنظمات التي تظهر في قيمة المساهمين التي تظهر بمنحهم سعر السهم وحصة ربح السهم، الأفراد العاملين من خلال خلق الجو الملائم الذي يحثهم على التقدم والإبداع في مجال عملهم.

جدول رقم (02–04): المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء

المجال	المؤشر الاستراتيجي
النمو	نمو الأسواق
	نسبة نمو الأنشطة
	الحصة السوقية
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق
	نسبة قيمة المنتجات الجديدة الى رقم الأعمال
	نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير
القيمة/ الزبون	مؤشر عن رضا الزبون
	نسبة الوفاء
	التنافسية– السعر
الجودة	مؤشرات الجودة
	الضمانات
التسيير	دوران العمل
	نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية
البيئة	معدل الحوادث

المصدر: محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد1، ديسمبر 2014، ص128.

يوضح الجدول أعلاه أهم المؤشرات الاستراتيجية الغير مالية التي تسمح بقياس أداء المنظمة وتساعد المسؤولين في اتخاذ مختلف القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي الذي تقوم به المنظمة، على عكس المؤشرات المالية التي تعتمد على معلومات تاريخية تمس الجانب المالي فقط، وهذا ما

[1] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي– تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**– مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 68.

يجعل هذه المؤشرات مكملة للمؤشرات المالية التي حققتها المنظمة باعتبارها مؤشرات أكثر استراتيجية يتم وضع فيها أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار و التي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.

ثانيا: شروط نجاح قياس الأداء في المنظمات

تعبر مؤشرات الأداء **(Performance Indicators)** عن القيمة التي تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج، لتحديد مدى ما حققته المنظمة أو أحد فروعها من أهداف يمكن إدراجها تحت ما يعرف بالكفاءة والفعالية كما ذكرنا سابقا، الاَ أن هذه المؤشرات تستدعي توفر مجموعة من الشروط يمكن توضيحها في النقاط التالية:[1]

1. مباشرة:(Direct) أي أن هذا العنصر يستهدف النتيجة التي يسعى الى قياسها، وأن لا يتم توجيهه الى مستوى أعلى أو أدنى (**التضليل**)؛

2. الموضوعية(Objective): يكون الهدف واضحا وليس به أي غموض بالنسبة لما يراد قياسه، وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج؛

3. الملائمة(Adoquate): يستهدف هذا العنصر قياس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، والاعتماد بشكل رئيسي على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، بالإضافة الى درجة تعقد النتيجة المراد قياسها وكمية المعلومات المطلوبة للوصول الى قرارات موثوق بها؛

4. التفصيلية(Disaggregated): التفصيل بشكل أكبر لإثبات وجهة نظر معينة، حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت المجموعات تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر؛

5. الموثوقة(Reliable): أي أن تكون المعلومات خالية من الإشاعات والتشوهات وكافية لتدعيم عملية صنع القرار؛

6. **تطبيقية (Practical)**: يكون الأداء عملي خاصة في ظل الحصول على بيانات بطريقة منتظمة، تكلفة أقل وكافية لدعم القرارات.

[1] محمد قدري حسن، نفس المرجع السابق، ص44.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المنظمات الحديثة

ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباط وثيق بمختلف الجوانب الرئيسية، التي تسهل عملية التطبيق الفعلي والواقعي لعملية التقييم في المنظمات الحديثة بشكل علمي وموضوعي بعيدا عن التحيز والمحسوبية، الأمر الذي ينعكس ايجابا على نجاح وفعالية هذه العملية الديناميكية، لما لها من دور مهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف في المنظمات بناء على نتائج تقييم الأداء فيها.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وخطواته

أصبحت عملية تقييم الأداء بمراحلها المختلفة من أبرز المفاهيم المتعلقة بالمنظمات الحديثة، نظرا لاعتبارها من أهم العمليات الأكثر فعالية في بناء المنظمات بشكل فعال، من خلال الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، نقاط الضعف والعمل على معالجتها بشكل يسمح بتدارك الأوضاع وإرجاعها الى مسارها الصحيح.

أولا: تعريف تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء دور بالغ الأهمية في إدارة المنظمات الحديثة لما لها من تأثير ايجابي على النتائج النهائية، من خلال تدارك الأخطاء التي تقع فيها هذه المنظمات، ونظرا لأهمية هذه العملية يمكن التطرق لأهم التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء في النقاط التالية:

يعرف تقييم الأداء بأنه: " قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون فترة تقييمية واحدة، بالإضافة الى التعرف على الأسباب التي أدت الى النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول الى أداء جيد في المستقبل".[1]

يعرف أيضا: "تحليل وتقويم أداء الأفراد العاملين لعملهم، مسلكهم، تقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى."[2]

[1] بوالشرش كمال، **استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، العدد10، جوان 2017، ص296.

[2] سميحة العقابي، **نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري – بين الفعالية والقصور–** مجلة الباحث الدراسات الأكاديمية ، جامعة باتنة 1، العدد8، جانفي 2016، ص03.

كما يعرف: " كل العمليات والدراسات التي تهدف الى معرفة العلاقة بين الموارد المتاحة والكفاءة في استخدامها ويظهر ذلك من خلال دراسة الفرق بين ما تم تحقيقه من أهداف وما تم التسطير له."[1]

يعرف كذلك: " العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة وفقا للمعايير المحددة واتخاذ القرارات المناسبة."[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أنَ عملية تقييم الأداء هي : "كل عملية مستمرة تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي لها مع الأهداف المسطرة، بهدف تحديد الانحرافات وتحليلها من أجل تحديد مراكز المسؤولية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتقليل من هذه الانحرافات والحد منها."

ثانيا: خطوات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة نظام يحتوي على مجموعة من الخطوات الرئيسية التي تساهم في توضيحه بشكل منظم يشمل جميع البيانات اللازمة التي تتطلبها، مركزا في ذلك على ستة خطوات رئيسية كما هي موضحة في النقاط التالية:[3]

1. تحديد معايير الأداء: يتمثل في الاتفاق بين المسؤول والفرد العامل على برنامج العمل الذي سيتم انجازه، كيف سيتم تقييمه وبتالي فإن معايير الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها الفرد العامل من خلال أداء مهامه المطلوبة.

تمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين المسؤول والفرد العامل على الطريقة التي تمكنه من الوصول الى أفضل أداء باعتبارها تحدد مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل، بالإضافة الى التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه؛

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يوضح هذا العنصر أهمية الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال ، بهدف خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء؛

---

[1] زرفاوي عبد الكريم، **تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية – مدخل بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة مؤسستي صيدال ورويبة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، العدد11، ديسمبر 2016، ص112.

[2] الشيخ ساوس، العربي تيقاوي، **تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد2، 2013، ص101.

[3] عبد الناصر موسي، **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004، ص58.

3. قياس الأداء: تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين، من خلال الاستعانة بجملة من المؤشرات والشروط كما ذكرت سابقا، ومن أهم المصادر المستخدمة التقارير الإحصائية، ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التي تزيد من الموضوعية في عملية القياس؛

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: يقوم هذا العنصر بكشف الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع؛

5. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** يقوم المسؤول بمناقشة نتائج الأداء مع الأفراد العاملين من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، خاصة في مجال الجوانب السلبية لأدائه غير أنَ المناقشة تخفف من حدَة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي؛

6. الإجراءات التصحيحية: يتم في هذه الخطوة البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء، تحليلها بكافة أبعادها للوصول الى الأسباب الرئيسية التي أدت الى ذلك والقيام بتصحيحها.[1]

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وسياساته

تعتمد عملية تقييم الأداء في المنظمات الحديثة على مجموعة من الأسس والسياسات انطلاقا من واقعها الفعلي وتوقعاتها المستقبلية في حدود امكانياتها وقدراتها التي تساعد في الوصول الى الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهذا راجع لأهمية هذه الآليات في كشف نقاط القوة وتعزيزها، نقاط الضعف ومعالجتها بشكل يدفع نحو تحقيق التقدم والتطور للمنظمات الحديثة.

أولا: أسس تقييم الأداء

يرتكز تقييم الأداء على مجموعة من الأسس والركائز الأساسية التي تنطلق منها عملية التقييم، من أجل ضمان نجاحه وزيادة فعاليته، لذلك وجب على القائم بهذه العملية أن يجمع معلومات كثيرة وموثوقة عن المنظمة المراد تقييمها من أجل إعطاء رؤية واضحة عن مراحل تطورها، الأمر الذي يجعل من هذه المعلومات أساس ضروري لعملية التقييم وهي تندرج في النقاط التالية:[2]

1. معلومات خاصة بنوع المنظمة، نشاطها، هيكلها القانوني، تاريخ إنشائها ومعلومات عن مسيرتها؛

2. البيانات المحاسبية التي تتعلق بالقوائم المالية وكل ما يتعلق بالجانب المالي لها؛

[1] عبد الناصر موسي، نفس المرجع السابق، ص58.

[2] علال بن ثابت، **أساليب تقييم المؤسسات وتطبيقاتها في الجزائر**، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، جانفي 2014، ص29.

3. المعلومات الإدارية التي تتعلق بالقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة والمسير المالي بهدف متابعة رأس المال وتغيراته؛

4. معلومات متعلقة بالعنصر البشري كعدد الأفراد العاملين في المنظمة، عدد الإطارات، عقود العمل، عقود متعلقة بالأجور وعقود التأمين؛

5. معلومات تقنية تتمثل في معرفة أهم البيانات التي تخص الأراضي، البنايات المملوكة منها والمستأجرة، المستغلة منها وغير المستغلة...الخ.

ثانيا: سياسات تقييم الأداء

تقوم عملية التقييم على مجموعة من السياسات المعمول بها في المنظمات الحديثة يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:[1]

1. تحديد مسؤولية تقييم الأداء: يقصد به تحديد الجهة المسؤولة عن التقييم، فاختيار المقيم يرتكز على اختلافات يرجع أساسها الى نوعية معايير التقييم، الغرض من التقييم وكذا الفرد العامل المراد تقييمه وضمان الموضوعية في التقييم، تقرر معظم المنظمات أنَ يتم عرض تقديرات المسؤول المباشر قصد مراجعة التقارير، غير أنَ بعض المنظمات تقوم بتكوين لجنة تقييم تتولى مهمة وضع تقارير عن أداء الأفراد العاملين وسلوكهم، يكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم احتكاك بالفرد العامل أو يملكون بيانات كافية عنه؛

2. **تحديد الوقت المناسب للتقييم:** حتى تكون عملية التقييم فعالة يجب أن تكون فترة التقييم قصيرة الأجل وهذا يجعل من التقييم موضوعي، يستند في ذلك على حقائق ثابتة ومعروفة تتوقف على طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، كما أنَ التقييمات المتعددة والمنظمة أفضل من تقييم واحد، الاَ أنَ هذا التقييم يبقى مرهونا بنشاطات المنظمة وطبيعة مهامها؛

3. تحديد الطرق المستخدمة في التقييم: يجب أن يكون التقييم تحليليا يتضمن حكما يخص مردودية الفرد العامل ثم الحكم على ما يستحقه، من خلال الاعتماد على طرق آمنة مرتبطة بالأهداف المسطرة لعملية التقييم وحتى يكون التقييم ناجحا يجب أن يستجيب لتوقعات الفرد العامل والمنظمة في نفس الوقت مع تعزيزه بالصدق والموضوعية (تقييم مستوى أداء الفرد مقارنة بالمعايير الموضوعة).

[1] منصري غزلان، **واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر2، 2010-2011، ص87.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وفوائده

تظهر أهمية تقييم الأداء في كونها آلية تدفع بالمنظمات للعمل بحيوية ونشاط، من خلال متابعة الأداء بشكل مستمر من أجل اكتشاف الانحرافات، معرفة أسبابها والعمل على معالجتها، الاّ أن هذه العملية ليست بالبسيطة نظرا لتعقد طبيعة العمل الخاصة بالإنتاجية الغير ملموسة، ما يجعل عملية التقييم أكثر تعقيد خاصة بالنسبة للأعمال المرتكزة على الطاقة الذهنية للأفراد العاملين والتي يتطلب فيها ملاحظات المسؤول المباشر ورأيه الشخصي.

1. بالنسبة للأفراد العاملين: تظهر أهمية تقييم الأداء في المنظمات الحديثة بالنسبة للأفراد العاملين كفرصة لتدارك أخطائهم، الحد منها، تنمية مهارتهم وتحقيق ما يتطلعون إليه من ترقية في السلم الوظيفي بالإضافة الى الحصول على مكافئات وتعويضات، كما يعمل على رفع معنوياتهم، من خلال شعورهم بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية مهامهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف من عملية التقييم هو تعزيز نقاط قوتهم ومعالجة نقاط ضعفهم وتحويلها الى عامل قوة في الأداء، وهو ما يسمح للفرد العامل بتحقيق ما يلي:[1]

– التكيف في منصب عمله وتطلعه الى تقديم الأفضل؛

– تحسين العملية الاتصالية بينه وبين مختلف المستويات الإدارية (الاتصال الشبكي)؛

– الحصول على تغذية عكسية حول ما ينتظره منه كل مسؤول في المستويات العليا (التقارير)، الذي يعود على المنظمة ككل.

2. بالنسبة للمنظمة: تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوق على نقاط القوة والضعف التي تعترضها، وذلك من خلال الاستناد على حقائق صحيحة تعكس الواقع الحقيقي للمنظمة كما تبرزه النقاط التالية:[2]

– توفر عملية تقييم الأداء في المنظمات معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لغرض التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات العلمية بعيدا عن التحيز والذاتية؛

---

[1] سودي عائشة، **تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر– دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي**– رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والإعلان، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2011-2012، ص23.

[2] طرشاني سهام، هواري معراج، **الابتكار التسويقي كمدخل لرفع أداء المنظمات الاقتصادية**، مداخلة مقدمة ضمن فعليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 29– 30أفريل 2012، ص10.

– يعكس تقييم الأداء في المنظمات مراحل تطور الأداء في مسيرتها سواء نحو الجانب الإيجابي أو السلبي وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء؛

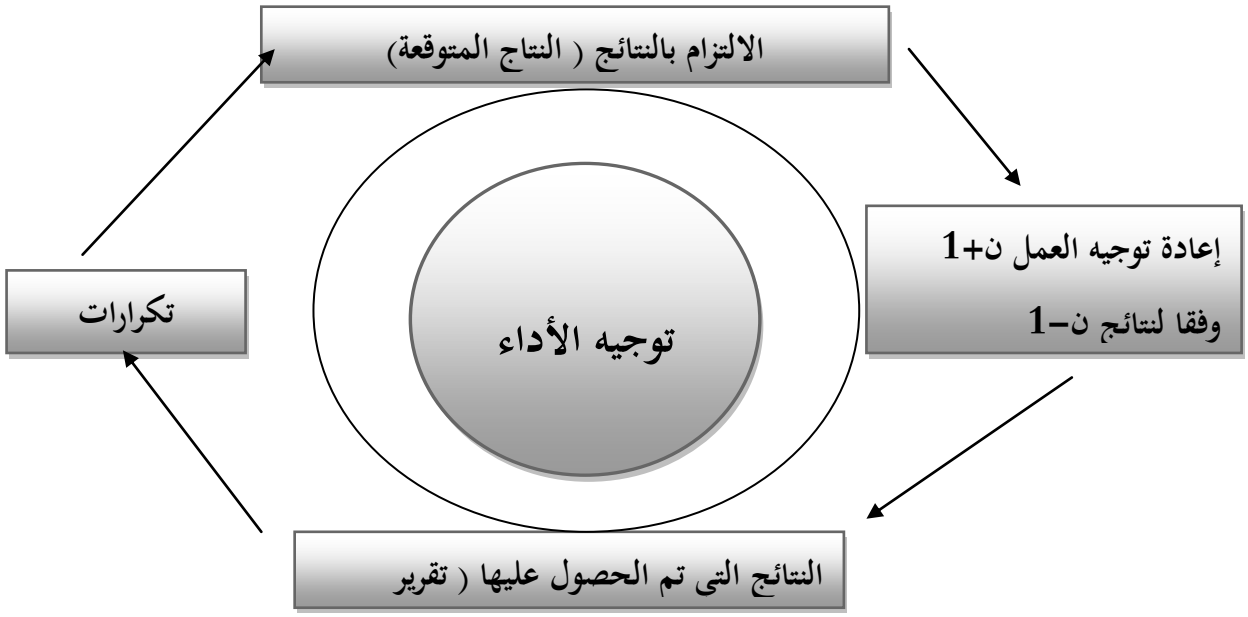
– يسمح تقييم الأداء في المنظمات الى الكشف عن الكفاءات واستغلالها في المواقع الأكثر انتاجية، مع ضرورة ايجاد نظام فعال لإدارة الاتصال، المكافآت، الحوافز والأجور؛

– تساعد عملية تقييم الأداء في المنظمات على تحديد الوسائل والأساليب الملاءمة للتكيف مع حالات التغيير المطلوبة، من أجل تحسين المركز الاستراتيجي لها؛

– تساعد عملية تقييم الأداء في المنظمات على تحديد درجة التجانس والانسجام بين الموارد، الأهداف، الاستراتيجيات المعمول بها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

تجدر الملاحظة أن هذه الأهمية الكبيرة لعملية تقييم الأداء سواء كانت بالنسبة للفرد العامل أو المنظمة، إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار ستساهم بشكل فعال على جودة السلع والخدمات التي تقدمها، أي أنها تساهم في تخطيط، تنظيم ورقابة الأداء من خلال الخطوات والسياسات التي تطرقت إليها سابقا، بالإضافة الى توجيه أداء المنظمة بما يتلاءم مع الأهداف، الغايات والتكيف مع الظروف الخارجية التي تتسم بطابع التعقد والتغير المستمر كما تظهرها العلاقة في الشكل أدناه.

شكل رقم (02–01): علاقة تقييم الأداء بالتوجيه



Source: République Française, Ministère de L'économie et Des Finances, **Guide de La Performance**, Edition de Mars 2015, P12.

يوضح الشكل أعلاه أن عملية توجيه الأداء تتم في شكل حلقة مستمرة، تبدأ بتوقع النتائج والتخطيط لها وتنتهي بعملية تحسين وتطوير الناتج عن التشخيص والتقييم المستمر للأداء وذلك من أجل ضمان التكيف مع مختلف الظروف التي تساعد على تنفيذ الخطط المبرمجة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ثانيا: فوائد تطبيق عملية تقييم الأداء

تمثل عملية تقييم الأداء أحد أهم السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية التي لا يمكن الاستغناء عنها، نتيجة لمختلف الفوائد التي تنجر عن تطبيقها، وهو ما توضحه النقاط التالية:[1]

1. رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين: تظهر العلاقات الحسنة وجو التفاهم بين الأفراد العاملين فيما بينهم و مع المسؤولين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية مهامهم هي موضع تقدير واهتمام لدى المسؤولين، وأنَ الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أنَ اعتماد الترقية والعلاوات، بالإضافة الى الاعتماد على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد سيخلق نوع من الثقة لدى الأفراد العاملين بمسؤوليهم والمنظمة ككل، ممَا يدفعه الى العمل بكل طاقته من أجل زيادة الإنتاجية بكفاءة وفعالية؛

2. تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى نجاعة الطرق المستخدمة في استقطاب، اختيار، توظيف، تكوين وتدريب الأفراد العاملين بما تشير إليه عملية تقييم الأداء، فإذا ثبت أنَ هناك معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، فإنه يدل على سلامة وصحة الطريقة المعتمدة في توظيف الأفراد العاملين، كما يدل على مقدار استفادة الأفراد من البرامج التدريبية والتكوينية من أجل تحديد الفجوة وأخذها بعين الاعتبار في البرامج التدريبية والتكوينية مستقبلا؛

3. الرقابة على الأفراد العاملين: عملية التقييم تجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على تقييم جهود الأفراد العاملين وقدراتهم الإشرافيه أو التوجيهية، من خلال نتائج الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها بشكل مستمر، ممَا يسمح بتحديد طبيعة معاملة المسؤولين للأفراد العاملين ومدى استفادتهم من التوجيهات التي يقدمها لهم هؤلاء المسؤولين؛

[1] عامر بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب– دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة**– رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع الاستراتيجية، 2005-2006، ص07.

4. تقييم الأداء كجزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة: تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المعاصرة في إدارة المنظمات كما ذكرنا سابقا، حيث تؤكد على ضرورة التحسين المستمر في أداء الأفراد العاملين من خلال ما تظهره نتيجة تقييم الأداء، وهذا راجع الى أن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبون سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر.

المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء

تمثل عملية التسيير والرقابة أحد أهم الأدوات التي تزيد من قدرات المنظمة على التحكم في مواردها والاستغلال الأمثل لها، من خلال إتباع آليات مناسبة من شأنها تحقيق الكفاءة والفعالية، وباعتبار مراقبة التسيير كآلية تساعد المنظمة في التحكم في الجوانب التسييرية والرقابية التي تسمح لها باتخاذ قرارات صائبة بداية من اختيار الوسائل وتحديد الأهداف المناسبة لسياسة المنظمة، تقديم الإرشادات واتخاذ القرارات، مرورا بمراقبة كيفية تنفيذ هذه الأهداف المسطرة ومقارنتها مع الأهداف المحققة من أجل تحديد الانحرافات ومعالجتها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تعتبر مهمة جدا في تحديد هذه الانحراف والتعرف على مسار بعض المؤشرات الأساسية المتعلقة بالأقسام والمصالح من أجل اتخاذ الحلول والإجراءات الملاءمة التي تساهم في تحسين أداء المنظمة وتفعيل دورها ودفعه نحو تحقيق التنمية الاقتصادية بشكل مستدام.

أولا: لوحة القيادة كأداة لتفعيل الأداء في المنظمات الحديثة

تستخدم المنظمات الحديثة لوحة القيادة كأداة من الأدوات الفعالة لمراقبة التسيير، من خلال الاستعانة بها في الحصول على البيانات والمعلومات التي تعتبر كمؤشر رئيسي في تحليل أداء المنظمة بصفة دورية سواء كان ذلك بصفة (يومية، أسبوعية، شهرية أو سنوية)، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة الانحرافات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

1. **مفهوم لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الحديثة للمنظمة، حيث أصبح مفهومها مرتبط بتطور وتقدم المنظمات، نظرا لاعتبارها من الأدوات الأكثر مساهمة وبطريقة مباشرة في بناء المنظمات الحديثة بشكل فعال.

- **تعرف لوحة القيادة بأنها:** " أداة تسيير تنظم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملاءمة، ما يسمح للمسؤول بقيادة أداء نشاطه."[1]

[1] بايموت يوغرطة، دبي علي، **تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية– دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط – ENPC–** مجلة المعارف، جامعة البويرة، العدد21، ديسمبر2016، ص380.

- **تعرف أيضا بأنها:**" عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسب الخطر."[1]

– التعريف الإجرائي للوحة القيادة: " هي أداة تسيير ورقابة تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة دورية، في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة."

2. خصائص لوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الأدوات يمكن التطرق اليها في النقاط التالية:

- الصفة الدورية للوحة القيادة والتي تتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاط المسؤول(يومية، أسبوعية، شهرية وسنوية) ؛[2]
- أداة كمية تضم معلومات كمية تقدم على شكل مؤشرات كالفروقات، النسب، الجداول والمنحنيات؛
- وضوح وسهولة التفسير تسمح بإجراء تصحيحات مناسبة وفي الوقت المناسب؛
- التجانس والتناسب مع أهداف، حجم وطبيعة نشاط مراكز المسؤولية داخل المنظمة؛
- أداة تسيير باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين مقارنة بالأهداف المخطط لها.[3]

3. مبادئ لوحة القيادة: تقوم لوحة القيادة على مجموعة من المبادئ التي تشكل القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها، كما هي موضحة في النقاط التالية:[4]

---

[1] لمين علوطي، نذيرة راقي، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية– حالة فرع شركة سونلغاز بالمدية**، مجلة دراسات، جامعة الأغواط العدد28، جانفي 2017، ص 83.

[2] بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 2014-2015، ص13

[3] صليحة بن عمروش، عبد الحميد كرنان، **تصور للوحة قيادة نموذجية للنشاطات الصحية في المؤسسة الاستشفائية**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد12، 2003، ص127.

[4] دحية عبد الحفيظ، **نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية**، استعراض الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، ESC رقم 5، 2008، ص 78.

– تتضمن لوحة القيادة معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي وسهل التفسير يعكس بشكل واضح في سير المنظمة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع،...الخ)؛

– احتواء مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المنظمة ومحيطها من خلال تضمنها تقديرات وأهداف المنظمة، تقارير الإنجازات المحققة والانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة؛

– اختلاف لوحات القيادة باختلاف حجم المنظمة، فإذا كانت المنظمة صغيرة تكون لها لوحة واحدة في أغلب الأحيان ويمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المنظمات كبيرة يكون لها لوحات قيادية تحليلية تخص كل الفروع؛

– لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها، ثم عرضها بشكل ملاءم وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

4. نماذج لوحة القيادة: تتعدد أشكال لوحة القيادة وتتغير حسب حجم المنظمة ونشاطها، المستوى التنظيمي الذي تتواجد فيه وحاجات المسؤولين، وفي هذا الصدد أشير الى أهم أشكال لوحات القيادة.

جدول رقم (02–05): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية معين				
منطقة الأصناف	**النتائج**	**الأهداف**	**الفروق**	**الملاحظة**
الصنف 1: **– مؤشر أ** **– مؤشر ب** **الصنف2** **الصنف ن**				

المصدر: رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد4، ديسمبر 2008، ص5.

يوضح الشكل أعلاه الشكل العام للوحة القيادة، حيث يتم تقسيم اللوحة الى أربع أعمدة كما يلي:[1]

– منطقة الأصناف: تمثل بشكل عام مراكز المسؤولية كالمصالح، الورشات،...الخ، تكون هذه المصالح تابعة لمسؤول معين وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته لتحقيق أهداف محددة؛

[1] رحيم حسين، بونقيب أحمد، نفس المرجع السابق، ص5.

– المؤشرات: تعد المكون الرئيسي للوحة القيادة من خلال تزويدهم بأهم البيانات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم وهو مستوحى من مجموعة معطيات مثل نمو المبيعات، عدد الطلبيات،...الخ، أي أن مؤشرات الأداء **(Performance Indicator)** يعبر عن القيمة التي تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج، الاّ أن هذه المؤشرات تستدعي توفر مجموعة من الشروط تم التطرق إليها في المبحث الأول، المطلب الرابع والمتعلق بالفصل الثاني، أما في ما يخص النتائج الفعلية، الأهداف المسطرة وتحديد الفروقات فقد تم التطرق إليها في المطلب الأول المتعلق بالمبحث الثاني.

جدول رقم (02–06): لوحة القيادة التفصيلية

المؤشر	التصميم الأساسي			التحقيقات بالسنة السابقة	النتيجة المحتملة في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي
	الحقيقية	الأهداف	الانحراف				

المصدر: ضحاك نجية، بوعوينة سليمة، ضحاك نجية، بوعوينة سليمة، **لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات – دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية(لوحة القيادة الاجتماعية)**، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يوم 2017/04/25، ص03.

يوضح الجدول أعلاه لوحة القيادة التفصيلية التي تعرض المعلومات بشكل أكثر تفصيلي، وهي الأكثر شيوعا نتيجة قدرتها على المقارنة بين مختلف المعلومات المتعلقة بالأهداف المسطرة والنتائج المحققة، وتحديد أهم الانحرافات المتحصل عليها من عملية المقارنة.

5. الأدوار الأساسية للوحة القيادة: تقوم لوحة القيادة بمجموعة من الوظائف والأدوار الرئيسية التي تساهم في تعزيز مكانتها داخل المنظمات نذكر من هذه الأدوار ما يلي:[1]

– أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات : تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية، والنتائج غير المالية الحقيقية ومقارنتها بالأهداف المحددة؛

[1] عبد الله حمد الجساسي ، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص129.

– **أداة حوار واتصال** : تسمح لوحة القيادة بالحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها؛

– **أداة رقابة ومقارنة:** تسمح بمراقبة النتائج، بالإضافة الى تشخيص نقاط الضعف في المنظمة؛

– **وسيلة تسيير**: تساعد لوحة القيادة بالوقوف على المشاكل التي تواجه المنظمات نحو تحقيق أهدافها.[1]

6. أوجه المقارنة بين لوحة القيادة والادوات الرقابية الأخرى: يمكن توضيح أهم الفروقات بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى في العديد من النقاط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02–07): المقارنة بين لوحة القيادة والأنظمة الرقابية الأخرى

لوحة القيادة	الأنظمة الرقابية الأخرى
– تتضمن لوحة القيادة معلومات مالية و غير مالية ؛ – إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي لها؛ – يتناسب محتواها مع احتياجات مختلف المسؤولين؛ – سرعة في تحصيل المعلومات (يوم + يوم+5)؛ – معطيات قليلة ومركزة حول النقاط الأساسية ؛ – سرعة القراءة والتحليل؛ – تمثيل البيانات يكون في شكل مميز؛	– معلومات مالية فقط؛ – مصادر المعلومات تكون من داخل المنظمة؛ – محتواها المعياري نمطي لكل المسؤولين؛ – عرض المعلومات يكون في أقل مدة شهر؛ – البطء في المعلومات(يوم+ 10 الى25 يوم)؛ – معطيات كثيرة جد مفصلة وشمولية؛ – تأخذ وقت في تحليل معلوماتها؛

لمصدر: بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 2014–2015، ص 15.

يوضح الجدول أعلاه أوجه المقارنة بين لوحة القيادة والأنظمة المحاسبية التقليدية، والتي تشير فيه لوحة القيادة الى المساعدة في عملية التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال القدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات، وغيرها من المؤشرات التي يصعب حسابها وتحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية، كما تعتبر لوحة القيادة كأداة هامة لمساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، على عكس أنظمة الميزانية و المحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية (فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) فهي أداة قيادة وتحكم.

[1] علوطي لمين، نفس المرجع السابق، ص86.

تعتبر لوحة القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم وضع فيها أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار و التي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.[1]

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة تفعيل الأداء في المنظمات الحديثة

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار **R. Kaplan**، والمستشار المؤسس لوحدة البحث **D. Norton. KPMG** وذلك بعد دراسة دامت عام كامل على اثنتي عشرة منظمة في كل من كندا والولايات المتحدة من أجل تقييم أدائها، خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسؤولين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، الأمر الذي سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المنظمة.[2]

لاتعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام **H. A Simon** ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسؤول لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية لعملية الإنتاج.[3]

1. **المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسية يمكن ايجازها في النقاط التالية:

– المحور المالي: يهدف هذا المحور الى تحديد ما حققته المنظمة من النتائج والمنافع التي ترضي المساهمين مع تحديد صورة المنظمة في أعين المساهمين، ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير حسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية حسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتج،

[1] عبد الله حمد الجساسي، نفس المرجع السابق، ص 129.

[2] نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات–** دراسة ميدانية– مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي22 و23 نوفمبر 2011، ص78.

[3] نوارة محمد، ملواح مريم، **بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات– نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن للشركة الجمهورية للهندسة الريفية بالجلفة–** ملتقى وطني حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة 02، 25-04- 2017، ص07.

فإذا وصلت الى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي والعائد على الاستثمار، أما في حالة عدم الوصول فعادة ما يستعمل المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة.[1]

– **محور الزبائن**: أصبحت المنظمات المعاصرة ملزمة بوضع متطلبات، حاجات ورغبات الزبائن في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس ايجابا على نجاح لمنظمات في منافستها مع المنظمات الأخرى، وتعتمد في ذلك على قدرتها في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، كما يسمح هذا المحور بترجمة رسالة المنظمة بخصوص الزبائن الى مؤشرات محددة ذات علاقة باهتمامهم واشباع حجاتهم ورغباتهم.[2]

– **محور العمليات الداخلية**: يعمل هذا المحور هذا على تحقيق أهداف كل من المحور المالي، محور الأفراد العاملين وحاملي الأسهم وهو بذلك يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف الى الوفاء بتطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية، التي تتطلب ايجاد الحلول الملاءمة لتحقيق الهدف المنشود.[3]

– **محور التعلم والنمو**: مع التطور الكبير في بيئة الأعمال ظهرت الحاجة الى تقييم الموارد الغير ملموسة في المنظمة، والسبب راجع الى احتلال هذه الموارد حيزا مهما في تفعيل أداء المنظمات بشكل مستدام، من خلال عملية التقييم لهذا المحور بشكل يسمح باكتشاف الثغرات والعمل على سدها ويعود سبب فعالية هذا المحور الى توفره على كفاءات الأفراد العاملين، فعالية أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز، الاندماج والتمكين .[4]

2. **الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن**: تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات الأساسية والتي يمكن ابرازها في النقاط التالية:[5]

[1] نعيمة يحياوي، **بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد18، جوان 2008، ص25.

[2] مراد كواشي، **بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد34، ديسمبر 2010، ص197.

[3] مرزيق عاشور، **بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد4، العدد28، 2013، ص61.

[4] براي الهادي، **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي**، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد2، جانفي 2014، ص152.

[5] نوارة محمد، ملواح مريم، نفس المرجع السابق، ص10

– **العلاقات السببية:** إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى ارضاء الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، إن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة.

– **الصفات التعددية (متعدد الأبعاد):** تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة.

– **صفة التوازن:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الأخر.

– **الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافئات):** بمعنى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يطبق بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافئات، حيث أن المكافئات والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد والاسرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافئات العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظرا لأنه يوجه كل الجهود نحوى تحقيق أهداف المنظمة.

– **الصفة المحدودية للمعلومات:** بمعنى أن بطاقة الأداء تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذا يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة

3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تتبلور أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال العديد من المنافع التي يتم يستفاد منها نتيجة توظيفها في منظمات مختلفة، ويمكن ابراز هذه الأهمية في النقاط التالية:[1]

– تقوم بطاقة الأداء المتوازن بتزويد المسؤولين بمؤشرات السبب والنتيجة عن حالة المنظمة؛

– تمثل الدافع الرئيسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات المنافسين؛

– تسمح الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية، وفي نفس الوقت مراقبة التقدم من خلال بناء القدرات الفعالة واكتساب الموارد الغير ملموسة؛

[1] عريوة محاد، خاوي محمد، **أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة**– مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد2، العدد4، 2017، ص138.

– تعمل بطاقة الأداء المتوازن من ترجمة الرؤية الإستراتيجية؛

– تعطي بطاقة الأداء المتوازن صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

4. أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تسعى بطاقة الأداء المتوازن الى تحقيق جملة من الأهداف التي قامت من أجلها هذه البطاقة يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:[1]

– تحقيق التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية؛

– تحقيق التوازن بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي للمنظمة؛

– التوازن بين الجانب الداخلي للبطاقة (العمليات الداخلية، النمو والتعلم) والجانب الخارجي البطاقة (الجانب المالي والعملاء)؛

– الربط بين الرؤية والأهداف الإستراتيجية وبين العمليات والأنشطة قصيرة الأجل.

المبحث الثالث: الإطار الأساسي لتميز الأداء في المنظمات

تسعى المنظمات الحديثة الى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها وتعمل على تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها وتثبت ذاتها، لا يأتي ذلك الاً من خلال دعم الابداع والابتكار، التحسين المستمر، الجودة الشاملة والتطوير مع الاستفادة من التجارب السابقة، بالشكل الذي يجعل كل القرارات وسياسات المنظمة قائمة على جهاز إداري فعال يسمح بالتأقلم مع الوضع الجديد الناتج عن مخلفات المد العولمي وحدة المنافسة أي الفاعلية والجودة الفائقة.

المطلب الأول: مفهوم تميز الأداء

أصبح لزاما على كل منظمة تريد ضمان بقاءها، استمرارها وتوسعها، أن تتمتع بجهاز إداري فعال قائم على التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، من خلال التأقلم مع الوضع الجديد الناتج عن مخلفات المد العولمي وحدة المنافسة.

[1] سلسلة مالية، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة – اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل(2013–2016)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد35، 2007، ص288.

أولا: تعريف التميز

ينظر الى التميز على أنه قيم، أخلاق، تحدي وامتلاك عقلا متوهجا بالأفكار التي تتحقق بالعمل والجهد المتواصل لتحقيق ما لم يحققه الآخرون، فالمتميزون الناجحون هم اللذين يخرجون من الفشل الى أكثر قوة وصلابة.[1]

1. يعرف التميز بأنه: " البحث عن الفرص المتاحة التي من شأنها أن تؤدي الى النجاح العظيم للمنظمة ويساهم في جعلها متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة."[2]

2. يعرف أيضا بأنه: " القدرة على الابتكار، الإبداع، طرح الأفكار الخلاقة وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، من خلال تغيير الجانب التقليدي القديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد. "[3]

3. عرف كذلك بأنه: " الوصول الى أرفع ما يمكن أن يصل إليه الفرد والمجتمع من أداء العمل، مهما كان هذا العمل وفي أي مستوى من المستويات "[4]

ثانيا: تعريف تميز الأداء

تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح تميز الأداء وفق آراء الباحثين ومتطلبات المواضيع التي تستدعي توفر مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة.

1. **عرف تميز الأداء حسب ارشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 م بأنه:** " الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج، التوجه بالعميل، القيادة وثبات الهدف، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، تطوير وتضمين الأفراد، التعليم المستمر، الابتكار، التحسين وتطوير الماركة، المسؤولية اتجاه المجتمع وفي المراجعة الأولية لسلاسل الايزو(ISO9000)".[5]

---

[1] صالح علي، عودة الهلالات، **إدارة التميز– الممارسة الحديثة في إدارة الأعمال–** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص07.

[2] سيد محمد جاد الرب، **خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع**، القاهرة، 2013، ص115.

[3] صالح علي، عودة الهلالات، نفس المرجع السابق، ص25.

[4] جون جورد، التميز، الموهبة والقيادة، **ترجمة محمد محمود رضوان، الطبعة الأولى**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000، ص21.

[5] أحمد جميل، محمد سفير، **التميز في الأداء – ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات –** مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص156

2. عرف حسب ماكس ويل (Max well): " انجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة."[1]

3. عرف حسب جين يفيز (Jean Yves): " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة، النتائج والمنتجات وعلى آثار المنظمة على البيئة الخارجية."[2]

4. من خلال ما سبق يمكن القول أنَ تميز الأداء: "إمكانية انجاز الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة وبطريقة متميزة، من خلال سعي جميع الأفراد الى تحقيقه نحوى الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمنظمة وبتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة الأمد".

المطلب الثاني: طرق تقسيم العملاء طبقا لمتطلبات تحقيق التميز ومجالاته

أولا: طرق تقسيم العملاء طبقا لمتطلبات تحقيق التميز

يجب على القائمين على إدارة التميز في المنظمة التعرف على خصائص العميل الذي يسعى الى التعامل مع المنظمات المتميزة، وما يميز هذا العميل على بقية العملاء حتى تستطيع المنظمة مواجهة مختلف المواقف الخاصة بكل عميل، من خلال التعرف على تقسيم العملاء من وجهة نظر التميز والتي تشمل النقاط التالية:[3]

1. عميل التكلفة: يركز في عملية الشراء على تكلفة المنتج؛

2. عميل الشريحة والخدمة : يركز على الحاجات المتميزة للشريحة، مع الاهتمام بتحسين قيمة المنتج؛

3. عميل التميز: يركز على الجودة، التنوع، المنتج الجديد، الخدمة الجديدة، الأسلوب الجديد، التقنية الحديثة وكل هذه العناصر تتطلب مورد بشري يحسن إدارة هذه العناصر بكفاءة وفعالية وهو ما يمز هذا المورد المعاصر بالمقارنة بالمورد البشري في الإدارة التقليدية.

[1] علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص112.

[2] يوسف زدام، أسماء زنينة، **متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، جامعة باتنة ، 1العدد10، جانفي2017، ص256.

[3] أحمد جميل، محمد سفير، نفس المرجع السابق، ص156.

جدول رقم(02-08): المقارنة بين المورد البشري التقليدي والمعاصر

المورد البشري في الادارة التقليدية	المورد البشري في الادارة المعاصرة
-اهتمت بالبناء المادي للمورد البشري وقواه العضلية ؛ - اهتمت بالجانب المادي و الحوافز المالية؛ - اعتمدت على تدريب المهني للموارد البشرية.	- تهتم بعقل المورد البشري وقدراته في الابداع؛ - تهتم بمحتوى العمل والبحث؛ - وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص21.

يوضح الجدول أعلاه أهم أوجه المقارنة بين المورد البشري في الإدارة التقليدية الذي يهتم بالقوة الجسمية والجوانب المادية فقط، في حين عملت الإدارة المعاصرة على المورد البشري بشكل صحيح حتى يتوافق واحتياجات المجتمع، باعتبار أن زيادة المعرفة والقدرة الذهنية في هذا المورد تتطلب الاستثمار في قدراته الذهنية، بشرط توفير الجو الملائم وخلق المناخ المناسب لهذه الطاقات كالمشاركة في تخاذ القرارات، الحوافز المادية والمعنوية، الشفافية، الموضوعية، التهوية، التمكين، التي تسمح بتحريك دوافعهم وتضمن ولاءهم الذي ينعكس بشكل ايجابي على أداء المنظمة وتميزه عن باقي المنظمات.

المطلب الثالث: متطلبات تحقيق تميز الأداء ونماذجه

يعتبر موضوع تميز الأداء من الموضوعات الشائكة التي تفرضها متطلبات العصر الحالي، حيث يحظى بأهمية بالغة من منظور المنظمات التي تحاول رفع الأداء الى مستوى يفوق توقعات زبائنها، وتستند في ذلك الى جملة من النماذج التي تستدعي توفر المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتسارعة التي تفرضها البيئة باستمرار، والعمل على التكيف معها، خاصة في ظل عالم الأعمال الجديد الذي يتسم بحدة وقوة المنافسة في بيئة الأعمال مع ضرورة مراعاة الأحكام القانونية المفروضة على المنظمات في إطار نشاطها بغرض ضبط السير الحسن للتنافس فيما بينها مراعية في ذلك الجوانب الأخلاقية والقانونية المعمول بها.

أولا: متطلبات تحقيق التميز في الأداء

تحتاج المنظمات الى جملة من المتطلبات الرئيسية التي تضمن لها الأداء الجيد الذي يميزها عن باقي المنظمات المنافسة يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:[1]

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة؛
2. هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة؛
3. نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح؛
4. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، تحفيزهم وتمكينهم؛
5. الاهتمام بقياس وإدارة الأداء؛
6. التركيز على الزبائن وأراءهم والعمل على التحسين من خلال التواصل معهم؛
7. تحويل كل أعمال المنظمة الى عمليات مدروسة ومترابطة.

ثانيا: نماذج تطبيق تميز الأداء

ظهرت نماذج تحقيق التميز في الأداء كأحد المعايير الرئيسية التي ساعد المنظمات في تعزيز قدراتها التنافسية وحثت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس العالمية، التي ظهرت على الساحة العالمية كدليل يشجع المنظمات بصورة تسمح لها بالموازنة بين مختلف أولوياتها بشكل أفضل، توظيف مواردها بناء على احتياجاتها ووضع برامج عمل تعكس واقعها الفعلي، يتم متابعة هذه النماذج بناء على وضع مجموعة من النقاط (درجات) التي تعتمد كأداة تقييم وإدارة الجودة في المنظمات .

1. النموذج الأوروبي لتميز الأداء EFQM

تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة (**European Organisation for Qualité)** في عام 1980 بعضوية سبعة دول أوروبية لتحفيز المنظمات في أوروبا على تحقيق رضا الزبائن ولتطلع الى توجهاته، وقد شاع استخدام هذا النموذج في العالم المعاصر بشكل جعل إدارة الجودة الشاملة هي العامل الأول للوصول الى التنافسية العالمية.[2]

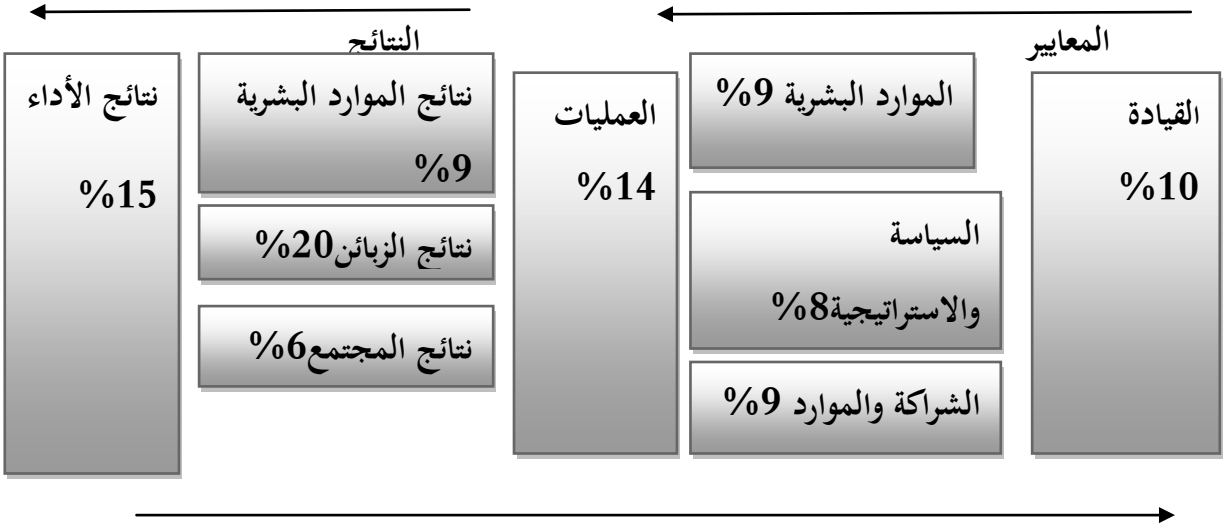
---

[1] بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6، 2008، ص 178.

[2] نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، **استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام**، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، المجلد1، العدد8، 2016، ص25.

قدمت المنظمة سنة 1991 في اطار سعيها نحو اجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، ألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المنظمات التي أثبتت نيتها في البحث عن التميز وتسعى الى ذلك من خلال اتباع مختلف الإجراءات التي تبين اتباعها لمنهج التحسين المستمر، تمنح الجائزة لأربع فئات من المنظمات تتمثل في المنظمات الكبرى، المنظمات الصغيرة والمتوسطة، الوحدات التشغيلية للمنظمات ومنظمات القطاع العام.[1]

شكل رقم (02-02): معايير تقييم التميز حسب النموذج الأوروبي



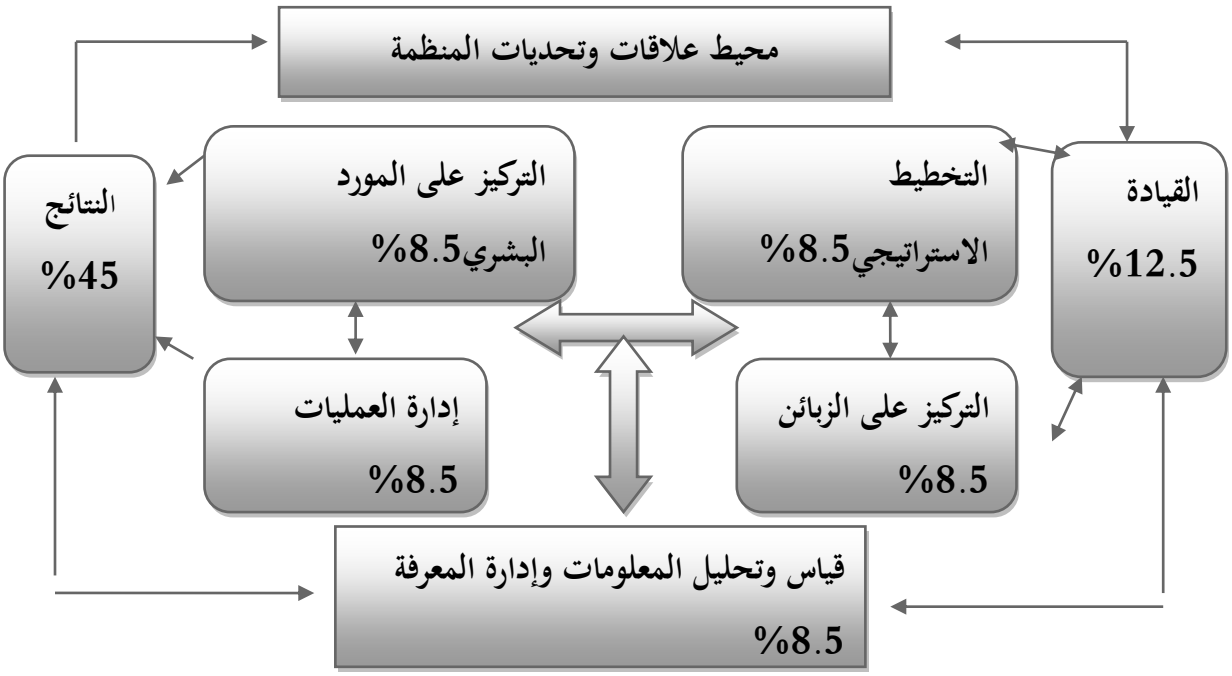
المصدر: محمد بداوي، **إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية– دراسة حالة المؤسسة الجزائرية–** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة عمار ثليجي الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2012-2013، ص28.

يوضح الشكل أعلاه أنَ معايير تقييم الأداء حسب النموذج الأوروبي تفيد في أعمال القطاع العام وتحسين الإنتاجية، أي الاعتراف بتميز الأداء كمعيار مساهم بشكل رئيسي في نمو الانتاجية من خلال منهجها الشامل الذي يربط المدخلات (القيادة، السياسة الاستراتيجية، الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات والابتكار والتعلم بشكل مستمر) بالنتائج التي تمثل اطار الانتاجية النهائي والذي يشمل تقدم المنظمة في كل المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والبيئية.

[1] فتحي سرحان، **إدارة الجودة الشاملة– الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة–** مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012، القاهرة، مصر، 2012، ص 102.

2. النموذج الأمريكي لتميز الأداء (مالكوم بالدريج): في عام 1987 وقع الرئيس الأمريكي " **رونالد ريغان**" على قانون رقم 100-107 نص على تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم مالكوم بالدريج نسبة الى وزير التجارة الأسبق الذي كان من كبار المدافعين عن الجودة، أنشأ الكونغرس الأمريكي هذه الجائزة لزيادة الوعي بضرورة تميز الشركات الأمريكية على نظيراتها الأوروبية واليابانية، وقد رصدت لها مبالغ مالية هامة بالإضافة الى امتيازات أخرى، تكفل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة وتمت إدارتها من قبل الجمعية الأمريكية للجودة.[1]

شكل رقم (02-03): معايير تقييم التميز في المنظمات حسب النموذج الأمريكي



Source: Asian productivity Organization**, Business Excellence Models and Awards For The public sector,** A guide book For National productivity Organizations Asian Productivity Organization,2016, p07.

[1] صياحي لخضر، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة حالة مجمع كندور برج بوعريريج –** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2018-2019، ص122.

يوضح الشكل أعلاه أهم المفاهيم الرئيسية التي تقوم عليها معايير تقييم التميز في المنظمات حسب النموذج الأمريكي وتعكس فيه قيم التميز والفعالية التي تنبع بالدرجة الأولى من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتهدف الى تحقيق ما يلي: [1]

- الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات الزبون والاستجابة السريعة لاحتياجاته؛
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء؛
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛
- تقديم الأهمية الكبرى للمورد البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة ومنع حدوث الأخطاء؛
- عمق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتخاذها كأساس في تخطيط العمليات؛
- تنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية ذات العلاقة المتبادلة مع المنظمة.

3. **النموذج الياباني لتميز الأداء(Japanese TQM Models Deming)**: ارتبط اسم العالم الأمريكي وليام إدوارد ديمنج (**W. Edwards Deming**) بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم منظمة ديمنج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق انجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، استحدثت جائزة ديمنج عام 1951 على مستوى اليابان وتحولت الى المستوى العالمي عام 1984،[2] أول منظمة غير يابانية تحصلت على الجائزة هي منظمة فلوريدا للطاقة والضوء سنة 1991، ثم تبعتها بعد ذلك منظمات أخرى منها "**تويوتا**" و "**إن إي سي**".

[1] محمد تقروت، كريمة فلاح، **نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج الرائدة**، مجلة اقتصاديات المال والاعمالJFBE، المركز الجامعي ميلة، المجلد2، العدد1، 2016، ص115.

[2] لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، **نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية – دراسة مقارنة–** المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة، العدد3، 2009، ص114.

شكل رقم (02-04): معايير تقييم التميز في المنظمات حسب النموذج الياباني



المصدر: مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية، **التميز في العمل الخيري**، الملتقى الثالث للجودة في العمل الخيري، جدة، 31-12-2012، ص10.

يوضح الشكل أعلاه أهم المعايير التي تقوم عليها المنظمات حسب النموذج الياباني، مستخدما في ذلك مجموعة من النقاط كما تظهرها النسب في الشكل أعلاه من أجل استخدامها في عملية التقييم، يركز النموذج بالدرجة الأولى على العمليات والرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة والتزام الإدارة العليا ومشاركتها في برامج التحسين بدلا من النتائج المترتبة عن العمل، تستند في ذلك على مجموعة من الجوائز التحفيزية للتقليل والحد من الأخطاء نذكر منها ما يلي:[1]

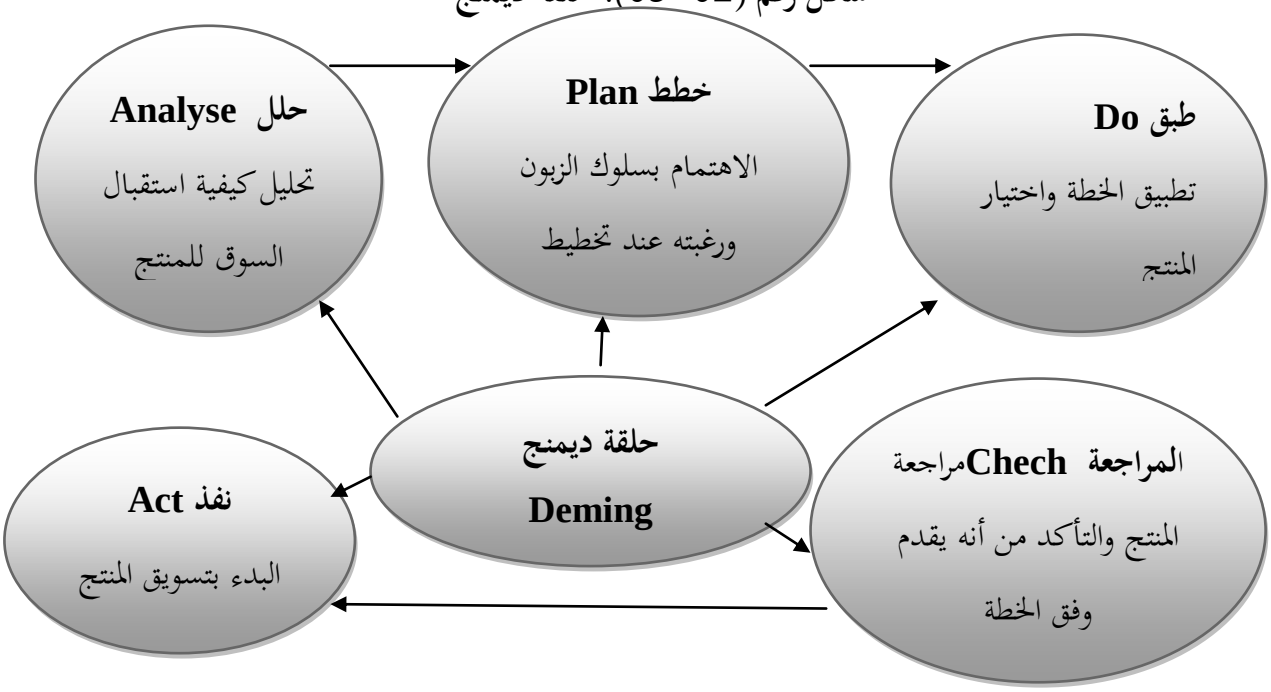
- جائزة ديمنج للأفراد تمنح سنويا للأفراد الذين ساهموا في استخدام الأساليب الاحصائية المتعلقة بالجودة الشاملة ونشرها؛
- جائزة ديمنج للتطبيق تمنح سنويا للتطبيق السنوي للمنظمات التي مارست إدارة الجودة الشاملة بفعالية مميزة؛
- جائزة مراقبة الجودة لعمليات الوحدات التجارية.

- **حلقة الجودة حسب ديمنج**: أشار ديمنج بأن المصدر الحقيقي لعجلة الجودة هو أستاذه شيوارت (دورة شيوارت) تقوم على خمسة مراحل أساسية ومتتابعة، كماهي موضحة في الشكل التالي:[2]

[1] محمد بداوي، نفس المرجع السابق، ص36.

[2] فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة**- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد كمي، 2006-2007، ص155.

شكل رقم (02-05): حلقة ديمنج



المصدر: قاسم محمد مظلوم العنزي، **استخدام نموذج في تحقيق الأداء الجامعيDeming – دراسة ميدانية في كلية الآداب–** مجلة مركز دارسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد21، 2011، ص343.

يوضح الشكل أعلاه أن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة في المنظمات بما في ذلك الأنظمة المتعلقة بالجودة وأرجع نسبة 80% من الفشل في الوصول الى الجودة المستهدفة في الولايات المتحدة الأمريكية الى النظام الذي يتطلب تغييره من قبل الإدارة، من خلال عملها على اكتساب أسس الجودة الشاملة وأرجع نسبة 20% المتبقية الى الأفراد العاملين.

- **المبادئ الأربعة عشر حسب ديمنج**: اقترح ديمنج أربعة عشر مبدأ لتحقيق التميز في المنظمات التي تطبق النموذج الياباني، يمكن ابراز هذه المبادئ في النقاط التالية:[1]

✓ انشاء أهداف ثابتة اتجاه تحسين المنتج أو الخدمة؛

✓ تبني فلسفة عمل جديدة تتطلع الى وضع أفضل؛

✓ تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة؛

✓ التوقف عن ممارسة تقييم الأعمال على أساس السياسة السعرية؛

[1] ربيع المسعود، **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية – دراسة حالة بنك البركة**– أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2013-2014- ص22.

