



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

## أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل فرع - عين الدفلى -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- تمام محمد

- حلال حكيم

نوقشت علنا أما اللجنة المكونة من:

نوقشت علنا بتاريخ / / 2020 أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	
مقرر	أ. حواسني صليحة
مناقشا	

السنة الجامعية: 2020/2019

# إِهْدَاء

" الحمد لله على كل شيء "

اهدي ثمرة جهدي الى من جعل الله تحت اقدامها الجنة الى ملاكي وقدوتي في الحياة الى معنى الحنان والقوة الى سر الوجود امي الحبيبة.

الى صاحب القلب الطيب والروح المتعصبة الى من عمل بكد في سبيل ناجحي وعلمني معنى الكفاح واوصلني الى ما انا عليه، من احمل اسمه بفخر ابي الحبيب.

الى من آسروني وانا اشق طريق النجاح الى العائلة الكريمة أختاي الحبيبتان وأخي الصغير واصدقائي و احبائي الذين كانوا سندي وتقاسمو معي عبء الحيات .

الى من جعلهم الله اخوتي بالله .....ومن احبتهم من قسم علوم التسيير تخصص  
إدارة أعمال دفعة 2020.

ادامهم الله تاجا فوق راسي واطال في عمرهم .

# إِهْدَاء

" الحمد لله على كل شيء "

اهدي ثمرة جهدي الى من جعل الله تحت اقدامها الجنة الى ملاكي وقدوتي في الحياة الى معنى الحنان والقوة الى سر الوجود امي الحبيبة .

الى صاحب القلب الطيب والروح المتعصبة الى من عمل بكدي في سبيل نجاحي وعلمني معنى الكفاح واوصلني الى ما انا عليه، من احمل اسمه بفخر ابي الحبيب.

الى من آسروني وانا اشق طريق النجاح الى العائلة الكريمة اخوتي واصدقائي و احبائي الذين كانوا سندي وتقاسمو معي عبء الحيات .

الى من جعلهم الله اخوتي بالله .....ومن احببتهم من قسم علوم التسيير تخصص  
إدارة أعمال دفعة 2020.

أدامهم الله تاجا فوق راسي واطال في عمرهم

# الشكر

اللهم لك الحمد والشكر حتى ترضى ولك الحمد على توفيقك لنا في إنجاز هذا العمل،  
وبعد الصلاة والسلام على رسول صلى الله عليه وسلم.

لايسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من كان وراء هذا الانجاز من بعيد أو من قريب،  
بالقليل

أو بالكثير، ونخص بالذكر الاستاذة الفاضلة "حواسني صليحة" التي كانت مرشدة وموجهة والهمتنا خالص  
التقدير والاحترام لما بذلته من مجهود في النصح والإرشاد بآرائها السديدة لإتمام هذا العمل.

كما أشكر كل عمال مؤسسة السويدي كابل على مساعدتهم لنا وأخص بالذكر موظفي بمصلحة المحاسبة السيد قسطللي  
محمد، السيد حاج صادق أحمد والسيد إسماعيل زكرياء بن بطاوي الذين ساعدونا في إجراء التريص وعلى حسن  
إستقبالنا

نوجه جزيل الشكر الى السادة الاساتذة اعضاء لجنة المناقشة على كرمهم وقبولهم المشاركة في مناقشة ومعالجة هذا  
البحث المتواضع والى كل الاساتذة الكرام الذين قدموا لنا الدعم طيلة المشوار الدراسي.

وأخيرا نتمنى الخير والنجاح الى كل طلبة جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى توضيح وتحديد أهمية إدارة التغيير (الاستراتيجي، الهيكلي، التكنولوجي، الثقافي، مجال الأفراد) كمدخل لتحسين الأداء بمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى، وذلك من أربعة أبعاد أساسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها التأثير الإيجابي لإدارة التغيير على أداء مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى، كما خلصت هذه الدراسة الى جملة من التوصيات، تمثل أهمها في ترسيخ والمحافظة على النتائج الإيجابية التي تنتج عن التغييرات التي تقوم بها مؤسسة السويدي فيما يتعلق بتأثيرها على أدائها، تطوير علاقة المؤسسة بالعاملين ومحاولة معرفة حاجاتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا حتى يكون تجاوب ايجابي لتعزيز ارتباطهم بأهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير، إدارة التغيير، أداء المؤسسة.

**Abstract:**

This study aims to clarify and define the importance of change management (strategic, structural, technological, cultural, and the field of individuals) as an entry point to improve performance at Al Suwaidi Corporation, Ain Defla branch cable, from four basic dimensions: the financial dimension, the customer dimension, the internal operations dimension, the growth and learning dimension. .

This study reached a set of results, perhaps the most prominent of which is the positive impact of change management on the performance of Al-Suwaidi Foundation Kabul Branch, Ain Defla. This study also concluded a set of recommendations, the most important of which are to establish and maintain the positive results that result from the changes made by Al-Suwaidi Foundation regarding It is related to its impact on its performance, developing the relationship of the institution with the workers and trying to know their needs and motivate them financially and morally so that it is a positive response to enhance their connection with the goals of the institution.

**Key words:** change, change management, organization performance.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ث	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل الى ادارة التغيير والأداء المؤسساتي
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: عموميات حول إدارة التغيير والأداء المؤسساتي
7	المطلب الأول: التعريف بإدارة التغيير
7	الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها
7	أولاً: مفهوم إدارة التغيير
8	ثانياً: خصائص إدارة التغيير
9	الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير.
9	أولاً: أهمية إدارة التغيير
10	ثانياً: أهداف إدارة التغيير
11	الفرع الثالث: أنواع التغيير
12	الفرع الرابع: دوافع ادارة التغيير
14	المطلب الثاني: الجوانب التنظيمية لإدارة التغيير
14	الفرع الأول: مجالات ادارة التغيير
15	الفرع الثاني: نماذج ادارة التغيير
18	الفرع الثالث: مقاومة التغيير
19	الفرع الرابع: استراتيجيات التغيير
20	المطلب الثالث: التعريف بالأداء
20	الفرع الأول: مفهوم الأداء وخصائصه
20	أولاً: مفهوم الأداء
21	ثانياً: خصائص الأداء
21	الفرع الثاني: الأداء والمصطلحات ذات الصلة به

23	الفرع الثالث: أهمية ومحددات الأداء
23	أولاً: أهمية الأداء
23	ثانياً: محددات الأداء
24	الفرع الرابع: مكونات الاداء، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه
24	أولاً: مكونات الأداء
24	ثانياً: أنواع الأداء
26	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء
27	المطلب الرابع: الإطار التنظيمي للأداء في المؤسسة
27	الفرع الأول: مستويات الأداء في المؤسسة
28	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
29	الفرع الثالث: تقييم الأداء
32	الفرع الرابع: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
32	أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
33	ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
33	المبحث الثاني: علاقة ادارة التغيير بتحسين الاداء المؤسسة.
33	المطلب الأول: مراحل ادارة التغيير وتأثيرها على سلوك الافراد.
33	الفرع الأول: مراحل ادارة التغيير من اعلى الهرم.
34	الفرع الثاني: مراحل ادارة التغيير من اسفل الهرم.
36	الفرع الثالث: سلوكيات الافراد اثناء مرحلة التغيير.
37	المطلب الثاني: تحسين الأداء المؤسسي وفعالية المنظمة
37	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء
38	الفرع الثاني: أساليب تحسين الأداء المؤسسي
40	الفرع الثالث: مفهوم فعالية المنظمة.
41	الفرع الرابع: مداخل قياس فعالية المنظمة.
42	المطلب الثالث: أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة.
42	الفرع الأول: متطلبات نجاح ادارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.
43	الفرع الثاني: أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة من المنظور المالي
44	الفرع الثالث: أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة من منظور العمليات الداخلية والزبائن
45	الفرع الرابع: أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة من منظور النمو والتعلم.
46	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة المستخدمة والقيمة المضافة

46	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
46	الفرع الأول: الأطروحات والمذكرات
51	الفرع الثاني: المقالات العلمية
51	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
53	المطلب الثالث: القيمة المضافة
54	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة وتحليل أهمية إدارة التغيير على أداء مؤسسة السويدي كابل
56	تمهيد:
57	المبحث الأول: تقديم القطاع الصناعي في الجزائر
57	المطلب الأول: تطور القطاع الصناعي في الجزائر وبطاقة فنية تعريفية لمؤسسة السويدي كابل
57	الفرع الأول: لمحة تاريخية ومهام القطاع الصناعي في الجزائر
57	أولاً: لمحة تاريخية عن القطاع الصناعي
62	ثانياً: مهام القطاع الصناعي في الجزائر
63	الفرع الثاني: بطاقة فنية تعريفية لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى
64	المطلب الثاني: الهيكلين التنظيمي والجزئي لمؤسسة السويدي كابل عين الدفلى
64	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل
68	الفرع الثاني: الهيكل الجزئي لمؤسسة السويد كابل
69	المطلب الثالث: ظروف وتنظيم العمل في مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى
69	الفرع الأول: ظروف العمل في مؤسسة السويدي كابل
72	الفرع الثاني: تنظيم العمل بمديرية تطوير الأعمال
74	المطلب الرابع: المحيط الإجتماعي للعمل والإتصال الداخلي في المؤسسة
74	الفرع الأول: المحيط الاجتماعي للعمل في مؤسسة السويدي كابل
74	الفرع الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسة السويدي كابل
75	المبحث الثاني: أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى
75	المطلب الأول: واقع التغييرات التنظيمية والأداء على مؤسسة السويدي كابل
75	الفرع الأول: واقع التغييرات التنظيمية لمؤسسة السويدي كابل
80	الفرع الثاني: واقع الأداء بمؤسسة السويدي كابل
88	المطلب الثاني: أدوات البحث العلمي
88	الفرع الأول: أدوات البحث العلمي
88	الفرع الثاني: منهج البحث المعتمد في الدراسة

89	المطلب الثالث: عرض النتائج وتقديم الإجابات عن تساؤلات البحث
89	الفرع الأول: عرض النتائج
90	الفرع الثاني: تقديم الإجابات على تساؤلات البحث
91	المطلب الرابع: تقديم الاقتراحات المناسبة
92	التقييم الشخصي
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
100	قائمة المراجع

قائمة الجداول  
وقائمة الأشكال

1. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	خصائص إدارة التغيير	01
12	انواع اخرى للتغيير	02
17	مراحل إعداد عملية التغيير حسب كيرت لوين Kurt Lewin	03
35	أنواع الافراد في فريق العمل	04
37	مظاهر تصرفات الأفراد أثناء التغيير	05
45	آثار أخرى لإدارة التغيير على الأداء	06
53-51	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	07
59	تصنيف الصناعات	08
60	مساهمة الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي	09
61	صادرات الصناعة التحويلية في الجزائر ونسبتها من إجمالي الصادرات	10
61	الإنتاج والقيمة المضافة للصناعة التعدينية، الميكانيكية، الكهربائية والإلكترونية	11
62	مهام القطاع الصناعي	12
64	تطور عدد عمال مؤسسة السويدي	13
66	تصنيف عمال مؤسسة السويدي حسب المستوى التعليمي	14
66	تصنيف عمال مؤسسة السويدي حسب مكان العمل	15
68	نوعية العمل وعدد الآلات المستخدمة في صناعة الكابلات	16
72	تطور تشكيلة منتجات شركة السويدي كابل فرع عين الدفلى (2008-2012)	17
81	قيمة أهم المشاريع الكبرى لمؤسسة السويدي	18
82	تطور معدل التوظيف في مؤسسة السويدي	19

2. قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	خصائص إدارة التغيير	01
13	الأسباب الخارجية للتغيير	02
15	مجالات عملية التغيير	03
16	إدارة عملية التغيير حسب إيفانوفيتش Ivancevich	04
22	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	05
23	محددات أداء العامل	06
27	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	07
32	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	08
36	تصرفات الأفراد أثناء مراحل التغيير	09
43	أثر برامج التغيير على الأداء	10
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى	11
68	الهيكل التنظيمي الجزئي لمصلحة التربص	12
77	الهيكل التنظيمي القديم	13
81	تطور رقم أعمال مؤسسة السويدي كابل	14
82	تطور الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	15
83	تطور مشتريات المواد الأولية	16
84	التكاليف السنوية للوقت الضائع بمؤسسة السويدي	17
84	التكاليف السنوية للنفايات في مؤسسة السويدي كابل	18
85	التكاليف السنوية للصيانة	19
87	تطور معدل نمو التوظيف بمؤسسة السويدي	20

# المقدمة

## ✓ توطئة

لا يختلف اثنان في أن مؤسسات العصر الراهن تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل متسارع وملحوظ لم تشهد مثلها من قبل، سواء من حيث الكم أو النوع أو السرعة، ولأن البيئة أصبحت مضطربة وغير مستقرة وفي حركية مستمرة، فقد امتدت ظاهرة التغيير الى مختلف المجالات من سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتكنولوجية، وتغيرات في رغبات وميول المستهلكين... وغيرها، وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المؤسسات ربما لم يسبق لهم مواجهتها من قبل.

وتشكل هذه التحديات التي تواجه المؤسسات فرصا للتقدم والنمو وفي الوقت نفسه، مجالا لخلق التهديدات، لذلك استشعرت معظم هذه المؤسسات خطورة الاستمرار على نفس الطرق والأساليب التي اعتادت ممارستها، حيث اتضح بشكل بارز أن الظروف الجديدة تتطلب مفاهيم وأساليب جديدة حتى تتمكن المؤسسة من البقاء وتحقيق النمو والتقدم ومواجهة المنافسة وتحسين مستويات أدائها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك الا عن طريق التغيير وإدارته، بدءا بتغيير المفاهيم والأفكار والثقافة السائدة وغرس ثقافة التغيير لدى العاملين من أجل تجنب مقاومتهم ورفضهم للتغيير، بالإضافة الى التغييرات الاستراتيجية، التكنولوجية والهياكل التنظيمية وهذا حسب الحاجة.

كل ذلك من شأنه أن يساهم في الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة وتحسينه بمختلف أبعاده سواء البعد المالي، أو بعد الزبائن أو بعد العمليات الداخلية أو بعد النمو والتعلم، إلا أن تأثير التغييرات التي تقوم بها المؤسسة على أدائها قد لا تكون إيجابية دائما، فأحيانا قد تكون سلبية وقد يرجع السبب في ذلك إلى التأخر في عملية تنفيذ التغيير، لذلك يجب على المؤسسة إدارة التغيير بشكل محكم ودقيق.

وهنا تبرز إدارة التغيير كمدخل حيوي ومفتاح من مفاتيح المستقبل ووظيفة رئيسية التي من شأنها أن تساهم في احداث تجديدات وتحسينات مستمرة للمؤسسة في عالم يستمر بالمنافسة الشرسة والمستمرة.

## ✓ طرح الإشكالية

وانطلاقا مما سبق، توصلنا الى طرح الإشكالية التالية: 'كيف تساهم ادارة التغيير في تحسين الأداء المؤسساتي في مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى؟'

للأجابة على هذه الأشكالية استوجب الإجابات على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بإدارة التغيير وكيف تتجلى مظهره في مؤسسة السويدي؟
- 2- كيف تهتم مؤسسة السويدي بتحسين أدائها المؤسسي؟
- 3- ما هو أثر التغيير على أداء مؤسسة السويدي كابل؟

### ✓ فرضيات الدراسة

- 1- تعتبر إدارة التغيير من متطلبات تطوير أداء المؤسسات، وتتجلى مظاهره في مؤسسة السويدي من خلال الارتقاء بمختلف الأبعاد، لا سيما المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم؛
- 2- تهتم مؤسسة السويدي بتحسين أدائها المؤسسي من خلال الزيادة في كفاءتها وفعاليتها؛
- 3- يكمن اثر التغيير بالنسبة للمؤسسة السويدي كابل في تطوير الأداء المؤسسي والمترجم أساسا في تحقق الأبعاد المنشودة والديمومة والنجاح من خلال اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة.

### ✓ مبررات اختيار موضوع الدراسة

- من أهم الأسباب والمبررات التي أدت بنا لدراسة هذا الموضوع:
- تناسب الموضوع مع طبيعة التخصص المدروس أي إدارة الأعمال؛
- قلة الدراسات المتناولة لموضوع الدراسة، لاسيما على مستوى جامعة جيلالي بونعامه؛
- محاولة اسقاط عملية التغيير وادارته على المؤسسات الاقتصادية والتعرف على مدى تبنيتها للتغيير بمختلف مجالاته وانعكاسه على أدائها؛
- السعي لتحسين الأداء، الذي يدفع بالمؤسسة الى البحث عن سبل تحقيقه من خلال الاعتماد على إدارة التغيير.

### ✓ أهداف الدراسة

- تتمثل الأهداف التي نسعى لبلوغها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- 1- تقديم إطار نظري وفكري لمفهوم التغيير، كيفية إدارته وكذا تأثيره على الأداء المؤسسي؛
- 2- محاولة إبراز العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المؤسسة الاقتصادية؛
- 3- إبراز وتحديد أهمية إدارة التغيير في تحسين الاداء المؤسساتي من المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم؛
- 4- تقديم مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي تساعد أصحاب القرار على تحسين الأداء في ظل التغيرات المستمرة.

### ✓ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في التركيز وتسليط الضوء على موضوع ادارة التغيير الذي ينظر اليه على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها وحل مشاكلها والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، بالإضافة الى الدور الأساسي الذي تساهم في تحقيقه مجالات التغيير (الإستراتيجية، التكنولوجية، الهيكل التنظيمي ومجال الأفراد) والمتمثل أساسا في تطوير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بمختلف أبعاده.

كما ترمي الدراسة الحالية إلى إثراء مجالات البحث العلمي والمكتبة الجامعية، من خلال إعطاء نظرة حول أهمية ادارة التغيير في تحسين الأداء المؤسستي.

### ✓ حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ان موضوع دراستنا اهتم بالدور الذي تلعبه أهمية ادارة التغيير في تحسين أداء مؤسسي لدى مؤسسة السويدي كابل؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة السويدي كابل؛
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة من تاريخ 26-07-2020 الى غاية 14-09-2020، وتم اجراء المقابلات مع مسؤولي مؤسسة السويدي كابل، فرع عين الدفلى (إطار بمصلحة المحاسبة ومدير الأعمال).

### ✓ صعوبات الدراسة

- صعوبة التنقل والقيام بالتريص على مستوى مؤسسة السويد بسبب جائحة كورونا والخوف من انتشار الوباء؛
- توقيف وعدم السماح بالزيارات للمؤسسة تفاديا لانتشار الفيروس داخل المؤسسة؛
- عدم التمكن من الاتصال المباشر بالمسؤولين داخل المؤسسة بسبب ضغط العمل وكثرة التزامات العمل؛
- صعوبات الحصول على الكتب والمذكرات جراء الغلق التام للمكتبات والجامعات.

### ✓ منهجية الدراسة

لقد اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري، الذي يتعلق بمعالجة المفاهيم النظرية للمتغيرات المرتبطة بالدراسة والوقوف على أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين الأداء المؤسستي، أما في الجانب الميداني فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة، وذلك من خلال إسقاط واقع الجانب النظري على مؤسسة السويدي كابل (عين الدفلى).

### ✓ هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة التامة بموضوعنا، قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى فصلين سعيا من خلالهما الى الإلمام بالجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة.

حيث تضمن الفصل الأول الخاص بالجانب النظري تحت عنوان مدخل إلى إدارة التغيير والأداء المؤسست، ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول المتكون من اربعة مطالب، عموميات حول إدارة التغيير والأداء المؤسستي، فتم محاولة اعطاء المفاهيم العامة لمتغيرات الدراسة المشار اليها، أما بالنسبة للمبحث الثاني الذي جاء تحت عنوان علاقة إدارة التغيير بالأداء المؤسستي، وبضم ثلاث مطالب، وفيه تم ابراز مراحل ادارة التغيير وتأثيرها على سلوك

الأفراد، تحسين الأداء المؤسسي وفعالية المؤسسة، وكذا أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة، وأخر مبحث في الجانب النظري تناول بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للفصل الثاني المعنون، دراسة وتحليل أهمية إدارة التغيير على أداء مؤسسة السويدي كابل (عين الدفلى) والمتعلق بالجانب التطبيقي، حيث أخذنا مؤسسة السويدي كابل (عين الدفلى) كدراسة حالة ميدانية لرصد واقع إدارة التغيير في تحسين أداء هذه المؤسسة، من خلال محاولة الربط بين واقع المؤسسة وبين الجانب النظري، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول تحت عنوان تقديم القطاع الصناعي لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى، وفيه تم الإشارة إلى القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه مؤسسة السويدي كابل بصفة عامة، ثم التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي الكلي والجزئي للمؤسسة وظروف ومحيط العمل السائد، أما المبحث الثاني، فقد تم الوقوف على واقع التغييرات التنظيمية بمؤسسة السويدي كابل وكذا واقع الأداء بالمؤسسة، وخلصنا في نهاية الدراسة إلى استخلاص مجموعة من النتائج، مع محاولة الإجابة على تساؤلات البحث، ومن ثم تقديم الاقتراحات المناسبة لتدارك النقائص التي تم الوقوف عندها.

الفصل الأول: مدخل الى  
إدارة التغيير والأداء  
المؤسسي

## تمهيد

يحظى الأداء في المنظمات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين والمستثمرين، لأن الأداء الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والإستمرارية. ويعتبر الأداء من المقومات الأساسية للمنظمات حيث يوفر نظام متكامل من المعلومات الدقيقة والموثوقة بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المنظمة من خلال مؤشرات محددة لتحديد الإنحرافات عن الأهداف المرجوة مسبقاً، حيث أن التغيير وإدارته يعد مدخلاً مهماً لنجاح هذه المنظمات في تحسين أدائها. وعلى أساس ما تقدم، تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين لدراسة مختلف المفاهيم النظرية التي تخدم الدراسة، يتناول المبحث الأول الأدبيات النظرية حول التغيير وإدارة التغيير، الأداء وتقييمه، أما المبحث الثاني سنحاول النعرض بالدراسة والتحليل من خلال ابراز تأثير ادارة التغيير على الأداء المؤسسي ومحاولة استخلاص أهمية ادارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول عموميات حول إدارة التغيير والأداء المؤسسي**

**المبحث الثاني علاقة إدارة التغيير بالأداء المؤسسي**

**المبحث الثالث الدراسات السابقة حول إدارة التغيير والأداء المؤسسي**

## المبحث الأول عموميات حول إدارة التغيير والأداء المؤسسي

تعتبر ادارته التغيير طريقه فعاله واسلوب مبتكر حيث تدعو الى التجديد والابتكار، اذ تعتمد على المؤسسة لمواجهة الظروف اليومية والضغوطات البيئية التي تعيشها بشكل متكرر، باعتبارها نسق يؤثر ويتأثر في محيطه، والذي يمكن ان يعيق سير عملياتها ويهدد استقرارها واستمراريتها.

ان من اهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصره هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيقي رغبته واماله البقاء للمؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمي الكبيره والشديده مرهون بهذا العصر ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين اكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم باستمرار عن طريق تقييم ادائهم.

## المطلب الأول. التعريف بإدارة التغيير

تعتبر ادارة التغيير من التوجهات الحديثه في الادارة يتبع في معظم المنظمات، نتيجة التغييرات السريعة في بيئة المنظمة، وفي هذا المجال لا بد من التمييز كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

## الفرع الأول مفهوم إدارة التغيير وخصائصها

يعد مفهوم ادارة التغيير موضوعا مثيرا للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الادارة، ويرجع ذلك الى عدة اسباب منها لا يوجد تعريف محدد لادارة التغيير مع وجود عدة انواع من التغيير.

## أولاً مفهوم ادارة التغيير

تشمل ادارة التغيير مجموعة من الأعمال التي يجب ترجمتها على ارض الواقع، فهي تعبر عن قيادة التسيير والتغيير:

- يعرفها Recordo, 1995: على انها عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع متطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.<sup>1</sup>
- يرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد احداثه".
- كما يعرفها كوتر Kotter 1997: بظهور الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للإنتقال لوضع مستقبلي والإحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 36.

<sup>2</sup> ابري حنان، رحمانى فاطمة الزهراء، "أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت، 2018-2019، ص 10.

ومما سبق نستنتج بأن إدارة التغيير هي عبارة عن نهج إداري متكامل يعكس العلاقة التفاعلية بين المنظمة وبيئتها من خلال تبني أسلوب دفاعي في شكل رد فعل، أو هجومي قائم على المبادرة المستمرة بهدف تحسين الأداء.

### ثانيا خصائص إدارة التغيير

إن ادارة التغيير تتصف بالعديد من الخصائص والتي لا بد من معرفتها والإلمام كما هي موضحة ادناه:

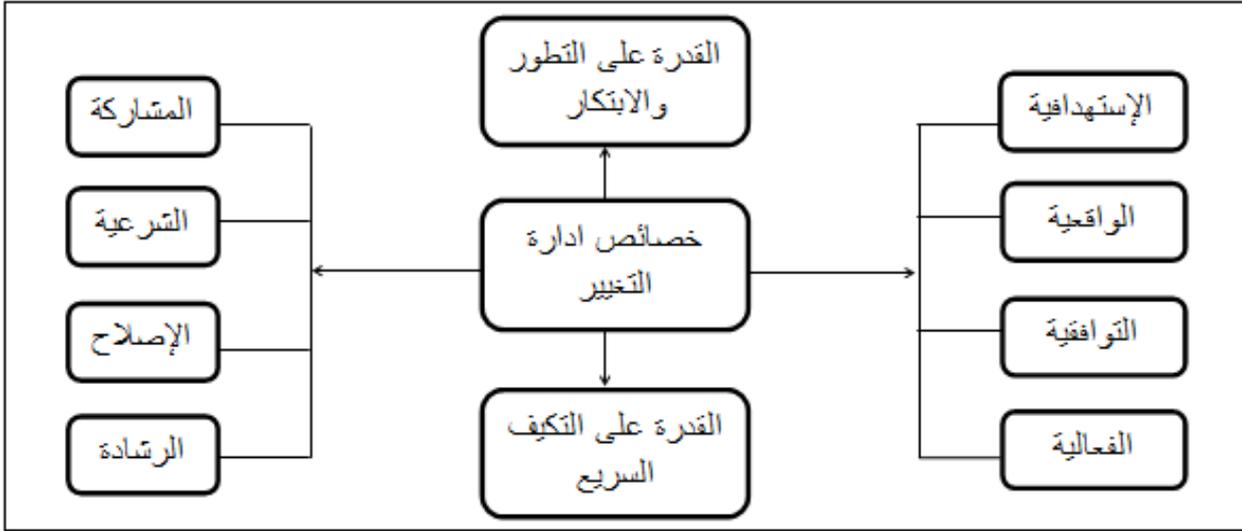
#### جدول رقم (01): خصائص إدارة التغيير

الخصائص	مفهومها
الإستهدافية	التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية
الواقعية	يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
التوافقية	يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
الفاعلية	يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة، اي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
المشاركة	تحتاج ادارة التغيير الى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
الشرعية	يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
الإصلاح	حتى تنجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
القدرة على التطوير والابتكار	يتعين على التغيير أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل، مما هو قائم أو مستخدم حاليا.
القدرة على التكيف السريع مع الأحداث	ان ادارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتكيف معها.
الرشد	هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير

المصدر: مقدم عبيدات وزيد الخير ميلود، "فضاء الإنترنت كأداة لإدارة التغيير داخل المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر"، ملتقى دولي جامعة عمار ثلجي بالأغواط، سنة 2019، ص 03.

الشكل التالي يوضح خصائص إدارة التغيير:

الشكل رقم (01): خصائص إدارة التغيير



المصدر: حامد محمود الرقم، "واع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، مذكرة ماجستير، ادارة أعمال، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، ص 30.

### الفرع الثاني أهمية وأهداف إدارة التغيير

فيما يلي سنتطرق الي أهمية و أهداف إدارة التغيير.

#### أولا أهمية التغيير

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى اهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد الى المستقبل يمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:

1. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة الى التجديد والحياة وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تخنفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.
2. **تنمية القدرة على الإبتكار:** فالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بإيجاب ومنهم ما يتعامل بمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطل كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات).
3. **ازكاء الرغبة في التطور:** يحث التغيير على التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، من خلال عدة جوانب:<sup>1</sup>
  - أ- عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
  - ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل.

<sup>1</sup> أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، "التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مقال بمجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 69، سنة 2008، ص 04.

