



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

سنة ثانية ماستر علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الرقم التسلسلي: ...../2022

الموضوع:

التغير التنظيمي وعلاقته بأداء المورد البشري

دراسة حالة شركة سوناطراك SP3

ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة: الماستر: تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. بومدين مخلوف

إعداد الطالب:

توفيق بن يطو

- أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. محمد سفيان بداوي	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	رئيسا
د. بومدين مخلوف	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. منير قندوز	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مناقشا

أولا وقبل كل شيء نشكر الله ونحمده على توفيقه  
لي لإنجاز هذا العمل الذي بذلة فيه أقصى جهودي  
وبعد نتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور بومدين  
الذي اشرف على هذه الدراسة ولم يبخل علي  
بالتوجيهات و النصائح المفيدة ، كما اتقدم  
بالشكر أيضا إلى كل عمال ومسيري مؤسسة sp3  
وفي الأخير نشكر كل من ساهم معي من قريب  
أو بعيد على إنجاز هذا العمل المتواضع

و كما اهدي هذا العمل الى والدي الام و الأب حفظهم الله عز وجل

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن علاقة التغيير التنظيمي و ما يحتوي من عدة ابعاد منها التغيير التطوري و الاستراتيجي و الوظيفي و الدور الذي يلعبه كل منهما سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وضمان بقائها واستمرارها في أداء نشاطها وتحقيق النتائج المرغوبة إما بالنسبة للمورد البشري فيظهر جليا دور التغيير التنظيمي و ابعاده بشكل عام من خلال رفع وتحسين أدائه وتنمية مهاراته وقدراته و ذلك من خلال عدة جوانب تركز على التغيير النوعي للأفراد اعتمادا على برامج التدريب وتكوين لرفع مهارات وقدرات العاملين وإدراك النقائص التي تكون كانوا يعانون منها عند أداء لوظائفهم ومهامهم. كما يمكن أيضا التغيير في أنظمة الحوافز وجعلها أكثر ملائمة لرغبات وتطلعات العاملين وملائمة لأهم المستجدات الحاصلة و ذلك لان التحفيز يتغير كما تتغير ميولاتهم و رغباتهم بتغير الوقت و الظروف والأشخاص وطبيعة العمل فكثير ما يكون نقص في أداء الموارد البشرية نتيجة ضعف نظام الحوافز وعدم فعاليته لذلك يجب على الإدارة المنظمة القيام بتقويم دوري لنظام الحوافز وتجديده وفقا لمتطلبات كما يمكن أيضا إحداث التغيير في أنماط القيادة من أنماط تسلطية غير مهتمة بالعاملين إلى أنماط مشاركة ومهتمة بالعاملين وهذا ما حاولنا إثباته في الجانب التطبيقي من خلال التربص الذي قمنا بإجرائه في شركة سونا طراك sp3 و الذي توصلنا من خلاله إلى إثبات الدراسة.

## Résumé :

Cette étude visait à essayer de donner une image claire de la relation du changement organisationnel et de ce qu'il contient à partir de plusieurs dimensions, y compris le changement évolutif, stratégique et fonctionnel et le rôle que chacun joue pour l'organisation en lui permettant de s'adapter aux changements environnementaux, et assurer sa survie et sa continuité dans l'exercice de son activité et l'obtention de résultats souhaitables. En ce qui concerne la ressource humaine, le rôle du changement organisationnel et de ses dimensions en général est évident à travers l'élévation et l'amélioration de ses performances et le développement de ses compétences et capacités à travers plusieurs aspects basés sur le changement qualitatif des individus en fonction de la formation et des programmes de formation pour élever les compétences et les capacités des travailleurs et se rendre compte des lacunes dont ils souffraient lors de l'exercice de leurs fonctions et responsabilités.

Il est également possible de modifier les systèmes d'incitation et de les rendre plus appropriés aux désirs et aux aspirations des travailleurs et aux évolutions les plus importantes en cours, car la motivation change à mesure que leurs tendances et leurs désirs changent avec le temps, les circonstances, les personnes, et la nature du travail. L'administration organisée devrait procéder à une évaluation périodique du système d'incitation et de son renouvellement en fonction des besoins.

Il est également possible de faire évoluer les styles de leadership de modèles autoritaires qui ne s'intéressent pas aux travailleurs à des modèles de participation et intéressés par les travailleurs, et c'est ce que nous avons essayé de prouver dans l'aspect pratique à travers la formation que nous avons menée à Société sonatrach sp3, à travers laquelle nous avons atteint la preuve de l'étude.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	<b>الفصل التمهيدي : التأسيس المفاهيمي و المنهجي للدراسة</b>
	<b>المبحث الاول : التأسيس المفاهيمي للدراسة</b>
01	اشكالية الدراسة
02	فرضيات الدراسة
03	الدراسات السابقة
04	أسباب و أهمية الدراسة
05	اهداف و حدود الدراسة
06	المقاربة النظرية
	<b>المبحث الثاني : التأسيس المنهجي للدراسة الميدانية</b>
08	منهج الدراسة
09	مصادر جمع البيانات
	<b>الفصل الثاني : أساسيات حول التغيير التنظيمي</b>
13	<b>المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي</b>
14	مفهوم التغيير التنظيمي و اهم خصائصه
16	اسس و مراحل التغيير التنظيمي
18	اهداف التغيير التنظيمي
	<b>المبحث الثاني : ابعاد و جوانب التغيير التنظيمي</b>
21	انواع التغيير التنظيمي و اهم مداخله
23	اسباب التغيير التنظيمي و دوافعه
26	عوامل نجاح التغيير التنظيمي و اسباب فشله .
	<b>الفصل الثالث : عموميات حول أداء المورد البشري</b>
31	<b>المبحث الاول : ماهية الاداء</b>
32	مفهوم الاداء و عناصره و محدداته
35	العوامل المؤثرة في الاداء

	<b>المبحث الثاني : تقييم الاداء</b>
38	مفهوم تقييم الاداء و اهم خطواته
40	الطرق الاساسية لتقييم الاداء
44	اهداف و اهمية تقييم الاداء
	<b>المبحث الثالث : تحسين الاداء اعتمادا على التغيير التنظيمي</b>
46	مفهوم تحسين الاداء و خطواته
50	التغيير في انظمة الحوافز و برامج التدريب
51	التغيير في نمط القيادة و علاقته بتحسين الاداء
	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية "شركة سونا طراك" بالمسيطة</b>
ملحق	المبحث الاول : ماهية شركة سونا طراك sp3 بالمسيطة
ملحق	لمحة تاريخية عن الشركة
ملحق	الهيكل التنظيمي للشركة
	<b>المبحث الثاني : تحليل النتائج البيانات</b>
56	الاساليب الاحصائية
59	عرض و تحليل نتائج الدراسة
66	النتائج العامة
68	خاتمة
70	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	توزيع افراد عينة الدراسة الجنس	01
57	توزيع افراد عينة الدراسة السن	02
58	توزيع افراد عينة الدراسة المستوى التعليمي	03
58	توزيع افراد عينة الدراسة الوظيفة	04
59	التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة	05
60	ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ	06
61	يوضح مصفوفة ارتباطات محاور الاستبيان مع درجته الكلية	07

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	المراحل الثلاث للتغيير التنظيمي حسب " كيرت لوين	01
17	مداخل التغيير التنظيمي	02
33	محددات الاداء	03
34	العوامل المؤثرة على الاداء	04
45	عملية تقييم الاداء بالطريقة الترتيب الرقمي او الرمزي	05

# مقدمة

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الراهن مما جعل المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة كلها ، من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية فالتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات واهتمامات الممارسين المختصين والخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء فقد فرضت هذه التغييرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حد سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية البحث عن كيفية التعايش مع متطلبات المحيط واللجوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير المستمرة ، ومنه إن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع هذا التغيير .

فالتنظيم والمورد البشري عنصرين من أهم مقومات التنمية والتحديث لما لهما من تأثير على مستويات الأداء ، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب لذلك ، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية إضافة إلى أن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم يعد من العناصر المهمة التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق سنقوم بدراسة ميدانية في "مؤسسة سونا طراك" حول الدور الهام و الكبير الذي يقوم به التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري حيث وضعنا محتوى يشمل على مجموعة من الفصول و المباحث حيث تناولنا في الفصل الاول الإطار المفاهيمي و المنهجي للدراسة و تناولنا في الفصل الثاني اساسيات حول التغير التنظيمي و وخصصنا الفصل الثالث لعموميات حول الاداء المورد البشري و الفصل الاخير يخص الدراسة التطبيقية في "مؤسسة سونا طراك" .

اضافة الى تحليل البيانات و المعلومات و النتائج العامة للدراسة احصائيا و سوسولوجيا .

## الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي و المنهجي للدراسة

### المبحث الأول : التأسيس المفاهيمي للدراسة

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- الدراسات السابقة
- 4- اسباب و اهمية الدراسة
- 5- اهداف و حدود الدراسة
- 6- المقاربة النظرية

### المبحث الثاني : التأسيس المنهجي للدراسة الميدانية

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجتمع الدراسة البحثية
- 3- مصادر جمع البيانات
- 4- الاساليب الاحصائية

## المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي للدراسة.

## I. اشكالية الدراسة:

في سياق التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في شتى الحقول سواء الاقتصادية أو السياسة أو القانونية أو الاجتماعية أو الثقافية زيادة على توسع الاسواق وتوسع نطاق النشاطات والأعمال الدولية والعولمة وظهور التكتلات الاقتصادية والتحالفات الإستراتيجي وتزايد حجم التجارة الخارجية الأمر الذي أدى الى ازدياد حجم المنافسة بين المؤسسات من جهة اضافية الى الكم الهائل المعروض من المنتجات مما يجعل المستهلك لا يتردد في الانتقال بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين ، دون إن ننسى الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تؤثر على نشاط المنظمة مما يجعل هذه الأخيرة تتخذ عدد من الإجراءات والحلول التي تمكنها من الصمود في مختلف هذه المؤثرات والضغوطات ومن بين هذه الحلول التي تلجأ إليها لتغير التنظيمي والذي يعد من أهم السبل والطرق التي تنتهجها المنظمة لتحقيق التكيف والتلاؤم والتوازن مع البيئة المحيطة ومواكبة مختلف التطورات والمستجدات وضمان استمراريتها وبقائها في الأسواق وزيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح.

فالأداء بالنسبة للمورد البشري يمثل مدى انجاز الفرد لمختلف الاعمال والمهام المكلف بها، الا أن هناك عدة مؤثرات وعوامل تؤثر على الفرد عند قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية وهي مرتبطة بالفرد كقلة خبرته ونقص مهارته ومؤهلاته ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المنظمة وظروف العامل المادية ، وهذا الامر يستوجب على المنظمة القيام بعملية تقييم لأداء مواردها البشرية فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن التوصل الى نتائج هامة تساعد على التعرف على الاشخاص الذين لديهم أداء متميز مقارنة بزملائهم في العمل وبالتالي مكافأتهم أو ترقيتهم على أدائهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، وأيضا على الأشخاص الذين لديهم أداء متدني مقارنة بزملائهم ومن ثم اتخاذ الإجراءات والحلول اللازمة التي من شأنها رفع وتحسين الأداء ، ولهذا يجب أن تتم عملية تقييم الأداء وفقا لأسس وبمبادئ واضحة وعادلة بعيدا عن التحيزات والاعتبارات الشخصية حتى تكون هناك عدالة في منح الترقيات والمكافئات ، كما يكون هناك تحديد واضح للاحتياجات التدريبية وأهم أنواع برامج التدريب اللازمة لتحسين الأداء و هنا تظهر الحاجة للتغيير

التنظيمي باعتبارها وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمنظمة.

ومن خلال التغيير التنظيمي باعتباره عامل فعال ومساعد على تحسين الأداء وخصوصا اداء المورد البشري وهذا من خلال عدة ابعاد ومؤشرات للتغيير التنظيمي وعلاقتها بأبعاد ومؤشرات اداء المورد البشري حيث ان التغيير التطوري الذي يركز على قدرة الفرد على التقدم واستعمال نظام التدريب والحوافز من اجل تحسين جودة العمل وهذا لتحقيق الكفاءة و الاتقان في العمل ، وكذلك التغيير الاستراتيجي من حيث العوامل الداخلية والخارجية والرؤية في تحقيق الاهداف في انتاجية العمل اي المخرجات و المدخلات ونوعية العمل اما التغيير الوظيفي الذي يعتمد على الانظمة الجديدة و الاجراءات والطرق و الاساليب الفنية و الادارية في اكتشاف ابتكارات المورد البشري كالتخيل والتفكير وغيرها.

وعلى ضوء هذا التحليل يمكننا طرح مايلي: ما دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري؟

• الاسئلة الفرعية:

- 1- ما دور التغيير التطوري في تحسين جودة العمل ؟
- 2- ما علاقة التغيير الاستراتيجي بإنتاجية العمل ؟
- 3- ما دور التغيير الوظيفي في تطوير ابتكارات العمل ؟

II. فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

التغيير التنظيمي له دورا كبير في تحسين أداء المورد البشري .

• الفرضيات الفرعية:

- 1- للتغيير التطوري دورا هام في تحسين انتاجية العمل
- 2- للتغيير الاستراتيجي علاقة بالإنتاجية العمل.
- 3- يواجه التغيير الوظيفي العديدة من الصعوبات والعراقيل في تطوير الابتكارات في العمل

## III. الدراسات السابقة:

• علاوي عبد الفتاح : اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال 2012/2013.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تجديد اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وتوصل الباحث الى أن اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال:

-التغيير في البرامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل ، لأنه من خلال التدريب يمكن احداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين ويكون عند التدريب تماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب .

-ان ارفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظرا لتغيير طرائق تحفيز العاملين بتغيير الوقت والظروف وطبيعة العمل .

-ان تأثير القائد على المورد البشري لا يستمد من سلطة رسمية بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغيرات في مشاعره وعواطفه لذلك لا تحتاج المنظمة لتوفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في السلوكيات الافراد لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية .

• بلحمو خولة : مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغييرات مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة اكلي محمد اولحاج ، البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وقسم علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال 2013 / 2014.

توصلت الباحثة من خلال الدراسة التي تأسست بها حول مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغييرات

-ان التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه وهادف يسعى لتكيف المنظمة مع بيئتها وذلك بالانتقال من حالة الى حالة أفضل من سابقتها .

-تغيير مقاومة التغيير امر حتمي لما قد يسببه التغيير من ارباك و ازعاج وتوتر داخلي فهي تغيير استجابة سلوكية طبيعة اتجاه ما يعبر خطر متوقع.

-هناك مجموعة من الاساليب التي بإمكانها معالجة وتخفيض مقاومة التغيير ومن أهمها الاتصال بحث يهدف توعية الافراد بأهمية التغيير وحدوده ويتيح مناقشة الافكار والمسائل و المطروحة .

• سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

،جامعة منتوية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، . 2011/2010

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى انه وبالرغم من كثرة الابحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي إلا انه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث نتيجة تجدد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة اليه .

كما توصل الباحث من خلال الدراسة الى ان احد أهم مفاتيح نجاح التغيير هو العنصر البشري من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة ومن جهة اخرى قيادة التغيير وما تتطلبه من مهارات وقدرات تكفي لتحقيق التغيير كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في التغيير .

#### IV. أهمية وأسباب اختيار الدراسة:

❖ اسباب اختيار الموضوع :

• أسباب ذاتية :

- محاولة ابراز الدور الفعال للتغيير التنظيمي في تحقيق التكيف و التلاؤم مع البيئة المحيطة وتحقيق التوازن ورفع مستوى الأداء .

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتجديد و التطوير وتحسين الأداء باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المنظمة من تحقيق الأفضل وبناء مزايا تنافسية
- محاولة توضيح أهم مقومات التغيير التنظيمي داخل المنظمة وبيان أهم العراقيل التي تؤدي إلى فشله و اتخاذ الاجراءات اللازمة حيال ذلك .
- اسباب موضوعية :
- يعد هذا الموضوع من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال التنظيم كونه يمثل استراتيجية تساعد المنظمة على البقاء و الاستمرار و التوسع اكثر .
- موضوع التغيير التنظيمي موضوع غني و متنوع و رغم العديد من الدراسات التي تناولت عن هذا الموضوع مزال هذا الموضوع من المواضيع الحديثة يمكن التوسع أكثر في دراسته والبحث أكثر فيه .
- ❖ أهمية الدراسة :
- ان التغيير التنظيمي يمكن المنظمة من مواكبة كل ما هو جديد ومتطور سواء من خلال تطوير وتحسين نوعية منتجاتها أو استحداث اساليب وطرق عمل متطورة وأكثر فعالية الامر الذي يساعد على التخلي عن الاعمال الروتينية و مواكبة آخر التطورات
- توضيح دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين و تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبني برامج التكوين و التدريب الاكثر فعالية بالإضافة الى اعتماد نظام الحوافز التي من شأنها دفع واستنهاض فهم العاملين لبذل مجهودات اكبر.
- محاولة التوصل الى حقيقة ان التغييرات مفروضة من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.
- .V أهداف وحدود الدراسة:
- ❖ اهداف الدراسة :
- التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- معرفة دور التغيير التطوري في تحسين جودة العمل .
- علاقة التغيير الاستراتيجي بإنتاجية العمل .
- دور التغيير الوظيفي في تطوير ابتكارات العمل .

- التوصل لحلول وتوصيات تجعل من التغيير التنظيمي عملية مقبولة للعاملين ولإدارة على حد سواء.