- ✓ التحسين بصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى النوعية ويساهم تدريجيا من تقليل التكاليف؛
- ✓ الاعتماد على أسس برامج التدريب في العمل؛
- ✓ اتباع أسس مفهوم القيادة الفعالة من أجل التأثير في الآخرين بشكل ايجابي؛
- ✓ التخلص من المخاوف حتى يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المنظمة؛
- ✓ ازالة العراقيل والموانع التي تحول بين الأقسام؛
- ✓ المطالبة بمستويات جديدة للإنتاج؛
- ✓ تغيير القيادة أسلوب الأهداف العددية ونظام الإدارة بالأهداف؛
- ✓ التخلص من الحواجز التي تحرم الأفراد العاملين من الافتخار بما تم انجازه؛
- ✓ إعداد برنامج فعال للتثقيف والتطوير الذاتي؛
- ✓ اشراك الجميع في انجاز عملية التغيير في المنظمات.

4. النموذج الجزائري لتميز الأداء: أنشئ النموذج الجزائري للتميز من أجل مسايرة التطورات العالمية التي أصبحت تهدد كيان المنظمات الجزائرية، تم اقتراح انشاء نموذج وطني جزائري للتميز سنة 2000 اقتداء بنماذج التميز الرائدة، الاّ أن عملية اقراره كانت فعليا يوم 06 جانفي 2002 وقد وضعت تحت اشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، يقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة سنويا للمنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني مهما كان حجمها (صغيرة، متوسطة أو كبيرة) سواء كانت ذات طابع عمومي أو خدماتي، ربحية أو غير ربحية كمكافأة مالية مع جائزة استحقاق وهدية شرفية.[1]

فاز بالجائزة منذ نشأتها عدة منظمات من أبرزها ما يلي:[2]

- المنظمة الوطنية للصناعات الدوائية (**SAIDAL**) سنة 2003؛
- المنظمة الوطنية لإنتاج الإسمنت باتنة (**SCIMAT**) سنة 2004؛

[1] سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال– دراسة حالة مجمع صيدال فرع انتيبيوتكال**– رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، 2013-2014، ص92.

[2] قبطان شوقي، **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، مجلد1، العدد1، أفريل 2014، ص111.

- المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير، السكاكين والحنفيات (**BCR**) سنة 2005؛
- المنظمة الوطنية للأملاح بقسنطينة (**ENASEL**) سنة 2006؛
- المنظمة الوطنية لتجهيزات البنى التحتية (**ELRIME**) سنة 2007؛
- منظمة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (**TRANSMEX**) سنة 2008؛
- منظمة بجاية سنة 2009؛
- المنظمة الوطنية للدهون (**ENAP**) سنة 2010؛
- مجمع بن حمادي للصناعات الكهرو منزلية والإلكترونية (**CODOR**) سنة 2011؛
- منظمة صناعة الخزف بالغزوات سنة 2012؛
- المنظمة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (**ENIEM**) سنة 2013.

- **شروط المشاركة للحصول على الجائزة الجزائرية للجودة:** يتطلب الحصول على الجائزة الجزائرية توفر مجموعة من الشروط في ملف الترشح كما هي موضحة في النقاط التالية:

✓ يتم قبول المنظمات المتحصلة على الإيزو 9001، المنظمات الملتزمة بمعايير البيئة 14001، المنظمات المتحصلة على الجائزة في معايير الأمن، الصحة والتسيير 17001 و18001 للمشاركة والظفر بالجائزة المقدرة ب2مليون دينار؛[1]

✓ استمارة معلومات تعتبر بمثابة الطلب الرسمي للترشح للجائزة تتضمن معلومات حول اسمها، عنوانها، رقم الهاتف، الفاكس وكل المعلومات المتعلقة بها؛

✓ الاجابة على استبانة النموذج الجزائري للجودة؛

✓ التعهد بقبول قواعد وشروط الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة؛

✓ احترام أجال وضع ملفات الترشح على مستوى الوزارة التي تتغير فيها التواريخ من سنة الى أخرى لاعتبارات مرتبطة بشهر رمضان الكريم؛

✓ على المنظمة المترشحة القبول بفريق تقييم يقوم بزيارات ميدانية لها بغرض جمع والتأكد من صحة المعلومات الواردة في ملف الترشح؛

[1] محمد بداوي، نفس المرجع السابق، ص44.

- ✓ للوزارة الوصية على الجائزة الجزائرية للجودة الحق في توظيف المعلومات الواردة اليها في ملف الترشح للأغراض احصائية أو نوايا بيداغوجية واستغلالها في برامج تكوين، المحاضرات، اصدارات وطنية أو خارجية دون أن تلقى معارضة من طرف المنظمة المترشحة؛
- ✓ على المنظمات المترشحة قبول فكرة أنَ القرارات الصادرة من لجنة التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة هي قرارات نهائية لا يمكن الطعن فيها؛
- ✓ يكون الملف مرقما ومعبرا في ثلاث (03) نسخ للتقييم من قبل لوحة الاختيار لأسباب أمنية؛
- ✓ يتراوح ملف التطبيق ما بين 40-80 صفحة بما في ذلك المرفقات تنسيق (**A4**).[1]

- **معايير تقييم التميز في المنظمات حسب النموذج الجزائري:** يتم تقييم النموذج الجزائري على أساس سلم تنقيط مكون من 1000 نقطة موزعة بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية، كما هي موضحة في النقاط التالية:[2]

- ✓ **التزام الإدارة (120 نقطة)**: يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على اشباع توقعات الزبائن، الأفراد العاملين، المالكين ومختلف أصحاب المصالح في المنظمة، بالإضافة الى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة؛
- ✓ **الاستراتيجية والأهداف (80 نقطة)**: يبين هذا المعيار درجة توافق استراتيجية الجودة المتبعة مع استراتيجية المنظمة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة الى درجة استيعاب استراتيجية الجودة من طرف الأفراد العاملين والقائمين على تنفيذها؛
- ✓ **الاستماع للزبائن (200 نقطة)**: يظهر هذا المعيار الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس درجة وفاء الزبائن ورضاهم حول مخرجاتها، أساليب هذه المنظمة في معالجة الشكاوى ودرجة انعكاس ذلك على المخرجات والخدمات المرافقة، بالإضافة الى أساليب المنظمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي

---

[1] Ministere de l'industrie, de la petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, **le prix Algérien de la Qualité** – Objectifs, conditions de participation et Questionnaire, 2012,p03.

[2] قبطان شوقي، **إدارة التميز– الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة–** الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يوم 10-نوفمبر2010، ص13-14.

يقدمونها للزبائن، خاصة في ظل الإجراءات المتبعة لمسايرة الأوضاع المفروضة من خلال العمل على تقديم الأفضل؛

- ✓ **التحكم في النوعية(120 نقطة)**: يعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة، من خلال ضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية؛
- ✓ **قياس الجودة (80 نقطة)**: يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة انعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية؛
- ✓ **تحسين الجودة (80 نقطة)**: يبين هذا المعيار قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة والمحققة، كيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات؛
- ✓ **مشاركة الأفراد العاملين(100نقطة)**: يظهر هذا المعيار درجة تمكين الأفراد العاملين ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية، تجسيدها ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال ، تكوينهم وتحفيزهم؛
- ✓ **النتائج(200 نقطة)**: يتم في هذا المعيار التركيز على النتائج الخاصة بالزبائن، الأفراد العاملين، الجوانب المالية، العمليات الإنتاجية والمساهمات الإيجابية على المجتمع والبيئة.

المطلب الرابع: مداخل تميز الأداء

يعرف تميز الأداء بأحدث المداخل التي مست الجانب الإداري في جميع المجالات، نتيجة التطورات السريعة والمتعاقبة التي أفرزتها العولمة، الأمر الذي ساهم في التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الحديثة القائمة على المداخل الحديثة، والتي تسعى من خلالها المنظمات الى توفير الوقت، الجهد، تقليص طوابير الانتظار والحد من الأوراق بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في جانب الأداء المتعلق بالسير الحسن للمنظمات والعمل على عصرنة القطاعات وتحقيق الانتفاع من خدمات المنظمات بمزيد من الشفافية والديمقراطية.

1. **دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل سير أداء المنظمات الحديثة**: تعرف الإدارة الإلكترونية تغيير جذري في مفهوم الوظيفة العامة، وتعمل على ترسيخ قيم الخدمة العامة التي يعتبر فيها المستفيد هو المحور الأول في اهتمام الشركة التي تقدم الخدمة.

– **مفهوم الادارة الإلكترونية:** بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية، حسب ما تشير اليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، الاً أن هناك العديد من التعاريف التي تناولت هذا المصطلح، غير أن أغلبها قدمت لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا للترابط الوثيق بين المصطلحين.[1]

- **عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها:**" تطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة التعليمية، لتنفيذ كافة الأعمال فيها إلكترونيا".[2]
- **عرفت الإدارة الإلكترونية أيضا:** "أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، تنفيذ، رقابة وتقويم وسائل الاتصال من أجل تطوير العمل الإداري ورفع كفاءته وتحقيق الأهداف المخطط لها".[3]

– **البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:** يشتمل البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية على الشبكات التالية:[4]

- **شبكة الأنترنت:** شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلا تعاونيا للعديد من شبكات الحاسبات الآلية المختلفة، يتم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة كأنها قطعة واحدة أو نظام واحد نذكر منها: خدمة منتديات الحوار، خدمة الدردشة، خدمة الاتصال عن بعد،...الخ؛
- **الشبكة الداخلية للشركة(الأنترانت):** تقوم هذه الشبكة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، تقتصر على العمال الذين ينتمون الى الشركة وتتميز بحماية ، سيطرة ورقابة عالية على مواردها من معلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار؛
- **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء(الاكسترانت):** هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها الى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والاكسترانت تمثل شبكة

---

[1] محمد محمود الطعا منة، طارق شريف علوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص10.

[2] محمد بن سعيد مقصود بخاري، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، ص 22.

[3] خليفه مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، **مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية** والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد9، العدد2، 2013، ص203.

[4] عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، 2009-2010، ص 27 .

محمية يتمثل دورها الأساسي في الربط بين الشركة أو المنظمة أو المجهزين، الأمر الذي يستدعي من مستخدمي الشبكة إدخال كلمة المرور بحكم أنها لا توجه الى كل الناس أي مخصصة لفئة معينة.

تجدر الملاحظة أن العلاقة بين الشبكات الثلاث في كونها تعمل بالتوازي فشبكة الأنترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الأنترنت تعتبر حجر الزاوية ونقطة الانطلاق الأساسية الى شبكة المنظمة الخارجية كما أن من شبكتي الانترنت والاكسترانت يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة الى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في بيئتها الداخلية أو في إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

– المقارنة بين النظام الإداري القديم والحديث: إن أفضل طريقة لتوضيح أهمية العمل بنظام الإدارة الإلكترونية تتمثل في توضيح الطريقة التي كانت تعمل بها الشركات قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يوفر إمكانية معرفة نموذج النظام الإداري المطلوب تحقيقه من خلال عقد مقارنة بين النموذجين القديم والحديث كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02–09): أوجه الاختلاف بين النموذج الإداري القديم والحديث

الخصائص	النموذج القديم	النموذج الحديث
التنظيم	بناء هرمي به تدرجات معروفة وثابتة للترقي في العمل	وجود شبكة الأنترنت وإنشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون
الأسلوب	التعامل مع الحدث بعد وقوعه	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل
الموارد	الاعتماد على الأصول المادية	الاعتماد على رأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة
الخدمات	تقدم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق وهي مثقلة بالبيروقراطية	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
نطاق العمل	محلي	عالمي
سرعة الاستجابة	شهور لضعف الترابط بين الإدارات وصعوبة في التعديل	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا
مستوى البيروقراطية	عالي	منخفض
الاستراتيجية	الإدارة هي الأساس	الزبون هو الأساس
القيادة	متسلطة	استشارية

المصدر: صحر قدوري، **الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة المنصور، العدد14، الجزء الأول، 2010، ص160

2. **تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة:** تمثل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية والمقومات الأساسية، التي تتميز بها المنظمات الناجحة في ظل عصر ثورة المعلومات الذي يغلب عليه طابع حدة المنافسة وقوة المنافسين، هذا الأخير أجبر المنظمات على التكيف مع الظروف والتغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة المحيطة، إذا ما أرادت التغلب والتميز على باقي منافسيها.

– **مفاهيم اساسية حول إدارة المعرفة:** يتزايد الاهتمام بشكل متسارع بالجانب المعرفي، باعتباره الركيزة الأساسية في خلق الأفكار الخلاقة التي تساعد على الإبداع والابتكار في الشركات، من خلال خلق الجو الملائم والسياسات والأساليب المتنوعة التي تسمح بكسب المعارف وتنميتها.

- **تعريف إدارة المعرفة:** اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة كل حسب وجهته ، وذلك بسب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته ومن هذه التعاريف ما يلي :

✓ **تعرف بأنها** " الجهد المنظم الذي يهدف الى خلق المعرفة الجديدة، تنظيمها، نشرها في المنظمة، تخزينها وتجسيدها في المنتجات، الخدمات والإجراءات".[1]

✓ **تعرف بأنها** : "العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة ، اختيارها ، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويلها الى معلومات هامة، فالخبرات التي تملكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة تساهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات والتعليم والتخطيط للاستراتيجية "[2]

– **أصناف إدارة المعرفة:** أصبحت المعرفة تشكل المورد الاستراتيجي مقارنة بباقي الموارد الأخرى، الأمر الذي أجبر المنظمات ودفعها نحو الاهتمام المتزايد بالمورد البشري، الذي يعتبر الجوهر الأساسي والأصل الأكثر قيمة في عملية استغلال واستثمار الموارد المعرفية وإدارتها ، نحو تحسين وتفعيل أداء العاملين الذي ينعكس بدوره على تحسين وتفعيل الميزة التنافسية، من خلال الصنفين التاليين:[3]

- **المعرفة المعلنة (الصريحة):** هي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة، أشكال التعابير الرياضية كالمعادلات، الكتابات والأدلة المختلفة وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن؛

---

[1] محمد كنوش، نبيل كنوش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولاية سطيف وبرج بوعريريج**، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة العدد06، ديسمبر2016، ص26.

[2] سلطان كرمالليي، إدارة المعرفة: المدخل التطبيقي، الدار الاهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولي، عمان، 2005،ص 211.

[3] منصف شرفي، الياس بوضياف، **قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، سبتمبر 2014، ص23.

- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الكامنة في عقول الإنسان، والمتمثلة في القيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية، المعتقدات والاتجاهات المدركة التي تمثل مفاهيمه وخبراته المختزنة داخله والتي لا يعبر عنها ولا يتم نقلها بين الأفراد بشكل معلن.

– **وظائف إدارة المعرفة:** تعبر عن مقومات ادارة المعرفة في المنظمات التي تمكنها من اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها التنافسية والتميز على باقي المنظمات المنافسة، فقد أدى التراكم الكبير للمعلومات وسهولة الحصول عليها الى ضرورة تنظيم وادارة هذه المعلومات والمعارف من خلال اتباع وظائف إدارة المعرفة والتنسيق فيما بينها، كما يجب على المنظمات أن توظف رصيدها الكامل من الذكاء الجماعي.

جدول رقم (02–10): وظائف إدارة المعرفة

تحديد المعرفة	يضمن هذا النظام اختيار البيانات، من خلال مستودعات المعرفة المتوافرة لدى المنظمة، وتعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المنظمة بمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة ومن ثم معالجتها؛
اكتساب المعرفة	يقصد بها الترابط الحاصل بين المعلومات كالترابط بين الجهود التي تقوم بها الشركة في تهيئة الوثائق اللازمة، فهي تضمن بذلك جلب المعرفة الى الشركة من مصادرها الخارجية المتضمنة عملية الاكتساب وجمع البيانات والمعلومات الموجودة خارج الشركة بصفة متعاقبة وليس عشوائيا؛
مشاركة المعرفة	مثل: قوائم البيانات اللازمة لتوفير الموارد الأولية، خطة التوزيع الطارئة والوسائل الإلكترونية.
تخزين المعرفة	تهدف الى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي وتقديم التسهيلات لقيام الشركة بتزويد الشركات القائمة ببناء وتوليد المعرفة من خلال الاستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة لديها؛
مشاركة المعرفة	تتمثل في نشر المعرفة في كل زاوية من زوايا المنظمة، مع تسهيل عملية توصيلها الى جميع الأعضاء بعد تحديد مصادرها، بحيث تتحول الى معرفة من خلال أية فرصة تامة وتحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشاركة فعالة.

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياني، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال– الاستخدامات والتطبيقات–** مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 181.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن وظائف إدارة المعرفة تتمثل في جملة من العمليات المتتابعة والمتكاملة فيما بينها بطريقة علمية، منسقة، هادفة ومنظمة تسمح بالرفع من أداء المنظمة ويعزز من قدرتها التنافسية بشكل يعكس مدى كفاءة طاقاتها ودرجة واقعية برامج عملها في عملية تحقيق التميز.

– **أهداف إدارة المعرفة:** تهدف إدارة المعرفة الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي قامت من أجلها يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:[1]

- حل المشاكل التي تواجه المنظمات والتي قد تكون السبب في نقص كفاءتها ، هدر أموالها ووقتها؛
- جمع المعلومات بالشكل المناسب في المكان المناسب والسرعة المطلوبة لاستخدامها في الوقت المناسب؛
- نقل المعرفة الكامنة الضمنية المتواجدة في عقول لأشخاص وتحويلها إلى معرفة ظاهرية ؛
- خلق بيئة تنظيمية تشجع كل فرد في المنظمة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية.

3. **استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الحديثة:** تبنت منظمات الأعمال الحديثة تكنولوجيا المعلومات سعيا منها الى تحقيق التميز في مختلف الجوانب والمجالات تماشيا مع متطلبات عالم الأعمال المعاصر، الذي يتميز بسرعة التغيير وحدة المنافسة بين المنظمات التي تسعى دائما الى مواجهة التحديات في بيئة الأعمال من أجل تلبية حاجيات زبائنها المتغيرة باستمرار.

– **مفهوم تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر مصطلح تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات الذي ذاع صيته في مختلف أنحاء العالم واقترن بعصر الثورة ومجتمع المعلومات، خاصة في ظل عصر يتميز بالتجديد وسرعة التغيير.

- **عرف كارتر روجر (Roger carter) تكنولوجيا المعلومات بأنها:**" الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي، تخزين، تحليل، توصيل المعلومات وتطبيقها في كل جوانب الحياة.[2]
- **عرفت من قبل غسان قاسم داود اللامي أنها:**" اللغة التقنية والعلم التطبيقي المستخدم في تحقيق غرض علمي، بالإضافة الى كونها وسيلة مستخدمة في توفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم."[3]
- **التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات:**"استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في معالجة البيانات، تخزينها، استردادها وتحويلها الى معلومات دقيقة نسبيا، تمكن من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب".

– **المهارات المطلوبة لتكنولوجيا المعلومات:** يمكن اختصار المهارات المطلوبة لتكنولوجيا المعلومات في ثلاثة مهارات ذات تأثير فعال في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات هي: [4]

---

[1] ريما علي حلاق، **دور إدارة المعرفة في استفادة القرارات**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في التربية؛ دمشق ،2013-2014 ،ص49.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**،L.T ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009، ص19.

[3] عبد الله غالم، محمد قريشي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن**، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2011، ص135.

[4] محمد الصيرفي، **نفس المرجع السابق**، ص31.

- المهارات المشتركة والعمل الجماعي الذي يساعد على رفع كفاءة الأداء في شبكات الاتصال والمعلومات؛
- مهارات فنية مطلوبة في تدعيم عمليات التصميم والتنفيذ والصيانة لشبكات الاتصال؛
- مهارات للرقابة في إدارة شبكات الاتصال المعقدة وخدمات المعلومات وتطبيقاتها.

– متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

يتطلب تطبيق تكنولوجيا المعلومات توفر مجموع من المتطلبات لإنجاز الأهداف ، نذكر منها ما يلي:[1]

- تضافر سياسات التشغيل مع غيرها من السياسات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية؛
- الخلفية التعليمية الملائمة للعمل مع تطوير الذكاء الصناعي والمشاركة بالمعلومات؛
- التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات يستدعي بعض التغيرات في الهياكل والأنظمة الإدارية ؛
- تنمية ثقافة داعمة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والمرونة في الأدوار لإدراك الفرص الجديدة.

– الفوائد المترتبة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات: يترتب عن استخدام تكنولوجيا المعلومات جملة من الفوائد يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:[2]

- رفع مستوى الأداء في المنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيقها؛
- فعالية اتخاذ القرارات من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة وبالشروط المطلوبة؛
- تدعيم نجاح المنظمات في المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة التي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية؛
- تتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وكسب رضاهم وسرعة تأدية الخدمات المقدمة لهم.

– **الإدارة الإستراتيجية**: تعتبر الإدارة الإستراتيجية من المناهج الفكرية التي تتسم بالحداثة والريادة، مشكلة بذلك طريقة في التفكير والتصرف الذي يؤدي الى رسم الاتجاه العام، تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، تصميم رسالتها، تحديد غاياتها على المدى البعيد، تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي تقف عليها بيئتها الداخلية التي تقع ضمن نطاق تحكمها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، مما يسمح بتقييمها بشكل مستمر.[3]

---

[1] راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص364.

[2] أبو زيد أحمد، **ثورة المعلومات ومجتمع المستقبل**، مجلة العربي، العدد 539، أكتوبر، 2003، ص23.

[3] علي فلاح الضلاعين، **معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز**، مجلة العلوم التربوية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، العدد1، جانفي 2018، ص427.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل الدور الذي يلعبه تميز الأداء بالنسبة للمنظمات، فهو أحد الأساليب الضرورية التي تساهم في الالتزام بالقوانين سارية المفعول، الانضباط في العمل والحس بروح المسؤولية لدى الأفراد العاملين، الأمر الذي يساهم في تفعيل الأداء وتميزه في المنظمات ويجعله أكثر ديناميكية، مرونة، تخصص وجودة في الانتاج والتوزيع نظرا لما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وخبرات ذات ارتباط وثيق بالدوافع، الحوافز، الرضا الوظيفي، المعارف والعلوم الدافعة نحو تحقيق التميز في أداء المنظمات .

يعكس التميز في الأداء قدرة المنظمات في التعامل مع المعطيات المتغيرة باستمرار، من خلال تكييف نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها بشكل يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، لا سيما و أن عملية تحقيق التميز في أداء المنظمات تستدعي تخطيط العمل وتنظيم الوقت، النمط القيادي الحديث، الإشراف و المراقبة المستمرة لكافة المهام والوظائف الفرعية التي تنطوي تحت الأداء الكلي للمنظمة، لذلك ينبغي على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار المداخل الأخرى التي تساهم في تحقيق التميز، من خلال ممارسة مهارات الإبداع الإداري في التعامل مع كل الظروف باحترافية و مهنية عالية، استخدام الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث يسهل من أداء المنظمة ويقلل من طوابير الانتظار ويسمح بتحقيق الشفافية المطلقة، الاستناد على تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة القائمة على الأسلوب العلمي المدروس، الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منهج فكري حديث يسمح للمنظمة من دراسة بيئتها الداخلية والخارجية لمواكبة التغيرات الموجودة، من خلال تكثيف الجهود و الإمكانيات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث:

تجارب دول عربية متميزة في مجال التغيير لقطاع الكهرباء والغاز

تمهيد

أستعرض في هذا الفصل بعض التجارب العربية التي نجحت في اعطاء صورة دولة رائدة اقتصاديا، تجاريا وإداريا في مجال قطاع الكهرباء والغاز، ولتوضيح أهمية التغيير في هذا القطاع وانعكاساته على التميز في هذه الدول لا بد من عرض أهم المظاهر التي تبرز هذا الاهتمام وتدل على الجهود التي بذلت والبرامج والمشاريع التي سطرت من أجل النهوض بهذا القطاع المتجدد وتنميته تنمية شاملة، بالإضافة الى عرض تجربة الجزائر للوقوف على الجهود المبذولة فيها، من أجل الاستفادة من التجارب الناجحة مع الأخذ بعين الاعتبار لطبيعة المناخ والظروف الخاصة التي تختلف من دولة الى أخرى، كما هو موضح في هذا الفصل الذي تم تقسيمه الى أربعة مباحث:

المبحث الأول: التجربة الأردنية لشركة الكهرباء والغاز؛

المبحث الثاني: التجربة الإمارتية لشركة الكهرباء والغاز ؛

المبحث الثالث: التجربة البحرينية لشركة للكهرباء والغاز؛

المبحث الرابع: تجربة شركة تونس والجزائر للكهرباء والغاز.

المبحث الأول: التجربة الأردنية لشركة الكهرباء والغاز

عملت شركة توزيع الكهرباء والغاز في الأردن على توليد الطاقة الكهربائية باستخدام مصادر الطاقة الأولية والمتجددة وتوريدها في تعزيز مكانة الشركة والارتقاء بمستوى الأداء من أجل مواكبة مختلف التغيرات والتطورات التي يشهدها القطاع، والذي يعتبر أن التميز هو عنوان مسيرة الشركة باعتبارها عرفت العديد من الإنجازات الهامة في مجالي الطاقة والكهرباء اللذان يتطلبان حسن التعامل مع المستجدات وذلك بتعزيز جاهزية الشركة التي تضمن من خلالها الاستمرارية ورفع قدرتها الاستيعابية، مما يضمن في الأخير تزويد كافة المستهلكين بالطاقة المطلوبة وبأسعار اقتصادية وفق المعايير الدولية والمتطلبات البيئية.[1]

المطلب الأول: الإطار الأساسي لتنظيم قطاع الكهرباء والغاز في الأردن

أدى توجه الحكومة لاجتذاب القطاع الخاص للاستثمارات الى انشاء لجنة تنظيم مستقلة، عملا ببرنامج إعادة هيكلة قطاع الكهرباء لفصل النشاطات الرئيسية واعطاء صنع السيارات لوزارة الطاقة والثروة المعدنية، عملية التنظيم والرقابة الى اللجنة، دور الاستثمار والتشغيل لشركات الكهرباء بمشاركة القطاع الخاص.

أنشئت اللجنة من أجل تحقيق الأهداف المحددة لها بموجب القانون، حيث باشر مجلس مفوضي اللجنة عمله بتاريخ 15-10-2005 بموجب قرار مجلس الوزراء الصادر جلسته بتاريخ 04-10-2005 استنادا الى أحكام المادتين (8 و12) من قانون الكهرباء العام المؤقت رقم 64 لسنة 2002 وتعديلاته.[2]

أولا . التطور التاريخي لقطاع الكهرباء في الأردن

يرجع تاريخ صناعة الكهرباء في الأردن الى عام 1937م حين وافقت بلدية عمان على استبدال إنارة شوارع بلدية عمان من مصابيح الكاز مقابل إنارتها بمائتي مصباح كهربائي من قبل شركة كهرباء عمان، لتشهد بعد ذلك العديد من مراحل التطور يمكن ابرازها في النقاط التالية:[3]

1. شهدت الشركة تطور ملحوظ في عام 1939م حين قامت بإنشاء أول محطة لتوليد الكهرباء في الأردن وبذلك تكون شركة كهرباء عمان أول شركة عربية تتولى توليد وتوزيع الطاقة الكهربائية بأموال ومهارات عربية؛
2. في عام 1947م أصدرت الحكومة الأردنية قرار بمنح الشركة امتياز لمدة 60 عام لتزويد منطقة عمان بحاجتها من الطاقة الكهربائية وفق شروط محددة؛

---

[1] التقرير السنوي، **شركة الكهرباء الوطنية**، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص09.

[2] التقرير السنوي، **هيئة تنظم قطاع الكهرباء**، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص12.

[3] الاتحاد العربي للكهرباء، **كهرباء العرب**، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد18، 2012، ص40.

3. قامت الحكومة في عام 1958م بتوسيع منطقة الامتياز لتضم بعض ضواحي عمان، كما قامت الشركة في عام 1961م بمنح شركة كهرباء محافظة اربد امتياز لتقوم بتوليد وتوزيع الطاقة الكهربائية في شمال المملكة، في حين أن توليد وتوزيع الطاقة الكهربائية في جنوب المملكة بقي من مسؤولية البلديات والجمعيات التعاونية؛

4. في عام 1964م قامت الحكومة بإجراء دراسة تهدف الى تطوير صناعة الكهرباء في أنحاء المملكة تحت إشراف شركة واحدة وذلك بدمج الشركات والمشاريع المتعلقة بالبلدية في شركة واحدة (عام وخاص)؛

5. إقامة منظمة عامة تتولى مسؤولية التوليد المركزي ونقل الطاقة الكهربائية في منظمة واحدة بملكية عامة؛

6. حصر مهمة التوزيع بأربع منظمات رئيسية حسب مراكز الأحمال؛

7. اعتمدت الحكومة على وضع خطة في حدود الفترة (1964- 1971) لتنمية قطاع الكهرباء حيث اشتملت على العناصر التالية:[1]

- تأسيس سلطة الكهرباء الأردنية تتولى توليد الكهرباء، نقلها وبيعها بالعملة لشركات التوزيع بالإضافة الى توزيع الطاقة الكهربائية في المناطق الغير خاضعة لشركة الامتياز؛

- اقامة مشروع كهرباء الأردن الخاص بمحطة توليد مركزية في الموقع المناسب، بهدف تحسين المحطة القائمة؛

- توسيع محطة التوليد القائمة والعمل على اقامة شبكة نقل هوائية بجهد 132 (ك. ف) لتغطي المملكة.

8. في عام 1996 تحولت سلطة الكهرباء الأردنية الى شركة مساهمة عامة مملوكة بالكامل من طرف الحكومة وسميت باسم شركة الكهرباء الوطنية، لتقسم سنة 1999 الى ثلاث شركات حسب النشاط وهي شركة الكهرباء الوطنية، شركة توليد الكهرباء المركزية وشركة توزيع الكهرباء، بحيث أصبح لكل شركة مهامها الخاصة وتم تأسيس هيئة تنظيم القطاع عام 2001م لتتولى مسؤولية تنظيم قطاع الكهرباء ومراقبته.

ثانيا: التوزيع الجغرافي للشركة

تتفرع شركة توزيع الكهرباء والغاز الأردنية الى مجموعة من المحطات الفرعية كما تبرزها النقاط التالية:[2]

1. **محطة توليد الكهرباء العقبة الحرارية:** تقع في الجنوب الغربي من الحدود الأردنية وتبعد عن مدينة العقبة حوالي 22 كم جنوبا، على بعد 1 كم من البحر الأحمر وعلى ارتفاع يبلغ35 مترا فوق سطح البحر؛

2. **محطة توليد الكهرباء الريشة الغازية:** تقع في المنطقة الشرقية من المملكة، تبعد 350كم من عمان؛

[1] الاتحاد العربي للكهرباء، نفس المرجع السابق، ص41.

[2] التقرير السنوي، **شركة توليد الكهرباء المركزية م .ع**، الأردن، 2017، ص10.

3. **محطة توليد الكهرباء رحاب الغازية:** تقع محطة توليد الكهرباء رحاب في المنطقة الشمالية من الأردن وتبعد حوالي 70 كم شمال العاصمة عمان، على ارتفاع يقدر بحوالي 835 مترا فوق مستوى سطح البحر؛

4. **محطة توليد الكهرباء الإبراهيمية:** تقع شمال الأردن على بعد يقدر 80 كم شمال العاصمة عمان؛

5. **محطة توليد الكهرباء حوفا:** تقع المحطة شمال الأردن على بعد يقدر ب 92 كم شمال العاصمة عمان.

ثالثا: الجودة والتدقيق الفني للشركة

تلتزم الشركة بتطبيق مجموعة الأنظمة والمعايير الموضحة في النقاط التالية: [1]

1. تلتزم شركة توليد الكهرباء المركزية بالتطبيق والمراجعة المستمرة لأنظمة الجودة المطبقة بالشركة ISO 9001-2008، نظام إدارة البيئة ISO 14001-2004 ونظام إدارة الصحة السلامة والصحة المهنية OHSAS عن طريق المراجع الداخلي والمدقق الخارجي كل ستة أشهر من الشركة المانحة للشهادات SGS وإغلاق جميع حالات عدم المطابقة الواردة بالتقارير، مما يجعله ينعكس ايجابا على غايات التطوير والتحسين المستمر لأنظمة إدارة الجودة والحفاظ على الشهادة الممنوحة؛

2. تم تعديل تطبيق وقياس فاعلية نظام الجودة ISO 9001-2008 حسب متطلبات نظام ISO 9001-2015 بالتنسيق مع المدقق الخارجي، حيث تمت مراجعة سياسة الجودة، البيئة والسلامة، استراتيجية الشركة، اجراءات تحليل المخاطر الداخلية والخارجية للشركة باعتبارها تدخل ضمن مواصفة ISO 9001-2015؛

3. تعمل الشركة على تجديد ISO 14001 -2004، ISO9001-2015 ونظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS بإجراء تدقيق خارجي حسب البرنامج الزمني المقترح من الشركة المانحة للشهادات TUV.

المطلب الثاني: توليد الكهرباء والغاز في المملكة الأردنية

تلتزم شركة توليد الكهرباء المركزية بتوليد الطاقة الكهربائية من محطات الشركة باستخدام مصادر الطاقة المتاحة وتغذيتها الى الشبكة الكهربائية التابعة لشركة الكهرباء الوطنية ويتم العمل وفق متطلبات دستور الشبكة بإدارة، تشغيل وصيانة محطاتها وفق القياسات المحلية والعالمية بما يحقق كفاءة وتوافريه عالية في انتاج الطاقة الكهربائية، كما تقوم الشركة بتطبيق متطلبات المواصفة العالمية لنظام إدارة الجودة إيزوا 9001-2008 لتحقيق التطوير المستمر وتتم مراجعة هذه السياسة باستمرار بما يتوافق مع استراتيجياتها وأهدافها.[2]

أولا: الاستطاعة التوليدية في المملكة للفترة (2014-2017)

[1] التقرير السنوي، **شركة توليد الكهرباء المركزية م .ع** ، نفس المرجع السابق، ص29.

[2] http://www.cegco.com.jo 12-07-2019/22:51.

أستعرض في هذا العنصر الاستطاعة التوليدية لشركة الكهرباء والغاز في المملكة الأردنية والمتعلقة بمختلف مصادر الطاقة المستخدمة في قطاع الكهرباء وقطاع الصناعة خلال الفترة (2014-2017) والحكم على مدى تنوع المصادر المعتمدة في القطاعين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-01): الوقود المستهلك في توليد الكهرباء حسب النوع بالألف طن/ نفط

القطاع	2014	2015	2016	2017	النسبة(%)
– قطاع الكهرباء	3726.1	3833.0	3735.3	3804.4	1.8
وقود ثقيل	1665.6	1334.2	344.6	454.1	(31.8)
غاز طبيعي	301.9	1923.7	3377.1	3340.9	(1.1)
ديزل	1758.6	575.1	13.6	9.4	(30.9)
–قطاع الصناعة	129.6	159.3	165.7	184.9	11.6
وقود ثقيل	129.3	159.0	137.6	126.8	(7.8)
ديزل	0.3	0.3	28.1	58.1	106.8
المجموع	3855.7	3992.3	3901.0	3989.3	2.3

المصدر: التقرير السنوي، **شركة الكهرباء الوطنية**، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص19.

يوضح الجدول أعلاه النسب المئوية التي تعكس التوزيع القطاعي للطاقة السنوية لكل من قطاع الكهرباء والصناعة خلال الفترة (2014-2017)، حيث يركز القطاعين على الوقود الأحفوري (وقود ثقيل، غاز طبيعي وديزل) في توليد الكهرباء كما تشير إليه الإحصائيات التالية:

1. قطاع الكهرباء: عرف قطاع الكهرباء نسبة نمو قدرت ب1.8%، ناتجة عن تطور استهلاك الوقود الأحفوري خلال الفترة (2014-2017) كما هي موضحة في النقاط التالية:

– وقود ثقيل: قدرت الكمية المستهلكة من الوقود الثقيل سنة 2014 ب(1665.6 ألف طن/ نفط)، تراجعت الكمية سنة 2015 حيث قدرت ب(1334.2 ألف طن/ نفط)، استمر التراجع في الكمية المستهلكة في سنة 2016 بشكل كبير قدرت ب(344.6 ألف طن /نفط)، ليعرف سنة 2017 تحسن ملحوظ قدر ب (454.1 ألف طن/ نفط) ويفسر ذلك بتراجع معدلات النمو بنسبة 31.8%؛

– غاز طبيعي: حددت الكمية المستهلكة من الغاز الطبيعي في سنة 2014 ب(301.9 ألف طن /نفط)، عرفت سنة 2015 تحسن في الكمية المستهلكة قدرت ب (1923.7ألف طن /نفط)، سجلت سنة

2016 ارتفاع محسوس قدر ب (3377.1 ألف طن /نفط) غير أنه عرف تراجع طفيف في سنة 2017 قدر ب(3340.9ألف طن /نفط) أي انخفاض في هامش النمو قدرت نسبته 1.1%؛

– **ديزل**: شهدت الكمية المستهلكة من الوقود ديزل في سنة 2014 بكمية مقدرة ب(1758.6 ألف طن /نفط)، تراجعت الكمية سنة 2015 بكمية حددت ب (13.6ألف طن /نفط)، استمر التراجع في سنة 2016 بكمية كبيرة قدرت (9.4ألف طن/ نفط) حدد التراجع في معدلات النمو بنسبة (30.8%)

2. قطاع الصناعة: يعتمد قطاع الصناعة على نوعين من الوقود الأحفوري (وقود ثقيل وديزل) كما توضحه الإحصائيات في الجدول أعلاه، حيث عرف عدة مراحل تطور يمكن ابرازها في النقاط التالية:

– **وقود ثقيل**: بلغت الكمية المستهلكة من الوقود الثقيل خلال سنة 2014 بحوالي (129.3ألف طن /نفط) لترتفع الكمية سنة 2015 ب (159.0 ألف طن/ نفط)، تراجعت الكمية سنة 2016 ب(137.6 ألف طن /نفط) أما في سنة 2017 قدرت كمية التراجع المستهلكة من الوقود الثقيل (126.8 ألف طن/ نفط) ليجل معدل تراجع النمو بنسبة 7.8 %؛

– **ديزل**: أستخدم وقود ديزل في قطاع الصناعة بكميات بسيطة في سنة 2013 وسنة 2014 قدرت ب(0.3 مليون طن /نفط)، ارتفعت الكمية في سنة 2015 بحوالي (28.1 ألف طن /نفط)، لتقدر سنة 2018 بمقدار (58.1 ألف طن/ نفط) مسجلة بذلك ارتفاع في معدل النمو بنسبة 106.8%.

ثانيا: نمو الطلب على الطاقة الأولية في المملكة

أدى تسارع نمو الاقتصاد الأردني في السنوات الأخيرة الى زيادة الطلب على المواد الأولية بمختلف أشكالها، تماشيا مع مختلف الإجراءات التي تتضمنها الاستراتيجية الوطنية لتحسين كفاءة استهلاك الطاقة [1].

[1] www. Dos.gov.jo/dos - home - a/ Energies 2019-07-12/ 18:17

جدول رقم (03-02): نمو الطلب على الطاقة الأولية للفترة (2012-2017)

السنة	الطاقة الأولية المستهلكة في المملكة ألف طن م. ن**	نمو استهلاك الطاقة السنوي	نصيب الفرد من الطاقة الأولية (ك. م. ن)
2012	8206	10.0	1104.9
2013	8157	(0.6)	1005.3
2014	8461	3.7	961.0
2015	8927	5.5	933.9
2016	9615	7.7	981.1
***2017**	10009	4.1	991.0

المصدر: التقرير السنوي، **شركة الكهرباء الوطنية**، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص18.

يوضح الجدول أعلاه أن الطاقة الأولية المستهلكة في المملكة قد عرفت انخفاض بين سنتي 2012 و2013 من 8206 ألف طن مكافئ نفط الى 8157 ألف طن مكافئ نفط أي بنسبة انخفاض قدرت ب(0.6%)، عرفت حصة الفرد من الطاقة الأولية بين سنة 2012 و2013 انخفاض من 1104.9 ك. م. ن الى 1005.3 ك. م. ن، ثم ارتفعت الطاقة الأولية في سنة 2014 بسعة 8461 ألف طن م. ن بنسبة زيادة قدرها 3.7%، عرف نصيب الفرد في هذه السنة زيادة في الطاقة الأولية قدرت ب 961.0 ك. م. ن وفي عام 2015 قدرت سعة الطاقة الأولية المستهلكة في المملكة 8927 ألف طن م. ن بنسبة زيادة في السنة قدرت ب5.5% مقارنة ب2014، قدر نصيب الفرد في سنة 2015 بسعة 933.9 ك. م. ن، لتتواصل سلسلة الارتفاع في سنة 2016 ، بلغ استهلاك الطاقة الأولية ما قيمته 9615 بزيادة نسبتها 7.7 %، بلغ نصيب الفرد فيها مقدار 981.0 ك. م. ن، أما سنة 2017 قد بلغ مقدار استهلاك الطاقة الأولية 10009 بنسبة زيادة سنوية 4.1%، في حين بلغ نصيب الفرد في هذه السنة ما قيمته 991.0 ك. م. ن.

ثالثا: توقعات الطلب المستقبلية على الطاقة الكهربائية

أستعرض في هذا العنصر توقعات الطلب المستقبلية على الطاقة الكهربائية في المملكة الأردنية، حسب الطاقة المولدة من الشركة والمقدرة ب (ج. و. س) وسقف الحمل الأقصى المقدر ب(م .و) والمتعلقة بالفترة الممتدة (2017- 2027)، من خلال تقدير النسب المتوقعة لنجاح برامج ترشيد الطاقة الكهربائية.

جدول رقم (03-03): توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الأردن (2017- 2027)

نوع الطاقة المولدة / السنة	الطاقة المولدة		الحمل الأقصى	
	ج. و. س	نسبة النمو%	م . و	النسبة%
2017	19.975	4.1	3.284	3.7
2018	20.931	4.8	3.425	4.3
2019	21.955	4.9	3.572	4.3
2020	23.063	5.0	3.726	4.3
2021	24.242	5.1	3.900	4.7
2022	25.484	5.1	4.082	4.7
2023	26.790	5.1	4.272	4.7
2024	28.158	5.1	4.458	4.4
2025	29.593	5.1	4.658	4.5
2026	31.092	5.1	4.864	4.4
2027	32.686	5.1	5.083	4.5

المصدر: الاتحاد العربي للكهرباء، **توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية (2017-2027)**، مجلة دورية صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر2017،ص27.

يوضح الجدول أعلاه توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الأردن للفترة (2017- 2027)، حيث يتوقع أن تتزايد الطاقة المولدة بمعدلات متناقصة خلال الفترة(2017-2020) ليصبح معدل النمو للطاقة المولدة ثابت خلال الفترة (2021-2027)، مما يتطلب تطبيق استراتيجية فعالة في تحسين كفاءة استهلاك الطاقة الكهربائية، عن طريق اتباع آليات تساهم في ترشيد استخدام الطاقة المتاحة بأكفأ الوسائل الحديثة وذلك للحصول على أقصى العوائد الممكنة والحد من الإسراف وتقليل الفاقد منها.

رابعا: خطط توسيع مشاريع التوليد للفترة (2014-2022)

تهدف المملكة الأردنية الى توسيع مشاريع التوليد الخاصة بالقطاع الكهربائي والصناعي من خلال اتباع العديد من الاتفاقيات كما هي موضحة في النقاط التالية:

1. مشروع أنبوب الغاز الطبيعي من المملكة الى شمالها: تم الاتفاق مع مصر على تعديل اتفاقية بيع وشراء الغاز الطبيعي في سنة 2004 و استئناف ضخ الغاز المصري للأردن اعتبارا من 01-01-2019؛

2. مشروع ميناء الغاز الطبيعي المسال: قامت وزارة الطاقة والثروة المعدنية بالتعاون مع شركة الكهرباء الوطنية بتأمين حاجة محطات توليد الكهرباء من الغاز الطبيعي، من خلال توقيع ثلاث اتفاقيات شراء الغاز الطبيعي المسال مع شركة شل العالمية لمدة خمس سنوات (2015-2020)، الاتفاقية الثانية لمدة سنتين (2016-2017) والاتفاقية الثالثة لمدة سنة واحدة 2018، بحيث تضمنت كل من هذه الاتفاقيات تزويد شركة الكهرباء الوطنية بحوالي 150 مليون قدم مكعب يوميا من الغاز الطبيعي؛

3. شحنات الغاز الطبيعي المسال المستلمة: بلغ اجمالي شحنات الغاز الطبيعي المسال المستلمة في ميناء الشيخ صباح 53 شحنة في عام 2017، تم استهلاك 42 شحنة في محطات توليد الكهرباء و11 شحنة تم تصديرها للجانب المصري بموجب اتفاقية استخدام السعة الفائضة الموقعة بتاريخ 05-08-2015.

جدول رقم (03-04): مراحل التوسع في التوليد

المحطة	الاستطاعة	النوع	تاريخ الإضافة
مشروع التوليد الخاص الثالث	575	DE	2014
مشروع التوليد الخاص الرابع	240	DE	2014
محطة توليد السمرا المرحلة الثالثة	140	HRSG	2015
وحدة دورة مركبة	400	CC	2016
مشروع الصخر الزيتي	215	OS	2017
مشروع الصخر الزيتي	300	OS	2018
مشروع الصخر الزيتي	300	OS	2019
وحدة دورة مركبة	400	CC	2020
وحدة دورة مركبة	400	CC	2021
وحدة دورة مركبة	400	CC	2022

المصدر: التقرير السنوي، هيئة تنظيم قطاع الكهرباء، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص20

يوضح الجدول أعلاه مراحل توسيع مشاريع التوليد الخاصة بالقطاع الكهربائي والصناعي للفترة (2014-2022)، تم تقسيم المحطات على مجموعة من المشاريع والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- **مشروع التوليد الخاص الثالث:** تنشط فيه المحطة باستطاعة توليدية تبلغ (575 م. و) باستخدام محركات من نوع ديزل (DE)، تم برمجته في أداء الخدمات سنة 2014؛

- **مشروع التوليد الخاص الرابع:** تعتمد فيه المحطة التوليدية على محركات ديزل (DE) باستطاعة قدرها (240 م. و) برمجة لأداء العمل سنة 2014؛

- **محطة توليد السمرا المرحلة الثالثة:** هدفت المحطة الى اضافة مولد بخار لاسترداد الحرارة (HRSG) باستطاعة توليدية قدرت ب(140 م. و) من أجل تحويلها وحدة مركبة بحلول عام 2015؛

- **وحدة دورة مركبة:** تم التخطيط لتنفيذ مشروع مكون من أربع وحدات مركبة باستطاعة توليدية مقدرة ب(400 م. و) بسعة اللترية لغرفة احتراق المحرك (CC) لكل دورة ، على أن يتم تنفيذ الدورة الأولى سنة 2016، أما باقي الدورات فبرمجت عملية تنفيذها على التوالي خلال السنوات 2020، 2021 و2022؛

- **مشاريع الصخر الزيتي لتوليد الكهرباء** : تتعلق بتنفيذ أربع مشاريع بنظام تشغيل (OS) استطاعته التوليدية مقدرة (215م. و) لكل من المشروع الأول والثاني، على أن يتم تنفيذهما في سنة 2017، أما المشروع الثالث والرابع فقدرت استطاعت كل واحد منهما ب(300 م. و) على أن تنطلق بداية تنفيذهما على التوالي خلال السنوات 2018 و2019.

المطلب الثالث: مخطط مشاريع الطاقة المتجددة في الأردن

تشكل الطاقة المتجددة أحد أهم المصادر الأساسية والهامة للطاقة بمختلف أنحاء العالم وهذا راجع الى اعتبارها طاقة نظيفة مساهمة في تحقيق التوازن البيئي (غير ملوثة)، يتكرر وجودها باستمرار في الطبيعة على نحو تلقائي لأنها تولد من مصدر متوفر في أي مكان على سطح الأرض[1]، مما يسهل تحويلها الى طاقة وهو ما سوف أبرزه من خلال هذا المطلب الذي يركز على جهود الدولة الأردنية في تفعيل هذا النوع من الطاقة.

أولا: تطور مشاريع الطاقة المتجددة الأردنية

عرف قطاع الطاقة المتجددة في الأردن تقدما ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، معززا بذلك مساهمة مصادر الطاقة المتجددة (طاقة الرياح، الطاقة الشمسية) تماشيا مع السياسات الجديدة المنبثقة عن الاستراتيجية الوطنية الشاملة لقطاع الطاقة المتجددة باعتبارها مصدرا محليا للطاقة البديلة المستدامة وأحد أهم الحلول للتقليل من اعتماد الطاقة الكهربائية المولدة في الأردن على مصادر الطاقة الأولية المستوردة من الخارج وبتكاليف مرتفعة كالغاز الطبيعي والمشتقات النفطية الأخرى (وقود ثقيل، ديزل، غاز طبيعي،...الخ).

[1] موساوي رفيقة، موساوي زهية، **دور الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة المالية والأسواق، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد3، العدد6، مارس 2018، ص393.

جدول رقم (03-05): الطاقة المتجددة التي تم تنفيذها (2015- 2018)

نوع المشروع	اسم المشروع	الاستطاعة التوليدية (م. و)		التشغيل التجاري
مشاريع طاقة الرياح	مشاريع رياح الأردن/ الطفيلة	117		جويلية 2015
	مشروع رياح جامعة الحسين/معان	88		الربع الأول 2016
	المرحلة الأولى للعروض المباشرة (12) مشروع	200		الربع الأول 2016
مشاريع الطاقة الشمسية	المرحلة الثانية للعروض المباشرة: - مشاريع المفرق التنموية 150 م. و - مشروع الصفاوي 50 م. و	200		منتصف عام 2018
	مشروع توليد الطاقة الكهربائية / القويرة	103		الربع الأول 2018
	الصناعات الكبرى	شركة اسمنت الرشادية	17	الربع الثالث 2017
		شركة البوتاس العربية	33	الربع الأول 2018
	أنظمة الطاقة الشمسية الصغيرة (<5 م. و)	- مشاريع صافي القياس؛ - مشاريع العبور.	154 49	- -

المرجع: التقرير السنوي، **شركة الكهرباء الوطنية**، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص14.

يوضح الجدول أعلاه المراحل الثلاثة المتعلقة بمجال الطاقات المتجددة الموضوعة حيز التنفيذ، تم في المرحلة الأولى المتعلقة بالعروض المباشرة لطاقة الرياح تنفيذ 12مشروع باستطاعة (200 م .و) في الربع الأول من 2016، في المرحلة الثانية من مشاريع الطاقة الشمسية تم تنفيذ مشاريع المفرق التنموية ومشروع الصفاوي باستطاعة توليد مقدرة ب(200م. و) في منتصف عام 2018، كما تم الانتهاء من مشروع توليد الطاقة الكهربائية باستخدام الخلايا الشمسية في منطقة القويرة باستطاعة مقدرة ب(103 م. و) في الربع الأول من سنة 2018، عرفت الصناعات الكبرى المتعلقة بشركة الاسمنت الراشدية استطاعة توليد مقدرة ب(17 م .و) في الربع الثالث من سنة 2017 وقدرت طاقة شركة البوتاس العربية باستطاعة قدرها (33 م .و) في الربع الأول من سنة 2018.

ثانيا: دراسة مخطط مشاريع الطاقة المتجددة على المدى القصير

بعد النجاح الذي حققته الاستراتيجية الوطنية الشاملة لقطاع الطاقة المتجددة خلال الفترة (2015-2018) في تعزيز مصادرها المحلية للتقليل من وارداتها بالخارج والمضي قداما نحو تحقيق التنمية المستدامة، من خلال اجراء دراسة جديدة تتعلق بمخطط مشاريع الطاقة المتجددة للفترة (2019-2021)، مع توسع اكبر في المشاريع المتعلقة بهذه الفترة مقارنة بالفترة السابقة، هادفة بذلك الى تفعيل قدرتها في التصدير.

جدول رقم (03-06): مخطط مشاريع الطاقة المتجددة (2019-2021)

نوع المشروع	اسم المشروع	الاستطاعة التوليدية		التشغيل التجاري
مشاريع طاقة الرياح	مشاريع المرحلة الأولى: - مشروع رياح الراجف 82 م. و؛ - مشروع رياح الشوبك 45 م. و؛ - مشروع رياح الفجيج 89 م. و؛ - مشروع رياح ماس 100 م. و؛ - مشروع رياح ديهان 51 م. و؛ - مشروع رياح العابور 51 م .و.	418		2020-2019
	مشاريع المرحلة الثانية:	100		2021-2020
مشاريع الطاقة الشمسية	مشروع بينونة / شركة مصدر	200		منتصف عام 2019
	مشاريع المرحلة الثالثة (أربع مشاريع)	200		نهاية عام 2020
	مشروع الريشة الشمسي	50		منتصف عام 2019
	مشروع شرق عمان الشمسي	40		2019
	مشروع القطرانة	30		-
	مشروع فلاد ليفيا	50		منتصف عام 2020
	مشاريع الجامعات	40		-
	مشاريع العبور / شبكة النقل	393		-
	أنظمة الطاقة الشمسية الصغيرة (< 5 م .و)	116	مشاريع صافي القياس	-
		128	مشاريع العبور	-

المصدر: التقرير السنوي، **شركة الكهرباء الوطنية**، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص14.

يوضح الجدول أعلاه مخطط مشاريع الطاقة المتجددة المتعلقة بالفترة (2019- 2021)، تم تقسيم المرحلة الأولى لمشاريع طاقة الرياح الى(6) مشاريع باستطاعة توليدية مقدرة ب (418م. و) بفترة مقدرة بين 2019-2020، في حين تتعلق المرحلة الثانية بمشاريع الطاقة الشمسية التي تم تقسيمها الى (8) مشاريع متعلقة بالفترة 2020-2021، بالإضافة الى حصر مشاريع الطاقة الشمسية الصغيرة الأكبر من (5 م .و) في مشروعين هما: مشروع صافي القياس باستطاعة قدرها (116م.و) ومشروع العبور مقدر ب (128م.و).

المطلب الرابع: تطور الأداء في شركة الكهرباء والغاز الأردن

استمرارا لتعزيز أهداف الشركة في الارتقاء بمستويات الأداء المنظمي، قامت إدارة الشركة بمراجعة السياسات، وضع مؤشرات للأداء واحداث التغييرات المطلوبة على أنظمة العمل المعمول بها.[1]

أولا: مؤشرات الأداء حسب محطات الشركة

تبذل محطات توليد الكهرباء في المملكة جهودا كبيرة لمواجهة الطلب على الطاقة الكهربائية المتعلقة بأدائها وذلك من خلال القيام بكافة الاجراءات التشغيلية وعامل الصيانة الوقائية لكافة عناصر الشبكة، من أجل ضمان تزويد التيار الكهربائي للمستهلكين بأفضل المواصفات العالمية، من مختلف المصادر المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على أمن وسلامة النظام الكهربائي.[2]

جدول رقم (03-07): عامل التوافرية للأداء حسب المحطات (%)

محطة توليد الكهرباء	2013	2014	2015	2016	2017
العقبة الحرارية	92.17	90.68	92.57	93.68	95.02
الحسين الحرارية	88.87	93.16	95.53	0.00	0.00
رحاب	82.26	93.28	91.16	93.34	97.73
الريشة	95.19	93.88	97.95	95.34	96.28
ماركا	99.82	0.00	0.00	0.00	0.00
جنوب عمان	98.09	98.50	99.88	100.00	0.00
الكرك	99.99	0.00	0.00	0.00	0.00
]	90.26	92.20	93.36	93.91	90.98

المصدر: التقرير السنوي، **شركة توليد الكهرباء المركزية م .ع**، 2017، ص44

[1] Www. edco. jo/ index. Php /ar 2019-07-12/15:31
[2] Www. nepoco.com. jo 12-07-2019 /09:09.

يوضح الجدول أعلاه عامل التوافرية للأداء حسب محطات التوليد في الأردن، حيث تشهد حالة انتعاش من سنة الى أخرى وهذا راجع الى سعيها الدائم في تحقيق الوفرة التي تغطي الاحتياجات المتنامية، حدد عامل التوافرية لكافة محطات الشركة خلال سنة2013 ب 90.26%، لينتقل في سنة 2014 الى 92.20%، وصل عامل التوافرية الإجمالي في سنة 2015 الى 93.36%، شهدت سنة 2016 ارتفاع طفيف قدر بنسبة 93.91%، ليعرف تراجع سنة 2017 وصل الى 90.98% من إجمالي عامل التوافرية في المحطات التي ترتكز عليهم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والذي بدأ يعرف تراجع مؤخرا ناتج عن تراجع قدرة التزويد بمحطة الحسين الحرارية، ماركا، جنوب عمان والكرك.

ثانيا: عامل الكفاءة لمحطات الشركة

قامت شركة الكهرباء الوطنية بتنفيذ عدد من المشاريع الكهربائية بمختلف أنحاء المملكة، بهدف تطوير وتعزيز شبكة النقل الوطنية، تم انشاء وتوسعة عدد من محطات التحويل الرئيسية، خطوط النقل اللازمة لربط محطات التوليد والتحويل الجديدة مع النظام الكهربائي، الذي يهدف الى تطوير قطاع صناعة الطاقة الكهربائية في المملكة وإدارتها بكفاءة وفعالية عالية.[1]

جدول رقم (03-08): تحديد عامل الكفاءة كمصدر لمحطات الشركة (%)

المحطة	2013	2014	2015	2016	2017
العقبة الحرارية	33.88	34.25	34.12	32.19	32.22
الحسين الحرارية	25.79	25.73	25.18	0.00	0.00
رحاب	39.78	40.77	38.96	39.16	39.45
الريشة	24.19	23.63	22.21	21.17	24.91
ماركا	18.04	0.00	0.00	0.00	0.00
جنوب عمان	23.60	23.53	22.61	19.14	0.00
الكرك	19.24	0.00	0.00	0.00	0.00
القرى النائية	26.56	27.88	6.84	0.00	0.00
]	32.50	33.56	33.92	34.08	34.68

المصدر: التقرير السنوي، **شركة توليد الكهرباء المركزية م .ع**، 2017، ص44

[1] Www. nepoco.com. jo 12-07-2019 /09:15.