ت- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.<sup>1</sup>

**4. التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، مع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والافراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والإتجاهات والوى والمصالح والحقوق، و من ثم فإن ادارة التغيير تصبح امرا هاما وحيويا وفعالا ولازما وضروريا في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أيا كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

**5. الوصول الى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** حيث يعمل التغيير على الوصول الى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- **المحور الأول:** اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت الى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الاسراف والفاقد والعدم والمعيب والمهدر والضائع... الخ.
- **المحور الثاني:** معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدا مثل: حفز المجالات التي تشجع على الانتاج وترفع الأنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والإرتباط بالعمل.<sup>2</sup>

### ثانيا أهداف إدارة التغيير

من أهداف إدارة التغيير ما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدره المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أصغر دوسة وسوسن جواد حسين ، مرجع سابق، ص 04.

<sup>2</sup> عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، أطروح الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009، ص.ص 15- 16.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 21.

## الفرع الثالث أنواع التغيير

هناك نوعين من التغيير يرتكزان على تحديد مجال التغيير في المنظمة أي ماذا تستهدف عملية التغيير في المنظمة؟ وهما:

**1. التغيير الإستراتيجي:** انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية يمكن تعريف التغيير الاستراتيجي على انه تغيير في قرارات المنظمة بتخصيص الموارد وأيضاً تغيير الأهداف ومثال ذلك "طرح منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة"<sup>1</sup>.

وهو يهدف بصفة عامة قضايا رئيسية في المنظمة ويمتد على فترات زمنية طويلة كالأهداف العليا للمنظمة ورسالتها الإجتماعية وفلسفتها المشتركة عن النمو والتطور والجودة والإبتكار والقيم التي تخص العاملين في المنظمة، وهذا ما يجعل من نتائجه عمية وذات تأثير واسع على المنظمة لكنها غير مباشرة وغير ملحوظة من الأفراد سواء ايجابيا أو سلبيا، مما يجعل مقاومة التغيير محدودة جدا وضيقة.

**2. التغيير الوظيفي:** هو الذي تكون مجالاته قضايا فرعية في المنظمة، وتمتد على فترات زمنية قصيرة ومحدودة مما يجعل تأثيرها سطحي ومباشر على تنظيمات العمل في مختلف قطاعات المنظمة، لكن نتائجه ومظاهرها تكون ملحوظة من الأفراد سواء السلبية أو الإيجابية منها، مما قد يوسع من نطاق المقاومة الطبيعية للتغيير، وهذا ما يستوجب تحضيراً كبيراً او إجراءات فعالة لضبط حدة وتأثير المقاومة على هذه العملية.<sup>2</sup>

هذين النوعين من التغيير قد يشملان مجموعة من الأنواع الأخرى الفرعية التي ترتكز أيضاً على تحديد مجال التغيير في المنظمة لكن بشكل أكثر تفرعاً وتخصصاً، ويمكن أن نذكر منها:

**أ. التغيير الهيكلي:** هو التغيير الذي يستهدف إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة بما يشمله من هياكل فرعية متداخلة ونظام توزيع الوظائف ومصادر اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

**ب. التغيير التكنولوجي:** وهو التغيير الذي يستهدف تغيير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في عمليات التسيير المختلفة واعتماد نظام الدفع الإلكتروني والتعامل عبر الإنترنت (التجارة الإلكترونية).<sup>4</sup>

**ت. التغيير الإنساني:** وهو التغيير يستهدف مجموعة الأفراد في المنظمة وهو يأخذ شكلين هما:

- تبديل الأفراد عن طريق التسريح والتعويض وغيرها من الإجراءات.

- تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق عمليات التدريب والتكوين.

والتغيير الإنساني هو الأكثر تأثيراً على الأفراد أو لنقل الأكثر وضوحاً في ذلك ، فكل أنواع التغيير المنظمة

لها تأثير معين على الأفراد، لكن الإنساني يرتبط كلياً بالأفراد.

<sup>1</sup> راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 313.

<sup>2</sup> لمقابلة حمزة، "إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير"، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009-2010، ص ص 82-83.

<sup>3</sup> لمقابلة حمزة، مرجع سابق، ص 83.

<sup>4</sup> مأمون الدرداكي وأخر، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2002، ص 220.

إن الفصل بين مختلف أنواع التغيير، لا يعني أن كل منها يتم تنفيذه في المنظمة بشكل منفصل عن الأنواع الأخرى، على اعتبار أن هناك ارتباطا وتكاملا كبيرا بينها يتطلب تزامنا في تطبيقها في إطار عملية واحدة، فالتغيير التكنولوجي مثلا والذي يعني إدخال واستعمال وسائل تكنولوجية حيث يتطلب تغيير انساني موازي على مستوى تنمية وتطوير الموارد البشرية للتعامل الجيد مع هذه الوسائل<sup>1</sup>.

### جدول رقم (02): انواع اخرى للتغيير

نوع التغيير	مفهومه
التغييرات الغير المخططة	تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال،...
التغييرات المخططة	تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.
التغييرات المفروضة	تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة ( السلطة ) وقد تقابل بالرفض والإحباط.

المصدر: بومدين يوسف، "الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، ملتقى دولي، جامعة الجزائر 3 - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دالي إبراهيم، بتاريخ 18 و 19 ماي 2011، ص 05.

### الفرع الرابع دوافع ادارة التغيير

لا بد من وجود سبب جوهري ملح (دافع) يبرر عملية التغيير، ويتوجب على المنظمة تقدير حجم التغيير المطلوب والموارد اللازمة، والفترة الزمنية المناسبة لتخطيط التغيير وتطبيقه على ارض الواقع، وتقع دوافع التغيير في أربع فئات رئيسية هي:

- 1. الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي:** يتولد عدم الرضا عن الاحساس بالفرق بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات أو الاستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافزا للتغيير في النفوس، ولا يعتبر هذا الحافز كافيا، بل يجب أن يرتبط بإرادة ورغبة في التغيير، وهنا يأتي دور الإدارة في استثمار هذه الرغبة عن طريق نشر ثقافة التغيير وأنه حتمي لا بد منه، وأن يعي العاملين بأن نتائج التغيير السلبية التي تترتب على البعض، افضل بكثير من عدم التغيير الذي قد يكلف المنظمة حياتها، وعند اذن لن يسلم أحد من الكارثة<sup>2</sup>.
- 2. الضغوط الخارجية:** هي تلك التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تنشط فيها المنظمة وتؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهي بصفة عامة تشمل كل من العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، القانونية والثقافية، يمكن أن نذكر منها التنافس الحاد بين المنظمات والأوضاع الاقتصادية، العولمة، القوانين

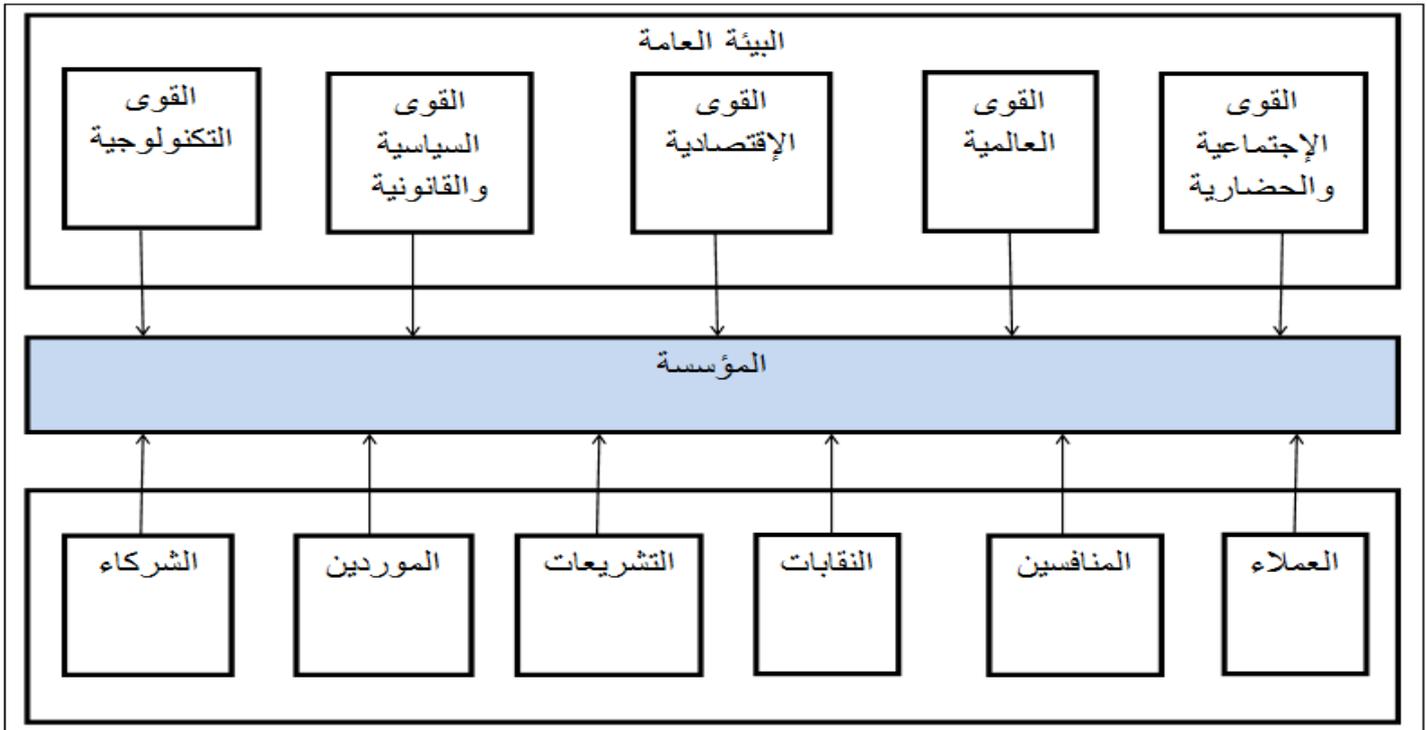
<sup>1</sup> لمقالة حمزة، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.ص 58-59.

والتشريعات الحكومية، الإتحادات والنقابات المهنية والعمالية، وتعبير التركيبة العمالية وارتفاع المستوى التعليمي.<sup>1</sup>

- إضافة الى مختلف التغييرات التقنية والتغيرات البيئية، بصفة عامة يمكن تقسيم أهم العوامل الخارجية إلى:
- عوامل البيئة التقنية: وهي تتمثل في التغييرات التكنولوجية الكبيرة والهائلة والمتسارعة والتي لها تأثير على بيئة العمل والنشاط الإنتاجي والبناء الهيكلي للمنظمة وحتى على سلوكيات وتوجهات الأفراد.
  - عوامل البيئة الاقتصادية: تتمثل في المتغيرات الاقتصادية المختلفة التي لها صلة مباشرة بنشاط المنظمة مثل: حركة تغير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والأزمات الاقتصادية.
  - عوامل البيئة الإجتماعية: وهي تتمثل في عوامل البيئة الإجتماعية الخارجية ذات التأثير المباشر على المنظمة كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم المختلفة التي تؤثر على توجهات ومواقف الأفراد نحو العمل والمنظمة، ويمكن إضافة النمو السكاني والعمالة الأجنبية والأنظمة السياسية والحكومية.<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): الأسباب الخارجية للتغيير



المصدر: علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، السكندرية، 2002-2003، ص 319 .

<sup>1</sup> لمقالة حمزة، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 547.

**3. زخم التغيير:** المقصود بزخم التغيير هو القوة الدافعة للتغيير في مجالات أخرى وعمليات أخرى في المنظمة غير تلك التي ابتدأت برنامج التغيير. وعلى سبيل المثال، المنظمة التي تستخدم الانترنت لأول مرة في دائرة التسوي، لبد من أن تواجه ضغوطا من بل العاملين في الأقسام الأخرى لاستخدامه. بإعتبار المنظمة نظام متكامل، يتبين مدى الواقعية في الدعوة لنشر ثقافة التغيير لدى جميع العاملين ببرنامج التغيير يكسبه الزخم ودقة التنفيذ اللازمان لتحي كفاءة الانفاق على ذلك البرنامج وغيره من البرامج المستقبلية. ولا يقتصر زخم التغيير في عوامل البيئة الخارجية نفسه على المنظمة التي يتوجب عليها ان تكسب التغيير الزخم الذي يتناسب مع ما هو عليه في المنظمات المنافسة والمنظمات الأخرى.

**4. تحمس الإدارة للتغيير:** تعتبر الادارة في المنظمة وكيل تغيير (Change Agent)، فالمدير المعني هو الذي يستشرف جوانب التغيير، يخطط له، يحدد برامجه، ويشرف على تنفيذها، ويشجع العاملين على التغيير عند اللقاء معهم وجها لوجه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني. الجوانب التنظيمية لإدارة التغيير

يعد التغيير عملية حتمية تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة، وتدفعها لإيجاد تناسق بين أهدافها وبين متطلبات الجديدة والمتغيرات المستجدة، فتعمل هذه الأخيرة على تجديد مجالات عملها بإتباع مجموعة من الخطوات والنماذج التي تساعدها في تحقي ذاتها، ومن خلال هذا المطلب سنحاول إدراج مختلف مجالات ونماذج التغيير والصعوبات التي تواجه هذه العملية.

### الفرع الأول مجالات ادارة التغيير

قد يحدث التغيير في مجالات متعددة يتعين الإحاطة بها ومعرفتها، ويمكن حصرها في مجالات متعددة:

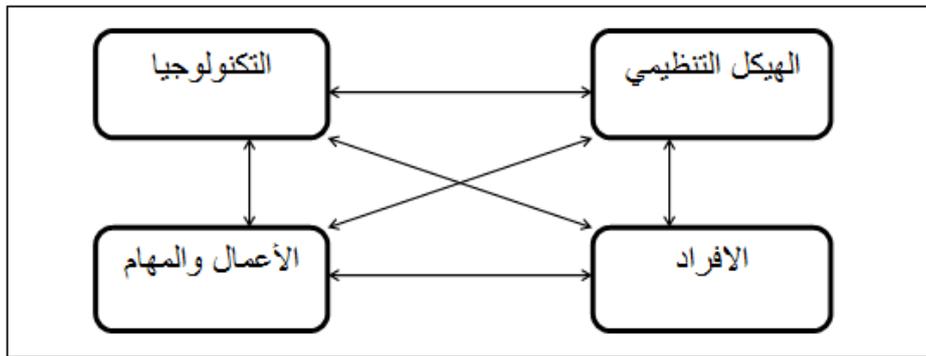
- 1. التغيير في الإستراتيجية:** إن التغيير الإستراتيجي عادة ما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مثل التقييم في التكنولوجيا والهيكل والثقافة التنظيمية، وقد يكون تغيير الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الإستراتيجية الوظيفية.
- 2. التغيير في الثقافة التنظيمية:** إن إحداث التغيير في استراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام اليام بها، وتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة وتلعب إدارة الأفراد دورا هاما في إحداث التغيير تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
  - توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والرقابة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.ص 59-60.

<sup>2</sup> العابدي جميلة، بوجلال عائشة، "دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والتجارية، جامعة الجبالي بونعامة، 2016، ص 14.

- التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية.
- التشجيع على نمذجة الدور و تعلم القيم الجديدة التي تود التأكد عليها.
- 3. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** وتشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يتمثل في التغيير الهيكلي، التغييرات في طبيعة الوظيفة.
- 4. **إعادة تصميم المهام:** إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الادارية وتل مسؤولية القرار على مستوى تلك الفرق.
- 5. **التغيير التكنولوجي:** يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة.
- 6. **إحداث تغيير في اتجاهات ومهام الأفراد:** ويتضمن ذلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (03): مجالات عملية التغيير



المصدر: عبيد بن عبد الله بن حيرث السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 22.

### الفرع الثاني نماذج ادارة التغيير

عملية ادارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صورا مختلفة لمراحل ادارة التغيير.

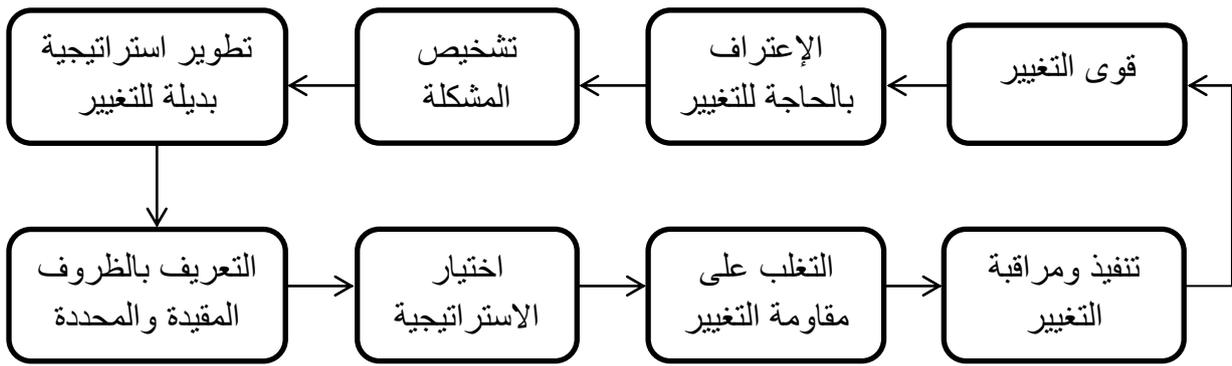
<sup>1</sup> العابدي جميلة، بوجلال عائشة، مرجع سابق، ص 14.

أولا نموذج ايفانوفيتش Ivancevich

يتكون هذا النموذج من عدة مراحل:

1. تحديد قوى التغيير ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
2. الاعتراف بالحاجة للتغيير، فمن خلال البيانات المالية وانخفاض معدلات الأداء... إلخ تستطيع الادارة تحديد مدى الحاجة للتغيير.
3. تشخيص المشكلة حيث يتم تعريف وتحديد المشكلة، في هذه المرحلة يتم تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير و دوره في عملية التغيير كما يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في إحداث التغيير.
4. تطوير بدائل استراتيجية/أساليب التغيير، وهنا يقوم وسيط التغيير أو الإدارة بتحديد أي استراتيجية تعتبر الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف المتوقعة.
5. تقرير المحددات/المقيدات، اختيار الاستراتيجية الملائمة يعتمد على التشخيص الدقيق للمشكلة وعلى الآنية السائدة في المنظمة والتي يجب أن تتوافق مع التغيير.
6. مقاومة التغيير يجب على الادارة التعرف على مسببات مقاومة التغيير ومعالجتها.
7. تنفيذ التغيير ومتابعته: ويتم في هذه المرحلة تحديد الاطار الزمني للتغيير، وموعد حدوثه، كما يتم تحديد نطاق التغيير بناء على الاستراتيجية المختارة، وهناك خيارات متعددة، فقد يتم التنفيذ بسرعة أو على مراحل، كما يتم في هذه المرحلة متابعة التغيير من خلال المعلومات المتوفرة من التغذية المرتدة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): إدارة عملية التغيير حسب ايفانوفيتش Ivancevich



المصدر: حسين حريم، "إدارة المنظمة من منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 379.

<sup>1</sup> سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، "تقويم فعالية استراتيجيات نمكاذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية"، اطروحة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، 2008، ص.ص 60-61.

### ثانيا نموذج كيرت لوين Kurt Lewin

لقد طور كيرت لوين نمودجا لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات، فقد ساعد نموذج لوين على احداث بنجاح من خلال المراحل التالية:

**1. إذابة الجليد أو الخلخلة (Unfreezing):** بمعنى زعزعة وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد وهناك عدة عوامل تساهم في زعزعة الوضع الحالي مثل تدني الإنتاجية والأرباح.

**2. التغيير (Changing):** في هذه المرحلة يتعلم الفرد مهارات وأساليب ومعارف جديدة ويتم تغيير وتعديل فعلي في المجالات المختارة للتغيير، ويرتبط التسرع وتغيير الأشياء بسرعة بظهور المقاومة لتغيير الوضع الحالي.

**3. إعادة التجميد أو التثبيت (Refreezing):** وتعني تطبيق ما تعلمه الفرد من مهارات وأساليب في الممارسات الفعلية، كما يتم في هذه المرحلة تقويم ما تم إحداثه مما يساعد على توفر الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير، من استراتيجيات الخاصة بإعادة تجميد النظام مكافأة العاملين على السلوك المرغوب فيه، وإعداد قواعد جديدة ولوائح لتدعيم عملية التغيير.<sup>1</sup>

### الجدول رقم (03): مراحل إعداد عملية التغيير حسب كيرت لوين Kurt Lewin

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إجاد الشعور بالتغيير - تقليص مقاومة التغيير	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير تغيير الهيكل التنظيمي - تغيير التكنولوجي	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - اجراء تعديلات

المصدر: حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2003، ص 377.

<sup>1</sup> حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2003، ص.ص 284-285.

### الفرع الثالث مقاومة التغيير

قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولا ان ادرك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، لكن التغيير يثير غالبا رد فعل يؤدي بالفرد لمقاومته لأسباب واضحة أو لم تكن لديه تلك الاسباب.

### أولا مفهوم مقاومة التغيير

في مجال إدارة الأعمال هناك من عرف مقاومة التغيير على أنها: الإتجاه الفردي أو الجماعي أو غير الواعي، الذي يظهر بمجرد بروز أفكار تغييرية في المؤسسة، هذا الإتجاه يعكس نظرة سلبية للعاملين (وحتى لبعض المسؤولين) بشأن التغييرات التي سوف يتم إدخالها على أسلوب العمل.<sup>1</sup>

وتعرف أنها: تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه.<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن مقاومة التغيير هي استجابة سلوكية طبيعية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير، بالإضافة الى انها تخلق نوع من التوازن المضاد البناء للتغيير.

### ثانيا أشكال مقاومة التغيير

- يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكال عديدة نذكر منها:
- قيام الفرد على التهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
  - توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
  - يلعب الفرد دور الصامت ولا يتقوه بشيء.
  - يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
  - يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية يحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
  - يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
  - يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى و ان كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
  - يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
  - يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور.
  - يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Céline Bareil, " La résistance au change–synthèses t critique des écrits", Centre d'études en transformations des organisations, Article scientifique, HEC Montréal, Cahier n 04– 10 Aout 2004, p 3

<sup>2</sup> نيجل كنج ونيب اندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 320-321.

<sup>3</sup> عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق، ص 41.

## ثالثا إدارة مقاومة التغيير

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير

أ. **التعليم والإتصال:** تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير، تتخذ عدة أشكال منها، المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، من الإيجابيات إقتناع العاملين والمساهمة في عملية التغيير.

ب. **المشاركة والإندماج:** تؤدي الى الطاعة والإلتزام بالتنفيذ، تستخدم عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة على مقاومته، من الإيجابيات إلتزام المشاركين بتطبيق التغيير أما السلبيات تستغرق وقت طويل.

ت. **التسهيل والدعم:** تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، من الإيجابيات لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، من السلبيات تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى التكلفة العالية.

ث. **التفاوض والإتفاق:** تستخدم عند وجود جهة تتضرر وبشكل كبير وواضح من عملية التغيير، حيث تمتلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، من الإيجابيات سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما السلبيات التكلفة العالية.

ج. **الإستغلال وإختيار الأعضاء:** يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين من موقع هام في عملية التغيير بهدف ضمان مصداقية على عملية التغيير من الإيجابيات سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما السلبيات تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

ح. **الإكراه الصريح والضمني:** يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو علنا بفقدان وظائفهم أو حرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل من الإيجابيات التغلب على أي نوع من مقاومة التغيير، ومن السلبيات خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.<sup>1</sup>

## الفرع الرابع استراتيجيات التغيير

توجد عدة استراتيجيات لإعادة بناء إدارة التغيير من أهمها ما يلي:

1. **إستراتيجية الإرتقاء والنمو:** وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف اقامة المزيد من البنين والمزيد من التغيير

والتطوير والتجديد، وهي عملية مرحلية ومتوالية من الإصلاح.

2. **استراتيجية الهيمنة:** تقوم على أساس الإستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري في مراحلها السابقة

والإستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الأخرى، بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الآخرين في نفس

المجال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العابدي جميلة، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 18.

3. استراتيجية الإقناع والإغراء: تقوم على أساس الإقناع بأهمية وضرورة التغيير، وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة وتوفير حوافز ااثابة لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير.
4. استراتيجية السلطة: وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح ادوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.
5. استراتيجية التجديد التنظيمي: وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى من أجل تغيير فليفته ومنظومته كليا انطلاقا من تجديد التنظيم هو الأساس.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث. التعريف بالأداء

سوف نقوم في هذا المطلب بإعطاء نظرة شمولية حول الأداء.

### الفرع الأول مفهوم الأداء وخصائصه

يعد مفهوم الأداء من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك إلا أن المفهوم يشوبه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين.

### أولا مفهوم الأداء

يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا العامل، سواء من ناحية كمية العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.

- يعرف الأداء "Performer" على أنه: "تأدية عمل أو مهمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".<sup>2</sup>
- عرفه نيكولاس أنه : "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط يقوم به العاملين، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك".<sup>3</sup>
- أما توماس جلبرت فقد عرف على أنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز (ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف العاملين عن العمل)، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>4</sup>

من التعريفات السابقة نجد أن الأداء عبارة عن جهد يهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات -جهد يسعى لتحقيق أهداف المنظمة- سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> على غربي، إسماعيل قنة، بلقاسم سلاطينية، "تتمية الموارد البشرية"، دار الفجر ك التوزيع، الطبعة الأكلية، القاهرة، 2007 ص.

<sup>3</sup> صابري حنان، رحمانى فاطمة الزهراء، مرجع سابق ص 51.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 52.

## ثانيا خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء في ما يلي:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تقرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة العاملين الأفراد في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق توفيقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء انتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل لأجل تقدمها.
- عدم الاصطباغ بصفة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني الأداء والمصطلحات ذات الصلة به

يرتبط الأداء بمجموعة من المصطلحات ذات صلة به وهي كالتالي:

1. **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، وهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب، كما ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.<sup>2</sup>

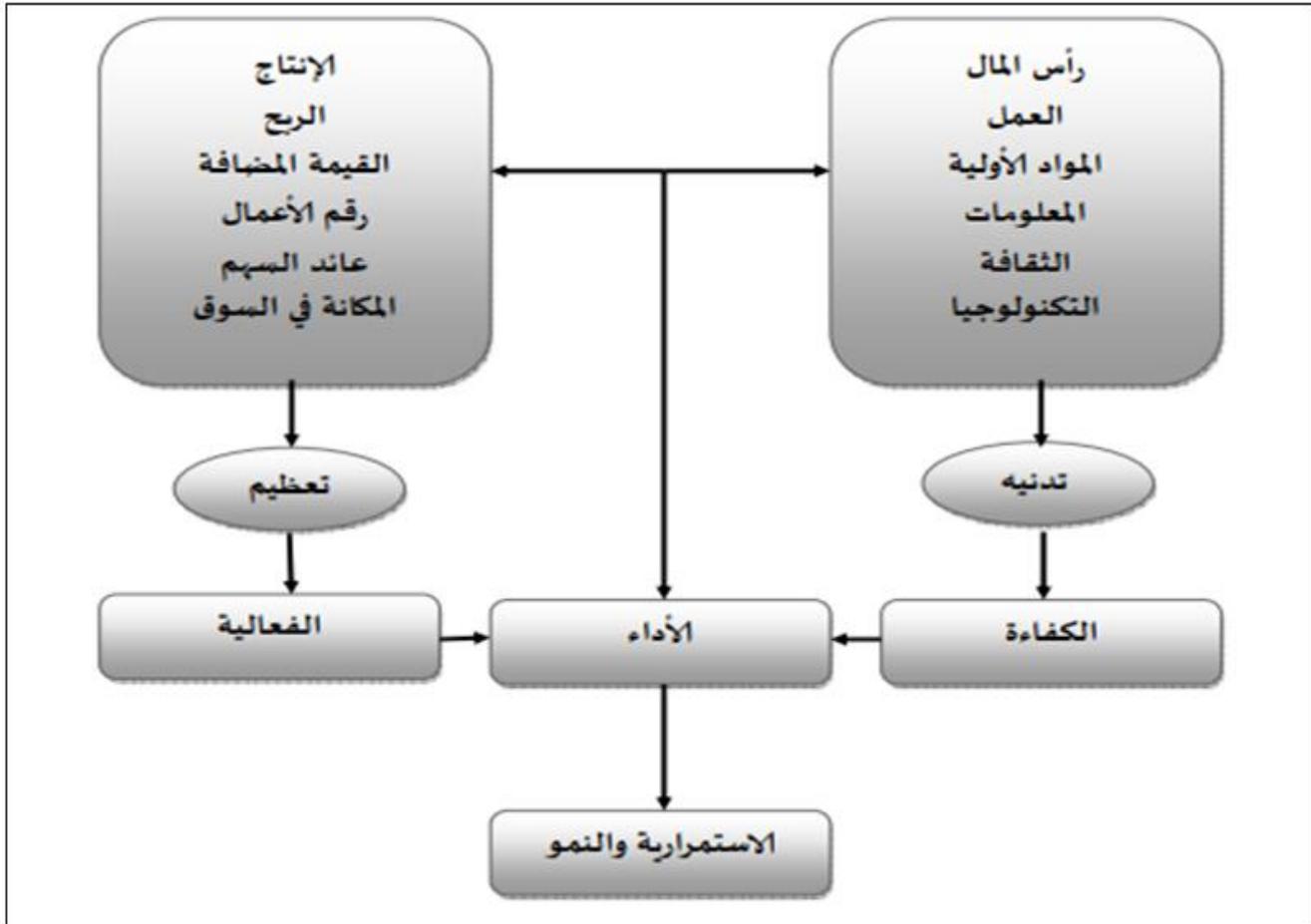
<sup>1</sup> قتيبي إيلي، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة هالبرتون"، شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-، سنة 2018-2019، ص 10.