- محاولة توضيح أهم العوامل المؤدية إلى انجاح التغيير التنظيمي وأهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل برامج التغيير .

- محاولة تأكيد ان نجاح التغيير التنظيمي تكون من خلال تعاون الادارة والعاملين في تنفيذ التغيير .

❖ حدود الدراسة :

● الحدود الزمنية و المكانية : تم اجاء هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022/2021 في الفترة الممتدة من شهر فيفري الى شهر جوان من سنة 2022 في مؤسسة سونا طراك SP3 المسيلة .

● الحدود الموضوعية : تطرقنا في هذا الموضوع إلى الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري ورفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم من اجل الوصول الى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وبتالي الوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة .

.VI تحديد مفاهيم الدراسة:

- التغيير التنظيمي : هو عملية مقصودة تقوم من خلال المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فعاليتها .

- الأداء : يعبر مفهوم الأداء عن الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و ادراك الحور او المهام والذي يشير الى درجة اتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد .

- الموارد البشرية : وهم جميع افراد المنظمة من اطارات ومسيرين ومديرين وعمال التنفيذ ويعتبر المورد البشري أهم موردرات تعتمد عليه المنظمة لتحقيق اهدافها .

.VII المقاربة النظرية:

يعتبر الإطار النظري للدراسة بمثابة المدخل الذي من خلاله يمكن للباحث تناول ظاهرة معينة بالدراسة بأسلوب علمي يجنبه الخلط الذي كثيرا ما يقع فيه العديد من الباحثين.

وفي هذه الدراسة سنعتمد " على النسق الاجتماعي "عند بارسونز حيث يقرر أن هناك نسقا اجتماعيا يقوم فيه الافراد بأفعال تجاه بعضهم البعض ، وهذه الأفعال عادة ما تكون منظمة لأن الافراد في النسق يشتركون سوى في الاعتقاد في قيم معينة وفي أساليب مناسبة للسلوك ، وبعض هذه القيم يمكن أن نسميها معايير ، والذين يتبعون هذه المعايير يتصرفون بشكل متشابه في المواقف المتشابهة ، وهذا ما يحقق الانتظام في المجتمع أو ما نسميه التوازن الاجتماعي وهذا التوازن في غاية الأهمية بالنسبة للمجتمع ، ويحقق هذا الأخير ويتم المحافظة علىه عن طريق أسلوبين هما :التنشئة الاجتماعية ، والضبط الاجتماعي ، والأسلوبين مكملين لبعضهما البعض وهدفهما جعل الأشخاص في المجتمع ينصاعون للمعايير التي توجد بالنسق الاجتماعي فإذا ما فشلت التنشئة الاجتماعية في جعل الأشخاص يتبعون المعايير فإن الضبط الاجتماعي يجبرهم على ذلك.

وقد ذهب بارسونز في نظريته عن " النسق الاجتماعي Social System إلى القول بأن لكل مستوى من مستويات الأنساق الاجتماعية مشكلاته النوعية التي تميزه عن غيره من الأنساق ، فعندما تحدث بارسونز عن طريقة عمل النسق الاجتماعي ذكر أن كل نسق لا بد أن يجد حلا لعدد من المشكلات ، أو أن يواجه على الأقل أربع مشكلات أو شروط أساسية لكي يستمر في البقاء.

وقد أطلق بارسونز على هذه المشكلات أو الشروط اسم الملزمات الوظيفية Functional requisits أو المتطلبات الوظيفية Functional imperativer<sup>1</sup> ( ايان كريب ص 74 )

وهي :

أ -التكيف Adaptation

ب -تحقيق الهدف Goal Attainment

ج -التكامل Intégration

د -المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر Pattern maintenance et tension

management:

ويطلب التكيف مع البيئة أن يقوم النسق الاجتماعي بتأمين التسهيلات و الوسائل الاقتصادية الضرورية لحياة أعضاء المجتمع ، وتوزيها من خلال النسق.

### المبحث الثاني : التأسيس المنهجي للدراسة

I. **منهج الدراسة :** ان اختيار منهج من المناهج في البحوث العلمية ومنها البحوث الاجتماعية لا يتم إلا وفق طبيعة الموضوع المبحوث ، وبخاصة ان غالبية علماء المنهجية يتفقون على ان منهج البحث الوصفي يعد من اكثر مناهج البحث مناسبة للعلوم الاجتماعية<sup>1</sup> ( صلاح مصطفى الفوال ) ص 115 .

و لتحقق الدراسة اهدافها وتتأكد من مدى صدق فرضياتها دعت الاجراءات المنهجية والفنية في خصم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف طبيعة اداء المورد البشري التي يتجلى من خلال معاينة الانتاجية في العمل من مخرجات و مدخلات ونوعية العمل ، كذلك معاينة جودة العمل مثلا الكفاءة و الاتقان ، وملاحظة الابتكار في العمل من التفكير والتخيل والفعالية والاختراع غدى بذلك هذا المنحى المنهجي المنوال الكافي لتحسين اداء المورد البشري في المؤسسات من خلال اخلاقة السنة عقلنة فئة العمل التنظيمي .

### II. مجتمع الدراسة البحثية : مؤسسة سونا طراك SP3 المسيلة

نظرا لوجود صعوبة في تحديد نوع العينة في المنطقة التي سنجري عليها البحث SP3 فضلنا ان نقوم باستجواب كل العمال وعددهم يتراوح ما بين 25 الى 50 عامل موزعين حسب نوع الوظيفة.

وتمشيا مع الاهداف البحثية الرامية لبناء وتنمية اداء المورد البشري تبلور المعايير التالية:

**المعيار الاول :** التعمق في اليات التغيير التطوري كآلية لتضمين قدرة الفرد على التقدم وتحفيزه وتدريبه

**المعيار الثاني :** التعمق في اليات التغيير الاستراتيجي كآلية لتضمين الرؤية و الاهداف والقضايا والعوامل الداخلية والخارجية

**المعيار الثالث :** الوقوف على اليات التغيير الوظيفي كآلية لتضمين الطرق و الاساليب الفنية و الادارية و الانظمة الجديد

**المعيار الرابع :** التعمق في تحديد اليات انتاجية العمل كآلية لتضمين المخرجات و المدخلات ونوعية العمل

**المعيار الخامس:** التعمق على اليات جودة العمل كآلية لتضمين الكفاءات و الاتقان في العمل .

**المعيار السادس :** الوقوف على اليات الابتكار في العمل كاترسيمة منهجية معرفية لتحقيق مزيدا من الفعالية والاختراع والتفكير .

**في ضوء هذا المعايير بلورت المعطيات البحثية المستويات التالية:**

**المستوى الاول :** اختار فئات عاملة لها قدره على التقدم والتطور في العمل

**المستوى الثاني :** اختيار فئات عمالية استفادة من التحفيز والتدريب اكتسبت مهارات جديدة لتأدية العمل

**المستوى الثالث :** اختيار فئات عمالية تسعى الى تحقيق الاهداف والرؤية في القضايا المتعلقة بالمؤسسة

**المستوى الرابع :** اختيار فئات عمالية تدرك العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل

**المستوى الخامس :** اختيار فئات عمالية لها القدرة على تطبيق الاجراءات و الانظمة الجديدة في المؤسسة

**المستوى السادس :** اختيار فئات عمالية تحسن الطرق و الاساليب الفنية و الادارية داخل المؤسسة

**المستوى السابع :** اختيار فئات عمالية تساهم في مخرجات و مدخلات العمل

**المستوى الثامن :** اختيار فئات عمالية تتميز بالكفاءة في العمل

**المستوى التاسع :** اختيار فئات عمالية تتقن العمل

**المستوى العاشر :** اختيار فئات عمالية لها ميزة في التخيل والتفكير اثناء العمل

**المستوى الحادي عشر :** اختيار فئات عمالية فعالة ومخترعة في العمل

## 1- ادوات جمع البيانات

- **الملاحظة:** تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة فلا يقتصر استخدامها على علم دون الآخر فكما انها قد استخدمت في الماضي تستخدم في الحاضر ، بغض النظر عن تطور الاساليب التكنولوجية الاخرى ويعرفها " محمد طلعت عيسى " :  
على انها الاداة الاولية لجمع المعلومات ، وهي النواة التي يمكن الاعتماد عليها للوصول الى المعرفة العلمية والملاحظة في ابسط صورها ، وهي النظر الى الاشياء و ادراك الحالة التي هي عليها<sup>1</sup> ( عبد الله محمد ع/الرحمن ) ص70.

و قد استخدمنا الملاحظة لكشف وفهم و ادراك كل ماهو غامض عن موضوع دراستنا وهذا من اجل جمع ماهو مطالب من معلومات وبيانات المتعلقة بموضوعنا وكانت ملاحظتنا مركزة حول:

- كيفية سير العمل داخل الورشات الصناعية وداخل الادارة
- كيفية تطبيق الطرق و الاساليب الفنية و الادارية في مجال العمل
- النظر المستقبلية التي تعتمد عليها مؤسسة سونا طراك المتعلقة في تحديث الاجهزة و الالات بطرق متطورة
- النظر المستقبلية التي تعتمد عليها مؤسسة سونا طراك المتعلقة في تغيير والبحث على الكفاءات الخاصة بالموظفين
- مدى استغلال العمال لوسائل الانتاج بطريقة جيدة ومحكمة
- لاحظنا كذلك المؤسسة تعتمد على الجانب الامني والسلامة المهنية بطريقة متطورة وبالرغم من هذا فإنها تسعى دائما للتغيير والتجديد والبحث عن الطرق والوسائل المتطورة
- تمتع كل العمال بمستوى علمي وخبرة في مجال عملهم
- وجدنا المؤسسة لها برامج متمثلة في التدريب والتحفيز لدى العمال

- **المقابلة:** للمقابلة اهمية لا تقل عن اهمية التي تتمتع بها الملاحظة كوسيلة لجمع البيانات وفي دراستنا استخدمنا هذه الاداة نظرا لميزتها المتعددة ومرونتها ونظرا لقيمتها في البحوث الاجتماعية اي الحصول على معلومات كافية عن الظاهرة التي تدرسها، فالمقابلة هي عبارة عن حوار يدور

بين شخصين حيث يسعى القائم بالمقابلة الى طرح الاسئلة ويقوم الطرف الاخر بتدعيم الباحث بالمعلومات بشكل صارم<sup>1</sup> (Madeleine grawit P 693).

و الظروف التي اجريت فيها المقابلة حيث تم مقابلة مع السيد : حميد ناصر رئيس مصلحة الادارة والوسائل وكانت المقابلة اولا حديث مختصر على موضوع دراستنا المتمثل في التغيير التنظيمي في تحسين المورد البشري وكما اشرنا الى انا كل المعلومات التي يدلي بها رئيس المصلحة تستخدم فقط لأغراض علمية بحتة .

وبعدها وضعنا مجموعة من الاسئلة المفتوحة التي يتراوح عددها 20 سؤال متعلقة بموضوع دراستنا ولمزيد من التوضيح فقد وضعنا دليل هذه الاسئلة في الملاحق .

• **الاستمارة :** الاستمارة هي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الاسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الاجابة عليها سواء سجلت هذه الاجابات بعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث او سجلت بمعرفة الباحث نفسه<sup>1</sup> ( علي عبد الرزاق حلبي ) ص 286 .

و يتمثل محتوى الاستمارة في المحاور التالية:

**المحور الاول :** اسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث من 01 الى 04 سؤال .

**المحور الثاني:** اسئلة متعلقة بالتغيير التنظيمي من 05 الى 12 سؤال .

**المحور الثالث :** اسئلة متعلقة بالأداء من 13 الى 17 سؤال .

**المحور الرابع :** اسئلة متعلقة دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء من 18 الى 24 سؤال .

**المحور الخامس :** اسئلة متعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة مفادها " يواجه التغيير الوظيفي العديدة من

الصعوبات والعراقيل في تطوير الابتكارات في العمل" من 28 الى 34 سؤال .

و لمزيد من التوضيح فقد وضعنا دليل اسئلة الاستمارة في الملاحق .



## الفصل الثاني : اساسيات حول التغيير التنظيمي

تمهيد

### المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي و اهم خصائصه
- 2- اسس و مراحل التغيير التنظيمي
- 3- اهداف التغيير التنظيمي

### المبحث الثاني : ابعاد و جوانب التغيير التنظيمي

- 1- انواع التغيير التنظيمي و اهم مداخله
- 2- اسباب التغيير التنظيمي و دوافعه
- 3- عوامل نجاح التغيير التنظيمي و اسباب فشله .

خلاصة

## المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي

**تمهيد :** شغل مفهوم التغيير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب من خلال الدراسات التي اجريت حول هذا الموضوع بالإضافة الى اهتمام العيادي من المنظمات الاعمال به خاصة تلك المنظمات التي تعيش و تنشط وسط منافسة حادة زيادة على التقلبات و التطورات التي تفرضها البيئة المحيطة و التي تتميز بالحركية و عدم الثبات ، كلها عوامل تضع المنظمة امام حتمية القيام بالتغيير التنظيمي و الذي اصبح امر ضروريا لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه وذلك لأنه يمثل وسيلة المنظمة للاستثمار في نشاطها و تحقيق النمو والتطور و التكيف و التلاؤم اكثر مع محيطها وسيلة المنظمة لمواكبة مختلف التطورات و المستجدات الحاصلة و مواكبة العصرنة اكثر ، لذلك اصبح وجوبا على المنظمة تبني التغيير التنظيمي في اعمالها و نشاطاتها و التي يجب ان تتم وفق اسس و ضوابط معينة وفق مراحل و خطوات تضمن السير الحسن للتغيير و تؤدي الى تجسيدها على ارض الواقع ز تحقيق النتائج المرجوة فنجاح التغيير مرهون بمدى وضوح اهدافه ومشاركة في تنفيذه من قبل الادارة و العاملين ، لذلك يجب على ادارة المنظمة التعامل مع كل ما من شأنه ان يعيق تنفيذ برامج التغيير بالخصوص ما يعرف بمقاومة التغيير التي قد يقوم بها بعض الافراد نتيجة تخوفهم مما ستسفر عليه التغيير مستقبلا او تعارض التغيير مع مصالحهم او لأسباب اخرى و في هذا الصميم ينبغي وضع التدابير و الاجراءات اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير و العمل على اقناع الاطراف المعرضة الاهداف التي سيحققها سواء للعاملين او المنظمة وبالتالي للتغيير بحاجة و ضرورة المنظمة للتغيير و تصبح الاطراف المعارضة للتغيير مؤيدة و تعونهم على انجازه .

## 1. مفهوم التغيير التنظيمي و خصائصه :

- اولا مفهوم التغيير : هناك عدة تعريفات للتغيير نذكر منها :

التغيير هو استجابة و نتيجة طبيعة للحراك و النمو الذي يحدث في منظمات الاعمال و القدرة على التكيف و الاستجابة ، و هو حالة طبيعة في حياة الافراد و كذلك المنظمات حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ<sup>1</sup> (ناصر جردات ص

كما يعرف أيضا بأنه الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير انطلاقا من الإيمان بحركية البيئة و تعقيدها المستمرين<sup>2</sup> (احسان حلاب دهش ص 666) ، بالإضافة لاعتباره عملية للتجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة و منع التراجع ،و إزالة الصدا و إزالة الجليد على النظم و اللوائح.

كما يعرفه الباحث روبنسون بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فاعلية ، و بالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها و نكتشف الأمور بصورة مستقرة<sup>3</sup> ( سيد سالم عرفة ص 17 )

- ثانيا خصائص التغيير :

- التغيير امر حتمي : يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي و ضروري و لازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور و الأشياء فلا شيء يبقى على حاله و دوام الحال من المحال و يتجلى هذا الأمر في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة و ليس استثناء فالعصر الذي تحيى فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير و الديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية ، السياسية ، الاقتصادية ، القانونية ، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير.
- التغيير حركة تفاعلية : أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة و أن المنظمة بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستمر.
- التغيير عملية مستمرة : هناك قاعدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية كما قد يكون سريانه منظما كجريان الماء أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية و قد يكون بطيئا أو سريعا ، جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة و الاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية و خارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر.

• التغيير عملية شاملة : إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يفرض بالنظرة الكلية و الشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تدير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها و هو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي و التنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كما أن النظرة النظامية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة و متفاعلة بأن التغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.

- ثالثا تعريف التغيير التنظيمي :

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي و تنوعت حسب رؤية و فهم الباحثين لعملية التغيير التنظيمي و عموما نذكر التعريفات التالية للتغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها<sup>1</sup> ( طاهر محسن الغالبي ص 41 ) .

كما يعتبر بأنه هو التغيير المخطط و الهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل ، كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل و تجديد عماليتها من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل<sup>2</sup> ( سيد سالم عرفة ص 90 ) .

- رابعا خصائص التغيير التنظيمي :

يمكن إجمال الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي فيما يلي<sup>3</sup> ( ناصر جردات ص 33/32 ):

1- يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط و الإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي و لا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد ، كما أن دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف عند التخطيط و التنفيذ فحسب بل يشمل توفير البيئة المناسبة للتغيير و التعلم و المخاطرة و تطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير و تنفيذه.

2- يتكون التغيير من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف .التخطيط ، العمل و أخيرا مرحلة

التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته

3- التغيير التنظيمي عملية مستمرة و عمل مخطط و مسؤولية إدارية و مبني على مفهوم النظم المفتوحة و يعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة.