يوضح الجدول أعلاه أن شركة الكهرباء الوطنية قد واكبت الزيادة السريعة والكبيرة في الطلب على الطاقة الكهربائية وهذا راجع الى تطور الأبحاث والدراسات المتعلقة بدراسات الجدوى، التي تساهم في عملية التخطيط بشكل ملائم ومدروس لتزويد احتياجات الزبائن من التيار الكهربائي بكفاءة عالية، حدد عامل كفاءة كافة محطات الشركة خلال سنة2013 ب32.50%، ليشهد ارتفاع محسوس في سنة 2014 من اجمالي المحطات قدر ب33.56%، وصل عامل الكفاءة الإجمالي في سنة 2015 الى 33.92%، استمرت وتيرة الارتفاع في سنة 2016 التي سجلت تزايد قدر ب 34.08%، ليصل سنة 2017 الى 34.68% من إجمالي كفاءة المحطات التي ترتكز عليهم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز .

ثالثا: الاتفاقيات الخارجية لقطاع الكهرباء والغاز في الأردن

تعمل محطات الشركة الكهربائية الأردنية منذ انشائها على توسيع دائرة الخدمات على المستوى الدولي واستثمار العمل المتواصل ضمن منظومة تسويق خدمات الشركة على المستوى المحلي والدولي للارتقاء الأمثل بمستوى خدماتها، من خلال استغلال البنية التحتية للشركة، خدماتها، قدراتها واستثمار كفاءاتها لتشتمل دائرة الخدمات الدولية كما هي موضة في النقاط التالية:

1. وقعت شركة توليد الكهرباء المركزية في سنة 2017 عقد الصيانة والتشغيل مع شركة الريشة لمشاريع الطاقة الشمسية وهي احدى الشركات التابعة لشركة أعمال المياه والطاقة الدولية (أكوابور) لصيانة وتشغيل محطة الطاقة الشمسية بقدرة 50 ميجاواط في منطقة الريشة ويعتبر هذا العقد الثالث من نوعه، تم في عام 2016 توقيع عقدين متعلقين بالدورة مركبة بقدرة 485 م. و، بالإضافة الى صيانة المحطة شمسية بقدرة 50 م. و؛

2. في ظل التحديات التي تواجه الشركة بسبب انتهاء العمر الافتراضي لعدد من الوحدات التوليدية وتراجع فرص المشاريع الجديدة، اتجهت الشركة الى توثيق التعاون مع شركة أكوابور العالمية لتوجيه مجال عملها نحو تقديم خدمات الصيانة والتشغيل معتمدة، ويعتبر هذا التحول بمثابة الحل الأمثل لاستمرارية الشركة؛[1]

3. الاستثمار في مجال تقديم الخدمات الاستشارية والهندسية، حيث تم اعداد العديد من دراسات الجدوى للأنظمة الكهربائية، اعداد المواصفات وتحضير وثائق التمويل للعديد من المشاريع الكهربائية، بالإضافة الى استقطاب الكفاءات من مهندسين، فنيين وإداريين للعمل في مشاريع الشركات الأخرى؛

4. تنفيذ العديد من البرامج التدريبية الفنية وغير الفنية للموارد المحلية والدولية. [2]

[1] شركة توليد الكهرباء المركزية م .ع، نفس المرجع السابق، ص39.

[2] Www.nepoco.com. jo /2019-07-12 /10:51.

المبحث الثاني: التجربة الامارتية لشركة الكهرباء والغاز

أتناول في هذا المبحث أهم البيانات المتعلقة بالتغيرات التي تحدث في قطاع الكهرباء والغاز لدولة الإمارات العربية المتحدة، حسب ترتيب التقرير السنوي لكهرباء العرب والوقوف على أهم النقاط المتعلقة بالإمدادات المستقبلية، التي تشمل مشروعات التوسعة المتعلقة بالكهرباء والغاز، مراحل تطور استهلاك الطاقة، عملية الربط الكهربائي وأهم توقعات الطلب المستقبلي على المادة الاولية في الدولة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لهيئة الإمارات في قطاع الكهرباء والغاز

أنشئت الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء في سنة 1999 بناء على القانون الاتحادي رقم 1999/31، من أجل القيام بأعمال وزارة الكهرباء والماء في تلك الفترة، بهدف تلبية احتياجات الإمارات الشمالية من الطاقة الكهربائية والمياه المحلاة، عبر تحقيق التوازن المطلوب بين تكلفة الإنتاج وأسعار البيع مع مراعاة جواز اتباع سياسات سعرية متغيرة تتناسب وطبيعة نشاط الجهات المستفيدة، تقليل الفاقد من الطاقة الكهربائية وترشيدها، تحسين طرق استقطاب الموارد البشرية مع تدريبها وتطويرها بما يتناسب مع مجال نشاط الهيئة.[1]

أولا: المواصفات الفنية للهيئة

تحظى هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس بالعضوية الكاملة في المكتب الدولي للأوزان والمقاييس (Bipm)، قامت بمجموعة من الاتفاقيات يمكن ابرازها في النقاط التالية:[2]

1. ضمت رسميا الى اتفاقية المتر بموجب المرسوم الاتحادي رقم 132 لسنة 2014؛
2. وقعت على اتفاقية الاعتراف المتبادل بنتائج القياس والمعايرة (CIPM- MRA) في فيفري 2016؛
3. نظرا للدور الهام الذي تكتسيه المقاييس في حماية سلامة وصحة المجتمع، البيئة، رفع جودة المنتجات وفتح أسواق جديدة أمام الإمارات لتعزيز اقتصادها، تم اعتماد المعهد الوطني للقياس بموجب اتفاقية تم اقرارها من قبل مجلس إدارة الهيئة موقعة بين هيئة الإمارات للمواصفات ومجلس أبوظبي للجودة والمطابقة بتاريخ 09- ماي- 2017 لاستكمال واحدة من أهم عناصر البنية التحتية للجودة في دولة الإمارات، المتمثلة في المواصفات المطابقة للاعتمادات والمختبرات بما يتماشى وأحدث الممارسات العالمية في هذا المجال.

[1] https://www.fewa.gov.ae/ar/AboutFEWA/ 2019-07-17/20:20
[2] https://www.esma.gov.ae/ar-ae/2019-07-19/15:09.

ثانيا: التصور المستقبلي لهيئة الكهرباء والماء بالإمارات

قامت الهيئة بتركيز طموحها* في مجموعة من العناصر الرئيسية التي تعكس تصوراتها وتوجهاتها المستقبلية كما هي موضحة في النقاط التالية:[1]

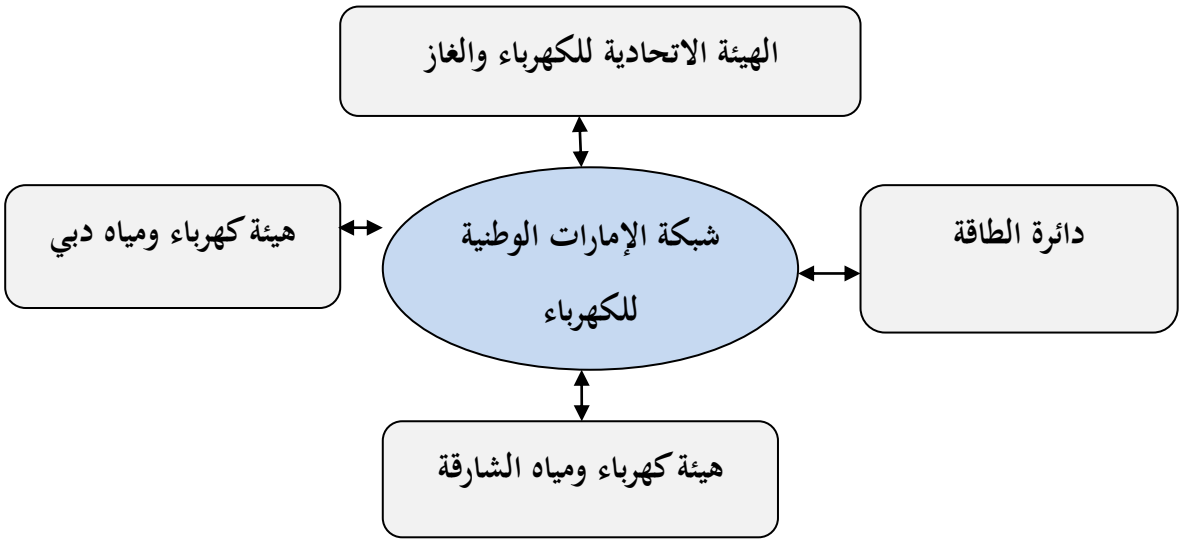
1. **الرؤية*** : تعكس الريادة* في تقديم خدمات الكهرباء والماء للارتقاء بالأداء وتحقيق النمو المستدام؛
2. **الرسالة*** : تقديم خدمات الكهرباء بمستويات متميزة، ترشيد استخدام الكهرباء بما يعزز التنمية المستدامة؛
3. **القيم:** تتمثل في الشفافية، العمل بروح الفريق، تحقيق رضا الزبون، ولاء الأفراد العاملين، الإبداع والابتكار؛
4. **الأهداف الاستراتيجية:** سطرت الهيئة جملة من الأهداف الاستراتيجية، من أجل تحقيقها حسب أولوياتها كما هي موضحة في النقاط التالية:

- ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المنظمي، مع إدارة الطلب على الطاقة الكهربائية بشكل مستدام ؛
- استدامة التميز في تقديم خدمات الكهرباء للزبائن وفق معايير الجودة والشفافية المطلوبة؛
- ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية، بهدف الحد من هدر الطاقة، التي تحول دون تحقيق التنمية المستدامة.

ثالثا: شبكة الإمارات الوطنية للكهرباء:

تقوم الشبكة بربط الجهات الأربعة المسؤولة عن توريد الطاقة في جميع أنحاء الإمارات كما في الشكل التالي:

شكل رقم (03-01): مكونات شبكة الإمارات الوطنية للكهرباء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على رابط الإمارات الوطنية للكهرباء

[1] https://www.fewa.gov.ae/ar/AboutFEWA/ 2019-07-17/22:27.

يوضح الشكل أعلاه المزايا الرئيسية لشبكة الإمارات الوطنية للكهرباء في توفير مصادر الطاقة، اتاحة امكانية النقل التجاري للكهرباء بين الهيئات المزودة لها في دولة الإمارات، كما يوفر الطاقة الإنتاجية القصوى، مواجهة الاضطرابات الكبيرة أو المفاجئة كفقدان وحدات الإنتاج، قصور عناصر الإنتاج، مواجهة الكوارث الطبيعية وغيرها من الأزمات المفاجئة. [1]

المطلب الثاني: ترشيد قطاع الكهرباء وفق متطلبات البيئة الحديثة

الترشيد هو الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعة من خلال تقليل استخدامها، رفع كفاءة استهلاكها أو استخدام طرق بديلة تتبع فيها مجموعة من الإجراءات والتعديلات التي تؤدي الى خفض استهلاك الطاقة دون المساس براحة الأفراد وانتاجيتهم، مع استخدام الطاقة عند الحاجة الحقيقية لها. [2]

أولا: انتاج الطاقة الكهربائية بالإمارات

يتعلق قطاع انتاج الطاقة الكهربائية بكافة الهيئات على مستوى الإمارات العربية المتحدة، التي تعتمد على مصادر الطاقة المختلفة خلال الفترة(2011-2015) والتي تعكس الجهود المبذولة في تغطية الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية.

جدول رقم (03-09): الطاقة الكهربائية المولدة (ج. و. س)

	2011	2012	2013	2014	2015
هيئة كهرباء ومياه أبوظبي	56.576	62.165	65.942	70.847	79.769
هيئة كهرباء ومياه دبي	34.606	36.297	37.478	39.599	42.006
هيئة كهرباء ومياه الشارقة	5.415	5.362	5.428	5.683	5.833
الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء	2.540	2.398	1.581	399	158
]	99.137	106.22	109.979	116.528	127.366

المصدر: التقرير الاحصائي السنوي، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص46.

يوضح الجدول أعلاه الطاقة الكهربائية المولدة (ج. و. س) للفترة (2011-2015) حسب الهيئات الكهربائية كما تشير اليه النقاط التالية:

1. هيئة كهرباء ومياه أبوظبي: قدرت كمية الطاقة الكهربائية المولدة في هيئة كهرباء ومياه أبوظبي 56.576 (ج. و. س) سنة 2011، ارتفعت القيمة سنة 2012 الى 62.165 (ج. و. س)، سجلت ارتفاع في

[1] https://www.government.ae/ar-AE/information-and-services/environment-and-energy/electricity /2019-08-02/18:34.
[2] https://fewa.gov.ae/cc/ar/index.aspx2019-08-03/15:07.

الطاقة المولدة لسنة 2013 بقيمة 65.942 (ج. و. س) وقدرت القيمة في سنة 2014 ب70.847 (ج. و. س)، أما سنة 2015 فستمر الارتفاع ليصل الى 79.769 (ج. و. س) وهو ما يفسر قدرة الهيئة على مواكبة الطلب المتزايد من فترة الى أخرى في حدود امكانياتها ومصادرها المعتمدة؛

2. هيئة كهرباء ومياه دبي: بلغت الكمية المقدرة من الطاقة المولدة في هيئة كهرباء ومياه دبي 34.606 (ج. و. س) سنة 2011، قدرت الكمية سنة 2012 ب36.297(ج. و. س)، ارتفعت الكمية سنة2013 الى 37.478 (ج. و. س)، لتصل سنة 2014 الى 39.599 (ج. و. س)، تواصلت سلسلة الارتفاع في كمية الطاقة الكهربائية المولدة سنة 2015 الى 42.006 (ج. و. س)؛

3. هيئ كهرباء ومياه الشارقة: عرفت الطاقة الكهربائية المولدة ارتفاع طفيف في الكمية خلال الفترة (2011-2015)، حيث قدرت الكمية سنة 2011 ب 5.415 (ج. و. س)، انخفضت سنة2012 الى 5.362 (ج. و. س)بينما قدرت الكمية سنة 2013 ب5.428 (ج. و. س) وفي سنة 2014 ب 5.683 (ج. و. س)، في حين وصلت الكمية المولدة من الطاقة سنة 2015 الى 5.833 (ج. و. س)؛

4. **الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء:** قامت الهيئة بتوليد كميات منخفضة من الطاقة مقارنة بالهيئات الأخرى، بلغت الكمية سنة 2011 ب 2.540 (ج. و. س)، انخفضت الكمية سنة 2012 ال 2.398 (ج. و. س) قدرت كمية الانخفاض سنة 2013 ب 1.581 (ج. و. س)، لتنخفض سنة 2014 الى 399 (ج. و. س)، في حين عرفت سنة 2015 انخفاض حاد في الكمية المولدة قدرت ب158 (ج. و. س) يفسر الانخفاض الى عدم قدرة الهيئة على مواكبة الطلب المتزايد من فترة الى أخرى نتيجة قصور امكانياتها ومصادرها المعتمدة.

ثانيا: الانتاج الكهربائي من الطاقة النظيفة

أطلقت دولة الإمارات مقولة " استراتيجية الإمارات للتنمية الخضراء" في سنة 2012 تحت شعار " اقتصاد أخضر لتنمية مستدامة"، بهدف جعل الدولة واحدة من الدول الرائدة عالميا في مجال منتجات وتقنيات الاقتصاد الأخضر والحفاظ على بيئة مستدامة لتحقيق رؤيتها وذلك من خلال زيادة النسبة المستهدفة من الطاق النظيفة الى 30% بحلول عام 2030 والشروع في بناء العديد من محطات التوليد الجديدة والصديقة للبيئة، انتاج من 25% الى 30% من احتياجاتها من الطاقة الشمية. [1]

[1] https://www.government.ae/ar-AE/2019-08-02/15:16.

جدول رقم (03–10): الطاقة الكهربائية المولدة من الطاقة النظيفة(ج. و. س)

السنة	المجلس التنفيذي –أبوظبي (الطاقة الشمسية)		هيئة كهرباء ومياه دبي
	الطاقة الشمسية الكهروضوئية	الطاقة الشمسية الحرارية	الطاقة الشمسية
2015	16.66	243	28
2016	16.66	250	28

المصدر: التقرير الاحصائي السنوي، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص52.

يوضح الجدول أعلاه تنوع مصادر استخدام الطاقة الكهربائية في كل من المجلس التنفيذي (أبوظبي) وهيئة كهرباء ومياه دبي للطاقة الشمسية، حسب مستوى مصادر الطاقة المتاحة، كما تشير اليه النقاط التالية:

1. **المجلس التنفيذي أبوظبي للطاقة الشمسية:** تم استخدام مصدرين للطاقة الشمسية الكهروضوئية والحرارية، بلغت كمية الطاقة الشمسية الكهروضوئية المستخدمة في انتاج الطاقة النظيفة قيمة 16.66 (ج. و. س) و243 (ج. و. س) سنة 2015، كما تم الاعتماد على نفس الكمية من الطاقة الشمسية الكهروضوئية أي 16.66(ج. و. س) و250 (ج. و. س) من الطاقة الحرارية سنة 2016؛
2. **هيئة كهرباء ومياه دبي:** سجلت الطاقة الكهربائية المولدة من الطاقة النظيفة قيمة ثابتة في الاعتماد على الطاقة الشمسية في انتاج الطاقة الكهربائية بكمية استغلال مقدرة ب 28 (ج. و. س).

ثالثا: التوسيع النسبي لاستهلاك الكهرباء حسب القطاعات

شهدت السنوات الأخيرة ارتفاع متسارع في معدلات استهلاك الطاقة في كل القطاعات، الأمر الذي جعل من الهيئة تبحث بشكل أكبر وأعمق عن طرق للحفاظ على هذه الطاقة باعتبارها المحرك الأساسي للجانب الاقتصادي للدولة، بالإضافة الى زيادة الوعي والإدراك في التعامل مع مختلف المجالات والميادين، من خلال البحث عن طرق وحلول لمواجهة الطلب المتزايد وتقسيم القطاعات حسب الحاجة الاستهلاكية، نظرا لاختلاف طبيعة وأهمية التعامل من قطاع الى آخر.

جدول رقم (03–11): نسبة استهلاك الكهرباء حسب القطاع

القطاع	منزلي	تجاري	حكومي	زراعي	صناعي	أخرى	المجموع
2010	35.9	32.1	16.1	8.2	7.2	0.6	100
2015	26.90	48.2	9.3	5.7	9.7	0.3	100
2016	25.6	52.1	6.6	5.7	9.8	0.1	100
2017	26.8	48.2	8.1	5.7	11.2	6.1	100

المصدر: التقرير الاحصائي السنوي، الكتاب الاحصائي السنوي لإمارة أبوظبي، 2018، ص305.

يوضح الجدول أعلاه نسب استهلاك الكهرباء حسب القطاعات خلال الفترة (2010-2017)، حيث يرجع تقسيم الاستهلاك حسب القطاعات الى اختلاف الأهمية من قطاع الى قطاع آخر، من ناحية الكمية المستهلكة من الكهرباء في القطاعات حسب ما تشير اليه النقاط التالية:

1. بلغت النسبة المستهلكة في القطاع المنزلي لسنة 2011 مقدار 35.9% انخفضت النسبة سنة 2015 الى 26.90 %، استمر التراجع سنة 2016 حيث قدرت النسبة 25.6 % لترتفع سنة 2017 بشكل طفيف الى 26.8 %مقارنة بسنة 2016؛

2. شهد القطاع التجاري ارتفاع في النسبة المستهلكة خلال الفترة (2010-2017)، حيث بلغت الكمية المستهلكة سنة 2010 مقدار 32.1 % لترتفع سنة 2015 الى 48.2 %، بينما سجلت سنة 2016 ارتفاع محسوس قدر ب52.1 % الاَ أنها عرفت تراجع سنة 2017 بقيمة 48.2 %؛

3. سجل القطاع الحكومي تراجع في نسب الاستهلاك من سنة الى أخرى، حيث قدرت النسبة سنة 2010 ب16.1%، تراجعت النسبة سنة 2015 الى 9.3% وفي سنة 2016 الى 6.6%، لتعرف ارتفاع طفيف سنة 2017 بنسبة 8.1%؛

4. تمثلت نسبة استهلاك القطاع الزراعي سنة 2010 ب 8.2 %، لتعرف ثبات في نسبة الاستهلاك خلال الفترة (2015-2017) بنسبة مقدرة ب 5.7%؛

5. بلغ القطاع الصناعي نسبة استهلاك مقدرة ب 7.2% سنة 2010، لترتفع النسبة سنة 2015 الى 9.7% وسنة 2016 الى 9.8% في حين سجلت سنة 2017 نسبة 11.2%؛

6. عرفت القطاعات الأخرى نسب استهلاك منخفضة خلال الفترة 2010-2016 قدرت على التوالي ب0.6%، 0.3% و0.1% لترتفع النسبة سنة 2017 الى 6.1%.

رابعا: استهلاك الوقود حسب نشاط الكهرباء والغاز

يعتبر استخدام الوقود الناتج عن القطاع البترولي من أهم القطاعات التي تساهم في دعم مشروعات التنمية الهادفة الى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن من خلال استراتيجية واضحة ومتكاملة، كما أن أحد أهم محاور تلك الإستراتيجية هو الاستفادة المثلى من طاقات التكرير المتاحة وإقامة مشروعات جديدة تقلل من عبء فاتورة الاستيراد عن كاهل الموازنة العامة بالدولة.[1]

[1] www.sis.gov.eg /2019-07-28/15:55.

جدول رقم (03-12): كمية الوقود المستهلكة في نشاط الكهرباء والغاز

البيان	2010	2015	2016	2017
غاز طبيعي /مليون قدم مكعب	35.9	32.1	16.1	8.2
نفط خام/ ألف جالون بريطاني	26.90	48.2	9.3	5.7
زيت الغاز/ ألف جالون بريطاني	25.6	52.1	6.6	5.7
زيت الوقود/ ألف جالون بريطاني	25	0	0	0

المصدر: المركز الاحصائي، **التقرير الاحصائي السنوي**، الكتاب الاحصائي السنوي لإمارة أبوظبي، 2018، ص306.

يوضح الجدول أعلاه كمية الوقود المستهلكة في نشاط الكهرباء والغاز خلال الفترة (2010-2017) والمتعلقة بكل من الغاز الطبيعي، نفط خام، زيت الغاز وزيت الوقود كما تشير إليه الإحصائيات التالية:

1. الغاز الطبيعي: بلغت الكمية المستهلكة في سنة 2010 ب35.9 مليون قدم مكعب، لتشهد انخفاض سنة 2015 قدر ب32.1 مليون قدم مكعب، ليبلغ الانخفاض سنة 2016 بكمية مقدرة ب16.1 مليون قدم مكعب وتواصل الانخفاض سنة 2017 بحث بلغت كمية الغاز المستعملة 8.2 مليون قدم مكعب؛

2. نفط خام: قدرت الكمية المستهلكة من النفط الخام سنة 2010 ب26.90ألف جالون بريطاني، ارتفعت الكمية سنة 2015 الى 48.2 ألف جالون بريطاني، لتعرف انخفاض كبير سنة 2016 قدر ب9.3 ألف جالون بريطاني، كما قدرت كمية الانخفاض سنة 2017 ب5.7 ألف جالون بريطاني؛

3. زيت الغاز: تشير احصائيات سنة 2010 الى أن كمية استهلاك زيت الغاز قد بلغت 25.6 ألف جالون بريطاني، ارتفعت سنة 2015 الى 52.1 ألف جالون بريطاني، لتشهد سنة 2016 انخفاض حاد قدرت قيمته ب6.6 ألف جالون بريطاني وحددت الكمية في سنة 2017 ب5.7 ألف جالون بريطاني؛

4. **زيت الوقود**: قدرت الكمية المستهلكة سنة 2010 ب 25 ألف جالون بريطاني، لتنعدم خلال الفترة (2015-2017) ويفسر هذا التراجع الى اتجاه القطاع نحو الاعتماد على الطاقة المتجددة في انجاز الأنشطة.

المطلب الثالث: تطور حصص الطاقة المتجددة وتوقعات الطلب المستقبلي على الطاقة الكهربائية

تهدف جهود دولة الإمارات في مجال الطاقة الى الحصول على خدمات الطاقة الحديثة والموثوقة بتكلفة ميسورة تضمن تحقيق زيادة كبيرة في حصة الطاقة المتجددة من مصادر الطاقة العالمية لتغطية الطلب المتزايد، بالإضافة إلى مضاعفة المعدل العالمي للتحسين في كفاءة استخدام الطاقة.[1]

[1] https://government.ae/ar-AE/information-and-services/environment-and-energy/2019-08-03/18:35.

أولا: حصص الطاقة المتجددة

أولت حكومة إمارة أبو ظبي اهتماما متزايدا بالطاقة المتجددة في اطار الجهود المبذولة لتنويع مصادر الطاقة، حيث تم اطلاق مبادرة طموحة في مجال الطاقات المتجددة (مبادرة مصدر)، التي تلعب دورا حيويا في تعزيز الموقع الريادي لإمارة أبوظبي، بما يساهم في تحقيق التوازن البيئي ودعم مسيرة التنويع الاقتصادي.[1]

جدول رقم (03-13): تطور حصص الطاقة المتجددة (2011-2017)

البيان	2011	2015	2016	2017
كمية الكهرباء المولدة	17.986	264.014	280.085	271.704
الصادر من الكهرباء	11.921	233.147	249.725	251.093
الوارد من الكهرباء	10.668	50.955	30.360	11.232
القدرة المركبة للتوليد (م. و)	11	111	111	111

المصدر: المركز الاحصائي، الكتاب الاحصائي السنوي لإمارة أبوظبي ، 2018، ص301.

يوضح الجدول أعلاه بأن إمارة أبوظبي قد وضعت أهدافا لحصة الطاقة المتجددة في مزيج الطاقة من حيث الحصة المستهدفة في توليد الكهرباء التي تشهد ارتفاع ملحوظ من سنة الى أخرى، الكمية الصادرة من الكهرباء والتي عرفت تحسن خلال الفترة (2011-2017) ففي سنة 2011 بلغت 11.921 (م. و) لترتفع سنة 2015 الى 233.147 (م. و)، استمر الارتفاع سنة 2016 ليصل الى 249.72 (م. و)، في حين قدرت الكمية سنة 2017 ب 251.093 (م. و)، مقابل ذلك قدرت الكمية الواردة من الكهرباء سنة 2011 ب 10.668 (م. و) مسجلة بذلك ارتفاع سنة 2015 بكمية مقدرة 50.955 ب (م. و) الاَ أنها عرفت تراجع سنة 2016 مقدر ب30.360 (م. و) لينخفض سنة 2017 الى 11.232 (م. و) ويفسر التراجع في الكمية الواردة من الكهرباء الى ارتفاع قدرة الشركة في عملية التوليد، بالإضافة الى تحسن وتنوع مصادرها من الطاقة، كما يوضح الجدول القدرة المركبة في مزيج توليد الكهرباء على وجه الخصوص حيث بلغت سنة 2011 بكمية مقدرة ب11 (م. و) لتعرف ثبات خلال الفترة (2015-2017) بكمية مقدرة ب111 (م. و) .[2]

[1] المركز الاحصائي، التقرير الاحصائي السنوي، نفس المرجع السابق، ص301.

[2] تقرير منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، **دور الغاز الطبيعي في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية**، الكويت، أكتوبر2015، ص21.

ثانيا: توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الإمارات

عملت شركة الكهرباء والغاز في الإمارات العربية على تكثيف مختلف الجهود التي تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المنسجمة مع رسالتها ورؤيتها للوصول الى تحقيق تطلعاتها المستقبلية المتعلقة بالتميز في قطاع الكهرباء والغاز على مستوى الإمارات، في اطار عملية التخطيط لتحقيق هذه التطلعات تم تحديد مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالطاقة المولدة المتوقعة وسقف الحمل الأقصى في الجدول أدناه.

جدول رقم (03-14): توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الإمارات (2017- 2027)

الطاقة المولدة / السنة	الطاقة المولدة		الحمل الأقصى	
	ج. و. س	نسبة النمو%	م . و	النسبة%
2017	123.000	2.5	25.851	7.0
2018	128.000	4.07	27.661	7.0
2019	131.000	2.34	29.597	7.0
2020	135.000	3.05	31.669	7.0
2021	140.000	3.7	33.885	7.0
2022	144.000	2.86	36.257	7.0
2023	149.000	3.47	38.795	7.0
2024	153.000	2.68	41.511	7.0
2025	158.000	3.27	44.417	7.0
2026	163.000	3.16	47.526	7.0
2027	168.000	3.07	50.853	7.0

المصدر: الاتحاد العربي للكهرباء، **توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية (2017-2027)**، مجلة دورية صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر2017،ص27.

ألاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توقعات الطلب المستقبلي لقطاع الكهربائي في الإمارات للفترة الممتدة من (2017- 2027)، ستمر بفترات تذبذب في معدلات النمو في الطاقة المولدة من 2.5% الى 4.07% خلال الفترة(2017-2018) ليصبح معدل النمو للطاقة المولدة متناقص خلال الفترة 2019 بنسبة مقدرة ب2.34%، ليشهد ارتفاع بشكل طفيف خلال الفترة (2020-2021) بنسبة مقدرة على التوالي ب 3.05% و3.7%، الاّ أنه يتوقع أن يتراجع في سنة 2022 بنسبة 2.86%، ليرتفع سنة 2025 الى

نسبة 3.27%، كما ستشهد الفترة 2026 تراجع نسبته 3.16% وتسجل الفترة 2027 تراجع نسبته 3.07% وهو ما يفسر بأن الطاقة المولدة سترتفع ولكن بمعدلات متناقصة وهو ما يزيد من احتمالية انخفاض الطاقة المولدة في المستقبل، كما يتوقع عدم توافق معدلات النمو للحمل الأقصى مع الطاقة المولدة حيث تشهد ثبات طيلة الفترة بنسبة قدرها 7.0%، مما قد يشكل خلل (عجز) في احتياطي الطاقة المولدة المتعلق بالأزمات المفاجئة وارتفاع الطلب المستقبلي.

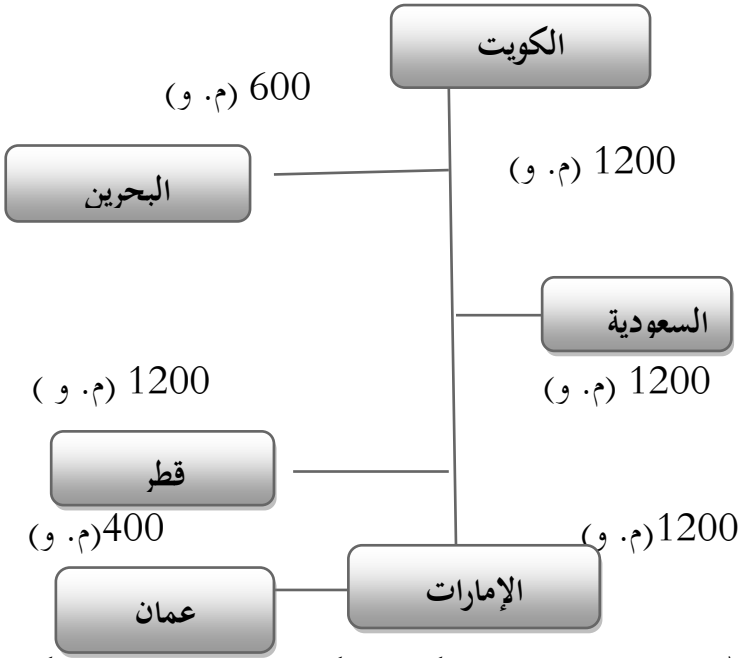
المطلب الرابع: الربط الكهربائي بين الإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي

يهدف هذا المشروع الى ربط الشبكات الكهربائية لكل من (الإمارات، البحرين، السعودية، عمان، قطر والكويت) ويعتبر من أهم المشاريع الاستراتيجية القائمة على تعزيز الاستقرار بين الإمارات وباقي دول مجلس التعاون الخليجي والتي بدأت نتائجه تظهر ابتداء من سنة 2009.

أولا: مكونات المشروع

يتكون مشروع الربط الكهربائي من ممر رئيسي يحتوي على خطوط تغذية للأنظمة القطرية الفردية، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (03-02): مكونات مشروع الربط بين دول مجلس التعاون الخليجي



المصدر: مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية، **التكاليف والمكاسب الناتجة عن تنسيق توليد الكهرباء في دول مجلس التعاون الخليجي باستخدام الربط الكهربائي**، جوان 2018، ص13.

يوضح الشكل أعلاه أن خطوط الربط تبلغ سعتها 1200(م. و) في كل من الكويت، قطر والسعودية و600 (م. و) للبحرين، الاّ أن الخط الأساسي لعملية الربط الكهربائي لا يمر عبر الإمارات العربية لربط عمان بالنظام وبدلا من ذلك تعمل الشبكة الوطنية لدولة الإمارات كجسر لشبكة عمان الوطنية.[1]

ثانيا: خصائص مشروع الربط الكهربائي

يتمتع مشروع الربط الكهربائي بمجموعة من الخصائص الموضحة في النقاط التالية:

1. توجد نقاط ربط متعددة في السعودية، تم دمجها كنقطة ربط واحدة في المنطقة الشرقية؛

2. تعد مملكة البحرين كأصغر عضو في مجلس التعاون الخليجي من حيث المساحة، السكان والطلب على الطاقة في سنة 2015؛

3. ترتبط دولة الإمارات العربية بالربط الكهربائي بين دول المجلس التعاون الخليجي، من خلال خط قدرته 1.2 (ج. و. س) الى السعودية وتوفر خط انتاج قدرته 400(م. و) الى سلطنة عمان وعلى غرار سلطنة عمان لا تمتلك دولة الإمارات بنية تحتية مخصصة للربط الكهربائي فيما بين إماراتها وبدل من ذلك تنقل الطاقة الكهربائية من خلال شبكتها الوطنية.

ثالثا: فوائد مشروع الربط الكهربائي

حقق المشروع مجموعة من الفوائد يمكن ابرازها في النقاط التالية:[2]

1. دعم الشبكات المرتبطة في حوالي أكثر من 1000 حالة في جميع الدول الخليجية المرتبطة بدون استثناء؛

2. العمل على زيادة الاستفادة من السعة الفائضة في الربط الكهربائي لتجارة الطاقة على أسس اقتصادية توفر على دول مجلس التعاون تكاليف الوقود عالي التكلفة (تقنين* تكاليف الإنتاج والتشغيل)؛

3. توفير التكلفة التشغيلية بناء على استيراد وتبادل الطاقة الأقل تكلفة، مما يؤدي الى التوفير في نفقات الإنتاج وذلك بأن يتم تقليل تشغيل وحدات التوليد المحلية ذات التكلفة العالية والكفاءة المنخفضة؛

4. بتجنب الخسائر الاقتصادية الكبيرة التي يسببها انقطاع التيار.

[1] مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية، نفس المرجع السابق ص13.

[2] جميلة مطر، **الطاقة والتعاون العربي**- أبوظبي، مؤتمر الطاقة العربي العاشر، الإمارات، ديسمبر 2014، ص16.

المبحث الثالث: التجربة البحرينية للكهرباء والغاز

أستعرض في هذا المبحث أهم الجهود المبذولة لتطوير كمية الطاقة التي تنتجها وتبادلها مملكة البحرين والتي تعكس قدرتها في تفعيل المشاريع المتعلقة بالقطاع الكهربائي والغازي، بهدف رفع قدرات محطات التوليد، توسيع شبكات النقل وزيادة القدرة في مجال الربط الكهربائي وفق الأنظمة التشريعية والقانونية المعمول بها.

المطلب الأول: الاطار الأساسي لشركة الكهرباء والغاز البحرينية

تشهد البحرين تطورا ملحوظا ومتناميا على مختلف الميادين والأصعدة، الأمر الذي يبعث على التفاؤل فيما يتعلق بتوفير الخدمات الضرورية والأساسية للمشاريع التي يتم اطلاقها ولاشك أن خدمات الكهرباء والغاز تعتبران من أهم العناصر التي يحتاج اليها أي مشروع حديث التكوين، لذلك تسعى وزارة الكهرباء والماء دائما على توفير هذه الخدمة بأفضل المعايير المطلوبة.[1]

أولا: الاطار القانوني لهيئة الكهرباء والغاز

في الاطار القانوني لهيئة الكهرباء والماء البحرينية قام الوزير باتخاذ قرار رقم (01) لسنة 2019 وذلك بتعديل المادة (08) من القرار رقم (02) لسنة 2017 المتعلق بتنظيم ربط وحدات إنتاج الكهرباء من الطاقات المتجددة بنظام توزيع الكهرباء بهيئة الكهرباء والماء، بناء على عرض المدير التنفيذي للوحة الطاقة المستدامة بالشركة تقرر تطبيق ما يلي: [2]

1. **المادة (01)**: " بالنسبة لوحدات انتاج الكهرباء من الطاقات المتجددة ذات السعة التي لا تزيد على (100 كيلو وات) ويجوز للهيئة اتخاذ اجراءات مبسطة لطلب الربط على النحو الذي تحدده الهيئة"
2. **المادة (02)**: على المعنيين تنفيذ أحكام القرار والعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي لوزارة الكهرباء والماء للفترة 2018-2022

قامت الوزارة بتكوين خطة مستقبلية استراتيجية توضح فيها الأهداف المستقبلية لقطاع الكهرباء والماء للفترة الممتدة من (2018-2022) كما توضحها العناصر التالية:[3]

1. **الرؤية**: شعار الوزارة كان (نرتقي بدور الحكومة وخدماتها في تحقيق رؤية البحرين ودفع تنميتها المستدامة لتكون ضمن 20 دولة على مستوى العالم مع أفق 2022؛

[1] http://www.ewa.bh/AR/BUSINESS /2019-07-17/18:30.
[2] http://www.legalaffairs.gov.bh/2019-07-19/12:20
[3] http://www.ewa.bh/AR/BUSINESS /2019-07-17/18:36

2. الرسالة: توفير خدمات الكهرباء والماء بأعلى درجة من الموثوقية والجودة من بلوغ التنمية المستدامة؛

3. النتائج المالية: الالتزام بتوفير خدمات الكهرباء والماء على درجات الاعتمادية، الجودة والالتزام بإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يسمح بخفض فجوة التمويل تدريجيا، خفض تكلفة الوحدة وزيادة الإيرادات ؛

4. النتائج المتعلقة بالزبائن: من خلال القدرة على دعم برامج التنمية، مع مراعاة البيئة في مملكة البحرين وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات على المستوى المتوقع؛

5. العمليات الداخلية: تركز فيها الوزارة على مجموعة من النقاط الرئيسية كما هي موضحة في النقاط التالية:

– توافر السعة الكافية والمستدامة من الكهرباء والماء: تخطط فيها الوزارة الى خفض الفاقد من الاستهلاك، الاستغلال الأمثل للوصول الى الشبكات، انجاز المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة؛

– سرعة الاستجابة والاستدامة للخدمات: من خلال ضمان التزام المشتركين بالأنظمة والسياسات، تقليل الفترة الزمنية لإنجاز الطلبات، تقليل الانقطاعات في الشبكات وتعزيز التواصل وتوافر المعلومات للمشتركين؛

– إدارة فعالة للموارد المالية: تهدف الوزارة من خلال هذا العنصر الى تأمين التمويل المطلوب، تحسين التخطيط المالي، تقليص التكلفة الغير فعالة، تحصيل الإيرادات في موعدها وتقليل تراكم المتأخرات.

6. التعلم والنمو: يهدف الى تكوين قوى عاملة على مستوى عالي من الكفاءة والمهارة المطلوبة وذلك من خلال ايصال الاستراتيجية لجميع الأفراد العاملين، ربطها بالأداء و مكافأة المتميزين، تطوير الخبرات التقنية وضمان الجاهزية التامة للمستقبل، من أجل تحقيق تنافسية عالية تضمن من خلالها العدالة.

المطلب الثاني: تطور انتاج الكهرباء في المملكة البحرينية

تعتبر إدارة انتاج الكهرباء احدى أهم الإدارات في هيئة الكهرباء والماء، لما لها من دور فعال وملموس في ضمان استمرارية التزويد بشبكة الكهرباء المحلية، من خلال الاعتماد على المحطتين التابعتين للحكومة البحرينية (محطة سترة لإنتاج الكهرباء والماء، محطة الرفاع لإنتاج الكهرباء)، علاوة على ذلك يتم التنسيق مع الإدارات الأخرى في الهيئة بهدف تغطية الاحتياجات المختلفة بالمملكة كما هو موضح في الجدول أدناه.

أولا: التركيبة الانتاجية لمملكة البحرين

يوفر قطاع انتاج الكهرباء بيانات احصائية تتعلق بكافة الأنشطة ، التي تعتمد على مصادر الطاقة المختلفة والهادفة الى بلوغ الأداء الاقتصادي وانعكاساته على الجانب الاقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة.

جدول رقم (03-15): مراحل تطور نظام انتاج الكهرباء خلال الفترة (2013-2017)

الطاقة الكهربائية المرسلة الى الشبكة (ج. و. س)								الطاقة الكهربائية المستوردة (ج. و. س)		
محطة / السنة	سترة	الرفاع	الحد	العزل	الدور	الربط مع ألبا	الربط الخليجي	المجموع
2013	978	2.228	4.248	3.094	4.196	3	13	14.760
2014	832	2.841	4.841	3.309	4.979	-12	14	16.259
2015	745	1.810	1.810	3.471	5.814	7	14	17.247
2016	889	961	961	3.659	5.769	-3	-14	17.068
2017	711	1.308	1.308	4.026	6.354	65	3	18.007

المصدر: هيئة الكهرباء والماء، الكتاب الإحصائي، البحرين، 2017، 09.

ألاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النظام الإنتاجي في البحرين يستند على خمسة محطات توليد رئيسية، بالإضافة الى شبكات النقل المستوردة عن طريق الربط مع ألبا والربط الخليجي الذي يربط هذه المحطات مع مراكز الأعمال في مختلف مناطق المملكة البحرينية، تمثل الإشارة السالبة بالنسبة للطاقة الكهربائية المستوردة اتجاه الطاقة الكهربائية من الشبكة الحكومية الى المصدر حسب خطي الربط (ألبا والخليجي) حسب تقرير هيئة الكهرباء والماء البحرينية.

ثانيا: درجة الاعتمادية على الغاز الطبيعي والوقود في توسيع المشاريع بالبحرين

في اطار توسيع مشاريع انتاج الكهرباء والغاز في المملكة البحرينية وفق المتطلبات التي تفرضها بيئتها، ترتكز وزارة الكهرباء على الموارد الطبيعية من خلال الاعتماد على الغاز الطبيعي والوقود الأحفوري* (ديزل) في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية ودعم مختلف المشاريع التي تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، الذي ينعكس بدوره على تحقيق التنمية المستدامة.

جدول رقم (03-16): اجمالي الغاز الطبيعي المستخدم للفترة 2013-2017 (مليون م^3)

المحطة / السنة	سترة	الرفاع	الحد	العزل	الدور	المجموع
2013	279	1.00	1.583	937	1.358	5.158
2014	229	1.243	1.615	1.021	1.507	5.614
2015	204	789	1.705	1.019	1.711	5.429
2016	233	409	1.763	1.107	1.376	4.888
2017	256	577	1.731	1.167	1.883	5.613

المصدر: هيئة الكهرباء والماء، الكتاب الإحصائي، البحرين، 2017، 09.

يوضح الجدول أعلاه الاحصائيات المتعلقة بإجمالي الغاز الطبيعي المستخدم كعامل رئيسي في توليد الكهرباء حسب المحطات، حيث بلغ اجمالي الغاز الطبيعي المستخدم في توليد الكهرباء لسنة 2013 ما قيمته (5.158 مليون م^3) مقسمة حسب قدرة كل محطة في التزويد بالغاز الطبيعي كما يشر اليه الجدول أعلاه، ارتفع اجمالي استخدام الغاز الطبيعي لسنة 2014 بسعة (5.614 مليون م^3) نتيجة ارتفاع قدرة التزويد في كامل المحطات، شهدت سنة 2015 تراجع طفيف في اجمالي استخدام الغاز الطبيعي حيث قدرت قيمته ب(5.429 مليون م^3) ويرجع السبب في ذلك الى تراجع قدرة محطة سترة، الرفاع ومحطة العزل، استمر التراجع في اجمالي استخدام الغاز الطبيعي لسنة 2016 حيث قدر ب (4.888 مليون م^3)، ليعرف تحسن في سنة 2017 بإجمالي مقدر ب (5.613 مليون م^3) والأمر راجع الى تحسن قدرة التزويد في جميع المحطات التي تعطي الغاز أهمية كبيرة في إنجاز المشاريع باعتباره طاقة نظيفة تساهم في تحقيق التوازن البيئي.

تجدر الملاحظة بأنه الى جانب الغاز الطبيعي تستخدم الهيئة وقود ديزل بالاعتماد على محطتين رئيسيتين في التزود بالوقود (محطة الرفاع ومحطة الدور) كما هي موضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم (03-17): اجمالي الوقود ديزل المستخدم للفترة 2013-2017 (مليون م^3)

السنة	محطة الرفاع	محطة الدور	المجموع
2013	3	1.228	1.231
2014	8	3.277	3.285
2015	8	3.808	3.816
2016	6	1.382	1.389
2017	0	934	934

المصدر: هيئة الكهرباء والماء، الكتاب الإحصائي، البحرين، 2017، 14.

يوضح الجدول أعلاه اجمالي الوقود ديزل المستخدم في توليد الطاقة الكهربائية بالاعتماد على محطة الرفاع ومحطة الدور في عملية التزويد، بلغ إجمالي الوقود المستخدم في عملية التوليد ما قيمته (1.231 مليون م^3) سنة 2013 قامت محطة الرفاع بعملية تزويد (0.003 مليون م^3) أما محطة الدور فساهمت ب (1.228 مليون م^3)، ارتفع اجمالي الوقود ديزل لسنة 2014 بقيمة (3.285 مليون م^3) ساهمت فيه محطة الرفاع بمقدار (0.008 مليون م^3) في حين قامت محطة الدور بتزويد ما قيمته (3.285 مليون م^3)، استمر ارتفاع الاستخدام لسنة 2015 حيث قدرت قيمته (3.816 مليون م^3) قامت محطة الرفاع بعملية تزويد نفس المقدار أي (0.008 مليون م^3) أما محطة الدور فعرفت ارتفاع في مقدار التزويد بلغ ما قيمته (3.808 مليون م^3)، الاَ أن اجمالي الاستخدام لسنة 2016 عرف تراجع حاد بمقدار (1.389 مليون م^3) وهذا راجع الى تراجع قدرة تزويد محطة الرفاع التي سجلت سعة (0.006 مليون م^3) اما محطة الدور فقد عرفت هي الأخرة تراجع في قدرة التزويد بلغت (1.382 مليون م^3)، استمر التراجع الكبير الى غاية سنة 2017 التي بلغت قيمة استخدامها (934 مليون م^3) من محطة الدور وانعدام التزويد في محطة الرفاع.

المطلب الثالث: القدرة المركبة لمحطات انتاج الكهرباء والمحطات الأخرى

تتكون القدرة المركبة في البحرين من خمسة محطات رئيسية تعمل على تعزيز قدرتها الانتاجية في مواكبة الطلب المتزايد باستمرار نتيجة النمو الديمغرافي، فتح الأسواق، التصدير...الخ، في مقابل ذلك يتم توسعة شبكة نقل الكهرباء لتغطية الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية بما يساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي وتصدير الفائض.

أولا: التركيبة الإنتاجية لشركة الكهرباء والغاز في المملكة

تختلف مؤشرات استخدام الطاقة الكهربائية من سنة الى أخرى بحسب مستوى مصادر الطاقة المتاحة وطبيعة الاستخدام في كل محطة، كما تشير إلي الإحصائيات في الجدول أدناه.

جدول رقم (03-18): القدرة المركبة القصوى للمحطات الإنتاجية (2013-2017)

	الحمل الإنتاجي الأقصى(م. و) عند 40^0 مئوية						قدرة النقل القصوى (م. و)		
محطة / السنة	سترة	الرفاع	الحد	العزل	الدور	الربط مع ألبا	الربط الخليجي	المجموع
2013	125	700	929	943	1.228	300	600	4.825
2014	125	700	929	943	1.227	300	600	4.824
2015	125	700	929	942	1.226	300	600	4.822
2016	125	700	929	942	1.225	300	600	4.821
2017	125	700	929	942	1.225	300	600	4.821

المصدر: هيئة الكهرباء والماء، الكتاب الإحصائي، البحرين، 2017،ص 13.

يوضح الجدول أعلاه القدرة المركبة القصوى للمحطات الإنتاجية وقدرة النقل لمشاريع الربط مع ألبا والخليج خلال الفترة (2013-2017)، حيث تميزت أغلب المحطات بثبات القدرة المركبة القصوى طيلة الفترة كما هو موضح في النقاط التالية:

1. بلغ الحمل الأقصى في محطة سترة (125م. و)، محطة الرفاع (700 م. و)، محطة الحد (929 م. و)، كما عرفت محطة العزل ثبات في القدرة المركبة القصوى قدرت ب(943 م. و)خلال الفترة 2013-2015، في حين قدرة القدرة المركبة لسنة 2015-2017 (942 م. و)؛
2. بلغت القدرة المركبة لمحطة الدور سنة 2013 (1.228م. و)، تراجع الحمل بشكل بسيط سنة 2014 حيث قدر ب(1.227م. و)، أما في سنة 2015 فحدد ب (1.226 م. و)، ليقدر في سنة 2016-2017 ب(1.225 م. و)؛
3. بلغت قدرة النقل القصوى لمشروع الربط ألبا ب(300 م. و) خلال الفترة 2013-2017؛
4. مشروع الربط الخليجي قدر ب(600 م. و) خلال الفترة 2013-2017.

ثانيا: أسس التخطيط لتطوير قطاع الكهرباء

ترتكز إدارة التخطيط على مجموعة من المعايير والمواصفات كأساس لتطوير قطاع الكهرباء بما يتوافق مع احتياجات الشبكة على النطاق الكلي للمملكة، كما تقوم بتقسيم مشاريعها على مجموعة من المراحل على البعد الزمني القصير والبعيد المدى، دراسة امكانياتها وقدراتها المالية اللازمة لعملية التنفيذ، مع القيام بعملية المتابعة والرقابة على مشاريع التنفيذ.

جدول رقم (03-19): مؤشرات التخطيط لإدارة مشاريع قطاع الكهرباء (مليون دينار بحريني)

السنة	مشاريع مرحلة التخطيط				مشاريع تم تنفيذها		مشاريع النقل	
	الإنتاج		النقل		الإنتاج		النقل	
	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة
2013	-	-	19	19247	-	-	48	369.2
2014	-	-	17	20663	-	-	48	369.2
2015	-	-	16	7229	-	-	10	47.53
2016	3	420	23	215.74	-	-	10	387.56
2017	2	64	31	191.91	-	-	11	428.46
2018	-	-	-	-	-	-	38	483.89

المصدر: هيئة الكهرباء والماء، الكتاب الإحصائي، البحرين، 2017، ص63.

يوضح الجدول أعلاه المؤشرات والإحصائيات المتعلقة بإدارة المشاريع المتعلقة بقطاع الكهرباء البحريني خلال الفترة 2013 - 2018، بحيث تم تقسيم هذه المشاريع على ثلاثة مراحل يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. **مشاريع مرحلة التخطيط**: تتعلق هذه المشايع بميدان الإنتاج والنقل حسب العدد والتكلفة لكل مشروع خلال الفترة الزمنية الموضحة أعلاه والتي تشير الى ما يلي:

- **الإنتاج**: لم تقم إدارة الإنتاج بالتخطيط لأي مشروع خلال الفترة 2013- 2015، لتشهد سنة 2016 التخطيط (03) مشاريع بتكلفة تقديرية (420 مليون دينار بحريني)، لينخفض العدد سنة 2017 الى مشروعين (02) قدرت تكلفتهم (64 مليون دينار بحريني) في حين لم تسجل سنة 2018 أي مشروع ؛
- **النقل**: برمجت العديد من المشاريع في ميدان النقل خلال السنوات الأخيرة ففي سنة 2013 تم الخطيط الى (19)مشروع بتكلفة (19247مليون دينار بحريني)، سجلت سنة 2014 تراجع في عدد المشاريع ب (17) مشروع بتكلفة مقدرة ب(20663 مليون دينار بحريني)، تراجعت المشاريع في سنة 2015 بمشروع واحد (16) مشروع بتكلفة قدرت بحوالي (7229مليون دينار بحريني)، لتعرف سنة 2016 تحسن في عدد المشاريع المخططة وصلت الى (23) مشروع بتكلفة مقدرة ب (215.74 مليون دينار بحريني) ليتواصل الارتفاع في عدد مشاريع النقل الى (31) مشروع بتكلفة تقديرية بلغت (191.91 مليون دينار بحريني).

2. **مشاريع تم تنفيذها**: لم ينفذ أي مشروع إنتاجي خلال الفترة (2013-2018)؛

3. **مشاريع النقل**: تم تنفيذ (48)مشروع بتكلفة (369.2 مليون دينار بحريني) لكل من سنة 2013 وسنة 2014، انخفض عدد المشاريع سنة 2015 الى (10) مشاريع بتكلفة (47.53 مليون دينار بحريني)، عرفت سنة 2016 نفس العدد في المشاريع (10) بتكلفة حددت ب (387.56 مليون دينار بحريني) ليرتفع سنة 2017 الى (11)مشروع بتكلفة (428.46مليون دينار بحريني) أما في سنة 2018 وصل عدد مشاريع النقل (38)مشروع بتكلفة (483.89 مليون دينار بحريني) ، تعكس هذه الإحصائيات حرص الهيئة بشكل دائم على إنتاج ونقل الكهرباء بالمواصفات المطلوبة من مختلف المصادر المتاحة.

المطلب الرابع: أساليب توسعة الطاقة الكهربائية في مملكة البحرين

أعالج في هذا المطلب أهم الأساليب والسياسات المتعلقة بتوسعة مشاريع الطاقة الكهربائية، بهدف تنمية ترشيد الطاقة الكهربائية المستهلكة في مختلف القطاعات، تطوير قطاع صناعة الطاقة الكهربائية، اعتماد وسائل تكنولوجية حديثة، توسيع محطات التحويل الرئيسية وترقيتها نحو تحقيق التميز في عالم الأعمال.

أولا: طبيعة العدادات المستخدمة في مراقبة الطاقة الكهربائية

في سياق الاستراتيجية التي وضعتها هيئة الكهرباء بهدف تطوير أدائها للخدمات التي تقدمها، قامت هذه الأخيرة بتطوير وسائلها وأدواتها المستخدمة في انجاز مشاريعها وتعزيز شبكاتها، من خلال تزويد أماكن استغلال الطاقة الكهربائية بعدادات ذكية تسمح بمتابعة وكشف أي محاولة قرصنة للطاقة الكهربائية.

جدول رقم (03-20): تنوع العدادات المستخدمة في مراقبة وقياس الطاقة الكهربائية

السنة	عدادات الكتروميكانيكية	عدادات ذكية لقياس الطاقة	عدادات ذكية لقياس القدرة الغير فعالة
2013	262.605	9.993	-
2014	299.269	11.510	1.200
2015	307.262	29.906	2.600
2016	314.166	53.806	5.800
2017	303.621	70.192	7.765

المصدر: هيئة الكهرباء والماء، الكتاب الإحصائي، البحرين، 2017، ص34.

يوضح الجدول أعلاه أحدث العدادات الكهربائية المستخدمة في مراقبة وقياس الطاقة في المملكة البحرينية والتي تنحصر في ثلاثة أنواع حسب متطلبات عملية الرقابة كما هي موضحة في النقاط التالية:

1. عدادات الكتروميكانيكية لقياس الطاقة: بلغ عدد العدادات الكتروميكانيكية سنة 2013 ما يعادل 262.605 عداد، ليرتفع العدد سنة 2014 الى 299.269 عداد، استمر الارتفاع سنة 2015 ليبلغ 307.626 عداد أما في سنة 2016 فبلغ 314.166 عداد في حين قدرت الكمية لسنة 2017 ما يقارب 303.621 عداد ويكمن دور هذا النوع من العدادات في توضيح معطيات الاستهلاك بدقة؛

2. عدادات ذكية لقياس الطاقة: اعتمدت وزارة الكهرباء البحرينية في السنوات الأخيرة على أحدث العدادات الذكية في مراقة الطاقة المستغلة واكتشاف حالات القرصنة تماشيا مع الاوضاع، ففي سنة 2013 بلغ عدد العدادات الذكية المستخدمة في عملية المتابعة 9.993 عداد، ليرتفع العدد في سنة 2014 الى 11.510 عداد، في حين عرفت سنة 2015 استجابة كبيرة اتجاه هذا النوع من العدادات وصلت الى 29.906 عداد، استمر الارتفاع وبشكل متزايد سنة 2016 ليصل الى 53.806 عداد، ليحدث ثورة سنة 2017 ببلوغه 70.192 عداد وهو ما يعكس القيمة المضافة التي أحدثها هذا النوع من العدادات؛

3. **عدادات ذكية لقياس القدرة الغير فعالة:** يسمح هذا النوع من العدادات باكتشاف الانحرافات والأخطاء ومن ثم البحث عن الأسباب ومعالجتها، تم الاعتماد على هذا النوع من العدادات بداية سنة 2014 بكمية قدرت ب 1.200 عداد، ارتفع العدد سنة 2015 الى 2.600 عداد ليتفاقم العدد سنة 2016 بكمية قدرت ب 5.800 عداد وتواصلت سلسلة الارتفاع سنة 2017 بكمية وصلت الى 7.765 عداد ذكي وهو ما يفسر اهتمام الهيئة ووعيها بضرورة إحداث التغييرات التي تتماشى مع الأوضاع.