<sup>2</sup> بوعافية علي، "تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة"، شهادة الماجستير، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014، ص 21.

**2. الكفاءة:** يقصد بالكفاءة مدى الاستخدام الصحيح والسليم للموارد وتعرف على أنها الإستغلال الإقتصادي للموارد، كما تشير الكفاءة الى نسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتحصلة، أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى.

**3. الإنتاجية:** يتضمن مفهوم الإنتاجية كل من الفعالية والكفاءة أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية، والى جانب استخدام الأداء للإشارة الى الفعالية والكفاءة... فإن كثيرا ما يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية، المرودية (الربحية)، آخذين أيضا بعين الإعتبار أن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات دوران العمل والغيابات ومدى الإنتظام في العمل...<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



**المصدر:** يوسف عبد الرحمن، "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - أم البواقي"، شهادة الماستر علوم تسيير تخصص مالية وتأمينات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، سنة 2013-2014، ص 39.

<sup>1</sup> بوغافية عليّة، مرجع سابق، ص 21.

### الفرع الثالث أهمية ومحددات الأداء

يمكن حصر أهمية ومحددات الأداء فيما يلي:

#### أولاً أهمية الأداء

"الأداء يعد من المواضيع الإدارية المهمة التي ركز عليها الكثير من الكتاب والباحثين في هذا الشأن، كما تولي منظمات الأعمال أهمية كبرى للأداء، فتصمم البرامج الخاصة لتقويمه وتدريب العاملين من أجل تنفيذ النشاطات بأحسن صورة، كما يشكل الأداء وسيلة مهمة لإختيار واختبار استراتيجية المؤسسة، فمن خلال النتائج المحققة يتم الحكم على الأداء والإستراتيجية".<sup>1</sup>

#### ثانياً محددات الأداء

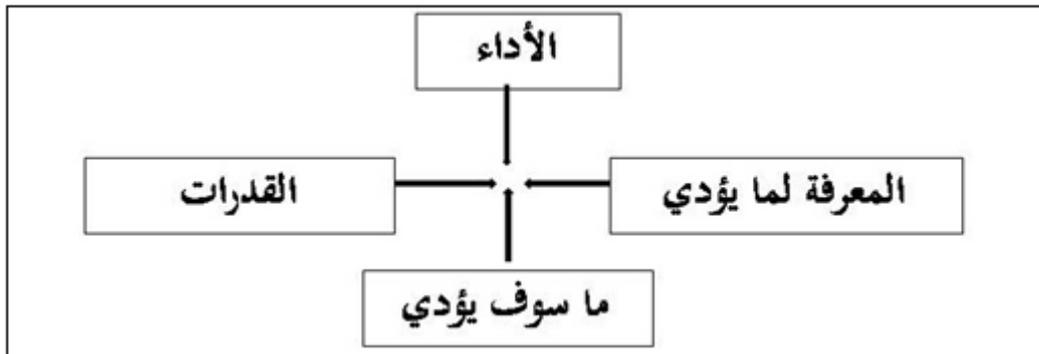
لقد وضع "بورتر" وزميله "إدوارد لولير" نموذجاً نظرياً على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

أ- **الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

ب- **القدرات والخصائص الفردية:** تتمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ت- **إدراك الفرد لوظيفته:** يعني تصورات وانطباعاته عن الأنشطة التي يكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، والشكل التالي يوضح هذه المحددات.<sup>2</sup>

شكل رقم (06): محددات أداء العامل



المصدر: أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 119.

<sup>1</sup> صابري حنان، رحمانى فاطمة الزهراء، مرجع سابق ص 51.

<sup>2</sup> داني دليلا، "دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع بوقيرات"، شهادة الماستر في تسيير استراتيجي دولي قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، سنة 2018-2019، ص.ص 38-39.

## الفرع الرابع. مكونات الأداء، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه

مع التوسع في مفهوم الأداء برزت له المكونات وعدة الأنواع التالية بالإضافة الى عدت عوامل مؤثرة فيه.

## أولا مكونات الأداء

إن للأداء ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الفرد وهي:

1. **كمية الجهد:** إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، حيث أن هناك حد أدنى من العمل، على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من أجر.
  2. **نوعية الجهد:** نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرأة في إنجاز العمل، بحيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقا للمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوع وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع والمهارة.
  3. **نمط الإنجاز:** المقصود بنمط الإنجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في القيام بحركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الأخيرة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار بخصوصها.<sup>1</sup>
- إن المكونات السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعالية الأداء وبالطبع فإنه حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه تتخذ أهمية كل من العناصر السابق.

## ثانيا أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم يمكن تحديدها في أربعة أشكال:

## 1. حسب معيار المصدر

أ. **الأداء الداخلي:** يطلق عليها اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

<sup>1</sup> دانية دليلة، نفس المرجع السابق، ص 41.

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الكين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - الأداء التقني: ويمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
  - الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
  - ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.
- فهذا النوع يظهر بصفة عامة النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.<sup>1</sup>
- 2. حسب معيار الشمولية:**

- حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.
- أ. الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.
- ب. الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل فيما بينها شبكة.
- 3. حسب معيار الزمن:**

- وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير وعلى المدى المتوسط والبعيد:
- أ. الأداء في المدى القصير: ويعني القدرة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح في ما يلي:
- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
  - الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات / المخرجات.
  - الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.<sup>2</sup>
- ب. الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

<sup>1</sup> العابدي جميلة وبوجلال عائشة، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة

- **التكيف:** قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمنه للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.
- **النمو:** مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة.
- ج. الأداء في المدى البعيد:** يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي، وعلى الصعيد الجزئي، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصدر واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة، الفعالية).<sup>1</sup>

### ثالثا العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يؤثر على الأداء، وهي كالآتي:

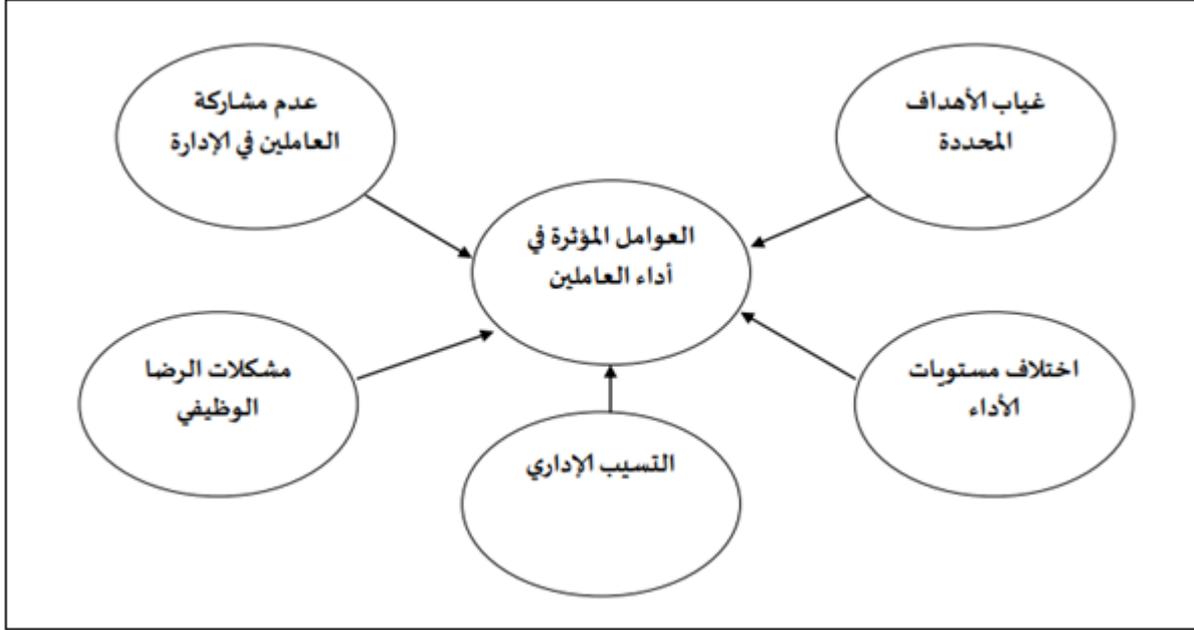
- 1. العوامل الداخلية:** كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من:
  - ✓ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وتكلفته.
  - ✓ **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات.
  - ✓ **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها.
  - ✓ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:
    - نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
    - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العاملين.
    - نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.<sup>2</sup>
- 2. العوامل الخارجية:** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص.ص 23-24.

<sup>2</sup> صابري حنان، رحمانى فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص.ص 56-57.

العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية. تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على: صابري حنان، رحمانى فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 57.

المطلب الرابع. الإطار التنظيمي للأداء في المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تساعد المؤسسة لمعرفة مستوى أداء العاملين بدقة على مختلف المستويات بالمؤسسة وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مستويات الأداء، و تقييمه وأهدافه وأهميته، والتعرف على بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول مستويات الأداء في المؤسسة

هناك ثلاث مستويات للأداء وهي:

1. **المستوى الإستراتيجي:** يختص هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط وقراراته تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأكثر استخداما في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة، يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبني عليها تمثيل الأداء ونشره في كل المؤسسة.<sup>2</sup>
2. **المستوى التكتيكي:** يختص هذا النوع بهيكل وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل

<sup>1</sup> صابري حنان، رحمانى فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 56-57.

<sup>2</sup> شنافي نوال، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة

والذي يدخل في مضمينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على البقاء والإستمرار.

**3. المستوى العملي:** هو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الإستغلال للمؤسسة وتنفيذها لتحقيق أقصى ربح وتهدف هذه القرارات لتحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي والأداء العملياتي، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء.

إذا كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، غير أنه تبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي لمؤسستها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء وهي:

**1. البعد الإجتماعي:** يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق رضا عند العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء العاملين لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة.

**2. البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج ذات الطبيعة الإجتماعية الإقتصادية.<sup>2</sup>

**3. البعد الإقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسات رغبات المساهمين والزبائن والموردين ونكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالإستعانة بالقوائم المالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شنافي نوال، مرجع سابق، ص.ص 104-105.

<sup>2</sup> فتيحي ليلي، مرجع سابق، ص 04.

<sup>3</sup> صابري حنان، رحمانى فاكمة الزهراء، مرجع سابق، ص 54.

4. البعد البيئي: من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على التغييرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفء وهذا ما سنتطرق في هذا المبحث.

### أولاً مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أعطاها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء فتارة يسمونها الأداء ومرة يشيرون إلى قياس الكفاءة إلا أن المصطلح الأكثر انتشاراً هو مصطلح تقييم الأداء، من بين التعاريف نذكر مايلي:

- إذ عرف فيشر ورفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي بواسطتها تحدد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة من خلال فترة زمنية محددة.
- الصيغة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانم القوى ومكانم ضعف المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلفوا بإنجازها.<sup>2</sup>
- ترى الباحثة ماري تريزاني تقييم الأداء على أنه "محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها من الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً أو الأهداف الموضوعية".<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، وبعد ذلك حكم مثالي لإعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

### ثانياً أهداف تقييم الأداء

- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها الخلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام؛
- التأكد من سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> فتيتي ليلي، مرجع سابق، ص 4.

<sup>2</sup> داني دليلة، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> يوسف عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 42.

- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسع وتطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها وتنمية المنافسة بين الأفراد حتى يستفيدوا من الترقية المتاحة؛
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
- المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية؛
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المتماثلة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائها.<sup>1</sup>

### ثالثاً عوامل تقييم أداء العاملين

تتمثل عوامل تقييم أداء العاملين فيما يلي: الشخصية، والسلوك والنتائج، من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية.

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا انتاجاً سلعياً، وهنا لابد من التعرف على:

- الكمية: أي حجم النتائج مقارنة بالمتوقع.
- الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.
- التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.<sup>2</sup>

### رابعاً مشاكل تقييم الأداء

تتم عملية التقييم على اساس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحيات العملية نذكر بعضها فيما يلي.

<sup>1</sup> العابدي جميلة وبوجلال عائشة، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> سعاد بن علي، فاطمة بلحاج جيلالي، "أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة باتيميتال"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، سنة 2018-2019، ص 17.

1. **نقص الموضوعية:** غالبا ما تعتمد عملية تقييم الأداء الى تقييم اتجاهات وشخصية ومعارف الموظف وغالبية هذه الصفات غير كمية، مما يؤدي الى اختلاف في نتيجة التقييم من شخص لآخر، لذلك نجد أن الذاتية موجودة في عملية تقييم الأداء.
2. **أخطاء الهالة:** ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها فيه، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس الى اعطائه تقدير ممتاز دون مراعات للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس، مثل مستوى الكفاءته ومبادئه.
3. **التشدد والتساهل:** بعض الرؤساء يميلون الى التشدد والتساهل مع مرؤوسيهم واعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن ادائهم ويرجع ذلك الى عدة أسباب، منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال اعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الإجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء الى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك الى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.<sup>1</sup>
4. **النزعة المركزية:** توصف النزعة المركزية بأنها تجنب التقديرات المبالغ فيها سلبا أو إيجابا أو تمركز التقديرات حول منتصف سلم التقدير.
5. **أخطاء السلوك الخطيرة:** ان معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة أشهر أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة اذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.
6. **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي الى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين، وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم، كذلك يكون التقييم على اساس الجنس أو العرق أو الدين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعاد بن علي وفاطمة بلحاج جيلالي، مرجع سابق، ص.ص 21-22.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 23.

الفرع الرابع مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

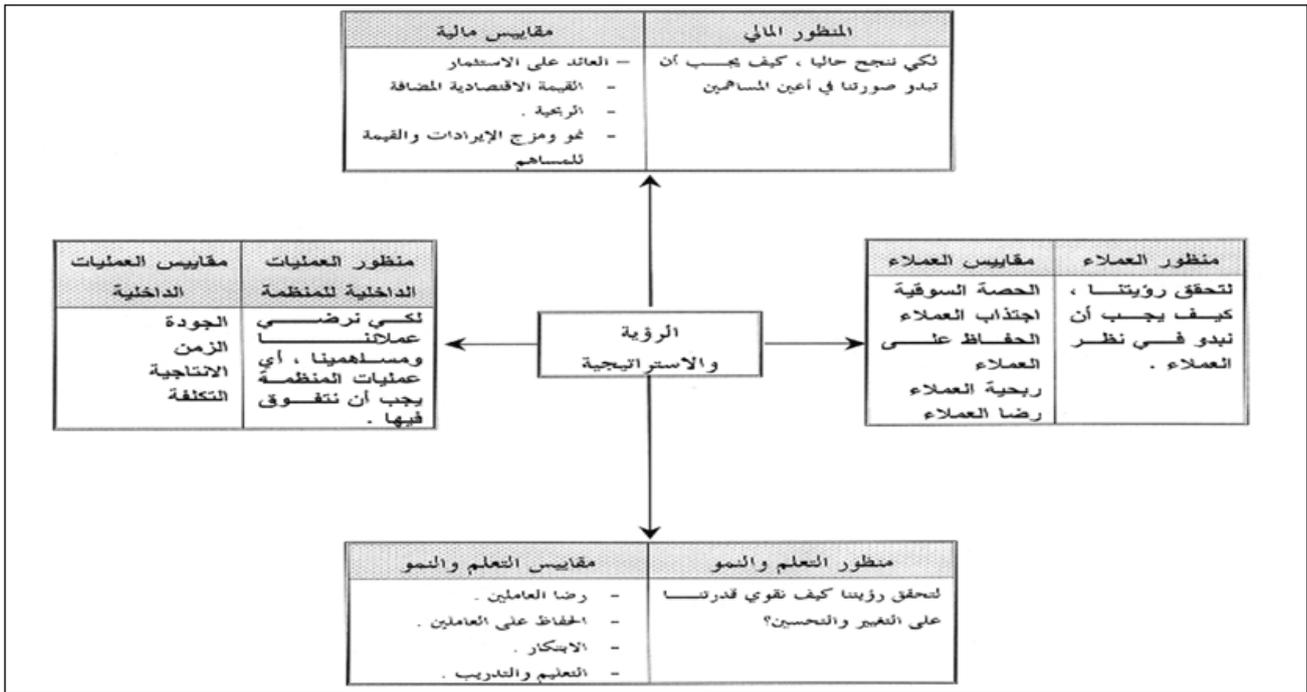
سوف نتطرق في هذا الفرع الى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المنظمة.

أولا مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات، وهي تعد نظاما اداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة أداء المنظمة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن من خلال هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء وفاعلية العمليات الداخلية وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنظمة سواء كانت ربحية، خدمية او صناعية.

كما تعرف أيضا على أنها أداة لترجمة رسالة وإستراتيجية منظمات الأعمال الى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء ومحور التعلم والنمو، وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل في المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, R.S. & Norton, D.P, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance". Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71.

<sup>1</sup> العابدي جميلة وبوجلال عائشة مرجع سابق، ص 28.

### ثانيا أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها والتي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها في الآتي:
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس؛
  - تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
  - تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛
  - تعترف الإرتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء؛
  - المبادرة بالتنسيق الإستراتيجي؛
  - تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني علاقة ادارة التغيير بتحسين الاداء المؤسسية

إن الهدف من تبني المنظمة للتغيير هو تطوير نفسها والتكيف مع الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذا بدوره ينعكس ايجابا على أدائها بمختلف جوانبه وأبعاده سواء كان من الناحية المالية أو من منظور العملاء، أو من منظور العمليان الداخلية، أو من منظور النمو والتعلم.

### المطلب الأول. مراحل ادارة التغيير وتأثيرها على سلوك الافراد

لقد تناول العديد من الباحثين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، هذا الاخير الذي يولد مجموعة من السلوكيات لدى افراد اتجاه هذه العملية.

### الفرع الأول مراحل ادارة التغيير من اعلى الهرم

يكون التغيير آت من أعلى هرم المؤسسة وهو الأكثر فاعلية و تأثير في الفرد والمؤسسة ويمر بعدة مراحل أساسية هي:

<sup>1</sup> فتيحي ليلي، مرجع سابق، ص 18.

1. ادراك الحاجة للتغيير والافتناع بأهميته: من الضروري ان يتوفل للمؤسسة الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فاذا لم يعتقد أعضاء المؤسسة بحتمية التغيير، فلن يتوفر لديهم الالتزام بنتائجها وبالتالي لن يكتب لبرنامج التغيير النجاح في تحقيق اهدافه.

2. إعداد خطة التغيير: تتضمن هذه المرحلة اعداد اطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير وتقييمها، وتشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير وتشخيص الوضع القائم وتحديد التغيير ومجالاته وكيفية إحداثه، بالإضافة الى تحديد تكلفة برنامج التغيير وإختيار الوقت المناسب لهذه العملية.<sup>1</sup>

3. تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير: على ضوء ما انتهت اليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير يبدأ فريق التغيير في تصميم بدائل أو مداخل التغيير والإختيار فيما بينها، و يجب أن تشمل عملية تصميم بدائل أو مداخل التغيير على ما يلي:

- القيام بعملية التوعية والنصح والتعليم والإرشاد
  - حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
  - تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ.
  - تحديد مشاكل التنفيذ، والموارد اللازمة والاولويات المتاحة.
4. تنفيذ عملية التغيير: ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

- تحديد الادوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ عملية التغيير المستهدفة.
- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق عملية التغيير.
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي تعترض عملية تنفيذ التغيير والعمل على ازالتها.
- اعداد التغييرات بصورة مقتعة، وموثوق بها، وتحديد ما يجب عمله لتحقيق الخطة.

5. المتابعة والتقييم: تشمل هذه العملية رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح عملية التغيير.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني مراحل ادارة التغيير من اسفل الهرم

التغيير من أسفل هرم المؤسسة يمر بعدة خطوات أساسية:

1. الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير: في بداية عملية التغيير تبدو الامور غير واضحة ولم يتم اعدادها وتجهيزها بدقة، وهذا بالإضافة الى عدم التأكد من القدرات والمهارات الشخصية في مجال التغيير حتى تتمكن

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه، "كتاب التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، اليمن، ص 401.

قيادة المؤسسة بتطبيقه بمهارة و فعالية، والهدف الاساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد و التهيئة الذهنية حيث تركز على التقييم والاختبار الذاتي وتكوين صورة أولية عن التغيير المطلوب إحداثه.

2. اختيار وتكوين فريق العمل الاساسي للتغيير: لتشكيل بيئة امنة للتغيير يجب البحث عن الافراد الذين يمكن الوثوق بهم لتكوين الفريق الداخلي للتغيير بحيث يكونوا داعمين لأفكار التغيير، وهدف هذه الخطوة هو وضع اطار عام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هذا التغيير على الادارة العليا. ولاختيار فريق العمل يجب الموازنة بين اربعة انواع من الافراد.

**الجدول رقم (04): أنواع الافراد في فريق العمل**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقدم دائما افكار ابتكارية و رؤية مستقبلية جديدة</li> <li>- يبحث دائما على الامور الجديدة وغير المألوفة</li> <li>- يتحمل المخاطر، ويتحمس لتجربة افكاره</li> </ul>	<b>المبتكر</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قادر على التحفيز وتشجيع الافراد</li> <li>- يوجه الاخرين في العمل</li> <li>- يتمتع بموهبة القيادة</li> </ul>	<b>الملهم</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- واقعي وتحليلي</li> <li>- يحول الامور الى اشياء عملية</li> </ul>	<b>العملي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منجز ويسعى دائما الى النتائج</li> <li>- يجيد الجوانب التنفيذية</li> </ul>	<b>التنفيذي</b>

المصدر: دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسن، التغيير أدوات تحليل الأفكار الى نتائج، ص 50.

3. الحصول على دعم وموافقة الادارة العليا: للحصول على الدعم والموافقة لابد من اقناعها بهذا التغيير، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير.

4. التمهيد للانتقال التدريجي من الاعداد الى التطبيق: بمجرد الحصول على دعم وتأييد الادارة للتغيير تبدأ خطوة التوجه الى المؤسسة بأكملها تمهيدا لإحداث التغيير، حيث ستقوم الادارة ببدا التغيير واقناع العاملين به، فهي المسؤولة عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير الى اعمال وخطوات تنفيذية فعلية، ولكي تنجح هذه الخطوة يجب توفر القدرات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، نفس المرجع، ص.ص 404-405.

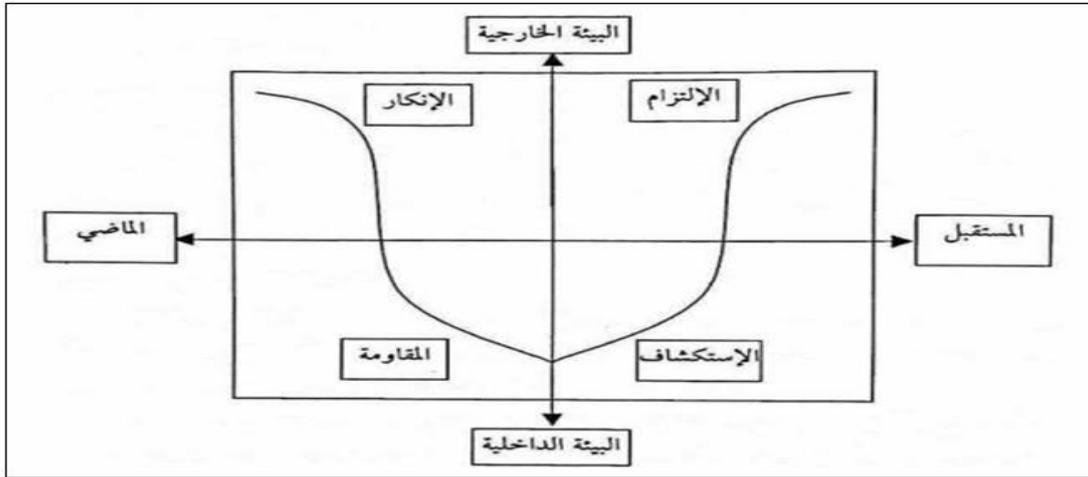
- القدرة على التحليل الدقيق للبدائل والازمات والرؤية المستقبلية.
- القدرة على تحديد الفرص و ايجاد الحلول.
- القدرة على اىصال الافكار ووجهات النظر للاخرين بدقة.
- القدرة على تحديد تأثير التغيير على الافراد.

5. **التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير:** في هذه الخطوة يجب تخصيص وقت اطول للمحافظة على استمرار تطبيق التغيير ومتابعة التصحيح. وخلال كل مرحلة هناك أمور كثيرة غير متوقعة التي تحدث أثناء عملية التغيير، والتي يجب التعامل معها والتغلب عليها في كل مرحلة من مراحل التغيير.

#### الفرع الثالث سلوكيات الافراد اثناء مرحلة التغيير

ينظر الافراد الى عملية التغيير على انها مزيج من الخطوات والانشطة التي تؤدي في النهاية الى احداث التغيير المطلوب، وتتضمن هذه العملية في طياتها التغييرات التي تمس الأفراد و تنعكس آثارها عليهم، لذلك فهم يمرون ايضا بمراحل مصاحبة لعملية التغيير كما يوضح ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تصرفات الافراد اثناء مراحل التغيير



المصدر: محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص

89.

وحسب هذا النموذج يتحرك الأفراد على المنحنى بداية من المربع العلوي الأيسر (الإنكار) الى المربع العلوي الأيمن (الالتزام) لتبرز أربع مراحل اساسية للتغيير هي: الإنكار ثم المقاومة ثم الاستكشاف فالالتزام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانه، نفس المرجع السابق، ص.ص 405-407.

جدول رقم (05): مظاهر تصرفات الأفراد أثناء التغيير

المرحلة	مظاهرها
الإنكار	الانسحاب من المسؤولية، رفض التغيير، الالتزام بالطرق القديمة ...
المقاومة	الغضب، اللوم، القلق والصراعات ...
الإستكشاف	بداية الشعور بالراحة، التركيز على المستقبل، حماس للمرحلة القادمة
الإلتزام	بناء فريق عمل، تحديد الأهداف، وضوح الرؤيا، التعاون، التكيف مع التغيير ...

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على: بلال خلف السكرانة، المرجع السابق، ص407.

المطلب الثاني. تحسين الأداء المؤسسي وفعالية المنظمة

أشار عبد الحكيم أحمد الخزامي أن المؤسسات في ظل البيئة الاقتصادية سريعة التغيير تتنافس من أجل تحسين الأداء و زيادة فعالية المؤسسة أكثر من تنافسها في مجال آخر.

الفرع الأول مفهوم تحسين الأداء

- يعرف تحسين الأداء بأنه : "عملية ادارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط و تحسين العمليات و البحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".<sup>1</sup>

- كما اعتبر عبد الحكيم أحمد الخزامي تحسين الأداء أنه: استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويرى ايضا بأن تحسين الاداء لأي مؤسسة يتطلب توازن كل من: الجودة ، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح ان عملية تحسين الأداء نتيجة لعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام المتكامل من قياس الأداء لمعرفة مستوياته، تحليل الاداء لتحديد الانحرافات وتحسين الاداء بإتخاذ الاجراءات التصحيحية، بذلك يمكن القول أن تحسين الأداء نتيجة لعملية تقييم الأداء.

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، رسالة دكتوراه في الادارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 59.

<sup>2</sup> عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين": تحسين الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة: إقرأ، تدرب، مارس، مكتبة ابن سينا بالقاهرة، مصر، الجزء الثالث، 1999، ص 6.