## 2- اسس و مراحل التغيير التنظيمي

يقوم التغيير التنظيمي باعتباره عملية مخططة و مدروسة على مجموعة من الأسس و المراحل و التي يتم من خلالها تحديد النقائص و المشاكل التي تستلزم القيام بالتغيير و وضع الخطط اللازمة لذلك و توفير الإمكانيات و الوسائل و كذا كيفية إقناع الآخرين بضرورة القيام بالتغيير و عليه سنتطرق فيما يلي :

### • أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال منها <sup>1</sup> ( بلال خلف السكارنة ص 63 )

- يجب على المسئول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير و أن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها و أن يتعرف على بدء المشكلة و أسباب بقائها.
- يجب أن يدرك المسئول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير و الأسس التي تبنى عليها رغبته في إدخال تغيير معين , كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه و مواقفه و اتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير و أثر دوافعه على الآخرين فالمسئول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته و أن يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه و دوافعه واضحة و محددة بشكل دقيق.
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة و الكامنة لدى الأفراد و التي تدعم التغيير أو نقاومه حيث يركز المسئول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة و القوى المعيقة للتغيير.
- التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسئول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير.

فالمسئول قد يواجه مشكلة تقييم امكانياته و طاقاته الشخصية اللازم تقديمها من اجل دفع الاخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات.

- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة ,لأن السرية و الغموض يسببان الحيرة و القلق و يدعون الأفراد إلى المقاومة.
- افساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم و اعتراضهم اتجاه عملية التغيير بشكل صريح , فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة المقاومة.
- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل التغيير مستقرة و محافظة على استمراريتها وثباتها .
- الدعم و المساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.
- الاهتمام بجانب المعلومات ,حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القائد و الأفراد المتأثرين أمرا ضروريا ,و بالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير و الإجراءات المتعلقة به و النتائج التي ستترتب عليه.
- مراحل التغيير التنظيمي :

يقترح كيرت لوين أن التغيير مخطط و واع و هو عملية تتضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> (حريم حسين ص 376 )

- 1- المرحلة الأولى "إذابة الجليد:" و تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الجديدة ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية و مما يسهل و يساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي ، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية و انخفاض الأرباح و الاعتراف بوجود مشكلة ما ,و الإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة. و يعتبر الكثير من الكتاب و الباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير و أنه كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة و عدم إيلائها الاهتمام المناسب و تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافع لدى الفرد للتغيير و تعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات و الاتجاهات الحالية.

2- المرحلة الثانية "التغيير": "و في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب و مهارات و معارف جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير و تعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك ، و كل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف و أساليب و آراء و أفكار جديدة ، و يحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور و الأشياء بصورة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى مقاومة التغيير.

3- المرحلة الثالثة " إعادة التجميد ": "و هذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية ، و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره

بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في أساليب و طرق عملهم المعتادة ، و تصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و مرضية و يمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك و الاتجاهات الجديدة و بعد إظهارها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي و أسلوب النمذجة

لتعزيز استقرار التغيير و هو موضح في الشكل الموالي:

المرحلة الاولى
اذابة الجليد

الشكل رقم (01) : المراحل الثلاث للتغيير حسب

المرحلة الثالثة	"كي ر ت لوين"	المرحلة الثانية
اعادة التجميد		التغيير
- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - اجراء تعديلات بناء		- تغيير الناس و تغيير الاعمال و تغيير البناء التنظيمي اضافة الى تغيير التقنيات

- ايجاد الشعور بالحاجة الى التغيير
- تقليص المقاومة للتغيير



### 3- اهداف التغيير التنظيمي :

- هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من التغيير التنظيمي نذكر منها<sup>1</sup>: (ناصر جردات ص 34)
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها على البقاء و النمو .
- زيادة فدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل إنجاز الاهداف العامة للمنظمة .
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف ادارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الافراد العاملين و المجموعات في المنظمة .
- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.
- تحقيق درجة عالية من التعاون.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
- ترشيد النفقات.

-استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

-تطوير أنماط السلوك.

-استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

-تطوير أنماط السلوك.

و هناك أهداف أخرى للتغيير التنظيمي حيث تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام عملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة جديدة و مبدعة و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة و ذات أهداف و التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup> : ( خلف بلال السكارية ص 67 ) -  
التخلي :يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الإستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة.

- التخلي :عندما تتخلى المنظمة عن بعض الإستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف إلى تبني

استراتيجيات أو تكنولوجيات أو أساليب جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات الجديدة.

- التطور و التنمية تهدف منظمات الاعمال نم خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير و تنمية

استراتيجياتها و أساليبها و تنويع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها و ذلك من أجل البقاء و

الاستمرار .

- التحسين :من اجل ان تصبح المنظمة اكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف

المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات

العمال كذلك التحسين المستمر في اساليبها الادارية .

### المبحث الثاني : ابعاد و جوانب التغيير التنظيمي

تمهيد : يمكن تقسيم التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة إلى عدة أنواع اعتمادا على معايير معينة

كما أن له مداخل متعددة يمكن من خلالها التعرف على مجال التغيير و يكون التغيير ناشئ عن أسباب

و دوافع داخلية أو خارجية و يبقى على عاتق المنظمة اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لإنجاحه

تجنباً للعوامل التي قد تؤدي إلى فشله.

1- انواع التغيير التنظيمي و اهم مداخله

اولا : انواع التغيير التنظيمي :

يتطلب نجاح التغيير التنظيمي فهما لطبيعة التغيير و أنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب

المعيار المستخدم في التصنيف<sup>1</sup> ( سيد سالم ص 91- 92 ):

- التغيير الشامل و التغيير الجزئي :إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا نستطيع أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة و التغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة و الخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و أخرى لا مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العمال و غير ذلك.
- التغيير المادي و المعنوي : إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي و التغيير المعنوي مثل النفسي و الاجتماعي على سبيل المثال ،قد نجد المنظمات لديها معدات و أجهزة جديدة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية و هذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.
- التغيير السريع و التغيير التدريجي :يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته و هو يشمل التغيير البطيء و السريع و على الرغم من أن التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا من التغيير المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف .

ثانيا : مداخل التغيير التنظيمي :

- إن مجالات التغيير حظيت بالكثير من الدراسات و الأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي لأهميتها و يتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه،و سوف نستعرض مجالات التغيير التنظيمي في المداخل التالية<sup>2</sup>: ( جمال عبد الله محمد ص 64-65 ):

- المدخل الوظيفي :و يهتم بفلسفة و رسالة و أهداف و إستراتيجية المنظمة و يقصد بفلسفة المنظمة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها و تميزها عن المنشآت الأخرى و تمثل ثوابتها و يركز هذا المدخل على إحداث التغيير فيما يلي:
- تغيير فلسفة و رسالة المنظمة :إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات أو بشكل مستقل و إعادة تطوير الموارد و ترشيد

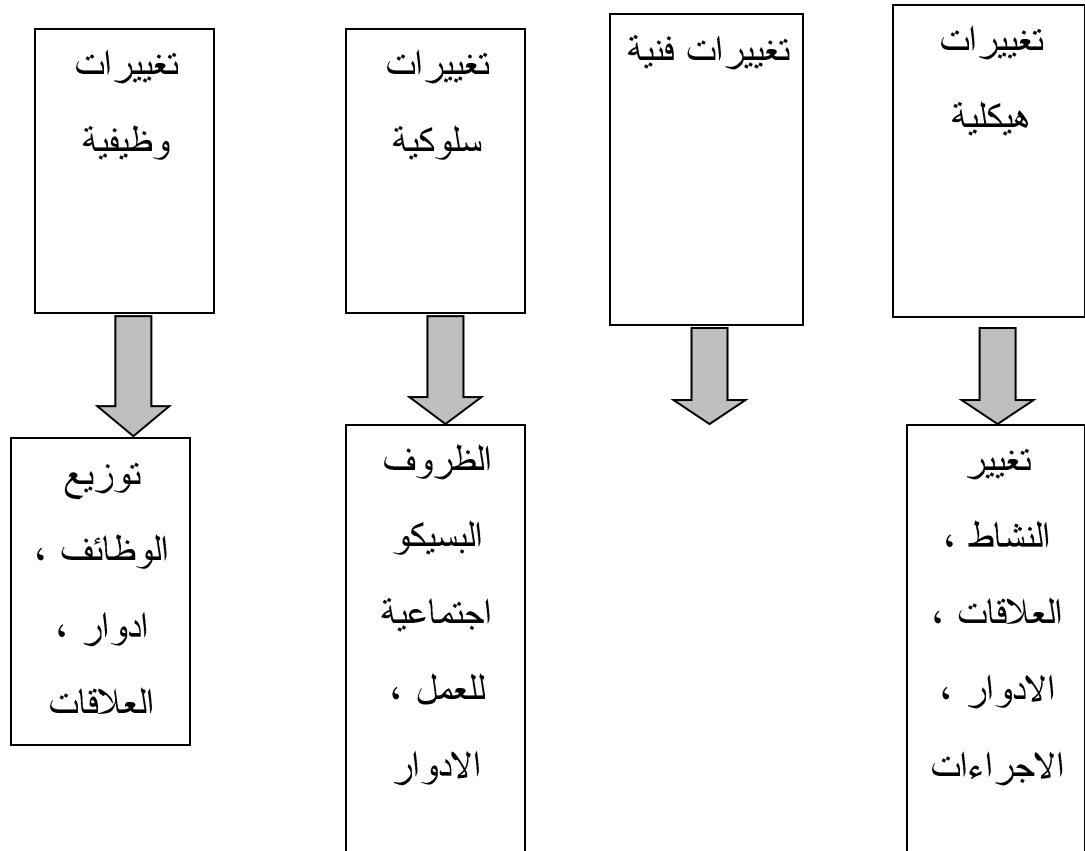
استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة و تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة و زيادة الإنتاج.

- تغيير الأهداف و الإستراتيجيات :تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و في الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف و استجابة لتغيرات البيئة المحيطة ,و قد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثل : التمايز ,أو التركيز أو القيادة في التكاليف.
- المدخل الإنساني :ركز الكثير من الكتاب و الباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتان هما:  
\*التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.  
\*التغيير النوعي للأفراد و ذلك بالتركيز على رفع المهارات و تنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.
- المدخل الهيكلي : و هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة و يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة و ما تضمنه من الأقسام و الفروع التي تتبعها و المحدد للمستويات التي تتدرج عليها و الاتصالات التي ينبغي أن تتعامل عن طريققتها و الانشطة التي تنهض بها، و للمستويات و الصلاحيات التي تعطى لها.
- المدخل التكنولوجي : و هو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إحداث التغيير من خلال إعادة ترتيب و تدفق العمل و على أنماط العمل و أساليبه و طرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات و أدوات و أساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء و وسائل و معدات و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.
- مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية : و يشمل تغيير المسافات و الترتيبات في موقع العمل ، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية و أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل و متطلبات التفاعل الرسمي و الحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل و التصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران و

التقسيمات الداخلية و فتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم كما يمكن للإدارة أن تغير كمية و أسلوب الإضاءة و درجات الحرارة و مستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث و الديكور.

و من خلال هذا الشكل سنحاول توضيح مداخل التغيير التنظيمي و ما يحتويه كل مدخل من مجالات يحدث فيها التغيير :

الشكل رقم 02 : مداخل التغيير التنظيمي



الوظيفية

المعارف ،  
ابتكارات  
المنتج ،  
طرق جديدة

المصدر : بلال خاف السكارنة ص 69

2- اسباب التغيير التنظيمي و دوافعه

تمهيد : هناك عدة أسباب و دوافع تحتم على المنظمة القيام بالتغيير التنظيمي ، تختلف هذه الأسباب حسب الظروف و حسب غاية المنظمة و بالتالي سنورد أهم أسباب التغيير التنظيمي و أهم دوافعه كما يلي:

اولا : اسباب التغيير : تتمثل اسبابه فيما يلي <sup>1</sup> ( سيد سالم عرفة ص 93- 94 ) :

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و سيادة روح التفاؤل و تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة الزمن.
- تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض و كلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و الشكل و المضمون.
- إثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب و إثارة الرغبات و تنمية الدوافع و الحوافز نحو الارتقاء و التقدم و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال الآتي:

\*عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها

\*عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج و العمل

\*التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة

- زيادة مستوى الأداء : يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي و الممارسات التشغيلية من خلال:

\*اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل الإسراف و الفاقد و الضائع.

\*معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل عمليات التحفيز و تحسين مناخ العمل

ثانيا : دوافع التغيير التنظيمي :

- الدوافع الخارجية : تعد الدوافع و القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من الدوافع

الداخلية لاتساع مجالها و صعوبة التنبؤ بأبعادها , و هذا أمر طبيعي نظرا للمتغيرات

المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة و عموما تتمثل الدوافع الخارجية فيما يلي<sup>1</sup> )

علاوي عبد الفتاح ص 22-23 )

- البيئة الاقتصادية : و تتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة و انفتاح الأسواق و انضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة إضافة إلى تغيرات أسعار الفائدة و أسعار ;العملات التي يتم الاستيراد و التصدير بها و و تغير معدلات التضخم ,تغير قواعد المنافسة أيضا بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت في أساليب و أنماط الإدارة في المنظمات و بالتالي دفعتها من المركزية و النظم البيروقراطية التي كانت تعمل بها إلى نظم أكثر مرونة و تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية .

- البيئة السياسية و القانونية :تكمُن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيود أو تهيبى فرصا مثل التغيرات في السياسة الحكومة المالية و النقدية أو وجود تغيرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة, و نتيجة لذلك تظهر فرص و تهديدات جديدة امام المنظمة مثل ظهور قوانين و تشريعات جديدة كقانون العمل ، الضمان الاجتماعي ، الضرائب.

- البيئة التكنولوجية : و تمثل أهم مصدر لإحداث التغيير و خاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة ، و من أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع إلى التغيير التقدم في وسائل المواصلات و الاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود الفاصلة بين الدول و تتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات و الآلات و ثورة المعلومات ، و نتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمة و أساليب و طرق عملها مع متطلبات التغيرات التكنولوجية.
- البيئة الاجتماعية : تتمثل في العادات و التقاليد و القيم و المبادئ و كذلك الاتجاهات و أنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في أذواق و رغبات المستهلكين و سيادة عصر التوجه للعميل و احترام المستهلك و العمل على إرضائه.
- البيئة الثقافية : تؤثر على قيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد كمرؤوسين و رؤساء و عملاء و موردين فتقافة المحيط لا تؤثر فقط على العاملين في سلوكهم و أساليبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة على الهيكل القائم و نمط الإدارة السائد و نظم الاتصالات و المعلومات و طرق الأفراد في حل المشكلات و اتخاذ القرارات.
- الدوافع الداخلية : تتمثل الدوافع الداخلية التي تؤدي بالمنظمة إلى القيام بالتغيير فيما يلي:
- أهداف جديدة :إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة و الوسائل لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الموارد و الإمكانيات.
- رسالة المنظمة :تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة ,فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها و عناصرها .
- انضمام أفراد جدد :إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار و خبرات و مهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات و ظهور أوضاع جديدة .عدم رضا العاملين :إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة و لهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا و إيجاد الحلول بإجراء التعديلات و التحسينات التي يطلبها العاملون.

- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى الأداء للمنظمة عليها البحث في الأسباب و القيام بالتعديلات أو التغييرات التي نم شأنها تحسين الأداء:<sup>2</sup>( ربحي مصطفى عليان ص 115 العمليات و الأنظمة: فهي تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير اللوائح و الإجراءات، أنظمة الاتصالات و أنظمة الرقابة على الجودة.
- الهيكل التنظيمي: إذ يتم إحداث التغيير نظرا لأن الهيكل التنظيمي لم يعد قادرا على التسيير و التنسيق مع المستويات التنظيمية الأخرى<sup>3</sup> ( ناصر جردات ص 44- 45 ) .

ثالثا: عوامل نجاح التغيير التنظيمي و أسباب فشله

- هناك عوامل تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي كما أن هناك عوامل وراء فشل التغيير التنظيمي.

#### 1- عوامل نجاح التغيير التنظيمي :

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على انجاح برامج التغيير تتمثل في<sup>3</sup> ( سيد سالم ص 68):

- معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه.
- إشراك الأفراد و الجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير و التخطيط له و تنفيذه،
- توفير الموارد البشرية و المادية و التقنية التي تهيئ للتغيير و تساعد على تنفيذه.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مركزها.
- بيان الفوائد المادية و المعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير.
- شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين:
- كما أن هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاح التغيير<sup>4</sup> ( بلحمو خولة ص 32)
- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب و ذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- أن يبدأ التغيير من خلا فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.

-توضيح أهمية التطوير و التحديث كأفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع

الآراء و المقترحات و التفكير فيها و مناقشتها و ليس رفضها في أول وهلة.

-التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير و التجاوب معه.  
-جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير و ذلك من خلال تغيير سلوك الافراد و مهاراتهم من اجل الوصول إلى تحسين أدائهم.

-التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير ,و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

2- اسباب فشل التغيير التنظيمي :

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب فكذلك يوجد عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية

تغيير و فيما يلي نذكر البعض منها<sup>1</sup>: ( ناصر جردات ص 53 )

-التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.  
-عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير و الإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.  
-عدم وضوح أهداف التغيير و غياب التخطيط و النظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط.

-الاتفاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس .

-البداية الخاطئة كعدم توفر الالتزام الكافي و التنفيذ السريع لبرامج التغيير.

-اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا.

-الاختلاف في تقديرات و تصورات العاملين.

-الخوف نم المجهول أي خوف العاملين و الإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا

-سوء الفهم و عدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير.

-تكاليف التغيير فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيقومها التغيير.

من بين أهم ما توصلنا اليه في هذا الفصل نذكرها في هذا الفصل نذكره في النقاط التالية:

- أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية مقصودة ومخططة ومنظمة ومدروسة تسعى المنظمة من خلالها الى الانتقال من حالتها الحالية الى الحالة المستقبلية مرغوبة تكون أفضل من سابقتها ويتم من خلالها تحقيق ما كان مسطرا.
- أن التغيير التنظيمي يتم عبر مراحل وخطوات تبدأ بمرحلة اذابة الجليد و التي يتم من خلالها أثارت أذهان الأفراد بالحاجة للتغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة ثم تنتهي بمرحلة تنفيذ التغيير وتجسيده على أرض الواقع .
- ان التغيير له عدة جوانب وأبعاد فهناك أنواع للتغيير تصنف حسب عدة معايير وهناك أسباب ودوافع للتغيير تجعل تتبنى التغيير كما أن هناك مداخل للتغيير كل مدخل يضم مجالات معينة يحدث فيها التغيير.
- هناك مجموعة من العوامل الداعمة و الهادفة لإنجاح التغيير كشارك الأفراد في تنفيذ التغيير وبيان الفوائد المادية والمعنوية للتغيير وهناك أيضا أسباب تؤدي إلى فشل التغيير كعدم وضوح أهداف التغيير أو عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير أو ارتفاع تكاليف التغيير.
- أن من ابرز المعوقات التي تعيق تنفيذ التغيير التنظيمي هي مقاومة التغيير والتي تعني امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الامتثال لهم بالدرجة المطلوبة نتيجة تحديد التغيير لصالحهم الخاصة أو نتيجة تخوفهم من نتائج التغيير.

## الفصل الثالث : عموميات حول أداء المورد البشري

تمهيد

المبحث الاول : ماهية الاداء

1. مفهوم الاداء و عناصره و محدداته

2. انواع الاداء

3. العوامل المؤثرة في الاداء

المبحث الثاني : تقييم الاداء

1. مفهوم تقييم الاداء و اهم خطوات

2. الطرق الاساسية لتقييم الاداء

3. اهداف و اهمية تقييم الاداء

المبحث الثالث : تحسين الاداء اعتمادا على التغيير التنظيمي

1. مفهوم تحسين الاداء و خطواته

2. التغيير في انظمة الحوافز و برامج التدريب

3. التغيير في نمط القيادة و علاقته بتحسين الاداء

خلاصة

## الفصل الثالث : عموميات حول أداء المورد البشري

**تمهيد :** تزايد اهتمام المؤسسات و منظمات الأعمال بالموارد البشري و الذي يعد الركيزة الأساسية و العنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق النمو و التطور حيث أصبحت المنظمات تسعى للعمل على تحسين أداء مواردها البشرية و جعلها أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز مختلف المهام و الاعمال الموكلة بها ، لأن الأداء الجيد للمورد البشري يخدم الأداء الكلي للمنظمة و بالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى اتخاذ الاجراءات و الاساليب اللازمة التي من شأنها رفع أداء العاملين و تحقيق معدلات أداء عالية بالإضافة إلى القيام بعملية تقييم دوري للأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بالأداء المتوقع و الوقوف على الانحرافات في الأداء و التعرف على مستوى أداء كل فرد و من ثم يتبن من عملية تقييم الأداء الأفراد الذين هم بحاجة إلى رفع و تحسين أدائهم و اتخاذ التدابير اللازمة لذلك و التعرف على الأفراد الذين لديهم أداء جيد و القيام بمكافئتهم أو ترقيتهم على أدائهم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة يمكن أن تعتمد على التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين و كل من عدة جوانب اهمها التغيير النوعي للأفراد و ذلك بتغيير سلوكهم و تصرفاتهم من خلال برامج التدريب و التكوين التي من شأنها تنمية مهارات العاملين ,أيضا التغيير في نظام الحوافز و جعله أكثر ملائمة للمستجدات و الظروف الحالية و عند مستوى رغبات و تطلعات العاملين بالإضافة إلى كل هذا التغيير في أنماط القيادة لأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يتجاوب مع العاملين و يحثهم على زيادة إنتاجيتهم و تحسين أدائهم و العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يلعب أداء الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء المنظمة، فالصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل و اتصاله مع الآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس و النواة الأولى لما تحققة المنظمة من أداء و عليه فإن نجاح المنظمة و تحقيقها لأداء جيد و مميز مرهون بمدى كفاءة و فعالية مواردها البشرية.

## 1- مفهوم الأداء ، عناصره و محدداته

اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم محدد و مشترك لمصطلح الأداء و ذلك لأن الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة و التحديد و التعريف الدقيق و هذا راجع إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين من جهة و إلى طبيعة الموضوع من جهة أخرى ، و الذي يعد من مواضيع العلوم الإنسانية و الاجتماعية و التي تتميز بالتعقيد و صعوبة الوصول إلى نتائج دقيقة و بالتالي سنتعرف على الأداء و عناصره و محدداته.

## أولاً\_ مفهوم الأداء:

"يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام و الذي يشير إلى درجة إتمام و تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup> . ( انس عبد الباسط عباس ص 239 )  
 "كما يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله و المحدد لأبعاد ثلاثة هي كمية العمل و نوعيته و نمطه"<sup>2</sup> (بوالشرش نور الدين ص 26 )  
 "ويعرف أيضا بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية ،فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفقا لمعايير محددة كالجودة و التكلفة،أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة"<sup>3</sup> ( علاوي عبد الفتاح ص 134 )  
 "بالإضافة الى انه يرتبط مفهوم الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة و في نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية الكمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به"<sup>4</sup> ( علي غربي ص 130 )

ثانياً\_عناصر الأداء:

من التعاريف السابقة للأداء يتضح أن الأداء بالنسبة للمورد البشري يتكون من عناصر هي<sup>1</sup>: ( زكلال يمينة ص 16 )

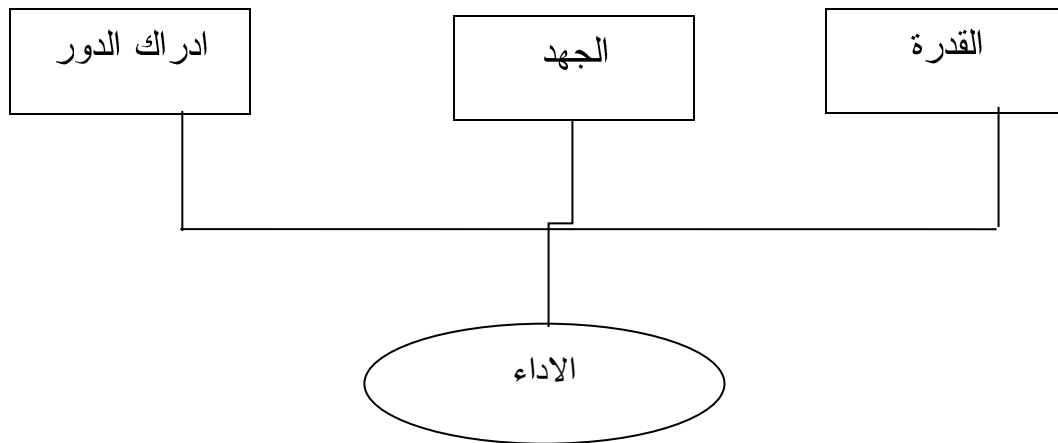
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل :و تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة الإنجاز.
- المثابرة و الوثوق :و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في أوقتها المحددة و مدى نجاح الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله .
- و يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى للأداء تتمثل في العناصر التالية<sup>2</sup>: ( زكلال يمينة ص 17 )
- كفايات الموظف :تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل :و هي تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم:و هي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية،و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال أي التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم و تؤثر على الأداء الفعال و العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية.

ثالثاً\_محددات الأداء:

تتمثل محددات أداء المورد البشري فيما يلي<sup>3</sup> ( بوشليق الامين ص 07 )

- الجهد:و يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- القدرات: و هي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
  - إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين و بالتالي عملهم لن يكون موجه في الطريق الصحيح ، نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال ، و الشكل التالي يوضح محددات الداء الوظيفي.
- الشكل رقم 03 : يوضح محددات الاداء



المصدر : زكلال يمينة ص 34

## 2- انواع الاداء

- هناك عدة أنواع للأداء يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير يتم إتباعها لتحديد أنواع الأداء وبالتالي نجد:
- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى<sup>3</sup> ( عبد المالك مزهودة ص 89 ):
- الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و طرق بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الأرباح و النمو.....إلخ.

- الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم أداء وظيفة المالية، وظيفة الأفراد، وظيفة التمويل أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

- حسب معيار الوظيفة:

يرتبط هذا المعيار بشدة بالمنظمة لأنه هو الذي يحدد النشاطات التي تمارسها المنظمة إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة و التي يمكن حصرها في خمسة وظائف هي<sup>1</sup> ( عادل عشي ص 19 / 21 ) :

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها .
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو القطاع الذي تنتمي إليه ، و إنتاج منتجات بجودة عالية و تكاليف منخفضة و تخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات.
- أداء وظيفة الأفراد: إن تحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله و يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال المؤشرات و المعايير التالية:

\* عائد الأفراد.

\* عدد الحادث و الإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

\* علاقات أرباب العمل و النقابات و يمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة

داخل المنظمة ، و انعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المنظمة لعمالها .

• أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن

الموردين و الحصول على المواد بجودة عالية و في الآجال المحددة و بشروط دفع

مرضية و الحصول على آجال تسديد ديون الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعمل و

تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .

- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفة من خلال المؤشرات المتعلقة هذه الوظيفة و التي تتمثل في:

- \* حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج المنظمة.
- \* إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودية المبيعات.
- \* السمعة: و تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى أذهان الأفراد.
- \_حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>1</sup>: ( زكلال يمينة ص 22 )

- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها كالإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية، و تندية استخدام مواردها كرأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا، و يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة لبلوغها.
- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك ويقدا أو شروطا فرضها عليها افرادها أولا و افراد المجتمع الخارجي ثانيا، و تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية و في بعض الأحيان لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
- الأداء التكنولوجي: يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.
- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية و التي يمكن من خلالها أن تحصل على مزايا تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى مثل تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سياسية لاستغلالهم فيما يخدم مصالح المنظمة.

- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى<sup>2</sup> ( دلروم سوسن ص 39 ) :

• الأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من الأداء بأنه الوحدة أي أنه نتاج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

\* الأداء البشري: و هو أداء أفراد المنظمة و الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم .

\* الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

\* الأداء المالي: و يمكن في فعاليته تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثها و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولدها فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتقاء سعر البيع و كل هذه التغيرات تنعكس على المنظمة سواء بالإيجاب أو السلب , و هذا النوع يفرض على المنظمة تحليل نتائجها و هذا مهم إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

### 3- العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر أداء الفرد بمجموعة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها و تمييزها , و إلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء ، فإنها تختلف باختلاف المكان و الزمان و مرحلة حياة الفرد كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه ، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما البعض الآخر لها تأثير غير مباشر على الأداء وبعرض التبسيط يمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما<sup>1</sup>( علاء الدين سكاف ص36 )

- العوامل الخارجية: و تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

- ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء ، الرطوبة ، الحرارة ، النظافة ، ترتيب الآلات ، الوجبات الغذائية، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد و أدائه الوظيفي، لما لها من دور في جو عمل آمن و مريح،
- العوامل الفنية: تتمثل في نوعية الآلات و المعدات و الأساليب المستخدمة في العمل والإنتاج , حيث يكون لها دور في أداء الأفراد ، لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي

يمارسه الفرد، لأنه قد يضع أفرادا لديهم قدرات عالية و تدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطاؤهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

- العوامل الاجتماعية : تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية و التي أثبت تجارب الهاوثرون" في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد , و لعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل , نمط القيادة و الإشراف ، و العلاقات الرسمية داخل جماعات العمل.
- العوامل الذاتية: و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي , هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل و يمكن شرحها كما يلي:

- القدرة على العمل :تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل و يمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

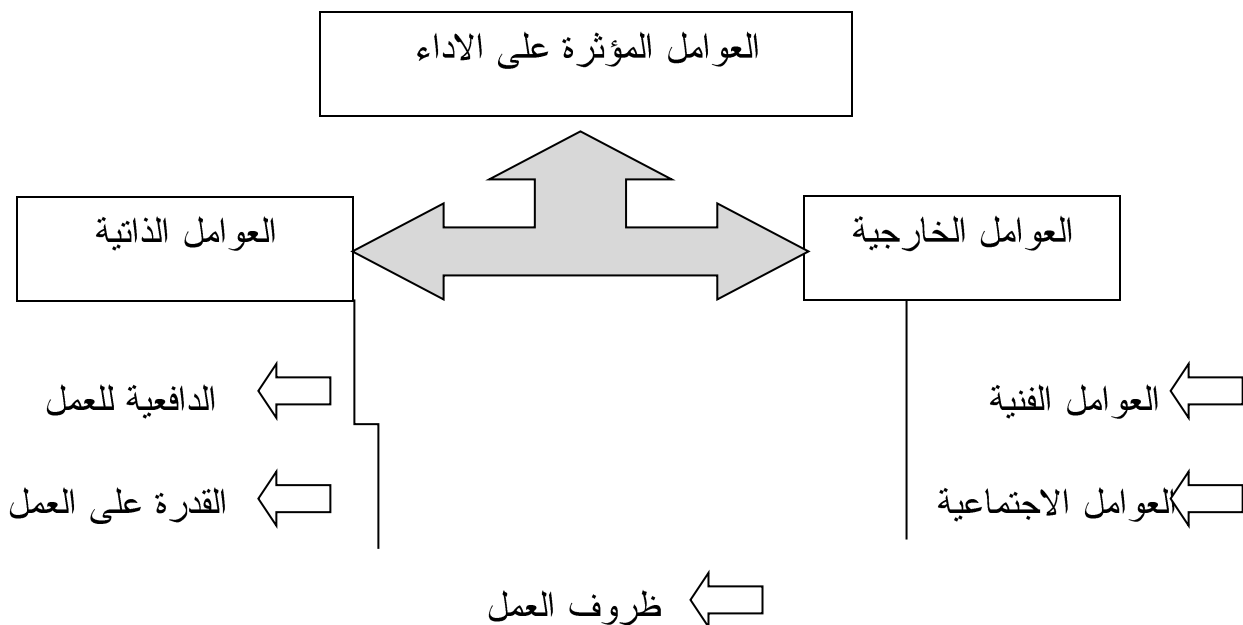
\* قدرات فطرية أو موروثية : و هي قدرات يمتلكها الفرد أصلا و يجلبها إلى الوظيفة معه ,لذلك تسمى بالاستعدادات و هي إما أن تكون بدنية مثل الصحة ,اللياقة , حدة السمع و البصر أو شخصية مثل ضبط النفس , المبادرة ,حسن الخلق و غيرها.

\* القدرات المكتسبة :يحصل عليها الفرد بالممارسة و التدريب و التعلم و تتمثل في المؤهلات و الخبرات العلمية، و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة ، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي و الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

- الدافعية للعمل : تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة ، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل ، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته التي تحدد سلوكه بهدف تقليل التوتر وبتالي التوازن لديه و هي تعبر عن الرغبة في العمل و تنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل و في درجة مثابرتة و استمراره فيه ، معنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل .

إن العوامل التي تم التطرق لها سابقا تتفاعل فيما بينها ، و يكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد ، كما أن لهذه العوامل أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض ,فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل ، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير و تنمية قدراته ، مما يتطلب النظر نظرة شاملة في هذه العوامل التي تؤثر

على الأداء و رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، و لتوضيح العوامل المؤثرة في الأداء أكثر قمنا بصياغتها على الشكل التالي :



المصدر : علاء الدين سكاف " ص 37 "

#### المبحث الثاني : تقييم الاداء

تمثل عملية تقييم الأداء خطوة أساسية نتمكن من خلالها إدارة المنظمة من مقارنة الأداء الفعلي للعاملين استنادا إلى معايير الأداء الموضوعية وذلك للكشف عن الانحرافات والنقائص و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الحلول اللازمة و بذلك فعلمية تقييم الأداء هي بمثابة أداة رقابية يتم من خلالها التعرف على مستوى أداء الأفراد و اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بشأن ذلك من ترقية أو نقل أو إخضاع العاملين للتدريب أو غير ذلك.

#### 1- مفهوم تقييم الأداء و أهم خطواته

سننتظر في هذا المطلب إلى أهم التعاريف الخاصة بتقييم الأداء و مختلف خطواته التي سنفصل فيها.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء :هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء نقتصر على التعاريف التالية:

" يعرف تقييم الأداء بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية و كذلك الحكم على سلوكه في أداء العمل و أخيرا على معاملته لزملائه و مرؤوسيه <sup>1</sup> " ( منير نوري ص 338 ) .