ثانيا: توقع الطلب المستقبلي لقطاع الكهربائي في البحرين

في ظل استراتيجية هيئة الكهرباء البحرينية وتطلعاتها المستقبلية في اللحاق بالدول المتقدمة، جهودها المكثفة في تفعيل القطاع الكهربائي وبناء على تقارير الاتحاد العربي للكهرباء أوضح في هذا العنصر توقع الطلب المستقبلي على الطاقة الكهربائية في المملكة البحرينية، حسب الطاقة المولدة من الشركة وسقف الحمل الأقصى كما هي موضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم (03-21): توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في البحرين (2017- 2027)

نوع الطاقة المولدة / السنة	الطاقة المولدة		الحمل الأقصى	
	ج. و. س	نسبة النمو%	م . و	النسبة%
2017	21.353	5.88	4.006	5.70
2018	22.373	4.78	4.191	4.62
2019	23.477	4.93	4.390	4.75
2020	24.482	4.28	4.572	4.15
2021	25.340	3.50	4.728	4.41
2022	26.237	3.54	4.891	3.45
2023	27.183	3.61	5.063	3.52
2024	28.169	3.63	5.241	3.52
2025	29.211	3.70	5.430	3.61
2026	30.300	3.73	5.627	3.63
2027	31.449	3.79	5.835	3.70

المصدر: الاتحاد العربي للكهرباء، **توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية (2017-2027)**، مجلة دورية صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر2017،ص28

يوضح الجدول أعلاه توقع الطلب المستقبلي لقطاع الكهربائي في البحرين للفترة الممتدة من (2017-2027)، حيث يتوقع أن تنخفض معدلات النمو في الطاقة المولدة من 5.88% الى 4.78% خلال الفترة(2017-2018) ليصبح معدل النمو للطاقة المولدة متزايد بشكل متناقص خلال الفترة (2018-2019)، ليعرف تراجع بشكل طفيف خلال الفترة (2020-2027) ويتوقع أن تتماشى معدلات النمو للحمل الأقصى بنفس السياق مع الطاقة المولدة، الأمر الذي يساعد في الحفاض على احتياطي الطاقة.

المبحث الرابع: تجربة شركة تونس والجزائر للكهرباء والغاز

يوضح هذا المبحث المزيج الطاقوي الموجود في كل من تونس والجزائر بما في ذلك الطاقات المتجددة وذلك من أجل عملية تقييم مختلف الخيارات المطروحة لتطوير جانب الإنتاج الوطني للكهرباء والغاز، مشاريع الربط خارج حدود البلدين والأفاق المستقبلية المتعلقة بالمشاريع الإنمائية الهادفة الى تحقيق ما يعرف بالتنمية المستدامة.

المطلب الأول: تجربة شركة تونس للكهرباء والغاز

تم انشاء الشركة التونسية للكهرباء والغاز بمقتضى المرسوم عدد 8 المؤرخ في 3أفريل 1962، ذات طابع عمومي مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي بالبلاد وبالتوازي مع نشاطها الأساسي تقوم الشركة بالدراسات الفنية والمالية المتعلقة بإنجاز مشاريع إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، بالإضافة الى الدراسات المتعلقة بتطوير وسائل وآليات التصرف والحوكمة.[1]

أولا: الإطار القانوني للشركة

نص الفصل 24 من القانون الأساسي المؤرخ في 24-مارس 2016 المتعلق بحق النفاذ الى المعلومة على أنَ الهيكل العمومي لا يمكنه رفض طلب النفاذ الى المعلومة الاَ إذا كان ذلك يؤدي الى الحاق ضرر بالأمن العام، الدفاع الوطني أو العلاقات الدولية التي تتعامل معهم الشركة من أجل حماية حياتها الخاصة، معطياتها الشخصية وملكيتها الفكرية.

تفعيل هذه القاعدة على مستوى الشركة يستوجب الى حدَ ما الأخذ بخصوصيتها سيما وأنها مكلفة وبمقتضى القانون بالتصرف في أحد مكونات الأمن العام للبلاد المتمثل في مرفقي الكهرباء والغاز، من أجل ضمان استمراريتهما وكذلك توليها مسك ومعالجة بعض المعطيات الشخصية الخاصة بالأفراد خاصة الأعوان المشتركين الذين يقعون تحت تصرفها وهذا بهدف اثراء عملها والحصول على المعلومات اللازمة تعتزم الخلية عقد جلسات عمل على مستويين هما:[2]

1. على المستوى الخارجي: تشمل كل من هيئة المعطيات الشخصية، الأرشيف الوطني والشركة التونسية لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة؛

[1] الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب**، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد27، أكتوبر 2018، ص47.

[2] تقرير خلية النفاذ الى المعلومة، **الشركة التونسية للكهرباء والغاز، أفريل– ديسمبر 2017**، ص12.

2. على المستوى الداخلي: ترتبط بالوحدات المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز أو المسائل المتصلة بالمعطيات الشخصية.

ثانيا: المواصفات الفنية التي تخضع لها الشركة

تلتزم الشركة بتطبيق مجموعة المواصفات والمعايير الموضحة في النقاط التالية:[1]

1. تخضع التجهيزات التي يقع تركيبها الى كراس شروط فنية يضبط المواصفات ، يتم اصدار شهادات اعتماد من قبل الوكالة الوطنية للتحكم في الطاقة بناء على ملف توضيح شروطه من قبل المصالح الفنية للوكالة.

2. تخضع الشركات المحلية القائمة على التركيب الى كراس شروط فنية ويقع اصدار الشهادات من قبل الوكالة الوطنية للتحكم في الطاقة بناء على ملف تقع شروطه من قبل المصالح الفنية مع الإشارة الى تموضع الشركات الراغبة في الانضمام، مع إجراء تدريب لفائدة تقنياتها لمدة خمسة أيام بالقطب التكنولوجي ببرج السدرية.

3. تم انشاء مخبر بالمركز التقني للصناعات الميكانيكية والكهربائية، تم تأثيثه بأحدث التجهيزات للقيام بالاختبارات الضرورية ومراقبة جودة الأنظمة الشمسية (الفولط ضوئية) طبقا للمواصفات التونسية التالية:

(NT EN 61215, NT EN 61646, NT IEC 62108, NT EN 61730, NT EN 61277, NT EN 62124, NT EN 62253, NT EN 62446);

4. يقوم المخبر بكافة الاختبارات الميكانيكية والكهربائية على مختلف الأجهزة الشمسية الفولط ضوئية.

جدول رقم (03-22): الاختبارات الكهربائية والميكانيكية التي يقوم بها المخبر

01	التثبيت من تأثير الألواح والوثائق	**07**	اختبار الكاميرا الكهروضوئية
02	الفحص البصري للألواح	**08**	اختبار الرطوبة والتجميد
03	التثبيت من تأثير الألواح والوثائق	**09**	اختبار الدورة الحرارية
04	اختبار العزل الكهربائي	**10**	اختبارات الحرارة الرطبة
05	اختبار التيار الكهربائي المتسرب من المناطق الرطبة	**11**	اختبارات تحت موجات ضوئية مختلفة العوامل
06	اختبارات الأداء تحت إضاءة منخفضة	**12**	-

المصدر: وزارة الطاقة والمناجم والطاقات المتجددة، **الخطة الوطنية للطاقات المتجددة التونسية**، أكتوبر 2018، ص31.

[1] وزارة الطاقة والمناجم والطاقات المتجددة، **الخطة الوطنية للطاقات المتجددة التونسية**، أكتوبر 2018، ص31.

ثالثا: مراحل تطور نشاط الشركة

قامت الشركة بتبني العديد من برامج إدارة التغير، من أجل تسهيل عملية انجاز مشاريعها وفق متطلبات البيئية التي جعلتها ترفع العديد من التحديات، في مجال تطوير طاقتها وهو ما توضحه المراحل التالية:[1]

1. باشرت الشركة في عام 2010 بدعم مشاريع تركيب الألواح الفوتو ضوئية على أسطح المباني، حيث بلغت نسبة الدعم 30% من كلفة التركيب وبقرض مسير لخمس سنوات؛

2. تتمثل انجازات الشركة التونسية في مجال محطات طاقة الرياح بإنشاء محطة (**سيدي داود**) بقدرة 59 م. واط في عام 2009 وانشاء محطة رياح بنزرت بقدرة 190 م. واط في عام 2012؛

3. التحكم في أحدث تكنولوجيات المنظومة الكهربائية والعمل على تطويرها بشكل مستمر؛

4. تنفيذ السياسة الوطنية في مجال تطوير الطاقات المتجددة، تمويل وانجاز مشاريع المخطط الشمسي التونسي؛

5. أصبحت الشركة تلعب دور كبير في مجال قطاع الكهرباء والغاز على النطاق الخارجي، من خلال المشاركة في العديد من الأحداث والفعاليات الإقليمية، فرق العمل، الدراسات المشتركة وترأس الشركة حاليا كلا من المرصد المتوسطي للطاقة والجمعية المتوسطية لناقلي الكهرباء (**Med- Iso**) واللجنة المغاربية.[2]

رابعا: تطور الطلب والعرض من الغاز الطبيعي في شركة تونس

يعتبر الغاز الطبيعي من أفضل المصادر للحصول على الطاقة لما يتسم به من مميزات فنية، اقتصادية وبيئية، بالإضافة الى أنه يدخل في العديد من الصناعات مثل: صناعة الأسمدة والبتروكيمياويات ما يزيد في القيمة المضافة لاستثماره وقدرته في تأمين خدمات الطاقة على المستوى الإقليمي والعالمي، من خلال ربط شبكات أنابيب الغاز الطبيعي التي تأخذ طريقها الى التنفيذ وهنا تظهر الحاجة الى التعاون بين الدول كما هو مطبق بين الجزائر وتونس فيما يتعلق بواردات الغاز كرسوم عبور من الجزائر وأفاقها المستقبلية فيما يتعلق بالطاقات المتجددة الموضحة في الجدول أدناه.[3]

---

[1] الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027–** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017، ص27.

[2] الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب**، نفس المرجع السابق، ص48.

[3] https://digitallibrary.un.org/record/509265/files/E_ESCWA_SDPD_2003_4-AR /13-07-2019/11.59.

جدول رقم (03-23): تطور الطلب والعرض من الغاز الطبيعي للفترة (2010-2030)

	الوحدة	2010	2015	2020		2025		2030	
				سيناريو بقاء الأمور على حالها	12% طاقة متجددة	سيناريو بقاء الأمور على حالها	22% طاقة متجددة	سيناريو بقاء الأمور على حالها	30% طاقة متجددة
الطلب على الغاز الطبيعي	الكمية مليون طن مكافئ	4.4	4.7	6.1	5.6	6.8	5.8	7.7	6.3
الانتاج المحلي للغاز*	الكمية مليون طن مكافئ	2.7	2.2	2.5	2.5	1.4	1.4	0.3	0.3
	% من الطلب على الغاز	%62	%47	%41	%45	%21	%24	%4	%5
واردات الغاز كرسوم عبور من الجزائر	الكمية مليون طن مكافئ	1.2	0.3	-	-	-	-	-	-
	% من الطلب على الغاز	%27	%6	-	-	-	-	-	-
واردات الغاز كمشتريات	الكمية مليون طن مكافئ	0.5	2.2	3.6	3.1	5.4	4.4	7.4	6
	% من الطلب على الغاز	%11	%47	%59	%55	%79	%76	%96	%95

المصدر: تقرير البنك الدولي، **مشروع الربط الكهربائي تونس-ايطاليا**، 31-07-2018، ص8

يوضح الجدول أعلاه تطور الطلب والعرض من الغاز الطبيعي للفترة (2010-2030)، عرف الطلب على الغاز الطبيعي ارتفاع من 4.4 مليون طن مكافئ سنة 2010 الى 4.7 مليون طن مكافئ سنة 2015 ويتوقع أن يستمر الارتفاع في الطلب على الغاز الطبيعي الى غاية سنة 2030 نظرا لاعتباره من أهم المصادر النظيفة اتجاه البيئة والمجتمع، فيما يخص الانتاج المحلي للغاز الطبيعي ألاحظ انخفاض في الكمية المنتجة التي بلغت 2.7 مليون طن مكافئ سنة 2010 لتصبح 2.2 مليون طن مكافئ سنة 2015 ويتوقع أن تستمر سلسة الانخفاض في الانتاج المحلي للغاز الطبيعي الى غاية 2030 مما استدعى من الشركة الحصول على الغاز الطبيعي عن طريق اللجوء الى الاستيراد الخارجي، حيث قدرت وارداتها من الغاز كرسوم عبور من الجزائر ب1.2 مليون طن مكافئ سنة 2010 الاَ أنها عرفت انخفاض سنة 2015 بمقدار 0.3 مليون طن مكافئ أي انخفاض الطلب في وارداتها كرسوم من الجزائر من 27 % سنة 2010 الى 6% سنة 2015، الأمر الذي جعل وارداتها من الغاز كمشتريات ترتفع من 0.5 مليون طن مكافئ سنة 2010 الى 2.2 مليون طن مكافئ سنة 2015 وتتوقع تقارير البنك الدولي أن ترتفع واردات الغاز الطبيعي كمشتريات من الجزائر الى 3.6 مليون طن مكافئ سنة 2020 بنسبة قدرها 59% الى 5.4 مليون طن مكافئ سنة 2025 بنسبة متوقعة قدرها 79%، استمر سيناريو توقع الارتفاع في واردات الغاز الطبيعي كمشتريات لسنة 2030 بمقدار 7.4 مليون طن مكافئ أي بنسبة مقدرة ب96 %.

على صعيد الأفاق المستقبلية للاستثمار في الطاقات المتجددة فسطر الهدف الوطني في تونس حول زيادة نسبة مساهمة مصادر الطاقة المتجددة من 12% سنة 2020 الى 22% سنة 2025، ليرتفع الهدف سنة 2030 نحو 30% من اجمالي مزيج الطاقة وقد تم وضع استراتيجية لدراسة المشاريع المستقبلية للطاقات المتجددة على النحو التالي:[1]

1. بالفترة 2017-2020 تتعلق بمشاريع (350 م. و) طاقة رياح و(650 م. و) طاقة شمسية؛
2. الفترة 2020-2025 خصصت لها طاقة مقدرة ب (1250 م. و)؛
3. الفترة 2026-2030 خصصت لها طاقة مقدرة ب (1250 م. و).

[1] الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027–** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017، ص26.

خامسا: الطلب على الطاقة الكهربائية لتونس

قام الاتحاد العربي للكهرباء والغاز بإجراء دراسات تتعلق بتوقع الطلب على الطاقة الكهربائية المولدة للفترة الزمنية (2017-2027) والمقدرة بالجيجاوات ساعي بهدف تحديد نسبة النمو المتوقع والحكم على مدى الجاهزية خلال الفترة مع اتخاذ التدابير اللازمة حيال ذلك ، كما عملت الدراسة على تحديد سعة الحمل الأقصى (الذروة) لهذا النوع من الطاقة المقدر بالميغا واط ساعي ونسبة النمو خلال نفس الفترة.

جدول رقم (03-24)توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية لتونس (2017- 2027)

	الطاقة المولدة		الحمل الأقصى	
السنة	ج. و. س	نسبة النمو%	م. و	نسبة النمو%
2017	19.975	4.1	3.284	3.7
2018	20.931	4.8	3.425	4.3
2019	21.955	4.9	3.572	4.3
2020	23.063	5.0	3.726	4.3
2021	24.242	5.1	3.900	4.7
2022	25.484	5.1	4.272	4.7
2023	26.790	5.1	4.272	4.7
2024	28.158	5.1	4.458	4.4
2025	29.593	5.1	4.658	4.5
2026	31.092	5.1	4.864	4.4
2027	32.686	5.1	5.083	4.5

المصدر: الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027-** مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017، ص27.

ألاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الطاقة المولدة المتوقعة في شركة تونس خلال الفترة الزمنية (2017-2027) تميزت بمرحلتين هما:

1. المرحلة الأولى: تتعلق بالفترة الزمنية (2017-2021) قدرت معدلات النمو المتعلقة بالطاقة المولدة المتوقعة بالتزايد بمعدلات متناقصة وهو مؤشر على أن الطاقة المولدة ستنخفض خلال السنوات القادمة إذ لم تقم الشركة بتفعيل هذا النوع من الطاقة سوف تتراجع؛

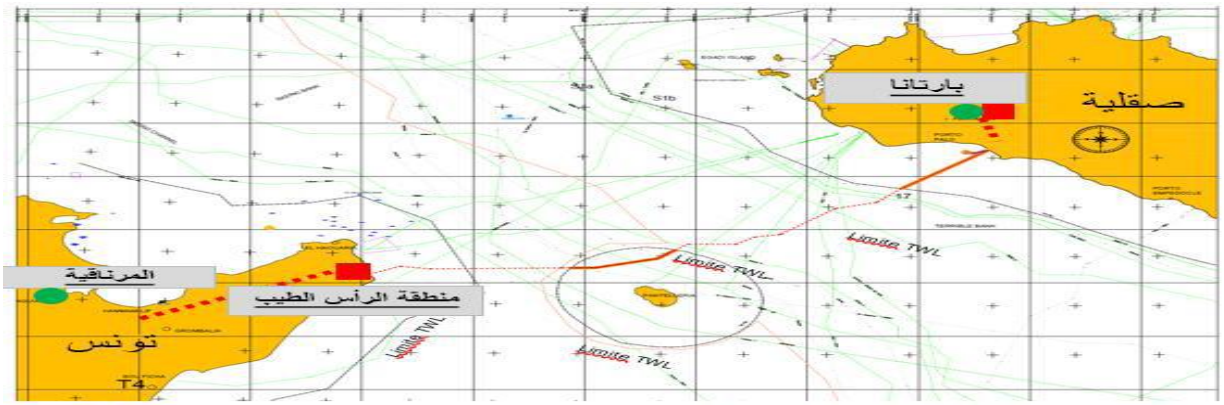
2. المرحلة الثانية: تتعلق بالفترة الزمنية (2021-2027) من المتوقع أن تتميز هذه الفترة بمعدلات نمو ثابتة قدرت ب 5.1% وهو ما يطلق علية بوضعية الاهتزاز في مصفوفة (Hofer)، التي تقع بين وضعية النضج ووضعية النمو، تتميز بحصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي معقول وعليه يستحسن أن تقوم الشركة بدفع هذا النوع من الطاقة الى وضعية النمو.

كما يوضح الجدول أعلاه الفترات الزمنية المتوقعة لتقلب الأحمال القصوى للطاقة المولدة، حيث تشير نسب النمو الى نسب متذبذبة تتراوح بين الثبات في الفترات الزمنية المتعلقة بسنة 2018-2020 أين قدرت النسبة ب4.3%، من 2021 الى 2023 بلغ الثبات في الحمل الأقصى للطاقة نسبة % 4.7 أما باقي السنوات فكانت درجة التفاوت في نسب الحمل الأقصى بنسب متقاربة تتراوح بين 4.5% و4.5%.

المطلب الثاني: مشروع الربط تونس- ايطاليا(صقلية)

يكتسي المشروع أهمية كبيرة بالنسبة للحكومة التونسية، الشركة التونسية للكهرباء والغاز وشركائهم الإيطاليين، الأمر الذي سمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الهيكل الفني والمالي النهائي المتعلق بمشروع الربط الكهربائي بين البلدين.

شكل رقم (03-03): الوصف التفصيلي لمشروع الربط تونس- ايطاليا



المصدر: البنك الدولي، **مشروع الربط الكهربائي تونس-ايطاليا**، 31-07-2018، ص32.

يوضح الشكل عملية الربط بين تونس- ايطاليا بكابل بحري عالي الجهد قدرته (600 م. و) بتقنية التيار المستمر، طوله 200 كم تحت البحر بين تونس – ايطاليا والذي من شأنه أن ييسر تجارة الطاقة بين البلدين، اضافة الى ذلك حدد مشروع الماد للربط الكهربائي وهو كابل بحري بتردد عالي الجهد للتيار المستمر استطاعته (600 م. و)، من المتوقع أن يشتمل على وصلة طولها (192كم) تحت مياه البحر المتوسط، وصلة أرضية

طولها (32كم) في ايطاليا، وصلة أرضية طولها (9كم) في تونس ويستمد كابل الربط الكهربائي بين محطتين لمحولات التيار المتردد/المستمر احدهما في برتانا بصقلية والآخر في الهواريه في منطقة رأس الطيب بتونس.[1]

أولا: مكونات مشروع الربط تونس- ايطاليا

تم تحديد هيكل دراسة الجدوى للحكم على مدى نجاعة المشروع بالاعتماد على ثلاثة مكونات رئيسية، مقسمة على أربعة خطوات مرتبة على التوالي: مكونات الأنشطة، النتائج الوسطية، مؤشرات الهدف الإنمائي للمشروع، الهدف الإنمائي للمشروع وفي اطار التحضير لمشروع الربط بين تونس- ايطاليا تمت مراعاة جملة من الدروس التي استخلصها خبراء دوليين كاعتبار المشروع بمثابة حجر الزاوية لكل مشروعات نقل الكهرباء الناجحة عبر الحدود في بيان رسمي شامل للمنافع الاقتصادية الكبيرة، اختيار التقنية بعناية – **التيار المستمر على الجهد في حالات كثيرة**- من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة (بالمرونة، أمن الشبكة والاقتصاد في التكاليف) ووضع مجموعة شفافة من المعايير لتطوير شبكات الاتصال البيني على أساس عوامل تحديد السوق كما هو موضح في الشكل أدناه.

[1] البنك الدولي، **نفس المرجع السابق**،ص12.

شكل رقم (03-04): هيكل مشروع الربط تونس – ايطاليا



المصدر: تقرير البنك الدولي، **مشروع الربط الكهربائي تونس–ايطاليا**، 31-07-2018، ص12.

يوضح الشكل أعلاه مشروع الربط بين تونس –ايطاليا، حيث يستدعي المشروع القيام بدراسات جدوى بتكاليف تقديرية موضحة في كل مرحلة من مراحل إدارة المشروع التي توضحها المكونات الثلاثة والمتعلقة بدراسة التكامل بين الشبكات بداية من المرحلة التحضيرية التي تركز على المسح البري، البحري، الآثار الاجتماعية، البيئية، دراسة السوق والنموذج المالي المناسب، في حين يركز المكون الثاني على الخدمات الاستشارية المتعلقة بالمعاملات التي تربط البلدين، أما المكون الثالث فيركز على تكاليف إدارة المشروع من خلال الجهة المسؤولة عن عملية إدارة التنفيذ المتعلقة بالمشروع الذي وصل الى مراحله المتقدمة.

ثانيا: القرارات الناتجة عن دراسة مشروع الربط (تونس –ايطاليا)

ترتبت عن دراسة مشروع الربط (تونس –ايطاليا) فترات متلاحقة يمكن ايجازها في النقاط التالية:

1. في سبتمبر 2005 تمت الموافقة على خيار المشروع الذي يتعلق بكابل سعته (1000 م. و) من تونس الى جزيرة صقلية، يستخدم في المرحلة الأولى لنقل حوالي (200 م. و) الى الجزيرة، الى أن تكتمل أعمال تقوية شبكة النقل على توتر 400 كيلو فولت ويعتبر تنفيذ هذا المشروع كجزء من انشاء مشروع محطة توليد حرارية وتجارية خاصة بقدرة (1200 م. و) تخصص منها (800 م. و) للتصدير الى ايطاليا بشرط أن يحمل الكابل على أساس تجاري؛[1]

2. في سنة 2011 تغير الوضع بسبب حالة الركود التي شهدتها أوروبا والتي نتج عنها فائض في امدادات الكهرباء في الجانب الإيطالي وحدوث تباطؤ اقتصادي بسبب الثورة في تونس، الأمر الذي أجبر الطرفان على مراجعة التصورات بشأن مشروع الربط الكهربائي المقترح وتقليص قدرات الكابل الى (600 م. و) مع تغيير في اتجاه تدفقات الكهرباء المتوقعة على المدى القصير أي (من ايطاليا الى تونس)؛

3. أجريت دراسة اقتصادية سنة (2016-2017) تحت إشراف البنك الدولي، التي أكد فيها على الربط الكهربائي (تونس- ايطاليا) وأخذت الدراسة بعين الاعتبار لقدرات توليد الطاقة من مصادر متجددة تبلغ نسبتها 10% في تونس؛

4. سنة 2017 تم ربطها بالمرحلة الأولى للمساعدة الفنية (P162542 المتعلقة بالخدمات التحليلية والاستشارية)، تم تكليف شركة استشارية (كاستاليا) بتقديم المساعدة الفنية للشركة التونسية وأصحاب المصلحة الآخرين في المشروع، من أجل مشروط الربط بين تونس وايطاليا في المستقبل.

[1] http://www.arabfund.org/Data/site1 /2019-07-08, 19:09

ثالثا: مؤشر النتائج الوسيطة حسب المكونات الثلاثة المتعلقة بمراحل إدارة المشروع

بعد عرض مكونات المشروع الذي يربط تونس- ايطاليا والقرارات الناتجة عن قابلية المشروع للتطبيق، أنتقل الى الخطوة الثانية المبرمجة في خارطة المشروع والمتعلقة بمؤشر النتائج الوسيطة حسب المكونات الثلاثة المتعلقة بمراحل إدارة المشروع، التي تهدف جميعها الى تسهيل انتقال تونس الى سوق أكثر انفتاحا وتنافسية، من خلال وضع خطط الأساس التي تراعي الشروط المحددة في إعداد المناقصات المتعلقة بالمسح البري، البحري، الأثر الاجتماعي والبيئي، علاوة على ذلك يتولى النشاط الاستشاري تحديد المعاملات التي تربط أصحاب المصالح بالاعتماد على المكونات الثلاثة سالفة الذكر في الشكل رقم (03-04) والهادفة الى احداث التكامل بين الشبكات، كما يدعم المشروع المقترح الحكومة التونسية في تصميم هيكل المعاملات بشكل يجذب مؤسسات التمويل و يساعد في نقل الطاقة بين البلدين.

يمكن للمجتمعات المحلية والأفراد الذين يعتقدون أنهم تضرروا من المشروع الذي يسانده البنك الدولي أن يتقدموا بشكواهم الى آليات التظلم القائمة حاليا على مستوى المشرع أو الى دائرة معالجة المظالم بالبنك وتكفل هذه الدائرة مراجعة الشكاوى فور تلقيها بغرض معالجة المخاوف ذات الصلة بالمشروع، كما يمكن للمجتمعات المحلية أو الأفراد المتضررين أن يرفعوا شكواهم الى هيئة التفتيش المستقلة التابعة للبنك، لتقوم هذه الأخيرة باتخاذ قرارات بشأن حدث الضرر أو توقع حدوثة، نتيجة لعدم التزام البنك بسياساته واجراءاته ويجوز رفع الشكوى في أي وقت بعد اشعار البنك الدولي مباشرة الى هذه المخاوف، مع اعطاء فرصة لجهاز إدارته للرد عليها.[1]

[1] http://www.worldbank.org/en/projects/2019-07-14/10:39.

جدول رقم (03-25): اطار مؤشرات النتائج حسب المكونات الثلاثة

مؤشرات النتائج للمكون 1و2 و3	الوحدة	خط الأساس	المستهدف النهائي
بدء إجراءات إقامة مناقصة لإجراء مسح بري في إطار دراسة الجدوى	النص	إعداد وثيقة الشروط المرجعية بحلول 15 مارس2018)	البدء بمباشرتها(بحلول 30 سبتمبر 2018
بدء إجراءات إقامة مناقصة لإجراء مسح بحري في إطار دراسة الجدوى	النص	إعداد وثيقة الشروط المرجعية (بحلول 15 مارس2018)	البدء بمباشرتها(بحلول 30 سبتمبر 2018)
بدء إجراءات إقامة مناقصة لإجراء دراسة للأثر البيئي والاجتماعي في إطار دراسة الجدوى	النص	إعداد وثيقة الشروط المرجعية بحلول 15 مارس 2018	البدء بمباشرتها(بحلول 30 سبتمبر 2018)
بدء إجراءات إقامة مناقصة للنشاط الاستشاري الخاص بالمعاملات	النص	إعداد وثيقة الشروط المرجعية بحلول 15 مارس 2018	البدء بمباشرتها(بحلول 30 سبتمبر 2018)
بدء إجراءات إقامة مناقصة لإعداد النموذج المالي	النص	إعداد وثيقة الشروط المرجعية بحلول 15 مارس 2018	البدء بمباشرتها(بحلول 30 سبتمبر 2018)
معالجة المظالم	النص	لا آلية لمعالجة المظالم	تم تضمين آليات معالجة المظالم في أدوات الإجراءات الوقائية وفي دليل عمليات المشروع.

المصدر: تقرير البنك الدولي، **مشروع الربط الكهربائي تونس-ايطاليا**، 31-07- 2018، ص25.

يوضح الجدول أعلاه أن جميع المناقصات المتعلقة بدراسة الجدوى لإجراء المسح البري، البحري، الأثار الاجتماعية، البيئية والنشاطات الاستشارية المتعلقة بالمعاملات الدولية قد حدد لهم خط الأساس والمتعلق بإعداد وثيقة مرجعية بحلول 15-مارس 2018 وذلك من أجل بلوغ الأهداف النهائية المستهدفة التي تمت مباشرتها بحلول 30 سبتمبر 2018، أما فيما يتعلق بمعالجة المظالم فقد تم تضمين آليات معالجة مختلف المخاوف التي قد تعيق انجاز المشروع واتخاذ الاجراءات الوقائية المعمول بها في دليل عمليات المشروع.

رابعا: عملية المتابعة والتقييم الخاصة بمؤشرات الهدف الإنمائي للمشروع

تهدف عملية المتابعة والتقييم المتعلقة بمؤشرات الهدف الإنمائي لمشروع الربط بين تونس- ايطاليا الى تحسين مراحل إدارة المشروع بين البلدين، من خلال الوقوف على الانحرافات ومعالجتها، ضمان الشفافية في الحصول على البيانات، تقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب وتفعيل أدائها في مجال سياق تنفيذ المشروع.

جدول رقم (03-26): الهدف الإنمائي للمشروع

مؤشرات الهدف الإنمائي حسب النواتج	الوحدة	خط الأساس	المستهدف النهائي
تبين أن سير إنجاز دراسة الجدوى المسموح في البرية ذو جودة / تلقى قبولا من البنك	%	0.00	100.00
تبين أن سير إنجاز دراسة الجدوى المسموح في البحرية ذو جودة / تلقى قبولا من البنك	%	0.00	100.00
تبين أن سير إنجاز دراسة الآثار البيئية والاجتماعية ذو جودة / تلقى قبولا من البنك	%	0.00	100.00
تبين أن سير إنجاز دراسة النشاط الاستشاري المتصل بالمعاملات ذو جودة / تلقى قبولا من البنك	%	0.00	100.00
تبين أن سير إنجاز النموذج المالي ذو جودة / تلقى قبولا من البنك	%	0.00	100.00

المصدر: تقرير البنك الدولي، **مشروع الربط الكهربائي تونس-ايطاليا**، 31-07-2018، ص24

ألاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الهدف الإنمائي للمشروع هو توضيح سير انجاز دراسة الجدوى البرية، البحرية، الآثار الاجتماعية، البيئية ودراسة النشاط الاستشاري المتعلق بالمعاملات إن كانت ذو جودة وتلقى قبولا من قبل البنك مع تحديد كفاءة النموذج المالي خلال مراحل انجاز المشروع، حددت مؤشرات الهدف الإنمائي حسب النواتج ب 100% في تقارير الدراسة النهائية بتواتر محدد كل نصف سنة ويقع مصدر جمع البيانات ومسؤوليته على البنك الدولي.

المطلب الثالث: تجربة الجزائر للكهرباء والغاز

شهد قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر نقلة نوعية خلال السنوات الأخيرة، من خلال الانتقال من الاعتماد على المصادر التقليدية في القيام بمشاريعها الى الاعتماد والدخول في مجال تنمية الطاقات المتجددة، التي أصبحت توليها السلطات الجزائرية اهتمام خاص، بهدف استغلالها في تنفيذ مخططاتها الجديدة والمتعلقة بالتنمية المستدامة، التوجه نحو الشراكة الدولية في مجال الربط الكهربائي والغازي (التصدير)، الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة باعتبارها تزيد من فعالية القطاع وتدفعه نحو تحقيق التميز في عالم الأعمال المعاصر.

أولا: الإطار القانوني

تبنت الجزائر مجموعة من القوانين والأنظمة المتعلقة بتسيير مواردها الطبيعية على المستويين التاليين:

1. على المستوى الوطني: تم اصدار مجموعة من القوانين الملزمة بالحفاظ على الموارد الطبيعية دون الاخلال بالتوازن البيئي، أذكر منها ما يلي: [1]

- قانون رقم 07-88 المؤرخ في 26-01- 1988 والمتعلق بالوقاية، الصحة، الأمن وطب العمل؛
- قانون رقم 09-99 المؤرخ في 28-07- 1999 المتعلق بالتحكم بالطاقة؛
- قانون رقم 01-19 المؤرخ في 12-12 2001 المتعلق بالتسيير، المراقبة والقضاء على النفايات السامة؛
- قانون رقم 01-20 المؤرخ في 12-12- 2001 المتعلق بتهيئة الإقليم وتحقيق التنمية المستدامة؛
- قانون رقم 01-02 المؤرخ في 05- 02- 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات؛
- قانون رقم 03-10 المؤرخ في 19- 07- 2003 المتعلق بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة؛
- قانون رقم 04-09 المؤرخ في 14-08- 2004 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة ؛
- المرسوم 04-409 الصادر في 01-12 -2003 المتضمن الظروف الخاصة بالنقل البري للمواد الخطيرة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04-409 الصادر في 11-01- 2005، الخاص بالقواعد الخاصة بالفعالية الطاقوية المطبقة على الآلات التي تعمل بالكهرباء والغاز والمواد البترولية، والذي أخذ بعين الاعتبار للمشاكل المرتبطة بالبيئية.

2. على المستوى الدولي: انظمت الجزائر الى معظم الاتفاقيات التي أخذتها الدول تحت اشراف الأمم المتحدة، أذكر منها ما يلي:[2]

[1] مؤتمر الطاقة العربي العاشر، **الطاقة والتعاون العربي**، أبوظبي- الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2014، ص34.

[2] مؤتمر الطاقة العربي العاشر، نفس المرجع السابق، ص35.

- اتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بتعزيز المناخ سنة 1992؛
- المصادقة على البروتوكول كيوتو 16-فيفري 2005.
- اتفاقية الأمم المتحدة حول تحديد الوسائل التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة لسنة 2012.

ثانيا: مراحل تطور الاتجاهات العامة لقطاع الكهرباء والغاز للفترة الممتدة (2000-2012):

أدى الطلب المتزايد على الاحتياجات الطاقوية الوطنية (الطاقة الكهربائية والغازية) التي تركز عليها دراستي الى ضرورة وضع سياسة ناجحة تضمن من خلالها الدولة التموين الطاقوي على المدى البعيد والتكفل المستمر بحاجيات التمويل من أجل تكريس مفهوم التنمية المستدامة والذي يمكن توضيحه في النقاط التالية: [1]

1. انتاج الكهرباء: عرف الانتاج الوطني للكهرباء ارتفاعا معتبرا خلال الفترات الزمنية، حيث انتقل من 25تيراواط/ ساعة لسنة 2000 الى 57 تيراواط/ ساعة سنة 2012 أي بنسبة زيادة مقدرة ب7%؛

2. الكهرباء الناتجة عن الطاقة المائية والشمسية للفترة: ارتفع الانتاج بنسبة 21% /السنة الى 157 ألف ط. م. ن سنة 2012 مع اسلام محطة الهجينة بحاسي الرمل؛

3. انتاج الغاز الطبيعي: انتقل انتاج الغاز الطبيعي من 79 مليون ط. م. ن سنة 2000الى 81.3 مليون ط. م. ن سنة 2012 أي بنسبة نمو مقدرة بحوالي 3% خلال هذه الفترة؛

4. غاز البترول المستخرج من الحقول للفترة: انخفض الانتاج بحوالي 2% / السنة ليصل الى 7.3 مليون ط. م. ن سنة 2012 .

ثالثا: مراحل تطور الاتجاهات العامة لقطاع الكهرباء والغاز للفترة الممتدة (2010-2014)

تستند عملية تطور الاتجاهات العامة لقطاع الكهرباء والغاز في مراحلها على مجموعة من المؤشرات يمكن ابرازها في النقاط التالية:

[1] مؤتمر الطاقة العربي العاشر، نفس المرجع السابق، ص08.

جدول رقم (03-27): تطور المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية للكهرباء والغاز (2010-2014)

الفرع	المؤشرات		2010	2014
الكهرباء	نسبة الكهرباء (%)		98.6	98.7
	عدد المشتركين (U)*		6803370	8092350
	الاستهلاك الوطني (ج. و. س)		35803	49192
	طول الشبكات	التوزيع (كلم)	256283	292000
		النقل (كلم)	21616	26496
الغاز	نسبة إدخال الغاز (%)		45.34	52.32
	عدد المشتركين (U)**		3095096	4249857
	الاستهلاك الوطني (مليون $م^3$)		7954	11900
	طول الشبكات	التوزيع (كلم)	74360	52404
		النقل (كلم)	16365	11601

المصدر: تقرير وزارة الطاقة، السياسة الحكومية في مجال الطاقة ، الجزائر، أكتوبر2015، ص12.

يوضح الجدول أعلاه أهم التطورات المتعلقة بالمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لكل من قطاع الكهرباء والغاز:

1. الكهرباء: تستند على مجموعة من المؤشرات الرئيسية، التي توضح مدى الاهتمام بالتطورات الحاصلة من قبل الشركة، حيث ألاحظ نسبة تغير بسيط في النمو بلغ سنة 2010 نسبة مقدرة ب 98.6%، في حين قدرت نسبته سنة 2014 ب 98.7% ، ارتفع عدد المشتركين في جميع مستويات فرق الجهد (العالي، المتوسط والمنخفض) من 6803370 سنة 2010 الى 8092350 سنة 2014، كما عرف الاستهلاك الوطني ارتفاع من 35803 (ج. و. س) الى 49192 (ج. و. س) وارتفاع الاهتمام بأطوال الشبكات التي بلغ فيها التوزيع 256283 كلم سنة 2010 لتشهد ارتفاع سنة 2014 الى 292000 كلم، أما أطوال شبكة النقل قدرت سنة 2010 ب21616 لترتفع سنة 2014 الى 26496 كلم وهذا راجع الى زيادة الطلب والاستهلاك على الكهرباء نتيجة ارتفاع عدد السكان، ارتفاع حجم المشاريع التنموية، تحسن الأوضاع الاقتصادية ...الخ؛

2. الغاز: قدرت نسبة إدخال الغاز سنة 2010 ما يقارب 45.34% لترتفع النسبة سنة 2014 الى 52.32%، كما بلغ عدد المشتركين في جميع مستويات الضغط (العالي، المتوسط والمنخفض) سنة 2010 ب 3095096 ليرتفع العدد سنة 2014 الى 4249857 وهو ما جعل الاستهلاك الوطني يرتفع من

7954 مليون م^3 سنة 2010 الى 11900 سنة2014، أما فيما يتعلق بأطوال الشبكات فقد بلغ طول شبكة التوزيع 74360 كلم سنة 2010 لتشهد انخفاض سنة 2014 الى 52404 كلمة وبلغ طول شبكة النقل 16365 كلم سنة 2010 لينخفض الى 11601 كلم.

رابعا: الوضعية المتعلقة برفع قدرة تخزين المواد البترولية المستخدمة في توسيع المشاريع بداية 2015

من أجل حل مشكلة تخزين المواد البترولية المستخدمة في توسيع المشاريع، برمجت مجموعة من المشاريع المتعلقة بإنجاز مراكز تخزين خاصة بهذه المواد، بهدف رفع قدرات تخزينها تحسبا لمواجهة أي حالة ندرة أو اختلالات في عملية تموين السوق وعليه تم تقسيم هذه المشاريع على خمسة أقسام موزعة على مواقع مختلفة من التراب الوطني، من أجل تسهيل عملية انجاز المشاريع في أوقاتها المحددة كما يظهرها الجدول أدناه.

جدول رقم (03-28): التخطيط لوضعية المشاريع

المشاريع	المواقع	تاريخ البداية	النهاية
مراكز متخصصة لتعبأة قارورات البوتان	خنشلة (شرشار)	2015	المشروع منجز
	بومرداس (برج ملاين) قيد الإنجاز		
	تمنراست		
	تندوف		
قنوات متعددة للمواد البترولية	أرزيو- غليزان	2015	2018
	العلمة- الجزائر		
	الخروب- باتنة	2016	2017
	سيدي بلعباس- سعيدة	2016	2019
	العلمة- تيزي وزوا (استغلال قناة العلمة الجزائر)	2015	2018
القنوات المتخصصة لغاز البترول المسال	أرزيو- الشلف	-	-
	العلمة- الجزائر	2015	2018
	الخروب- باتنة		2017
	الخروب- العلمة		
	الجزائر- تيزي وزوا (استغلال لقناة الجزائر العلمة)		2018
	الجزائر – بجاية (استغلال لقناة الجزائر العلمة)		
توسيع قدرة تخزين المواد البترولية الحالية	سطيف (العلمة)	2015	2017
	غليزان (واد الجمعة)		
	باتنة	2016	2018
	البليدة	2015	
	تلمسان		
تخزين المواد البترولية	جيجل (جنجن)	2015	2018
	تمنراست	2016	
	وهران (أرزيو)	2015	
	شلف (واد سلي)		2017

المصدر: تقرير وزارة الطاقة، السياسة الحكومية في مجال الطاقة ، الجزائر، أكتوبر2015، ص8.

يوضح الجدول أعلاه أن عملية التخطيط لوضعية المشاريع المتعلقة بتخزين المواد البترولية من أجل استخدامها في توسيع المشاريع المستقبلية بما فيها قطاع الكهرباء والغاز قد رافقها عامل الزمن في كل أنشطتها، فهو مرتبط بكل عملية من عمليات إدارة المشاريع الإدارية المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل انجاز المراكز زمن بدايتها ونهايتها، مع توزيع الأزمنة بما يتناسب والمراحل المحددة.

خامسا: توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية للجزائر

بناء على المعطيات السابقة المتعلقة بمراحل تطور قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر واسنادا على دراسات علمية تتعلق بتوقع الطلب على الطاقة الكهربائية المولدة في الجزائر للفترة الزمنية (2017-2027) والمقدرة بالجيجاوات ساعي بهدف تحديد نسبة النمو المتوقع لهذه الفترة والاستعداد لمواجهة التحديات اللازمة في حال أثبتت التوقعات ذلك ، كما تم توقع سعة الحمل الأقصى لهذا النوع من الطاقة ونسبة النمو خلال نفس الفترة.

جدول رقم (03-29): توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية للجزائر للفترة (2017-2027)

	الطاقة المولدة		الحمل الأقصى	
السنة	**ج. و. س**	**نسبة النمو%**	**م. و**	**نسبة النمو %**
2017	72.898	10.0	14.493	12.8
2018	80.461	10.4	15.981	10.3
2019	88.678	10.2	17.592	10.1
2020	96.567	8.9	19.175	9.0
2021	103.708	7.4	20.589	7.4
2022	110.030	6.1	21.861	6.2
2023	116.425	5.8	23.134	5.8
2024	122.847	5.5	24.412	5.5
2025	129.366	5.3	25.710	5.3
2026	135.842	5.0	26.999	5.0
2027	142.217	4.7	28.268	4.7

المصدر: الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027-** مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017، ص29.

ألاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية للجزائر للفترة (2017-2027) سترتفع ولكن بمعدلات متناقصة، مما يفسر أن الطاقة مستقبلا ستتراجع إذ لم تتخذ الشركة التدابير اللازمة.

سادسا: مشاريع الطاقة المتجددة في الجزائر

تم الاعتماد على البرنامج الوطني لتطوير امكانيات الطاقات المتجددة ومضاعفة كفاءتها من قبل الحكومة الجزائرية عام 2011، مرَ البرنامج بمرحلة تجريبية مخصصة لاختبار التقنيات المختلفة، تم تنفيذ المشاريع التجريبية من بينها محطة هجينة للطاقة بحاسي الرمل، محطة الطاقة الضوئية بغرداية ومحطة طاقة الرياح بأدرار.

نظرا للنتائج المشجعة لهذه المرحلة، تم استحداث مختلف الوسائل التكنولوجية وانخفاض تكاليف بعض الفروع المتعلقة بإنتاج الكهرباء كفرع الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، الأمر الذي دفع بالقطاع الى إعادة النظر في البرنامج بهدف تعزيز الطموح في هذا المجال، بهدف زيادة القدرة الانتاجية للطاقة المتجددة الموجهة للاستهلاك الوطني كما توضحه أفاق الفترة (2015-2030).[1]

جدول رقم (03-30): مشاريع الطاقة المتجددة في الجزائر للفترة (2015-2030)

الطاقة / المرحلة	المرحلة01: 2015-2020	المرحلة 02: 2021-2030	المجموع
الخلايا الشمسية	3000	10575	13575
الرياح	1010	4000	5010
الحرارة الشمسية	-	2000	2000
التوليد المشترك	190	250	440
الكتلة الحيوية	360	640	1000
الحرارة الجوفية	05	10	15
]	4525	17475	22000

المصدر: الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027-** مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017، ص29.

يوضح الجدول أعلاه مشاريع الطاقة المتجددة في الجزائر أصبحت تستخدم مجموعة متنوعة من الطاقات على نطاق أوسع من الطاقة المتعلقة بالخلايا الشمسية وطاقة الرياح، بالإضافة الى إدخال الكتلة الحيوية (إعادة الرسكلة للنفايات) والطاقة الحرارية الجوفية التي أضحت تمثل صميم سياسات الطاقوية والاقتصادية في الجزائر، أما فيما يخص سعة الطاقة المقدرة لإنجاز المشاريع فيمكن توضيحها في النقاط التالية:

[1] وزارة الطاقة، **السياسة الحومية في مجال الطاقة**، الجزائر، أكتوبر 2015، ص13.

- سعة برنامج الطاقة المتجددة المطلوب انجازه لتلبية احتياجات السوق الوطنية خلال المرحلة 01 للفترة الممتدة 2015-2020 يقدر ب 4525 م. و ، في حين قدرت المرحلة 02 للفترة الممتدة 2021 - 2030 بسعة 17475م.و أي بمجموع كلي 22000 م. و؛

- يبلغ عدد محطات الطاقة المتجددة المنجزة حتى منتصف عام 2017 في الجزائر حسب تقرير الاتحاد العربي (24 محطة)، منها (23 محطة) توليد شمسية بقدرة (352 م. و)، بطاقة منتجة مقدرة بحوالي (470 ج. و. س) ومحطة واحدة بطاقة الرياح قدرها (10 م. و) قدرت طاقتها الإنتاجية (52 ج. و. س)؛

- تم الأخذ بعين الاعتبار في مجال الطاقات المتجددة خصوصيات كل منطقة كما هي في النقاط التالية:[1]

- **منطقة الجنوب**: تستهدف تهجين المحطات الموجودة نظرا لوفرة المساحات، القدرات الشمسية والرياحية، التي تميز المناطق وتجدر الإشارة أن منطقة أدرار مرشحة لأن تصبح قطب هام في مجال طاقة الرياح؛
- **منطقة الهضاب العليا**: تتركز امكانياتها في مجال أشعة الشمس والرياح مع امكانية اقتناء الأراضي؛
- **منطقة الساحل**: تتوقف على مدى توافر الأوعية العقارية مع استغلال الفضاءات كالأسطح، شرفات المباني وفضاءات أخرى غير مستعملة.

جدول رقم (03-31): توزيع الطاقة الشمسية حسب المنطقة

الاستطاعة	منطقة الساحل	منطقة الهضاب العليا	منطقة الجنوب
متوسط قدرة الشمس ساعة/ سنة	2650	3000	3500
متوسط الطاقة المتوفرة	1700	1900	2650
المساحة (%)	4	10	80

المصدر: دحماني فاطمة، عمراوي سمية، بوضياف سامية، **مساهمة الطاقة المتجددة في انتاج الكهرباء في الجزائر**، الملتقى الدولي حول استراتيجيات الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول- جامعة البليدة02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 25-04-2018، ص04.

يوضح الجدول أعلاه أنَ منطقة الجنوب تتمتع بوفرة الإشعاع الشمسي نتيجة ارتفاع درجات الحرارة فيها حسب ما تظهره الاحصائيات، أذ بلغت فيها قدرة متوسط الشمس 3500 ساعة /سنة وقدر متوسط الوفرة فيها 2650 يغطي المساحة المستغلة بنسبة 80%، تحتل منطقة الهضاب العليا المرتبة الثانية حسب الاحصائيات الموضحة في الجدول والتي بلغ فيها متوسط قدرة الشمس 3000 ساعة/ سنة بمتوسط وفرة قدره 1900 بمساحة نسبتها 10%، أما منطقة الساحل فبلغ متوسط قدرة الشمس 2650 ساعة /سنة بمتوسط

[1] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **الظرف الاقتصادي والاجتماعي**، الجزائر، السداسي الأول2015،ص143.

قدرة 1700 لنسبة مساحة مقدرة ب4% وهو ما يفسر أهمية القدرة الشمسية التي تتوفر عليها الجزائر وتعتمد عليها في انتاج الطاقة المتجددة كأحد الحلول الاستراتيجية المساعدة في الحفاظ على ثروات الأجيال القادمة باعتبارها متجددة من جهة وتساهم في تحقيق التوازن البيئي (طاقة نظيفة) من جهة أخرى، تم اعتمادها بناء على دراسات وأبحاث وهو ما يفسر وعي الشركة ويقظتها اتجاه البيئة المتغيرة باستمرار.

المطلب الرابع: الربط الكهربائي للجزائر

ترتكز استراتيجية القطاع في مجال التعاون الدولي على أهمية القطاع للاقتصاد الوطني، الواجبات المالية والتكنولوجية المرتبطة بتطوره وأهم التحولات الدولية خلال السنوات الأخيرة وذلك عن طريق تشكيل مجموعات اقليمية متكاملة تهتم بالبيئة وعولمة الاقتصاد، التي تخول للطاقة الدور المحرك في العلاقات الدولية للتعاون والاستقرار في مجال البترول، الكهرباء والغاز باعتبارهم من الرهانات البالغة الأهمية في تكوين علاقات أساسها توافق وتقارب المصالح بين المنتجين والمستهلكين على حد سواء.[1]

أولا: مشروع الربط الجزائر– اسبانيا

تم اعداد دراسة جدوى لعدة خطوط تعمل على التيار المستمر (DC) والتردد (AC) من أجل ربط شبكات الكهرباء بين الجزائر– اسبانيا بواسطة كابلين بحريين بسعة 1000م.و لكل منهما، أوضحت الدراسة أن تكاليف المشروع مرتفعة جدا بسبب طول المسار المقترح للكابلين، كما أن امكانية توفير التمويل للمشروع وطريقة استغلاله كخط منظم أو كخط تجاري غير واضحة وعليه عملت الجزائر على التفاوض مع المغرب للحصول على أحقية العبور للطاقة المولدة في الجزائر الى اسبانيا، من خلال خطي الربط القائمين مع اسبانيا.[2]

ثانيا: مشروع الربط الجزائر– ايطاليا

تمت دراسة مشروع لمد كابلين بسعة (500 م. و) من الشاطئ الجزائري الى جزيرة سردينيا ومنها يتم نقل الطاقة على الكوابل القائمة الى جزيرة كورسيك، يتطلب تنفيذ المشروع تقوية الشبكات القائمة في جزيرة سردينيا البالغ عمق مسارها حوالي(2000 م. و) وهو يمثل الحد الأقصى الذي يمكن تمديد الكوابل فيه.[3]

تصل كمية الغاز المضخة بالأنابيب الى ايطاليا واسبانيا عبر عدة خطوط يمكن ابرازها في النقاط التالية:[4]

---

[1] وزارة الطاقة والمناجم، **حوصلة قطاع الطاقة والمناجم** ، الجزائر، (2005–2009)، ص16.

[2] http://www.arabfund.org/Data/site1 /2019-07-11, 21:00.

[3] http://www.arabfund.org/Data/site1 /2019-07-11, 21:05

[4] حمزة حموشان، **النضال من أجل ديمقراطية الطاقة في المنطقة المغاربية**، مكتب شمال افريقيا، جويلية ، 2016، ص14.

1. خط الأنابيب عبر المتوسط (ترانسمد) هو خط أنابيب غاز طبيعي يسير من الجزائر عبر تونس الى صقلية وايطاليا وتم بناءه في فترتي 1978-1983 و1991- 1994؛

2. خط الغاز بين المنطقة المغاربية وأوروبا يصل الى 1620 كلم يبدأ من الجزائر ويمر عبر المغرب الى اسبانيا؛

3. في سنة 2011 أفتتح خط أنابيب مدغاز (**Medgaz**) ويمكنه نقل 8 بلايين متر مكعب سنويا بين ميناء بني صاف الجزائري ومدينة المرية الإسبانية ؛

4. خط أنابيب غالسي الذي بني لنقل الغاز مباشرة الى شمال غربي ايطاليا لا يزال معلقا، حيث كان مخطط لتشغيله في سنة 2014 لكن لم يتم بعد تمويله.

ثالثا: مشروع الربط الكهربائي للجزائر مع دول المغرب العربي

يهدف هذا المشروع الى ربط الشبكات الكهربائية لكل من (ليبيا، تونس، الجزائر والمغرب) على جهد 400 كيلو فولت و220 كيلو فولت، حسب متطلبات هذه البلدان، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-32): مشاريع الربط لدول المغرب العربي

خط الربط	موقف مشروع الربط
ليبيا- تونس	تم الانتهاء من تنفيذ مشروع الربط الكهربائي بين البلدين على جهد 220 (ك. ف) سنة 2004 ، غير أنه ظهرت بعض المشاكل الفنية في التشغيل المتزامن وتم إعادة تجربة تشغيل الربط خلال النصف الأول من سنة 2010، الذي لم ينجح لأسباب تقنية، لذلك تم تغيير الأسلوب بحثا عن بدائل أخرى لخط الربط من اهمها التوصيل على التيار المستمر.
ليبيا- الجزائر	تم الانتهاء من انجاز الدراسة حول مشروع ربط ليبيا والجزائر.
تونس- الجزائر	تم تشغيل الخط على جهد 400 (ك. ف) بين البلدين في جويلية 2014.
الجزائر- المغرب	تم تشغيل المشروع على خطين يربطان بين سيدي بوسعيد (الجزائر) ومركز بوردي المغرب، حيث تم تشغيل الأول في سبتمبر 2009 والثاني في أفريل 2009.

المصدر: جميلة مطر، **الطاقة والتعاون العربي**- أبوظبي، مؤتمر الطاقة العربي العاشر، الإمارات، ديسمبر 2014، ص16.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المد العولمي أدى الى ظهور المنافسة والمنافسة جعلت الشركات تبحث عن مختلف الحلول واستحداث مختلف الأساليب والطرق التي تؤدي الى للوصول الى التميز عن باقي المنافسين سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ففي الجدول أعلاه ألاحظ انتقال الشركات من تقديم الخدمات على المستوى المحلي فيما يتعلق بربط شبكات الكهرباء والغاز الى المستوى الدولي أين أصبحت كل دولة تنافس الأخرى في عملية الربط بأحسن الطرق وأفضلها.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم عرضه في هذا الفصل توصلت الى أهم المستجدات الجديدة التي مست قطاع الكهرباء والغاز على الصعيد العربي (الدول محل الدراسة)، حيث تشمل كافة البدائل التي تتوفر عليها كل دولة من هذه الدول المدروسة والتي تمكنها من الاستغلال الأمثل للطاقة الكهربائية، الغازية، بالإضافة الى عملية الربط الخارجي للدول، الذي يعمل على تطوير العلاقات الثنائية المتعددة في مجال تطوير الطاقة الكهربائية بكفاءة وفعالية عالية، وأهم التوقعات المستقبلية لكل دولة فيما يتعلق بالطلب على الطاقة المستقبلية، بهدف تهيئة المناخ الملائم للتكيف مع الأوضاع في المستقبل ومواجهة العراقيل التي قد تحد من نجاح عملية التوليد، النقل أو التوزيع لكل من الكهرباء والغاز.

كما أوضح هذا الفصل أن عدد من شركات الكهرباء والغاز العربية قد تحصلت على شهادة ISO للمواصفات الفنية وتعمل بشكل دائم على المحافظة عليها (كالأردن والإمارات)، فيما تتطلع الشركات الأخرى (كالجزائر، تونس والبحرين) للحصول على هذا النوع من الشهادات ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل عملت هذه الشركات الى الانتقال من الاعتماد على الطاقة الغير متجددة (القابلة للزوال) كالوقود ديزل، الوقود الثقيل، وقود سولار...الخ، الى الاعتماد على برنامج طموح للطاقات المتجددة التي تعتمد على الطاقة الشمسية، الرياح، الماء والضوء في انتاج الكهرباء بطرق نظيفة تراعي جانب تحقيق التوازن البيئي وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة في كل دولة من هذه الدول.

الفصل الرابع:

انعكاسات إدارة التغيير على شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الإطار النظري لموضوع إدارة التغيير ودوره في تميز أداء المنظمات، استعراض جميع جوانبها وكيفية نجاح برامجها في البيئات العربية المختلفة، الاَ أنه حتى يتم تقديم صورة أوضح وأشمل حول الموضوع تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي المتمثل في الدراسة الميدانية التي تم إجراءها على شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية، بهدف تقييم هذا الموضوع والوصول إلى دراسة شاملة وواضحة أثري من خلالها هذه الدراسة، من خلال اسقاط الجانب النظري على التطبيقي والوقوف على أهم النقاط التي توصلني الى النتائج وتحليلها، من أجل اختبار وإثبات صحة الفرضيات من عدمها بناء على ما توصلت إليه من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، تم أساسها تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز؛

المبحث الثاني: مجال نشاط شركة الكهرباء والغاز؛

المبحث الثالث: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية ؛

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز

خضعت شركة الكهرباء والغاز لكثير من مراحل التغيير والتطوير وفق ما تمليه الظروف والمتطلبات البيئية، وهذا ما سأحاول ابرازه في هذا المبحث من خلال إعطاء نظرة شاملة حول الشركة، ابراز أهم النقاط المتعلقة بها والتي تتلاءم مع متطلبات الموضوع.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة الكهرباء والغاز

تصنف شركة الكهرباء والغاز ضمن الشركات الخدماتية والصناعية، مرت هذه الشركة بعدة مراحل تم فيها تغيير مختلف الأهداف، البرامج والوسائل وذلك بتغير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وأهداف هذه المرحلة كانت كالتالي:[1]

1. تم إنشاء الشركة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA في سنة 1974، تكفلت بها الدولة الجزائرية خاصة في الفترة ما بين 1962 و1969 التي دعم فيها التطوير الاقتصادي والاجتماعي منذ استرجاع السيادة الوطنية، سخرت جهودها لتلبية احتياجات الزبائن؛

2. في سنة 1969 تحولت باسم "**الشركة الوطنية للكهرباء والغاز**"، بحيث أضحت الشركة ذات حجم كبير، بلغ فيها عدد الأفراد العاملين نحو 6000 عون وحوالي 700.000 زبون، كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو تمكن الشركة من التحكم في القدرات التنظيمية والتسييرية من أجل النهوض بالتنمية الاقتصادية للبلاد وبشكل خاص التنمية الصناعية؛

3. خلال 1978 اتسع استخدام الغاز الطبيعي والكهرباء في الأماكن الحرفية والصناعية؛

4. في سنة 1983 تزودت الشركة بفروع للأشغال المتخصصة يمكن ابرازها في النقاط التالية:

- **كهريف**: للإنارة وإيصال الكهرباء؛
- **كهركيب**: للتركيبات والمنشآت الكهربائية؛
- **كتاغاز**: لإنجاز شبكات نقل الغاز؛
- **إترقا**: للهندسة المدنية؛
- **AMC** المنظمة المكلفة بصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

[1] وثائق داخلية للشركة لسنة 1974 .