## الفرع الثاني أساليب تحسين الأداء المؤسسي

تتقسم أساليب تحسين الاداء الى عدة اقسام من اهمها :

## أولا إعادة الهندسة

تعتبر تغيير ثوري في طريقة التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة الى نمط الإدارة و سلوكها، وتضم التعويضات والمكافآت بالإضافة الى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء، الموردين والشركات، إعادة الهندسة مرادف للإبتكار وهي أكثر تلقائية.<sup>1</sup> وهي اعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة ، السرعة والخدمة. يضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة وتتكون من أربع عناصر:

1. أساسي: طرح اسئلة اساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الاسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة تركز على ما يجب أن يكون.
2. العمليات: مجموعة من الأنشطة التي تشمل واحدا أو اكثر من المدخلات لتقديم منح ذو قيمة للعملاء.
3. جذرية: التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل، إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى الابتكار والتجديد.
4. فائقة وهائلة: تهدف الى تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي و التخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.<sup>2</sup>

## ثانيا إدارة الجودة الشاملة

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في اسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم اغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين وأهم المبادئ لإدارة الجودة الشاملة هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جوزيف كبلادا، "تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، المطبعة الانجليزية، 2004، ص 131.

<sup>2</sup> خام أحلام ، " اعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز البشرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 12، ص،ص156-157.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب الغزوين، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص39.

1. **التركيز على الزبون:** تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية.
2. **القيادة:** تقع قيادة المؤسسة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة ويجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
3. **مشاركة الأفراد:** إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.
4. **مدخل العملية:** إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
5. **استخدام مدخل النظام للادارة:** إن تحديد و فهم و إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.
6. **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرًا.
7. **مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس أو التخمين أو الخبرة.
8. **علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:** تعتمد المؤسسة والمجهزين كلا على الآخر، تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة الى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما<sup>1</sup>.

### ثالثا التمكين

- يعرف توماس وفلنهاوس التمكين بأنه الحافز الداخلي والجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مرافقة الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم وهذه المدارك هي:
- **المعنى:** استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه أي التوافق بين متطلبات العمل، والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة والأعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة اخرى.
  - **الإستقلالية وحرية التصرف:** شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالانجاز، وعمل الاشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.
- وفقا للمفهوم الاداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم و حفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الانسانية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب الغزوين، مرجع سابق، ص.ص 40-41 ،

<sup>2</sup> العابدي جميلة بوجلال عائشة، مرجع سابق، ص 32.

## 1. أبعاد التمكين.

- أ- المهمة: حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها.
- ب- القوة: يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من جهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء.
- ت- الالتزام: اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الافراد والاذعان التنظيمي لاسلوب محدد للتمكين، يتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد.
- ث- الثقافة: يبحث عن مدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير الناحية أن توفر بيئة لنجاح التمكين تشكل عائق، يجب تبني ثقافة مساندة للتمكين، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته، والممارسات التنظيمية كعنصر ترتبط بحياة المنظمة، سيعزز تحسين الانتاجية، الجودة، تحليل التكاليف، المرونة العمل، رفع مستوى الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

## الفرع الثالث مفهوم فعالية المنظمة

- ينظر الشماخ وحمود الى فعالية المنظمة على انها السبل الكفيلة لاستخدام الموارد البشرية، والمادية، والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.
- ويرى Johnson & Scholes ان المنظمات التي يتوفر فيها عنصر الفعالية في عملياتها، هي تلك القادرة على الوفاء بمتطلبات العميل بإعطاء أكبر إنتاج ممكن.
- كما تعني الفعالية درجة تحقيق الأهداف، ومدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل استمرار نشاقتها، حيث يمثل النجاح (درجة تحقيق الأهداف في الأجل القصير) احدى درجات الفعالية والتي تعني مدى تحقيق الاهداف في الأجل الطويل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعاد بن علي فاطمة بلحاج جيلالي، "أثر ادارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال"، ماستر علوم تسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة خميس مليانة، ص 28.

<sup>2</sup> عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة"، اطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 48.

## الفرع الرابع مداخل قياس فعالية المنظمة

هناك عدة مؤشرات التي من خلالها يمكن قياس الفعالية وهي كما يلي:

1. **تحقيق الأهداف:** يعتبر تحقيق اهداف الشركة احدى العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق من انجاز الخطط الموضوعة، وتقوم هذه العملية على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوب تحقيقها ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم النتائج واتخاذ القرارات لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة.
2. **جودة المنتجات:** يعد بعد الجودة من ركائز نجاح المنظمة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم، ومن ثم اسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.
3. **الرضا الوظيفي:** عرفه العدلي على انه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وينبع الرضا الوظيفي من عدة أشياء او من بعضها وهي:

- أ. **بيئة العمل:** كالعلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وانظمة العمل واجراءاته والطرق المتبعة في ذلك.
  - ب. **العمل نفسه:** وما يتضمنه من مسؤوليات، مهام، تحديات وسهولة وصعوبة وتقدير واعتراف ونمو شخصي.
  - ت. **الظروف المحيطة بالعمل:** كالاضاءة، والتكييف، الأثاث، والحرارة والضوضاء.
  - ث. **الحوافز المادية:** مثل الراتب والمكافآت والترقيات والمميزات المادية الاخرى.<sup>1</sup>
  - ج. **الاسلوب القيادي:** مثل اسلوب الاشراف المتبع و طريقه.
  - ح. **الظروف والمؤثرات المحيطة بالعمل نفسه:** بيئة خارجية ( عوامل اقتصادية والسياسية والاجتماعية)، او البيئة الداخلية ( المناخ الوظيفي، جماعات العمل).
  - خ. **أمور ذاتية:** وهي تتعلق بالانسان (الموظف) نفسه وصفاته الشخصية والسلوكية (دوافعه، حاجاته، توقعاته وطموحاته، ذكاؤه...).
4. **التكيف مع بيئة العمل:** يجدر بالذكر ان هناك فروقا فردية بين الموظفين في مسألة التكيف، فبعضهم يستطيع أن يتكيف مع المواقف بسهولة بينما البعض الآخر يجد صعوبة في التكيف مما يسبب له ضغوطا مستمرة ينتج عنها عمليات نفسية وسلوكيات مختلفة كالقلق والاكتئاب والاستقالة والانسحاب، لذا فعلى الموظف تدريب نفسه على التكيف مع المواقف المستجدة، والتعامل معها بالعقل وليس بالعاطفة، وان لا يكون أسيرا للعادة، بل يجب ان يكون مرنا، وأن ينمي في ذاته أن التغيير في بيئة العمل أمر حتمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف صالح الحمد الغنزي، "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص.ص 31-39.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 41.

## المطلب الثالث. أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة

ان الهدف الرئيسي لتبني المنظمة للتغيير هو تطوير نفسها والتكيف مع الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية او خارجية، وهذا بدوره ينعكس ايجابيا على أداءها بمختلف جوانبه وأبعاده.

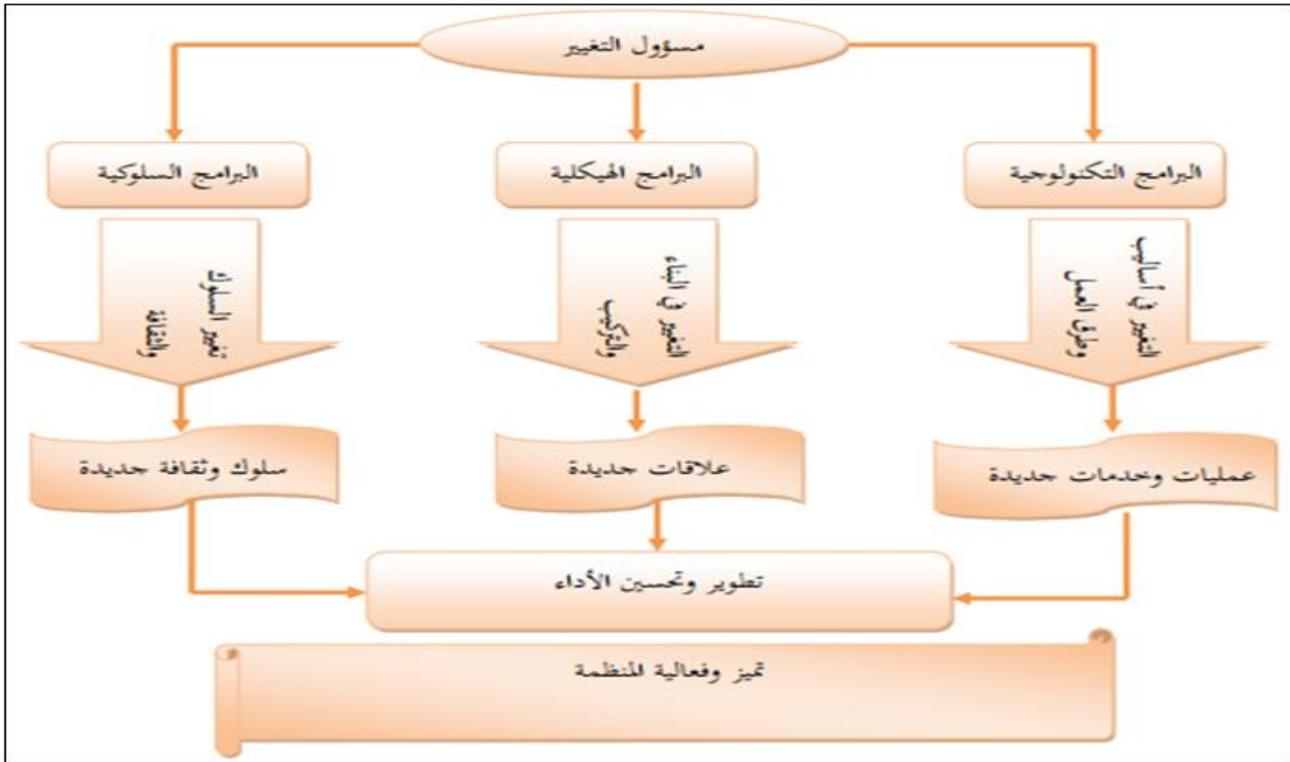
## الفرع الأول متطلبات نجاح ادارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق فعالية التغيير يجب عليها ان تجعل الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الوصول لأداء جيد، و من بين المتطلبات التي تحقق لها ذلك ما يلي:

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك فقليلون الذين يتغيرون من أجل التغيير فقط، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، لذلك يجب التأكد بان كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.
  - العمل باستمرار على زيادة عدد الافراد الذين يشاركون الادارة المسؤولة في احداث التغيير، اذ لا يستطيع فرد تغيير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بانفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا، ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهتمهم التغيير أكثر وماهي المهارات والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها.
  - التأكد بأن كل فرد يعرف دائما تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتاج المؤسسة ككل، و مساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.
  - وضع الافراد في مواقع تساعد على التعلم عن طريق الفعل و توفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا فالافراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل، فيجب توفير مناخ والتزام الاداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم.
  - استخدام أداء الفريق لدفع التغيير فلا يوجد ما هو اقوى من فرق العمل للإرتقاء بالأداء و مهارة التغيير.
  - التركيز على ما يقوم به الفرد و ليس ما يمكنه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق اسلوبهم في العمل.
- حيث ان احترام المنظمة لهذه المتطلبات يساهم في تحسين ادائها والإرتقاء به من خلال الشكل التالي يمكن توضيح ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانه، مرجع سابق، ص.ص 43-44.

الشكل رقم (10): أثر برامج التغيير على الأداء



**المصدر:** ابتسام غجاتي، "دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة"، ماستر علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم تسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016، ص 44.

### الفرع الثاني أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة من المنظور المالي

إن أبعاد الأداء الثلاثة والمتمثلة في البعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية ، وبعد النمو والتعلم تتفاعل جميعها وتصب في هذا البعد المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أنشطة المنظمة، ويتمثل أهمية برامج التغيير على أداء المؤسسة من البعد المالي فيما يلي:

- تمكين المؤسسة من انتاج سلع جديدة تختلف عن سابقتها وطرحها في الاسواق و هذا الامر يساهم في نمو عوائد المؤسسة في الاسواق.
- تمكين المؤسسة من ايجاد أو تطوير فوائد إضافية الى منتجاتها لم تكن موجودة او معروفة من قبل الذي يساعد على زيادة مبيعاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قريشي، "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 181.

- تحقيق التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة و تعزيز عملية التنسيق بينها وهذا الامر يؤدي الى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف.
- تمكين المؤسسة من دخول اسواق جديدة وايجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل مع منتجاتها.
- تحقيق التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة و تعزيز عملية التنسيق بينها وهذا الامر يؤدي الى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف.
- تمكين المؤسسة من تقديم منتجات جديدة الى فئة محددة من أفراد المجتمع دون غيرها وبذلك تتخلص المؤسسة من المنافسة السعرية، وبالتالي فرضها اسعار عالية على هذه المنتجات.
- قدرة المؤسسة على الوفاء بمختلف التزاماتها، و زيادة معدل دوران مخزونها.
- تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة من منظور العمليات الداخلية والزبائن

ان التغيير بمختلف مجالاته سواء الاستراتيجية أو التكنولوجية او الهياكل التنظيمية أو التغيير في مجال الافراد تأثر على المنظمة من منظور العمليات الداخلية ومن منظور الزبائن.

#### 1. أهمية التغيير على الأداء من المنظور العمليات الداخلية:

- تتعرض التغييرات التي تقوم بها المؤسسة على ادائها من منظور العمليات الداخلية كما يلي:
- تعظيم انتاجية العاملين بشكل مستمر.
  - الزيادة المستمرة في معدل الطاقة الانتاجية لآلات المؤسسة.
  - قيام العاملين بالمؤسسة بتقديم اقتراحات متعلقة بتطوير العمل وتحديثه بشكل مستمر.
  - انخفاض المستمر في معدل انجاز مختلف الاعمال.
  - الانخفاض المستمر في معدل العيوب والهدر والتلف.
  - انخفاض مستمر في معدل تعطل الآلات .
  - تمكين المؤسسة من تصميم منتجات تلبي رغبات كافة زبائننا.
  - تمكين المؤسسة من اصال منتجاتها الى زبائننا في أقل وقت ممكن.
  - تمكين المؤسسة من عمل علاقات حسنة مع البيئة المحيطة بها وقيامها بانتاج منتجات لا تؤثر على البيئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قريشي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> ابتسام عجاتي، "دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمية"، ماستر علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم تسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمية، 2016، ص 46.

## 2. أهمية التغيير على الأداء من منظور الزبائن:

إن اثار التغيير لا تتوقف فقط على الاداء الداخلى للمؤسسة بل تمتد الى ادائها الخارجى و الممثل بالزبائن بالدرجة الأولى حيث أنهم يتأثرون بمختلف برامج التغيير التي تقوم بها المؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل هذه الاثار فيما يلي:

- زيادة عدد زبائن المؤسسة بشكل مستمر مقارنة مع المنافسين.
- قيام الزبائن بتقديم مقترحات بخصوص تطوير المؤسسة و منتجاتها.
- انخفاض عدد شكاوي الزبائن بشكل مستمر.
- زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة مقارنة مع المنافسين.

## الفرع الرابع أهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة من منظور النمو والتعلم

ان بعد النمو والتعلم يعكس مدى اهتمام المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، واحداث التطوير في هياكلها وثقافتها، فهذا البعد يمكن أن ينقل الطاقات والامكانيات المتاحة من مستواها الحالي الى المستوى الذي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يجعله البعد الاكثر تأثراً بمختلف برامج التغيير التي تقوم بها المنظمة ويكون ذلك كما يلي:

- اهتمام المؤسسة بالعاملين لديها وذلك من خلال تاهيلهم باستمرار، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.
  - التشجيع الفعال للعاملين على الإبداع واتخاذ المبادرات.
  - اتباع المؤسسة لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والترقيات والتدريب وغيرها.
  - حصول المؤسسة على براءات اختراع تزيد من ابداعها.<sup>1</sup>
- ويضيف بعض الباحثين الآثار التالية:

## الجدول رقم (06): آثار أخرى

الآثار	إستجابة الأفراد للتغيير	الإتجاهات الحقيقية نحو العمل	السلوك الوظيفي
مؤشرات الإستجابة	مدى قبول الافراد لبرامج التغيير . مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التغيير . درجة الالتزام بنتائج التغيير .	ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي . انخفاض الصراع بين الجماعات . التعاون وارتفاع مستوى الولاء .	انخفاض معدلات الغياب . انخفاض معدلات دوران العمل . انخفاض حوادث العمل . مدى اتباع التعليمات والوامر والقرارات

المصدر: إبتسام غجاتي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>1</sup> محمد قرشي، مرجع سابق، ص 182.

## المبحث الثالث عرض الدراسات السابقة المستخدمة والقيمة المضافة

من خلال البحث توصلنا الى العديد من الدراسات التي تطرقت سابقا الى موضوع ادارة التغيير في عدة قطاعات من أجل معرفة مدى اهمية هذه الأخيرة على تحسين أداء المؤسسات، كما حظي هذا الموضوع بنصيب من الدراسات في شكل أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، مذكرات ماستر، ملتقيات ومقالات... الخ، ولقد وقع الاختيار على مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت موضوعي ادارة التغيير والأداء.

## المطلب الأول. عرض الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات سابقة لها علاقة بالموضوع محل الدراسة نذكر بعضها فيما يلي:

## الفرع الأول. أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير ومذكرات الماستر

لقد تناولنا في هذا الفرع مجموعة من الأطروحات والمذكرات المتعلقة بموضوع الدراسة

## أولا أطروحات الدكتوراه

- سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، "تقويم فعالية استراتيجيات نمكاذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية"، اطروحة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، 2008، تهدف هاته الدراسة الى:
- التعرف على مقدرة المنشآت على ادارة التغيير من حيث اختيار الإستراتيجيات، المداخل والنماذج المناسبة.
- تحديد معوقات تنفيذ التغيير في المنشآت السودانية.
- ❖ قدمت هذه الدراسة النتائج التالية:
- أكثر التغييرات حدوثا في تلك المنشآت هي التغييرات التكنولوجية وقد اتفق في ذلك القطاعين الصناعي والخدمي، تليها التغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة تنظيم المنشأة.
- أن معظم التغييرات التي تمت كانت في الجانب المادي ولم تولي جانب الأفراد الإهتمام اللازم.
- تأثير التغييرات على إستراتيجية المنشأة، القيادة، ثقافة المنشأة.
- تم اعتماد على إستراتيجية المعايير وإعادة التعلم، ولم يتم اعتماد إستراتيجية الإكراه عند احداث التغيير.
- يرى معظم افراد العينة من الإدارات العليا أن من أهم الأسباب التي تدعو العاملين الى مقاومة التغيير هو ضعف الإتصال والتنسي بين أطراف التغيير، و غموض الأمور الفنية والإجرائية المصاحبة للتغيير، ثم عدم ادراك العاملين لأهمية التغيير.
- أغلبية أفراد العينة، سواء الإدارات العليا أو الوسطى، أبدوا الموافقة على أن الإدارة العليا تقوم بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتحديد البدائل والحلول وطرحى على مستويات الأدنى لإختيار انسبها.

▪ دراسة عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، سنة 2015. تهدف هذه الدراسة الى:

الى الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة، من خلال الممارسات والسياسات المتعلقة ب: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، الاتصال، التدريب، الثقة، فرق العمل الى جانب العمليات المتعلقة بادارة المعرفة المتبناة والممثلة في تشخيص وتوليد المعرفة، المشاركة في المعرفة وتحويلها، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، ومدى أثرها في تحسين أداء المؤسسة.

❖ وقدمت هذه الدراسة النتائج التالية:

- إن تأهيل الموارد البشرية يرتبط بالتطوير الاجتماعي في ظل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، وكذا التطوير التنظيمي لها بهدف الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية.
- الغاية من تأهيل الموارد البشرية يتعلق أساسا بأهداف التأهيل في المجال الاقتصادي، والمتمثل في تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها.
- لا يمكن أن يقتصر أو ننظر إلى تأهيل الموارد البشرية من زاوية ضيقة، وحصرها في برامج التدريب فقط، بقدر ما يتعلق الأمر بالإلمام بمختلف السياسات والممارسات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- إن الأداء من منظور استراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية.
- ازدادت أهمية بطاقة الأداء (BSC) أساسا من فكرة التوازن ، حيث نظر الباحثين إلى الأداء بنظرة شمولية متوازنة تجمع بين المنظورات الأربعة، المؤشرات المالية وغير المالية، التوازن بين مؤشرات الأداء المستقبلية بإتباع الإستراتيجية القائدة ومؤشرات الأداء الحالي كترجمة لها في شكل مجموعة من السياسات والعمليات والأنشطة.
- التمكين الإداري كفلسفة إدارية حديثة يتماشى مع الأفراد المناسبين لجوهر وحقيقة التمكين، ويرتبط أكثر بثقافة المؤسسة.
- تتجلى أهمية المعرفة في المؤسسة من خلال القدرة على إدارتها ورسملتها، وتكوين قاعدة المعرفة للمؤسسة، فبذلك يستطيع الأفراد أن يصرحوا بما لديهم من معارف ، ويزداد وعيهم بها أكثر، ويتشارك الأفراد للمعارف فيما بينهم، سيما معارفهم الضمنية وإخراجها لتكون أكثر جماعية، وإذا ما لقت قبول جماعي ، تصبح أكثر معرفة تنظيمية.

## ثانيا رسائل الماجستير

- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2009. هدفت هذه الدراسة الى:
  - دراسة واقع ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية.
  - التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين.
  - التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على احداث التغيير المنشود.
  - دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير.
  - تسليط الضوء على أهم المشاكل و العوائق التي تعترض عمليات التغيير.
  - التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.
- ❖ وقد قدمت هذه الدراسة النتائج التالية:
  - توجه الادارة الى المركزية وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى مما يؤدي الى البطء في انجاز الأعمال.
  - عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للادارات في داخل المجمع مما يؤدي الى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات والذي بدوره يؤدي الى عرقلة العمل.
  - عدم فعالية التدريب في التغيير في الأفراد وذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد ما هو التغيير المنشود، وعدم توافق التدريب مع متطلبات العمل، والاكتفاء بالتدريب الفني دون الاهتمام بتغيير اتجاه و سلوك العاملين.
  - التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الانجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، وما هي الأقسام التي تحتاج الى التغيير في التكنولوجيا، كذلك لم يترافق ذلك التغيير مع دورات تدريبية، او تغيير في الاجراءات وأساليب العمل المتبعة، عدم استغلال التكنولوجيا للارتقاء بالعمل الإداري.
  - غياب دور القائد القادر على اقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة.
- بوعافية عليّة، "تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة، شهادة الماجستير تخصص تحليل إقتصادي، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014: تهدف هذه الدراسة إلى:
  - التعرف على أهمية بقاء واستقرار العاملين في المؤسسة.
  - التعرف على العوامل المؤدية الى دوران العمل.
  - التعرف على دور المؤسسة في الحد من دوران العمل وإدارته بشكل ايجابي.

- القيام بدراسة ميدانية يمكن من خلالها الخروج ببعض المقترحات التي يمكن أن تعالج أو تقلل من مشكل دوران العمل.

❖ قدمت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تشير نتائج الدراسة الميدانية بأن أفراد المؤسسة المدروسة يساهمون في تحسين أدائها ورفعها، عن طريق تطبيق قراراتها وخططها بلوغ أهدافها، إلا ان اتخاذ القرارات يقتصر فقط على المسؤولين ولا يتم اشراك العاملين فيها.
- تقييم الأداء للمؤسسة المدروسة يفترق لأهم مقومات النجاح وهو ما يبرز فشل سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة لعدم اتباعها نظام محدد في ذلك وبالتالي عدم شموليتها.
- تمتلك المؤسسة منتجات تنفرد بفضلها على مستوى الأسواق الوطنية مما أدى الى زيادة ارباحها وريادة في مجال نشاطها.
- بناء على النتائج المتوصل إليها فإن المؤسسة قد تأثرت سلبا نتيجة لتعرضها لدوران العمل، فقد تحملت تكاليف مباشرة بدفعها لتعويضات للعمال المسرحين، كما توقفت عن الإنتاج مما أثر على ربحيتها وساءت سمعة المؤسسة في السوق في فترة معينة نتيجة لذلك، إلا أن المؤسسة تجنبت في بعض الحالات تكاليف الحصول على الأفراد وقامت بالإحلال من مصادرها الداخلية.
- عدم قدرة إدارة المؤسسة على إقناع الراغبين في ترك العمل وخاصة الأكفاء منهم بالبقاء والعزوف عن المغادرة.

### ثالثا مذكرات الماستر

- العابدي جميلة وبوجلal عائشة، دور ادارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصراف المياه بخميس مليانة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية والتسيير بجامعة جيلالي بونعامة، سنة 2016/2015. تهدف هذه الدراسة الى:
- يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تقديم إطار نظري وفكري لمفهوم التغيير كيفية إدارته، وتأثيره على الأداء المؤسسي
- تحليل أثر ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة التغييرات السريعة وأثرها على الأداء المؤسسي
- محاولة ايجاد العلاقة وقياس مدى تأثير التغيير على الأداء المؤسسي.
- خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
- ضرورة إدراك الإداريين لمفهوم إدارة التغيير كمهارة عصرية لابد من اتقان ممارستها.
- التأكيد على أهمية مشاركة جميع العاملين ومنذ البداية عند إحداث التغيير لتجنب المقاومة.
- حسن اختيار العناصر البشرية التي تقوم بالتغيير ومتابعته.
- ضرورة اكساب القدرة التكنولوجية والبشرية للتكيف مع الأحداث والظروف المتغيرة بكفاءة وفعالية.

- داني دليلة، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع بوقيرات، شهادة الماستر في تسيير استراتيجي دولي قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، سنة 2018-2019. هدفت هذه الدراسة الى:
  - تقديم دليل علمي على أهمية الإهتمام بتطبيق إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
  - توضيح الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي وتحديد تأثير النتائج من تطبيق عملياتها على الأداء.
  - التأكد من ضرورة إعتداد التغيير وصعوبة ادارته في مثل هذه المؤسسات.
  - تقديم بعض المترحات والحلول للمسيرين في حالة اقدمهم على إحداث عملية تغيير مستقلة.
- ❖ وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
  - قيادة التغيير بأسلوب واع وعلمي لتحقيق الرؤى والإستراتيجيات والأهداف في بنك الفلاحة والتنمية فرع بوقيرات.
  - ضرورة ادراك الإداريين لمفهوم إدارة التغيير كمهارة عصرية لابد من اتقان ممارستها.
  - حسن اختيار العناصر البشرية التي تقوم بالتغيير ومتابعته.
  - ضرورة اكتساب القدرة التكنولوجية والبشرية للتكيف مع الاحداث والظروف المتغيرة بكفاءة وفعالية.
  - إعادة صياغة كثير من المفاهيم الإدارية والتنظيمية في مؤسساتنا للتلاؤم مع المتغيرات الحديثة.

### الفرع الثاني المقالات العلمية

#### أولا دراسة عربية

- دراسة طالب أصغر دوسة و سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي (مقال)، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد التاسع والستون سنة 2008.
 

يهدف هذا البحث الى تحديد ومعرفة أثر التغيير الاستراتيجي المتمثل ب (الروتيني، والمحدود، والجذري، وإعادة التوجه التنظيمي) في الأداء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، حيث خلص هذا المقال الى عدة نتائج اهمها أن الأداء التنظيمي يزداد بإزدياد التغيير الإستراتيجي، إذ أن الأداء الفعال يتطلب احداث تغييرات شاملة وكبيرة.

#### ثانيا دراسة أجنبية

- دراسة Céline Bareil تحت عنوان **La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits, article centre d'études en transformation des organisation HEC MONTREAL**

تهدف هذه المقالة الى استعراض مفاهيم حول مقاومة التغيير، وتحليل مظاهر وأسباب ونتائج المقاومة، بالإضافة الى مراجعة نقدية لمفهوم مقاومة التغيير.