"كما يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية<sup>2</sup> " ( صلاح الدين عبد الباقي ص 238 )

-بالإضافة إلى اعتباره هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم ، و تنفيذ العملية فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، في شتى المجالات.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء: هناك عدة خطوات يجب مراعاتها عند تقييم الأداء ، و ذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه و نظرا إلى أن هذه العملية صعبة و معقدة و متداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها و يقوموا بإتباع الخطوات السليمة و الواضحة و هي كالتالي <sup>3</sup> ( سمية ترشة ص 35 )

- تحديد معايير الأداء :و يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعمالها المكلفة بها ، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على الموارد البشرية إنجازها من خلال أدائها و ذلك ضمن فترة زمنية محددة.

- توقعات الأداء للأفراد :عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعملوا ما هو متوقع منهم و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين ، أي يتم نقل المعلومات من المدراء إلى المرؤوسين و من المرؤوسين إلى المدراء.

- الأداء الفعلي للأفراد العاملين :يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات و هي الملاحظة أي ملاحظة الأفراد العاملين ، التقارير الإحصائية ، التقارير الشفوية و المكتوبة.

- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير :هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة و الأداء الفعلي و الكشف عنها ، و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العالم بهذه النتيجة إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية و التواصل المستقبلي في الأداء.

- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر .

- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين ، الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي ، أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات ، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

## 2- الطرق الأساسية لتقييم الاداء

ان طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المنظمات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيفة مع الأحداث المرجوة و الشروط الاجتماعية و التنظيمية و البيئية و مع المميزات المهمة الممارسة و من بين أهم الطرق في تقييم الأداء نجد <sup>1</sup> ( منبر نوري ص 347 / 354 ):

أولاً: الطريقة الإنشائية أو التقريرية: و هي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر ، يبدي فيه رأيه حول أدائه و قد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا و مختصراً ، و قد يكون تفصيلياً بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها و نقاط القوة و الضعف فيها .

ثانياً: الترتيب الرقمي أو الرمزي: تسمى كذلك بطريقة القياس التدريجي حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل و يتم ترقيمها بشكل متسلسل بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة و

بالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب و في النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء الموظف و قد تعطى البنود المختلفة أوزاناً مختلفة حسب درجة صلتها للعمل توخياً للدقة ،وتقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي ينفق عليها كأساس للتقييم قد تكون من بين هذه الصفات مثلاً التعاون مع الزملاء ، أو المعرفة بالواجبات و المهام ، الدقة في العمل ، تقبل الأفكار الجديدة ، و يستخدم في عملية الترتيب

المدى	
عادي جدا	← منخفض جدا
( 1 ) او ( 1 )	( 10 ) او ( ر )
مثلا العلاقة مع الزكلاء	

مدى يتراوح بين 01 و 10 في حالة الترتيب الرقمي و من 'أ' إلى 'ر' في حالة الترتيب الرمزي و يمثل الرقم 01 أو الرمز 'أ' أعلى درجة توفر للصفة المعينة بينما يمثل الرقم 10 أو الرمز 'ر' أقل درجة توفر للصفة

المستخدمة في الترتيب و تعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق و سريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم و كذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم.

شكل رقم 05 : يوضح عملية تقييم الاداء بطريقة الترتيب الرقمي او الرمزي

المصدر : منير نوري ص 348

ثالثاً : طريقة الاختبار الإجباري :تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد و ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثل:

- هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم.

-إنه شخص حاضر البديهة.

- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات المهمة.

-من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

ويتم اعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر اكثر اهمية في كل ثنائية و تلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص و اثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها و يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة الأقل انطباقا عليه و بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد و تقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط و من مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.

رابعا: طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة: و التي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة و يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها و لا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهة و يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة و تواريخ حدوثها و الثاني للأخطاء و تواريخ حدوثها حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أيا من النوعين لكل موظف و بالتالي تكون النتيجة شاهدا و دليلا على الأداء الجيد أو السيئ، فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل و إلقاء عبئ أكبر من المعتاد على العامل و لكن المهم كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي و هل ينجزه بسرعة و إتقان و هذا دليل على نجاحه و حسن أدائه و ارتفاع كفاءته ، أم يشتكى و يضطرب و لا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء و هذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه و انخفاض كفاءته ، و يقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها و سلوك العامل اتجاه هذه الأحداث و هو يقيد هذه المعلومات في أجددة أو قائمة خاصة و تقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجددة إلى قسمين واحدة للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل و أخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته و قد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمروسيه كالدقة و جودة العمل و القدرة على مواجهة زحمة العمل و التعاون مع الزملاء و القدرة على التعلم و غيرها من العوامل ذات العلاقة بالعمل ، و قد تبدو هذه

العملية صعبة في بادئ الامر أو أنها تستغرق وقتا طويلا إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها و تصبح جزءا من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم , و تتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محدودة أو احداث معينة و سلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث و لا يعمم أو يعتمد على ذاكرته ي الحكم على هؤلاء المرؤوسين و بالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد ، كما تكشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على ان يناقش مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها و تتميتها و طرق علاج نواحي القصور و تحسين الأداء في المستقبل.

خامسا : طريقة الإدارة بالأهداف : ركزت جميع الطرق السابقة على تقييم الأداء الماضي للعاملين سنة أو نصف سنة مضت كما أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها ، أما منهج الإدارة بالأهداف فيسعى على التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي و يعتمد على إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله و يلخص " دوغلاس ماغريغور " هذا المنهج في الخطوات الآتية:

- يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل، و ذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة في نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها المنظمة و يناقش المشرف و الموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل.
- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر مثلا و قد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات و يناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، و يحددان معا سبل الوصول إليها ، و يتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف و ما يمكن لرئيسه أن يقدم له من مساعدات.
- و بعد أن تنتهي فترة السنة اشهر يقوم المرؤوس بتقييم نفس الموظف ، موضحا في هذه التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بمعلومات رقمية نوضح تقييمه و تثبت صحته في المستقبل و مستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء و كيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقان على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى و واجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

-للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسيه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا ، و الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة ، بحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء و المرؤوسين و الاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي ، من حيث معرفة ، الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية و لوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى ، و لإعطائه مرونة أكبر في اختيار الوسائل التي يراها تكفل تحقيق الأهداف ضمن المشروعية و عدم مخالفة القوانين و التعليمات فالعبرة هي بالهدف و ليس بالشكل أو الرسميات ، فطريقة الإدارة بالأهداف تولي اهتماما كبيرا للأداء المستقبلي للفرد و هي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد اهداف و تعيين سبل تحقيقها و الحكم على ادائه بنفسه و بالإضافة الى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد و تتماشى و الاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه.

سادسا: طريقة قوائم المراجعة :و تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل و هذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف و يمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة ، و التي يتمثل فيها دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة و يختار أفضل إجابة في رأيه، و الجوانب المختلفة التي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان ،و تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء و بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد و تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال و تكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه ، خوفا من احتمال التحيز و فيما يلي نموذج من الأسئلة:

-هل لديه أفكار جديدة ؟ هل هو مهتم حقيقة بالعمل؟

هل يقف إلى جانب مرؤوسيه ؟ هل هو مواظب في الحضور؟

-هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات ؟ هل هو سريع الملاحظة و الفهم؟

-هل يتخذ قراراته بكفاءة ؟ هل لديه استعداد ذهني؟

-هل يتميز باليقظة ؟ هل يتأكد من سلامة معداته؟

-هل يحترم مرؤوسيه ؟ هل لديه معلومات كافية عن عمله؟

## 3- أهداف و أهمية تقييم الأداء

تحقق عملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف لصالح المنظمة و العاملين بالإضافة إلى الأهمية البالغة لها من خلال تحقيق التطور و التميز في الأداء و تتمثل أهداف و أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

أولاً: أهداف تقييم الأداء: نذكر منها<sup>1</sup> ( محمد سعيد سلطان ص 238 ):

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور أو الفصل و توقيع لجزاءات.

- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

- إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة.

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .

- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم و تحسين الاتصال بهم مما يساعد

على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات

الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقلة للاختيار و التدريب و النقل

و الترقية و غيرها.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور و التميز في الأداء و

تترتب عن عملية تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين و

استحقاقهم للترقية أو تنزيل درجتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم ، فالعاملون عناصر

إنتاجية و وسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التثبيت في قدرتهم على القيام بالمهام

المطلوبة منهم و تعتبر عميلة تحليل العمل الاساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء و لابد من

التأكيد أن هناك منهجان لتقييم الأداء يستند الأول إلى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المنظمة ، و

يستند الثاني إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه و يكون التركيز في المنهج الأول على وصف أداء الموظف من خلال تقييم أدائه في الماضي و الاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل او ترقيته و تحديد المكافآت و العلاوات المناسبة او انتهاء خدماته ، أما في المنهج الثاني فيكون التركيز على إرشاد الموظف و تحديد الاهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه و بين رئيسه بهدف اثاره الدافعية لديه لأداء العمل بشكل جيد في المستقبل و استخدام معلومات الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة و المهارات<sup>2</sup> ( محمد قاسم القريوني ص 187 )

كما تظهر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>3</sup> ( سمية ترشة ص 40 )

1-رفع معنويات العاملين :يسود جو من النفاهم و العلاقات الطيبة بين العاملين و الإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم و طاقتهم في تأدية اعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الاساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهر مصدر رفع معنوياتهم .

2-دعم إجراءات الترقية و النقل :إثبات عدالتها و تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف اخرى تتفق و قدراتهم ، يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم و توجيهاتهم .

3-استمرار الرقابة و الإشراف :إن تقييم أداء العاملين وفق نظام معين و مواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و بذلك تضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.

\* يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور.

\* يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

-يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

المبحث الثالث: تحسين الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي

إن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات و معايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات و بيان اسبابها أي بعد عملية تقييم الاداء من ثم يتم اتخاذ الخطوات التصحيحية و يعد التغيير التنظيمي من بين أهم العناصر التي تساعد على تحسين الأداء و يظهر ذلك من خلال التغيير النوعي للأفراد بتغيير سلوكهم و تصرفاتهم اعتمادا على برامج التدريب و أيضا التغيير في أنظمة الحوافز المعتمدة و التغيير في أنماط القيادة السائدة فالتغيير في هذه العوامل يساعد على تحسين الأداء.

### 1- ماهية تحسين الأداء

إن عميلة تحسين الأداء تعتبر نوعا من انواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة ما يناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة و في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم تحسين الأداء و خطواته و أهم سبل تحسين الأداء.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء و خطواته:

يمكن تعريف عميلة تحسين الأداء على أنها استخدام جميع الموارد لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة الصحيحة. و تتطلب عملية تحسين الأداء القيام بالخطوات التالية<sup>1</sup> ( علاوي عبد الفتاح ص 166 )

- الخطوة الأولى " تحليل الأداء " و يرتبط بتحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل و هما:  
\* الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

\* الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي و اعدة ام متي الشغل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الاغراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذلك فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء، و تحديد جذور المشكلة نطرح

السؤال التالي :لماذا توجد هذه الفجوة ؟ و من ثم نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية سبب ضعف الأداء:

\* توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها.

\* قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

\* ضعف التحفيز.

\* ضعف في المعرفة و المهارات.

\* معدات و احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- الخطوة الثالثة:اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة :اختيار نوع وسيلة التدخل هو استجابة لنوع معين من مشاكل الأداء و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء يمكن اختيار و تصميم الطريقة أو الطرق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الاخذ بعين الاعتبار الاولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة و يمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:

\* الملائمة :هل هذه الطريقة ملائمة و ستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء ؟ و هل ستكون فعالة في تطوير و تحسين نوعية الأداء.

\* الإمكانية :هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل ؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة.

\* القبول :هل سيقبل العاملون هذه الطريقة ؟ و هل ستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟

- الخطوة الرابعة" التطبيق "بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ و في نفس الوقت يتم تصميم نظام للمتابعة مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية و محاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق فعالية الأداء المطلوب.

- الخطوة الخامسة:مراقبة و تقييم الأداء:يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة على الأداء لذا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة و مبكرة و لتقييم التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة و بشكل مستمر بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع و بهذا قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

ثانيا: سبل تحسين الأداء:

قبل أن نتطرق إلى أهم السبل التي تنتهجها المنظمة لرفع معدلات الأداء نذكر بعض المظاهر الدالة على وجود ضعف في الأداء لدى العاملين و التي نوردتها فيما يلي<sup>2</sup> ( علاوي عبد الفتاح ص 166 )

-الإنتاجية الضعيفة و النوعية غير الحيدة في العمل.

-دعم إنهاء العمل في الوقت المحدد.

-اختلاف الأسلوب في أداء العمل.

- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة و مع الأفراد.

-الصدام المستمر مع الإدارة و الموظفين و خاصة الجدد.

-عدم وجود رغبة في النمو و التطور الوظيفي.

-فقدان الحافز و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

-غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين.

بعدما تعرفنا على أهم المظاهر الدالة على ضعف الأداء سنتطرق إلى أهم سبل تحسين الأداء و التي نوجزها فيما يلي<sup>3</sup> ( قدور لبرار ص 28/27 )

1-التدريب :فنقص المهارات و المعرفة و السلوك السلبي لدى العاملين يتطلب كل ذلك توفير

التدريب المناسب لتحسين المهارات و المعارف أو تعديل السلوك.

2-استخدام الآلات المساعدة :إن استخدام الآلات المساعدة برفع عن العامل اعباء كبيرة كما أنها

تقلل من نسبة الأخطاء و فضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت و الجهد ويؤدي إلى

السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال و بالتالي فإن الآلات المساعدة تختلف باختلاف العمل إلا أن لها دور

مهم في راحة العاملين و عدم اهدار طاقاتهم في العمل.

3-التنظيم الفني :يجب أن يكون التنظيم الفني متقنا و مبنيا على دراسات علمية تؤدي إلى رفع

كفاءات العاملين لأنه في هذه الحالة سيؤدي إلى كثرة الأخطاء و الإجراءات التي لا داعي لها و ذلك

على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة ، و التي تسير فيها العمليات بصورة

متداخلة تؤدي إلى الاضطراب و التأخير و الأخطاء و تستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها .

4-التنظيم الإداري :إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد

المسؤوليات و تقييم الأعمال بصورة منطقية فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى

العاملين.

5- الحوافز: تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية ، معنوية أو تقدم على مزيج من التقدير المعنوي و المادي ، و هذه الحوافز لا يقتصر اثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يفقدوا به من أجل الحصول على هذه الحوافز .

6- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :فليس هناك شك أن الناس يختلفون في قدراتهم و ميولهم و امكانياتهم و كذلك تختلف الاعمال من حيث حاجتها الى قدرات و امكانيات معينة لذلك يجب وضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته و ميوله و مواهبه و بالتالي يمكن تحقيق معدلات الأداء المرضية و الجيدة.

## 2- التغيير في أنظمة الحوافز و برامج التدريب و علاقتها بتحسين الأداء

تسعى المنظمة إلى تحسين أداء مواردها البشرية اعتمادا على عدة أساليب و لعل من أبرزها أنظمة التحفيز و البرامج التدريبية المنتهجة من قبل المنظمة و في غالب الأحيان لا تؤدي هذه الأساليب إلى تحسين أداء العاملين بالشكل المتوقع و المنتظر و ذلك لعدم تلاؤمها مع مختلف المتغيرات و المستجدات الحاصلة و لهذا يجب تبني التغييرات اللازمة في أنظمة الحوافز و برامج التدريب حتى تؤدي بصورة كاملة الغرض الرئيسي لها و هو تحسين الأداء و في هذا المطلب سنتطرق إلى التغيير في أنظمة الحوافز و في برامج التدريب و دورها في تحسين الأداء.

### أولاً: التغيير في أنظمة الحوافز و دوره في تحسين الأداء:

تعرف الحوافز على أنها تلك العوامل و المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الفرد من جهة لتلبية حاجاته غير مشبعة لديه و لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ، فالحوافز بأنواعها تترك أثرا على أداء المورد البشري لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقيها ، و يتمثل الأثر في الجهود التي سيبدلها متلقي الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة و الصورة المأخوذة عنه ، و تترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه ، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين ، و هذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العامل أما عن الآثار الاقتصادية و الاجتماعية التي تحققها الحوافز فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العاملون و بذلك تكون الحوافز قد أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية و اجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء لمنظمتهم، كما تساهم الحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية و الاحتفاظ بعاملين مؤهلين ، و تخفيض معدل دوران العمالة و تسرب الكفاءات من المنظمة ، و هناك العديد من خطط التحفيز و منها برامج

التحفيز الفردية التي تزيد الدخل للعاملين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة ، و يجب أن تكون هناك خطة ناجحة و متكاملة للحوافز تعتنى بحاجات و رغبات العامل و تحقق توقعاته و تهدف لتطوير الاداء الفردي بما يتماشى و خطط التغيير التنظيمي ، و إذا حسنت صياغة نظام الحوافز يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين فالمدیر يجب أن يكون قادرا على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري و ممنهج و علمي و التغيير في أنواع الحوافز المعتمدة نظرا لتغير تحفيز العاملين و تغير ميولهم و رغباتهم و تغيير الوقت و الظروف و الأشخاص و طبيعة العمل و كل هذا حتى يكون نظام الحوافز المعتمد في المنظمة فعال و يؤدي إلى تحسين أداء العاملين<sup>1</sup>. ( علاوي عبد الفتاح ص 187 )

كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي يجن أن تتوفر في نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية و من بينها<sup>2</sup> ( سيد سالم عرفة ص 38 )

-مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم و حاجاتهم من حيث الكم و الكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية نظام الحوافز.

-أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث يكون كل فرد لديه فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة.

-أن ترتبط الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية.

-مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل لاسيما و أن الدوافع في تغير مستمر .

-العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد و ذلك عن طريق توفير الحوافز المادية و المعنوية و حسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

ثانيا :التغيير في البرامج التدريبية و دوره في تحسين الأداء:

يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة و المخطط لتزويد المدربين بمهارات و معارف و خبرات متعددة و تستهدف أحداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم من اجل تطوير كفاءة ادائهم .

و هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب و هي<sup>3</sup> ( علاوي عبد الفتاح ص 186 )

-أن يؤسس التدريب في إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.

- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة و واقعية.

- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.

- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.

- أن يعتمد التدريب على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

- أن تتوفر المرونة و تتعدد الاختيارات في برنامج التدريب.

3- التغيير في نمط القيادة و علاقته بتحسين الأداء :

تعرف القيادة على أنها :قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق اهدافهم و لكونه معبرا عن امالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.

كما تعرف أيضا على أنها عملية تأثير على الفرد و الجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف و غايات المنظمة و هذا بدوره يؤدي إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي و مهم في المنظمة<sup>4</sup> ( الصلاح الهادي الحسيني ص 52 )

و هناك عدة أنماط للقيادة يمكن شرحها بالاستعانة بنموذج و " وايت وليت " كما يلي<sup>5</sup> ( عبوي زيد منير ص 07 ).

- النمط الأوتوقراطي أو السلطوي :حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة و على المرؤوسين الطاعة و الاستجابة.

- النمط المشارك :و هو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسون في صنع القرار و يتخذ هذا النمط القرار بأسلوبين هما:

\* القرار بالإجماع :حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع و بعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بالموافقة.

\* القرار الديمقراطي :القرار هنا لا يتطلب الإجماع و إنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

- النمط المتسبب :و فيه تحول سلطة صنع القرار الى المجموعة و يكتفي القائد بإعطاء إرشادات و توجيهات بعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط ، و عموما تعد هذه الأنماط الثلاثة الأكثر شيوعا و استخداما في منظمات الأعمال وبالتالي نصل إلى أن نمط القيادة المتبع له تأثير على أداء العاملين سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة فالقائد الذي لا يشترك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و لا يسعى

إلى إثارة النقاش وتبادل الآراء و المعلومات مع الآخرين و العمل على توفير الجو الملائم لأداء العمل فإن هذا القائد لا يستطيع الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة و المسطرة و ذلك لأن تحقيقها يتطلب تضافر الجهود بين الإدارة و العاملين و التعاون بينهما، و هنا تظهر الحاجة إلى التغيير في نمط القيادة للوصول إلى تحسين أداء المورد البشري لأن هذا الأخير يتأثر بنمط القيادة و الطريقة التي يتم معاملته بها فإذا كان القائد يعامل و كأنهم آلات لتنفيذ العمل و زيادة الإنتاجية دون أن يولي أي اهتمام بمشاعرهم فإن هذا سيؤدي إلى التأثير على مستوى أدائهم و بالتالي لن يرقى أدائهم إلى المستوى المطلوب ، و في هذا الجانب أجريت العديد من الدراسات لتحديد النمط القيادي المثالي و من بين أهم هذه الدراسات نذكر<sup>1</sup> ( بريح محمد الامين ص 58 )

-دراسة جامعة ميتشغان :جرت هذه الدراسة في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة و كان الغرض هو دراسة الفرق بين الأنماط القيادية السائدة في الأقسام الإنتاجية و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\* تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية و الإشراف الذي يهتم بالعاملين و راحتهم و سمي بنمط القيادة المهتم بالعاملين.

\* تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج و العمل و سمية بنمط القيادة المهتم بالعمل و الإجراءات و طرق العمل.

-دراسة جامعة أيوا :أجريت هذه الدراسة بواسطة " لبيت و وايت" تحت إشراف "كيرت لوين" حيث أجريت على تلاميذ مقسمين على مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمط قيادي معين و كانت هناك ثلاث أنماط قيادية:

\* النمط الاستبدادي في القيادة و فيه يركز القائد السلطة في يده فهو الذي يحدد الأنشطة و هو الذي يوزعها على الأعضاء و لا يشاركونهم في اتخاذ القرارات و عليهم الطاعة و التنفيذ.

\* النمط الديمقراطي :يساعد القائد الجماعة في قيادتها و يوجهها لتحديد انشطتها و يشاركونهم في توزيع المهام.

\* النمط الحر أو التسببي :و هنا لا يقوم القائد بأي مجهود في توجيهه أو متابعة عمل أي فرد من الجماعة و لا يوزع أي عمل عليهم و لا يمدح أو ينتقد أحد ، و كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأن ادائها أعلى و هذا لأنهم ملزمون بطاعة الاوامر و التعليمات التي يصدرها القائد بحكم مركزه القيادي،
  - تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأن ادائها أعلى من ناحية الابتكار و الإبداع و الأداء و التفاعل الاجتماعي.
  - تميزت الجماعات ذات القيادة التسببية بأن منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.
- و هذه الدراسات تبين مدى تأثير النمط المتبع من القائد في توجيهه للعاملين و انعكاس ذلك على أدائهم فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه و اتجاهاته و سلوكه كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح و إيصال ما يريده لمروؤسيه خاصة فيما يتعلق بالأهداف و من هنا نصل إلى أنه في كثير من الأحيان يتطلب الأمر إحداث تغيير في أنماط القيادة المتبعة إن كانت هذه الأنماط لا تهتم بالجانب الانساني للعاملين و تقدير جهودهم كما انه من الضروري إخضاع بعض قادة الفرق و رؤساء العمل إلى دورات تكوينية حتى يكتسبوا مهارات قيادية تؤهلهم لتوجيه العاملين التوجيه الصحيح الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتحسين الإنتاجية.

### خلاصة:

في هذا الفصل توصلنا إلى مفهوم الأداء و عناصره و محدداته بالإضافة إلى أهم أنواع الأداء التي صنفت حسب مجموعة من المعايير كل معيار يضم أنواعا من الأداء كما تطرقنا إلى أهم العوامل التي تؤثر على الأداء بالنسبة للمورد البشري فهناك عوامل خارجية كظروف العمل المادية و العوامل الفنية و الاجتماعية التي تؤثر على أداء العاملين كما أن هناك عوامل ذاتية متعلقة بالفرد نفسه، أيضا في هذا الفصل إلى تحديد ماهية عملية تقييم الأداء و أهم الطرق التي يمكن من خلالها تقييم أداء العاملين و هذا من أجل التعرف على مستوى أداء كل فرد من أجل أن تكون هناك عدالة في توزيع المكافآت و منح الترقيات لمن يستحقها بالإضافة إلى أنه يتبين من عملية تقييم الأداء الأشخاص الذين لديهم نقص في الأداء و بالتالي إخضاعهم لبرامج تدريب و تكوين تحسن أداءهم.

و في الأخير نقول توصلنا في هذا الفصل إلى تحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي و تحسين الأداء فالهدف الرئيسي للتغيير التنظيمي هو تحسين الأداء بناء على عدة اعتبارات كالتغيير النوعي للأفراد اعتمادا على برامج التدريب و التغيير في أنظمة الحوافز و جعلها أكثر ملائمة لمتطلبات و رغبات

العاملين بالإضافة إلى التغيير في أنماط القيادة من أجل تحديد النمط الفعال الذي من شأنه أن يؤثر على العاملين و يجعلهم أكثر رضا و ولاء للمنظمة.

## الفصل الرابع : الدراسة الميدانية "لشركة سونا طراك" بالمسيلة

### المبحث الاول : ماهية شركة سونا طراك sp3 بالمسيلة

1- لمحة تاريخية عن الشركة و التعريف بها

2- الهيكل التنظيمي للشركة

### المبحث الثاني : تحليل نتائج البيانات

1- الاساليب الاحصائية المستعملة

2- عرض و تحليل نتائج الدراسة

3- مقارنة النتائج بالفرضيات

4- النتائج العامة

خاتمة

## المبحث الاول : ماهية شركة سوناطراك sp3 بالمسيلة

1- لمحة تاريخية عن الشركة و التعريف بها : يجب النظر في الملاحق

2- الهيكل التنظيمي للشركة : يجب النظر في الملاحق

المبحث الثاني : تحليل نتائج البيانات

الاساليب الاحصائية :

بعد تصميم الاستبيان و اختباراه و تعديله يتم تعينه على العينة المستهدفة من الدراسة و بعد جمع المعلومات من المبحوثين يتم تحليله ، و هناك برامج للتحليل الاحصائي للوصول الى دلالات ذات قسمة لدعم الموضوع و تم استخدام SPSS حيث يسهل لنا هذا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال تحليل البيانات و التحليل الاحصائي للنتائج و ذلك اعتمادا على الادوات الاحصائية التالية :

التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

مقياس ليكرت الخماسي .

عرض و تحليل نتائج الدراسة

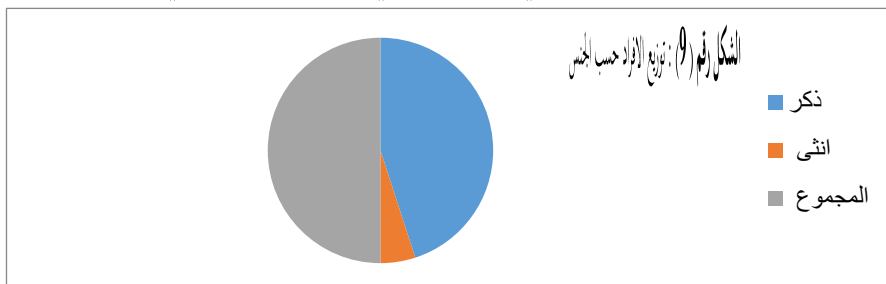
الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة و فق الخصائص و السمات الشخصية

اولا : توزيع الافراد حسب الجنس

الجدول رقم (01) : توزيع الافراد حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
90%	45	ذكر
10%	5	انثى
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث في هذه العينة ، اذ تقدر نسبة الاناث 10% مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر 90% و الامر الذي ادى الى هذا الفارق في التوزيع هو طبيعة النشاط التي تتميز بها المؤسسة و الذي يتطلب جهد عضلي المتمثل في العمل الصناعي .

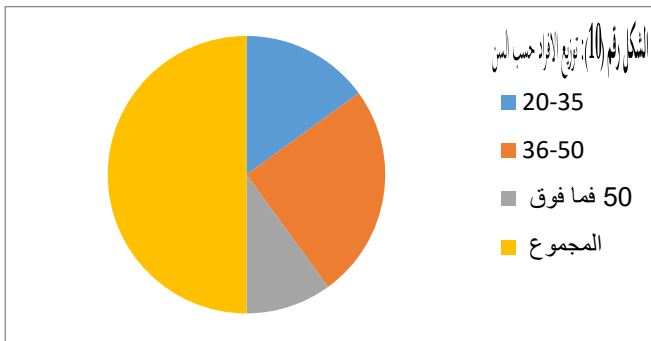


ثانيا : توزيع الافراد حسب السن

الجدول (02) : توزيع الافراد حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
30 %	15	35-20
50%	25	50-36
20%	10	50 فما فوق
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان الفئة العمرية بالتقريب متوازنة ابتداء من الفئة الاولى بنسبة 30 % و تليها الفئة الثانية بنسبة 50 % و تليها الفئة الاخير بنسبة 20 % وبتالي الفرق هنا نجده في الاقدمية و الحدائة ف التوظيف



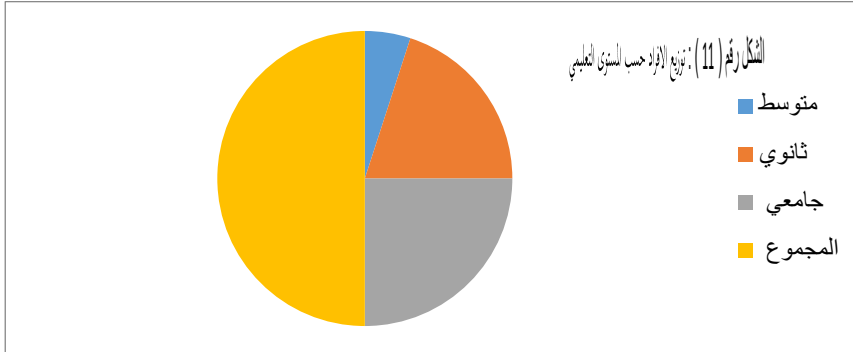
رابعا : توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (03) : توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10 %	5	متوسط
40%	20	ثانوي
50%	25	جامعي
100%	50	المجموع

يمثل الجدول المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث نجد ثلاثة مستويات " متوسط و ثانوي و جامعي " حيث نجد نسبة المستوى الجامعي 50 % تليها المستوى الثانوي بنسبة 40 % و اخير نسبة المستوى

المتوسط 10 % و هذا راجع الى طبيعة نوعية الاحتياجات التي تريدها المؤسسة و التي تتطلب المؤهلات و الشهادات العليا في مختلف التخصصات .



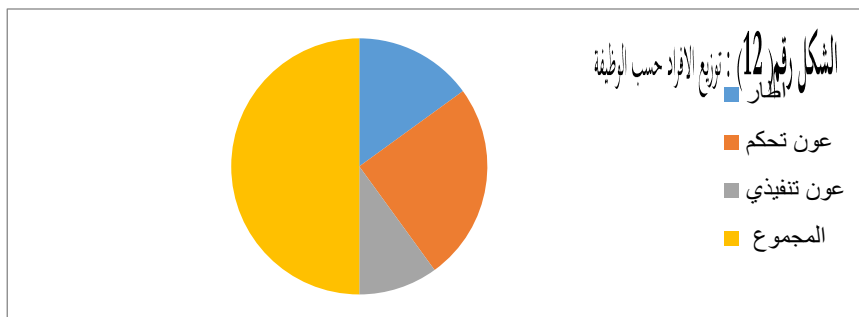
#### خامسا : توزيع الافراد حسب الوظيفة

الجدول رقم (04): توزيع الافراد حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اطار	15	30%
عون تحكم	25	50%
عون تنفيذي	10	20%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول توزيع الافراد مجتمع الدراسة حسب التخصص الوظيفي وما نجده من نسب يتضح ان نسبة اعوان التحكم في صدارة بـ 50% من افراد العينة مباشرة تليها اطارت بنسبة 30% و بعدها يأتي اعوان التنفيذيين بنسبة 20% و هذا مما يدل ان هذه المؤسسة محل الدراسة تستقطب اكبر

نسبة من الاعوان نظرا لاحتياجاتها المفروضة .



## تحليل العبارات و الاتجاهات الاراء

## 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من شرط إعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.130	95	0.979	0.036	95	0.094	الاستبيان ككل

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغروف سميرنوف

وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على متغير الدراسة كانت غير دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب

بارامترية .

اولا : تحليل العبارات و اتجاهات الاراء

- ثبات وصدق أداة الدراسة

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:  
/ الثبات:

### 1- التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (06) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
10	0.605	المحور الأول
10	0.870	المحور الثاني
10	0.730	المحور الثالث
30	0.902	الاستبيان ككل

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الاول " دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري " (0.60)، وبالنسبة للمحور الثاني " التغيير التطوري ودوره في جودة العمل " (0.87)، وبالنسبة للمحور الثالث " التغيير الاستراتيجي و علاقته بإنتاجية العمل " (0.73)، وبالنسبة للاستبيان ككل بلغ (0.90)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

- تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:
- تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور الاستبيان مع درجته الكلية			
المحاور	الاستبيان ككل	المحاور	الاستبيان ككل
دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري	0.598**	التغيير الاستراتيجي و علاقته بإنتاجية العمل	0.608**
التغيير التطوري ودوره في جودة العمل	0.694**	** الارتباط دال عند ألفا (0.01)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول (دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.59)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (التغيير التطوري ودوره في جودة العمل) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.69)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (التغيير الاستراتيجي و علاقته بإنتاجية العمل) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.60)، وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان ككل.