4. في سنة 1991 أصبحت الشركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، أما في عام 2002 تحولت إلى شركة ذات أسهم (SPA) وهذا التغيير أعطى للشركة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وكونها شركة مساهمة يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم أخرى؛

5. خلال الفترة بين 2004 و2006 أصبحت الشركة في شكل مجمع أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية التالية:

- شركة إنتاج الكهرباء SPE، شبكة نقل الكهرباء GRTE وشبكة نقل الغاز GRTG.

6. في سنة 2006 هيكل نشاط التوزيع أصبح موزع بين أربعة شركات هي:

- الجزائر العاصمةSDA، منطقة الوسط SDC ، منطقة الشرق SDE ومنطقة الغرب SDD.

- الشركة GRTE والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء SPE تضاف هذه الشركات الخمسة لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء لتكون قطب المهن القاعدية GRTG الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، حيث تتضمن هذه الأخيرة كذلك:

- SKT شركة كهرباء ترقه؛
- SDK شركة كهرباء كدية الدروش؛
- SKB شركة كهرباء البرواقية؛
- SKS شركة كهرباء سكيكدة.[1]

7. أما في سنة 2007 فقد أتى الدور على مراكز الانتقاء والتكوين التابعة للشركة لترتقي إلى فرع سامي بمعهد التكوين في الكهرباء والغاز شهر جانفي 2009، وفي نفس السنة تم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة المجمع مع إنشاء هندسة الكهرباء والغاز وشركة الممتلكات العقارية للصناعة الكهربائية والغاز ELIT ،كما تم إنشاء الشركة الجزائرية للتكنولوجيا والإعلام SOPIEG وأصبحت الشركة مجمع يتكون من 39 شركة، منها خمسة شركات مساهمة مباشرة هي:[2] الشركة الجزائرية للطاقة، الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات، الطاقة الجديدة في الجزائر، شركة الخدمات الهندسية الجزائرية والشركة الجزائرية AEC.

[1] وثائق داخلية للشركة لسنة 2006.

[2] وثائق داخلية للشركة لسنة 2009.

8. في سنة 2017 تم دمج الشركات في شركة واحدة يرمز لها بالرمز (SDC) أي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، يرجع سبب دمج الشركات الى الأوضاع الاقتصادية التي مرت بها الجزائر في اطار سياسة التقشف المنتهجة من قبل الحكومة.

المطلب الثاني: تعريف شركة الكهرباء والغاز وإطارها القانوني

أولا: تعريف شركة الكهرباء والغاز

01. تعرف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بأنها: " شركة ذات طابع تجاري وصناعي ظهرت عام 1980م، تقوم بدراسات مستقبلية لتطوير الشبكة لتكون قادرة على تمويل وتوفير الكهرباء والغاز مع تزايد المنظمات وارتفاع معدل السكان، متابعة انجاز الشبكات الجديدة، صيانتها، وتصليح مختلف الأعطاب "[1]؛

02. تعرف كذلك:" شركة مكونة من وسائل مادية ومعنوية، تسمح بخلق ثروات من أجل توزيعها في شكل منتج أو خدمة بهدف تحقيق المصلحة العامة، الربح مع ضمان الاستمرار و التوسع."

ثانيا: الإطار القانوني للشركة

إنَ موضوع الإرتفاقات العامة في مجال الكهرباء والغاز أصبح من المتطلبات الضرورية للحياة الإدارية المعاصرة، في ظل التوسع الهائل في استعمال هذه الوسيلة من قبل أشخاص القانون العام وأيضا لصالح أشخاص القانون الخاص، بحث أصبح ينافس الشركة نزع الملكية كطريقة استثنائية للمساس بالملكية وذلك لاعتبارات المصلحة العامة، ويلاحظ قلة الاهتمامات بهذا الموضوع نظرا لعدم وجود نظام قانوني واضح ومتكامل للإرتفاقات الإدارية، ويلاحظ غياب قانون عام موحد للإرتفاقات العامة، وهذا على عكس قانون نزع الملكية للمنفعة العامة والذي يشكل نظام قانوني مستقل بحد ذاته، ممَا جعل البحوث والدراسات تزداد وتتطور بشأنه.[2]

1. **تعريف لجنة ضبط الكهرباء والغاز:** " هيئة مستقلة بذاتها تم إنشائها بمضمون القانون02- 01 المؤرخ في 05 فيفري 2002، بحيث تقبل ميزانيتها من قبل الوزير المكلف بالطاقة ."

[1] مقابلة مع رئيس مكتب الاستشارة، الوكالة التجارية بني سليمان،2019-04-21، 10:30.

[2] رباحي مصطفى، النظام القانوني للإرتفاقات الكهرباء والغاز – **دراسة حول إجراءات إعداد الإرتفاقات العامة في مجال الكهرباء والغاز في ظل القانون رقم 02-01**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد46، ديسمبر 2016، ص252.

2. عناصر لجنة ضبط الكهرباء والغاز: تتعلق عناصر لجنة ضبط الكهرباء والغاز المتعلقة بقانون 02-01 بالنقاط التالية:[1]

– مصلحة الإصلاح: تعالج مختلف النتائج والتطبيقات القانونية كالدخول الى شبكة النقل، التوزيع ومختلف التعريفات(الطرائف)؛

– غرفة التحكيم: يوجد بها ثلاثة أعضاء يتم تعيينهم عن طريق مرسوم رئاسي باقتراح من الوزير المكلف بالطاقة، بالإضافة الى رئيس معين من طرف الوزير المكلف بالطاقة وقاضيين؛

– مستشار مثبت: يوجد بهذه اللجنة مستشار مثبت بمرسوم تنفيذي 06-433 المؤرخ في 26نوفمبر 2006، مهامه إعطاء الرأي حول نشاطات اللجنة (الهيئة)، الأهداف الإستراتيجية للسياسة الطاقوية في قطاع الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات.

3. مهام لجنة ضبط الكهرباء والغاز: تم إنشاء لجنة ضبط الكهرباء والغاز من أجل أداء مختلف المهام المتعلقة بتسهيل المنافسة في القطاع الإنتاجي والتوزيع فقط، ضمان الشفافية في أداء المهام، تقديم تصريحات وأوامر تتعلق بالأنشطة وفرض عقوبات صارمة في حال عدم احترام القوانين المعمول بها.

4. أهداف قانون 02-01 المؤرخ في 05فيفري 2002: تتمثل أهداف قانون 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات في النقاط التالية:[2]

- جذب رؤوس الأموال الأجنبية لتطوير القطاع وفتح السوق على الإنتاج؛
- تنظيم المنافسة بين شركات الإنتاج (المنافسة في السعر على مستوى قطاع التوزيع)؛
- تخفيض تكاليف الخدمات عن طريق المنافسة مع ضمان الشفافية، الموضوعية وتحسين الخدمة العمومية ؛
- تطبيق تعريفة شاملة ومتماثلة لجميع الزبائن على المستوى الوطني(نظام توزيعي على الزبائن)؛
- خلق هيئة مستقلة من أجل تنظيم قطاع حر مستقل بذاته.

[1] وثائق داخلية للشركة لسنة 2006.

[2] وثائق داخلية للشركة، نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث: فروع شركة الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي

المديرية الفرعية بالمدية تابعة للفرع الرئيسي الذي يضم ثلاثة فروع، يسمى بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC حسب التقسيم الممثل للشركة الأم، ومن المهام الأساسية لهذا الفرع:

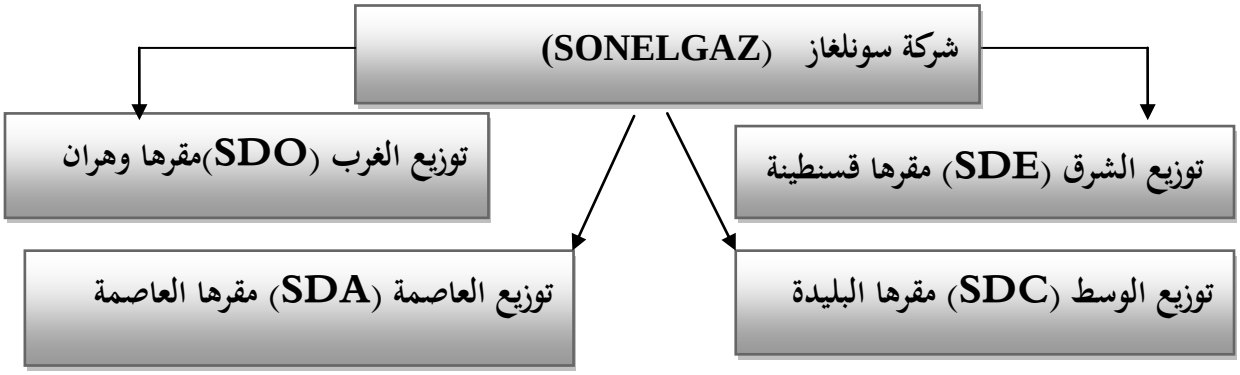
أولا: تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحث يسمح بربط زبائن جدد بها؛

ثانيا: تسويق الكهرباء والغاز؛

ثالثا: ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبأقل تكلفة.

1. **فروع الشركة**: تنقسم شركة الكهرباء والغاز الى أربع فروع، تم وضع التقسيم حسب مقر الشركة الأم في كل ولاية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (04-01): فروع شركة الكهرباء والغاز



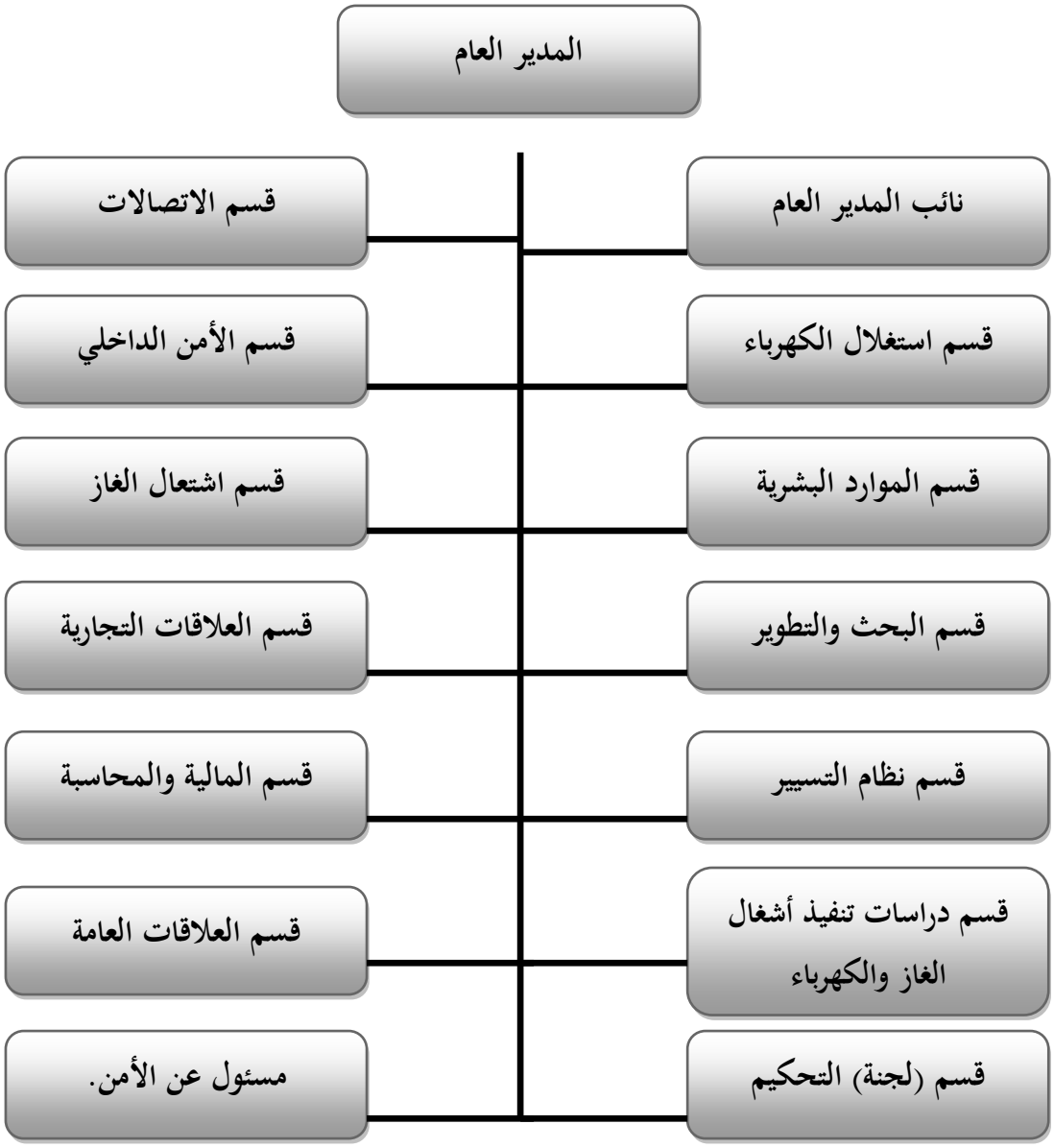
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة لسنة 2006.

تجدر الملاحظة أن الشركات الأربعة(SKT ، SDK ، SKB وSKS)، هي محطات إنتاج الكهرباء تم إنشائها بمساهمة شركة الكهرباء والغاز خلال السنة ذاتها 2006، وفي سياق دعم تنظيم الشركة على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير مهم للمجمع عادت منظمات الأشغال الخمسة التي تم ذكرها سابقا مدمجة في شركة واحدة (SDC).[1]

2. **الهيكل التنظيمي للشركة (المديرية الفرعية المدية)**: يمكن توضيح الهيكل التنظيمي العام للمديرية الفرعية لولاية المدية في الشكل الموالي:

[1] وثائق داخلية للشركة لسنة 2006.

الشكل رقم (04-02): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية



المصدر: وثائق داخلية للشركة لسنة 2016.

يوضح الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي العام للمديرية الفرعية لولاية لمدية والذي يمكن توضيح أهم عناصره في النقاط التالية:[1]

– **المدير العام**: يعين الرئيس المدير العام ليتولى إدارة الفرع وتسييره، كما أن له نائب يخول إليه مهمة التنشيط والتنسيق ومتابعة نشاطات الشركة؛

[1] وثائق داخلية للشركة لسنة 2016.

– **قسم الموارد البشرية:** تقوم بإنشاء سياسة الموارد البشرية، مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية، السهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل؛

– **قسم التنمية والاستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز:** مكلف بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي تؤمن رؤية واضحة للفرص والتهديدات على المدى المتوسط والطويل، وهي المكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات؛

– **قسم الإدارة العامة:** تقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية :كالسيارات، الوثائق التقنية والعملية مع العمل على إثراء دور الرقابة التنفيذية؛

– **قسم التسيير والمعلوماتية:** يحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتأمين مباشر للعملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بنظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة؛

– **مسؤول عن الاتصالات:** مهمته وضع جميع وسائل الاتصال الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة تحت تصرف الوحدات؛

– **قسم استغلال الكهرباء:** مكلف بتسيير شبكة نقل الكهرباء، وذلك بتأمينات مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط؛

– **قسم استغلال الغاز:** تموين المحطات الكهربائية، وحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير؛

– **قسم العلاقات التجارية:** تقوم بإعداد السياسة التجارية للمنظمة، متابعة وتقويم تطبيقها، تنشيط الشبكة التجارية بقواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات؛

– **قسم البحث والتطوير:** مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين قابلية الفعالية والأمنية للمنظمات، البيئة وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة.

– **قسم الأمن الداخلي:** مسئول عن توفير الأمن الداخلي للشركة، كما لها مسئول عن هذا القسم يسهر على ضمان الأمن والاستقرار في العمل. [1]

[1] وثائق داخلية للشركة لسنة 2016.

تجدر الملاحظة أنَ أبرز التغييرات التي مست الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية هو أنها أصبحت تأخذ بعين الاعتبار أهمية العلاقات العامة في إدارة مهامها والحفاظ على سمعتها، بالإضافة الى عملية الدمج في الشركات الفرعية تحت شركة واحدة (SDC) التي تم شرحها سابقا في عملية التطور التاريخي لمسار الشركة. [1]

المطلب الرابع: أهمية وأهداف شركة الكهرباء والغاز

تكتسي الشركة أهمية بالغة في تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد مستخدمة في ذلك وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطور المنظمات والشبكات المستهدفة، التي تتطلب هياكل ملائمة داخل الشركة، بحيث عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا للتحول إلى وحدات أشغال ذات نشاطات مميزة والتي يمكن توضيحها في هذا المطلب.

أولا: أهمية شركة الكهرباء والغاز

يمكن ابراز أهمية شركة الكهرباء والغاز في النقاط التالية:

1. اعتبار شركة الكهرباء والغاز شركة وطنية تمارس عملا تجاريا بمجرد اكتسابها الشخصية المعنوية، بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري الملزمة بمسك الدفاتر التجارية؛
2. يتجسد الشكل القانوني للشركة في شكل شركة ذات أسهم SPA؛
3. مساهمة الشركة في تحسين السياسة الطاقوية على المستوى المحلي، حيث عملت على رفع نسبة التغطية في المجال الكهربائي إلى أكثر من 97%، أما جانب قطاع الغاز فبلغت نسبته 43%؛
4. مساهمة الشركة في العديد من الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والحملات التحسيسية.[2]

ثانيا: أهداف شركة الكهرباء والغاز

زيادة على الأنشطة المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز ،تسعى الشركة للعمل والتدخل في اتجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، سونلغاز دائما عازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل فقد جندت تحويلات هامة من أجل تحقيق الأهداف التالية:[3]

1. تطوير وتعزيز الفروع الكهربائية عبر كامل التراب الوطني؛
2. وضع برنامج استثمار استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء؛

[1] إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية بالشركة لسنة 2016 .

[2] مقابلة مع رئيس قسم المبيعات، الوكالة التجارية بني سليمان، 14-02-2019، 11:30.

[3] رئيس قسم المبيعات، نفس المرجع السابق.

3. تكييف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز مع الأوضاع الرّاهنة، والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.

المبحث الثاني: مجال نشاط شركة الكهرباء والغاز

أحدثت الشركة تغييرات إدارية تبعتها تحولات في جوانب أخرى تابعة لمجال نشاطها بهدف تحسين سير أداء العمل وتحقيق الأهداف المسطرة في اطار عملية الضبط الإداري الذي يعمل على خلق النظام العام داخل الشركة متخذا بذلك بعض الأشكال التي من شأنها أن تصل لتلك الأهداف من قبل الأجهزة الإدارية العمومية كإصدارها للقرارات من جهة وإبرام العقود من جهة أخرى، تعمل الشركة على خلق السير الحسن لشؤون الزبائن، بتباع نظام محكم لتحقيق مصالحهم واحتياجاتهم ليشعر الزبون بالثقة و الولاء اتجاه هذه الشركة.

المطلب الأول: النظام الداخلي للشركة

يهدف النظام الى تحديد الأحكام التي ستطبق ضمن شركة توزيع الوسط حسب التشريع المعمول به، حيث يحدد اطار ممارسة مسؤوليات جميع المتعاملين المكلفين بتنفيذ المهام المرتبطة بمناصب عملهم كما هي مقررة في التنظيم العام للشركة طبقا لأحكام القانون 11-90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المعدل والمكمل لعلاقات العمل، حيث ينص على القواعد التي تسمح بتسهيل التعاون بين جميع الأفراد العاملين بالشركة ويشجع على تفعيل مناخ العمل الملائم وهذا عندما تتحدد المسؤوليات بوضوح وتقنن من خلال تفويض السلطات من جهة، ادخال اطار التشاور مع ممثلي الافراد العاملين من جهة أخرى وهي خاصة بالعناصر التالية:[1]

1. **التنظيم التقني للعمل**: ينقسم الى اربع أقسام رئيسية يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- **مدة العمل**: خمسة أيام ويكون توزيع مدة العمل حسب خصوصية مكان العمل ويتم اعلام مستخدمي الشركة عن طريق مذكرة وذلك طبقا للمادة 03 التي تنص على أنه " يترتب التنظيم التقني للعمل من طبيعة نشاطات الشركة، لا سيما تلك المتعلقة بمهمتها للخدمة العمومية" والمادة 04 التي تنص على أن " تحدد المدة القانونية الأسبوعية للعمل بأربعين (40) ساعة في ظروف العمل العادية وتوزع هذه المدة على خمسة (05) أيام عمل على الأقل بالنسبة لمجموع الأفراد العاملين بالشركة "؛
- **مواقيت العمل**: حسب المادة 7 يتعين لزوما احترام مواقيت العمل من قبل المعنيين لا سيما عندما تعدل المواقيت لضرورات مطلقة في الخدمة مؤدية بذلك الى ساعات اضافية والحال كذلك بالنسبة للمصالح

[1] الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، **النظام الداخلي لشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء**، مارس 2014، ص04.

المستمرة أو الشبه المستمرة، حيث يجب على العامل القيام بوظائفه الى غاية استبداله الفعلي في حدود 12 ساعة عمل فعلي في اليوم على أن يكتسي اللجوء الى الساعات الإضافية طابع استثنائي؛

- **الساعات الاضافية:** حسب المادة 8 القيام بساعات اضافية في حال اقتضت ضرورة المصلحة وطبقا للقانون، يمكن للهيئة المستخدمة تسخير كل فرد عامل للقيام بالساعات الاضافية ويتعين على كل فرد عامل مسخر القيام بها تحت طائلة العقوبات التأديبية ما عدا في حالة القوة القاهرة؛
- **العطل:** تشتمل أيام العطل التي تخص الأفراد العاملين نصوص المواد القانونية التالية:[1]

- **المادة 09:** " تحدد الراحة الأسبوعية، أيام الأعياد والعطل طبقا للقانون"، يمكن تأجيل الاستفادة منها الى يوم آخر في حالة الضرورات الاقتصادية، تنظيم الإنتاج او ضرورة المصلحة، مع حق العامل الذي يشتغل في يوم الراحة بالتمتع براحة تعويضية مماثلة لها طبقا لأحكام القانون؛
- **المادة 10:** " يمكن أن يستدعى العامل الخاضع لمواقيت العمل العادية في يوم الراحة القانونية إذا استدعت الضرورة الى ذلك"
- **المادة 11**" يحدد يوم الراحة الأسبوعية للفرد العامل الخاضع لنظام العمل بالفرق المتتالية أو منصب العمل المتناوب خلال كامل السنة حسب نظام العمل المعمول به؛
- **المادة 12:** " تحدد رزنامة العطل مسبقا قبل الذهاب للعطلة حسب ضرورات المصلحة وبعد استشارة لجنة المساهمة، يحدد استحقاق إعداد هذه الرزنامة حسب أماكن العمل ويخضع كل ذهاب في عطلة للحصول على سند العطلة" ؛
- **المادة 13:** " يمكن أن يستدعى العامل من عطلته عندما تتطلب الضرورات الملحة التي تقتضيها الخدمة وفي حال رفضه الغير مبرر يتعرض لعقوبات تأديبية.

– **الغيابات:** يتعرض صاحب الغياب الغير مبرر أو غير مرخص الى عقوبات تأديبية حسب ما تنص عليه المواد التالية:

- **المادة 14** " الغيابات هي تلك المنصوص عليها في التشريع المعمول بها والاتفاقية الجماعية، يدفع مرتبها عندما ترخص بالنسبة للحالات المنصوص عليها صراحة في القانون والاتفاقية الجماعية"؛

[1] الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، نفس المرجع السابق، ص 06

- **المادة 15** " تمنح للعامل فترات غياب استثنائية غير مدفوعة الأجر للعون الذي له حاجة ماسة للتغيب في حالة مرض ابنه أو الفروع الذين هم تحت نفقته مع ضرورة تحفظ التبليغ و التبرير المسبقين.

2. **الصحة و الأمن**: توفير الأمن الداخلي لعمال المؤسسة والتعويض للعامل في حال اصابته بضرر داخ المؤسسة(حوادث العمل)؛

3.الانضباط: احترام القانون الداخلي للمؤسسة مثل احترام الوقت، السر المهني، التعاون، ..الخ.[1]

المطلب الثاني: نظام التسيير المعتمد في الشركة

تعتمد الشركة على نظام يرمز له (**Système gestion clientèle (SGC**، هو نظام خاص بتسيير الزبائن وتحليل المبيعات يعمل من خلال مجموعة منظمة من الأقسام، البرامج وكذلك شبكات الاتصال بين مراقب التسيير ومختلف الأقسام والمصالح الموجودة في الشركة من جهة وبين وكالات المديرية من جهة أخرى، بحيث يتم تحميل، تسجيل، معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتوفرة في الوكالات والوحدات التابعة وإرسالها عبر برنامج الأنترانت إلى الشركة الأم بعدما تقوم بفحص، تحليل ومعالجة المعلومات يتم إرسال تقرير إلى مختلف الوكالات التابعة لها لتنفيذ هذه التقارير التي تعتبر توجيهات وإرشادات، بناءا على المعلومات المرسلة إلى الشركة الأم من استهلاك الكهرباء والغاز وكل ما يرتبط بالمشتريات والمبيعات وذلك في إطار أتمتة الشركة وإخضاعها لإدارة التغيير بهدف القيام بأداء مهامها بكفاءة وفعالية.

أولا: أنواع المعلومات المعالجة في نظام التسيير SGC

يتم معالجة المعلومات في الشركة من خلال نظام التسيير SGC الذي يشمل كل ما يحدث داخل الشركة ويساعد على اتخاذ القرارات التي تمكنها من حل المشاكل التي تواجهها، يمكن حصر هذه المعلومات في نوعين رئيسيين هما: [2]

1. معلومات تتصف بالسرية وهي تتعلق بالتعامل مع المؤسسات العسكرية والأمنية؛

2. معلومات عادية تتعلق بالزبائن العاديين (**Abonnes Ordinaire (AO**، وزبائن الادارات المحلية والولائية **factures sur mémoire (FSM)** وكذلك المعلومات المتعلقة بأسعار الصفقات، التكاليف،

[1] الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، نفس المرجع السابق، ص 09.

[2] إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية بالشركة لسنة 2019.

درجة رضا الزبائن، سلوكياتهم الاستهلاكية ، ونشاطاتهم المهنية والحرفية، كل هذه المعلومات تكون حركتها وفق نظام التسيير المعتمد لدى المؤسسة.

ثانيا: دور نظام SGCفي الشركة

يوضح هذا العنصر الدور الذي يعلبه نظام SGC في الشركة كما هي موضحة في النقاط التالية:[1]

1. تسيير الزبائن بمختلف أنواعهم سواء كانوا عاديين أو غير عاديين؛
2. متابعة كل الأشغال المطلوبة ومراقبة مستوى أدائها؛
3. الاهتمام بالطاقة الكهربائية و الغازية؛
4. متابعة زبائن الضغط المنخفض (**BP**)، الضغط المتوسط (**MP**) والتوتر العالي للكهرباء؛
5. مراقبة الزبائن عن طريق التدخلات الصغيرة ما يسمى (**DIT**) وهذا من أجل تغيير عداد كهربائي تعرض لصعقة كهربائية، سقوط، احتراق كابل كهربائي نتيجة لسبب طبيعي أو بشري؛
6. متابعة آجال الدفع للزبائن المدينين أكثر من 15 يوم من يوم استقبال الفواتير تحت حساب 47003 ؛
7. متابعة آجال الدفع للزبائن المدينين أقل من 15 يوم من يوم استقبال الفاتورة تحت حساب 47002؛
8. تسيير ومتابعة الزبائن المشكوك فيهم تحت حساب 47005؛
9. تسجيل عدد الطلبيات على الكهرباء و الغاز وتسجيل كل المراحل التي تمر بها بداية من التسجيل حتى التشغيل، بالإضافة الى مراقبة العدادات حسب تواريخ استهلاكها (العدادات المستعملة والغير مستعملة).

المطلب الثالث: تدفق المعلومات ومسارها داخل الشركة

تعتبر المعلومة المصدر الرئيسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، من أجل ضمان السير الحسن لأدائها والوصول الى أهدافها بطريقة جد منتظمة ومحكمة كعملية التسيير اليومي للزبائن وتلبية احتياجاتهم، متابعة التدخلات البسيطة، متابعة الديون المحصلة لدى الزبائن وفقا للمعلومات المتدفقة حسب الإجراءات والقوانين سارية المفعول.

أولا: نافذة الدخول الى برنامج تسيير الزبائن ومتابعتها

تشترط المراحل التي تمر بها عملية توصيل الكهرباء المتعلقة بنشاط الشركة بداية من التسجيل الى غاية التشغيل، الدخول الى البرنامج كما هو موضح في القسم الأول ملحق رقم (01)، حيث تشير النافذة أن

[1] مقابلة مع رئيس قسم المبيعات، **الوكالة التجارية بني سليمان**، 20-02-2019، 14:15

برنامج تسيير الزبائن يتطلب اسم المستخدم و الرقم السري من أجل الدخول والقيام بعملية المعالجة بالدقة المطلوبة وفق متطلبات البيئة التي تتميز بطابع التغير المتسارع، حماية ملفات الشركة من التلف والقرصنة.[1]

ثانيا: تطبيق برنامج تسيير الزبائن

تستند الشركة في متابعة سير البرنامج المتعلق بتسيير زبائنها من خلال الاعتماد على واجهة التطبيق التي تسمح بعملية الفحص، التحليل والفوترة الموضحة في الملحق رقم (02)، بحيث يوضح لنا البرنامج الخاص بتسيير الزبائن بالتفصيل الزمني والعملي مثل تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية، المدة التي يتطلبها وضع العداد الكهربائي ومسار الملف المقدم من قبل الزبائن الى المصلحة والذي يمكنهم من الاستفسار عن ملفاتهم وأي مرحلة وصلت اليها حسب المدة (يوم، أسبوع، شهر)، عادة تتم العملية في أجل أقصاه 15 يوم الا في الحالات الاستثنائية مثل عدم توفر العدادات أو اعتراضات.

ثالثا: طريقة استخراج الفاتورة

تستند عملية استخراج الفاتورة بدورها على نظام تسيير الزبائن في الشركة، لما له من أهمية قصوى في عملية اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية المرتبطة بعملية تحرير الفاتورة، باعتباره نظام يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال، البرامج، و الموارد التي تقوم بتجميع، تشغيل، ادارة ورقابة البيانات بغرض انجاز وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة القنوات وخطط الاتصال من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول اليها، ففكر هذا النظام يقوم على ضرورة الاعتماد على نظام محكم حتى تتمكن من جمع البيانات، تحليلها، ومعالجتها من أجل استخدامها في أداء مهامها وبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية كما يشير اليه الملحق رقم (03) والذي يركز على عنصرين رئيسيين هما:[2]

1. استخراج فاتورة (DCA)؛
2. عملية تحرير الفاتورة émission de facture.

رابعا: عملية الفحص والتحليل لمختلف العمليات التي تقوم بها الشركة

يوضح هذا العنصر النافذة الخاصة بالفحص والتحليل لكل القضايا و الملفات المفتوحة في النظام حسب الزمن كما يشير اليه الملحق رقم (04) في النقاط التالية:

[1] إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام التسيير المطبق في الشركة، نفس المرجع السابق.

[2] إعداد الطالبة بالاعتماد على النظام المعتمد من قبل الشركة، نفس المرجع السابق.

1. **Affaire Agence**: تخص كل الملفات المفتوحة في أي سنة وزمن؛
2. **Consultation local**: خاصة بالاستهلاك، الزبائن، والزمن؛
3. **Consultation client**: خاصة بالزبائن حسب المكان؛
4. **Consultation avantage énergie**: خاصة بالطاقة ونوعها كهرباء أو غاز؛
5. **Décisions soutien sud**: خاصة بزبائن الجنوب الصحراوي الذين يتمتعون بميزة خاصة؛
6. **Un lieu**:البحث و التحري على الزبائن حسب المكان المشغول؛
7. **Tous les lieux**:البحث و التحري في كل الأماكن و الاتجاهات على مستوى الوطن.

تجدر الملاحظة: أن بعد عملية الفحص لمختلف العمليات التي تقوم بها الشركة تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المتعلقة بإيجاد الحلول للمشاكل والانحرافات التي تعاني منها الشركة معتمدة في ذلك على المراحل التالية:[1]

– **تحديد المشكل**: يتم من خلال عملية الفحص والتحليل لمختلف عمليات الشركة كما ذكرت سابقا؛

– **تحديد الأسباب**: بعد تحديد المشاكل التي تعاني منها الشركة، تأتي مرحلة البحث عن الأسباب وتحديد المراكز المسؤولة عن ذلك من أجل ايجاد الحلول البديلة لذلك؛

– **ايجاد الحلول البديلة**: تقوم الشركة في هذه المرحلة بتسطير مجموعة من الحلول البديلة التي تتلاءم مع طبيعة المشكل، تصنيفها حسب درجة أهميتها وذلك قصد تطبيقها بما يتناسب مع الأهداف والوسائل المتاحة؛

– **المفاضلة بين البدائل المتاحة**: تستهدف هذه المرحلة ايجاد البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، بحيث يمثل هذا البديل حل للمشاكل المطروحة وطبقا لهذه المرحلة تتجدد عملية التقييم والمقارنة للأهداف المسطرة بالنتائج المحققة، بهدف تحديد الانحرافات، أسبابها وتصويبها نحو مسارها الصحيح (عملية دورية).

المطلب الرابع: نظام تحليل المبيعات الخاص بالشركة

تم انشاء نظام تحليل المبيعات الخاص بالشركة في 02 أفريل 2007 من طرف اطاراتها وهي خاصة بتحليل مبيعات التوتر المنخفض (**BT**) والضغط المنخفض (**BP**) حسب البلدية، الحي، جزء من الحي، ترتيب وتتالي الأحياء(حي1، حي2، حي3،....الخ وحسب التسمية)، البرنامج المسطر، حجز الارقام الخاصة بالاستهلاك الى غاية الخروج من القائمة وهو ما سوف أستعرضه في هذا المطلب.

أولا: تحليل المبيعات حسب كل مجموعة وحالة

[1] إعداد الطالبة بالاعتماد على النظام المعتمد من قبل الشركة، نفس المرجع السابق.

تعرض الواجهة عملية تحليل المبيعات حسب المجموعة، الحالة والوكالة كما هي موضحة في الملحق رقم (05) والتي ترتكز على النقاط التالية:[1]

1. **434(Agence)** : وكالة بني سليمان ؛

– 43: المديرية المدية؛

– 4 : وكالة بني سليمان أي ترتيب الوكالات يبدأ من 1 الى 8 لأنه توجد ثمانية وكالات تجارية هي:

(المدية، البر واقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط؛ شلالة عذاورة، المدية المدينة الجديدة).

2. **GROUP** (**المجموعة**): تمثل عدد الزبائن المبرمجين للفوترة هم 016 تحسب بطريقة زوجية من (02 الى 060) وهي 30مجموعة بالعدد الزوجي

3. **ELEC** : الكهرباء؛

4. **AO**: الزبائن العاديين؛

5. **FSM** :الإدارات.

6. **Liste faible consommation**: القائمة الخاصة بالزبائن ذو الاستهلاك الضعيف تسمح بتحديد عدد الزبائن ذوي الاستهلاك الضعيف بالمدة و الكمية؛

7. **Liste fort consommation**: القائمة الخاصة بالزبائن ذوي الاستهلاك القوى المهم الأكثر من 1000 واط ساعي يمكن تحديد المجموعة بوضع الكمية المراد تحديدها وعدد الزبائن؛

8. **Liste consommation nulle**: المجموعة التي لم يكن لديها استهلاك وهذا لتحديدها من أجل معرفة السبب في عدم الاستهلاك ؛

9. **Conso nulles successives** : القائمة أو المجموعة الخاصة بالزبائن الذين لم يستغلوا العداد أكثر من مرتين (3أشهر× 2)

10. **Abo. présentant un % d'évolution (+ou-)**:مقارنة الزبائن اعتمادا على التحليل الافقي الديناميكي أي حسب الشهر و السنة مقارنة بسنة الأساس مثل جانفي من سنة 2016مقارنة بجانفي 2017 أو 2014 مقارنة ب 2015؛

11. **Abo. Présentant un%(ou-)**: متابعة الزبائن حسب تواريخ الاستهلاك؛

[1] إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج المعتمد من قبل الشركة، نفس المرجع السابق.

12. **Liste raz** : المجموعة التي لها عداد له دورة أو دورتين كاملتين أي 99999يصبح 100001 دورة الرقم 1 يعني دورة ويخص الاستهلاك القوي مثل زبون يملك بئر أو فلاح؛
13. **Liste des savoirs**: قائمة الزبائن الذين لم يستهلكوا الطاقة وقاموا بدفع مبالغ جزافية تبقى في الرصيد للثلاثي القادم أو من اراد يقوم باسترجاعها او استهلاكها؛
14. **Abonnes compteurs inactifs**:قائمة العدادات الخاملة وغير المشغلة لدى الزبون؛
15. **Abonnes mixtes avec tarifs incompatibles**: قائمة الزبائن الذين لديهم طاقة مختلطة (غاز+ كهرباء).

ثانيا: حجز الطاقة المستهلكة ومراقبتها

تتم عملية حجز الطاقة المستهلكة حسب التسلسل في البلدية- الحي- جزء من الحي الخاص بعملية الفوترة والزبائن الموجودة في هذا الحي و المعنية بعملية الفوترة والرقابة عليها أثناء الحجز في البرنامج بهدف المقارنة بين ما تم رصده وما تم حجزه لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها قبل تحرير التقرير النهائي لعملية الاستهلاك حسب ما يشير اليه الملحق رقم (06) والذي يمكن تفسيره حسب النقاط التالية:[1]

البلدية، الحي، جزء من الحي، ترتيب وتتالي الأحياء(حي1، حي2، حي3،....حسب التسمية)، البرنامج المسطر، حجز الارقام الخاصة بالاستهلاك، تحرير واستخراج المجموعة كما هي موضحة في الملحق باللون الاسود والخانة الأخيرة توضح كيفية خروج من القائمة.

كما تتضمن عملية الحجز المراقبة القبلية للاستهلاك القديم مع المراقبة المستمرة، أي تتعلق بالحجز الصحيح الذي يتطلب مراقبة في الميدان للتأكد من صحة الرصد كما يشير اليها الملحق رقم (07)، لتأتي في الأخير عملية استخراج التقرير النهائي الخاص بالطاقة المستهلكة والمتعلقة بالملحق رقم (08)، الذي يلي عملية الحجز واجراء المراقبة القبلية، الآنية، والبعدية للحكم على نتائج المجموعة اذا كانت مرضية أم لا، مثال: إذا كانت المقارنة بين المجموعة الحالية 2017م مع 2016م لنفس الفترة و الشهر ايجابية نقوم بإرسالها الى المديرية لترجمتها الى نقود أي عملية الفوترة واذا كانت سلبية نبحث عن مواطن الضعف حيث نقوم بإجراء

[1] من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج المعتمد من قبل الشركة، نفس المرجع السابق.

فحص لكل الزبائن الذين لم يتم رصدهم وحجز عداداتهم الغائبة من أجل الفوترة وادراك الخلل أي مقارنة الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة وتحليل الفروقات و الانحرافات وتصحيحها.[1]

ثالثا: نموذج خاص ببرنامج العمل المتعلق بالشركة

يعتبر برنامج العمل بمثابة المرآة العاكسة لجهود عمل الشركة وطرق متابعتها، خاصة وأن هذا الأخير يعتبر من بين الأساليب الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي تأخذ بعين الاعتبار الوقت كعامل رئيسي في تطوير نفسها وهو ما يوضحه الملحق رقم (08)، الذي يشير الى النافذة الخاصة برزنامة العمل و البرنامج المسطر للعمل طيلة مدة السنة من 1/1/ن الى 12/31/ن حسب المجموعات، التي تعد بطريقة زوجية أي من المجموعة 02 الى المجموعة 060 بطريقة مبرمجة حسب ما يشير اليه الملحق.

تجدر الملاحظة أنه في اطار عملية الاستحداث لمجال نشاط الشركة وأتمتة مختلف عملياتها بالاعتماد على نظام تسيير الزبائن، قامت الشركة أيضا بنقلة نوعية في مجال الاعتماد على الطاقة أين تم الانتقال من الموارد الطبيعية الغير متجددة الى الاعتماد على الطاقة المتجددة خاصة فيما يعرف بالطاقة الشمسية نظرا لتمتع الجزائر بحزام شمسي هام والذي تم توضيحه سابقا، تعمل الشركة حاليا على دراسة جدوى تشمل استخدام الألياف الضوئية باستخدام أحدث الوسائل والتكنولوجيات الحديثة.

المبحث الثالث: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

بعد استكمال الجانب النظري من الدراسة، أنتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية أستهله بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم الخطوات التي أستند عليها في إنجاح الدراسة، في المطلب الثاني تطرقت الى كيفية إعداد الاستبانة، المطلب الثالث يشمل الاختبارات الأولية لأداة القياس، أما المطلب الرابع يحتوي على أدوات التحليل المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: تحضير الدراسة الميدانية

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية لهذه الدراسة، قمت بإجراء مقابلة شخصية مع المسؤولين في شركة الكهرباء والغاز وذلك لكي يتسنى لي معرفة العناصر الموجودة والغير الموجودة في الشركة، بعدها قمت بإعداد الاستبانة قصد معرفة وجهة نظر ووعي أفراد العينة اتجاه إدارة التغيير وانعكاساتها على تميز الأداء.

[1] إعداد الطالبة بالاعتماد على النظام المعتمد في الشركة، نفس المرجع السابق.

أولا. المعلومات ومصادر الحصول عليها: تمت معرفة نوع المعلومات التي أريد الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية لدراستي، حيث وجدت أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية هي معلومات أولية والتي يتم الحصول عليها من خلال عينة الدراسة، وهذا النوع من المعلومات غير متوفر في المكتبات أو الدراسات السابقة، من بين أهم الأدوات التي استخدمتها أذكر ما يلي:

1. المقابلة: تم الاعتماد على أسلوب المقابلة المباشرة مع مدير المبيعات، بعض المسؤولين من رؤساء الأقسام، بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تساعدني في تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة؛

2. الملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة كأداة ثانية في الدراسة، من خلال ملاحظة طبيعة المناخ السائد في الشركة، كيفية التعامل مع الظروف والمشاكل التي تواجهها، ملاحظة طبيعة تصرف الأفراد مع أسئلة الدراسة ؛

3. الاستبانة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة هامة للقيام بموضوع الدراسة، قصد ربط المعلومات التي تطرقت اليها في الجانب النظري مع التطبيقي والوقوف على الواقع الفعلي المعمول به في الشركة محل الدراسة.

ثانيا. مجتمع وعينة الدراسة: أوضح في هذا العنصر كل من المجتمع وعينة الدراسة التي ركزت عليها دراستي.

1. مجتمع الدراسة: يتمثل المجتمع المكون لهذه الدراسة من رؤساء الأقسام والأفراد العاملين في المستوى التنفيذي لشركة الكهرباء والغاز بمديرية المدية وفروعها الكبرى، تم الحصول على الاحصائيات المطلوبة من رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس مكتب الاستشارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04-01): مجتمع الدراسة

شركة الكهرباء والغاز ولاية المدية	مجتمع الدراسة	النسبة المئوية
مديرية المدية	81	%21.83
الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز برواقية	74	%19.94
الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز بني سليمان	73	%19.67
الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز قصر البخاري	72	%19.40
الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز تابلاط	71	%19.13
المجموع الكلي	371	%100

المصدر: إعداد الطالبة، بالاعتماد على المعطيات المقدمة من قبل رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس مكتب الاستشارة.

2. عينة الدراسة: هناك العديد من الأبحاث والدراسات السابقة التي ساهمت في ايجاد عدة طرق في تحديد حجم العينة وذلك حسب متطلبات الدراسة، استنادا على طبيعة دراستي تم تصميم استبانة والقيام بتوزيعها

على عينة من الأفراد العاملين في شركة الكهرباء من (رؤساء أقسام والأفراد العاملين في المستوى التنفيذي) والسبب في ذلك راجع لكون أن برامج إدارة التغيير تمس مختلف المستويات باعتبار أن الإدارة العليا تقتنع بهذه البرامج وتعمل على ترسيخها في أذهان الأفراد العاملين في مختلف المستويات الأخرى، بالإضافة الى أن تحقيق التميز في الأداء راجع الى التسلسل في مختلف العمليات المتعلقة بأداء الشركة أي أن مخرجات الحلقة الأولى هي مدخلات الحلقة الثانية (تحقيق التميز في الأداء هو مهمة جميع الأفراد العاملين في الشركة)، تم أخذ عينة مكونة من (191) استنادا على الجدول الاحصائي الموضح في القسم الثاني من قائمة الملاحق في الملحق رقم (01)، تم توزيعها بالاعتماد على العينة الحصصية الميسرة حسب ما يشير اليه الجدول التالي:

جدول رقم (04-02): عدد الاستبيانات الموزعة

شركة الكهرباء والغاز ولاية المدية	مجتمع الدراسة	تحديد العينة	الاستبانات الموزعة		
			المجموع	رؤساء أقسام	عامل تنفيذي
مديرية المدية	%21.83	21.83 ×191	42	40	02
برواقية	%19.94	19.94×191	38	17	21
بني سليمان	%19.67	19.67×191	38	12	26
قصر البخاري	%19.40	19.40×191	37	10	27
تابلاط	%19.13	19.13×191	36	08	28
المجموع الكلي	%100	191	191		

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه ألاحظ أن عدد الاستبيانات المقبولة للدراسة قد قدرت ب 191استبانة وعلية يمكن اعتماد وتعميم نتائج هذه الدراسة بنسبة 95% كمجال ثقة، مع قبول5% كخطأ عند المعاينة.

جدول رقم (04-03): عدد الاستبيانات المسترجعة

الاستبانة	التكرار	النسبة %
الاستبانات الموزعة	191	100
الاستبانات المسترجعة	163	85.34
الاستبانات المستبعدة	27	14.13
الاستبانة الصالحة للتحليل	136	71.20

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: إعداد الاستبانة

من أجل تقييم دور إدارة التغيير في تحقيق تميز الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة المختارة، تم الاعتماد على نموذج يقوم بدراسة عدة مكونات (البعد الثقافي، البعد الاستراتيجي، البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي والبعد الإنساني في المتغير المستقل، بالإضافة الى عدة مكونات خاصة بالمتغير التابع وذلك قصد معرفة طبيعة العلاقة بين هذه المكونات وكذا الطريقة التي تساهم بها في دراسة إدارة التغيير.

الأسئلة الموجودة في الاستبانة أنظر قائمة الملاحق في القسم الثاني الملحق رقم (02)، صممت على أساس هذه المكونات أي وفق نموذج الدراسة ومن أجل جمع هذه المكونات بغية التعرف على دور إدارة التغيير في تميز أداء شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية تم الاعتماد على برنامج Spss19 وExcel .

1 . تحديد أهداف الاستبانة: يتمثل الهدف الرئيسي من الاستبانة في معرفة دور إدارة التغيير في تميز أداء شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية وذلك قصد التأكد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية، في حين تتمثل الأهداف الثانوية في معرفة كيف تساهم المكونات في تبيين مستوى كل من إدارة التغيير وتميز الأداء على مستوى شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية.

2 . تحديد فرضيات الدراسة: قبل القيام بالاستقصاء لابد من توفر فرضيات الدراسة، والتي على أساسها يتم تحديد الأسئلة التي تساهم في إثبات صحة الفرضيات من عدمها وعليه تتمثل فرضيات الدراسة التالية:

– الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية تعزى الى المتغيرات الشخصية.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الجنس؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير العمر؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير مجال الوظيفة الحالية؛

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الخبرة؛
- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الحالة الاجتماعية ؛
- **الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير المشاركة في الدورات التدريبية ؛
- **الفرضية الفرعية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الدخل .

– **الفرضية الرئيسية الثانية:** اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو إدارة التغيير ايجابية؛

– **الفرضية الرئيسية الثالثة:** اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو تميز الأداء ايجابية؛

– **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز الأداء من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية.

3 . تحديد الأسئلة: تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على الجداول، والسبب يرجع لاستعمال سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات.

المطلب الثالث: الاختبارات الأولية لأداة القياس

أوضح في هذا المطلب الاختبارات الأولية لأداة القياس، من أجل التأكد من صلاحية الاستبانة من عدمها وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، بالإضافة الى الاعتماد على الاختبارات الاحصائية بالاستناد على برنامج Spss19.

أولا: الصدق الظاهري للاستبانة

من أجل التأكد من درجة مناسبة فقرات الاستبانة وصدقها قمت بعرض الاستبانة على مجموعة محكمين، من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في كل من جامعة يحي فارس المدية وجامعة آكلي محند– البويرة– أنظر الملحق رقم (05) في القسم الثاني من الاستبانة، تم اصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة، سلامة اللغة، دقة العبارات ومدى شمولها لإشكالية الدراسة ، قمت بعد ذلك بإجراء التعديلات التي أشار اليها المحكمين، لتصبح الاستبانة كما هي موضحة في الملحق رقم (05).

ثانيا: الاتساق الداخلي

قمت بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم (136) مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور المكونة لها.

1. الاتساق الداخلي لفقرات واقع تطبيق إدارة التغيير في الشركة (الجزء الأول): يتكون هذا الجزء من خمسة أبعاد مكونة له يمكن توضيحها كمايلي:

– الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثقافي لإدارة التغيير (المحور الأول):

جدول رقم (04–04): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الأول من الاستبانة

الرقم	الفقرة	الارتباط	Sig	النتيجة
01	تقوم إدارة التغيير في الشركة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	0.538**	0.000	دال
02	نجاح إدارة التغيير يتطلب من المنظمة الاقتناع بضرورة التغيير ووعي الأفراد العاملين بأهمية تطبيقها	0.302**	0.000	دال
03	تعمل المنظمة على استحداث أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم مع توجهات وأذواق المستهلكين المتغيرة باستمرار	0.550**	0.000	دال
04	تقوم المنظمة بتهيئة جميع الظروف لضمان نجاح برامج التغيير	0.671**	0.000	دال
05	نجاح إدارة التغيير في المنظمة قائم على دافعية الأفراد العاملين وشعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي في المنظمة	0.567**	0.000	دال
06	تتعامل المنظمة مع إدارة التغيير على أنها أمر حتمي لمسايرة الظروف التي يفرضها عالم الأعمال المعاصر	0.494**	0.000	دال
07	تحدث مواجهة التغيير بسبب الخوف من المجهول والخوف من فقدان المركز والنفوذ	0.249**	0.003	دال
08	ترجع أسباب فشل عملية التغيير الى تعارضها مع ثقافة المنظمة وأصولها	0.244**	0.004	دال
09	تقوم المنظمة بالتدريب الكافي للأفراد العاملين بما يتوافق مع الوضع الجديد	0.590**	0.000	دال
10	تقوم المنظمة بالتنبؤ والاستعداد المسبق لإحداث برامج التغيير بما يتوافق مع الظروف البيئية الجديدة	0.597**	0.000	غير دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثقافي لإدارة التغيير والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لفقرات البعد الهيكلي لإدارة التغيير (المحور الثاني): يتكون هذا المحور من مجموعة فقرات تتراوح من (11 الى 17) ولمعرفة مدى ثبات هذا المحور استخدمت معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04–05): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني من الاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
11	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد	0.581**	0.000	دال
12	يساهم الهيكل التنظيمي في إدارة برامج التغيير في المنظمة	0.665**	0.000	دال
13	يسمح الهيكل التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة بالاطلاع الجيد بكل ما يتعلق بوظائفهم، التغيرات الحاصلة في المنظمة وأساليب العمل	0.709**	0.000	دال
14	تعمل المنظمة على إجراء تعديلات في سياسات وأساليب العمل المتبعة في إنجاز العمل كلما اقتضت الضرورة	0.626**	0.000	دال
15	تساعد القواعد القانونية واللوائح التنظيمية المشجعة للتغيير على سهولة انجاز الأعمال في المنظمة	0.403**	0.000	دال
16	يؤثر الهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة	0.620**	0.000	دال
17	يساعد الهيكل التنظيمي في المنظمة على التعامل مع ظروف العمل المتغيرة باستمرار	0.642**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الهيكلي لإدارة التغيير والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) وعليه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لفقرات البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير (المحور الثالث): يتكون هذا المحور من مجموعة فقرات تتراوح من (18 الى 24) ولمعرفة مدى ثبات هذا المحور استخدمت معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04-06): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثالث من الاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
18	تقوم المنظمة بتحديد الرؤية والهدف من إحداث برامج التغيير	0.679**	0.000	دال
19	تعتبر المنظمة برامج التغيير عنصر أساسي لنجاحها وتأقلمها مع المتغيرات والظروف الحاصلة مستقبلا	0.723**	0.000	دال
20	تتوقف جودة القرارات المتخذة على كفاءة ومهارة الأفراد القائمين على احداث برامج التغيير	0.623**	0.000	دال
21	تساهم إدارة التغيير في المنظمة من الحد من الأخطاء وتقليص نسب الهدر والضياع	0.640**	0.000	دال
22	تطبق برامج التغيير التي تحدثها المنظمة من قبل فريق متخصص من داخل وخارج المنظمة	0.550**	0.000	دال
23	تمثل إدارة التغيير في المنظمة الاستراتيجية الجوهرية للوصول الى رضا العميل الداخلي والخارجي	0.644**	0.000	دال
24	تساهم إدارة التغيير في زيادة خبرة الأفراد العاملين، مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية	0.723**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد أن الاستبانة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لفقرات البعد التكنولوجي لإدارة التغيير (المحور الرابع): يتكون هذا المحور في مجموعة فقرات من (25 الى 31) ولمعرفة مدى ثبات هذا المحور استخدمت معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04-07): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الرابع من الاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
25	تستخدم المنظمة تكنولوجيات حديثة متعددة الخصائص في مجال احداث برامج التغيير	0.662**	0.000	دال
26	تقوم المنظمة بتدريب العاملين وتكوينهم وفق احتياجاتها للتغيير التكنولوجي	0.643**	0.000	دال
27	تقوم المنظمة بالتغيير في الهياكل والأنظمة الإدارية التي تتعامل مع التكنولوجيات الحديثة	0.627**	0.000	دال
28	تهدف إدارة التغيير الى التخلص الجذري من العمل الورقي من خلال استخدام أنظمة الحاسب الآلي	0.566**	0.000	دال
29	تقوم المنظمة بدورات تدريبية للأفراد العاملين للتكيف مع الأوضاع الجديدة	0.622**	0.000	دال
30	تلعب التكنولوجيات الحديثة دورا مهم في بث روح التجديد والانتعاش في عملية احداث التغيير	0.630**	0.000	دال
31	تساعد التكنولوجيا في التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات الغير ضرورية	0.627**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد التكنولوجي لإدارة التغيير والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى (0.01) ومنه تعتبر الفقرات صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لفقرات البعد الإنساني لإدارة التغيير (المحور الخامس): يتكون هذا المحور في مجموعة فقرات من (32الى 37) ولمعرفة مدى ثبات هذا المحور استخدمت معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04-08): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الخامس من الاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
32	تراعي المنظمة جميع العوامل والمؤثرات التي تدفع الأفراد العاملين الى قبول برامج التغيير وبذل المزيد من الجهد في أداء العمل	0.748**	0.000	دال
33	يشجع المدير الأفراد المشاركين في برامج التغيير ويمنحهم صلاحيات أوسع في تحمل مسؤولياتهم	0.805**	0.000	دال
34	تهدف برامج التغيير في المنظمة الى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وايجاد الاندماج الوظيفي	0.821**	0.000	دال
35	يقوم المدير بمكافئة الأفراد العاملين الذين ساهموا في انجاح برامج التغيير، بالإضافة الى الثناء على مجهوداتهم	0.787**	0.000	دال
36	يعتبر المدير آراء الأفراد العاملين بمثابة الرغبة في الاستجابة الى تطلعات المنظمة	0.761**	0.000	دال
37	تساهم برامج التغيير في المنظمة من زيادة الدافعية نحو تحقيق الكفاءة الذاتية والمهارات العالية للأفراد العاملين	0.696**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الإنساني لإدارة التغيير والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى (0.01 ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لفقرات تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز (الجزء الثاني): يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد مكونة له تتمثل في (بعد ثقافة التميز في الأداء، بعد تميز أداء القادة، بعد تميز أداء الأفراد العاملين، بعد التميز في أداء العمليات).