الفرع الثالث المنتقيات العلمية

- مقدم عبيدات وزيد الخير ميلود، فضاء الإنترنت كأداة لإدارة التغيير داخل المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر، ملتقى دولي جامعة عمار ثلجي بالأغواط، سنة 2019. تهدف هذه الدراسة الى:
  - التأكد من ضرورة القيام بالتغيير وضرورة أن يكون جذريا.
  - توضيح الدور الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق ميدان الاتصال و شبكة الانترنت، وتحليل العلاقة بينهما وأبعادها كمدخل من مداخل إدارة المعرفة والتغيير.
- ❖ وقد توصل الى النتائج التالية:
  - فضاء الانترنت اداة فعالة وسريعة وبأقل تكلفة.
  - يتم من خلال الانترنت تحقيق أبعاد الاتصال وإشراك جميع موارد المؤسسة في عملية التسيير والاستراتيجية.
  - واقع مؤسسات الجزائر يجبر على ضرورة بناء استراتيجية تسهل عملية الإستفادة من الانترنت كأداة للتغيير.

المطلب الثاني. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

هذا المطلب سوف نقف على أوجه أختلاف دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة.

الجدول رقم (07): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

هدف الدراسة	العينة والمكان والمدة الزمنية التي اجريت فيها الدراسة	إشكالية الدراسة	المنهج، الأدوات المعمدة في الدراسة	اوجه المقارنة الدراسات
-تقديم إطار نظري وفكري لمفهوم التغيير كيفية إدارته، وتأثيره على الأداء المؤسسي -تحديد العلاقة بين ادارة التغيير وتحسين الاداء	مؤسسة سويدي كابل عين الدفلى ثلاثين يوم 2020	كيف تساهم ادارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سويدي كابل؟	المنهج الوصفي والمنهج التحليلي	الدراسة الحالية
-التعرف على مقدرة المنشآت على ادارة التغيير من حيث اختيار الإستراتيجيات، المداخل والنماذج المناسبة. - تحديد معوقات تنفيذ التغيير في	مديرين في الإدارات العليا والوسطى في منشآت أعمال قطاع صناعي وخدمي بالخرطوم في أبريل	هل يتم التغيير الذي يحدث في منشآت الأعمال السودانية بناء على استراتيجيات، مداخل ونماذج إدارة التغيير؟	المنهج الوصفي الإحصائي	سلمى سيد أحمد عبد الرحيم

المنشآت السودانية	2008			
عادل بومجان	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة	ما هي سبل تأهيل الموارد البشرية والى أي مدى يمكن أن تؤثر في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - (ENICAB)؟	(اطارات، مسيرين مسؤولين) بمؤسسة صناعة الكوابل فرع -جنرال كابل- سنة 2015	- التعرف على أثر تأهيل المورد البشري في تحسين الأداء من مدخل التمكين الإداري وإدارة المعرفة. - تطرق الى اداء المؤسسة من منظور: بطاقة الأداء المتوازن.
عوني فتحي خليل عبيد	المنهج الوصفي التحليلي	ماهو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟	مجمع الشفاء الطبي بفلسطين سنة 2009	- تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية ومدى تأثيره على أداء العاملين
بوعافية عليّة	المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستبانة	كيف يؤثر دوران العمل على أداء المؤسسة وتنافسيته؟ وكيف يمكن للمؤسسة إدارة دوران العمل بشكل ايجابي؟	مجموعة عشوائية من العمال مؤسسة بسكتة شرشال سنة 2014	الوقوف على أهم جوانب دوران العمل (حساب معدله، أسبابه وتعامل المؤسسة معه) أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة
العابدي جميلة بوجلal عائشة	المنهج الوصفي التحليلي	ماهو دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟	مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة سنة 2015	- تقديم إطار نظري و فكري لمفهوم التغيير و كيفية و تأثيره على الأداء المؤسسي
داني دليّة	المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي	ما هو دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين؟	بعض المسؤولين في البنك BADR فرع بوقيرات مستغانم سنة 2019	- تقديم إطار نظري وفكري حول ادارة التغيير التنظيمي والأداء - التعرف على معوقات التغيير في البنك وتقديم اقتراحات وحلول للمسيرين عند اقدمهم على تغيير
مقدم عبيدات وزيد الخير ميلود	ملتقى دولي	كيفية الاستفادة من الوسائل الحديثة للاتصال والإعلام سيما الانترنت في أداة التغيير التنظيمي؟	الإشارة لحالة الجزائر سنة 2019	-لتأكد من ضرورة القيام بالتغيير وضرورة أن يكون جذريا. -توضيح دور المؤسسة في ميدان الاتصال وشبكة الانترنت، وتحليل العلاقة بينهما وأبعادها كمدخل من مداخل إدارة المعرفة والتغيير.
طالب أصغر	مقال بمجلة		العدد التاسع	تحديد ومعرفة أثر التغيير

الإدارة والإقتصاد	دوسة وسوسن جواد حسين	والستون سنة 2008	الإستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركات العامة للصناعات الكهربائية
مقالة	Céline Bareil	مونتريل العدد الرابع 10 اوت 2004	- مفاهيم حول مقاومة التغيير - مراجعة نقدية لمقاومة التغيير

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على الدراسات السابقة

### المطلب الثالث. القيمة المضافة

وقد توصلت هذه الدراسة من خلال شقيها النظري والتطبيقي الى:

- تعد ادارة التغيير أمر ضروري بالنسبة للمنظمة التي تسعى الى البقاء والديمومة.
- يشمل التغيير اربع مجالات أساسية هي التغيير الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، والتغيير في مجال الأفراد.
- تساهم ادارة التغيير في رفع كفاءة وزيادة فعالية المنظمة.
- بإمكان قياس أداء المنظمة بالإعتماد على عدة معايير ومقاييس، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين المقاييس الحديثة التي تقيس أداء المنظمة من خلال أربعة أبعاد متوازنة.
- من خلال بطاقة الأداء المتوازن فإن إدارة التغيير تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من المنظور المالي، العمليات الداخلية، الزبائن، والنمو والتطور.
- لبقاء المؤسسة تعمل بأداء عالي يجب عليها السهر على ترسيخ نتائج التغيير.

## خلاصة الفصل الأول

ما يمكن ان نستنتجه من خلال هذا الفصل هو بروز أهمية التغيير في جعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المعطيات والتغيرات الجديدة في بيئتها الداخلية والخارجية، حيث تتفاعل مع العديد من العوامل والمتغيرات كالأفكار، والإتجاهات، والحاجات والأذواق... وغيرها، مما جعل من إدارة التغيير في المنظمة أمرا مهما وضروريا لضمان إستمرارها، حيث أنه من الأفضل أن لا تبني إدارة التغيير على ردة الفعل إتجاه التغيرات الحاصلة بل ينبغي أن يكون هناك السبق والمبادرة في إحداث التغيير مما يعطي للمؤسسة ميزة تتفرد بها عن باقي المؤسسات.

ويشمل التغيير في المؤسسات عدة مجالات هي: التغيير الاستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في مجال الأفراد، حيث أن احداث التغيير بمجالاته المختلفة يهدف الى تحسين أداء المنظمة سواء من المنظور المالي، أو من منظور الزبائن أو من منظور العمليات الداخلية، أو من منظور النمو والتعلم وارتقاء المؤسسة في أدائها يساهم في تعزيز وضمان نموها وبقائها. ولا يتم ذلك إلا عن طريق اهتمام المؤسسة بأبعاد الكفاءة والفعالية.

الفصل الثاني: دراسة وتحليل  
أهمية إدارة التغيير على أداء  
مؤسسة السويدي كابل  
فرع عين الدفلى

**تمهيد**

لقد ارتأينا أن نقوم بدراستنا في هذه المذكرة حول أحد المؤسسات الصناعية في الجزائر وهي مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى، باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال الصناعة التحويلية في الجزائر، حيث حاولنا الإلمام بكل جوانب الموضوع محل الدراسة والتطرق الى ما هة مهم فيها، ومعرفة واقع وأهمية إدارة التغيير في تحسين أداء مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى، حيث نتعرض في المبحث الأول الى تقديم القطاع الصناعي في الجزائر، من خلال التطرق الى تطور القطاع الصناعي والصناعة التحويلية بالجزائر ثم نعرض تقديم لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى والهيكل التنظيمي الخاص بها وضروف العمل على مستواها.

أما المبحث الثاني سوف نتطرق الى واقع التغييرات التنظيمية لمؤسسة السويدي كابل ثم واقع أداء المؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى، وكذا عرض النتائج والإجابات عن تساؤلات الدراسة، وتقديم الإقتراحات المناسبة

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول تقديم القطاع الصناعي في الجزائر
- المبحث الثاني منهجية وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول تقديم القطاع الصناعي في الجزائر

تعتبر قضية التصنيع والتطور الصناعي عنصرا هاما في عملية بناء الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، فبدون بناء صناعات وطنية قوية ومستقلة مبنية على استخدام الأساليب الحديثة في الإنتاج الصناعي، لا يمكن القضاء على التخلف الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق التنمية بالمفهوم الشامل.

## المطلب الأول تطور القطاع الصناعي في الجزائر وبطاقة فنية تعريفية لمؤسسة السويدي كابل

سنقوم في هذا المطلب بإعطاء صورة عن القطاع الصناعي بالجزائر وبطاقة فنية عن مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى بصفتها تنشيط بقطاع الصناعة التحويلية بالجزائر.

## الفرع الأول لمحة تاريخية ومهام القطاع الصناعي في الجزائر

سنقدم لمحة تاريخية عن القطاع الصناعي وتعريف بالصناعة التحويلية.

## أولاً: لمحة تاريخية عن القطاع الصناعي والصناعة التحويلية

منحت الجزائر منذ السنوات الأولى من الاستقلال الأولوية لوضع قاعدة صناعية عمومية متنوعة، التي كان الانتاج موجهها فيها حصريا للسوق المحلية، حيث اشتعل الاقتصاد الوطني بعد تحريره في بداية 1990، جعل والمؤسسة العمومية تواجه مواقف تنافسية لم تكن مستعدة لها، وفي الوقت نفسه بدأ القطاع الصناعي الخاص في النمو، وذلك بفضل وضع جهاز تشريعي وتنظيمي جديد، وهذا بالخصوص بموجب القانون رقم 88-25 في 12 تموز 1988 بشأن توجيه الاستثمارات الاقتصادية الوطنية الخاصة، اليوم تتمحور مساهمة القطاع الصناعي الخاص في الانتاج الاقتصادي الوطني بحوالي 35%.

## 1. مراحل تطور القطاع الصناعي في الجزائر

لقد مر القطاع الصناعي في الجزائر بعدة مراحل:

## ❖ تطور القطاع الصناعي خلال الفترة (1962-1969): تم خلال هذه المرحلة إخضاع المؤسسات الصناعية

التي غادرها المعمرون إلى نظام التسيير الذاتي سنة 1963، وإنشاء دواوين وطنية كديوان الحبوب وديوان التجارة وشركات وطنية (كشركة الكهرباء والغاز، الشركة الوطنية لتسويق المحروقات)، مساهمة القطاع الصناعي كانت بحوالي 20% في الإنتاج الكلي، وشهدت سنة 1967 ميلاد المخطط الثلاثي الأول في تاريخ الجزائر المستقلة الذي هدف الى تحقيق استقلال اقتصادي حقيقي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صباغ رفيعة، "استراتيجية تطوير القطاع الصناعي كآلية للنهوض بالاقتصاد الجزائري بعد الصدمة البترولية"، المؤتمر الدولي إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنويع الإقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة، سنة 2016، ص 12.

❖ **تطور القطاع الصناعي خلال الفترة (1970-1979):** مع بداية السبعينات قررت السلطات الجزائرية انتهاز سياسة اقتصادية شاملة والمبنية على إستراتيجية التصنيع الثقيلة والصناعات المصنعة وتوجيه الإنتاج الصناعي نحو السوق الداخلي وهو ما يعرف بإستراتيجية إحلال الواردات، باعتبارها أساس الثورة الصناعية والتحرر الاقتصادي، كما شهدت هذه المرحلة تأميم قطاع المحروقات سنة 1979، وبفضل جميع التأمينات تكونت لدى قطاع الدولة قاعدة مهمة في الميدان الصناعي تم تعزيزها ببرنامج التصنيع الواسع الذي قامت به الشركات الوطنية المختلفة، وأصبحت مهيمنة على الجهاز الإنتاجي الصناعي، بنسبة تزيد عن 80 %، وعرفت المخططات الإستثمارية التنموية لهذه المرحلة تطورا كبيرا، وشهدت هذه المرحلة بإهتمام كبير بقطاع الصناعة الإستخراجي والتحويلي.

❖ **تطور القطاع الصناعي خلال الفترة (1980-1989):** وقد شهدت هذه المرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الصناعية العمومية نتيجة عجزها المالي الكبير وعدم قدرة هذه المؤسسات على التحكم والرفع من قدر الإنتاجية، ولقد تم وضع المخططين الخماسي الأول (1984-1980) والمخطط الخماسي الثاني (1984-1989) وكان يهدف هذين المخططين إلى القضاء على مختلف الاختلالات المسجلة في المخططات السابقة، كما سعى المخططين الى تقوية العلاقة بين مختلف القطاعات الاقتصادية وتحقيق التكامل بينها ورفع وتيرة التبادل في السلع والخدمات من أجل توسيع السوق الوطنية بالاعتماد على تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة، والعمل على تمكين الفرد من التطور التقني عن طريق رفع مستوى التكوين في المؤسسات التعليمية والوحدات الاقتصادية الإنتاجية مع مراعاة أن يتماشى هذا التكوين مع متطلبات التنمية.

❖ **تطور القطاع الصناعي خلال الفترة (1990-1999):** خلال هذه المرحلة تم فتح القطاع الصناعي أمام الشركاء الخواص سواء كانوا أجنب أو وطنيين، كما أن الدولة لم تعد تملك 100% من رأس مال الشركات، كما عرفت هذه الفترة اهتماما غير مسبوق للسلطات الجزائرية بالانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر، وتم إعطائه الأولوية من خلال عدة قوانين أهمها قانون النقد والقرض 10-90 المؤرخ في 14 أبريل 1990، الذي تم بموجبه تحرير نظام الاستثمار، إضافة إلى صدور المرسوم 93/12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 والمتعلق بترقية الاستثمارات، والذي يعطي للاقتصاد الوطني انفتاحا أكثر من خلال تحسين المناخ الاستثماري لجذب رأس المال الأجنبي.

❖ **تطور القطاع الصناعي خلال الفترة (1990-2016):** ومن بين المرتكزات التي تبنتها معالم الإستراتيجية الاقتصادية والصناعية خلال هذه الفترة هي تعميق الإصلاحات الاقتصادية وترقية الاستثمارات وفتح الشراكة مع المستثمرين الأجانب، إضافة إلى إتمام عملية خصصة المؤسسات العمومية الغير ناجعة اقتصاديا وماليا، بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ودعم التشغيل من أجل الحد من ظاهرة البطالة<sup>1</sup>، كما عرفت هذه الفترة

<sup>1</sup> صباغ رفيقة، المرجع السابق، ص.ص 12-13.

انفتاح القطاع الصناعي الجزائري على الصناعات ذات التكنولوجيا العالية والمتمثلة في صناعة الأدوية وصناعة السيارات، وكذا الصناعات الكهرومنزلية وصناعة الهواتف الذكية.<sup>1</sup>

**2. مفهوم الصناعة التحويلية:** تعرف الصناعة التحويلية بأنها أحد فروع القطاع الصناعي، والتي تتولى مهمة تحويل المواد الأولية الخام التي تستخرج من الطبيعة وكذا الآتية من القطاع الزراعي لغرض تهيئتها بحيث كون مفيدة تشبع الحاجات الانتاجية أو الاستهلاكية، وتصنف الصناعات حسب المعيار المعتمد في التصنيف ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

### جدول رقم (08) : تصنيف الصناعات

التصنيف الدولي	حسب الحجم	حسب التكنولوجيا المستخدمة	حسب العمليات الانتاجية	حسب أهمية المنتج
التعدين والمقالع	الصناعات الكبيرة	المنخفضة التكنولوجيا	صناعة	الصناعة الثقيلة
الكهرباء والماء والغاز	الصناعات المتوسطة	المتوسطة التكنولوجيا	استخراجية	الصناعة الخفيفة
الصناعة التحويلية	الصناعات الصغيرة	عالية التكنولوجيا	صناعة تحويلية	

**المصدر:** كريم دراجي وعبد الناصر حسيني، "واقع وآفاق الصناعة التحويلية في الجزائر-دراسة حالة الصناعة البتروكيمياوية-"، الملتقى العلمي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، 06 و 07 نوفمبر 2018، ص 03.

**3. واقع الصناعة التحويلية في الجزائر:** تبنت الجزائر منذ حصولها على الاستقلال سياسة صناعية شاملة من أجل النهوض بالتنمية الاقتصادية، فكان الحظ الأوفر للصناعات الثقيلة كأولوية، بالإضافة إلى مختلف فروع الصناعة التحويلية، حيث حققت في وقت مضى نتائج جيدة، لكن ما يلاحظ في وقتنا الراهن ضعف مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الخام بما فيها الصناعة التحويلية.

**أ. تصنيف الصناعات في الجزائر:** حسب الديوان الوطني للإحصائيات يتكون القطاع الصناعي الجزائري من تسعة

مجموعات رئيسية وهي:

- الطاقة والمحروقات.
- المناجم والمحاجر.
- صناعة الحديد والصلب، التعدين والصناعة الميكانيكية والكهربائية (محل الدراسة).
- مواد البناء، الفخار والزجاج.
- الصناعة الكيماوية، المطاط والبلاستيك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صباغ رفيقة، المرجع السابق، ص 14.

<sup>2</sup> كريم دراجي وعبد الناصر حسيني، "واقع وآفاق الصناعة التحويلية في الجزائر-دراسة حالة الصناعة البتروكيمياوية-"، الملتقى العلمي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، 06 و 07 نوفمبر 2018، ص 03.

- الصناعة الغذائية، التبغ والكبريت
- الصناعة النسيجية
- صناعة الجلود والأحذية
- صناعة الخشب والورق

ب. تقييم أداء الصناعة التحويلية في الجزائر: هناك ثلاث مؤشرات أساسية يمكن بواسطتها قياس أداء الصناعة التحويلية وهي موضحة كمايلي:

- نصيب الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي: قياس نسبة مساهمة صناعة ما أو مجموعة من الصناعات في تكوين الناتج المحلي الخام، يعتبر أحد المؤشرات الجيدة لمعرفة مدى تطور وتنافسية هاته الصناعة، وفيما يلي تطور نسب مساهمة الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الاجمالي في الجزائر.

جدول رقم (09): مساهمة الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي

التعيين	2004	2006	2008	2010	2012	2014
إجمالي القطاع الصناعي	%45	%52	%51	%41	%39	%32
الصناعة التحويلية	%05	%04	%04	%04	%04	%04
الصناعة الإستخراجية	%40	%47	%47	%36	%36	%28

المصدر: كريم دراجي وعبد الناصر حسيني، مرجع سابق، ص 06.

يلاحظ من الجدول أن الصناعة الإستخراجية تسيطر على مكونات الناتج المحلي الإجمالي وقاربت نسبة المساهمة 50% في سنوات 2006 و 2008، وسجل ضعف نسبة مساهمة الصناعة التحويلية ولم تتعدى في أحسن الأحوال 05% وهو رقم ضعيف جدا مما يفسر التأخر الكبير الذي يميز قطاع الصناعة التحويلية في الجزائر.

- مساهمة الصناعة التحويلية في الصادرات: إن زيادة نسبة الصناعة التحويلية في الصادرات، يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، وتوفير فرص توظيف جديدة وتحقيق التكامل بين نمو الانتاجية في كافة القطاعات الاقتصادية، نظرا لامتص الصناعة التحويلية بإنتاجية عالية هذا أثبتته الدراسات الحديثة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كريم دراجي وعبد الناصر حسيني، المرجع السابق، ص 05.

## جدول رقم (10): صادرات الصناعة التحويلية في الجزائر ونسبتها من إجمالي الصادرات

التعيين	2010	2011	2012	2013	2014	2015
إجمالي صادرات الصناعة التحويلية	26.9	35	32	28	16	14
نسبة صادرات الصناعة التحويلية	%0.05	%0.05	%0.44	%0.04	%0.02	%0.05

(الوحدة: مليون دولار)

المصدر: كريم دراجي وعبد الناصر حسيني، مرجع سابق، ص 06.

لاحظ من الجدول ضعف قيمة صادرات الصناعة التحويلية ولم تتعدى في أحسن الأحوال 35 مليون دولار وهو رقم ضعيف جدا ولا يشكل سوى 0.05% من إجمالي الصادرات سنة 2011، هذا يفسر ضعف وعجز كبير لقطاع الصناعة التحويلية في تلبية الطلب المحلي فضلا عن التصدير.<sup>1</sup>

▪ مساهمة الصناعة التحويلية في الإنتاج والقيمة المضافة: تضمنت الإستراتيجية الصناعية الجديدة مخطط استثماري لتنمية الانتاج ورفع كفاءة قطاع الصناعة الكهربائية والإلكترونية، وبظير جميا ضرورة تطوير القطاع بسبب زيادة الطلب على مخرجات الصناعة الكهربائية والصناعة الإلكترونية. وفيما يلي تطور الإنتاج والقيمة المضافة في قطاع الصناعة التعدينية، الميكانيكية، الكهربائية والإلكترونية خلال الفترة (2000-2015).

## الجدول رقم (11): الإنتاج والقيمة المضافة للصناعة التعدينية، الميكانيكية، الكهربائية والإلكترونية

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
إ.ص.ت.م.ك.إ.	274308	288595.4	313851.3	337802.3	346005	391647
القيمة المضافة	83325.7	74846.9	97395.5	104021.9	109170.3	124235.2

(الوحدة: مليون دج)

المصدر: مهدي قيطون، مساهمة إستراتيجية الصناعة الجديدة في أداء قطاع الصناعة التحويلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن/الجزء (2) ديسمبر 2017، جامعة أم البواقي، ص 11.

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن الإنتاج في قطاع الصناعة التعدينية، الميكانيكية، الكهربائية والإلكترونية بلغ أكبر انتاج بـ 391647 مليون دج سنة 2015 بزيادة قدرها 13% مقارنة بسنة 2014، ويرجع ذلك لنمو الإنتاج في القطاعات الفرعية على غرار صناعة الحديد والصلب الذي سجل زيادة بـ 40% سنة 2009 أفضل نسبة بـ 28%، وذلك بسبب تحسن معدلات الإنتاج في كافة القطاعات الفرعية خاصة الصناعة الكهربائية والإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كريم دراجي وعبد الناصر حسيني، مرجع سابق، ص 06.<sup>2</sup> مهدي قيطون، "مساهمة إستراتيجية الصناعة الجديدة في أداء قطاع الصناعة التحويلية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن/الجزء (2) ديسمبر 2017، جامعة أم البواقي، ص 11.

ثانيا مهام القطاع الصناعي في الجزائر

يحدد المرسوم التنفيذي 11-16 في 20 صفر 1432هـ، الموافق 25 يناير 2011، صلاحيات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار مهام القطاع في عدة مواد نذكر أهمها:

الجدول رقم (12): مهام القطاع الصناعي

التصنيف حسب المواد	مهام القطاع الصناعي
المادة 3: حسب السياسات الصناعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السهر على تعزيز القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية.</li> <li>- يساند الشراكة الصناعية ويشجع برامج الغدماج الداخلية وبين القطاعات.</li> </ul>
المادة 4: ترقية النشاطات الإقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السهر على انشاء أي كيان قد يساعد على ترقية وتطوير نشاطات صناعية جديدة.</li> <li>- ترقية الابتكار (مجال البحث والتطوير) والتطوير التكنولوجي.</li> </ul>
المادة 5: تتعلق بالتنافسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسهل وصول التكنولوجيا للشركات مع تحديد معايير جودة المنتجات ات صلة بالقطاع.</li> <li>- ينمي برامج تأهيل المؤسسات الصناعية.</li> <li>- تطوير قدرات التكوين وإدارة الأعمال، خاصة تلك المرتبطة بالتأهيل في الحرف الصناعية.</li> </ul>
المادة 6: الأمن الصناعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقترح كل التدابير الموجهة للوقاية من الأخطار الصناعية .</li> </ul>
المادة 7: النهضة الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان متابعة تطور إتجاهات السوق الصناعي على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.</li> <li>- متابعة تطور السوق الصناعي الوطني واتخاذ التدابير المناسبة لضمان توازنه وتطويره بشكل متناغم.</li> <li>- السهر على تحسين معايير الأمن الصناعي والتسهيل للمتعاملين للوصول للتكنولوجيا الجديدة.</li> </ul>
المادة 8: التعاون والعلاقات الدولية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون مع الهيئات والمؤسسات المالية الإقليمية والدولية لتسهيل تداول الموارد المالية وقدرات الدعم اللازمة لجعل الإقتصاد الوطني أكثر تنظيما ويعمل في سيرورة حسنة.</li> <li>- يمثل الجزائر لدى المنظمات الدولية والإقليمية، التي يرتبط نشاطها بالقطاع، مع الإلتزام بالإتفاقيات الدولية المبرمة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على موقع وزارة الصناعة والمناجم بتاريخ 20-08-2020.

<http://www.mdipi.gov.dz/?%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9-8>

### الفرع الثاني بطاقة فنية تعريفية لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى

استطاعت مؤسسة السويدي المصرية أن تبني لنفسها اسما ساطعا في عالم الصناعة والتخصص في عالم المنتجات الكهربائية، حيث يقود هذا العمل الشاب مصري ناجح وهو المهندس أحمد السويدي -رئيس مجلس إدارة الشركة-، عرف بأن التخصص مدخل يقود للنجاح وأن الأسواق الجديدة والتصدير ضمانا للمستقبل والتطوير، حيث تملك الشركة عدة مصانع في العالم من بينها فرع الجزائر الذي تم تأسيسه في إطار العلاقات الجزائرية المصرية.

### أولا بطاقة فنية تعريفية بمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى

تأسست شركة السويدي المصرية للكابلات في عام 1938 وتعتبر واحدة من أقدم وأنجح المجموعات الصناعية في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، شركة السويدي للكابلات هي الزعيم بلا منازع في الإنتاج المتكامل للكابلات والمنتجات الكهربائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط، والمتخصصة في توفير حلول الاتصالات السلكية واللاسلكية كاملة، ومشاريع تسليم المفتاح، ومؤخرا في توليد الطاقة والرياح. هدفها هو تنفيذ المشاريع الكهربائية لتعزيز منتجات مجموعة السويدي محليا ودوليا.

تصدر مجموعة السويدي المصرية للكابلات مجموعة واسعة من المنتجات عالية الجودة تلبي جميع المتطلبات التنظيمية في أكثر من 110 دولة حول العالم، تتكون من 30 وحدة إنتاج في 15 دولة مختلفة (مصر، السودان، الجزائر، ليبيا، نيجيريا، زامبيا، السعودية، سوريا، قطر، سلوفينيا، ماليزيا، والهند).

تأسست السويدي للكابلات في الجزائر من خلال بناء مصنعها في منطقة عين الدفلى، استثمار كبير من 150 مليون دولار الذي يغطي مساحة 6 هكتار منذ نهاية عام 2008، بلغت الطاقة الإنتاجية 30 ألف طن من الكابلات النحاسية والألومنيوم، بما في ذلك الكابلات المنخفضة والمتوسطة والعالية الجهد والموصلات العامة، وحتى الآن أدى تكليف هذا المصنع إلى خلق أكثر من 700 فرصة عمل مباشرة للجزائريين بالإضافة إلى بضعة آلاف من الوظائف غير المباشرة، وقد ساعد إدخال منتجاتها في السوق المحلية أيضا على خفض سعر الكابلات الكهربائية في السوق الجزائري بنسبة 20% وفقا لإحصائيات المؤسسة، يتكون سوق التصدير لديها من قطر وغينيا الاستوائية ومصر وتشيلي وتونس وإيطاليا ومالي والنيجر.

### ثانيا وضع مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى مع القطاع الصناعي في الجزائر

تمكنت الشركة منذ نشأتها من المساهمة بشكل إيجابي في نمو القطاع الصناعي خارج المحروقات، لتصل في نهاية المطاف الى الافتخار بوضع وسم منتجات صنع في الجزائر في العديد من الأسواق العالمية، مثل: غينيا الاستوائية، مصر، وشيلي، قطر، تونس، إيطاليا، الأردن، موريتانيا، المملكة العربية السعودية، إسبانيا والبحرين... وأسواق أخرى تعترم الشركة ولوجها وطنيا ودوليا، صدرت في عام 2016 حوالي 15% من إنتاجها بقيمة 30 مليون دولار.