## الثبات والصدق

أ/ الثبات:

## Reliability

Reliability Statistics		
الأبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
البعد 1	0.605	10
البعد 2	0.870	10
البعد 3	0.730	10
الكلية	0.902	30

## ب/ الصدق: Correlations

Correlations					
		الكلية			الكلية
دك 1	Pearson Correlation	0.598**	دك 3	Pearson Correlation	0.598**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
دك 2	Pearson Correlation	0.694**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	30			

نتائج الدراسة

أولاً/ وصف أبعاد الاستبيان:

1- البعد الأول (دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري):

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س1	50	2,00	5,00	3,4400	1,16339
س2	50	1,00	5,00	3,3800	1,25990
س3	50	2,00	5,00	3,8600	0,90373
س4	50	2,00	5,00	4,0200	0,95810
س5	50	1,00	5,00	3,0200	1,02000
س6	50	3,00	5,00	4,1200	0,77301
س7	50	1,00	5,00	3,7000	1,21638
س8	50	1,00	4,00	2,5800	1,10823
س9	50	1,00	5,00	3,7400	1,12141
س10	50	1,00	5,00	3,3400	1,00224
د1	50	30,00	40,00	35,2200	3,40042
Valid N (listwise)	50				

2- البعد الثاني (التغيير التطوري ودوره في جودة العمل):

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س11	50	2,00	5,00	3,6200	1,00793
س12	50	2,00	4,00	3,0400	0,90260
س13	50	4,00	5,00	4,5200	0,50467
س14	50	1,00	5,00	3,6200	1,35360
س15	50	1,00	5,00	2,8200	1,39518
س16	50	2,00	5,00	3,2000	1,03016
س17	50	3,00	5,00	4,1200	0,77301
س18	50	2,00	4,00	2,8000	0,85714
س19	50	1,00	5,00	3,5600	1,34255
س20	50	2,00	5,00	3,0400	1,08722

د2	50	29,00	40,00	34,3400	2,91099
Valid N (listwise)	50				

3- البعد الثالث (التغيير الاستراتيجي و علاقته بإنتاجية العمل):

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س21	50	2,00	5,00	3,1800	0,89648
س22	50	1,00	5,00	2,9400	1,13227
س23	50	2,00	5,00	3,5800	1,07076
س24	50	1,00	4,00	2,1400	1,03036
س25	50	2,00	4,00	3,5200	0,76238
س26	50	2,00	5,00	3,5200	1,12920
س27	50	1,00	4,00	2,7400	1,32187
س28	50	2,00	5,00	3,4400	1,14571
س29	50	1,00	5,00	3,6400	1,20814
س30	50	1,00	5,00	2,6400	1,28983
د3	50	23,00	37,00	31,3400	4,01838
Valid N (listwise)	50				

ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستبيان ككل	50	100,9000	6,36717	0,90045
One-Sample Test				
	Test Value = 90			
	t	df	Significance	Mean Difference
الاستبيان ككل	12,103	49	0,000	10,90000

الفرضية الفرعية الأولى:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
د1	50	35,2200	3,40042	0,48089
One-Sample Test				
	Test Value = 30			
	t	df	Significance	Mean Difference
د1	10,855	49	0,000	5,22000

الفرضية الفرعية الثانية:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
2 <sup>د</sup>	50	34.3400	2.91096	0,41168
One-Sample Test				
	Test Value = 30			
	t	df	Significance	Mean Difference
2 <sup>د</sup>	10,542	49	0,000	4.34000

الفرضية الفرعية الثالثة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
3 <sup>د</sup>	50	31.3400	4.01838	0,56828
One-Sample Test				
	Test Value = 30			
	t	df	Significance	Mean Difference
3 <sup>د</sup>	2,358	49	0,011	1.34000

## نتائج الدراسة النظرية

- التغيير التنظيمي ضرورة حتمية و أمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاءها واستمرارها و ذلك بسبب التغيرات و التقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة و التي تتميز بالحركية و عدم الثبات
- يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين و مساهمتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير .
- من بين العراقيل التي تواجهها المنظمة عند القيام بالتغيير هي مقاومة الأفراد للتغيير و عدم امتثالهم له بالدرجة المطلوبة مما يشكل أكبر عائق لتنفيذ التغيير .
- التكنولوجيا المستخدمة في التغيير التطوري ادت الى مساعدة العاملين في التقدم و التطور في العمل
- تسعى المنظمة من خلال تبنيها التغيير التطوري إلى رفع و تحسين الأداء و محاولة بعث الحداثة و تحقيق النمو و التطور و التجديد في عماليتها حتى تتميز عن منافسيها من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية و حتى تكون من المنظمات الرائدة في مجال نشاطها.
- الاتقان من اساليب المنظمة في العمل حيث يؤدي الى الجودة في العمل
- يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة و الذي يجب الاهتمام به و العمل على تحسين أدائه و رفع مهارته باعتباره عنصر هام في تحقيق اهداف المنظمة
- تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة أداة رقابية على أداء العاملين تمكن المنظمة من تحديد العاملين الذين هم بحاجة للتدريب لتحسين أدائهم كما تمكن من التعرف على العاملين الذين يستحقون الترقية و المكافأة على أدائهم المتميز.
- من بين أهم وسائل و أدوات التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية التدريب باعتباره وسيلة لتنمية المهارات والقدرات و تحسين الأداء ، كما أن التغيير في أنظمة الحوافز

وجعلها في مستوى تطلعات العاملين من شأنه رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد دافعيتهم للعمل أكثر .

- تسعى المؤسسة و بشكل مستمر لتحقيق زيادات في عدد المنتجات الجديدة بما يلبي حاجات و رغبات المستهلكين
- تقوم ادارة المؤسسة بتغيير اساليب الاعلان و الترويج لمنتجاتها باستمرار
- مواكبة التحديث التكنولوجي و التقني

#### نتائج الدراسة الميدانية

اما فيما يخص نتائج الدراسة الميدانية التي تناولنا فيها دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك sp3 وفيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة من التساؤلات التالية:

- معرفة الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية
- معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة
- معرفة دور التغيير التطوري في جودة العمل
- معرفة التغيير الاستراتيجي و علاقته بإنتاجية العمل

حيث اثبتت الدراسة وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول (دور التغيير التنظيمي في تحسين اداء المورد البشري ) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.59)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (التغيير التطوري ودوره في جودة العمل) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.69)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (التغيير الاستراتيجي و علاقته بإنتاجية العمل) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.60).

وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان ككل.

## خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية يمكن القول أن التغيير له الأثر الفعال و البارز على أداء الافراد ، فالعنصر البشري يعتبر الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تسيير عماليتها و ادارة مختلف أنشطتها و اعمالها والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، لذلك وجب الاهتمام أكثر بهذا المورد الذي يعد أثنى مورد تملكه المنظمة و ذلك من خلال توفير و تهيئة المناخ المساعد على أداء الأعمال في أحسن الظروف و تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد داخل المنظمة مما يشعرهم بأهميتهم و يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم ، كما يجب على المنظمة الاستثمار في هذا المورد بما يضمن لها اكتساب كفاءات بشرية قادرة على تحقيق الأفضل و تمكين المنظمة من الارتقاء و التطور و التمييز عن المنافسين ، و من خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة باعتمادها على التغيير التنظيمي يمكنها تحسين أداء افرادها و رفع مهاراتهم و قدراتهم حتى ترقى للمستوى المطلوب و ذلك من خلال إما احداث تغيير نوعي في لسلوك و تصرفات الأفراد عن طريق إجراءات برامج التدريب من أجل تنمية و تحسين أداء العاملين و إدراك مختلف النقائص في أدائهم أو التغيير في نظام الحوافز و جعله أكثر ملائمة و توافق مع تطلعات و طموحات الأفراد و أيضا التغيير في أنماط القيادة من أنماط متسلطة لا تولي أي اهتمام بالعاملين و تهتم فقط بجانب العمل إلى أنماط مهتمة بالعاملين و راحتهم والسعي لتكوين كفاءات قيادية قادرة على التأثير في الأفراد و توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

### التوصيات و الاقتراحات:

- ❖ يجب العمل على نشر ثقافة التغيير والتجديد لدى العاملين في المنظمة
- ❖ إدراك أن نجاح التغيير التنظيمي مرهون بمدى تعاون الإدارة و العاملين
- ❖ يجب على ادارة المنظمة أن تكون على دراية تامة بأهم الطرق و الاساليب اللازمة لمعالجة مقاومة التغيير
- ❖ إعادة النظر في اسلوب منح الترقيات و المكافآت حتى تكون هناك عدالة في منحها كما يجب أن تكون هناك عدالة في منح الحوافز
- ❖ لا يكفي على إدارة المنظمة تقديم حوافز مادية فقط للعاملين بل يجب الاعتماد أيضا على الحوافز المعنوية
- ❖ العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي و توفير الجو الملائم للعمل
- ❖ محاولة تغيير بغض السلوكيات غير المرغوبة لدى قادة فرق العمل كالتميز و التفريق بين العمال لأن ذلك سيخلق صراعات و مشاكل بين العمال و يقلل ثقتهم بالادارة
- ❖ العمل على تشجيع روح المبادرة و تشجيع العمل الجماعي داخل المنظمة.

### آفاق الدراسة:

من خلال دراساتنا للتغيير التنظيمي نقترح التوسع في دراسته اكثر من خلال المواضيع التالية:

- ❖ دور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي
- ❖ القيادة ودورها في إنجاز التغيير التنظيمي
- ❖ الاتصال الفعال و دوره في إنجاز التغيير التنظيمي
- ❖ الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتغيير التنظيمي

## قائمة المراجع:

- صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، دار غريب ، القاهرة ، ص 115.
- عبد الله محمد عبد الرحمن ، مناهج و طرق البحث الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 70.
- Madeleine grawito ,méthodes des science sociales dépôt legol srance ,1981,p 693.
- علي عبد الرزاق حلبي ، البحث العلمي الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ن ص 286 .
- ناصر جردات ، ادراة التغيير و التنظيم ، دار ثراء للنشر و التوزيع ، الاردن ، ص 31 .
- احسان حلاب دهش ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صماء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص 666 .
- ايان كريب ، النظرية الاجتماعية من بارسونز الى هاربرماس ، ترجمة محمد حسين غلوم ، مطابع الوطن ، الكويت ، ص 74
- سيد سالم عرفة ، ادارة الراية للنشر و النوزيع ، الاردن ، 2011 ، ط 2 ، ص 17.
- طاهر محسن الغابي ، التطوير التنظيمي ، دار وئال للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2016 ، ص 41.
- بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الاداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 63 .

- حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات الاعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ط4 ، ص 376 .
  - جمال عبدالله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014
  - ربحي مصطفى عليان ، ادارة التغيير ، دار الصفاء للطباعة و النشر ، 2005 ، ص 115.
  - انسى عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2001 ص26 ،
  - علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 130
  - بوالشرش نور الدين ، الحوافز و اداء العاملين في المؤسسات ، دار الايام للنشر و التوزيع ، عمان 2011 ، ص 26
  - منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ص 338
  - صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص238
  - محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص187
  - الصلاح الهادي الحسيني ، القيادة الادارية اثرها في ادارة الموارد البشرية ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان ، 2015 ، ص 52
  - عبوي زيد منير ، القيادة و دورها في العملية الادارية ، دار البداية ، الاردن ، 2007 ، ص 07
- المذكرات والرسائل:
- علاوي عبد الفتاح ، اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ، اطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 03 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، 2013 ، ص 22-23.
  - بلجمو خولة ، مساهمة الانصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، جامعة

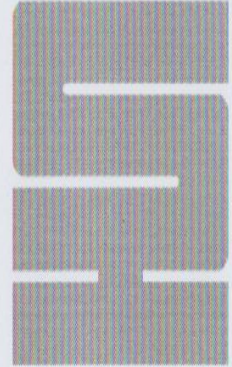
- اكلي محمد اولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، 2014 ، ص 32 .
- زكلال يمينة ، اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة شهادة الماستر، جامعة بسكرة ، 2013 ص 16
- بوشليق الامين ، دور التكوين في تحسين اداء العاملين ، مذكرة شهادة الماستر ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، 2015، ص 07
- عبد المالك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، كلية العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص 89
- عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم ، مذكرة شهادة الماجستير ، جامعة بسكرة ، قسم علوم التسيير ، 2001 ، ص 19-21
- دلروم سوسن ، تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة شهادة الماجستير جامعة قالمة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2016 ، ص 39
- علاء الدين سكاف ، دور التدريب في تحسين الموارد البشرية ، مذكرة شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، 2017، ص 36
- سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين اداء المؤسسة العمومية ، مذكرة شهادة الماستر ، جامعة الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، 2015 ، ص 35
- قدور لبرار ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين ، مذكرة شهادة الماستر ، جامعة الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، 2014 ، ص 27-28
- برياح محمد الامين ، تأثير الرضا الوظيفي على الاداء الموارد البشرية ، مذكرة شهادة الماستر ، جامعة بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، 2015-2016-ص



# قائمة الملاحق

**SONATRACH  
Management  
Academy**

**سوناطراك**



**sonatrach**

**Présentation de  
SONATRACH et de la  
chaîne des hydrocarbures**



**Mai 2021**

1

# Notion sur la Société



La société est un contrat soumis à un environnement législatif et réglementaire, entre des personnes dont le nombre minimal est fixé par des personnes pour chaque type de société.

La société se compose de personnes, appelées associés ou actionnaires, qui décident d'unir leurs efforts et ressources en vue d'atteindre un objectif économique, choisi librement et qui n'est pas contraire à l'ordre public.

## L'entreprise

Notion économique caractérisée principalement par la réalisation du profit, **Elle touche à toutes les branches du droit depuis sa naissance jusqu'à la faillite** (ex : obligations et contrats, commercial, droit des sociétés, fiscal, comptable, social, de la concurrence.)

سوناطراك

sonatrach

## Bref historique sur l'Industrialisation algérienne



En Algérie, la société nationale a été la forme juridique des grandes entreprises, cette forme a été adoptée le plus lors du processus d'industrialisation et a caractérisé le droit de sociétés en Algérie pendant cette époque. Les Sociétés Nationales furent créées par des ordonnances qui leur confèrent le statut juridique, la personnalité morale et civile, le capital et les attributions liées aux opérations économiques ; commerciales, financières, mobilières et immobilières.

### **Les entreprises nationales de l'Industrie de l'énergie (02) Sociétés nationales**

**SONATRACH**

**SONELGAZ**

سوناطراك

sonatrach

## Bref historique sur l'Industrialisation algérienne



### B- Les Cinq entreprises nationales de l'industrie lourde (5)

- La Société nationale de sidérurgie S.N.S
- La Société Nationale des Constructions Mécaniques :  
SONACOME
- La Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minière :  
SONAREM
- La Société Nationale des industries Electriques et  
Electroniques : SONELEC
- La Société Nationale des industries Métalliques SN.METAL

سوناطراك

sonatrach

## Bref historique sur l'Industrialisation algérienne



### **B- Les Onze entreprises nationales de l'industrie légère (11):**

- La Société Nationale des industries de la cellulose et du papier SONIC
- La Société Nationale des industries des peaux et cuir SONIPEC
- La Société Nationale des Industries textiles ou SONITEX: Anciennement la SONAC
- La Société Nationale des Industries Chimiques SNIC
- La Société Nationale d'Etudes de gestion et de Réalisation et d'applications Industrielles SNERI
- La Société Nationale des Eaux Minérales SNEMA
- La Société Nationale de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires SOGEDIA
- La Société Nationale des Matériaux de Construction SNMC
- La Société Nationale des Lièges et Bois SNLB
- La Société Nationale de Semoulerie Meunerie et fabrique de Pâtes alimentaires et Couscous SN SEMPAC
- La Société Nationale de Tabac et Allumettes SNTA

سوناطراكي

sonatrach

# Cadre législatif et statuts de la société Sonatrach



سوناطراک



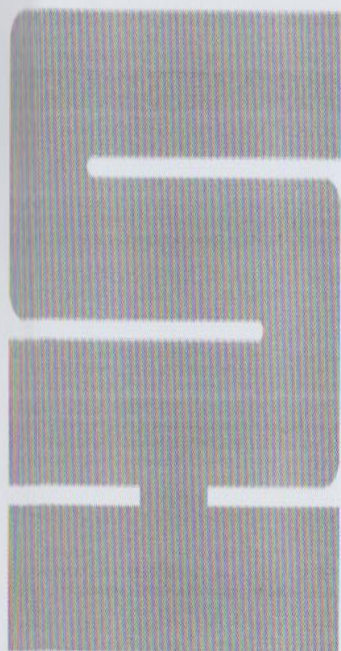
sonatrach

- Le décret présidentiel n° 63-491 du 31 décembre 1963
- Le décret présidentiel n° 66-296 du 22 septembre 1966
- Le décret présidentiel n° 98-48 du 11 février 1998
- Le décret présidentiel n° 2000-271 du 23 septembre 2000
- Le décret présidentiel n° 18-152 du 4 juin 2018 .

SONATRACH aujourd'hui,



سوناطراك



**sonatrach**

RECHERCHE

EXPLORATION

EXPLOITATION

TRANSPORT

TRANSFORMATION

COMMERCIALISATION

## Le décret présidentiel n° 63-491 du 31 décembre 1963



SONATRACH est la société nationale instituée par le décret présidentiel n° 63-491 du 31 décembre 1963 ,

Sonatrach a et a été rattachée au ministère de l'économie nationale.

Cette entreprise nationale a été utilisée comme l'instrument et le moteur de développement industriel du pays.

L'Etat algérien a doté la société Sonatrach de la personnalité morale et lui a assigné comme objectif principal le **transport et la distribution** des hydrocarbures.

Ce décret relatif au statuts de Sonatrach comporte la création, le siège social, l'objet, le capital social, les actions, les emprunts, le conseil d'administration (nomination, composition, pouvoirs et réunion du CA), l'Assemblée générale, le PDG, les commissaires, bilan social, affectation et répartition des bénéfices

سوناطراك

sonatrach

Décret signé par le président algérien Ahmed Benbella, Voir journal officiel n° 04 du 10 janvier 1964, p23.

## Le décret présidentiel n°66-296 du 22 septembre 1966



Après 1965, l'Etat algérien a modifié les statuts de l'entreprise Sonatrach par la promulgation du décret n°66-296 du 22 septembre 1966

Depuis, SONATRACH a été rattachée au Ministère l'Industrie et Energie .

Principales modifications: Art 1, 3, et 5 des statuts de Sonatrach

L'article 1 comprenait le changement de la dénomination de SONATRACH

L'article 3 de ce décret comprenait l'élargissement des missions assignées à cette entreprise à **l'exploration, à l'exploitation, et à la transformation** des hydrocarbures.

Et l'article 5 dotait la société d'un capital social de 400 millions de dinars algérien.