– الاتساق الداخلي لفقرات بعد ثقافة تميز الأداء (المحور الأول): يتكون هذا المحور في مجموعة فقرات من (01 الى 05) ولمعرفة مدى ثبات هذا المحور استخدمت معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04-09): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الاول للجزء الثاني من الاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تبني ثقافة التميز تساعد المنظمة في تحسين أنشطتها بشكل مستمر	0.711**	0.000	دال
02	ترسخ المنظمة مفاهيم الجودة في ذهنية الأفراد العاملين في جميع مراحل تكوينهم وتدريبهم بهدف جعله من عادات وتقاليد المنظمة التي لا يمكن التنازل عنها	0.725**	0.000	دال
03	ترتبط عملية التميز في أداء المنظمة بقدرة المنتج أو الخدمة على مطابقة المواصفات التي يطلبها الزبون	0.759**	0.000	دال
04	تقوم المنظمة بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف التي تسعى الى تحقيقها	0.764**	0.000	دال
05	تتبنى المنظمة أساليب وطرق عمل جديدة تمكن من تحقيق التميز في الأداء	0.795**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد ثقافة تميز الأداء والبعد الكلي دالة احصائيا عند مستوى (0.01) ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لفقرات بعد تميز أداء القادة (المحور الثاني):

جدول رقم (04-10): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني من الاستبانة

الرقم	الفقرة	الارتباط	Sig	النتيجة
06	يحرص القادة في على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة	0.742**	0.000	دال
07	يشارك القائد في مختلف النشاطات والفعاليات التي تقوم بها المنظمة	0.634**	0.000	دال
08	يستثمر القائد كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المنظمة وتوجيه الأفراد العاملين نحو العمل بموجبها	0.762**	0.000	دال
09	يتميز القائد في المنظمة بقدرته على تغيير الأفكار ومنهجية القيادة كل ما تطلب الأمر ذلك	0.864**	0.000	دال
10	يتصف القائد بالحماس والدافعية بالقضايا المتعلقة بتحقيق التميز في المنظمة	0.786**	0.000	دال
11	يحرص القائد في المنظمة على تحسين المهارات الفردية، الخلفيات التعليمية والثقافية الملاءمة لتحقيق التميز في أداء المنظمة	0.811**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تميز أداء القادة والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لفقرات بعد تميز أداء الأفراد العاملين (المحور الثالث): يتكون هذا المحور في مجموعة فقرات من (12 الى 18) ولمعرفة مدى ثبات هذا المحور استخدمت معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04–11): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثالث من الاستبانة

الرقم	الفقرة	الارتباط	Sig	النتيجة
12	يتميز الفرد العامل في المنظمة بأخذ المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية	0.660**	0.000	دال
13	تساهم المشاركة والعمل الجماعي للأفراد العاملين في خلق أفكار إبداعية التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز في أدائها	0.607**	0.000	دال
14	يتطلب العمل الجماعي في المنظمة دراسة سلوك الأفراد العاملين وتوجيهه نحو تحقيق التميز	0.647**	0.000	دال
15	تساهم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد العاملين	0.690**	0.000	دال
16	تعتمد المنظمة على أسلوب تمكين الأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار	0.634**	0.000	دال
17	يركز التمكين في المنظمة على القدرات الفعلية للأفراد العاملين في حل المشاكل التي تواجههم	0.686**	0.000	دال
18	تطبق المنظمة سياسة الاتصال لمناقشة القرارات وكل ما يتعلق بالمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين أثناء أداء مهامهم	0.590**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تميز أداء الأفراد العاملين والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى (0.01) ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لفقرات بعد تميز أداء العمليات (المحور الرابع): يتكون هذا المحور في مجموعة فقرات من (19 الى 24) ولمعرفة مدى ثبات هذا المحور استخدمت معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04-12): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الرابع من الاستبانة

الرقم	الفقرة	الارتباط	Sig	النتيجة
19	تقوم المنظمة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمختلف عملياتها المتعلقة بالجودة في منتجاتها وفق تطلعات زبائنها، مع الاستجابة للتغيرات الحاصلة	0.404**	0.000	دال
20	تقوم المنظمة بترتيب أولويات انجاز عملياتها بشكل مستمر	0.487**	0.000	دال
21	تعمل المنظمة على تصميم المنتجات والخدمات بهدف تقليل الفاقد من الجهد وهدر للوقت	0.399**	0.000	دال
22	تقوم المنظمة بتقييم وتقويم العمليات المختلفة باستخدام الأساليب والأسس العلمية	0.426**	0.000	دال
23	تعمل المنظمة بشكل مستمر على تحسين عملياتها من خلال تسيير الكفاءات وتنميتها	0.358**	0.000	دال
24	معيار الجودة السائد في المنظمة هو تحقيق مبدأ عدم وجود أي خطأ في مختلف عملياتها	0.214	0.000	غير دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 19

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات تميز أداء العمليات والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى (0.01)، ماعدا الفقرة 24 ومنه فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

3. **الاتساق البنائي لأداة الدراسة:** يعتبر الاتساق البنائي أحد أهم المقاييس التي تساهم في توضيح مدى الارتباط بين كل محور من أداة الدراسة بالمعدل الكلي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04-13): الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الاستبانة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
المحور الأول: إدارة التغيير في شركة الكهرباء والغاز	0.936**	0.000	دال
البعد الثقافي لإدارة التغيير	0.788**	0.000	دال
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	0.682**	0.000	دال
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	0.727**	0.000	دال
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	0.720**	0.000	دال
البعد الإنساني لإدارة التغيير	0.812**	0.000	دال
المحور الثاني: تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز	0.924**	0.000	دال
بعد ثقافة تميز الأداء	0.802**	0.000	دال
بعد تميز أداء القادة	0.861**	0.000	دال
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	0.814**	0.000	دال
بعد تميز أداء العمليات	0.814**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS19

ألاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي للفقرات دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث يعبر معامل الارتباط (**R**) أن الاستبانة متسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

المطلب الرابع: ثبات متغيرات الاستبانة وأهم الأدوات المستخدمة في عرض نتائج الدراسة

استهدفت في هذا المطلب ثبات متغيرات الاستبانة، بالإضافة الى ذلك تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والوصول الى نتائج الدراسة المستهدفة.

أولا: ثبات متغيرات الاستبانة

استخدمت في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha)** لقياس ثبات الاستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (04-14) : معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

محاور الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ		
المحور الأول: إدارة التغيير في شركة الكهرباء والغاز	**معامل الارتباط**	**الثبات**	**عدد العبارات**
البعد الثقافي لإدارة التغيير	0.945	0.9721	10
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	0.946	0.9726	07
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	0.944	0.9715	07
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	0.944	0.9715	07
البعد الإنساني لإدارة التغيير	0.944	0.9715	06
البعد الكلي لإدارة التغيير	0.938	0.9685	37
المحور الثاني: إدارة التغيير في شركة الكهرباء والغاز	**معامل الارتباط**	**الثبات**	**عدد العبارات**
بعد ثقافة تميز الأداء	0.941	0.9700	05
بعد تميز أداء القادة	0.942	0.9705	06
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	0.942	0.9705	07
بعد تميز أداء العمليات	0.942	0.9705	06
البعد الكلي لتميز الأداء	0.937	0.9679	24
الكلي	0.936	0.9674	61

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

يفسر الجدول أعلاه أن معامل الارتباط كان مرتفعا بـ 0.936، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا حيث قدرت قيمتها ب 0.9674، هذا يدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي (Test Distribution Normalité)

قمت باستخدام اختبار كولجوروف – سمرنوف (**Kolmogorov- Smirnov Test (S-K**، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه (معرفة إذا كان التوزيع يتبع نمط معين أم لا) وهذا راجع الى أن أغلب المتغيرات تتبع هذا التوزيع، حيث توصلت الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04-15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبانة	قيمة الاختبار	Sig
إدارة التغيير	1.214	0.105
تميز الأداء	0.936	0.345
الكلي	0.974	0.299

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع المحاور المتعلقة بالدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

ثالثا: أدوات تحليل البيانات المتعلقة بالاستبانة

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة بشكل دقيق استعملت كل من جداول التكرار، النسب المئوية وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما استعملت معامل الارتباط سبيرمان ومن أجل تحليل التباين اعتمدت على T-Test وANOVA لاختبار صحة الفرضيات من عدمها، اضافة الى ذلك اعتمدت على اختبار الانحدار البسيط للتأكيد إن كان هناك دور لإدارة التغيير في تحقيق أداء المنظمات.

رابعا: عرض نتائج الدراسة

أركز في هذا العنصر على عرض وتحليل نتائج الاستبانة المتعلقة بالبطاقة الشخصية ونتائج الأسئلة.

1. عرض النتائج الشخصية: بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (136) تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج Spss19 وExcel، اللذان يسهلان الحصول على النتائج في وقت قصير، توصلت الى النتائج كما هي مبينة في الجداول أدناه.

– جنس المستجوب: تتكون الدراسة من 136 فرد والتي من خلالها تحصلت على النتائج التالية :

الجدول رقم (04–16) : جنس أفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	118	86.8
أنثى	18	13.2
المجموع	136	100

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بحيث يمثلون نسبة 86.8% من عينة الدراسة، أي أن الفئة الأكثر مساهمة في برامج إدارة التغيير وانعكاسها على تميز الأداء هم فئة الذكور، نظرا لكون أنَ شركة سونلغاز توظف فئة الذكور أكبر من فئة الإناث.

– **عمر المستجوب** : يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمر الفئات المدرجة في الاستبانة كمايلي:

الجدول رقم (04– 17) : عمر أفراد العينة

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	17	12.5
من 30سنة إلى أقل من 40 سنة	73	53.7
من 40 سنة الى 50 سنة	41	30.1
أكثر من 50 سنة	05	3.7
المجموع	136	100

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول أعلاه ألاحظ أن نسبة (53.7%) من المستجوبين يتراوح عمرهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، لتأتي بعدها نسبة (30.1%) للأفراد الذين يتراوح عمرهم بين 40 الى 50سنة، في المرتبة الثالثة الأفراد الذين يبلغ عمرهم أقل من 30 سنة، بنسبة مقدرة ب(12.5%) وفي الأخير الأفراد الذين عمرهم أكبر من 50 سنة حيث تتراوح نسبتهم (3.7%) وهو ما يفسر أن أغلب عمال الشركة من الفئة الشبابية، من المتعارف عليه أن هذه الفئة لا تزال تملك طموح وحب الاطلاع عن كل ما هو جديد مما يجعل تفكيرهم أوسع (مؤشر على احتمالية أن تكون الشركة رائدة في مجالها مستقبلا باعتبارها تمتلك طاقة شبابية، كما يعتبر كمؤشر على أن أفراد العينة لا يملكون خبرة كبيرة باعتبارهم لا يملكون وقت طويل في الشركة) .

– **المؤهل العلمي** :يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى سبعة مجموعات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (04–18) : المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا	20	14.7
ليسانس	29	21.3
ماستر	17	12.5
تقني سامي	48	35.3
أخرى	22	16.2
المجموع	136	100

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول أعلاه ألاحظ أن الأفراد الذين مؤهلهم العلمي تقني سامي يمثلون أكبر نسبة (35.3%) تليها نسبة (21.3%) وهي تمثل نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ليسانس، في حين أن نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي شيء آخر تمثل (16.2%)، الأفراد الذين مؤهلهم العلمي بكالوريا بلغ (14.7%) أما المرتبة الأخيرة فهي تمثل الأفراد الذين يملكون المؤهل العلمي ماستر بنسبة (12.5%)، بالنظر إلى كل هذا نجد أن مجموع الأفراد الذين مؤهلهم العلمي جامعي يقارب الأفراد الذين مستواهم التعليمي تقني سامي وهو مستوى جيد وهذا ما يمكن أن يعود بالإيجاب على تميز الأداء في الشركة.

– مجال الوظيفة الحالية : يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية إلى ثلاثة مجموعات هي:

جدول رقم (04–19): مجال الوظيفة الحالية

مجال الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة %
أعمال إدارية إشرافيه	57	41.9
أعمال إدارية غير إشرافيه	41	30.1
أعمال أخرى	38	27.9
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الأعمال الإدارية الإشرافيه تمثل أكبر نسبة بـ (41.9%)، تليها في المرتبة الثانية الأعمال الإدارية الغير الإشرافيه بنسبة (30.1%) وأخيرا الأعمال الأخرى بـ (27.9%) وهو ما يفسر أن أفراد العينة المدروسة الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافيه والمشكل لأكبر نسبة هو مؤشر على أنهم يساهمون بشكل كبير في القرارات المتعلقة بإحداث برامج إدارة التغيير.

– سنوات الخبرة : يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مجال سنوات الخبرة إلى أربع مجموعات كما يلي :

الجدول رقم (04–20) : سنوات الخبرة لأفراد العينة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	41	30.1
من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات	41	30.1
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	40	29.4
أكبر من 15 سنة	14	10.3
المجموع	136	100

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

يوضح الجدول أعلاه أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات ومن 5سنوات الى أقل من 10 سنوات يحتلان نفس النسبة أي (30.1%)، بينما نسبة (29.4%) تمثل الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة وأخيرا نسبة (10.3%) للأفراد الذين سنوات خبرتهم أكبر من 15 سنة وهو مؤشر على نقص الخبرة الكافية، نتيجة أن أغلبهم من الفئة الشبابية أي أنهم حديثي المناصب، غير أن هذا لا يمنع من اكتساب خبرات من خلال مزاولة مهامهم والتعامل مع الأوضاع الجديدة.

– **الحالة العائلية للمستجوب:** يتوزع أفراد العينة حسب الحالة العائلية للمستجوب إلى أربع مجموعات

الجدول رقم (04–21) : الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	28	20.6
متزوج	105	77.2
مطلق	02	1.5
أرمل	01	7
المجموع	136	100

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لي أن الأفراد المتزوجين يمثلون أكبر عدد بنسبة (77.2%) وهو مؤشر جيد على إمكانية نجاح برامج إدارة التغيير باعتبار أن غالبية أفراد العينة قاموا بتسوية وضعيتهم الاجتماعية وهو ما يعود بالتأثير الإيجابي على برامج إدارة التغيير وانعكاسها على تميز الأداء في الشركة.

– **المشاركة في الدورات التدريبية** : يتوزع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية إلى أربعة مجموعات

الجدول رقم (04–22) : عدد الدورات التدريبية لأفراد العينة

المشاركة في الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
لم أشارك	32	23.5
شاركت مرة	47	34.6
مرتين	23	16.9
أكثر من مرتين	34	25
المجموع	136	100

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول أعلاه ألاحظ أن أغلب أفراد العينة قد شاركوا مرة واحدة في الدورات التدريبية التي تتعلق بإحداث برامج التغيير بنسبة (34.6%)، في المرتبة الثانية الأفراد الذين شاركوا أكثر من مرتين بنسبة (25%)، في المرتبة الثالثة الأفراد الذين شاركوا مرتين بنسبة (16.9%) وفي الأخير نسبة (23.5%) الذين لم يشاركوا في هذه الدورات وهو ما يدل على أن الشركة تسعى الى تحقيق التميز في أدائها.

– **مستوى قناعة الأفراد بالدخل** : يتوزع أفراد العينة الدخل مجموعتين:

جدول رقم (04–23): مستوى قناعة الأفراد بطبيعة الدخل

المشاركة في الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
راضي	95	69.9
غير راضي	41	30.1
المجموع	136	100

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول أعلاه ألاحظ أن أغلب أفراد العينة راضين بمستوى الدخل أي بنسبة مقدرة ب(69.9%)، الأمر الذي يساعد على تحريك دوافع الأفراد العاملين بالإيجاب نحو الشركة، مؤشر على قبول برامج إدارة التغيير التي تحدثها، المشاركة فيها ودفعها نحو النجاح وتحقيق التميز في أدائها وذلك كنوع من التعبير عن رضاهم وولائهم اتجاه الشركة.

2. عرض وتحليل نتائج الأسئلة: أركز في هذا الجزء على عرض وتحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بالاستبانة بالاستناد على مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04–24): مقياس لكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع**، جدة السعودية،2007.

– **تحليل نتائج المحور الأول من الاستبانة:** يتضمن هذا المحور مجموعة من الأبعاد التي تعبر عن درجة موافقة الأفراد لها، كما هي موضحة في النقاط التالية:

- **تحليل نتائج البعد الأول من الاستبانة:** في هذا الجزء سوف أقوم بتحليل نتائج البعد الثقافي لإدارة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة والذي يشتمل على (10) فقرات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-25) : درجة الموافقة عن عبارات البعد الثقافي لإدارة التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
01	3.60	0.953	3.63	44.098	0.000	موافق
02	3.99	0.779	3.985	59.644	0.000	موافق
03	3.62	1.011	3.618	41.710	0.000	موافق
04	3.63	1.075	3.625	39.342	0.000	موافق
05	3.65	1.037	3.647	41.031	0.000	موافق
06	3.63	0.815	3.632	51.991	0.000	موافق
07	3.24	1.063	3.235	35.502	0.000	محايد
08	3.68	0.965	3.676	44.421	0.000	موافق
09	3.42	1.132	3.419	35.212	0.000	موافق
10	3.37	1.074	3.368	36.579	0.000	محايد
الكلي	3.5809	0.49643	3.58088	84.120	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات من (01 الى 10) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري، كما يوضح الجدول أن متوسط الحسابي للبعد الكلي كان أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات بعد ثقافة التغيير عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.262بدرجة حرية 9 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية.

- **تحليل نتائج البعد الثاني من الاستبانة:** من خلال هذا الجزء سوف أقوم بتحليل نتائج البعد الهيكلي لإدارة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة والذي يشتمل على (07) فقرات كما هي موضحة في الجدول:

الجدول رقم (04-26) : درجة الموافقة عن عبارات البعد الهيكلي لإدارة التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
11	3.57	0.971	3.5574	42.922	0.000	موافق
12	3.74	0.903	3.743	48.354	0.000	موافق
13	3.40	1.028	3.404	38.608	0.000	موافق
14	3.63	0.902	3.625	46.859	0.000	موافق
15	3.63	0.869	3.625	48.664	0.000	موافق
16	3.82	1.003	3.824	44.464	0.000	موافق
17	3.57	1.038	3.566	40.073	0.000	موافق
الكلي	3.6229	0.61664	3.62290	68.516	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات من (11 الى 17) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه بين (0.869 الى 1.038)، كما يوضح الجدول أن متوسط الحسابي للبعد الكلي للبعد الهيكلي كان أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.447 بدرجة حرية 6 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية.

- **تحليل نتائج البعد الثالث من الاستبانة:** من خلال هذا الجزء قمت بتحليل نتائج البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة، يشتمل على (07) فقرات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-27) : درجة الموافقة عن عبارات البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
18	3.77	0.966	3.772	45.545	0.000	موافق
19	3.69	0.970	3.691	44.376	0.000	موافق
20	3.88	1.014	3.875	44.555	0.000	موافق
21	3.72	0.932	3.721	46.531	0.000	موافق
22	3.58	0.985	3.581	42.375	0.000	موافق
23	3.65	0.955	3.647	44.547	0.000	موافق
24	3.74	0.905	3.735	48.155	0.000	موافق
الكلي	3.7174	0.66994	3.71744	64.711	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات (18 الى 24) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات، مع تباين متقارب في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه بين (0.932 و 1.014)، كما يوضح الجدول أن متوسط الحسابي للبعد الاستراتيجي لإدارة التغيير مع البعد الكلي كان أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.447 بدرجة حرية 6 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية .

- **تحليل نتائج البعد الرابع من الاستبانة:** من خلال هذا الجزء قمت بتحليل نتائج البعد التكنولوجي لإدارة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة والذي يشتمل على (07) فقرات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-28) : درجة الموافقة عن عبارات البعد التكنولوجي لإدارة التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
25	3.81	0.985	3.809	45.086	0.000	موافق
26	3.78	0.908	3.779	48.524	0.000	موافق
27	3.76	0.880	3.765	49.908	0.000	موافق
28	3.59	1.092	3.588	38.325	0.000	موافق
29	3.88	0.951	3.882	47.604	0.000	موافق
30	3.81	1.000	3.809	44.413	0.000	موافق
31	3.77	0.935	3.772	47.065	0.000	موافق
الكلي	3.7721	0.62146	3.77206	70.784	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات من (25 الى 31) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات، مع تباين متقارب في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه بين (0.880 الى 1.092)، كما يوضح الجدول أن متوسط الحسابي للبعد الكلي للبعد التكنولوجي كان أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.447 بدرجة حرية 6 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية .

- **تحليل نتائج البعد الخامس من الاستبانة:** من خلال هذا الجزء قمت بتحليل نتائج البعد الإنساني لإدارة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة والذي يشتمل على (06) فقرات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-29) : درجة الموافقة عن عبارات البعد الانساني لإدارة التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
32	3.32	1.088	3.324	35.628	0.000	محايد
33	3.32	1.210	3.324	32.023	0.000	محايد
34	3.25	1.228	3.250	30.870	0.000	محايد
35	3.15	1.232	3.147	29.778	0.000	محايد
36	3.26	1.206	3.265	31.560	0.000	محايد
37	3.38	1.075	3.382	36.680	0.000	محايد
الكلي	3.2819	0.92574	3.28186	41.343	0.000	محايد
المحور الكلي	3.6023	0.50075	3.60234	83.895	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات من (32 الى 37) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين متقارب جدا في الإجابات على هذا البعد وهوما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه بين (1.075 و1.232) ، كما يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الإنساني كان (3.6023) وهو أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد كانت أغلبها تميل لدرجة مقتربة نوعا ما من درجة الموافقة، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.570 بدرجة حرية 5 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية.

– **تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبانة:** يتضمن هذا المحور مجموعة من الأبعاد التي تعبر عن درجة موافقة الأفراد حول متغير تميز الأداء على مستوى الشركة، كما هي موضحة في النقاط التالية:

- **تحليل نتائج البعد الأول من الاستبانة:** من خلال هذا الجزء سوف أقوم بتحليل نتائج البعد الثقافي لتميز الأداء من وجهة نظر أفراد العينة والذي يشتمل على (05) فقرات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-30) : درجة الموافقة عن عبارات البعد الثقافي لتميز الأداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
01	3.65	0.962	3.647	44.190	0.000	موافق
02	3.55	0.949	3.551	43.632	0.000	موافق
03	3.56	0.933	3.559	44.480	0.000	موافق
04	3.61	0.983	3.610	42.848	0.000	موافق
05	3.46	1.180	3.463	34.241	0.000	موافق
الكلي	3.5662	0.75994	3.56618	54.726	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن كل العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات، مع تباين متقارب في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوح بين (0.962 الى 1.180)، كما يوضح الجدول أن متوسط الحسابي الكلي للبعد الثقافي لتميز الأداء كان أكبر من المتوسط الحسابي السلمي ، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.776 بدرجة حرية 4 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية.

- **تحليل نتائج البعد الثاني من الاستبانة:** يشتمل على (06) فقرات كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (04-31) : درجة الموافقة عن عبارات بعد تميز أداء القادة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
06	3.18	1.069	3.184	34.718	0.000	محايد
07	3.39	1.130	3.390	34.986	0.000	محايد
08	3.53	1.025	3.529	40.149	0.000	موافق
09	3.46	1.101	3.456	36.595	0.000	موافق
10	3.43	1.023	3.434	39.128	0.000	موافق
11	3.41	1.138	3.412	34.952	0.000	موافق
الكلي	3.4007	0.83798	3.40074	47.327	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين متقارب جدا في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه بين (1.069 الى 1.138)، كما يوضح الجدول أن متوسط الحسابي للبعد الكلي لبعد تميز أداء القادة، قد بلغ (3.4007) أي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي وهو ما يدل على أن تقييم العبارات لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.570 بدرجة حرية 5 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية.

- **تحليل نتائج البعد الثالث من الاستبانة:** من خلال هذا الجزء سوف أقوم بتحليل نتائج بعد تميز أداء الأفراد العاملين من وجهة نظر أفراد العينة، الذي يشتمل على (05) فقرات كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (04-32) : درجة الموافقة عن عبارات تميز أداء الأفراد العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
12	3.54	0.934	3.544	44.258	0.000	موافق
13	3.74	0.927	3.743	47.087	0.000	موافق
14	3.74	0951	3.743	45.914	0.000	موافق
15	3.68	0.957	3.676	44.778	0.000	موافق
16	3.51	1.061	3.507	38.548	0.000	موافق
17	3.61	1.076	3.610	39.123	0.000	موافق
18	3.70	1.021	3.699	42.258	0.000	موافق
الكلي	3.6460	0.65615	3.64601	64.802	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات من (12الى 18) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات، مع تباين متقارب في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه (0.927 الى 1.076)، كما يوضح الجدول أن متوسط الحسابي للبعد الكلي لتميز أداء الأفراد العاملين، كان أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن

تقييم عبارات البعد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.776 بدرجة حرية 4 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية.

- **تحليل نتائج البعد الرابع من الاستبانة:** في هذا الجزء سوف أقوم بتحليل نتائج بعد تميز العمليات من وجهة نظر أفراد العينة والذي يشتمل على (06) فقرات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-33) : درجة الموافقة عن عبارات بعد تميز أداء العمليات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	Sig	درجة الموافقة
19	3.67	1.011	3.669	42.304	0.000	موافق
20	3.79	0.906	3.787	48.742	0.000	موافق
21	3.73	0.931	3.728	36.713	0.000	موافق
22	3.90	0.945	3.897	48.092	0.000	موافق
23	3.94	0.859	3.941	53.529	0.000	موافق
24	3.85	0.939	3.853	47.846	0.000	موافق
الكلي	3.6460	0.65615	3.6401	64.802	0.000	موافق
المحور الكلي	3.6097	0.60482	3.60968	69.600	0.000	موافق
الاستبانة ككل	3.6052	0.51017	3.60523	82.412	0.000	موافق

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات من (19 الى 24) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات، مع تباين متقارب في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه بين (0.906 الى 1.011)، كما يوضح الجدول أن متوسط الحسابي للبعد الكلي لبعد ثقافة التميز كان أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات بعد تميز أداء العمليات عند أفراد العينة كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة، سجلت (**T**) المحسوبة قيما أكبر من (**T**) الجدولية التي بلغت 2.570بدرجة حرية 5 مما يثبت أن كل الفقرات ذات دلالة احصائية.

من خلال ما سبق أستنتج أن مستوى التميز في أداء شركة الكهرباء والغاز جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن تميز الأداء ككل (3.6052) فهو يزيد عن المتوسط الفرضي ب(0.6052) وهو مؤشر على أن أفراد العينة يتمتعون بالوعي والثقافة السائدة اتجاه الأفكار الجديدة المرتبطة بإدارة التغيير وانعكاساتها على التميز في أداء الشركة محل الدراسة.

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة، أنتقل في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من مدى صحتها وذلك من خلال توضيح نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل هذه الفرضية في دراسة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسط وجهة نظر أفراد العينة والمتعلقة بدور إدارة التغيير على تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية تعزى الى المتغيرات الشخصية، تم تقسيم هذه الفرضية الى ثمانية فرضيات فرعية قصد اختبار وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى.

أولا. الفرضية الفرعية الأولى: نتائج اختبار **" T "** لهذه الفرضية

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الجنس؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الجنس.

جدول رقم (04-34): نتائج اختبار " T " لمتغيري الدراسة الخاصة بمتغير الجنس

محاور الاستبانة	المتوسطات		قيمة T	Sig
	ذكر	أنثى		
المحور الأول: إدارة التغيير في شركة الكهرباء والغاز	3.5790	3.5753	1.948	0.165
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.5754	3.6167	0.107	0.744
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	3.6065	3.7302	0.626	0.430
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.6985	3.8413	0.707	0.402
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	3.7288	4.0556	4.427	0.037
البعد الإنساني لإدارة التغيير	3.2387	3.5648	1.952	0.165
المحور الثاني: تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز	3.5847	3.7731	1.521	0.220
بعد ثقافة تميز الأداء	3.5390	3.7444	1.143	0.287
بعد تميز أداء القادة	3.3658	3.6296	1.554	0.215
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.6090	3.8889	2.882	0.092
بعد تميز أداء العمليات	3.6090	3.8889	2.882	0.092
الكلي	3.5813	3.7623	1.981	0.162

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار **T** لكل من إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية كان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يفسر أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \boldsymbol{\alpha}$ لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الجنس ."

ثانيا. الفرضية الفرعية الثانية:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير العمر؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير العمر.

جدول رقم (04-35): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمتغير العمر

محاور الاستبانة	المتوسطات				قيمة T	Sig
	أقل من 30 سنة	من30 الى أقل من 40سنة	من 40 سنة الى 50سنة	أكثر من 50 سنة		
المحور الأول: إدارة التغيير	3.6970	3.5298	3.7225	3.6023	1.964	0.123
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.5471	3.5548	3.6780	3.5809	1.236	0.299
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	3.8909	3.5440	3.6794	3.6229	1.833	0.144
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.8739	3.6184	3.8711	3.7174	2.051	0.110
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	4.0000	3.7260	3.6049	3.7721	1.550	0.205
البعد الإنساني لإدارة التغيير	3.1667	3.1393	3.5752	3.2819	2.112	0.102
المحور الثاني: تميز الاداء	3.7745	3.5063	3.7561	3.6097	2.284	0.082
بعد ثقافة تميز الأداء	3.6000	3.4795	3.7659	3.5662	1.997	0.118
بعد تميز أداء القادة	3.5588	3.2991	3.5244	3.4007	0.856	0.461
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.8067	3.5597	3.7422	3.6460	1.078	0.361
بعد تميز أداء العمليات	3.8067	3.5597	3.7422	3.6460	1.078	0.361
الكلي	3.7281	3.5205	3.7357	3.6052	2.366	0.074

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار **T** لكل من إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية كان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يفسر أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير العمر ."

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة: H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (04-36): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغيري الدراسة الخاصة بمتغير المؤهل العلمي

محاور الاستبانة	المتوسطات					قيمةT	Sig
	بكالوريا	تقني سامي	ليسانس	ماستر	أخرى		
المحور الأول: إدارة التغيير	3.4716	3.7466	3.6347	3.5580	3.3980	2.413	0.052
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.5600	3.6542	3.6655	3.4294	3.4455	1.297	0.274
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	3.4929	3.8304	3.6650	3.4790	3.3442	3.160	0.016
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.5286	3.8690	3.7340	3.7731	3.4935	1.649	0.155
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	3.6286	3.8690	3.7833	3.9244	3.5584	1.488	0.210
البعد الإنساني لإدارة التغيير	3.0500	3.5174	3.2586	3.1863	3.0833	1.410	0.234
المحور الثاني: تميز الاداء	3.4021	3.7300	3.6509	3.5858	3.5000	1.297	0.275
بعد ثقافة تميز الأداء	3.3600	3.6167	3.4966	3.6588	3.2273	3.067	0.019
بعد تميز أداء القادة	3.2083	3.4757	3.5115	3.4216	3.2500	0.660	0.621
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.3786	3.7411	3.6847	3.6050	3.6623	1.132	0.344
بعد تميز أداء العمليات	3.3786	3.7411	3.6847	3.6050	3.6623	1.132	0.344
البعد الكلي	3.4443	3.7401	3.6410	3.5689	3.4382	2.045	0.092

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار **T** لكل من إدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة كان أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يفسر أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \boldsymbol{\alpha}$ لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي ."

رابعا. الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى مجال الوظيفة الحالية؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير مجال الوظيفة الحالية.

جدول رقم (04-37): نتائج اختبار التباين الأحادي لمجال الوظيفة الحالية

محاور الاستبانة	المتوسطات			قيمة T	Sig
	أعمال إدارية إشرافيه	أعمال غير إدارية إشرافيه	أخرى		
المحور الأول: إدارة التغيير	3.7003	3.4852	3.5818	2.289	0.105
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.6596	3.4439	3.6105	2.394	0.095
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	0.6441	3.6341	3.5789	0.135	0.874
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.9173	3.5645	3.3827	4.607	0.012
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	3.8396	3.6620	3.7895	0.994	0.374
البعد الإنساني لإدارة التغيير	3.4181	3.0813	3.2939	1.597	0.206
المحور الثاني: تميز الأداء	3.7390	3.5203	3.5121	2.289	0.105
بعد ثقافة تميز الأداء	3.7509	3.4390	3.4263	2.986	0.054
بعد تميز أداء القادة	3.5205	3.2236	3.4123	1.513	0.224
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.7444	3.6237	3.5226	1.343	0.664
بعد تميز أداء العمليات	3.7444	3.6237	3.5226	1.343	0.664
البعد الكلي	3.7156	3.4990	3.5544	2.463	0.089

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار **T** لكل من إدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة كان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يفسر أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير مجال الوظيفة الحالية."

خامسا. الفرضية الفرعية الخامسة: H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى مجال سنوات الخبرة؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى مجال سنوات الخبرة.

جدول رقم (04-38): نتائج اختبار التباين الأحادي لمجال سنوات الخبرة

متوسطات محاور الاستبانة	أقل من 5سنوات	من 5 الى أقل من 10 سنوات	من 10 الى 15 سنة	أكبر من 15 سنة	قيمة T	Sig
المحور الأول: إدارة التغيير	3.6249	3.5794	3.6047	3.5965	0.056	0.989
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.5610	3.5805	3.6050	3.5714	0.054	0.983
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	3.7526	3.5226	3.6107	3.5714	1.004	0.393
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.6899	3.7456	3.7786	3.5408	0.477	0.699
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	3.8258	3.8223	3.6964	3.6837	0.478	0.698
البعد الإنساني لإدارة التغيير	3.2724	3.1667	3.2875	3.6310	0.875	0.456
المحور الثاني: تميز الأداء	3.6301	3.5671	3.5906	3.7292	0.274	0.844
بعد ثقافة تميز الأداء	3.5317	3.5073	3.6300	3.6571	0.267	0.849
بعد تميز أداء القادة	3.5366	3.3252	3.2667	3.6071	1.097	0.353
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.6655	3.5854	3.6393	3.7857	0.337	0.799
بعد تميز أداء العمليات	3.6655	3.5854	3.6393	3.7857	0.337	0.799
البعد الكلي	3.6269	3.5746	3.5992	3.6487	0.108	0.55

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار **T** لكل من إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية كان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يفسر أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\boldsymbol{\alpha} \leq 0.05$ لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير مجال سنوات الخبرة."

سادسا. الفرضية الفرعية السادسة:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى مجال الحالة الاجتماعية؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى مجال الحالة الاجتماعية .

جدول رقم (04-39): نتائج اختبار التباين الأحادي لمجال الحالة الاجتماعية

محاور الاستبانة	المتوسطات				قيمة T	Sig
	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل		
المحور الأول: إدارة التغيير	3.7220	3.5815	3.3649	2.9189	1.376	0.253
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.6464	3.5724	3.2500	3.3000	0.570	0.635
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	3.7602	3.5959	3.7143	2.4286	1.828	0.145
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.8112	3.7075	3.4286	2.7143	1.063	0.367
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	3.8929	3.7469	3.7857	3.0000	0.923	0.432
البعد الإنساني لإدارة التغيير	3.5000	3.2397	3.5833	3.0000	1.001	0.394
المحور الثاني: تميز الأداء	3.6771	3.5921	3.5625	3.6667	0.150	0.930
بعد ثقافة تميز الأداء	3.5214	3.5886	3.2000	3.2000	0.290	0.832
بعد تميز أداء القادة	3.5417	3.5387	3.333	4.0000	0.521	0.668
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.7653	3.6109	3.8571	3.5714	0.477	0.699
بعد تميز أداء العمليات	3.7653	3.6109	3.8571	3.5714	0.477	0.699
البعد الكلي	3.7043	3.5856	3.4426	3.2131	0.636	0.576

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار **T** لكل من إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية، كان أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يفسر أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة تعزى الى متغير مجال الحالة الاجتماعية.

سابعا. الفرضية الفرعية السابعة: H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى مجال الدوارات التدريبية؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى مجال الدورات التدريبية.

جدول رقم (04–40): نتائج اختبار التباين الأحادي لمجال الدورات التدريبية

محاور الاستبانة	المتوسطات				قيمة T	Sig
	لم أشارك	مرة	مرتين	أكثر من مرتين		
المحور الأول: إدارة التغيير	3.4654	3.6078	3.4266	3.8426	4.713	0.004
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.4656	3.5574	3.3870	3.8529	5.728	0.001
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	3.6563	3.6231	3.4969	3.6765	0.431	0.731
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.6027	3.7508	3.4534	3.9580	3.147	0.027
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	3.5580	3.7660	3.7391	4.0042	2.997	0.033
البعد الإنساني لإدارة التغيير	2.9740	3.3227	3.0145	3.6961	4.433	0.005
المحور الثاني: تميز الأداء	3.4375	3.5904	3.4946	3.8762	3.549	0.016
بعد ثقافة تميز الأداء	3.2750	3.5277	3.5565	3.9000	4.052	0.009
بعد تميز أداء القادة	3.1875	3.3936	3.1232	3.7990	4.403	0.005
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.5179	3.6261	3.4720	3.9118	2.941	0.036
بعد تميز أداء العمليات	3.5179	3.6261	3.4720	3.9118	2.941	0.036
البعد الكلي	3.4544	3.6010	3.4533	3.8558	4.706	0.004

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار **T** لكل من إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية كان أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يفسر أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير وتميز الأداء تعزى الى متغير مجال الدورات التدريبية.

ثامنا. الفرضية الفرعية الثامنة:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة تعزى الى مجال الدخل؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة تعزى الى مجال الدخل.

جدول رقم (04-41): نتائج اختبار التباين الأحادي لمجال الدخل

محاور الاستبانة	المتوسطات		قيمة T	Sig
	راضي	غير راضي		
المحور الأول: إدارة التغيير	3.6794	3.4239	7.834	0.006
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.6916	3.3244	17.594	0.000
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	3.6406	3.5819	0.258	0.612
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.7684	3.5993	1.836	0.178
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	3.8316	3.6341	2.932	0.089
البعد الإنساني لإدارة التغيير	3.4228	3.9553	7.665	0.006
المحور الثاني: تميز الأداء	3.7031	3.3933	0.006	0.006
بعد ثقافة تميز الأداء	3.6884	3.2829	8.614	0.004
بعد تميز أداء القادة	3.5351	3.0894	8.554	0.004
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.7053	3.5087	2.600	0.109
بعد تميز أداء العمليات	3.7053	3.5087	2.600	0.109
البعد الكلي	3.6887	3.4118	0.003	0.003

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار **T** لكل من إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية كان أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يفسر أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير وتميز الأداء تعزى الى متغير مجال الدخل.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي للأبعاد نحو إدارة التغيير ايجابية

H_0: اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو إدارة التغيير سلبية؛

H_1 : اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو إدارة التغيير ايجابية.

جدول رقم (04– 42) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الثقافي لإدارة التغيير	3.5809	0.49643
البعد الهيكلي لإدارة التغيير	3.6229	0.61664
البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير	3.7174	0.66994
البعد التكنولوجي لإدارة التغيير	3.7721	0.62146
البعد الإنساني لإدارة التغيير	3.2819	0.92574
المتوسط الحسابي (اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين)	3.6023	0.50075

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة لمتغير إدارة التغيير قد بلغ (3.9583)، وهو يعبر عن مستوى درجة موافقتهم بأن إدارة التغيير تستحق هذه الدرجة، وبتطبيق هذا المستوى على سلم ليكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (3) والدرجة (4) وهو يقترب من درجة الموافقة وهذا ما يشير إلى ارتفاع مستوى وعي أفراد العينة وهو يعني رفض الفرضية العدمية التي تنص على اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو إدارة التغيير سلبية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي للأبعاد الأربعة التي تعبر اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو تميز الأداء ايجابية

H_0: اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو تميز الأداء سلبية؛

H_1 : اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو تميز الأداء ايجابية.

جدول رقم (04– 43) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد ثقافة تميز الأداء	3.5662	0.75994
بعد تميز أداء القادة	3.4007	0.83798
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	3.6460	0.65615
بعد تميز أداء العمليات	3.6460	0.65615
اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين حول تميز الأداء	3.6097	0.60482

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة لمتغير إدارة التغيير قد بلغ (3.9583)، وهو يعبر عن مستوى درجة موافقتهم بأن تميز الأداء يستحق هذه الدرجة، وبتطبيق هذا المستوى على سلم ديكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (3) والدرجة (4) وهو يقترب من درجة الموافقة وهذا ما يشير إلى ارتفاع مستوى وعي أفراد العينة، ممَا يعني رفض الفرضية العدمية التي تنص على اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو تميز الأداء سلبية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

حتى أتمكن من اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والقائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز الأداء من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية"، يمكن تقسيمها الى فرضية عدمية وفرضية بديلة كما هي موضحة في النقاط التالية: H_0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز الأداء من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية عند مستوى دلالة 0.05.؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز الأداء من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية عند مستوى دلالة .0.05

1. قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة Fمحسوبة أصغر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من0.05؛

2. قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة Fمحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من0.05.

أنموذج الرياضي للفرضية الرئيسية الرابعة: $y=\beta+\alpha x$

حيث:

Y: تميز الأداء؛

X: إدارة التغيير.

جدول رقم (04–44): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية

المصدر		الانحدار	الخطأ	الكلي
مجموع المربعات		20.101	13.750	33.851
درجة الحرية		1	134	135
متوسط المربعات		20.101	0.103	
المعنوية الكلية	قيمة F	195.904		
	Sig	0.000		

المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	الرموز	الثابت	تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية
	B	1.299	0.638
	T	7.789	13.997
	Sig	0.000	0.000
القدرة التفسيرية	R	0.771	
	R^2	0.594	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج Spss19

من خلال الجدول أعلاه أجد أن معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز قد بلغ R= 0.771 وهو معنوي بحيث قدرت قيمة F المحسوبة (195.904) وهي أكبر من قيمة F المجدولة (2.10) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1.134) وأن قيمة معامل التحديد R^2=0.594

أي أن متغير إدارة التغيير قد فسر متغير تميز الأداء ب59.4 % (نسبة مساهمته في تحقيق التميز في الأداء) أما النسبة المتبقية فهي راجعة الى عوامل أخرى.

– **بالنسبة لاختبار معنوية A**: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=1.299 معنوي

– **بالنسبة لاختبار معنوية B**: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير b معنوي، أي أن زيادة وحدة واحدة في إدارة التغيير يؤدي الى زيادة تميز الأداء بقيمة 0.638

ومنه العلاقة الرياضية هي: **Y= 1.299+0.638X**

الاستنتاج: نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة التغيير وتميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز عند مستوى دلالة احصائية 0.05

خلاصة الفصل:

تطرقت في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم وجهات النظر المتعلقة بالمسؤولين والأفراد العاملين بالشركة نحو كل من إدارة التغيير وتميز الأداء وهذا بالاعتماد على نموذج يتكون من خمسة أبعاد في المتغير المستقل(البعد الثقافي لإدارة التغيير، البعد الهيكلي لإدارة التغيير، البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير، البعد التكنولوجي لإدارة التغيير والبعد الإنساني لإدارة التغيير) وأربعة أبعاد في المتغير التابع (بعد ثقافة التميز في الأداء، بعد تميز أداء القادة، بعد تميز أداء الأفراد العاملين وبعد تميز الأداء في العمليات)، اقتصرت الدراسة على توضيح مراحل تطور الشركة، أهم البرامج وأنظمة التسيير المعتمدة في مسارها، درجة استجابتها للتغيرات الحاصلة في البيئة المتغيرة باستمرار ومعرفة وجهات النظر الخاصة بالمسؤولين والأفراد العاملين بما يتعلق بواقعية تطبيق إدارة التغيير على مستوى الشركة وانعكاساتها على الأداء وتميزه، تم توزيع 191 استبانة على أفراد العينة بعدها قمت باسترجاعها، استبعاد العينة الغير صالحة نظرا لعدم اتمام الإجابة فيها، ومن ثم قمت بتفريغ الاستبانة في برنامج Spss19.

قمت باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية اللازمة في عملية عرض وتحليل النتائج (التكرار، النسب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي ومعامل الارتباط سبيرمان) قمت بعد ذلك بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، للوصول إلى نتائج الدراسة المرجوة، تم اختبار فرضيات البحث والتي أثبت من خلالها ما يلي :

– **عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية تعزى الى المتغيرات الشخصية؛

- **صحة الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الجنس؛
- **صحة الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير العمر؛
- **صحة الفرضية الفرعية الثالثة** : تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي؛

- **صحة الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير مجال الوظيفة الحالية؛
- **صحة الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الخبرة؛
- **صحة الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الحالة الاجتماعية ؛
- **عدم صحة الفرضية الفرعية السابعة** : تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير المشاركة في الدورات التدريبية ؛
- **عدم صحة الفرضية الفرعية الثامنة:** تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وتميز الأداء في الشركة محل الدراسة تعزى الى متغير الدخل .

– **صحة الفرضية الرئيسية الثانية:** حيث تبين أن اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو إدارة التغيير ايجابية، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.9583) لإثبات صحة الفرضية أو عدمها وقياسها على مقياس ليكارت الخماسي؛

– **صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:** حيث تبين أن اتجاهات المسؤولين والأفراد العاملين نحو تميز الأداء نحو ايجابية، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.9712) لإثبات صحة الفرضية أو عدمها وقياسها على مقياس ليكارت الخماسي؛

– **صحة الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز الأداء من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية.

خاتمـــة:

خاتمة

تكتسي إدارة التغيير دورا مهما في أغلب منظمات الأعمال الحديثة، نظرا للمميزات الكثيرة التي تتمتع بها وعلى رأسها رفع مستويات الأفراد العاملين في أداء مهامهم وفق المتطلبات البيئية التي يفرضها الواقع ، تحسين صورة المنظمات في تحقيق أهدافها بسرعة فائقة وبالجودة المطلوبة التي ترقى الى تطلعات زبائنها، الأمر الذي أدى الى احداث تغييرات أساسية وفعالة في الإدارة، خاصة في ما يتعلق باتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المبنية على الحقائق والمعلومات، النظر في اللوائح والقوانين، أنظمة التسيير وإعادة هيكلتها بما يتناسب وظروف المرحلة الآنية والمستهدفة، فالإدارة الفعالة هي الإدارة القادرة على ابتكار وإيجاد حلول للمشاكل المعقدة التي تفرزها عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح في مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة ببرامج احداث التغيير وهو ما ساهم في التحول التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة المبنية على الأسس العلمية، بحيث يزيد من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

فإدارة التغيير أسلوب حديث تتبعه المنظمات في إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف والأنشطة الهادفة لتسهيل التعامل بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، فكلما كان الفرد العامل على علم بهذه التغييرات، ماهراً في المشاركة فيها وفي تطبيقها، كلما كان له قدر كبير من الأهمية في تحقيق القدرة التنافسية لأنه يمثل الأثر الإيجابي لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وسببا رئيسيا في نجاحها وتميزها.

إن الدور الذي اضطلعت به المنظمات لتهيئة مناخ تنظيمي متكامل وفعال في تحقيق رضا الأفراد العاملين كأحد الأساليب الضرورية المتعلقة بالالتزام بالقوانين سارية المفعول، الانضباط في العمل والحس بروح المسؤولية وهو الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تفعيل الأداء وتميزه وجعله أكثر ديناميكية، مرونة، تخصص وجودة في عملية الانتاج والتوزيع لمختلف المنتجات والخدمات المقدمة، نظرا لما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وخبرات ذات ارتباط وثيق بالدوافع، الحوافز، المعارف والرضا الوظيفي اتجاه المنظمة.

اختبار الفرضيات :

من خلال الفصلين النظريين، الفصل الخاص بالدراسة التحليلية والفصل المتعلق بالدراسة الميدانية التي قمت بإجرائها في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية، بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة واختبار فرضيات الدراسة توصلت الى اختبار مدى صحة الفرضيات والإجابة على اشكالية الدراسة كما هي موضحة في النقاط التالية:

الفرضية الأولى : والتي تنص في محتواها على أن إدارة التغيير عملية موجهة ومقصودة من أجل تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية ذلك لأن جل ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يثبت ذلك؛

الفرضية الثانية : والتي تنص في محتواها على أن نجاح إدارة التغيير مرتبط بالبنية التحتية التي تساعد في التكيف مع الظروف التي تواجهها شركة الكهرباء والغاز، هذه الفرضية صحيحة وذلك حسب ما هو مذكور في الفصل الأول، الفصل الثاني والثالث، حيث أن إدارة التغيير تستدعي التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، طبيعة القيادة في العملية الإدارية، استخدام تكنولوجيا جديدة ومتطورة لها تأثير مباشر في تحسين مهارات الأداء لدى الأفراد العاملين، الأخذ بعين الاعتبار للمداخل التي ترتبط ارتباط وثيق بنجاح إدارة التغيير، التركيز على المسؤولية الاجتماعية كأحد أهم المتطلبات التي تفرضها البيئة، التقييم المستمر للأداء وتصويبه من خلال الاهتمام أكثر ببرامج التدريب المختلفة والاعتماد على أهم الوسائل التي تمكننا من الاطلاع على كل ما هو جديد وتساعد كذلك في زيادة قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات المختلفة؛

الفرضية الثالثة: والتي تنص في محتواها على نظام التسيير SGC يمثل جهاز رقابي فعال في متابعة سير الأداء في الشركة، تعكس هذه الفرضية بعد إدارة التغيير وانعكاساته على تميز أداء الشركة في الفصل الرابع، نتيجة أن نظام التسيير المعتمد من قبل الشركة راجع الى تطبيق إدارة التغيير في الشركة بناء على متطلبات الواقع الذي فرض على الشركة تطبيق هذا النوع الحديث من النظام المستخدم بشكل كبير في مجال نشاط الشركة حيث يوضح لنا متابعة الشركة والرقابة على أدائها بالتفصيل الدقيق وهذا بهدف اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها قبل تحرير التقرير النهائي لعملية الاستهلاك من أجل ضمان سيرورة نشاطاتها بكفاءة وفعالية ويعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للوحة القيادة الأمر الذي يؤكد لنا صحة هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة : تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تميز أداء المنظمات من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية عند مستوى دلالة 0.05، فقد تم

رفض هذه الفرضية، بحيث بلغ (F=195.904) بمستوى دلالة (0.01)، وأشار معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين بقيمة (0.549)، بحيث قام متغير إدارة التغيير بتفسير مستوى تميز الأداء بنسبة (54.9%) .

وعليه يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: " **ما هو دور إدارة التغيير في تحقيق التميز في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية ؟** "، فبالنظر لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها والفرضيات التي تم اختبارها، تم التوصل إلى أن إدارة التغيير تساهم بشكل ايجابي في تحقيق التميز في أداء الشركة، فبالنظر لاتجاهات أفراد العينة من مسؤولين وأفراد عاملين في مختلف المستويات نحو متغيري الدراسة، تم التوصل الى أن إجابتهم كانت ايجابية، وعند دراستي لأثر إدارة التغيير على تميز الأداء توصلت الى وجود أثر كبير بينهما وهو ما دل على إسهام إدارة التغيير في تحقيق التميز في أداء الشركة.

إن النتائج سابقة الذكر التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة تعكس مدى وعي وثقافة أفراد العينة اتجاه برامج إدارة التغيير وانعكاسها على تحقيق التميز في الأداء، كما يمكن اعتبارها بمثابة حق تضمن به المنظمة التميز، نمو القدرات الفكرية والإبداعية، رفع الكفاءات لكونه أحد الأسس المهمة التي تساعد على مواجهة التحديات وبلوغ الأهداف، نظرا لتميزه بسمات ومداخل متعددة تهتم بتوجهات واحتياجات الزبائن والتركيز على الأنشطة التي تخلق قيمة مضافة من أجل تميز السلعة أو الخدمة المقدمة.

نتائج الدراسة :

إضافة إلى ما سبق وبعد معالجتي لمختلف جوانب الموضوع الذي ترتبط به هذه الدراسة، يمكن إضافة النتائج التالية:

- إن تفعيل دور إدارة التغيير في عمل المنظمات وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف تحقيق التميز في الأداء ومواكبة مختلف المستجدات التي يفرضها الواقع، تقتضي وجود ثقافة تؤمن بها الإدارة العليا وترسخها في أذهان الأفراد العاملين لتصبح مع مرور الوقت بمثابة هوية المنظمة؛

- توصلت في الدراسة الى أن مستوى إدارة التغيير وتميز الأداء من وجهة نظر أفراد العينة (مسؤولين وأفراد عاملين في المستوى التنفيذي) كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة ؛

- اظهرت الدراسة أن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الجزائرية تمتلك حزام شمسي يساهم بشكل رئيسي في انتاج الطاقة المتجددة؛

– رغم اتجاه الشركة الوطنية للكهرباء والغاز نحو الطاقات المتجددة الاَ أنها لم تعتمد عليها بشكل كلي، نظرا لاستمرارها في الاعتماد على الطاقات الأحفوري التي تستخرج من الأرض (القابلة للزوال) كالوقود الطبيعي، ديزل،...الخ؛

– يعمل النظام في الشركة على جمع البيانات، تحليلها، ومعالجتها من أجل استخدامها في أداء مهامها بكفاءة وفعالية؛

– يساعد نظام التسيير المعتمد في الشركة على اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية في ظل التغيرات المتسارعة ؛

– إن تقييم أفراد العينة لعبارات بعد إدارة التغيير بأبعاده الخمسة كان مرتفعا وهذا راجع لأن اغلب المستجوبين يجدون عبارات المحور متوافقة مع رأيهم الشخصي بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعباراته (3.2819)؛

– إن تقييم أفراد العينة لعبارات محور تميز الأداء بأبعاده الأربعة كان مرتفعا وهذا راجع لأن اغلب المستجوبين يجدون عبارات المحور متوافقة مع رأيهم الشخصي بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعباراته (3.6097)؛

– يستهدف تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية مواكبة عمليات التحديث الإداري باستمرار.

الاقتراحات والتوصيات:

استنادا على الدراسة التي قمت بها ومن أجل إبراز دور إدارة التغيير على تميز أداء المنظمات، تم اقتراح جملة من الاقتراحات التالية:

الاقتراحات :

– محاولة تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة إلى الزبائن وزيادة ثقتهم فيها، من خلال تفعيل الوسائل الرقابية الحديثة كلوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، مقياس المقارنة بالأفضل،...الخ وذلك من أجل تحديد الانحرافات وتصويبها ؛

– مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال بشكل مستمر في مجال استحداث برامج إدارة التغيير وتفعيلها نحو تحقيق التميز في الأداء؛

– الاعتماد أكثر على لوحة القيادة وأنظمة مراقبة التسيير قبل إحداث التغيير لأنها تعكس الوضعية الحقيقية للشركة؛

– ضرورة توفير فرص أكبر لمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وذلك حسب درجة الأولوية، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمقترحات الجديدة والمفيدة التي تساهم بشكل أفضل في تفعيل أداء المنظمات وتجنبها من مقاومة برامج التغيير؛

– العمل على تقديم رؤية واضحة للأفراد العاملين حول أهداف الشركة وإشراكهم فيها، الاهتمام ببرامج التدريب بمراحله المختلفة، من أجل زيادة مهاراتهم وقدرتهم على تحمل المخاطر، الابتكار والتجديد وتقبل؛

– ضرورة تعديل سلوكيات الأفراد العاملين السلبية وجعلهم أكثر تقبل لبرامج إدارة التغيير، مع تشجيع العمل ضمن فريق تسوده المشاركة وروح الفريق؛

– ضرورة تحريك الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين والتي تساهم في تحقيق أهداف الشركة؛

– مقارنة العائد مع التكاليف التي تتطلبها برامج التغيير لأنها عملية مكلفة قد تفوق إمكانية الشركة.

– ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل مستمر واتخاذ الاجراءات اللازمة حيال ذلك.

أفاق الدراسة:

ركزت في دراستي على معالجة موضوع دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات وذلك من خلال ما تم طرحه من إشكالية لهذه الدراسة في حدود الفترة المدروسة، حسب ما توفر لي من مراجع وقدرتي على الفهم والإلمام بجوانبه المختلفة، إلاّ أنه يبقى موضوع الدراسة في تغير مستمر ومتسارع نظرا لديناميكيته وارتباطه بعدة جوانب ومداخل تجعله يستجيب لمختلف الأوضاع البيئية المحيطة به.

لذلك يمكن طرح بعض المواضيع التي يمكن أن تمثل مواضيع مستقبلية:

– أثر وظيفة البحث والتطوير على تحقيق الإبداع الإداري ؛

– واقع تطبيق إدارة الوقت على تحقيق التميز في أداء المنظمات؛

– الإدارة الإلكترونية كأحد المتطلبات الرئيسية في تحقيق تميز الأداء في منظمات الأعمال الحديثة؛

– دور قيادة التغيير في تفعيل تميز الأداء في منظمات الأعمال الحديثة؛

– أثر إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات.

المـــراجـــع:

قائمة المراجع:

أولا: اللغة العربية

أ. الكتب

1. ابراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد عريقات، ناصر جرادات، أحمد المعاني، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أحمد ماهر، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010.
4. أحمد ماهر، **تطوير المنظمات– الدليل العمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**– بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
5. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
6. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. ثروت مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
8. جون جورد، التميز، الموهبة والقيادة، **ترجمة محمد محمود رضوان، الطبعة الأولى**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000.
9. حسن محمد أحمد محمد مختار، **إدارة التغيير التنظيمي– المصادر والاستراتيجيات–** الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
10. حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي– تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**– مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
11. خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير– التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**– الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
13. سعيد يس عامر، **الإدارة وسرعة التغيير**، كلية عين الشمس، القاهرة، 1992.
14. السيد عليوة، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
15. سيد محمد جاد الرب، **خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع**، القاهرة، 2013.
16. صالح علي، عودة الهلالات، **إدارة التميز– الممارسة الحديثة في إدارة الأعمال–** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
17. علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
18. علي السلمي، **تطوير الأداء وتجديد المنظمات**، بدون طبعة، دار قباء للطباعة و النشر، 1988.
19. علي الشريف، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
20. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال– الاستخدامات والتطبيقات–** مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. فتحي سرحان، **إدارة الجودة الشاملة– الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة–** مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.

22. محسن أحمد الحضري، **إدارة التغيير– مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات–** دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2003.

23. محمد أحمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، **المرجع الحديث في الهندسة الإدارية**، بدون طبعة، مكتبة الملك فهد إثناء للنشر، جدة، 2014.

24. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.

25. محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**،L.T ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009.

26. محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير– رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**– الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

27. محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز– قياس الاداء– تقييم الأداء– تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا–** دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014.

28. محمد محمود الطعا منة، طارق شريف علوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.

29. مرسي جمال، **الثقافة لتنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، ط16، الإسكندرية، 2006.

30. نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الأعمال**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

31. نيجل كنج ،نيل أنرسون، تعريب حسني، محمود حسن، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

32. هيئة الكهرباء والماء، الكتاب الإحصائي، البحرين، 2017.

33. وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ب. الأطروحات والرسائل:

– أطروحات الدكتوراه:

1. علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط**– أطروحة مقدمة ضمن متطلبات دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012-2013.

2. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، **تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، 2008.

3. صورية بوطرفة، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** – أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2015-2016.