كما شاركت شركة السويدي إلكترونيك الجزائرية في العديد من المشاريع الكبيرة التي تم إنجازها أو التي يجري تنفيذها في الجزائر، مثل تجديد مصفاة الجزائر (2012-2014/1.2 مليار دينار)، المسجد الكبير في الجزائر العاصمة (2014-2018/150 مليون دينار)، تمديد مطار الجزائر (2016-2018/350 مليون دينار)، بناء محطة توليد طاقة الرياح بقدرة 400 ميغاوات (2014-2015/1.2 مليار دينار)، نقل شبكة طاقة الجهد العالي (2012-2018/12 مليار دينار)، مترو الجزائر (2012-2018/200 مليون دينار)، والأنفاق (2011-2012/250 مليون دينار).

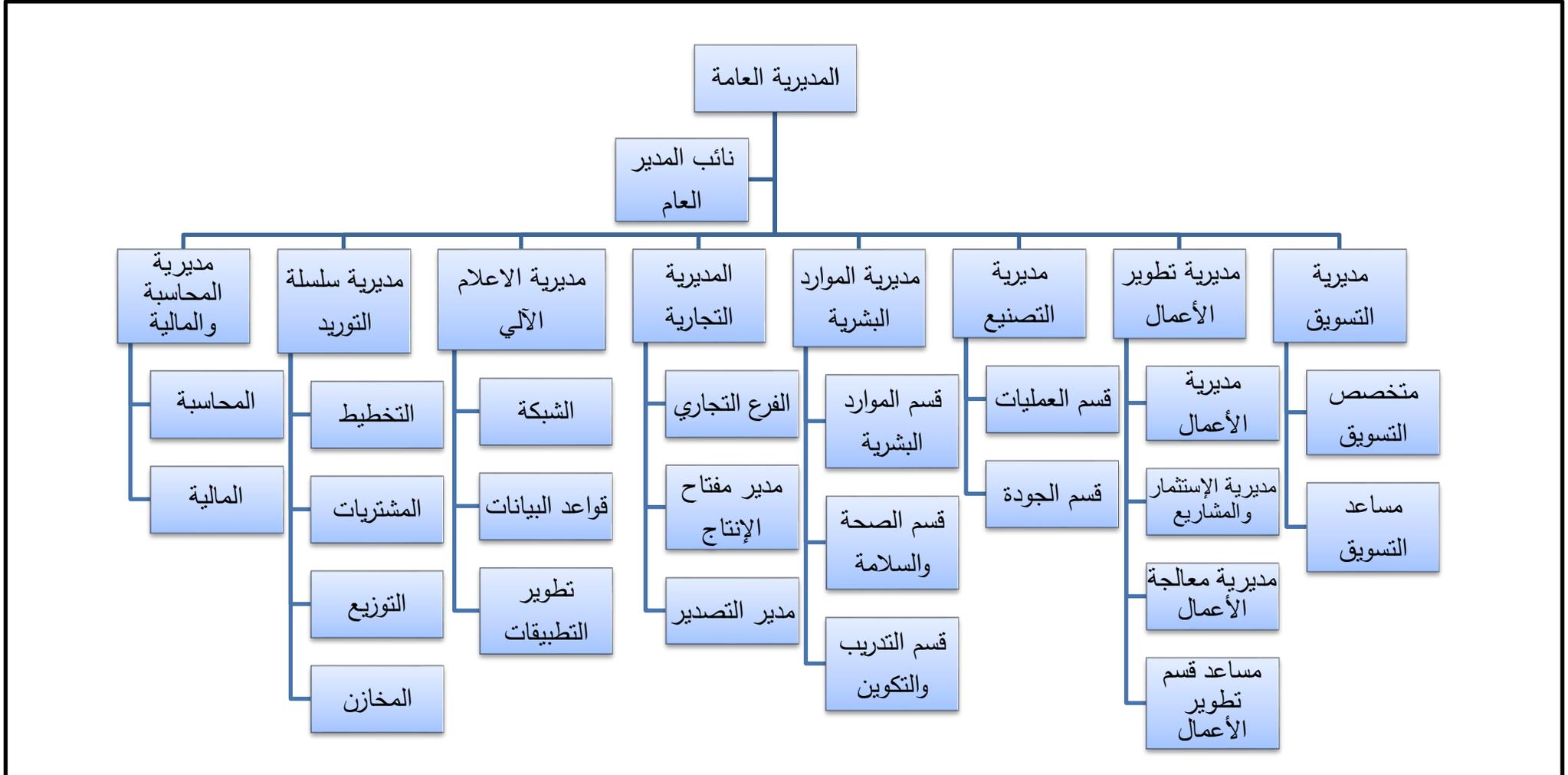
### المطلب الثاني. الهيكلين التنظيمي والجزئي لمؤسسة السويدي كابل عين الدفلى

يتطرق المطلب الحالي الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة والهيكل الجزئي بالمصلحة المعنية بالدراسة التطبيقية

#### الفرع الأول الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى

يعتبر الهيكل التنظيمي المنظم للمؤسسة، والمحدد للمسؤوليات والسلطات حيث يختلف هذا الهيكل من مؤسسة لأخرى حسب العديد من العوامل منها: الحجم، طبيعة النشاط، طبيعة المؤسسة القانونية، استراتيجية المؤسسة ... الخ، وصمم الهيكل التنظيمي لشركة السويدي للكابلات بما يتلائم مع شهادتي الجودة اللتان تحصلت عليها المؤسسة ISO9001 و ISO9000 حيث يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

من خلال المخطط يتضح أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتوي على ثمانية مديريات لكل منهما وظائف تتمثل في:

**1. المديرية العامة:** نجد في قمة الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل المديرية العامة التي تعتبر العنصر الأساسي والجوهري في المؤسسة لأنها مخولة بأوسع الصلاحيات وإتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها في جميع الظروف بإسم ولحساب المؤسسة وبمساعدة المديرية المساعدة.

**2. مديرية المالية والمحاسبة:** ممثلة بمديرية المالية والمحاسبة وهي معنية بجميع الأعمال الحسابية والمالية كحساب تكاليف الإنتاج، الضرائب، التدفقات المالية الداخلية ... الخ، يتقاسم هذه الأعمال قسمان هما:

- قسم المالية: مهمته الأساسية هي تقدير بين التكلفة والربح بالإضافة الى تحليل كل دورة إنتاجية، والتنسيق بين مختلف الإدارات في ما يخص المسائل المالية.

- قسم المحاسبة: يوم بضبط عمليات المؤسسة الحسابية والمالية وفق النظام المحاسبي المالي، إعداد الفاتورة وتقديمها لقسم المالية.

**3. مديرية سلسلة التوريد:** تهتم هذه المديرية بتزويد المؤسسة بإحتياجاتها المادية، والعمل على اقتنائها داخليا (محليا) أو من الخارج، منها المواد الأولية وقطع الغيار، الآلات والتجهيزات، تحتوي على أربعة أقسام هي:

- قسم التخطيط.
- قسم المشتريات.
- قسم التوزيع.
- قسم المخازن.

**4. مديرية الموارد البشرية:** تتمثل الموارد البشرية المركز الرابط بين مختلف إدارات المؤسسة وتتضمن التنسيق بين مختلف أنشطتها، حيث تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الإدارية والإجتماعية والمالية، وهي تتضمن ثلاثة أقسام هي:

- قسم ادارة الموارد البشرية.
- قسم التدريب والتكوين.
- قسم الصحة والسلامة المهنية.

**5. مديرية تطوير الأعمال:** تعتبر مديرية تطوير الأعمال المغذي الرئيسي لمختلف الإبداعات في المؤسسة، حيث تعمل على تطوير جودة وتشكيلة المنتجات ومختلف الأعمال الإدارية والعملياتية، وكذا تطوير البرامج التدريبية للعمال.

**6. مديرية التسويق:** تعمل مديرية التسويق على المساهمة في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وكذا الأهداف التسويقية من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن وكذا المنافسين من أجل تحليل تعمل مديرية التسويق على المساهمة في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وكذا الأهداف التسويقية من خلال جمع المعلومات المتعلقة

بالزبائن وكذا المنافسين من أجل تحليل إستراتيجيتهم، كما يقوم بمختلف الحملات الإعلانية والترويجية للمؤسسة، يشرف عليها مدير التسويق ومجموعة من المتخصصين والمساعدين في المجال.

**7. المديرية التجارية:** تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة ومن مهامها القيام ببيع منتجات المؤسسة ويكون هذا القسم من:

- الفرع التجاري: له أهمية كبيرة حيث يقوم بتسويق منتجات المؤسسة.
- المدير التجاري.
- مدير مفتاح الإنتاج.
- مدير التصدير.

**8. مديرية الإعلام الآلي:** تهتم هذه الإدارة بالإتصال وتعمل على تنظيمه بين مختلف الإدارات تضم مجموعة من الأقسام هي:

- الشبكة: تقوم بتنفيذ ورسم الإتصال بين مختلف الإدارات.
- التطبيقات: تقوم بتنفيذ عمليات الإتصال التي تمت هندستها، كتمرير المكالمات وتمرير الرسائل الالكترونية.
- قواعد البيانات: تعتبر قاعدة البيانات المسؤولة الوحيدة على تنظيم البيانات المتعلقة بكافة العاملين والمحافظة عليها من خلال تسجيلها وتبويبها وهذا للرجوع إليها عند الحاجة.

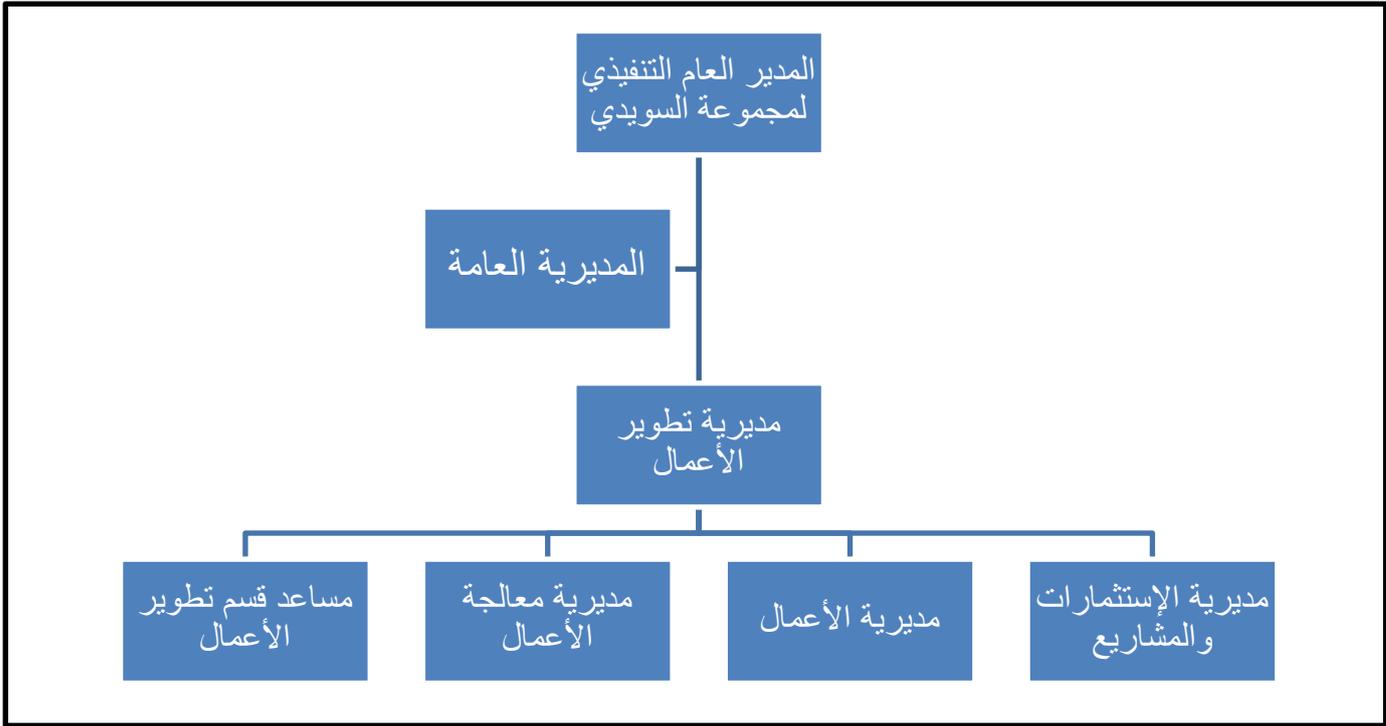
**9. مديرية التصنيع:** تعتبر أهم مديرية في المؤسسة حيث هذه المديرية تهتم بكل ما يخص عملية التصنيع وكذلك تزويد مديرية البيع والتسويق بمنتجات مطابقة للنوعية المطلوبة وذلك في الآجال المطلوبة، والتي تنقسم الى مجموعة من الأقسام والفروع وهي:

- قسم العمليات: يقوم بمتابعة العمليات التالية:
  - ✓ عمليات التصنيع: انتاج الكابلات الكهربائية (قسم الضغط المنخفض، قسم الضغط المتوسط والعالي، قسم المعادن).
  - ✓ عمليات الصيانة: صيانة الآلات والمعدات لضمان استمرار نشاط المؤسسة وضم (قسم الكهرباء، قسم الميكانيكية).
- قسم الجودة: يهتم هذا القسم بجودة المنتج ونوعيته
  - ✓ مراقبة الجودة: يتم اجراء الإختبارات الفيزيائية، الإختبارات الكهربائية، وتتبع عملية التصنيع.
  - ✓ ضمان الجودة: الموافقة على المنتج والمواصفات المطلوبة.

الفرع الثاني الهيكل الجزئي لمؤسسة السويد كابل فرع عين الدفلى

تم إعداد الهيكل الجزئي التالي إنطلاقاً من الهيكل التنظيمي العام وذلك بعد حصر الأقسام والمصالح المعنية بالدراسة الميدانية أي التي ترتبط مباشرة مع تغييرات الدراسة.

الشكل رقم (12): الهيكل الجزئي للمديرية المعنية بالدراسة



المصدر: مدير تطوير الأعمال بمؤسسة السويدي فرع عين الدفلى

للإشارة فقد تم التطرق الى مهام كل من المديرية العامة ومديرية تطوير الأعمال اللذين لديهم علاقة مباشرة مع المديرية المعنية المشار إليها أعلاه.

1. المدير العام التنفيذي لمجموعة السويدي: هو المسؤول الأول لمجموعة السويدي المصرية ويعتبر المسؤول المباشر عن مديريات تطوير الأعمال عبر جميع فروع المجموعة عبر العالم.

2. مديرية الإستثمارات والمشاريع: هي من بين أهم المديرية وتعتبر بمثابة مكتب دراسات هندسية وهي المسؤولة عن جميع التحديثات والتغييرات التي لها علاقة بالهندسة و متابعة وحساب تكاليف الإستثمارات والمشاريع.

3. مديرية الأعمال: لاتقل أهمية عن سابقتها فهي المسؤولة عن اكتشاف الأسواق والتوسع عبر العالم والبحث عن شركات في بلدان أخرى.

4. مديرية معالجة الأعمال: مديرية تسمح بمراقبة ومتابعة وتنظيم العمل داخل ورشات المصنع البحث عن المشاكل ومحاولة حلها.

5. مساعد قسم تطوير الأعمال: قسم يقدم المساعدة لمديريات الفرعية لمديرية تطوير الأعمال المتمثلة في الأعمال الروتينية اليومية.

### المطلب الثالث. ظروف وتنظيم العمل في مؤسسة

إن عملية تسيير الحياة المهنية للمستخدمين مؤسسة السويدي كابل يحيلنا التركيز على دراسة قسم الموارد البشرية بإعتباره القسم المخول له قانونا الإشراف على كافة العمليات التي تخص الموظفين بإختلاف أسلاكهم ورتبهم وصفتهم القانونية، وعليه سوف نقوم بتوضيح مختلف ظروف العمل السائدة في المؤسسة.

### الفرع الأول ظروف العمل في المؤسسة

يتطرق الفرع التالي الى الظروف التي يتم فيها العامل داخل المؤسسة

### أولا عرض هيكل الموارد البشرية المستخدمة

إن الموارد البشرية المقصودة في دراستنا تضم كافة الموظفين المعنيين على مستوى المؤسسة.

1. تطور عدد العمال: يمثل الجدول التالي تطور عدد عمال المؤسسة في 2008 الى 2014.

جدول رقم(13): تطور عدد عمال مؤسسة السويدي

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال	210	240	290	373	559	654	669

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق من مؤسسة السويدي

من خلال الجدول نلاحظ ان هناك تطور مستمر في عدد العمال في مؤسسة السويدي، حيث كان العدد في بداية العمل سنة 2008 حوالي 210 عاملا ليتطور بشكل بطيء الى غاية الوصول الى 290 عامل سنة 2011، حيث لم تعتمد المؤسسة على سياسة التوظيف المكثف وذلك راجع الى محاولتها تغطية تكاليف انشاء المشروع منذ سنة 2008، مع بداية سنة 2011 الى غاية 2013 نلاحظ أن عدد العمال في مؤسسة السويدي كابل تضاعف ليصبح 654، وهذا راجع الى سياسات الإستثمار التي اعتمدها المؤسسة منذ 2012، خاصة بعد ادخال خط تصنيع الكابلات ذات الجهد المرتفع في نفس السنة، وفي سنة 2014 ارتفع عدد عمال ارتفاعا طفيفا دلالة على استنفاؤ الحد الأقصى من العمالة.

2. تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي: يمكن تصنيف عمال مؤسسة السويدي كابل حسب مستواهم التعليمي

كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول رقم (14): تصنيف عمال مؤسسة السويدي حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
0.14 %	01	دكتوراه
1.19 %	08	ماجستير
7.32 %	49	مهندس
6.72 %	45	ليسانس
84.60 %	566	مستويات أخرى
100 %	669	المجموع

المصدر: وثائق من مؤسسة السويدي

من خلال الجدول نلاحظ أنه ما فو 100 عامل في المؤسسة هم ذوي شهادات جامعية (دكتوراه، ماجستير، مهندسين، ليسانس)، لكن النسبة الكبيرة منهم هم مهندسين في الميكانيك والإلكترونيك بنسبة 7.32 % وهذا راجع أساسا لطبيعة عمل المؤسسة، أما بقية العمال وبنسبة 84.60 % فمستوياتهم مختلفة بين تقنيين سامين وتقنيين، كما يوجد عمال ذوي شهادات متخصصة، خاصة في الإلكترونيك والميكانيك، كما نجد عمال ذوي مستويات أقل كعمال الحراسة، سائقين ... إلخ.

3. تصنيف العمال حسب مكان العمل: يمكن تصنيف العمال مؤسسة السويدي حسب مكان عملهم كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول رقم (15): تصنيف عمال مؤسسة السويدي حسب مكان العمل

النسبة	العدد	مكان العمل
52.16 %	349	التصنيع
6.27 %	42	الصيانة
15.69 %	105	الإدارة
0.89 %	06	مخبر البحث والتطوير
13.75 %	92	الجودة
11.21 %	75	وظائف أخرى
100 %	669	المجموع

المصدر: وثائق من مؤسسة السويدي

من خلال الجدول نلاحظ تمركز كبير لعمال في العملية التصنيعية، حيث يبلغ عددهم 249 عامل اي بنسبة 52.16% وهذا راجع لأهمية العملية التصنيعية فهي تمثل جوهر العمل في المؤسسة، كما يبلغ عدد عمال كل من الصيانة و الجودة 42، 92 على التوالي بإعتبار هاتين الوظيفتين مساندتين للعملية التصنيعية وهذا دليل على تحكم المؤسسة في العملية بشكل ملفت للإنتباه خاصة فيما يخص الإهتمام بالجودة كما يبلغ عدد عمال الإدارة 105 عامل أي بنسبة 15.69% أما مخبر البحث والتطوير فيحتوي على 6 أغلبهم ذوي كفاءة ومهارة عالية، أما البقية يبلغ عددهم 75 عامل موزعة على وظائف أخرى مثل الحراسة، التوريد، النقل ... الخ.

#### 4. دوام العمل في المؤسسة: ويتميز العمل في مؤسسة السويدي كابل بالتواصل وعدم الإنقطاع وهذا بالإعتماد

على نظام التناوب ما بين ثلاث فرق تعمل لمدة 8 ساعات كما يلي:

- الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 8:00 صباحا الى الساعة 16:00 مساء.
- الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 16:00 مساء الى الساعة 00:00 ليلا.
- الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 00:00 ليلا الى الساعة 8:00 صباحا.
- بالإضافة الى فرقة رابعة تترتاح لمدة يومين ثم تحل محل الفرقة السابقة وهكذا.
- أما فيما يخص عمال الإدارة: تعمل من الساعة 8:00 صباحا الى الساعة 16:00 مساء.

#### ثانيا تجهيزات المؤسسة

تمتلك المؤسسة السويدي عدة تجهيزات متنوعة الوظائف، يمكن حصرها في (البنائيات، الآلات، وسائل النقل، تجهيزات أخرى) نظرا لكثرتها سنحاول تقديم موجز لأهمها:

1. **البنائيات:** تمتلك المؤسسة اضافة الى المقر الرئيسي بحيدرة (الجزائر) مصنع يقع بمدينة عين الدفلى، يحتوي المصنع على مبنى الإدارة مكون من ثلاث طوابق اضافة مرآب للسيارتين أما بقية المساحة فتشغلها مجموعة من الورشات ومساحة مخصصة للتخزين تخص المواد الأولية اللازمة للعملية التصنيعية وأيضا مخصصة لحفظ المنتجات النهائية.

2. **الآلات:** تمتلك المؤسسة مجموعة من الآلات الموزعة على أربعة ورشات رئيسية ويمكن أيضاها في الجدول التالي:

## جدول رقم (16): نوعية العمل وعدد الآلات المستخدمة في صناعة الكابلات

الورشة	نوعية العمل	عدد الآلات
الجهد المنخفض الجهد المتوسط الجهد المرتفع	السحب	5
	الجدل	5
	العزل	13
ورشة في طور الإنجاز	الألياف البصرية	

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق من مؤسسة السويدي

3. وسائل النقل والمناولة: وضعت المؤسسة سياسة صارمة فيما يخص الإنضباط في العمل والوصول الى المصنع في الوقت المحدد بكل راحة وأمان، لذا قامت بتوفير ثلاث حافلات لسكان المناطق المجاورة يوميا ليلا ونهارا، أما بالنسبة لعمال المناطق البعيدة فلهم سيارات خاصة تقلهم كل يوم.
- أما وسائل المناولة فهي تمتلك عدد من الجسور الأرضية المتحركة وهي عبارة عن أداة مناولة لنقل قطع الغيار أو المواد الثقيلة كالمنتجات النصف المصنعة النهائية بين الورشات، إضافة الى مجموعة من النواقل المعلقة وهي عبارة عن أداة مناولة معلقة في سقوف الورشات، أي تنقل المواد أو قطع الغيار من الأعلى.
4. تجهيزات أخرى: والتي يمكن ذكر منها: مخابر، مركز معالجة المياه، مركز انتاج البخار، مركز انتاج الهواء، أجهزة تصفية الصوت ومجموعة من أجهزة السلامة، كميرات المراقبة ... الخ.

## الفرع الثاني تنظيم العمل في مديرية تطوير الأعمال

سنتطرق في هذا الفرع الى مهام وطريقة العمل لمديرية تطوير الأعمال.

## أولا مهام مديريات تطوير الأعمال

تتمثل المهمة الرئيسية لمديرية تطوير الأعمال في التنسيق ومتابعة المديريات التابعة لها مع المصالح الأخرى للمؤسسة وهمزة وصل بين مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى والمدير العام التنفيذي لمجموعة السويدي المصرية بتقديم مختلف الإبتكارات والأفكار الجديدة المراد تطبيقها يقوم بتسيير هذه المديرية اطار متحصل على شهادة تسويق من الولايات المتحدة الأمريكية ومهندس في الميكانيك.

❖ مديرية الإستثمارات والمشاريع: يعتبر من أهم المديريات في المؤسسة حيث تتمثل مهامه في البحث عن المشكلات التي صادفت المؤسسات العالمية ومحاولة معرفة الإستراتيجيات والحلول التي قامت بها هذه المؤسسات للتخلص من هذه المشكلات وتطبيقها في مؤسسة السويدي، بالإضافة الى البحث عن مختلف التكنولوجيات الجديدة واقتنائها، بالإضافة الى دراسة جدوى هذه الإستثمارات والمشاريع بالنسبة للمؤسسة من

حيث مساهمة في تحقيق أهداف الشركة ويشرف على تسيير هذه الإدارة مهندس معماري حيث يعتمد في أداء مهامه على التطبيقات الإلكترونية المتمثلة في (AUTO CADE) و (ARCHIE CADE).

- ❖ **مديرية الأعمال:** لا نقل هذه المديرية أهمية عن سابقتها حيث تعتبر طبيعة العمل فيها تجارية يقوم بتسيير هذه الإدارة إطار متحصل على ماجستير في تطوير الأعمال وذلك عن طريق زيارات مكثفة الى بلدان خارجية لجمع المعلومات ثم دراسة مفصلة لهذه المشروع، تتمثل مهام هذه المديرية في:
- البحث المستمر عن البلدان التي تستطيع ان تسوق فيها منتجاتك.
  - القيام بدراسة السوقية في البلدان الأجنبية.
  - البحث عن شركات في البلدان التي تسمح بالإستثمار.
  - بالإضافة الى مهمة تقنية أخرى تتمثل في التدقيق و دراسة المؤسسة الموردة للموارد الأولية من حيث:
    - جودة مواده الأولية.
    - نزاهة المؤسسة الموردة
    - الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة (غير مفلسة او في طريق الإفلاس)
    - العمل بطرق قانونية (تبييض الأموال، تهريات ضريبية)

❖ **مديرية معالجة الأعمال:** تتمثل المهام هذه المديرية في تنظيم متابعة ومراقبة العملية الإنتاجية لغرض تقليص وقت وتكاليف الإنتاج كتغيير أماكن الآلات، تقليص المساحات... ويقوم بتسيير هذه الإدارة إطار متحصل على شهادة الماستر في الهندسة الميكانيكية.

❖ **مساعد قسم تطوير الأعمال:** يتكون من 10 عمال يقومون بالأعمال الإدارية الروتينية البسيطة كالطباعة والكتابة والأرشفيف للملفات ومساعدة المدراء في أداء مهامهم.

### ثانيا طريقة عمل المديرية

بناء على معلومات أو تصورات وأفكار لدى اي مدير من المدراء المذكورة أعلاه، يقوم بتقديم طلب في شكل مقترح أو مشروع لمدير التطوير والأعمال الذي بدوره يقوم بتنظيم اجتماع مخصص لدراسة هذا المقترح وتحديد اهدافه ومعرفة احتياجاته من المورد البشري مع مدراء المصالح الأخرى للمؤسسة قصد تسخير الإطارات البشرية التي يرونها مناسبة والمتاحة حسب المدة التي يقتضيها دراسة هذا المشروع (محاسب، تقني اعلام آلي، عامل صيانة، ميكانيكي...)، بعد الإنتهاء من دراسة هذه المقترحات من طرف فريق العمل المخصص له، يقوم مدير تطوير الأعمال بطرح هذه الإقتراحات في اجتماع مجلس إدارة مجموعة السويدي كابل بصفة دورية تحت رئاسة المدير العام التنفيذي للمجمع قصد ابداء الرأي والموافقة عليها أو رفضها، تتمثل هذه المشاريع في الإبتكارات

والتغييرات والتكنولوجيات الحديثة والإستثمارات التي من شأنها تقديم اضافات للمؤسسات التابعة لمجموعة السويدي المصرية.

#### المطلب الرابع. المحيط الإجتماعي والإتصال الداخلي في المؤسسة

يتناول هذا المطلب المحيط الإجتماعي والإتصال الداخلي بمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى.

#### الفرع الأول المحيط الإجتماعي للعمل في مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى

إن مؤسسة السويدي كابل لها عدة علاقات مع مختلف الهيئات والمديريات العمومية والأمنية التي من شأنها تسهيل أعمالها، إلا أننا في دراستنا سوف نركز على العلاقات الإجتماعية المرتبطة مع مديرية الإستثمار والمشاريع، مديرية الأعمال، مديرية معالجة الأعمال مع المصالح العمومية والأمنية التي لها علاقة بها.

- ❖ **الحماية المدنية:** تقديم كل المخططات المتعلقة بمنافذ النجدة التي تقوم المؤسسة بتغييرها المؤسسة أو البناءات الجديدة وذلك لتسهيل عملية التدخل في حالة نشوب حريق بالمصنع.
- ❖ **الشرطة:** تقديم تراخيص الخاصة بكميرات المراقبة وأماكن وضعها في المؤسسة.
- ❖ **الدرك الوطني:** تقديم تراخيص الخاصة بنقل المواد الخطيرة التي تحتاجها المؤسسة كقارورات الأكسيجين.
- ❖ **الجمارك:** كل ما له علاقة بالتصديرية و الإستيراد، والتكاليف الجمركية، بالإضافة الى تزويد مؤسسة السويدي كابل بمختلف المنتجات الموجودة في السوق الجزائرية التي لها علاقة بصناعاتها.
- ❖ **الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI):** اعطاء تصريحات لمؤسسة السويدي كابل في حالت ما إذا ارادت اقتناء تكنولوجيا جديدة (آلات حديثة) لغرض تقليص التكاليف الجمركية بإعتبار المؤسسة مستثمر أجنبي يجلب القائدة للبلاد.
- ❖ **مديرية الهندسة المعمارية والبناء:** تقديم طلبات البناء.