سوناطراك

sonatrach

## Le décret présidentiel n° 98 -48 du 11 février 1998



Par ce décret, Sonatrach est passée de société nationale en société par actions, de droit privé à capitaux étatiques,

- La société est dotée d'un capital social de 245 milliards de dinars algérien.
- La société est chargé de la promotion et valorisation de toute autre source et forme d'énergie: Ex: Energie Solaire Fondation SH-Tassili

### - Les organes de SH:

Assemblée Générale : (06 représentants de l'Etat) Art 9

Conseil d'Administration: (12 représentants) Art 10

PDG: Pouvoirs, responsabilités, nomination, Comité Exécutif,

Art 11

سوناطراك

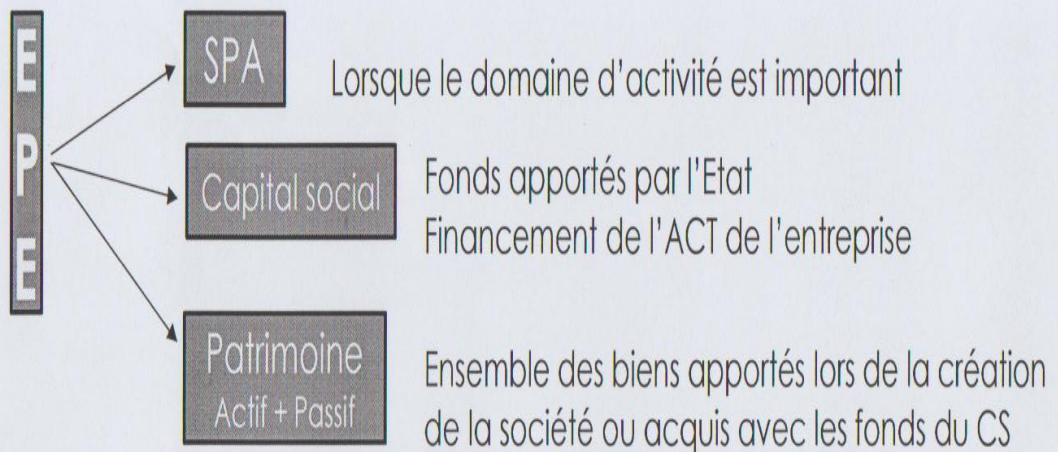
sonatrach

# SONATRACH, une Entreprises publique économique (EPE)



Les EPE sont, dans la majorité du temps, des sociétés par actions dans lesquelles l'État (ou toute autre personne morale de droit public: Collectivités locales, établissements publics...) détient directement ou indirectement la majorité ou la totalité du capital social.

- Statut EPE Créé par la loi du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les EPE
- Objectif : Recherche et création du profit au service de la nation et du développement économique et social



سوناطراك

sonatrach

## Le décret présidentiel n° 2000-271 du 23 septembre 2000



Ce décret a venu apporter modifier et compléter les dispositions du décret n° 98-48 du 11 février 1998, notamment

- Les modalités de nomination des cadres dirigeants :  
« Le président Directeur-Général, les Vice-présidents, les directeurs généraux adjoints »,

Ces hauts fonctionnaires à ces postes stratégiques de l'entreprise sont nommés par décret présidentiel sur la base de proposition du ministre chargé de la pétrochimie et des hydrocarbures.

- Dans ce décret, le législateur a doté aussi le Président-Directeur Général de Sonatrach de pouvoirs de nommer les membres du conseil exécutif de l'entreprise Sonatrach autres que les VP, DGA, tels que les directeurs centraux et directeurs exécutifs après accord du ministère de tutelle.

سوناطراك

sonatrach

## Le décret présidentiel n° 18-152 du 4 juin 2018



Ce décret a amendé les articles 10 et 11 du décret présidentiel 98-28 du 11 février 1998 portant statuts de Sonatrach

- Outre que la composante prévue dans le décret 08-48, le conseil d'Administration (CA) **est composé de 08 membres du comité exécutif en charge des activités de base** (E&P-TRC-LQS-RPC-COM), Finances, Stratégie, Business et Développement.
- Les modalités de nomination des cadres dirigeants faisant partie du comité exécutif, autres que les Vices-Président, notamment après la nouvelle macrostructure de Sonatrach, ces membres sont nommés par le Président Directeur Général après accord du ministre de l'Energie.

سوناطراك

sonatrach

## Le Plan « Valorisation des Hydrocarbures » : VALHYD 1976



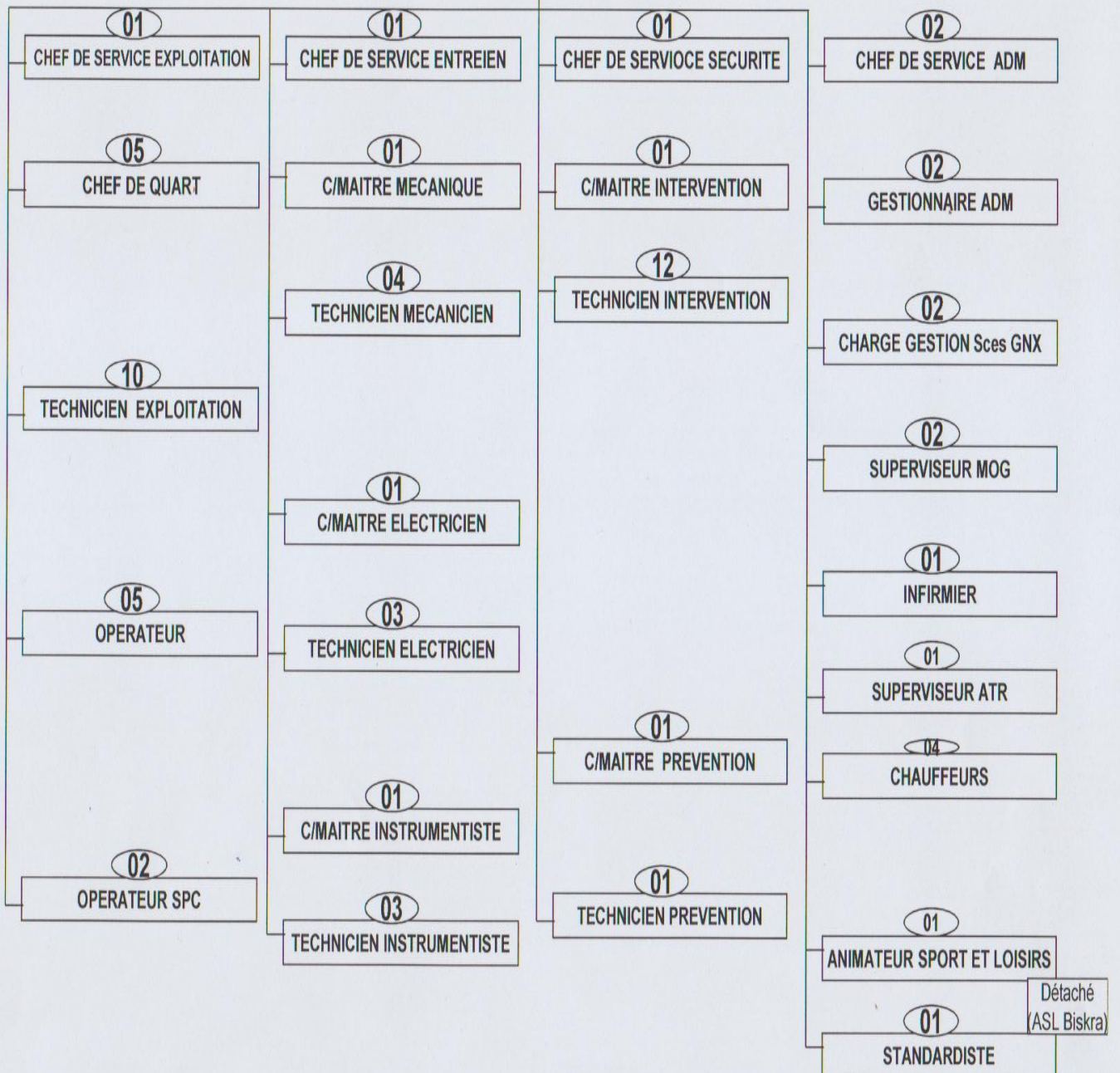
- Mise en place d'un plan directeur « Valorisation des hydrocarbures »
- Plan élaboré par la Société BECHTEL Inc à la demande de SONATRACH
- Plan accroissement de production Oil & Gas
- Commercialisation du gaz sous forme de liquide & Gaz
- Programme d'investissement : (1975-2005):
  - Forage de 2000 puits
  - Construction de 7 usines de GNL
  - Construction de 7 Raffineries géantes
  - Pose d'un réseau de 7700 Km de Pipelines
- Mode d'Investissement  
50 % Apports nationaux - 50% Emprunts internationaux.

سوناطراك

sonatrach

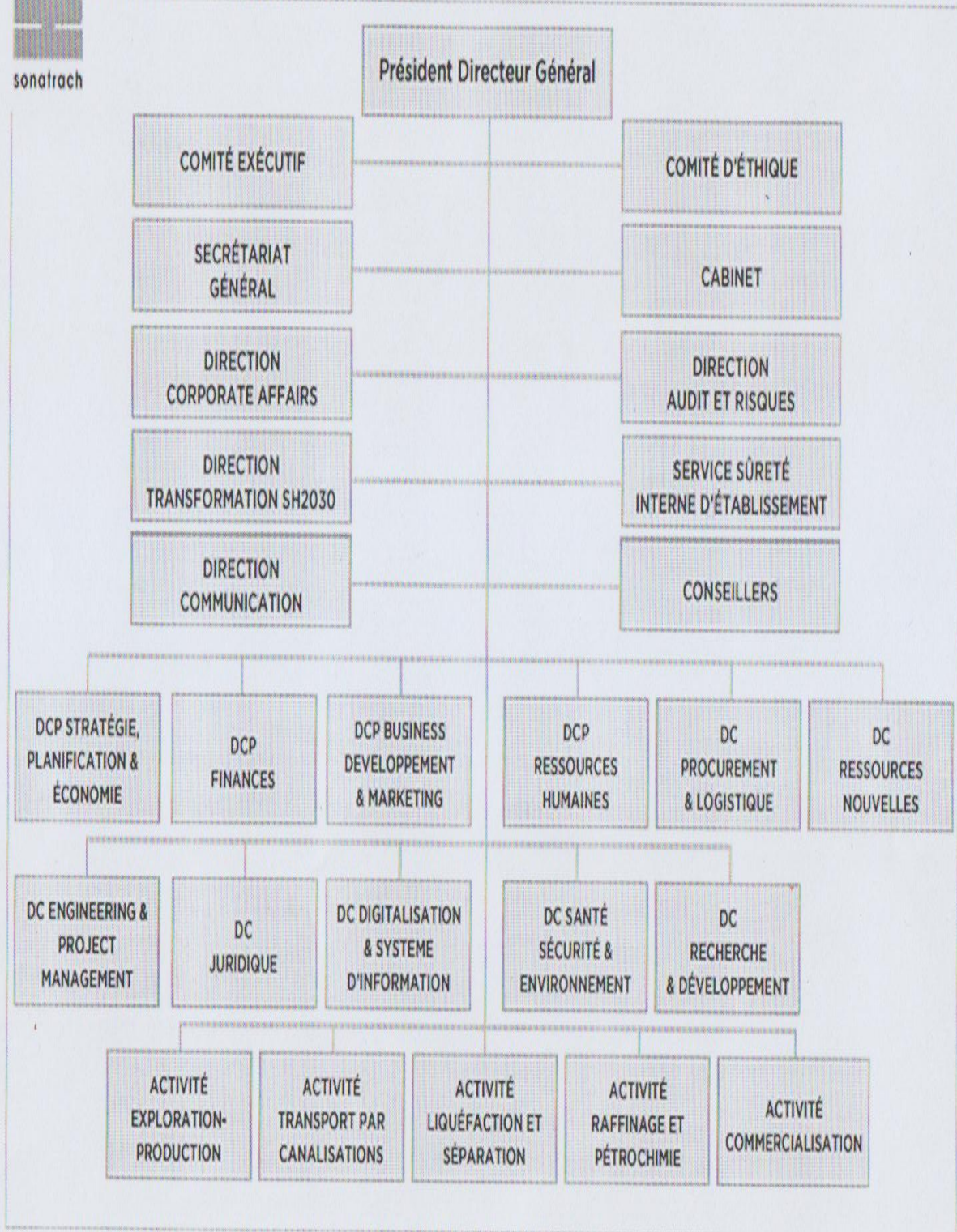
## ORGANIGRAMME DE LA STATION DE POMPAGE N° 03

CHEF DE GROUPE STATIONS





## ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



الملحق الثالث : وثيقة طلب اجاء الدراسة الميدانية



Ministre de L'enseignement Supérieur Et de La Recherche Scientifique  
Université Mohamed Boudiaf M'sila  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de : Sociologie

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماع  
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 10/ 05 / 2022

الرقم: 50 / 2022

تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: مدير شركة منطقة الضخ  
رقم 03 سونطراك المسيلة

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د. LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب(ة) المذكور(ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	بن يطو توفيق	1984/02/24 ب: المسيلة	علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: التغيير التنظيمي ودوره في تحسين المورد البشري.  
الأستاذ المشرف : د / مخلوف بومدين.  
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:



الدكتور:  
جمال بن خالد



Le Chef de Station SP3  
M'sila

A. SOLTANI

University Mohame Boudiaf of M'sila  
humaine and Socials Sciences Faculty  
B.P : 166 Echbilila M'sila 28003 Fax 213.35.55.96.30

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
ص ب 166 اشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:

## الملحق الرابع : نموذج استمارة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل ماستر 2



استمارة دراسة حول

التغيير التنظيمي في تحسين ادء المورد البشري

دراسة ميدانية في مؤسسة سوناپراك sp3 المسيلة

- في اطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر 2 تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل  
نرجوا منكم التعاون و الاسهام في نجاح هذه الدراسة من خلال الاجابة عن هذه الاسئلة حيث  
انها لأغراض البحث العلمي فقط  
و شكرا لتعاونكم معنا

اعداد الباحث

اشراف

دكتور بومدين

بن يطو توفيق

السنة الجامعية 2022/2021

**ملاحظة : الاجابة تكون بوضع علامة « x » امام الاجابة المناسبة**

**أولاً: المعلومات الشخصية :**

- العمر : 20-35  36-50  51 سنة فما فوق
- الجنس : ذكر  انثى
- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- الوظيفة : اطار  عون تحكم  عون تنفيذي

**ثانيا : التغيير التطوري ودوره في جودة العمل**

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	تخصص ادارة المؤسسة جزءا كبيرا من ميزانيتها لتطوير اداء العاملين					
02	يساعد التغيير لتطوير العاملين في اكتسابهم الكفاءة و المهارة في العمل					
03	تسعى المؤسسة دائما للتكوين المستمر للعاملين بطرق متطورة و حديثة					
04	التكنولوجيا المستخدمة ادت الى مساعدة العاملين في التقدم و التطور في العمل					
05	تسعى المؤسسة بتطوير هيكلها الادارية و التقنية					
06	تحت ادارة المؤسسة على الاتقان في العمل من اجل الحصول على الجودة العالية					
07	يعد التغيير التطوري من الضروريات التي تعتمد عليها المؤسسة حيث يزود المسؤولين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة عليها					
08	لا تسعى المؤسسة الى تطوير هيكلها الادارية و التقنية					
09	تؤثر التكنولوجيا الحديثة على تقدم و تطور العاملين في العمل					

					التغيير التطوري له اهمية كبيرة في بالنسبة للمؤسسة و العاملين	10
--	--	--	--	--	--	----

### ثالثا : التغيير الاستراتيجي و علاقته بإنتاجية العمل

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال	الرقم
					تقوم ادارة المؤسسة بتغيير اساليب الاعلان و الترويج لمنتجاتها باستمرار	01
					تقوم المؤسسة بتنسيق نشاطاتها و عملياتها مع الوسطاء و المستهلكين	02
					تنسق الشركة اعمالها مع ادارة الانتاج بين فترة و اخرى للتأكد من وجود مخزون كاف لتلبية الطلب المتزايد	03
					تعمل المؤسسة المؤسسة على الدخول في اسواق جديدة	04
					تفكر المؤسسة بالاندماج مع مؤسسة اخرى اكثر نجاحا	05
					تقوم المؤسسة بتطبيق مجموعة جديدة من المهارات لتتلاءم مع العمل الجديد	06
					تحقق المؤسسة معدلات نمو عالية في كمية المبيعات	07
					تسعى المؤسسة و بشكل مستمر لتحقيق زيادات في عدد المنتجات الجديدة بما يلبي حاجات و رغبات المستهلكين	08
					ان السعي لزيادة ربحية المؤسسة لا يعتمد فقط على زيادة الانتاج و انما القيام بنشاطات اخرى	09
					مواكبة التحديث التكنولوجي و التقني	10

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: للتغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين الاداء  
الموارد البشرية / دراسة ميدانية لشركة سوناراد  
SP3 بالمسيلة

إعداد الطلبة:

1- بناريطو قوصقي رقم التسجيل: 80064099806

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علوم اقليم التخصص: تنظيم وعمل  
إشراف: د. بومدين مخلوف الرتبة: أستاذ محاضر قسم 1

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح  
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

لوجيدان مصطفى

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2022/

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): بنا ديلم توفيق

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دأتم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 205164519

الصادرة بتاريخ: 10-14-2014 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع والتأليف

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 2006409806

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: التغير التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء مورد

البشري / دراسة ميدانية بمرحلة الدكتوراه

بنا ديلم توفيق

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2022/06/27

امضاء المعني(ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.