4. نبق بوبكر، **الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية** ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، 2016-2017.

5. نادية حماش، **مساهمة الرأس المال الفكري في امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة– دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، 2016-2017.

6. إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي– دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التربية، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، 2010-2011.

7. عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل**- فرع جنرال كابل- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كليو العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015.

8. ليازيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة– دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، تلمسان، 2013-2014.

9. شريفة خان، **عقود العمل ودورها في اشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ما سلوا– دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية لمدينة بسكرة**- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2015-2016.

10. بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 2014-2015.

11. محمد بداوي، **إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية– دراسة حالة المؤسسة الجزائرية–** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة عمار ثليجي الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2012-2013.

12. صياحي لخضر، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة حالة مجمع كندور برج بوعريريج –** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2018-2019.

13. فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة– دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة**- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد كمي، 2006-2007.

14. ربيع المسعود، **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية – دراسة حالة بنك البركة**-أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2013-2014.

– رسائل الماجستير

1. بن عامر منى، **أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة– دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية**– رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012.
2. عديله بنت عبد الله بن علي القرشي، **الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة أم القرى، قسم الإدارة والتخطيط، 2008.
3. منير أحمد شاقورة، **إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر العاملين**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2012.
4. عوني فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي –** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009.
5. ابتسام ابراهيم مرزوق، **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006.
6. يوسف صالح حمد العنزي، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الإدارة، 2013.
7. سوفي نبيل، **دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي – حالة موظفي خزينة ولاية جيجل–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010-2011.
8. عماري سمير، **دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة – دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012-2013.
9. العشعاشي مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – آفاق وتحديات– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج بسعيدة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبوبكر بالقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، 2010-2011.
10. بوريب طارق، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي– دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، 2014-2015.
11. القحطاني لاحق بن عبد الله، **الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
12. عبد الله سمير البحيري، **دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة، 2015،

13. بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة حالة العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009.

14. عمر تيمجغدين، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية– دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوعريريج**- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، 2012-2013.

15. عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم– دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2001-2002.

16. سالم العياشي، **الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة– دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة(الإدارة المركزية)بالجزائر العاصمة–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، 2013-2014.

17. درويش شاهيناز، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة**– رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011-2012.

18. أحمد موسى فرج الله، **دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية–** دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في غدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2012.

19. عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم – دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة للفترة (2000–2002)**- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2001.

20. منصري غزلان، **واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر2، 2010-2011.

21. سودي عائشة، **تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر– دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي**– رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والإعلان، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2011-2012.

22. عامر بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب– دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع الاستراتيجية، 2005-2006.

23. سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال– دراسة حالة مجمع صيدال فرع انتيبيوتكال-** رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية.

24. محمد بن سعيد مقصود بخاري، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين،** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.

25. عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر،** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، 2009-2010.

26. ريما علي حلاق، **دور إدارة المعرفة في استفادة القرارات،** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في التربية؛ دمشق ،2013-2014 .

ج. الملتقيات العلمية والمؤتمرات الدولية:

– الملتقيات العلمية

1. أحمد جميل، محمد سفير، **التميز في الأداء – ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات –** مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

2. بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية،** ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي والمؤسساتي، يومي12-13 ماي- 2010.

3. بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، **واقع وأهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية– دراسة استطلاعية على احدى المؤسسات الوطنية،** الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14-15 فيفري 2012.

4. بومزايد ابراهيم، **مهارة التميز الإداري في إدارة التغيير،** الملتقى الوطني الثاني، جامعة عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-12-01.

5. حاكم محسن محمد، **تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال– دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية،** ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد 15-16 نوفمبر 2008.

6. الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة ، **مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة–** الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12-2010/05/13.

7. دحماني فاطمة، عمراوي سمية، بوضياف سامية، **مساهمة الطاقة المتجددة في انتاج الكهرباء في الجزائر،** الملتقى الدولي حول استراتيجيات الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول- جامعة البليدة02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 25-04-2018.

8. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال – دوافعه، أهدافه ومداخله–** الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13 ماي 2010.

9. سرير عبد الله رابح، **فعالية تسيير المؤسسة أداة الإبداع،** مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المشاركة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 18و19 ماي 2011.

10. شريف غياط، زدوري أسماء، **تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات،** الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة قالمة، يومي12-13/ 2010/03.

11. ضحاك نجية، بوعوينة سليمة، ضحاك نجية، بوعوينة سليمة، **لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات – دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية(لوحة القيادة الاجتماعية)**، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يوم 2017/04/25.

12. طرشاني سهام، هواري معراج، **الابتكار التسويقي كمدخل لرفع أداء المنظمات الاقتصادية**، مداخلة مقدمة ضمن فعليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 29- 30أفريل 2012.

13. الطيب سعيد، **التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2006.

14. قبطان شوقي، **إدارة التميز– الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة–** الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يوم 10-نوفمبر2010.

15. معزوز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، **التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 19/18/ ماي2011.

16. معيزي قويدر، **مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير**، الملتقى الدولي التاسع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18-19 ماي 2001.

17. مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية، **التميز في العمل الخيري**، الملتقى الثالث للجودة في العمل الخيري، جدة، 31-12-2012.

18. نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات–** دراسة ميدانية- مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي22 و23 نوفمبر 2011

19. نوارة محمد، ملواح مريم، **بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات– نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن للشركة الجمهورية للهندسة الريفية بالجلفة–** ملتقى وطني حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة 02، 25-04- 2017.

– المؤتمرات العلمية:

1. أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، **التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية– المتطلبات والمعوقات–** المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09مارس2005.

2. بلعور سليمان، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس2005.

3. جميلة مطر، الطاقة والتعاون العربي- أبوظبي، مؤتمر الطاقة العربي العاشر، الإمارات، ديسمبر 2014، ص16

4. جميلة مطر، **الطاقة والتعاون العربي**- أبوظبي، مؤتمر الطاقة العربي العاشر، الإمارات، ديسمبر 2014.

5. دحية عبد الحفيظ، **نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية**، استعراض الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، ESC رقم 5، 2008.

6. سامر دقاق، **إدارة التغيير – نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية–** المؤتمر العلمي الأول في الإدارة والاقتصاد، الجامعة العربية الدولية الخاصة، دمشق، مارس 2017.
7. عبد الله حمد الجساسي ، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
8. قاسمي كمال، **إدارة التغيير – المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة للتغيير–** المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005.
9. كاسر نصر المنصور، طلال عايد، **قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي– مقاييس مقترحة**- المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أفريل 2004.
10. مخلوفي عبد السلام، بلعرابي عبد الكريم، **التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 08-09 مارس 2005.
11. مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري وفروع البنوك العاملة في فلسطين**، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، يومي 26-2006/04/27.
12. مؤتمر الطاقة العربي العاشر، **الطاقة والتعاون العربي**، أبوظبي- الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2014.

د. المجلات العلمية:

1. أبو زيد أحمد، **ثورة المعلومات ومجتمع المستقبل**، مجلة العربي، العدد 539، أكتوبر، 2003.
2. الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027–** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017.
3. الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027–** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017.
4. الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027–** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017.
5. الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027–** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017.
6. الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب**، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد27، أكتوبر 2018.
7. الاتحاد العربي للكهرباء، **توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية (2017–2027)**، مجلة دورية صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر2017،ص27.

الاتحاد العربي للكهرباء، **توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية (2017–2027)**، مجلة دورية صادرة عن الأمانة العامة الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027–** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017.

8. الاتحاد العربي للكهرباء، **توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية (2017–2027)**، مجلة دورية صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر2017.

9. الاتحاد العربي للكهرباء، **كهرباء العرب**، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد18، 2012.
10. أحمد بن عيشاوي، **طريقة Six Sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد5، 2014.
11. إياد علي الدجيني، ماجد الفرا، **أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة جامعة دمشق، مجلد29، العدد1، 2013.
12. بامون يوغرطة، دبي علي، **تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية– دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط – ENPC–** مجلة المعارف، جامعة البويرة، العدد21، ديسمبر2016.
13. براي الهادي، **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي**، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد2، جانفي 2014.
14. برباوي كمال، **دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي**، مجلة أما راباك للأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 04، العدد10، 2013.
15. بزقراري عبلة، **أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة عمر بن عمر بولاية بسكرة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 25، جوان2014.
16. بلعيد حياة، مقداد يسرى، **شبكة التطوير التنظيمي لنوادي الرياضة – دراسة ميدانية لشبيبة الساورة–** مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد3، العدد 4، ديسمبر 2017.
17. بن لحبيب بشير، **أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية – مدخل إعادة هندسة العمليات أنموذجا**– مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد21، نوفمبر2016.
18. بن العارية حسين، بلبالي عبد السلام، **حوكمة الجامعات: مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – جامعة أحمد داريه أدرار، الجزائر أنموذجا** – مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد4، العدد11، أفريل 2018.
19. بن خليفة حمزة، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد10، الجزء3، 2017.
20. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6، 2008.
21. بن لحبيب بشير، **أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية–دراسة سوسيو اقتصادية–** مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمر ثلجي الأغواط، مجلد3، العدد7، 2006.
22. بن لحبيب بشير، **دور إعادة الهندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط ، العدد6، أكتوبر 2017.
23. بواشري أمنة، سالم بركاهم، **التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد6، 2005.
24. بوالشرش كمال، **استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، العدد10، جوان 2017.
25. بوبكر منصور، **البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 10، مارس 2015.
26. بوحنية قوي، **إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد5، 2007.

27. بوشلاغم حنان، **واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، العدد1، 2013.

28. بوعلاق نوال، سعيدي يحي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد11، 2014.

29. بومدين يوسف، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد5، 2007.

30. بيطاط نورالدين، بوالزليفة صابر، **آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة، مجلد1، العدد2، 2006.

31. حساني رقية، بوعزيز ناصر، **متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية الخدمة السياحية– دراسة حالة السياحة الصحراوية في الجزائر**– مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1، العدد30، سبتمبر2017.

32. حسين فلاح ورد البدري، **تبني مدخل إدارة علاقات الزبون كفلسفة عمل وتأثيره في أداء المنظمات الخدمية – دراسة تحليلية في مصرف الرشيد 16 في محافظة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد16، العدد1، مارس 2014.

33. حمزة رملي، **قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر– نموذج لقياس أداء الجزائر بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالثBSC** ، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، العدد12، 2011.

34. خبيزي سامية، **تجسيد التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال مدخل إعادة الهندسة**، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر، للعلوم الإسلامية قسنطينة، العدد13، جوان2016.

35. خليفه مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، **مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية** والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد9، العدد2، 2013.

36. الداوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد7، 2009-2010.

37. دن أحمد، بن سالم عبد الحكيم، **دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر**، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد7، جوان2015.

38. رادي نور الدين، **الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة – دراسة تجارب عالمية–** مجلة الابتكار والتسويق، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، العدد1، 2014.

39. رباحي مصطفى، النظام القانوني للإرتفاقات الكهرباء والغاز – **دراسة حول إجراءات إعداد الإرتفاقات العامة في مجال الكهرباء والغاز في ظل القانون رقم 02–01**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد46، ديسمبر 2016.

40. رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد4، ديسمبر 2008.

41. رضوان عادل، **إمكانية تطوير النظام الوطني للابتكار بالجزائر على ضوء تجربة ماليزيا**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد2، العدد8، 2008.

42. زرفاوي عبد الكريم، **تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية – مدخل بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة مؤسستي صيدال ورويبة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة، العدد11، ديسمبر 2016.

43. زرنوح أمحمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد1، العدد1، 2017.

44. زلاقي وهيبة، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، العدد04، 2009.

45. زين الدين بروش، لحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد01، جوان 2007.

46. سارة لياس، مريم شرقي، **التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات**، مجلة جيل العلوم الإنسانية، مركز جيل البحث العلمي، العدد20، ماي2016.

47. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها – دراسة حالة ملبنة الاوراس**– مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ، العدد1، 2011-2012.

48. سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، **دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية–** المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد09، نوفمبر 2018.

49. سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: المدخل التطبيقي، الدار الاهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولي، عمان، 2005.

50. سليلة مالية، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة – اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل(2013–2016)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد35، 2007.

51. سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور، **واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها- دراسة ميدانية على جامعة دمشق–** مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 6، 2014.

52. سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور، **واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها – دراسة ميدانية على جامعة دمشق**- مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد36، العدد06، 2014.

53. سليم العايب، نوال زواوي، **استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مجلة حوليات** جامعة الجزائر01، العدد29، الجزء الثاني.

54. سليم قادة، مسعود طحطوح، **الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة1، العدد13، ديسمبر2013.

55. سليمة علي بن يحي، **دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية**، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة2، المجلد3، العدد2، 2007.

56. سميحة العقابي، **نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري – بين الفعالية والقصور–** مجلة الباحث الدراسات الأكاديمية ، جامعة باتنة 1، العدد8، جانفي 2016.

57. الشيخ ساوس، العربي تيقاوي، **تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد2، 2013.

58. شيشة نوال، **أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة–** مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد2، العدد17، 2017.

59. صحر قدوري، **الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة المنصور، العدد14، الجزء الأول، 2010.
60. صدوق فتيحة، ضيف أحمد، **علاقات سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال والدراسات الاقتصادية**، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد7، 2015.
61. صليحة بن عمروش، عبد الحميد كرنان، **تصور للوحة قيادة نموذجية للنشاطات الصحية في المؤسسة الاستشفائية**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد12، 2003.
62. الطيب بولحية، عمر بوجمعة، **تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية – دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة (2009–2013)**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد14، السداسي الأول 2016.
63. عبد الحليم الحمزة، **التطوير التنظيمي لهيئات إدارة المياه لتحقيق الأمن المائي– دراسة ميدانية على الجزائرية للمياه وحدة تبسة–** مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي تبسي تبسة، العدد15، 2005.
64. عبد الرحمان مساهل، فريد بلقوم، **قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد1، 2010.
65. عبد الرزاق الشحادة، **دور المؤشرات المالية بالحكم على استمرارية المنظمات المصرفية – دراسة تطبيقية على مصرف عودة سورية**– مجلة جامعة الأمير عبد القادر، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، العدد 01، فيفري2006.
66. عبد الغني بن حامد، **تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الإمدادات بالأنابيب تقرت الجزائر–** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.
67. عبد الكريم حسن، **التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة– دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية**– مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد01، 2012.
68. عبد الكريم حسن، **التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة – دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية–** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد01، 2012.
69. عبد الله غالم، محمد قريشي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن**، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2011.
70. عبد الناصر موسي، **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004.
71. العربي بن حورة أمال، علي مكيد، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية كمدخل لتحسين جودة خدمتها– دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف المدية–** مجلة الاستراتيجية والتنمية ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد07، 2011.
72. عريوة محاد، خاوي محمد، **أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة**– مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد2، العدد4، 2017.
73. علال بن ثابت، **أساليب تقييم المؤسسات وتطبيقاتها في الجزائر**، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، جانفي 2014.
74. علي عبد الرحمان محمد مرعى، **مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية– محافظة الشرقية**– مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، كلية التربية، العدد15، جانفي 2014.
75. علي فلاح الزغبي، **إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني – نموذج ريادي متكامل**– مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن، العدد 06، ديسمبر 2009.

76. علي فلاح الضلاعين، **معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز**، مجلة العلوم التربوية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، العدد1، جانفي 2018.

77. عواطف مام، خضرة حلاب، **الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد0، أفريل2016.

78. عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، **إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة**، مجلة دراسات، الأغواط، العدد 19أ، جانفي 2013.

79. عيساني عامر، حامدي محمد، **تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، العدد35، ديسمبر2016.

80. غراز الطاهر، **مقاربة سوسيولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي– دراسة نظرية–** مجلة آفاق الاجتماع، جامعة البليدة02، العدد15، جويلية 2018.

81. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، **مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة)– دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية**– مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد6، 2015.

82. قاسم محمد مظلوم العنزي، **استخدام نموذج في تحقيق الأداء الجامعيDeming – دراسة ميدانية في كلية الآداب–** مجلة مركز دارسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد21، 2011.

83. قبطان شوقي، **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، مجلد1، العدد1، أفريل 2014.

84. كاس عبد القادر، **دور التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الإداري**، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد4، 2012.

85. الاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر2017.

86. لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، **نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية – دراسة مقارنة–** المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة، العدد3، 2009.

87. لمين علوطي، نذيرة راقي، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية– حالة فرع شركة سونلغاز بالمدية**، مجلة دراسات، جامعة الأغواط العدد28، جانفي 2017.

88. محمد الجموعي قريشي، **قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)–** دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات– مجلة البحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11، 2012.

89. محمد العابد، علي مكيد، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد7، 2016.

90. محمد تقروت، كريمة فلاح، **نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج الرائدة**، مجلة اقتصاديات المال والاعمالJFBE، المركز الجامعي ميلة، المجلد2، العدد1، 2016.

91. محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد1، ديسمبر 2014.

92. محمد زرقون، **دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد11، 2011.

93. محمد كنوش، نبيل كنوش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولاية سطيف وبرج بوعريريج**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد06، ديسمبر2016.

94. محمودي أحمد، **دور الابتكار التسويقي في تحقيق اليقظة التنافسية لمجمع صيدال**، المركز الجامعي تسمسيلت، المجلد4، العدد8، 2010.

95. مرابطي عبد الغاني، **تموقع المنظمات بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس المدية، العدد4، سبتمبر 2015.

96. مراد كواشي، **بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد34، ديسمبر 2010.

97. مرزيق عاشور، **بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد4، العدد28، 2013.

98. مقداد مليكة، **دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة**، أبعاد اقتصادية مجلة علمية محكمة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، العدد7، جوان2017.

99. منصف شرفي، الياس بوضياف، **قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، سبتمبر 2014.

100. مهداوي زينب، بودي عبد القادر، **أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار**، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد7، ديسمبر 2016.

101. موساوي رفيقة، موساوي زهية، **دور الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة المالية والأسواق، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد3، العدد6، مارس 2018.

102. ميسون طلاع الزغبي، **تطور النظرية في الإدارة التربوية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة– الجزائر، العدد34، ديسمبر 2010.

103. نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، **استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام**، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، المجلد1، العدد8، 2016.

104. نسيمة أحمد الصيد، **التطوير التنظيمي– مقاربة سوسيو تنظيمية–** مجلة مقاربات مجلة دولية أدبية، علمية وثقافية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد4، 2013.

105. نعيمة يحياوي، **بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد18، جوان 2008.

106. نيزار أحمد، **المقاربة السياقية في إدارة التغيير في المنظمة**، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 03، المجلد05، العدد01، 2016.

107. هواري سويسي، **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7، 2009–2010.

108. يوسف زدام، أسماء زنينة، **متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، جامعة باتنة ، 1العدد10، جانفي2017.

109. يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العلجة، **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام**- دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة- مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد2، جويلية2011.

هـ. المصادر:

- القرآن الكريم:

1. سورة الأحقاف، الآية8.
2. سورة الأنعام، الآية 151.
3. سورة البقرة، الآية 117.

- الوثائق والتقارير:

- **الوثائق**

1. وثائق داخلية للشركة.
2. معطيات برنامج SPSS19

- **التقارير**

1. البنك الدولي، **مشروع الربط الكهربائي تونس-ايطاليا**، 31-07-2018.
2. التقرير الاحصائي السنوي، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
3. التقرير الاحصائي السنوي، الكتاب الاحصائي السنوي لإمارة أبوظبي، 2018.
4. التقرير السنوي، **شركة الكهرباء الوطنية**، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017.
5. التقرير السنوي، **شركة توليد الكهرباء المركزية م .ع**، 2017.
6. التقرير السنوي، **شركة توليد الكهرباء المركزية م .ع**، الأردن، 2017.
7. التقرير السنوي، **هيئة تنظم قطاع الكهرباء**، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.
8. التقرير السنوي، هيئة تنظيم قطاع الكهرباء، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.
9. تقرير خلية النفاذ الى المعلومة، **الشركة التونسية للكهرباء والغاز، أفريل- ديسمبر 2017**.
10. تقرير منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، **دور الغاز الطبيعي في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية**، الكويت، أكتوبر2015.
11. حمزة حموشان، **النضال من أجل ديمقراطية الطاقة في المنطقة المغاربية**، مكتب شمال افريقيا، جويلية ، 2016.
12. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، **النظام الداخلي لشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء**، مارس 2014، ص04.
13. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **الظرف الاقتصادي والاجتماعي**، الجزائر، السداسي الأول2015،ص143.
14. المركز الاحصائي، التقرير الاحصائي السنوي، الكتاب الاحصائي السنوي لإمارة أبوظبي، 2018.
15. مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية، **التكاليف والمكاسب الناتجة عن تنسيق توليد الكهرباء في دول مجلس التعاون الخليجي باستخدام الربط الكهربائي**، جوان 2018.
16. وزارة الطاقة والمناجم والطاقات المتجددة، **الخطة الوطنية للطاقات المتجددة**، أكتوبر 2018.

17. وزارة الطاقة والمناجم، **حوصلة قطاع الطاقة والمناجم** ، الجزائر، (2005–2009).

18. وزارة الطاقة، السياسة الحكومية في مجال الطاقة ، الجزائر، أكتوبر2015.

19. وزارة الطاقة، **السياسة الحومية في مجال الطاقة**، الجزائر، أكتوبر 2015.

ثانيا: اللغة الأجنبية

1. Mohammed Hashim, **Change Management**, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, July 2013.
2. Nerly East, **Impel Menting an Effective Change Management Strategy**, uk/ Europe Office, North America Office, Asia/ Pacific Office, Publishing@ark-group.com,p3.
3. Liviu tudor1, Change Management - **Challenge and opportunity for sustainable Development of Romanian companies -** Change management , Challenge and Opportunity For sustainable development of Romanian companies, Bucharest, Romania, November 6th-7th, 2014.
4. Carlo D'ortenzio**, Understanding change and change management processes, Thesis submitted in fulfillment of requirements, for the degree of doctor** of philosophy at the university of Canberra, Canberra, Australia 9 August 2012.
5. Jean Marie Ducreux et Mourice Marchand Tonel, **Stratégie**, édition D'organisation, Paris, France, 2004.
6. Sinan Kebapci, Hakan Erkal, **Résistance To Change – Aconstrucive-** Master's Programme In Leadership And Management In International Context, The University Of Kulancer, Baltic Business School, Master level, Spring, 2009.
7. Ken Hultman, **Managing Resistance To Change**, Enasclopeclia Of Information Systems, Academic press 693-705, Volume3, Sandiego,Ca, 2014.
8. Andrei Serban, Cristina Iorga**, Employee Résistance To Organizational Change Through Managerial Reengineering,** Proceedings Of The 10th International Management Conference, Challenges Of Modern Management, November 3th-4rd,2016.
9. Young.T.T, & Chen H.C, **Impact Of Role Ambiguity and Role Conflict On Employee Creativity**, African Journal Of Business Management, Taiwan, Vol 4,No 6, 2010.
10. Iskandar Muda, Ahmad Rafiki, Martua Rezki Harap, **Factors Influencing Employee's' performance: Astudyon the Islamic Banks is Indonesia**, International Of Business and Social Science, Vol5, No2,February 2014.
11. Mohamed Bouamama, **Nouveaux Défis Du Système De Mesure De La Performance: Cas Des Tableaux De Bord, Gestion Et Management**, Université De Bordeaux, Français,2016.
12. République Française, Ministère de L'économie et Des Finances, **Guide de La Performance**, Edition de Mars 2015.
13. Asian productivity Organization**, Business Excellence Models and Awards For The public sector,** A guide book For National productivity Organizations Asian Productivity Organization,2016.

14. Ministere de l'industrie, de la petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, **le prix Algérien de la Qualité** – Objectifs, conditions de participation et Questionnaire, 2012.

المواقع الإلكترونية:

1. https://www.government.ae/ar-AE/information-and-services/environment-and-energy/electricity /2019-08-02/18:34.
2. https://government.ae/ar-AE/information-and-services/environment-and-energy/2019-08-03/18:35
3. https://digitallibrary.un.org/record/509265/files/E_ESCWA_SDPD_2003_4-AR/13-07-2019/11.59.
4. http://www.arabfund.org/Data/site1 /2019-07-08, 19:09
5. http://www.arabfund.org/Data/site1 /2019-07-11, 21:00.
6. http://www.arabfund.org/Data/site1 /2019-07-11, 21:05
7. Www. nepoco.com. jo 12-07-2019 /09:09.
8. Www. edco. jo/ index. Php /ar 2019-07-12/15:31
9. www. Dos.gov.jo/dos - home - a/ Energies 2019-07-12/ 18:17
10. http://www.cegco.com.jo_12-07-2019/22:51.
11. http://www.worldbank.org/en/projects/2019-07-14/10:39.
12. http://www.ewa.bh/AR/BUSINESS /2019-07-17/18:30.
13. http://www.ewa.bh/AR/BUSINESS /2019-07-17/18:36
14. https://www.fewa.gov.ae/ar/AboutFEWA/ 2019-07-17/20:20
15. https://www.fewa.gov.ae/ar/AboutFEWA/ 2019-07-17/22:27
16. http://www.legalaffairs.gov.bh/2019-07-19/12:20
17. https://www.esma.gov.ae/ar-ae/2019-07-19/15:09.
18. www.sis.gov.eg /2019-07-28/15:55.
19. https://www.government.ae/ar-AE/2019-08-02/15:16.
20. https://fewa.gov.ae/cc/ar/index.aspx2019-08-03/15:07

الملاحـــق:

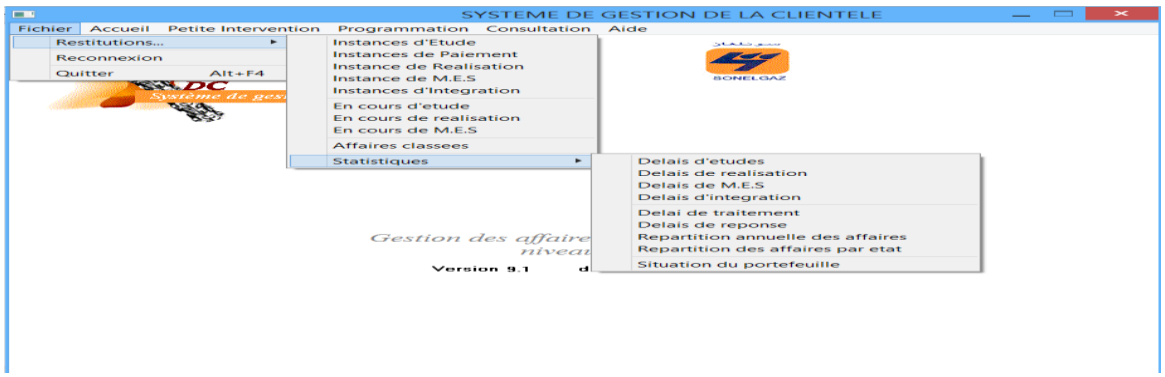
القسم الأول:

ملحق رقم (01): نافذة الدخول إلى برنامج تسيير الزبائن ومتابعته



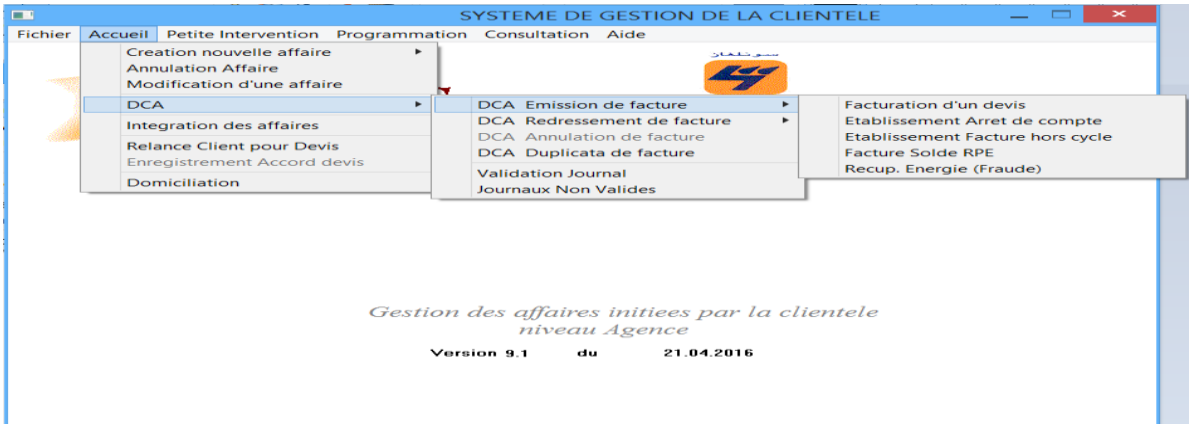
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على النظام المعتمد في الشركة

ملحق رقم (02): واجهة التطبيق لبرنامج تسيير الزبائن ومتابعتها



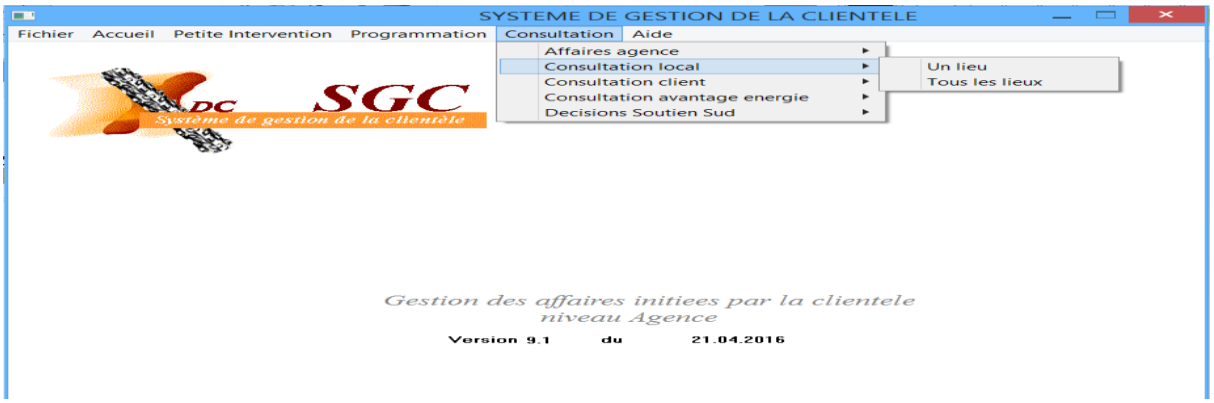
المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد على النظام المعتمد من قبل الشركة

ملحق رقم (03) واجهة التطبيق لبرنامج تسيير الزبائن الخاصة باستخراج الفاتورة



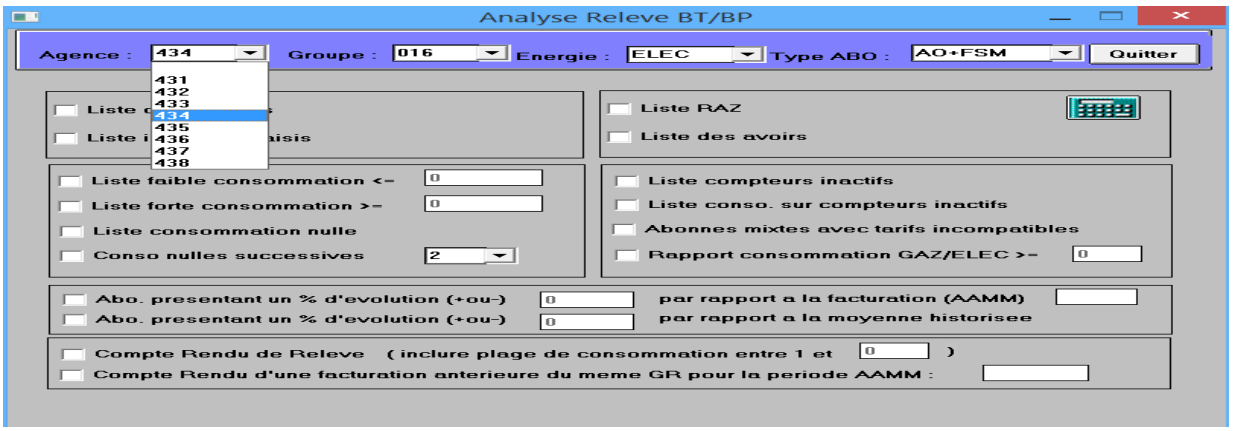
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النظام المعتمد من قبل الشركة

ملحق رقم (04): واجهة التطبيق لبرنامج تسيير الزبائن ومتابعتها



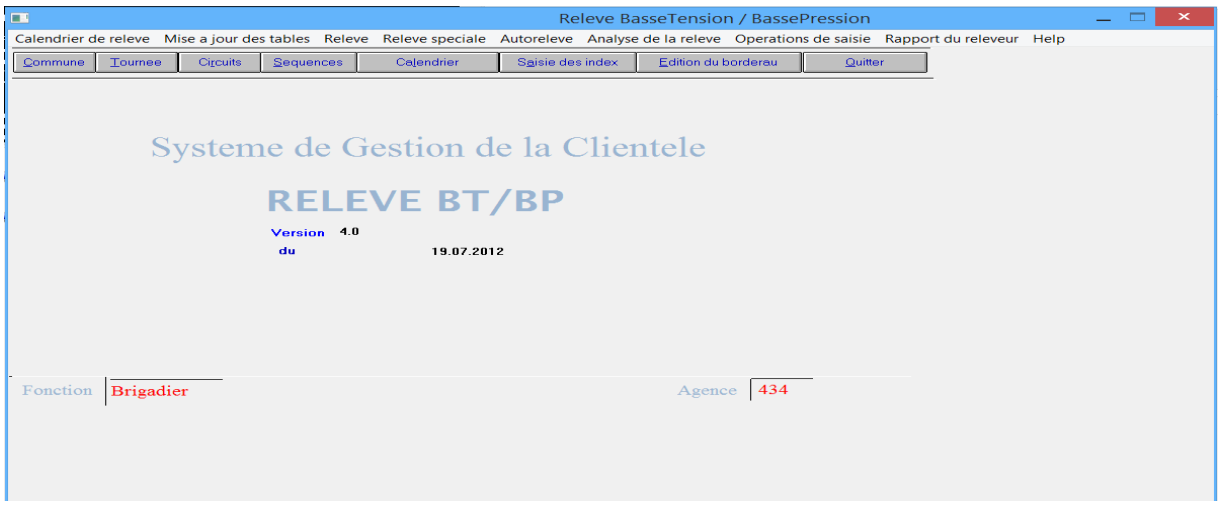
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النظام المعتمد من قبل الشركة

ملحق رقم(05): واجهة تحليل المبيعات حسب المجموعة والحالة



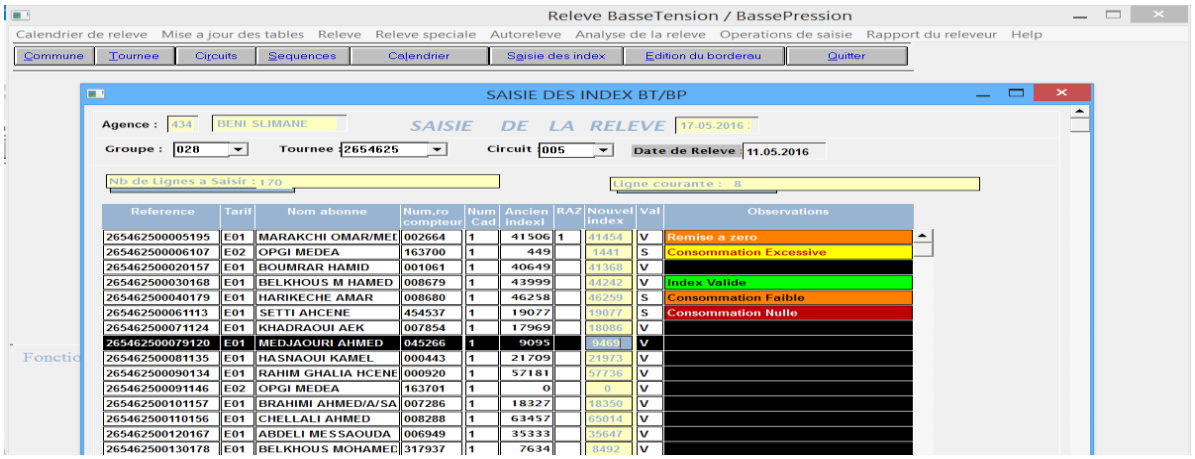
المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على نظام التسيير في الشركة

ملحق رقم (06): ترتيب عملية الحجز للطاقة المستهلكة ومراقبتها



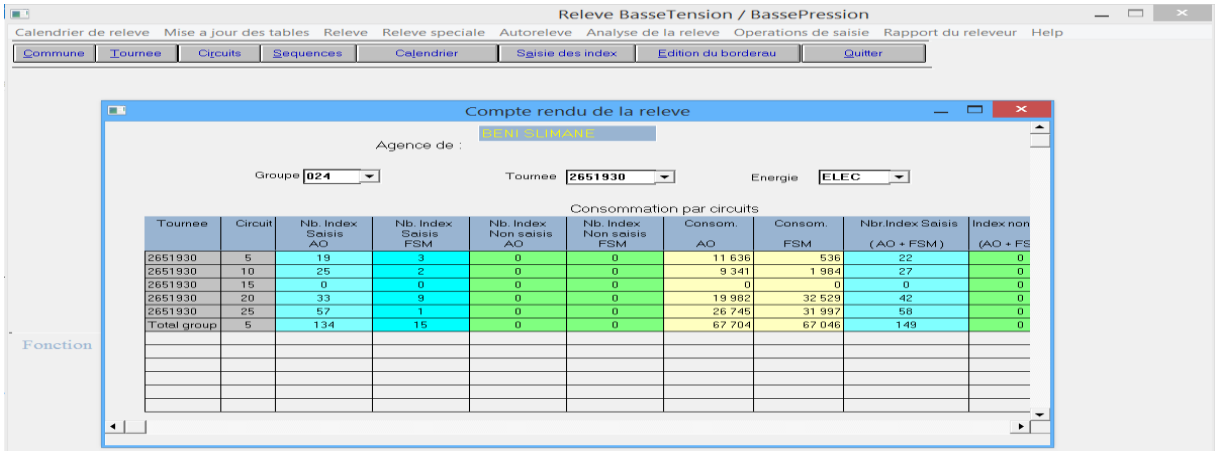
المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على نظام التسيير في الشركة.

ملحق رقم (07): عملية حجز الطاقة المستهلكة ومراقبتها أثناء الحجز



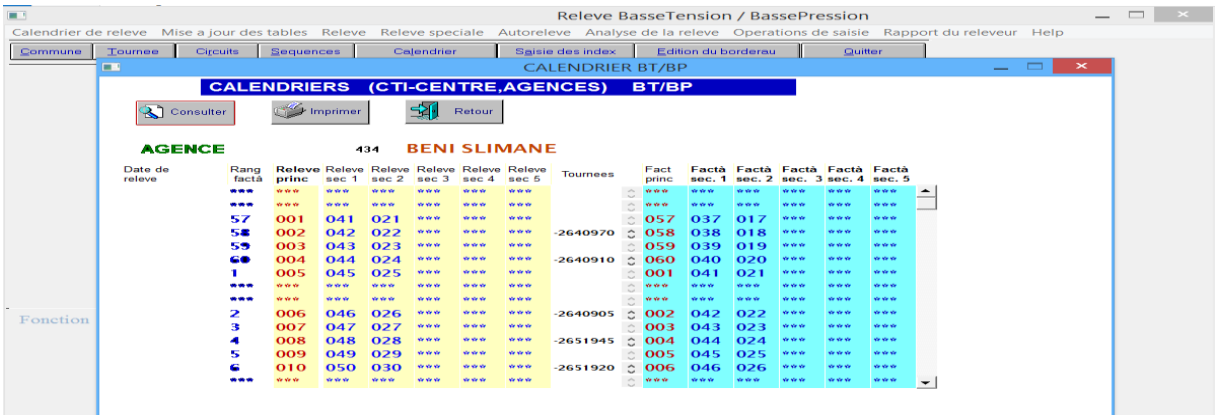
المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على نظام التسيير في الشركة.

ملحق رقم (08): استخراج تقرير نهائي للطاقة المستهلكة



المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على نظام التسيير في الشركة

ملحق رقم (09): إعداد رزنامة العمل ومتابعتها



المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على نظام التسيير في الشركة.

القسم الثاني:

ملحق رقم (01): مجتمع وعينة الدراسة عند مستوى ثقة 95%

المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

المصدر: محمد بولصنام، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية**، مطبوعة جامعية، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016، ص 66-67 .

ملحق رقم (02):معالجة الاستبانة باستخدام برنامج Spss

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	مجال الوظيفة الحالية	سنوات الخبرة	الحالة الاجتماعية	المشاركة في الدورات التدريبية	طبيعة الدخل
N	Valid	136	136	136	136	136	136	136	136
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	118	86.8	86.8	86.8
	أنثى	18	13.2	13.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

مجال الوظيفة الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعمال إدارية إشرافيه	57	41.9	41.9	41.9
	أعمال إدارية غير إشرافيه	41	30.1	30.1	72.1
	أعمال أخرى	38	27.9	27.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	28	20.6	20.6	20.6
	متزوج	105	77.2	77.2	97.8
	مطلق	2	1.5	1.5	99.3
	أرمل	1	.7	.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	41	30.1	30.1	30.1
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	41	30.1	30.1	60.3
	من 10 سنوات الى 15 سنة	40	29.4	29.4	89.7
	أكبر من 15 سنة	14	10.3	10.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

طبيعة الدخل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راضي	95	69.9	69.9	69.9
	غير راضي	41	30.1	30.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Frequency Table

تقوم إدارة التغيير في الشركة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	4.4	4.4	4.4
	غير موافق	15	11.0	11.0	15.4
	محايد	18	13.2	13.2	28.7
	موافق	85	62.5	62.5	91.2
	موافق بشدة	12	8.8	8.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.7	.7	.7
	غير موافق	7	5.1	5.1	5.9
	محايد	15	11.0	11.0	16.9
	موافق	83	61.0	61.0	77.9
	موافق بشدة	30	22.1	22.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تتعامل المنظمة مع إدارة التغيير على أنها أمر حتمي لمسايرة الظروف التي يفرضها عالم الأعمال المعاصر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	15	11.0	11.0	11.0
	محايد	34	25.0	25.0	36.0
	موافق	73	53.7	53.7	89.7
	موافق بشدة	14	10.3	10.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على استحداث أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم مع توجهات وأذواق المستهلكين المتغيرة باستمرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	18	13.2	13.2	16.9
	محايد	21	15.4	15.4	32.4
	موافق	72	52.9	52.9	85.3
	موافق بشدة	20	14.7	14.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بتهيئة جميع الظروف لضمان نجاح برامج التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	15	11.0	11.0	14.7
	محايد	30	22.1	22.1	36.8
	موافق	69	50.7	50.7	87.5
	موافق بشدة	17	12.5	12.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تحدث مواجهة التغيير بسبب الخوف من المجهول والخوف من فقدان المركز والنفوذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	6.6	6.6	6.6
	غير موافق	24	17.6	17.6	24.3
	محايد	42	30.9	30.9	55.1
	موافق	48	35.3	35.3	90.4
	موافق بشدة	13	9.6	9.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يسمح الهيكل التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة بالاطلاع الجيد بكل ما يتعلق بوظائفهم، التغيرات الحاصلة في المنظمة وأساليب العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	22	16.2	16.2	22.1
	محايد	22	16.2	16.2	38.2
	موافق	75	55.1	55.1	93.4
	موافق بشدة	9	6.6	6.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على إجراء تعديلات في سياسات وأساليب العمل المتبعة في إنجاز العمل كلما اقتضت الضرورة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	17	12.5	12.5	14.7
	محايد	21	15.4	15.4	30.1
	موافق	82	60.3	60.3	90.4
	موافق بشدة	13	9.6	9.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تساعد القواعد القانونية واللوائح التنظيمية المشجعة للتغيير على سهولة انجاز الأعمال في المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	12	8.8	8.8	11.8
	محايد	26	19.1	19.1	30.9
	موافق	83	61.0	61.0	91.9
	موافق بشدة	11	8.1	8.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يساعد الهيكل التنظيمي في المنظمة على التعامل مع ظروف العمل المتغيرة باستمرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	22	16.2	16.2	19.1
	محايد	25	18.4	18.4	37.5
	موافق	63	46.3	46.3	83.8
	موافق بشدة	22	16.2	16.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بتحديد الرؤية والهدف من إحداث برامج التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	16	11.8	11.8	13.2
	محايد	22	16.2	16.2	29.4
	موافق	67	49.3	49.3	78.7
	موافق بشدة	29	21.3	21.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تعتبر المنظمة برامج التغيير عنصر أساسي لنجاحها وتأقلمها مع المتغيرات والظروف الحاصلة مستقبلا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	13	9.6	9.6	11.8
	محايد	34	25.0	25.0	36.8
	موافق	59	43.4	43.4	80.1
	موافق بشدة	27	19.9	19.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تتوقف جودة القرارات المتخذة على كفاءة ومهارة الأفراد القائمين على احداث برامج التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	16	11.8	11.8	14.0

	محايد	13	9.6	9.6	23.5
	موافق	67	49.3	49.3	72.8
	موافق بشدة	37	27.2	27.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تساهم إدارة التغيير في المنظمة من الحد من الأخطاء وتقليص نسب الهدر والضياع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	13	9.6	9.6	11.8
	محايد	26	19.1	19.1	30.9
	موافق	71	52.2	52.2	83.1
	موافق بشدة	23	16.9	16.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تطبق برامج التغيير التي تحدثها المنظمة من قبل فريق متخصص من داخل وخارج المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	10	7.4	7.4	12.5
	محايد	34	25.0	25.0	37.5
	موافق	67	49.3	49.3	86.8
	موافق بشدة	18	13.2	13.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تمثل إدارة التغيير في المنظمة الاستراتيجية الجوهرية للوصول الى رضا العميل الداخلي والخارجي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2

	غير موافق	19	14.0	14.0	16.2
	محايد	19	14.0	14.0	30.1
	موافق	77	56.6	56.6	86.8
	موافق بشدة	18	13.2	13.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تساهم إدارة التغيير في زيادة خبرة الأفراد العاملين، مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	13	9.6	9.6	11.8
	محايد	21	15.4	15.4	27.2
	موافق	79	58.1	58.1	85.3
	موافق بشدة	20	14.7	14.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تستخدم المنظمة تكنولوجيات حديثة متعددة الخصائص في مجال احداث برامج التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	15	11.0	11.0	14.0
	محايد	12	8.8	8.8	22.8
	موافق	77	56.6	56.6	79.4
	موافق بشدة	28	20.6	20.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بتدريب العاملين وتكوينهم وفق احتياجاتها للتغيير التكنولوجي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	9	6.6	6.6	10.3
	محايد	17	12.5	12.5	22.8
	موافق	85	62.5	62.5	85.3
	موافق بشدة	20	14.7	14.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بالتغيير في الهياكل والأنظمة الإدارية التي تتعامل مع التكنولوجيات الحديثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	11	8.1	8.1	10.3
	محايد	21	15.4	15.4	25.7
	موافق	81	59.6	59.6	85.3
	موافق بشدة	20	14.7	14.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تهدف إدارة التغيير الى التخلص الجذري من العمل الورقي من خلال استخدام أنظمة الحاسب الآلي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	19	14.0	14.0	19.1
	محايد	21	15.4	15.4	34.6
	موافق	65	47.8	47.8	82.4
	موافق بشدة	24	17.6	17.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بدورات تدريبية للأفراد العاملين للتكيف مع الأوضاع الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	13	9.6	9.6	11.0
	محايد	19	14.0	14.0	25.0
	موافق	67	49.3	49.3	74.3
	موافق بشدة	35	25.7	25.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تلعب التكنولوجيات الحديثة دورا مهم في بث روح التجديد والانتعاش في عملية احداث التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2

غير موافق	16	11.8	11.8	14.0
محايد	17	12.5	12.5	26.5
موافق	68	50.0	50.0	76.5
موافق بشدة	32	23.5	23.5	100.0
Total	136	100.0	100.0	

تساعد التكنولوجيا في التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات الغير ضرورية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.7	.7	.7
	غير موافق	17	12.5	12.5	13.2
	محايد	21	15.4	15.4	28.7
	موافق	70	51.5	51.5	80.1
	موافق بشدة	27	19.9	19.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تراعي المنظمة جميع العوامل والمؤثرات التي تدفع الأفراد العاملين الى قبول برامج التغيير وبذل المزيد من الجهد في أداء العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	27	19.9	19.9	25.0
	محايد	34	25.0	25.0	50.0
	موافق	51	37.5	37.5	87.5
	موافق بشدة	17	12.5	12.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يشجع المدير الأفراد المشاركين في برامج التغيير ويمنحهم صلاحيات أوسع في تحمل مسؤولياتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	29	21.3	21.3	28.7
	محايد	29	21.3	21.3	50.0
	موافق	43	31.6	31.6	81.6
	موافق بشدة	25	18.4	18.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تهدف برامج التغيير في المنظمة الى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وايجاد الاندماج الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	11.0	11.0	11.0
	غير موافق	29	21.3	21.3	32.4
	محايد	14	10.3	10.3	42.6
	موافق	63	46.3	46.3	89.0
	موافق بشدة	15	11.0	11.0	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يقوم المدير بمكافئة الأفراد العاملين الذين ساهموا في انجاح برامج التغيير، بالإضافة الى الثناء على مجهوداتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	10.3	10.3	10.3
	غير موافق	33	24.3	24.3	34.6
	محايد	27	19.9	19.9	54.4
	موافق	43	31.6	31.6	86.0
	موافق بشدة	19	14.0	14.0	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يعتبر المدير آراء الأفراد العاملين بمثابة الرغبة في الاستجابة الى تطلعات المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	11.0	11.0	11.0
	غير موافق	24	17.6	17.6	28.7
	محايد	23	16.9	16.9	45.6
	موافق	58	42.6	42.6	88.2
	موافق بشدة	16	11.8	11.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تساهم برامج التغيير في المنظمة من زيادة الدافعية نحو تحقيق الكفاءة الذاتية والمهارات العالية للأفراد العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	6.6	6.6	6.6
	غير موافق	19	14.0	14.0	20.6

	محايد	35	25.7	25.7	46.3
	موافق	57	41.9	41.9	88.2
	موافق بشدة	16	11.8	11.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تبني ثقافة التميز تساعد المنظمة في تحسين أنشطتها بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	20	14.7	14.7	16.2
	محايد	23	16.9	16.9	33.1
	موافق	70	51.5	51.5	84.6
	موافق بشدة	21	15.4	15.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

ترسخ المنظمة مفاهيم الجودة في ذهنية الأفراد العاملين في جميع مراحل تكوينهم وتدريبهم بهدف جعله من عادات وتقاليد المنظمة التي لا يمكن التنازل عنها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	21	15.4	15.4	17.6
	محايد	24	17.6	17.6	35.3
	موافق	74	54.4	54.4	89.7
	موافق بشدة	14	10.3	10.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

ترتبط عملية التميز في أداء المنظمة بقدرة المنتج أو الخدمة على مطابقة المواصفات التي يطلبها الزبون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	21	15.4	15.4	17.6
	محايد	21	15.4	15.4	33.1
	موافق	79	58.1	58.1	91.2
	موافق بشدة	12	8.8	8.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف التي تسعى الى تحقيقها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	18	13.2	13.2	16.2
	محايد	24	17.6	17.6	33.8
	موافق	71	52.2	52.2	86.0
	موافق بشدة	19	14.0	14.0	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تتبنى المنظمة أساليب وطرق عمل جديدة تمكن من تحقيق التميز في الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	22	16.2	16.2	23.5
	محايد	24	17.6	17.6	41.2
	موافق	55	40.4	40.4	81.6
	موافق بشدة	25	18.4	18.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يحرص القادة على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	27	19.9	19.9	27.2
	محايد	37	27.2	27.2	54.4
	موافق	52	38.2	38.2	92.6
	موافق بشدة	10	7.4	7.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يشارك القائد في مختلف النشاطات والفعاليات التي تقوم بها المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	31	22.8	22.8	27.9
	محايد	18	13.2	13.2	41.2

	موافق	62	45.6	45.6	86.8
	موافق بشدة	18	13.2	13.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يستثمر القائد كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المنظمة وتوجيه الأفراد العاملين نحو العمل بموجبها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	21	15.4	15.4	19.1
	محايد	25	18.4	18.4	37.5
	موافق	67	49.3	49.3	86.8
	موافق بشدة	18	13.2	13.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يتميز القائد في المنظمة بقدرته على تغيير الأفكار ومنهجية القيادة كل ما تطلب الأمر ذلك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	27	19.9	19.9	23.5
	محايد	28	20.6	20.6	44.1
	موافق	53	39.0	39.0	83.1
	موافق بشدة	23	16.9	16.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يتصف القائد بالحماس والدافعية بالقضايا المتعلقة بتحقيق التميز في المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	23	16.9	16.9	20.6
	محايد	32	23.5	23.5	44.1
	موافق	60	44.1	44.1	88.2
	موافق بشدة	16	11.8	11.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يحرص القائد في المنظمة على تحسين المهارات الفردية، الخلفيات التعليمية والثقافية الملاءمة لتحقيق التميز في أداء المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	27	19.9	19.9	25.0
	محايد	28	20.6	20.6	45.6
	موافق	51	37.5	37.5	83.1
	موافق بشدة	23	16.9	16.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يتميز الفرد العامل في المنظمة بأخذ المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	19	14.0	14.0	16.2
	محايد	29	21.3	21.3	37.5
	موافق	71	52.2	52.2	89.7
	موافق بشدة	14	10.3	10.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تساهم المشاركة والعمل الجماعي للأفراد العاملين في خلق أفكار إبداعية التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز في أدائها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	14	10.3	10.3	11.8
	محايد	26	19.1	19.1	30.9
	موافق	69	50.7	50.7	81.6
	موافق بشدة	25	18.4	18.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تساهم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	4.4	4.4	4.4

	غير موافق	10	7.4	7.4	11.8
	محايد	25	18.4	18.4	30.1
	موافق	76	55.9	55.9	86.0
	موافق بشدة	19	14.0	14.0	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تعتمد المنظمة على أسلوب تمكين الأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	6.6	6.6	6.6
	غير موافق	15	11.0	11.0	17.6
	محايد	27	19.9	19.9	37.5
	موافق	68	50.0	50.0	87.5
	موافق بشدة	17	12.5	12.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

يركز التمكين في المنظمة على القدرات الفعلية للأفراد العاملين في حل المشاكل التي تواجههم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	4.4	4.4	4.4
	غير موافق	16	11.8	11.8	16.2
	محايد	31	22.8	22.8	39.0
	موافق	55	40.4	40.4	79.4
	موافق بشدة	28	20.6	20.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تطبق المنظمة سياسة الاتصال لمناقشة القرارات وكل ما يتعلق بالمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين أثناء أداء مهامهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	15	11.0	11.0	14.7
	محايد	22	16.2	16.2	30.9
	موافق	68	50.0	50.0	80.9
	موافق بشدة	26	19.1	19.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمختلف عملياتها المتعلقة بالجودة في منتجاتها وفق تطلعات زبائنها ، مع الاستجابة للتغيرات الحاصلة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	11	8.1	8.1	13.2
	محايد	24	17.6	17.6	30.9
	موافق	72	52.9	52.9	83.8
	موافق بشدة	22	16.2	16.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بترتيب أولويات انجاز عملياتها بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	15	11.0	11.0	12.5
	محايد	16	11.8	11.8	24.3
	موافق	80	58.8	58.8	83.1
	موافق بشدة	23	16.9	16.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على تصميم المنتجات والخدمات بهدف تقليل الفاقد من الجهد وهدر للوقت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	13	9.6	9.6	11.8
	محايد	25	18.4	18.4	30.1
	موافق	72	52.9	52.9	83.1
	موافق بشدة	23	16.9	16.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بتقييم وتقويم العمليات المختلفة باستخدام الأساليب والأسس العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	13	9.6	9.6	11.8

	محايد	11	8.1	8.1	19.9
	موافق	77	56.6	56.6	76.5
	موافق بشدة	32	23.5	23.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

تعمل المنظمة بشكل مستمر على تحسين عملياتها من خلال تسيير الكفاءات وتنميتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	7	5.1	5.1	7.4
	محايد	15	11.0	11.0	18.4
	موافق	81	59.6	59.6	77.9
	موافق بشدة	30	22.1	22.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

معيار الجودة السائد في المنظمة هو تحقيق مبدأ عدم وجود أي خطأ في مختلف عملياته

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	11	8.1	8.1	11.0
	محايد	14	10.3	10.3	21.3
	موافق	79	58.1	58.1	79.4
	موافق بشدة	28	20.6	20.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Coefficients[a]

Model Summary					Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate					
1	.771[a]	.594	.591	.32033					
a. Predictors: (Constant), الكلي الأداء تميز									
Model					B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)				1.299	.167		7.789	.000

تميز الأداء الكلي	.638	.046	.771	13.997	.000

a. Dependent Variable: ادرة.التغيير.الكلي

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.101	1	20.101	195.904	.000[a]
	Residual	13.750	134	.103		
	Total	33.851	135			

a. Predictors: (Constant), تميز الأداء الكلي

b. Dependent Variable: ادرة.التغيير.الكلي

Report

الجنس		البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة. التغيير. الكلي	بعد ثقافة تميز الأداء	بعد .تميز. أداء. القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي	الكلي
ذكر	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118
	Std. Deviation	.50042	.62030	.69955	.63898	.96212	.51570	.76393	.86979	.67973	.67973	.62480	.52546
	Mean	3.5754	3.6065	3.6985	3.7288	3.2387	3.5790	3.5390	3.3658	3.6090	3.6090	3.5847	3.5813
أنثى	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	.48172	.59789	.42119	.39849	.58056	.36384	.72859	.55293	.40866	.40866	.43094	.36946
	Mean	3.6167	3.7302	3.8413	4.0556	3.5648	3.7553	3.7444	3.6296	3.8889	3.8889	3.7731	3.7623
Total	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	Std. Deviation	.49643	.61664	.66994	.62146	.92574	.50075	.75994	.83798	.65615	.65615	.60482	.51017