#### الفرع الثاني طبيعة الإتصال الداخلي في مؤسسة السويدي كابل

في سبيل تحقيق التكامل والإنسجام بين مختلف المكونات السابقة الذكر توفر مؤسسة السويدي نظام اتصال فعال بين مختلف المديريات والأقسام والورشات، وكذا الإتصال بالمحيط الخارجي، يمكن ذكر البعض منها من خلال النقاط التالية:

- **الإتصال بين عمال الإدارة:** تتم عملية المعاملات الإدارية بين المديريات عن طريق الأنترنت ذات تدفق سريع، حيث يمتلك كل عامل بريد الكتروني (Email) خاص به، ويحمل كل بريد تسمية المؤسسة مثل: [name@elswedy.com](mailto:name@elswedy.com)، كما توجد وسائل أخرى مثل هاتف المكتب، وكذا توفير شرائح الهاتف النقال خاصة بالمؤسسة.

- الإتصال بين العمال داخل الورشات: تصل درجة الصوت في المصنع حوالي 75 ديسيبال، وهذا ما يعرقل العملية الإتصالية بين العمال، لذلك يتم الإتصال بينهم عن طريق أوامل التشغيل (الكانبان)، وتستعمل هذه الأوامر في مختلف أقسام المؤسسة.
- الإتصال بين الإدارة والمصنع: الهدف الأساسي من هذا الإتصال هو تتبع عملية التصنيع خطوة بخطوة، وتتم هذه العملية عن طريق برامج الإعلام الآلي وكذا كاميرات المراقبة.
- بالإضافة الى العناصر السابقة الذكر يمكن ذكر المهام مثل عملية نقل العمال من والى المؤسسة، تطوير المهارات الإدارية عن طريق التكوين الداخلي والخارجي، توفير نظام تحفيز متميز. تشكيل فرق العمل، عمليات الرقابة المستمر.

### المبحث الثاني أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى

لقد حاولت مؤسسة السويدي كابل التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تبني فكرة التغيير التنظيمي على مستواها محاولة بذلك الإرتقاء بأدائها ومحاولة تطوير نفسها لمواجهة مختلف التحديات.

#### المطلب الأول. واقع التغيير والأداء بمؤسسة السويدي كابل

تحرص مؤسسة السويدي كابل كغيرها من المؤسسات أن يكون أدائها جيد لذا فهي تعمل باستمرار على إجراء تعديلات وتغييرات داخلها من أجل ضمان بقائها.

#### الفرع الأول واقع التغيير التنظيمية لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى

لقد تبنت مؤسسة السويدي كابل التغيير بمختلف مجالاته الإستراتيجية، التكنولوجية، وفي الهياكل التنظيمية، وفي مجالات الأفراد نذكرها فيما يلي:

#### 1. التغييرات الإستراتيجية المنجزة على مستوى مؤسسة السويدي كابل:

- ❖ في اطار تحسين التنويع الإستراتيجي للإنتاج قامت مؤسسة السويدي كابل بتدعيم خطها الإنتاجي بخط آخر متخصص في انتاج المحولات الكهربائية بطاقة انتاجية تصل الى 4000 محول سنويا في سنة 2011.
- ❖ بعد نجاح الذي حققته المؤسسة في مجال إنتاج الكابلات والمحولات الكهربائية والدراسات المعمقة للسوق الجزائرية التي قامت بها تبين أن هناك قطاعات سوقية غير مشبعة في مجال ملحقات الكابلات فقررت بذلك توسيع نشاطها وتعزيز قدرتها من خلال فتح ثالث وحدة إنتاج مخصصة لتصنيع ملحقات الكابلات باستثمار يقدر بـ 1 مليون دولار، وقدرة إنتاجية تبلغ 100.000 وحدة في السنة.
- ❖ كما قامت بإنشاء وحدة مخصصة لإنتاج العدادات الكهربائية في سنة 2019.

## جدول رقم (17): تطور تشكيلة منتجات شركة السويدي كابل فرع عين الدفلى (2008-2012)

السنة	الصنف
2008	كابل الجهد المنخفض
2009	كابل متوسط الجهد
2010	كابل مرتفع الجهد
2011	المحولات الكهربائية
2012	النحاس

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق رسمية

❖ انتهجت المؤسسة استراتيجية تقليل الإفراط في الإنتاج حيث تقوم المؤسسة بتصنيع المنتجات بناء على حالتين، تتمثل الحالة الأولى في التصنيع حسب ما يطلبه الزبون، اما الحالة الثانية فيكون التصنيع مجدول مسبقا، وهذا يخص المنتجات النمطية كثيرة الطلب في السوق.

## 2. التغييرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة السويدي كابل:

- ❖ قامت مؤسسة السويدي كابل بتزويد قسم الجودة والمخابر بآلة خاصة تقوم بفحص جودة المواد الأولية و كذا المنتج النهائي قبل تسليمه للزبون، التي بدورها تساهم في تقليل عمليات تكرار الفحص والتكاليف المترتبة عنها
- ❖ الإعتماد على نظام التصنيع الخلوي سنة 2010 وذلك لاستغلال المساحة الصغيرة للمصنع مع استراتيجية الإستثمارية بفتح ورشات اخرى ولتقليل التكاليف.
- ❖ لتقليل الحركة الزائدة قامت مؤسسة السويدي في نفس سنة 2010 بوضع نظام داخلي يتماشى مع نظام التصنيع الخلوي ينظم حركة انتقال العمال، بالإضافة الى وضع خطوط في أرضية المصنع تنظم انتقال وسائل النقل والمناولة بحيث لكل واحد منها مجال المخصص لحركتها، لتقليل الحركة العشوائية واضاعة الوقت.
- ❖ قامت مؤسسة السويدي كابل في سنة 2013 بإقتناء آلة خاصة يتم التحكم بها عن طريق الحاسوب تقوم بالكشف عن المناطق المقطوعة في الكابلات، حيث تعتبر هذه الآلة الوحيدة على مستوى الوطني.
- ❖ قامت مؤسسة السويدي كابل بإستبدال سقف المصنع بغطاء بلاستيكي خاص يسمح بمرور اشعة الشمس الذي كان له دور كبير في التقليل من استهلاك الكهرباء بالنهار.

## 3. التغيير في الهيكل التنظيمي:

لقد عرفت مؤسسة السويدي كابل هيكلين تنظيميين وذلك وفقا لما أمثته عليها التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، فكان الأول في 2008 عند بداية نشاطها ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل (عين الدفلى) سنة 2008



المصدر: من وثائق الرسمية لمديرية الموارد البشرية

أ. المدير العام: يعتبر أعلى سلطة في المؤسسة وهو يشرف على مهام الأقسام وأنشطة المؤسسة ويتبعها مباشرة.  
ب. إدارة الإستغلال: يتمثل دورها في كل ما له علاقة بالعملية الإنتاجية وتنقسم الى ثلاثة أقسام:

- قسم الإنتاج.
- قسم مراقبة الجودة.
- قسم التخطيط.

ت. نظام الإعلام الآلي: تهتم هذه المصلحة بالإتصال والتعامل على تنظيمه بين مختلف الإدارات كما أنها تختص بإعداد البرمجيات وحفظ الملفات وكذا الصيانة، وتحتوي على ثلاثة أقسام:

- قسم الشبكة.
- قسم التطبيقات.
- قاعة البيانات.

ث. إدارة المالية والمحاسبة: تقوم بالإشراف ومتابعة المهام المالية والمحاسبية بالشكل المسموح والمطلوب وتنقسم الى قسمين:

- قسم المحاسبة.
- قسم المالية.

ج. مديرية الإدارة والموارد: تختص بكل المشتريات التي تخص الإدارة من تجهيزات مكتب، سيارات، وغيرها كما تقوم بإنقاء وتوظيف العمال ومتابعتهم فيما يخص الأجور والإشتراكات الإجتماعية وتنقسم الى المصالح والأقسام التالية:

▪ مصلحة الوسائل العامة وفيها قسم الموارد العامة.

▪ مصلحة الموارد البشرية وتنقسم الى قسم التكوين والتدريب وقسم الأجور والتنظيم.

ح. إدارة التسويق والمبيعات: تقوم بالإشراف على الأعمال التجارية والتسويقية، مراقبتها ومتابعتها، كما تعمل على بيع وتسويق المنتج النهائي والبحث على أسواق جديدة وتنقسم الى قسمين:

- قسم الإعلان والتسويق.
- قسم المبيعات والتوزيع.

خ. إدارة التموين: تختص هذه الإدارة بتزويد الإدارة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات الضرورية للمصنع وتنقسم الى قسمين:

- قسم الموارد الأولية.
- قسم المعدات والتجهيزات.

من خلال الهيكلين التنظيميين السابقين لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى نلاحظ عدة تغييرات أدخلتها على هيكلها التنظيمي منذ 2008 تشكل ما يلي:

- لقد قامت المؤسسة باستحداث عدة مديريات بالهيكل التنظيمي كمديرية تطوير الأعمال، المديرية التجارية.
- مما لاحظناه انه قامت المؤسسة بتغيير تسميات اغلب المديريات الهيكل التنظيمي مثل إدارة الإستغلال الى مديرية التصنيع، إدارة التموين الى مديرية سلسلة التوريد.
- بحكم تحصلها على شهادات ISO كان لابد لها من اضافة بعض الاقسام والفروع والمكاتب في هيكلها التنظيمي الجديد كمساعد قسم تطوير الأعمال ومساعد التسويق وقسم الصحة والسلامة البشرية، الفرع التجاري ومدير فرع الإنتاج ومدير التصدير.
- كما قامت بفصل قسم التخطيط عن ادارة الإستغلال أو التصنيع و ضمه الى قسم مديرية سلسلة التوريد.
- كما قامت بفصل مديرية الإدارة والموارد الي مديريتين وهما مديريةية الموارد البشرية ومديرية سلسلة التوريد.
- أما فيما يخص ادارة التسويق والمبيعات فقد قامت بفصل قسم المبيعات عن هذه الإدارة واستحداث مديريةية جديد متمثلة في المديرية التجارية.
- كما تم اضافة مصلحة مختصة بضمان الجودة بالمؤسسة.
- بحكم توجه المؤسسة لتصدير منتجاتها قامت بستحداث مديريةية التصدير تابعة للمديرية التجارية.
- وقامت بإضافة مدير مفتاح الإنتاج.

#### 4. التغيير في مجال الأفراد:

بعد قيام مؤسسة السويدي كابل بإحداث تغييرات إستراتيجية وفي الهيكل التنظيمي وتكنولوجية تطلب الأمر منها إحداث تغييرات على مستوى مواردها البشرية سواء كان في ثقافتهم أو في مهاراتهم وقدراتهم.

#### • التغيير الثقافي

لقد قامت مؤسسة السويدي كابل بتطوير ثقافتها وتغييرها من خلال تبنيها لفسفة الجودة الشاملة منذ انشائها سنة 2008 حيث أولتها اهتماما كبيرا من خلال تخصيص إدارة خاصة بالجودة تعمل هذه الإدارة على غرس قيم ومبادئ الجودة في سلوك العاملين في مختل الوظائف والأنشطة، كما ركزت على جملة من الأهداف من بينها ما يلي:

- ترشيد إستغلال موارد المؤسسة بشكل أمثل؛

- تحسين الإنتاج كما ونوعا؛

- التحسين المستمر على مستوى جميع الوظائف.

كما قامت مؤسسة السويدي بوضع نظام HCCP الذي يسمح بالرقابة والتحكم في جودة المنتجات من بداية تسليم المواد الأولية الى غاية خروج المنتج النهائي، كل ذلك ساعد المؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو 9001 سنة 2008.

## • التغيير في مهارات الأفراد:

يتمتع المورد البشري في مؤسسة السويدي كابل بمكانة هامة حيث تسعى دائما للإستثمار فيه بإعتباره المورد الوحيد غير قابل للتقليد من قبل المنافسين حيث تعتمد المؤسسة في تدريب عمالها على التدريب الداخلي والخارجي في مختلف التخصصات من خلال:

- احضار خبراء ومهندسين مختصين يقومون بتقديم دورات تدريبية للعمال داخل المؤسسة لإمتلاكهم المهارات الأساسية لإستخدام التكنولوجيا الجديدة التي تم إدخالها.
- إرسال العمال إلى المؤسسات التعليمية سواء كانت عمومية أو خاصة لإكتساب معارف جديدة.
- إتاحة الفرصة للإطارات بإتمام الدراسة (أسبوع كل شهر) لحاملي شهادة الليسانس والماستر.
- تدريب العمال على استخدام البلات الجديدة المستعملة في الإنتاج أو على النظم التكنولوجية الجديدة وذلك إما من خلال:

- ✓ إرسال فريق من العمال الى مختلف مصانع الشركة في مصر وقطر ليتدربوا على كيفية التحكم وتشغيل الآلات وصيانتها، بالإضافة الى ارسال إطارات ومهندسي المؤسسة في ترحلات دراسية الى انجلترا وكندا.
- ✓ إرسال مجموعة من المهندسين والخبراء الأجانب من قبل المصانع التي توفر الآلات الإنتاجية حتى يقومون على الإشراف على العاملين وتدريبهم في مواقع عملهم، مثال ذلك كان عند إقتناء المؤسسة لنظام ERP العالمي لتشغيل المصنع أين تم تدريب العمال على هذا النظام في مواقع عملهم من قبل مهندسين أرسلتهم الشركة التونسية التي قامت ببيع هذا النظام للمؤسسة.

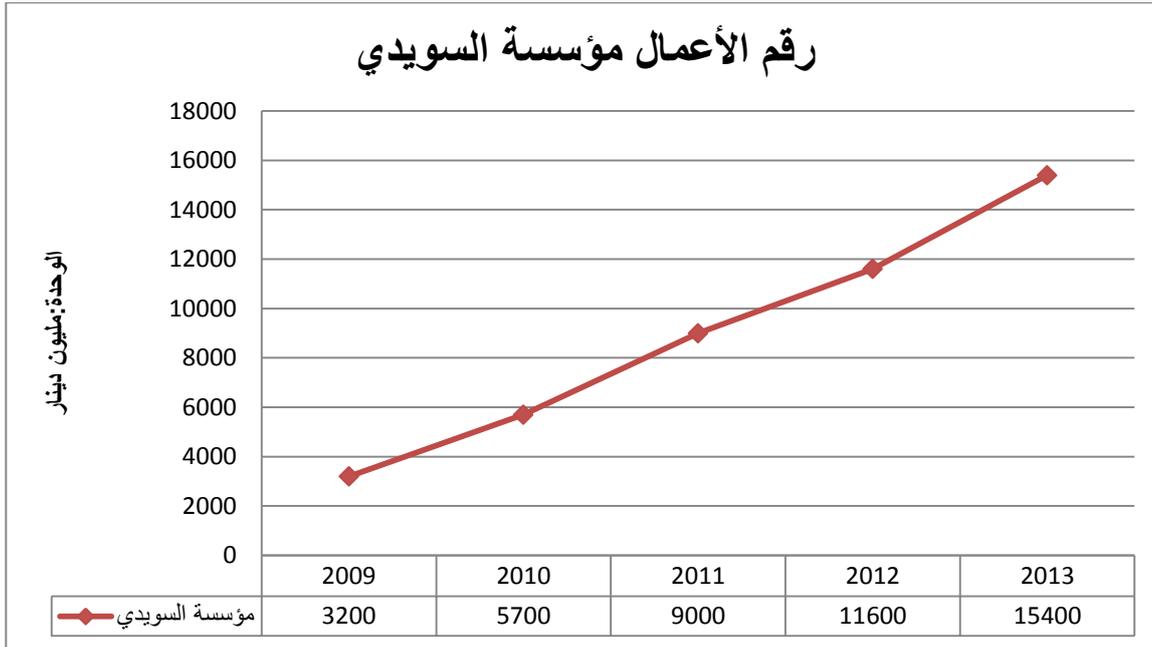
## الفرع الثاني واقع الأداء بمؤسسة السويدي كابل

سنتناول من خلال هذا الفرع انعكاس التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة السويدي على أدائها بأبعاده الأربعة والمتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم.

## أولا أثر التغيير التنظيمية على أداء مؤسسة السويدي من المنظور المالي

1. تطور رقم أعمال المؤسسة: تم انشاء مؤسسة السويدي كابل بمبلغ قدره 100 مليون دولار أي ما يفوق 10000 مليون دينار جزائري، اذ يعد هذا المشروع أول استثمار أجنبي مباشر في هذا المجال بالجزائر، حيث يعكس رقم الأعمال قوة المورد المالي لها، الذي يعد حسب احصائيات سنة 2013 حوالي 150 مليون دولار أي ما يفوق 15000 مليون دينار جزائري، ويمكن توضيح تطور رقم أعمال المؤسسة من 2009 الى 2013.

الشكل رقم(14): تطور رقم أعمال مؤسسة السويدي كابل

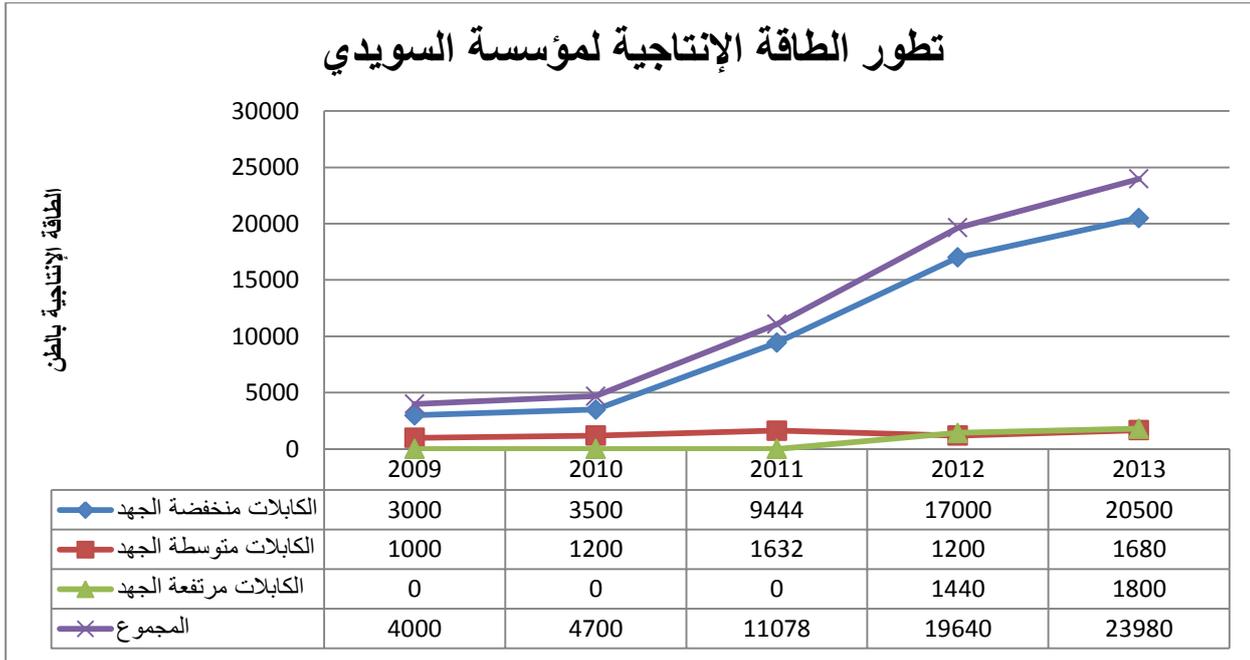


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة التحليلية بمؤسسة السويدي كابل

من خلال الشكل نلاحظ أنه في سنة 2009 وصل رقم أعمال مؤسسة السويدي الى 3200 م.دج، ثم تطور رقم أعمالها ليصل الى 5700 م.دج سنة 2010، إلا ان سنة 2011 تعتبر سنة تحول كبيرة بوصول رقم أعمال مؤسسة السويدي بحدود 9000 م.دج، بعد سنة 2011 واصل رقم الأعمال المؤسسة في التطور ليتعدى حدود 15000 م.دج، وبالتالي يمكن القول بأن مؤسسة السويدي كابل قوية من الناحية المالية.

**2. تطور الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:** لقد سعت مؤسسة السويدي كابل في زيادة طاقتها الإنتاجية وكان لها ذلك نتيجة لجملة التغييرات التي أجرتها منذ نشأتها حيث تصنع مؤسسة السويدي كابل أكثر من ألف نوع من الكابلات يمكن تصنيفها الى ثلاث عائلات أساسية وهي: عائلة الكابلات منخفضة الجهد، عائلة الكابلات متوسطة الجهد، عائلة الكابلات مرتفعة الجهد يمكن توضيح الطاقة الإنتاجية لكل منها في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): تطور الطاقة الإنتاجية للمؤسسة



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة التحليلية بمؤسسة السويدي كابل

من خلال الشكل والجدول نلاحظ:

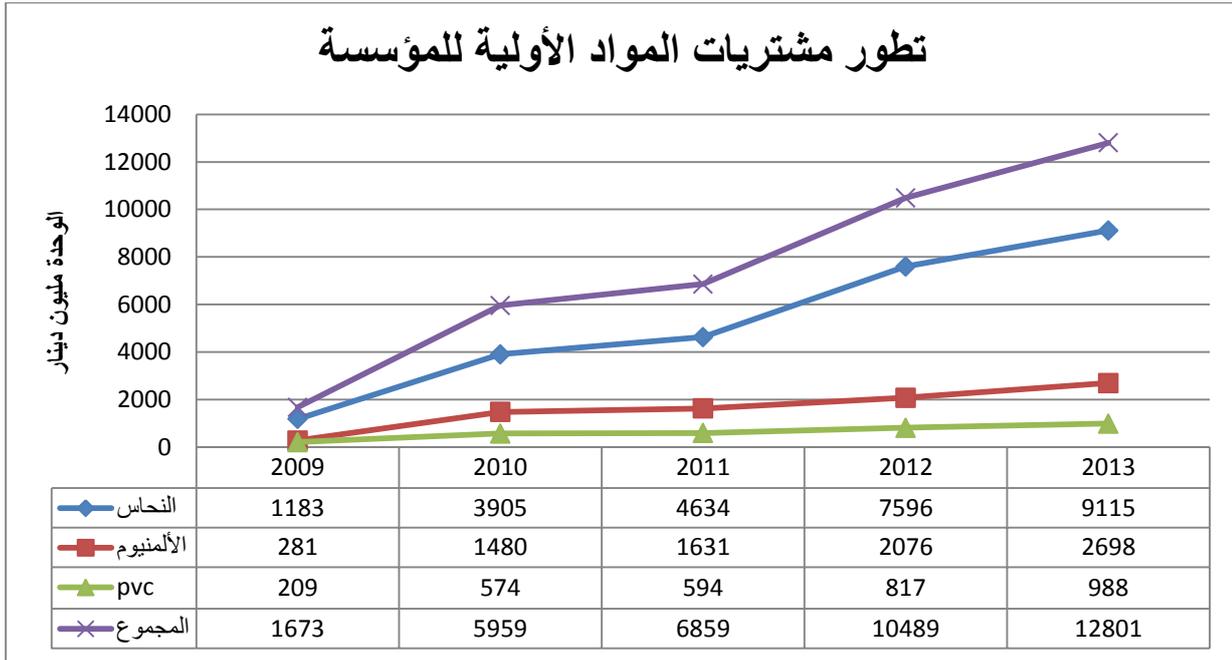
تطور طاقة إنتاج الكابلات ذات الجهد المنخفض بشكل كبير، حيث كانت البداية بتصنيع 3000 طن سنة 2009، ثم شهد تطورا ملحوظا بمرور السنوات ليصل سنة 2013 الى 20500 طن، وهذا دليل على طلب الكبير على هذا النوع من الكابلات.

شهد نوع الكابلات ذات الجهد المتوسط تذبذبا في الكمية المصنعة بداية بـ 1000 طن سنة 2009، ثم شهد ارتفاع بطيء ليصل الى 1632 طن سنة 2011، ثم انخفض الى 1200 طن سنة 2012، تليها بعد ذلك العودة الى مستوى 1680 طن، يرجع ذلك الى قلة الطلب على هذا النوع من الكابلات.

دخلت مؤسسة السويدي في إنتاج كابلات الجهد المرتفع سنة 2012 بطاقة إنتاجية قدرها 1440 طن، ثم ارتفع هذا الرقم ليصل الى 1800 طن سنة 2013، حيث يتم تصنيع هذا النوع أساسا من أجل تمويل المشاريع الكبرى، وتعتبر شركة سونلغاز الزبون الأهم في اقتناء هذا النوع من الكابلات.

**3. تطور مشتريات المواد الأولية:** تستعمل مؤسسة السويدي كابل من أجل تصنيع مختلف أنواع الكابلات مجموعة من المواد الأولية، ونظرا للعدد الكبير سيقصر ذكرنا على أهمها وهي النحاس، الألمنيوم، الألملاك، الخشب إضافة الى حبيبات XLPE ومسحوق PVC، والجدول التالي سيوضح لنا تطور قيمة مشتريات المواد الأولية من سنة 2009 الى سنة 2013.

الشكل رقم (16): تطور مشتريات المواد الأولية



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة التحليلية بمؤسسة السويدي كابل

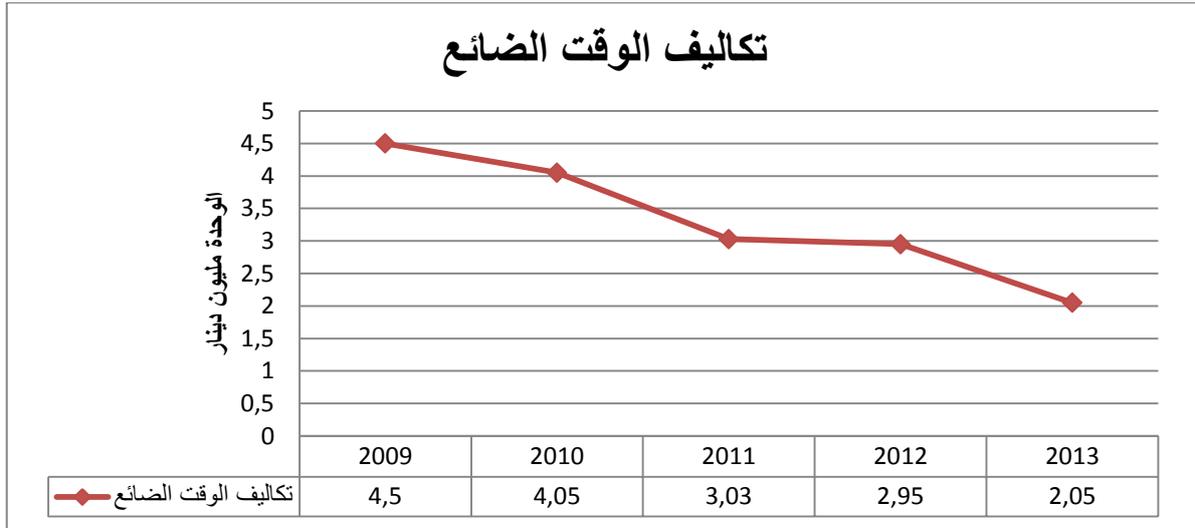
من خلال الشكل نلاحظ أن هناك تطور مستمر في قيمة المادة الأولية، إذ كانت في سنة 2009 حوالي 1673م.دج لتواصل ارتفاعها حتى أن بلغت قيمة 12801 سنة 2013، وهذا ما له دلالة على مدى سرعة دوران مخزون المواد الأولية نتيجة الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة وخاصة الكوابل النحاسية.

### ثانياً أثر التغيير التنظيمية على أداء مؤسسة السويدي من منظور العمليات الداخلية

يعد بعد العمليات الداخلية من أهم أبعاد الأداء لأنه يؤثر بطريقة مباشرة على كل من البعد المالي وبعد العملاء، ومن خلاله يمكن تحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها الداخلية وقياس مستوى تحسن إنتاجية الأفراد والتكاليف السنوية للوقت الضائع، التكاليف السنوية للصيانة.