Mean	3.5809	3.6229	3.7174	3.7721	3.2819	3.6023	3.5662	3.4007	3.6460	3.6460	3.6097	3.6052

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الثقافي * الجنس	Between Groups	(Combined)	.027	1	.027	.107	.744
	Within Groups		33.244	134	.248		
	Total		33.270	135			
البعد الهيكلي * الجنس	Between Groups	(Combined)	.239	1	.239	.626	.430
	Within Groups		51.095	134	.381		
	Total		51.334	135			
البعد الاستراتيجي * الجنس	Between Groups	(Combined)	.318	1	.318	.707	.402
	Within Groups		60.272	134	.450		
	Total		60.590	135			
البعد التكنولوجي * الجنس	Between Groups	(Combined)	1.667	1	1.667	4.427	.037
	Within Groups		50.471	134	.377		
	Total		52.138	135			
البعد الانساني * الجنس	Between Groups	(Combined)	1.661	1	1.661	1.952	.165
	Within Groups		114.034	134	.851		
	Total		115.695	135			
ادرة. التغيير. الكلي * الجنس	Between Groups	(Combined)	.485	1	.485	1.948	.165
	Within Groups		33.366	134	.249		
	Total		33.851	135			
بعد ثقافة تميز الأداء * الجنس	Between Groups	(Combined)	.659	1	.659	1.143	.287
	Within Groups		77.305	134	.577		
	Total		77.964	135			
بعد. تميز .أداء .القادة * الجنس	Between Groups	(Combined)	1.087	1	1.087	1.554	.215
	Within Groups		93.712	134	.699		
	Total		94.799	135			
بعد تميز أداء الأفراد العاملين * الجنس	Between Groups	(Combined)	1.224	1	1.224	2.882	.092
	Within Groups		56.897	134	.425		
	Total		58.121	135			
بعد التميز في أداء العمليات * الجنس	Between Groups	(Combined)	1.224	1	1.224	2.882	.092
	Within Groups		56.897	134	.425		
	Total		58.121	135			
تميز الأداء الكلي * الجنس	Between Groups	(Combined)	.554	1	.554	1.521	.220
	Within Groups		48.830	134	.364		
	Total		49.385	135			
الكلي * الجنس	Between Groups	(Combined)	.512	1	.512	1.981	.162
	Within Groups		34.625	134	.258		
	Total		35.137	135			

Report

العمر		البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة. التغيير. الكلي	بعد ثقافة تميز الأداء	بعد .تميز. أداء. القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي	الكلي
أقل من 30 سنة	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	.59384	.42417	.51230	.57588	.81437	.42457	.82158	.78382	.57796	.57796	.50476	.44584
	Mean	3.5471	3.8908	3.8739	4.0000	3.1667	3.6979	3.6000	3.5588	3.8067	3.8067	3.7745	3.7281
من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
	Std. Deviation	.49302	.66610	.70793	.63163	.97064	.52312	.75479	.89450	.68749	.68749	.64309	.53197
	Mean	3.5548	3.5440	3.6184	3.7260	3.1393	3.5298	3.4795	3.2991	3.5597	3.5597	3.5063	3.5205

من 40 سنة الى 50 سنة	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	.39084	.53527	.60845	.57477	.81743	.41436	.66318	.72893	.57872	.57872	.48462	.40546
	Mean	3.6780	3.6794	3.8711	3.8049	3.5772	3.7225	3.7659	3.5244	3.7422	3.7422	3.7561	3.7357
أكثر من 50 سنة	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.88148	.86544	.83666	.88294	1.14261	.85872	1.13666	1.03414	.99488	.99488	.96177	.89615
	Mean	3.2800	3.4000	3.3714	3.4000	3.3333	3.3514	3.0800	3.3333	3.5714	3.5714	3.3583	3.3541
Total	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	Std. Deviation	.49643	.61664	.66994	.62146	.92574	.50075	.75994	.83798	.65615	.65615	.60482	.51017
	Mean	3.5809	3.6229	3.7174	3.7721	3.2819	3.6023	3.5662	3.4007	3.6460	3.6460	3.6097	3.6052

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الثقافي * العمر	Between Groups	(Combined)	.909	3	.303	1.236	.299
	Within Groups		32.361	132	.245		
	Total		33.270	135			
البعد الهيكلي * العمر	Between Groups	(Combined)	2.053	3	.684	1.833	.144
	Within Groups		49.280	132	.373		
	Total		51.334	135			
البعد الاستراتيجي * العمر	Between Groups	(Combined)	2.699	3	.900	2.051	.110
	Within Groups		57.892	132	.439		
	Total		60.590	135			
البعد التكنولوجي * العمر	Between Groups	(Combined)	1.774	3	.591	1.550	.205
	Within Groups		50.364	132	.382		
	Total		52.138	135			
البعد الانساني * العمر	Between Groups	(Combined)	5.300	3	1.767	2.112	.102
	Within Groups		110.395	132	.836		
	Total		115.695	135			
ادرة. التغيير. الكلي * العمر	Between Groups	(Combined)	1.446	3	.482	1.964	.123
	Within Groups		32.405	132	.245		
	Total		33.851	135			
بعد ثقافة تميز الأداء * العمر	Between Groups	(Combined)	3.385	3	1.128	1.997	.118
	Within Groups		74.579	132	.565		
	Total		77.964	135			
بعد. تميز. أداء. القادة * العمر	Between Groups	(Combined)	1.829	3	.610	.865	.461
	Within Groups		92.970	132	.704		
	Total		94.799	135			
بعد تميز أداء الأفراد العاملين * العمر	Between Groups	(Combined)	1.390	3	.463	1.078	.361
	Within Groups		56.731	132	.430		
	Total		58.121	135			
بعد التميز في أداء العمليات * العمر	Between Groups	(Combined)	1.390	3	.463	1.078	.361
	Within Groups		56.731	132	.430		
	Total		58.121	135			
تميز الأداء الكلي * العمر	Between Groups	(Combined)	2.437	3	.812	2.284	.082
	Within Groups		46.948	132	.356		
	Total		49.385	135			
الكلي * العمر	Between Groups	(Combined)	1.793	3	.598	2.366	.074
	Within Groups		33.344	132	.253		
	Total		35.137	135			

Report

المؤهل العلمي	البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة. التغيير. الكلي	بعد ثقافة تميز الأداء	بعد .تميز. أداء. القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي	الكلي

بكالوريا	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	.53252	.64469	.73005	.80998	.96594	.58609	.75002	.84617	.72736	.72736	.61613	.57504
	Mean	3.5600	3.4929	3.5286	3.6286	3.0500	3.4716	3.3600	3.2083	3.3786	3.3786	3.4021	3.4443
تقني سامي	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Std. Deviation	.40683	.43376	.55433	.56365	.68610	.36884	.56393	.72607	.61791	.61791	.51564	.38704
	Mean	3.6542	3.8304	3.8690	3.8690	3.5174	3.7466	3.8167	3.4757	3.7411	3.7411	3.7300	3.7401
ليسانس	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
	Std. Deviation	.45691	.60038	.55817	.47476	.98660	.38294	.77390	.87393	.61609	.61609	.55829	.40397
	Mean	3.6655	3.6650	3.7340	3.7833	3.2586	3.6347	3.4966	3.5115	3.6847	3.6847	3.6509	3.6410
ماستر	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	.53592	.74734	1.00389	.63108	1.18128	.65946	.87110	1.02422	.74150	.74150	.86608	.72168
	Mean	3.4294	3.4790	3.7731	3.9244	3.1863	3.5580	3.6588	3.4216	3.6050	3.6050	3.5858	3.5689
مؤهلات أخرى	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Std. Deviation	.63225	.72530	.62461	.68286	1.01151	.59932	.89293	.88304	.64575	.64575	.58006	.57097
	Mean	3.4455	3.3442	3.4935	3.5584	3.0833	3.3980	3.2273	3.2500	3.6623	3.6623	3.5000	3.4382
Total	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	Std. Deviation	.49643	.61664	.66994	.62146	.92574	.50075	.75994	.83798	.65615	.65615	.60482	.51017
	Mean	3.5809	3.6229	3.7174	3.7721	3.2819	3.6023	3.5662	3.4007	3.6460	3.6460	3.6097	3.6052

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الثقافي * المؤهل العلمي	Between Groups	(Combined)	1.268	4	.317	1.297	.274
	Within Groups		32.003	131	.244		
	Total		33.270	135			
البعد الهيكلي * المؤهل العلمي	Between Groups	(Combined)	4.517	4	1.129	3.160	.016
	Within Groups		46.817	131	.357		
	Total		51.334	135			
البعد الاستراتيجي * المؤهل العلمي	Between Groups	(Combined)	2.981	4	.745	1.694	.155
	Within Groups		57.610	131	.440		
	Total		60.590	135			
البعد التكنولوجي * المؤهل العلمي	Between Groups	(Combined)	2.265	4	.566	1.488	.210
	Within Groups		49.873	131	.381		
	Total		52.138	135			
البعد الانساني * المؤهل العلمي	Between Groups	(Combined)	4.775	4	1.194	1.410	.234
	Within Groups		110.920	131	.847		
	Total		115.695	135			
ادرة. التغيير. الكلى * المؤهل العلمي	Between Groups	(Combined)	2.323	4	.581	2.413	.052
	Within Groups		31.528	131	.241		
	Total		33.851	135			
بعد ثقافة تميز الأداء * المؤهل العلمي	Between Groups	(Combined)	6.675	4	1.669	3.067	.019
	Within Groups		71.289	131	.544		

	Total	77.964	135			
بعد. تميز. أداء. القادة * المؤهل العلمي	Between Groups (Combined)	1.873	4	.468	.660	.621
	Within Groups	92.926	131	.709		
	Total	94.799	135			
بعد تميز أداء الأفراد العاملين * المؤهل العلمي	Between Groups (Combined)	1.942	4	.486	1.132	.344
	Within Groups	56.179	131	.429		
	Total	58.121	135			
بعد التميز في أداء العمليات * المؤهل العلمي	Between Groups (Combined)	1.942	4	.486	1.132	.344
	Within Groups	56.179	131	.429		
	Total	58.121	135			
تميز الأداء الكلي * المؤهل العلمي	Between Groups (Combined)	1.881	4	.470	1.297	.275
	Within Groups	47.504	131	.363		
	Total	49.385	135			
الكلي * المؤهل العلمي	Between Groups (Combined)	2.065	4	.516	2.045	.092
	Within Groups	33.072	131	.252		
	Total	35.137	135			

Report

مجال الوظيفة الحالية		البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة. التغيير. الكلي	بعد ثقافة تميز الأداء	بعد. تميز. أداء. القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي	الكلي
أعمال إدارية إشرافيه	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Std. Deviation	.45703	.56767	.47068	.62216	.92051	.43778	.72829	.83039	.62137	.62137	.55866	.45829
	Mean	3.6596	3.6441	3.9173	3.8396	3.4181	3.7003	3.7509	3.5205	3.7444	3.7444	3.7390	3.7156
أعمال إدارية غير إشرافيه	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	.53247	.68590	.81313	.67291	.98610	.58215	.77874	.81019	.69455	.69455	.64065	.58632
	Mean	3.4439	3.6341	3.5645	3.6620	3.0813	3.4852	3.4390	3.2236	3.6237	3.6237	3.5203	3.4990
أعمال أخرى	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	.49527	.62310	.69382	.55947	.84845	.47751	.74713	.86710	.65867	.65867	.61175	.47561
	Mean	3.6105	3.5789	3.5827	3.7895	3.2939	3.5818	3.4263	3.4123	3.5226	3.5226	3.5121	3.5544
Total	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	Std. Deviation	.49643	.61664	.66994	.62146	.92574	.50075	.75994	.83798	.65615	.65615	.60482	.51017
	Mean	3.5809	3.6229	3.7174	3.7721	3.2819	3.6023	3.5662	3.4007	3.6460	3.6460	3.6097	3.6052

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الثقافي * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups (Combined)	1.156	2	.578	2.394	.095
	Within Groups	32.114	133	.241		
	Total	33.270	135			
البعد الهيكلي * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups (Combined)	.104	2	.052	.135	.874
	Within Groups	51.229	133	.385		
	Total	51.334	135			

البعد الاستراتيجي * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	3.926	2	1.963	4.607	.012
	Within Groups		56.664	133	.426		
	Total		60.590	135			
البعد التكنولوجي * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	.768	2	.384	.994	.373
	Within Groups		51.370	133	.386		
	Total		52.138	135			
البعد الانساني * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	2.713	2	1.357	1.597	.206
	Within Groups		112.982	133	.849		
	Total		115.695	135			
ادرة. التغيير. الكلي * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	1.126	2	.563	2.289	.105
	Within Groups		32.725	133	.246		
	Total		33.851	135			
بعد ثقافة تميز الأداء * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	3.351	2	1.675	2.986	.054
	Within Groups		74.614	133	.561		
	Total		77.964	135			
بعد. تميز .أداء. القادة * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	2.109	2	1.054	1.513	.224
	Within Groups		92.690	133	.697		
	Total		94.799	135			
بعد تميز أداء الأفراد العاملين * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	1.151	2	.575	1.343	.264
	Within Groups		56.970	133	.428		
	Total		58.121	135			
بعد التميز في أداء العمليات * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	1.151	2	.575	1.343	.264
	Within Groups		56.970	133	.428		
	Total		58.121	135			
تميز الأداء الكلي * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	1.643	2	.822	2.289	.105
	Within Groups		47.742	133	.359		
	Total		49.385	135			
الكلي * مجال الوظيفة الحالية	Between Groups	(Combined)	1.255	2	.627	2.463	.089
	Within Groups		33.882	133	.255		
	Total		35.137	135			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الثقافي * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.041	3	.014	.054	.983
	Within Groups		33.230	132	.252		
	Total		33.270	135			
البعد الهيكلي * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	1.145	3	.382	1.004	.393
	Within Groups		50.189	132	.380		
	Total		51.334	135			
البعد الاستراتيجي * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.650	3	.217	.477	.699
	Within Groups		59.941	132	.454		
	Total		60.590	135			
البعد التكنولوجي * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.560	3	.187	.478	.698
	Within Groups		51.578	132	.391		
	Total		52.138	135			
البعد الانساني * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	2.255	3	.752	.875	.456
	Within Groups		113.440	132	.859		
	Total		115.695	135			
ادرة. التغيير. الكلي * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.043	3	.014	.056	.982
	Within Groups		33.808	132	.256		
	Total		33.851	135			
بعد ثقافة تميز الأداء * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.470	3	.157	.267	.849
	Within Groups		77.495	132	.587		
	Total		77.964	135			
بعد. تميز. أداء. القادة * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	2.306	3	.769	1.097	.353
	Within Groups		92.493	132	.701		
	Total		94.799	135			
بعد تميز أداء الأفراد العاملين * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.441	3	.147	.337	.799
	Within Groups		57.680	132	.437		
	Total		58.121	135			
بعد التميز في أداء العمليات * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.441	3	.147	.337	.799
	Within Groups		57.680	132	.437		
	Total		58.121	135			
تميز الأداء الكلي * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.306	3	.102	.274	.844
	Within Groups		49.079	132	.372		
	Total		49.385	135			
الكلي * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	.086	3	.029	.108	.955
	Within Groups		35.051	132	.266		
	Total		35.137	135			

Report

سنوات الخبرة		البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة. التغيير. الكلي	بعد ثقافة تميز الأداء	بعد. تميز. أداء .القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي	الكلي
أقل من 5 سنوات	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	.48316	.54119	.62914	.46677	.88565	.41029	.81069	.75967	.67884	.67884	.57299	.41204
	Mean	3.5610	3.7526	3.6899	3.8258	3.2724	3.6249	3.5317	3.5366	3.6655	3.6655	3.6301	3.6269
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	.50211	.65746	.62882	.70115	1.03950	.54132	.67542	.87556	.61096	.61096	.61314	.54873
	Mean	3.5805	3.5226	3.7456	3.8223	3.1667	3.5794	3.5073	3.3252	3.5854	3.5854	3.5671	3.5746
من 10 سنوات الى 15 سنة	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Std. Deviation	.47499	.63228	.69682	.69172	.83290	.50894	.76668	.85552	.66613	.66613	.60498	.52167
	Mean	3.6050	3.6107	3.7786	3.6964	3.2875	3.6047	3.6300	3.2667	3.6393	3.6393	3.5906	3.5992
أكبر من 15 سنة	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	.62071	.65585	.84827	.59082	.95223	.63556	.87856	.88580	.73433	.73433	.71439	.65648
	Mean	3.5714	3.5714	3.5408	3.6837	3.6310	3.5965	3.6571	3.6071	3.7857	3.7857	3.7292	3.6487
Total	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	Std. Deviation	.49643	.61664	.66994	.62146	.92574	.50075	.75994	.83798	.65615	.65615	.60482	.51017
	Mean	3.5809	3.6229	3.7174	3.7721	3.2819	3.6023	3.5662	3.4007	3.6460	3.6460	3.6097	3.6052

Report

الحالة الاجتماعية		البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة .التغيير. الكلي	بعد ثقافة تميز الأداء	بعد. تميز. أداء. القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي	الكلي
أعزب	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Std. Deviation	.47335	.54993	.61850	.47400	.90495	.38811	.78191	.70364	.60885	.60885	.54440	.39479
	Mean	3.6464	3.7602	3.8112	3.8929	3.5000	3.7220	3.5214	3.5417	3.7653	3.7653	3.6771	3.7043
متزوج	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	.50754	.62849	.67803	.65712	.93196	.52488	.76552	.87851	.67458	.67458	.62952	.54033
	Mean	3.5724	3.5959	3.7075	3.7469	3.2397	3.5815	3.5886	3.3587	3.6109	3.6109	3.5921	3.5856
مطلق	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	.07071	.20203	1.01015	.30305	.82496	.32489	.00000	.23570	.40406	.40406	.02946	.20865
	Mean	3.2500	3.7143	3.4286	3.7857	2.5833	3.3649	3.2000	3.3333	3.8571	3.8571	3.5625	3.4426
أرمل	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

	Mean	3.3000	2.4286	2.7143	3.0000	3.0000	2.9189	3.2000	4.0000	3.5714	3.5714	3.6667	3.2131
Total	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	Std. Deviation	.49643	.61664	.66994	.62146	.92574	.50075	.75994	.83798	.65615	.65615	.60482	.51017
	Mean	3.5809	3.6229	3.7174	3.7721	3.2819	3.6023	3.5662	3.4007	3.6460	3.6460	3.6097	3.6052

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الثقافي * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	.426	3	.142	.570	.635
	Within Groups		32.845	132	.249		
	Total		33.270	135			
البعد الهيكلي * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	2.047	3	.682	1.828	.145
	Within Groups		49.286	132	.373		
	Total		51.334	135			
البعد الاستراتيجي * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	1.430	3	.477	1.063	.367
	Within Groups		59.161	132	.448		
	Total		60.590	135			
البعد التكنولوجي * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	1.071	3	.357	.923	.432
	Within Groups		51.067	132	.387		
	Total		52.138	135			
البعد الانساني * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	2.574	3	.858	1.001	.394
	Within Groups		113.121	132	.857		
	Total		115.695	135			
ادرة. التغيير. الكلي * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	1.027	3	.342	1.376	.253
	Within Groups		32.824	132	.249		
	Total		33.851	135			
بعد ثقافة تميز الأداء * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	.511	3	.170	.290	.832
	Within Groups		77.453	132	.587		
	Total		77.964	135			
بعد. تميز. أداء. القادة * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	1.110	3	.370	.521	.668
	Within Groups		93.689	132	.710		
	Total		94.799	135			
بعد تميز أداء الأفراد العاملين * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	.623	3	.208	.477	.699
	Within Groups		57.498	132	.436		
	Total		58.121	135			
بعد التميز في أداء العمليات * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	.623	3	.208	.477	.699
	Within Groups		57.498	132	.436		
	Total		58.121	135			

تميز الأداء الكلي * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	.167	3	.056	.150	.930
	Within Groups		49.217	132	.373		
	Total		49.385	135			
الكلي * الحالة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	.522	3	.174	.663	.576
	Within Groups		34.615	132	.262		
	Total		35.137	135			

Report

المشاركة في الدورات التدريبية		البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة. التغيير. الكلي	بعد ثقافة تميز الأداء	بعد. تميز. أداء. القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي	الكلي
لم أشارك	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	.51469	.62414	.65790	.65852	.95987	.48229	.78658	.78488	.62613	.62613	.55226	.45842
	Mean	3.4656	3.6563	3.6027	3.5580	2.9740	3.4654	3.2750	3.1875	3.5179	3.5179	3.4375	3.4544
شاركت مرة	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Std. Deviation	.38995	.63149	.53158	.54555	.81457	.41565	.72523	.81459	.66578	.66578	.61565	.45814
	Mean	3.5574	3.6231	3.7508	3.7660	3.3227	3.6078	3.5277	3.3936	3.6261	3.6261	3.5904	3.6010
شاركت مرتين	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	.47127	.64447	.79964	.62218	.98974	.53424	.74090	.96951	.67480	.67480	.61729	.55519
	Mean	3.3870	3.4969	3.4534	3.7391	3.0145	3.4266	3.5565	3.1232	3.4720	3.4720	3.4946	3.4533
شاركت أكثر من مرتين	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Std. Deviation	.53214	.58460	.69767	.63156	.86112	.52624	.69500	.69362	.60098	.60098	.56207	.51614
	Mean	3.8529	3.6765	3.9580	4.0042	3.6961	3.8426	3.9000	3.7990	3.9118	3.9118	3.8762	3.8558
Total	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	Std. Deviation	.49643	.61664	.66994	.62146	.92574	.50075	.75994	.83798	.65615	.65615	.60482	.51017
	Mean	3.5809	3.6229	3.7174	3.7721	3.2819	3.6023	3.5662	3.4007	3.6460	3.6460	3.6097	3.6052

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الثقافي * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	3.832	3	1.277	5.728	.001
	Within Groups		29.438	132	.223		
	Total		33.270	135			
البعد الهيكلي * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	.498	3	.166	.431	.731
	Within Groups		50.835	132	.385		
	Total		51.334	135			
البعد الاستراتيجي * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	4.044	3	1.348	3.147	.027
	Within Groups		56.546	132	.428		
	Total		60.590	135			

البعد التكنولوجي * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	3.325	3	1.108	2.997	.033
	Within Groups		48.813	132	.370		
	Total		52.138	135			
البعد الانساني * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	10.590	3	3.530	4.433	.005
	Within Groups		105.105	132	.796		
	Total		115.695	135			
ادرة. التغيير. الكلي * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	3.275	3	1.092	4.713	.004
	Within Groups		30.576	132	.232		
	Total		33.851	135			
بعد ثقافة تميز الأداء * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	6.574	3	2.191	4.052	.009
	Within Groups		71.391	132	.541		
	Total		77.964	135			
بعد. تميز. أداء. القادة * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	8.623	3	2.874	4.403	.005
	Within Groups		86.176	132	.653		
	Total		94.799	135			
بعد تميز أداء الأفراد العاملين * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	3.641	3	1.214	2.941	.036
	Within Groups		54.480	132	.413		
	Total		58.121	135			
بعد التميز في أداء العمليات * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	3.641	3	1.214	2.941	.036
	Within Groups		54.480	132	.413		
	Total		58.121	135			
تميز الأداء الكلي * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	3.686	3	1.229	3.549	.016
	Within Groups		45.698	132	.346		
	Total		49.385	135			
الكلي * المشاركة في الدورات التدريبية	Between Groups	(Combined)	3.395	3	1.132	4.706	.004
	Within Groups		31.742	132	.240		
	Total		35.137	135			

Report

طبيعة الدخل		البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة .التغيير .الكلي	بعد ثقافة تميز الأداء	بعد .تميز .أداء .القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي	الكلي
راضي	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	Std. Deviation	.44259	.61317	.60472	.60537	.88152	.47587	.68461	.82151	.63949	.63949	.55188	.47736
	Mean	3.6916	3.6406	3.7684	3.8316	3.4228	3.6794	3.6884	3.5351	3.7053	3.7053	3.7031	3.6887
غير راضي	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	.52430	.63035	.79682	.64369	.95381	.51707	.85437	.80113	.68142	.68142	.67095	.53670
	Mean	3.3244	3.5819	3.5993	3.6341	2.9553	3.4239	3.2829	3.0894	3.5087	3.5087	3.3933	3.4118
Total	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136

	Std. Deviation	.49643	.61664	.66994	.62146	.92574	.50075	.75994	.83798	.65615	.65615	.60482	.51017
	Mean	3.5809	3.6229	3.7174	3.7721	3.2819	3.6023	3.5662	3.4007	3.6460	3.6460	3.6097	3.6052

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الثقافي	136	3.5809	.49643	.04257
البعد الهيكلي	136	3.6229	.61664	.05288
البعد الاستراتيجي	136	3.7174	.66994	.05745
البعد التكنولوجي	136	3.7721	.62146	.05329
البعد الانسانى	136	3.2819	.92574	.07938
ادرة. التغيير. الكلي	136	3.6023	.50075	.04294
بعد ثقافة تميز الأداء	136	3.5662	.75994	.06516
بعد. تميز. أداء. القادة	136	3.4007	.83798	.07186
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	136	3.6460	.65615	.05626
بعد التميز في أداء العمليات	136	3.6460	.65615	.05626
تميز الأداء الكلي	136	3.6097	.60482	.05186
الكلي	136	3.6052	.51017	.04375

Correlations

			تقوم إدارة التغيير في الشركة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	نجاح إدارة التغيير يتطلب من المنظمة الاقتناع بضرورة التغيير ووعي الأفراد العاملين بأهمية تطبيقها	تعمل المنظمة على استحداث أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم مع توجهات وأذواق المستهلكين المتغيرة باستمرار	تقوم المنظمة بتهيئة جميع الظروف لضمان نجاح برامج التغيير	نجاح إدارة التغيير في المنظمة قائم على دافعية الأفراد العاملين وشعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي في المنظمة	تتعامل المنظمة مع إدارة التغيير على أنها أمر حتمي لمسايرة الظروف التي يفرضها عالم الأعمال المعاصر	تحدث مواجهة التغيير بسبب الخوف من المجهول والخوف من فقدان المركز والنفوذ	ترجع أسباب فشل عملية التغيير الى تعارضها مع ثقافة المنظمة وأصولها	تقوم المنظمة بالتدريب الكافي للأفراد العاملين بما يتوافق مع الوضع الجديد	تقوم المنظمة بالتنبؤ والاستعداد المسبق لإحداث برامج التغيير بما يتوافق مع الظروف البيئية الجديدة	البعد الثقافي
Spearman's rho	تقوم إدارة التغيير في الشركة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	Correlation Coefficient	1.000	.223**	.279**	.409**	.285**	.278**	-.116-	-.039-	.263**	.254**	.538**
		Sig. (2-tailed)	.	.009	.001	.000	.001	.001	.177	.652	.002	.003	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	نجاح إدارة التغيير يتطلب من المنظمة الاقتناع بضرورة التغيير ووعي الأفراد العاملين بأهمية تطبيقها	Correlation Coefficient	.223**	1.000	.099	.117	.344**	.111	.054	.018	.046	.001	.302**
		Sig. (2-tailed)	.009	.	.249	.174	.000	.199	.534	.837	.591	.986	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	تعمل المنظمة على استحداث أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم مع توجهات وأذواق المستهلكين المتغيرة باستمرار	Correlation Coefficient	.279**	.099	1.000	.449**	.246**	.238**	.164	.014	.094	.187*	.550**
		Sig. (2-tailed)	.001	.249	.	.000	.004	.005	.057	.870	.277	.030	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	تقوم المنظمة بتهيئة جميع الظروف لضمان نجاح برامج التغيير	Correlation Coefficient	.409**	.117	.449**	1.000	.343**	.281**	-.077-	.050	.350**	.458**	.671**
		Sig. (2-tailed)	.000	.174	.000	.	.000	.001	.372	.562	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	نجاح إدارة التغيير في المنظمة قائم على دافعية الأفراد العاملين وشعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي في المنظمة	Correlation Coefficient	.285**	.344**	.246**	.343**	1.000	.196*	.065	.010	.259**	.201*	.567**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.004	.000	.	.022	.453	.912	.002	.019	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	تتعامل المنظمة مع إدارة التغيير على أنها أمر حتمي لمسايرة الظروف التي يفرضها عالم الأعمال المعاصر	Correlation Coefficient	.278**	.111	.238**	.281**	.196*	1.000	.036	.056	.242**	.284**	.494**
		Sig. (2-tailed)	.001	.199	.005	.001	.022	.	.677	.516	.005	.001	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	تحدث مواجهة التغيير بسبب الخوف من المجهول والخوف من فقدان المركز والنفوذ	Correlation Coefficient	-.116-	.054	.164	-.077-	.065	.036	1.000	.176*	-.017-	-.075-	.249**
		Sig. (2-tailed)	.177	.534	.057	.372	.453	.677	.	.041	.848	.386	.003
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	ترجع أسباب فشل عملية التغيير الى تعارضها مع ثقافة المنظمة وأصولها	Correlation Coefficient	-.039-	.018	.014	.050	.010	.056	.176*	1.000	.073	.006	.244**

		Sig. (2-tailed)	.652	.837	.870	.562	.912	.516	.041	.	.397	.945	.004
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	تقوم المنظمة بالتدريب الكافي للأفراد العاملين بما يتوافق مع الوضع الجديد	Correlation Coefficient	.263**	.046	.094	.350**	.259**	.242**	-.017-	.073	1.000	.530**	.590**
		Sig. (2-tailed)	.002	.591	.277	.000	.002	.005	.848	.397	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	تقوم المنظمة بالتنبؤ والاستعداد المسبق لإحداث برامج التغيير بما يتوافق مع الظروف البيئية الجديدة	Correlation Coefficient	.254**	.001	.187*	.458**	.201*	.284**	-.075-	.006	.530**	1.000	.597**
		Sig. (2-tailed)	.003	.986	.030	.000	.019	.001	.386	.945	.000	.	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	البعد الثقافي	Correlation Coefficient	.538**	.302**	.550**	.671**	.567**	.494**	.249**	.244**	.590**	.597**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.004	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد	يساهم الهيكل التنظيمي في إدارة برامج التغيير في المنظمة	يسمح الهيكل التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة بالاطلاع الجيد بكل ما يتعلق بوظائفهم، التغيرات الحاصلة في المنظمة وأساليب العمل	تعمل المنظمة على إجراء تعديلات في سياسات وأساليب العمل المتبعة في إنجاز العمل كلما اقتضت الضرورة	تساعد القواعد القانونية واللوائح التنظيمية المشجعة للتغيير على سهولة انجاز الأعمال في المنظمة	يؤثر الهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة	يساعد الهيكل التنظيمي في المنظمة على التعامل مع ظروف العمل المتغيرة باستمرار	البعد الهيكلي
Spearman's rho	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد	Correlation Coefficient	1.000	.511**	.327**	.279**	.118	.229**	.291**	.581**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.173	.007	.001	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	يساهم الهيكل التنظيمي في إدارة برامج التغيير في المنظمة	Correlation Coefficient	.511**	1.000	.423**	.366**	.299**	.278**	.333**	.665**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.001	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	يسمح الهيكل التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة بالاطلاع الجيد بكل ما يتعلق بوظائفهم، التغيرات الحاصلة في المنظمة وأساليب العمل	Correlation Coefficient	.327**	.423**	1.000	.458**	.262**	.326**	.319**	.709**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.002	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تعمل المنظمة على إجراء تعديلات في سياسات وأساليب العمل المتبعة في إنجاز العمل كلما اقتضت الضرورة	Correlation Coefficient	.279**	.366**	.458**	1.000	.229**	.296**	.290**	.626**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.	.007	.000	.001	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تساعد القواعد القانونية واللوائح التنظيمية المشجعة للتغيير على سهولة انجاز الأعمال في المنظمة	Correlation Coefficient	.118	.299**	.262**	.229**	1.000	.013	.159	.403**
		Sig. (2-tailed)	.173	.000	.002	.007	.	.881	.065	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	يؤثر الهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة	Correlation Coefficient	.229**	.278**	.326**	.296**	.013	1.000	.442**	.620**
		Sig. (2-tailed)	.007	.001	.000	.000	.881	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	يساعد الهيكل التنظيمي في المنظمة على التعامل مع ظروف العمل المتغيرة باستمرار	Correlation Coefficient	.291**	.333**	.319**	.290**	.159	.442**	1.000	.642**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.065	.000	.	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	البعد الهيكلي	Correlation Coefficient	.581**	.665**	.709**	.626**	.403**	.620**	.642**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			تقوم المنظمة بتحديد الرؤية والهدف من إحداث برامج التغيير	تعتبر المنظمة برامج التغيير عنصر أساسي لنجاحها وتأقلمها مع المتغيرات والظروف الحاصلة مستقبلا	تتوقف جودة القرارات المتخذة على كفاءة ومهارة الأفراد القائمين على احداث برامج التغيير	تساهم إدارة التغيير في المنظمة من الحد من الأخطاء وتقليص نسب الهدر والضياع	تطبق برامج التغيير التي تحدثها المنظمة من قبل فريق متخصص من داخل وخارج المنظمة	تمثل إدارة التغيير في المنظمة الاستراتيجية الجوهرية للوصول الى رضا العميل الداخلي والخارجي	تساهم إدارة التغيير في زيادة خبرة الأفراد العاملين، مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية	البعد الاستراتيجي
Spearman's rho	تقوم المنظمة بتحديد الرؤية والهدف من إحداث برامج التغيير	Correlation Coefficient	1.000	.575**	.360**	.294**	.261**	.375**	.487**	.679**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.002	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تعتبر المنظمة برامج التغيير عنصر أساسي لنجاحها وتأقلمها مع المتغيرات والظروف الحاصلة مستقبلا	Correlation Coefficient	.575**	1.000	.422**	.325**	.254**	.414**	.480**	.723**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.003	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تتوقف جودة القرارات المتخذة على كفاءة ومهارة الأفراد القائمين على احداث برامج التغيير	Correlation Coefficient	.360**	.422**	1.000	.448**	.117	.302**	.349**	.623**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.176	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تساهم إدارة التغيير في المنظمة من الحد من الأخطاء وتقليص نسب الهدر والضياع	Correlation Coefficient	.294**	.325**	.448**	1.000	.437**	.310**	.287**	.640**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.	.000	.000	.001	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تطبق برامج التغيير التي تحدثها المنظمة من قبل فريق متخصص من داخل وخارج المنظمة	Correlation Coefficient	.261**	.254**	.117	.437**	1.000	.222**	.397**	.550**
		Sig. (2-tailed)	.002	.003	.176	.000	.	.009	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تمثل إدارة التغيير في المنظمة الاستراتيجية الجوهرية للوصول الى رضا العميل الداخلي والخارجي	Correlation Coefficient	.375**	.414**	.302**	.310**	.222**	1.000	.564**	.644**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.009	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تساهم إدارة التغيير في زيادة خبرة الأفراد العاملين، مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية	Correlation Coefficient	.487**	.480**	.349**	.287**	.397**	.564**	1.000	.723**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	البعد الاستراتيجي	Correlation Coefficient	.679**	.723**	.623**	.640**	.550**	.644**	.723**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			تستخدم المنظمة تكنولوجيات حديثة متعددة الخصائص في مجال احداث برامج التغيير	تقوم المنظمة بتدريب العاملين وتكوينهم وفق احتياجاتها للتغيير التكنولوجي	تقوم المنظمة بالتغيير في الهياكل والأنظمة الإدارية التي تتعامل مع التكنولوجيات الحديثة	تهدف إدارة التغيير الى التخلص الجذري من العمل الورقي من خلال استخدام أنظمة الحاسب الآلي	تقوم المنظمة بدورات تدريبية للأفراد العاملين للتكيف مع الأوضاع الجديدة	تلعب التكنولوجيات الحديثة دورا مهم في بث روح التجديد والانتعاش في عملية احداث التغيير	تساعد التكنولوجيا في التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات الغير ضرورية	البعد التكنولوجي
Spearman's rho	تستخدم المنظمة تكنولوجيات حديثة متعددة الخصائص في مجال احداث برامج التغيير	Correlation Coefficient	1.000	.439**	.430**	.402**	.358**	.329**	.287**	.662**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تقوم المنظمة بتدريب العاملين وتكوينهم وفق احتياجاتها للتغيير التكنولوجي	Correlation Coefficient	.439**	1.000	.431**	.248**	.451**	.291**	.406**	.643**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.004	.000	.001	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136

	تقوم المنظمة بالتغيير في الهياكل والأنظمة الإدارية التي تتعامل مع التكنولوجيات الحديثة	Correlation Coefficient	.430**	.431**	1.000	.407**	.353**	.289**	.273**	.627**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.001	.001	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تهدف إدارة التغيير الى التخلص الجذري من العمل الورقي من خلال استخدام أنظمة الحاسب الآلي	Correlation Coefficient	.402**	.248**	.407**	1.000	.116	.154	.216*	.566**
		Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.	.179	.074	.012	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تقوم المنظمة بدورات تدريبية للأفراد العاملين للتكيف مع الأوضاع الجديدة	Correlation Coefficient	.358**	.451**	.353**	.116	1.000	.464**	.293**	.622**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.179	.	.000	.001	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تلعب التكنولوجيات الحديثة دورا مهم في بث روح التجديد والانتعاش في عملية احداث التغيير	Correlation Coefficient	.329**	.291**	.289**	.154	.464**	1.000	.444**	.630**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.074	.000	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تساعد التكنولوجيا في التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات الغير ضرورية	Correlation Coefficient	.287**	.406**	.273**	.216*	.293**	.444**	1.000	.627**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.012	.001	.000	.	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	البعد التكنولوجي	Correlation Coefficient	.662**	.643**	.627**	.566**	.622**	.630**	.627**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			تبني ثقافة التميز تساعد المنظمة في تحسين أنشطتها بشكل مستمر	ترسخ المنظمة مفاهيم الجودة في ذهنية الأفراد العاملين في جميع مراحل تكوينهم وتدريبهم بهدف جعله من عادات وتقاليد المنظمة التي لا يمكن التنازل عنها	ترتبط عملية التميز في أداء المنظمة بقدرة المنتج أو الخدمة على مطابقة المواصفات التي يطلبها الزبون	تقوم المنظمة بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف التي تسعى الى تحقيقها	تتبنى المنظمة أساليب وطرق عمل جديدة تمكن من تحقيق التميز في الأداء	بعد ثقافة تميز الأداء
Spearman's rho	تبني ثقافة التميز تساعد المنظمة في تحسين أنشطتها بشكل مستمر	Correlation Coefficient	1.000	.500**	.599**	.401**	.362**	.711**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	ترسخ المنظمة مفاهيم الجودة في ذهنية الأفراد العاملين فى جميع مراحل تكوينهم وتدريبهم بهدف جعله من عادات وتقاليد المنظمة التي لا يمكن التنازل عنها	Correlation Coefficient	.500**	1.000	.512**	.447**	.432**	.725**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	ترتبط عملية التميز في أداء المنظمة بقدرة المنتج أو الخدمة على مطابقة المواصفات التي يطلبها الزبون	Correlation Coefficient	.599**	.512**	1.000	.554**	.421**	.759**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	تقوم المنظمة بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف التي تسعى الى تحقيقها	Correlation Coefficient	.401**	.447**	.554**	1.000	.590**	.764**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	تتبنى المنظمة أساليب وطرق عمل جديدة تمكن من تحقيق التميز في الأداء	Correlation Coefficient	.362**	.432**	.421**	.590**	1.000	.795**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	بعد ثقافة تميز الأداء	Correlation Coefficient	.711**	.725**	.759**	.764**	.795**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			يحرص القادة على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة	يشارك القائد في مختلف النشاطات والفعاليات التي تقوم بها المنظمة	يستثمر القائد كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المنظمة وتوجيه الأفراد العاملين نحو العمل بموجبها	يتميز القائد في المنظمة بقدرته على تغيير الأفكار ومنهجية القيادة كل ما تطلب الأمر ذلك	يتصف القائد بالحماس والدافعية بالقضايا المتعلقة بتحقيق التميز في المنظمة	يحرص القائد في المنظمة على تحسين المهارات الفردية، الخلفيات التعليمية والثقافية الملاءمة لتحقيق التميز في أداء المنظمة	بعد .تميز. أداء .القادة
Spearman's rho	يحرص القادة على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة	Correlation Coefficient	1.000	.485**	.488**	.565**	.400**	.487**	.742**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	يشارك القائد في مختلف النشاطات والفعاليات التي تقوم بها المنظمة	Correlation Coefficient	.485**	1.000	.455**	.423**	.409**	.347**	.634**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	يستثمر القائد كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المنظمة وتوجيه الأفراد العاملين نحو العمل بموجبها	Correlation Coefficient	.488**	.455**	1.000	.658**	.580**	.532**	.762**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	يتميز القائد في المنظمة بقدرته على تغيير الأفكار ومنهجية القيادة كل ما تطلب الأمر ذلك	Correlation Coefficient	.565**	.423**	.658**	1.000	.680**	.701**	.864**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	يتصف القائد بالحماس والدافعية بالقضايا المتعلقة بتحقيق التميز في المنظمة	Correlation Coefficient	.400**	.409**	.580**	.680**	1.000	.643**	.786**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	يحرص القائد فى المنظمة على تحسين المهارات الفردية، الخلفيات التعليمية والثقافية الملاءمة لتحقيق التميز في أداء المنظمة	Correlation Coefficient	.487**	.347**	.532**	.701**	.643**	1.000	.811**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	بعد. تميز. أداء. القادة	Correlation Coefficient	.742**	.634**	.762**	.864**	.786**	.811**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			يتميز الفرد العامل في المنظمة بأخذ المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية	تساهم المشاركة والعمل الجماعي للأفراد العاملين في خلق أفكار إبداعية التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز في أدائها	يتطلب العمل الجماعي في المنظمة دراسة سلوك الأفراد العاملين وتوجيهه نحو تحقيق التميز	تساهم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد العاملين	تعتمد المنظمة على أسلوب تمكين الأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار	يركز التمكين في المنظمة على القدرات الفعلية للأفراد العاملين في حل المشاكل التي تواجههم	تطبق المنظمة سياسة الاتصال لمناقشة القرارات وكل ما يتعلق بالمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين أثناء أداء مهامهم	بعد تميز أداء الأفراد العاملين
Spearman's rho	يتميز الفرد العامل في المنظمة بأخذ المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية	Correlation Coefficient	1.000	.524**	.435**	.371**	.177*	.309**	.305**	.660**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.039	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	تساهم المشاركة والعمل الجماعي للأفراد العاملين في خلق أفكار إبداعية التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز في أدائها	Correlation Coefficient	.524**	1.000	.500**	.386**	.317**	.177*	.314**	.607**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.039	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136	136
	يتطلب العمل الجماعي في المنظمة دراسة سلوك الأفراد العاملين وتوجيهه نحو تحقيق التميز	Correlation Coefficient	.435**	.500**	1.000	.548**	.305**	.359**	.205*	.647**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.017	.000
	N	136	136	136	136	136	136	136	136
تساهم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد العاملين	Correlation Coefficient	.371**	.386**	.548**	1.000	.404**	.346**	.272**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.001	.000
	N	136	136	136	136	136	136	136	136
تعتمد المنظمة على أسلوب تمكين الأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	.177*	.317**	.305**	.404**	1.000	.425**	.328**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.039	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	136	136	136	136	136	136	136	136
يركز التمكين في المنظمة على القدرات الفعلية للأفراد العاملين في حل المشاكل التي تواجههم	Correlation Coefficient	.309**	.177*	.359**	.346**	.425**	1.000	.453**	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	136	136	136	136	136	136	136	136
تطبق المنظمة سياسة الاتصال لمناقشة القرارات وكل ما يتعلق بالمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين أثناء أداء مهامهم	Correlation Coefficient	.305**	.314**	.205*	.272**	.328**	.453**	1.000	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.017	.001	.000	.000	.	.000
	N	136	136	136	136	136	136	136	136
بعد تميز أداء الأفراد العاملين	Correlation Coefficient	.660**	.607**	.647**	.690**	.634**	.686**	.590**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	136	136	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			تقوم المنظمة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمختلف عملياتها المتعلقة بالجودة في منتجاتها وفق تطلعات زبائنها ، مع الاستجابة للتغيرات الحاصلة	تقوم المنظمة بترتيب أولويات انجاز عملياتها بشكل مستمر	تعمل المنظمة على تصميم المنتجات والخدمات بهدف تقليل الفاقد من الجهد وهدر للوقت	تقوم المنظمة بتقييم وتقويم العمليات المختلفة باستخدام الأساليب والأسس العلمية	تعمل المنظمة بشكل مستمر على تحسين عملياتها من خلال تسيير الكفاءات وتنميتها	معيار الجودة السائد في المنظمة هو تحقيق مبدأ عدم وجود أي خطأ في مختلف عملياتها	بعد التميز في أداء العمليات
Spearman's rho	تقوم المنظمة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمختلف عملياتها المتعلقة بالجودة في منتجاتها وفق تطلعات زبائنها ، مع الاستجابة للتغيرات الحاصلة	Correlation Coefficient	1.000	.557**	.570**	.445**	.436**	.205*	.404**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.017	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	تقوم المنظمة بترتيب أولويات انجاز عملياتها بشكل مستمر	Correlation Coefficient	.557**	1.000	.472**	.413**	.411**	.169*	.487**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.050	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	تعمل المنظمة على تصميم المنتجات والخدمات بهدف تقليل الفاقد من الجهد وهدر للوقت	Correlation Coefficient	.570**	.472**	1.000	.530**	.422**	.418**	.399**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136

	تقوم المنظمة بتقييم وتقويم العمليات المختلفة باستخدام الأساليب والأسس العلمية	Correlation Coefficient	.445**	.413**	.530**	1.000	.530**	.374**	.426**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	تعمل المنظمة بشكل مستمر على تحسين عملياتها من خلال تسيير الكفاءات وتنميتها	Correlation Coefficient	.436**	.411**	.422**	.530**	1.000	.453**	.358**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136	136
	معيار الجودة السائد في المنظمة هو تحقيق مبدأ عدم وجود أي خطأ في مختلف عملياتها	Correlation Coefficient	.205*	.169*	.418**	.374**	.453**	1.000	.214*
		Sig. (2-tailed)	.017	.050	.000	.000	.000	.	.012
		N	136	136	136	136	136	136	136
	بعد التميز في أداء العمليات	Correlation Coefficient	.404**	.487**	.399**	.426**	.358**	.214*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.
		N	136	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			البعد الثقافي	البعد الهيكلي	البعد الاستراتيجي	البعد التكنولوجي	البعد الانساني	ادرة. التغيير. الكلي
Spearman's rho	البعد الثقافي	Correlation Coefficient	1.000	.446**	.452**	.448**	.612**	.788**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	البعد الهيكلي	Correlation Coefficient	.446**	1.000	.542**	.411**	.398**	.682**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	البعد الاستراتيجي	Correlation Coefficient	.452**	.542**	1.000	.402**	.443**	.727**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	البعد التكنولوجي	Correlation Coefficient	.448**	.411**	.402**	1.000	.559**	.720**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	البعد الانساني	Correlation Coefficient	.612**	.398**	.443**	.559**	1.000	.812**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	136	136	136	136	136	136
	ادرة. التغيير. الكلي	Correlation Coefficient	.788**	.682**	.727**	.720**	.812**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			بعد ثقافة تميز الأداء	بعد. تميز. أداء. القادة	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	بعد التميز في أداء العمليات	تميز الأداء الكلي
Spearman's rho	بعد ثقافة تميز الأداء	Correlation Coefficient	1.000	.643**	.556**	.556**	.802**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136
	بعد. تميز. أداء. القادة	Correlation Coefficient	.643**	1.000	.572**	.572**	.861**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	136	136	136	136	136
	بعد تميز أداء الأفراد العاملين	Correlation Coefficient	.556**	.572**	1.000	1.000**	.814**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.	.000
		N	136	136	136	136	136

	بعد التميز في أداء العمليات	Correlation Coefficient	.556**	.572**	1.000**	1.000	.814**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.	.000
		N	136	136	136	136	136
	تميز الأداء الكلي	Correlation Coefficient	.802**	.861**	.814**	.814**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			ادرة. التغيير. الكلي	تميز الأداء الكلي	الكلي
Spearman's rho	ادرة. التغيير. الكلي	Correlation Coefficient	1.000	.751**	.936**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	136	136	136
	تميز الأداء الكلي	Correlation Coefficient	.751**	1.000	.924**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	136	136	136
	الكلي	Correlation Coefficient	.936**	.924**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	136	136	136

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثالثة دكتوراه (LMD)

تخصص: إدارة أعمال

استبانة الدراسة

الى السيد/ة المحترم /ة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها من أجل نيل شهادة الدكتوراه، والتي تندرج ضمن متطلبات البحث على المعرفة تحت عنوان :" **دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات " –دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية – للفترة (2012–2020)** وعليه نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا دمتم في رعاية العلم والمعرفة.

إعداد الطالبة:

– نورة بوعلاقة

إشراف الدكتور:

– عبد الرزاق سلام

السنة الجامعية : 2019–2020

القسم الأول : البيانات الشخصية :

يهدف هذا التقسيم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي شركة الكهرباء والغاز بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

1 . الجنس : ذكر ☐ **أنثى** ☐

2 . العمر : أقل من 30 سنة ☐ **من 30 إلى أقل من 40 سنة** ☐

من 40 سنة الى 50سنة ☐ **أكثر من 50 سنة** ☐

3 . المؤهل العلمي : بكالوريا ☐ **تقني سامي** ☐ **ليسانس** ☐

ماستر ☐ **ماجستير** ☐ **دكتوراه** ☐ **أخرى** ☐

4 . مجال الوظيفة الحالية : أعمال إدارية إشرافيه ☐ **أعمال إدارية غير إشرافيه** ☐

أعمال أخرى ☐

5 . سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ **من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات** ☐

من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ **أكبر من 15 سنة** ☐

6. الحالة الاجتماعية: الحالة الاجتماعية لأفراد العينة: أعزب ☐ **متزوج** ☐ **مطلق** ☐

أرمل ☐

7. المشاركة في الدورات التدريبية: لم أشارك ☐ **شاركت مرة** ☐ **مرتين** ☐

أكثر من مرتين ☐

8. طبيعة الدخل: راضي ☐ **غير راضي** ☐

القسم الثاني : محاور الاستبانة :

المحور الأول : إدارة التغيير

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات تطبيق إدارة التغيير في شركة الكهرباء والغاز ، و المرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، بناء على الواقع الحالي لخبرتكم في الشركة وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك :

الرقم	أبعاد إدارة التغيير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ- البعد الثقافي					
01	تقوم إدارة التغيير في الشركة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة					
02	نجاح إدارة التغيير يتطلب من المنظمة الاقتناع بضرورة التغيير ووعي الأفراد العاملين بأهمية تطبيقها					
03	تعمل المنظمة على استحداث أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم مع توجهات وأذواق المستهلكين المتغيرة باستمرار					
04	تقوم المنظمة بتهيئة جميع الظروف لضمان نجاح برامج التغيير					
05	نجاح إدارة التغيير في المنظمة قائم على دافعية الأفراد العاملين وشعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي في المنظمة					
06	تتعامل المنظمة مع إدارة التغيير على أنها أمر حتمي لمسايرة الظروف التي يفرضها عالم الأعمال المعاصر					

07	تحدث مواجهة التغيير بسبب الخوف من المجهول والخوف من فقدان المركز والنفوذ					
08	ترجع أسباب فشل عملية التغيير الى تعارضها مع ثقافة المنظمة وأصولها					
09	تقوم المنظمة بالتدريب الكافي للأفراد العاملين بما يتوافق مع الوضع الجديد					
10	تقوم المنظمة بالتنبؤ والاستعداد المسبق لإحداث برامج التغيير بما يتوافق مع الظروف البيئية الجديدة					
ب- البعد الهيكلي						
11	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد					
12	يساهم الهيكل التنظيمي في إدارة برامج التغيير في المنظمة					
13	يسمح الهيكل التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة بالاطلاع الجيد بكل ما يتعلق بوظائفهم، التغيرات الحاصلة في المنظمة وأساليب العمل					
14	تعمل المنظمة على إجراء تعديلات في سياسات وأساليب العمل المتبعة في إنجاز العمل كلما اقتضت الضرورة					
15	تساعد القواعد القانونية واللوائح التنظيمية المشجعة للتغيير على سهولة انجاز الأعمال في المنظمة					
16	يؤثر الهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة					
17	يساعد الهيكل التنظيمي في المنظمة على					

	التعامل مع ظروف العمل المتغيرة باستمرار					
ت- البعد الاستراتيجي						
18	تقوم المنظمة بتحديد الرؤية والهدف من إحداث برامج التغيير					
19	تعتبر المنظمة برامج التغيير عنصر أساسي لنجاحها وتأقلمها مع المتغيرات والظروف الحاصلة مستقبلا					
20	تتوقف جودة القرارات المتخذة على كفاءة ومهارة الأفراد القائمين على احداث برامج التغيير					
21	تساهم إدارة التغيير في المنظمة من الحد من الأخطاء وتقليص نسب الهدر والضياع					
22	تطبق برامج التغيير التي تحدثها المنظمة من قبل فريق متخصص من داخل وخارج المنظمة					
23	تمثل إدارة التغيير في المنظمة الاستراتيجية الجوهرية للوصول الى رضا العميل الداخلي والخارجي					
24	تساهم إدارة التغيير في زيادة خبرة الأفراد العاملين، مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية					
ج- البعد التكنولوجي						
25	تستخدم المنظمة تكنولوجيات حديثة متعددة الخصائص في مجال احداث برامج التغيير					
26	تقوم المنظمة بتدريب العاملين وتكوينهم وفق احتياجاتها للتغيير التكنولوجي					
27	تقوم المنظمة بالتغيير في الهياكل والأنظمة الإدارية التي تتعامل مع التكنولوجيات الحديثة					

28	تهدف إدارة التغيير الى التخلص الجذري من العمل الورقي من خلال استخدام أنظمة الحاسب الآلي					
29	تقوم المنظمة بدورات تدريبية للأفراد العاملين للتكيف مع الأوضاع الجديدة					
30	تلعب التكنولوجيات الحديثة دورا مهم في بث روح التجديد والانتعاش في عملية احداث التغيير					
31	تساعد التكنولوجيا في التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات الغير ضرورية					
ح- البعد الإنساني						
32	تراعي المنظمة جميع العوامل والمؤثرات التي تدفع الأفراد العاملين الى قبول برامج التغيير وبذل المزيد من الجهد في أداء العمل					
33	يشجع المدير الأفراد المشاركين في برامج التغيير ويمنحهم صلاحيات أوسع في تحمل مسؤولياتهم					
34	تهدف برامج التغيير في المنظمة الى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وايجاد الاندماج الوظيفي					
35	يقوم المدير بمكافئة الأفراد العاملين الذين ساهموا في انجاح برامج التغيير، بالإضافة الى الثناء على مجهوداتهم					
36	يعتبر المدير آراء الأفراد العاملين بمثابة الرغبة في الاستجابة الى تطلعات المنظمة					
37	تساهم برامج التغيير في المنظمة من زيادة الدافعية نحو تحقيق الكفاءة الذاتية والمهارات العالية للأفراد العاملين					

المحور الثاني : تميز الأداء

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تحقيق التميز في شركة الكهرباء والغاز والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	أبعاد تميز الأداء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ- بعد ثقافة تميز الأداء					
01	تبني ثقافة التميز تساعد المنظمة في تحسين أنشطتها بشكل مستمر					
02	ترسخ المنظمة مفاهيم الجودة في ذهنية الأفراد العاملين في جميع مراحل تكوينهم وتدريبهم بهدف جعله من عادات وتقاليد المنظمة التي لا يمكن التنازل عنها					
03	ترتبط عملية التميز في أداء المنظمة بقدرة المنتج أو الخدمة على مطابقة المواصفات التي يطلبها الزبون					
04	تقوم المنظمة بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف التي تسعى الى تحقيقها					
05	تتبنى المنظمة أساليب وطرق عمل جديدة تمكن من تحقيق التميز في الأداء					
	ب- بعد تميز أداء القادة					
06	يحرص القادة على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة					
07	يشارك القائد في مختلف النشاطات والفعاليات التي تقوم بها المنظمة					

08	يستثمر القائد كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المنظمة وتوجيه الأفراد العاملين نحو العمل بموجبها					
09	يتميز القائد في المنظمة بقدرته على تغيير الأفكار ومنهجية القيادة كل ما تطلب الأمر ذلك					
10	يتصف القائد بالحماس والدافعية بالقضايا المتعلقة بتحقيق التميز في المنظمة					
11	يحرص القائد في المنظمة على تحسين المهارات الفردية، الخلفيات التعليمية والثقافية الملاءمة لتحقيق التميز في أداء المنظمة					
ت– بعد تميز أداء الأفراد العاملين						
12	يتميز الفرد العامل في المنظمة بأخذ المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية					
13	تساهم المشاركة والعمل الجماعي للأفراد العاملين في خلق أفكار إبداعية التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز في أدائها					
14	يتطلب العمل الجماعي في المنظمة دراسة سلوك الأفراد العاملين وتوجيهه نحو تحقيق التميز					
15	تساهم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد العاملين					

16	تعتمد المنظمة على أسلوب تمكين الأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار					
17	يركز التمكين في المنظمة على القدرات الفعلية للأفراد العاملين في حل المشاكل التي تواجههم					
18	تطبق المنظمة سياسة الاتصال لمناقشة القرارات وكل ما يتعلق بالمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين أثناء أداء مهامهم					
ث– بعد التميز في أداء العمليات						
19	تقوم المنظمة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمختلف عملياتها المتعلقة بالجودة في منتجاتها وفق تطلعات زبائنها ، مع الاستجابة للتغيرات الحاصلة					
20	تقوم المنظمة بترتيب أولويات انجاز عملياتها بشكل مستمر					
21	تعمل المنظمة على تصميم المنتجات والخدمات بهدف تقليل الفاقد من الجهد وهدر للوقت					
22	تقوم المنظمة بتقييم وتقويم العمليات المختلفة باستخدام الأساليب والأسس العلمية					
23	تعمل المنظمة بشكل مستمر على تحسين عملياتها من خلال تسيير الكفاءات وتنميتها					
24	معيار الجودة السائد في المنظمة هو تحقيق مبدأ عدم وجود أي خطأ في مختلف عملياتها					

شاكرين لكم حسن تعاونكم.