**1. الوقت الضائع:** يسهر مجموع من المهندسين بالمؤسسة على حساب الوقت الضائع من جراء انتقال المواد من آلة إلى آلة أخرى اعتماداً على معايير معينة مسبقاً يتم فيها توضيح الوقت الضائع الغير مسموح به، كما يتم أيضاً حساب الوقت الضائع من جراء حدوث الأعطال وأعمال الصيانة، حيث يمكن توضيح التكاليف السنوية للوقت الضائع من سنة 2009 إلى 2013 وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (17): التكاليف السنوية للوقت الضائع بمؤسسة السويدي

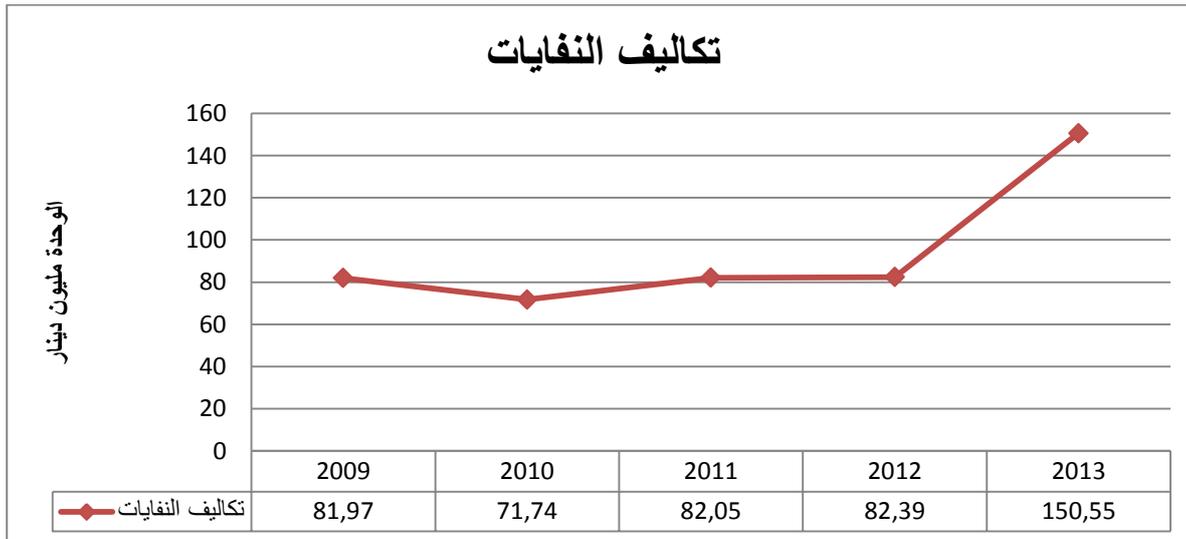


المصدر: قسم المحاسبة التحليلية بمؤسسة السويدي كابل

من خلال الشكل نلاحظ أن تكاليف الوقت الضائع في تناقص مستمر بداية من سنة 2009 بقيمة 4,5 م.دج، لتبلغ سنة 2013 حوالي 2,05 م.دج، هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بشكل كبير بتقليل الوقت الضائع هذا راجع الى نظام التصنيع الخلوي كذا النظام الدخلي للحركة الذي انتهجته المؤسسة.

2. **تقليل النفايات:** تسعى المؤسسة لتقليل النفايات المترتبة عن مختلف عمليات التصنيع والتي تتمثل في بقايا النحاس والألمنيوم والبلاستيك، اذ يمكن توضيح التكلفة السنوية الناجمة عن الخردة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (18): التكاليف السنوية للنفايات في مؤسسة السويدي كابل



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق من مؤسسة السويدي كابل

من خلال الشكل نلاحظ أن تكاليف النفايات بين 2009 و2012 كانت في المجال 70 الى 83 م.دج، الا أنها شهدت ارتفاع كبير في سنة 2013 لتبلغ قيمة 150,55 م.دج، هذا راجع الى زيادة في الإنتاج.

**3. الصيانة الإنتاجية:** تسعى المؤسسة لتحسين عملية الصيانة عن طريق التدريب المستمر وذلك سعياً منها لتخفيض التكاليف ويمكن توضيح تكاليف الصيانة من سنة 2009 الى 2013 حسب الشكل التالي، كما يمكن إضافة أيضاً أن المؤسسة متحصلة على شهادة الإيزو 14000 وهذا دليل على اهتمامها بالحفاظ على البيئة.

الشكل رقم (19): التكاليف السنوية للصيانة



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق من المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أن تكاليف الصيانة في زيادة مستمرة، حيث كانت سنة 2009 تبلغ 8,47 م.دج، لتصبح 33,54 م.دج في سنة 2013، إلا أن هذا الأمر طبيعي بفعل زيادة الإنتاج في نفس الفترة مما يستدعي القيام بالمراقبة والصيانة الدورية للألات (تشحيم، تغيير قطع غيار ...) ناهيك عن قطع الغيار غالية الثمن مما ساهم في ارتفاع تكاليف الصيانة.

### ثالثاً أثر التغيير التنظيمية على أداء مؤسسة السويدي من منظور الزبائن

من أجل تحديد مدى تأثير التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة السويدي على أدائها من منظور الزبائن قمنا بدراسة الكمية المباعة من الكابلات ضمن كبرى الصفقات التي حازت عليها في الجزائر منذ 2011 الى 2018 حسب الجدول التالي:

## جدول رقم(18): قيمة أهم المشاريع الكبرى لمؤسسة السويدي

الشركة صاحبة المشروع	مدة المشروع	قيمة المشروع
الأنفاق	2012-2011	250 مليون دينار
مصفاة الجزائر	2014-2012	1200 مليون دينار
محطة توليد طاقة الرياح	2018-2012	1200 مليون دينار
ميٹرو الجزائر	2018-2012	200 مليون دينار
نقل طاقة الجهد العالي سونلغاز	2018-2012	12000 مليون دينار
المسجد الأعظم	2018-2014	150 مليون دينار
مطار الجزائر	2018-2016	350 مليون دينار

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة منذ سنة 2011 أصبحت تتحصل على مشاريع كبرى بداية مشاريع الأنفاق بقيمة 250 مليون دينار مدة المشروع عام، حيث عرفت مؤسسة السويدي كابل مع بداية سنة 2012 تحصلها على عدة مشاريع تزودها بمنتجاتها وذلك لعدة مؤسسات كما هو موضح في الجدول كانت اكبرها شركة سونالغاز وذلك لنقل الطاقة الكهربائية بقيمة 12 مليار دينار، وكذلك مصفاة الجزائر ومحطة توليد الكهرباء على التوالي بقيمة 1,2 مليار دينار لكل واحد منهما، ثم انخفضت المشاريع الكبرى حيث تحصلت في سنة 2014 على مشروع المسجد الأعظم بقيمة 150 م.دج، وفي سنة 2016 على مشروع مطار الجزائر الجديد بقيمة 350 م.دج، هذا راجع الى جودة المنتجات والالتزام بالأوقات المحددة لتسليم الطلبات وكذا اوقات انجاز المشاريع.

## رابعا أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة السويدي من منظور النمو والتعلم

يرتبط بعد النمو والتعلم إرتباطا طيبا بأبعاد الأداء الأخرى المتمثلة في البعد المالي، بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء، حيث أن المؤسسة لا يمكنها أن تحسن في هذه الأبعاد الا إذا توفرت على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة ومحفزة، والتي بدورها تتأثر بمختلف التغييرات التي تقوم بها المؤسسة وعليه سوف نقوم بدراسة تأثير التغييرات التنظيمية التي قامت بها المؤسسة بالإعتماد على معدل التوظيف العاملين.

1. معدل التوظيف: ان ارتفاع معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر عن نموها وتوسعها، حيث يمكن حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل التوظيف = (عدد عمال في السنة الحالية - عدد العمال السنة السابقة) / عدد العاملين السنة السابقة

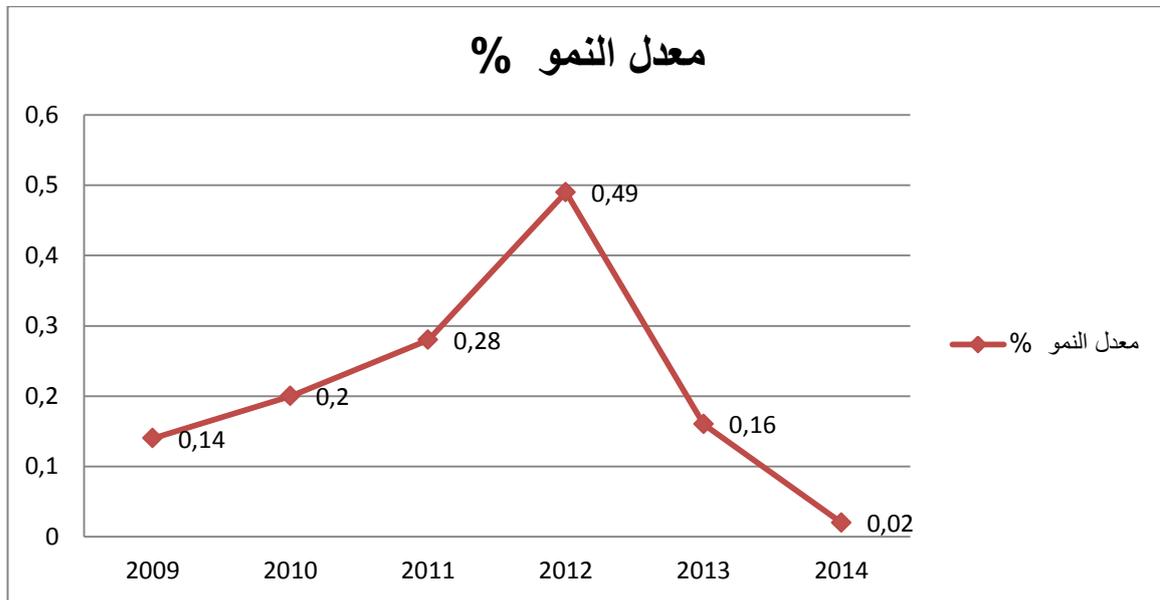
يوضح الجدول التالي تطور معدل التوظيف في مؤسسة السويدي كابل:

جدول رقم(19): تطور معدل التوظيف في مؤسسة السويدي

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال	210	240	290	373	559	654	669
معدل النمو %	-	0,14	0,20	0,28	0,49	0,16	0,02

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق من المؤسسة

الشكل رقم(20): تطور معدل نمو التوظيف بمؤسسة السويدي



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل ارتفاع في معدل التوظيف بوتيرة متباطئة سنة 2009 بنسبة 0,14 %، و 0,20 % سنة 2010 إلا انه عرف زيادة في معدل النمو ابتداء من سنة 2011 بنسبة 0,28 % ليصل الى 0,49 % سنة 2012 هذا راجع الى قيام مؤسسة السويدي كابل بإضافة خط انتاج جديد المتمثلة في المحولات الكهربائية بالإضافة الى تحصل المؤسسة على صفقات كبيرة في نفس السنة مما استدعى توظيف عمال جدد، الا انه عرف انخفاض في سنة 2013 بنسبة 0,16 % و 0,02 % سنة 2014 عند استفسارنا من رئيس مصلحة المحاسبة حول انخفاض في نسبة معدل النمو وضح لنا بأن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى في العملية الإنتاجية على التكنولوجيا الحديثة.

## المطلب الثاني. أدوات البحث العلمي

نتناول في هذا الجزء أدوات البحث العلمي ومنهج البحث المنتهج في الدراسة.

## الفرع الأول أدوات البحث العلمي

تعتبر وسائل جمع البيانات من الوسائل التي لا يمكن الإستغناء عنها في أي دراسة علمية، حيث تمكن الباحث من التوصل الى حقائق سليمة وواقعية تساهم في خدمة الموضوع المدروس ومن أجل إثراء هذا الموضوع فقد لجأنا الى استخدام الوسائل التالية:

أ. **المشاهدة العينية:** وقد استعملت كوسيلة بسيطة سمحت لنا بتسجيل الملاحظات العامة والتعرف على الأقسام والمصالح وكذا المراحل والظروف التي تسير الحياة المهنية للموظفين على مستوى مؤسسة السويدي كابل، كأوقات الدوام، التجهيزات المتوفرة، حركة الموظفين.

ب. **الوثائق الإدارية:** تم الإستعانة بالوثائق الإدارية الموجودة على مستوى المؤسسة من أجل التعرف على الهيكل، والحصول على بعض المعطيات الهامة المتعلقة بالدراسة.

ت. **المقابلة:** تم إجراء مقابلات مع مسؤولي مؤسسة السويدي كابل، فرع عين الدفلى، لاسيما مع إطار بمصلحة المحاسبة وكذا مدير الأعمال، لجمع مختلف البيانات المتعلقة بالمؤسسة.

## الفرع الثاني منهج البحث المعتمد في الدراسة

إن خصوصية الموضوع المدروس من حيث تعدد متغيراته والذي في اعتقادنا هو من بين الدراسات التي لم يتم التعرض لها بكثرة، يتطلب استخدام المنهج العلمي الملائم والذي يحدد مصداقية أي دراسة علمية من أجل الإجابة على الإستفسارات المطروحة من خلال الإشكالية الرئيسية، فاختيار لا يكون عشوائيا، وإنما يكون مؤسس على جملة من الإعتبارات على رأسها طبيعة الموضوع ومدى ملائمة المنهج لهذه الدراسة.

وفيما يخص موضوع دراستنا، ومدى حرصنا على توضيح أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين الأداء المؤسسات (مؤسسة السويدي كابل عين الدفلى)، فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي بإعتباره أهم المناهج العلمية الملائمة لمثل هذه الدراسات قصد الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها سابقا، حيث اعتمدنا عليه في الفصل النظري من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة التغيير و الأداء قصد تحليلها وتفسيرها، كما اعتمدنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من أجل تجسيد وغسقاط الجانب النظري على أهمية ادارة التغيير في تحسين أداء مؤسسة السويدي كابل (عين الدفلى).

## المطلب الثالث. عرض النتائج وتقديم الإجابات عن التساؤلات البحث

نتطرق في المطلب التالي إلى عرض أهم النتائج الدراسة وإلى الإجابات المقدمة حول الأسئلة الفرعية لها.

## الفرع الأول عرض النتائج

- يخضع العمال في مؤسسة السويدي كابل الى برامج تدريبية مكثفة وبشكل مستمر؛
- تتوفر مؤسسة السويدي كابل على أحدث الوسائل التكنولوجية سواء المستخدمة في العملية الإنتاجية أو في العملية الإدارية؛
- يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل بالدقة والوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات؛
- تتميز منتجات مؤسسة السويدي كابل بالجودة، وهذا راجع الى استخدامها لتكنولوجيا متطورة في الإنتاج والتحسين المستمر لعملية الإنتاجية؛
- تقوم مؤسسة السويدي كابل باقتناء افضل المواد الأولية الخاصة بمنتجاتها؛
- هناك سرعة في تنفيذ وتطبيق التغيير في مؤسسة السويدي كابل؛
- إحداث التغيير الاستراتيجي في مؤسسة السويدي كابل لا يكون كردة فعل اتجاه المنافسين، بل تعتمد المؤسسة على المبادرة والسبق في تعاملاتها؛
- تتميز مؤسسة السويدي كابل بالذكاء في طرح منتجاتها في السوق حيث انها لم تطرح جميع منتجاتها دفعة واحدة؛
- عند قيام مؤسسة السويدي كابل بتبني التغيير الاستراتيجي، من خلال اضافة خط انتاجي جديد للمحولات الكهربائية، استدعى الأمر احداث عدة تغييرات من بينها تغيير الهيكل التنظيمي وإدخال آلات جديدة وتوظيف عمال جدد وتدريب عمال سابقين؛
- عند قيامنا بدراسة البعد المالي لمؤسسة السويدي كابل لاحظنا بأنها حققت نتيجة ايجابية في جميع سنوات الدراسة؛
- من خلال دراستنا لبعض المؤشرات المالية للمؤسسة، محل الدراسة، توصلنا الى وجود تطور ملحوظ في رأسمال الشركة منذ نشأتها، وهذا راجع الى الاستثمارات المتتالية التي قامت بها منذ 2009، عن طريق تنويع منتجاتها وتغيير هيكلها التنظيمي، وقد سمحت هذه الاستثمارات بتطوير الطاقة الإنتاجية للمؤسسة خاصة سنة 2012، عند إضافة خط انتاج للكابلات مرتفعة الجهد، حيث انعكس هذا الارتفاع في الطاقة الإنتاجية بدوره على مشتريات المواد الأولية، وذلك بزيادة الطلب عليها بدءا من سنة 2011، وهذا دلالة واضحة على تحقق نتائج ايجابية جراء عمليات التغيير التي أحدثتها المؤسسة؛
- فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية، فإن مؤسسة السويدي كابل عملت على التقليل من تكاليف الوقت الضائع وذلك باعتمادها على نظام التصنيع الخلوي، حيث عرفت سنة 2010 انخفاضا في هذه التكاليف لتعرف استقرارا

نسبيا بين سنتي 2011-2012، كما عمدت المؤسسة على ترسيخ عملية التغيير عبر وضع نظام آخر لتقليل الحركة مما خفض التكلفة سنة 2013؛

- أما فيما يتعلق بتكاليف النفايات، فقد عرفت زيادة ملحوظة بين سنتي 2012-2013، وهو يعد أمرا طبيعيا نتيجة زيادة في الإنتاج من خلال اضافة خط إنتاج خاص بالمحولات الكهربائية؛

- عرفت تكاليف الصيانة ارتفاعا ملحوظا نتيجة لتتويج المؤسسة لخطوط انتاجها للكابلات وكذا اضافة خط انتاج جديد، لكنه عرف استقرار بين سنتي 2012-2013، بسبب استفادة المؤسسة من خبرات اطاراتها ومهندسيها، الذين استفادوا من التدريبات والتكوينات التي قامت بها المؤسسة لصالح عمالها؛

- بالنسبة لبعد الزبائن، فهناك تطور ملحوظ في أداء المؤسسة من حيث قيمة المشاريع الكبرى التي تحصلت عليها المؤسسة ابتداء من سنة 2012، نتيجة للسمعة الجيدة وجودة منتجاتها الحاصلة على شهادة الإيزو ISO9001 وISO9000، بالإضافة الى استراتيجية الانتاج حسب الطلب وفي الوقت المحدد، إلا انه انخفض بين سنتي 2014-2016 ؛

- بالنسبة لبعد النمو والتعلم، فقد توصلت الدراسة الى أن مؤسسة السويدي تولي أهمية كبيرة لموردها البشري قبل وأثناء عملية التغيير وهو ما يؤكد ارتفاع معدل نمو عدد العمال ليصل الى ذروته سنة 2012، وبعدها عرف انخفاضا كبيرا، نتيجة استراتيجية المؤسسة باستعمال التكنولوجيا الحديثة ومحاولة الحفاظ قدر المستطاع على كتلتها البشرية.

### الفرع الثاني تقديم الإجابات على تساؤلات البحث

لقد كانت دراستنا مبنية على ثلاثة فرضيات ومن خلال وقوفنا على أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين الأداء لمؤسسة السويدي كابل (عين الدفلى) تم التوصل الى إجابات التالية:

**الفرضية الاولى:** "تعتبر إدارة التغيير من متطلبات تطوير أداء المؤسسات، وتتجلى مظاهره في مؤسسة السويدي من خلال الارتقاء بمختلف الأبعاد، لا سيما المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم".  
فرضية صحيحة، إذ إن إدارة التغيير هي الوسيلة الوحيدة التي تتجلى من خلالها أهداف التغيير مما يعطي للمؤسسة ميزة تفرد بها عن باقي المؤسسات وبالتالي تطوير أداءها ويتجلى ذلك في مؤسسة السويدي كابل من خلال الإرتقاء بالأبعاد لاسيما المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم.

**الفرضية الثانية:** "تهتم مؤسسة السويدي بتحسين أدائها المؤسسي من خلال الزيادة في كفاءتها وفعاليتها".  
فرضية صحيحة، من خلال الدراسة اتضح لنا بأن مؤسسة السويدي كابل تهتم بتحسين أدائها من خلال الزيادة في كفاءتها وفعاليتها وذلك عن طريق اعتمادها التكنولوجيات الجديدة التي تقلل التكاليف والجهد والتبذير والإستراتيجية المنتهجة في عملية الإنتاج كأسلوب الإنتاج بالطلبات، بالإضافة الى التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك عن طريق

زيادة أقسام جديد وأنشطة جديد مما يؤدي الى زيادة في الإنتاجية والوصول الى الأهداف بشكل أفضل، بالإضافة الى تدريب الأفراد و الرفع من مهاراتهم للتقليل من أخطاء وحوادث العمل وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة.

**الفرضية الثالثة:** "يكن اثر التغيير بالنسبة للمؤسسة السويدي كابل في تطوير الأداء المؤسسي والمترجم أساسا في تحقق الأبعاد المنشودة والديمومة والنجاح من خلال اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة". فرضية صحيحة حيث أن جميع التغييرات التنظيمية التي اجرتها المؤسسة كانت لها انعكاسات ايجابية على أداء المؤسسة سواء من المنظور المالي حيث أدى الى الارتفاع في المؤشرات المالية للمؤسسة، ومنظور العمليات الداخلية المتمثلة بزيادة الإنتاجية العامل وتقليل اوقات العمل، ومنظور الزبائن حيث ساهمت التكنولوجيا الى الحصول على منتجات ذات جودة عالية مما ساهمة في استفادة المؤسسة من مشاريع كبرى الذي أدى بدوره الى ارتفاع في راس مال المؤسسة، ومنظور النمو والتعلم حيث ادى ذلك الى وارتفاع معدلات التوظيف عند فتح خطوط انتاج جديدة مع محاولة حفاظ المؤسسة على مكسبها من الموارد البشرية التي قامت بتدريبها وتكوينها، هذا الذي يفسر بأن أصحاب القرار كانت لهم قرارات صائبة وصحيحة.

#### المطلب الرابع. تقديم الاقتراحات المناسبة

انطلاقا مما سبق، وسعيا لتدارك بعض النقائص المسجلة، يمكن اقتراح الآتي:

- ضرورة اشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير حيث أن جميع الدراسات الحديثة أكدت على أهمية اشراك العاملين في التخطيط للتغيير من أجل تجنب مقاومتهم له وتنفيذ التغيير بنجاح.
- تطوير علاقة المؤسسة بالعمال ومحاولة تقليل الفجوة ومعرفة حاجات العمال وكيفية تنمية الدافعية لديهم.
- يجب على المؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى ترسيخ والحفاظ على النتائج الإيجابية التي تنتج عن التغييرات التي تقوم بها خاصة فيما يتعلق بتأثيرها على آدائها.
- على المؤسسة أن تفتح المجال على زبائنها لتقديم إقتراحاتهم من أجل معرفه حاجاتهم والمنتجات التي يرغبون فيها ثم تقوم بدراستها وعلى أساسها تقوم بتحديد التغيير المناسب.
- يجب على المؤسسة تكثيف حملاتها الإعلامية في الوسائل السمعية البصرية خاصة منتجاتها الجديدة من أجل التعريف بها ودعم تغلغلها في السوق.
- اعتماد التشخيص المستمر والشامل لإحداث تغيير ديناميكي يوازن بين الأهداف التسييرية للمؤسسة، ومتطلبات البيئة لضمان الإستمرار والبقاء في محيط يتميز بالتغيير المستمر.

## التقييم الشخصي

انطلاقاً من القيام بالدراسة التي تمت على مستوى مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى تحت العنوان أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، ونظراً للأوضاع الصحية التي تمر بها البلاد فقد قمنا بالتواصل مع إطار بمصلحة المحاسبة الذي قدم لنا المعلومات التي اعتمدنا عليها في الدراسة بتاريخ: (2020-07-26) و(2020-08-25) على التوالي عبر وسائط التواصل الاجتماعي (فايس بوك والإيميل) بالإضافة الى مقابلة عبر الهاتف مع مدير الأعمال بالمؤسسة بتاريخ: (2020-09-14).

وكطالبيين في المجال إدارة الأعمال، فقد تمكنا من خلال هذا التربص بالاحتكاك بعالم الأعمال، حيث تعرفنا، وعن قرب كيفية إعداد الهيكل التنظيمي، فقد قمنا برسم الهيكل الجزئي بالاعتماد على معلومات المقابلة، كما تمكنا من معرفة كيف يتم تقسيم المسؤوليات وتنظيم العمل في المؤسسة، علاوة على التعرف عن كيفية تحديد السياسات التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرار، وتحديد أهداف المؤسسة، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها أثناء عملية تخطيطها، والمنتجات التي تقوم بإنتاجها والأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء عملها، فبهذه الدراسة تمكنا من التعرف على عالم الشغل عن قرب.

أما فيما يخص موضوع الدراسة، فقد استفدنا من إسقاط الجانب النظري على حال المؤسسة، حيث أنها تطبق إدارة التغيير والتغيير التنظيمي وهذا من خلال جميع المجالات التغيير: الاستراتيجية، التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، والأفراد الذي بدوره يساهم في تحسين ورفع من كفاءة وفعالية أداء المؤسسة وذلك من خلال عدة أبعاد (البعد المالي، البعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد النمو والتعلم)

وبقيامي بهذا التربص، فقد اكتسبت ما يلي

- ✓ خبرة مهنية أولية وهذا من خلال احتكاكي بالعمال والعمل؛
- ✓ تمكنا من معرفة الأسس والقواعد التي يقوم عليها العمل في المؤسسة؛
- ✓ تعلمنا كيفية الاندماج في البيئة المهنية؛
- ✓ تكوين علاقات مهنية مع العمال؛
- ✓ فهم موضوع الدراسة والإلمام بمختلف جوانبه؛
- ✓ معرفة كيفية إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأسس تقسيم المسؤوليات فيها.

## خلاصة الفصل الثاني

بعد دراستنا التطبيقية لأهمية إدارة التغيير في تحسين الأداء مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى والتي من خلالها توصلنا بأن لإدارة التغيير والتغيير التنظيمي دور مهم في تحسين ورفع من كفاءة وفعالية أداء المؤسسة وذلك بالتعريف والتعمق في:

1. تقديم القطاع الصناعي والتنظيمي لمؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى.
  2. تقديم مختلف الشرائح العاملة على مستوى مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى، والهيكل التنظيمي للمؤسسة والهيكل التنظيمي الجزئي المتمثل في مديرية تطوير الأعمال، وكذا وسائل العمل المتاحة.
  3. الوقوف على واقع التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى، بالإضافة الى واقع أداء المؤسسة من عدة أبعاد.
- و بهذا توصلنا الى أن مؤسسة السويدي كابل قامت بتبني العديد من التغييرات التنظيمية على رأسها التغييرات الإستراتيجية من خلال توسيع منتجاتها وتنويعها، وتغييرات تكنولوجية خاصة بمجال الإتصال من خلال ادخال نظام ERP، والتغيير في الهيكل التنظيمي، بالإضافة الى التغييرات في مجال الموارد البشرية من تدريب وتغيير في الثقافة بتبني ثقافة الجودة الشاملة.
- إلا أن هذه بالتغييرات لم تبقى معزولة ومتوقعة حيث انعكست على نتائجها، وآثارها على أداء المؤسسة بأبعاده الأربعة المتمثلة في البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، وبعد النمو والتعلم غير أن هذه الآثار كانت متفاوتة من سنة الى أخرى.

الخاتمة

## الخاتمة

يعتبر التغيير من أهم سمات العصر الحاضر، لما له من تأثير في إحداث تطورات سريعة ومتلاحقة على مستوى المؤسسات، التي تجد نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الطرق والأساليب والتقنيات المتبعة سابقا التي أصبحت لا تعود عليها بالمنفعة.

ومن هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي في جعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المعطيات والحركيات الجديدة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال التفاعل مع العديد من العوامل كالأفكار، الاتجاهات الأذواق وغيرها، وبات من الأفضل أن لا تبنى إدارة التغيير على ردة الفعل اتجاه التغييرات الحاصلة، بل ينبغي أن يكون هناك سبق والمبادرة في إحداث التغيير، مما يعطي للمؤسسة ميزة تتفرد بها باقي المؤسسات.

ويشمل التغيير في المؤسسات عدة مجالات هي التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في مجال الأفراد، بهدف تحسين أداء المؤسسة، سواء من المنظور المالي أو من منظور الزبائن أو من منظور العمليات الداخلية أو من منظور النمو والتعلم، وبالتالي يستهم ارتقاء المؤسسة في أدائها في تعزيز وضمان نموها وبقائها.

وعلى ضوء هذه الدراسة الحالية لموضوع أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة مؤسسة السعودي كابل فرع عين الدفلى)، تم التوصل الى النتائج المبينة على النحو التالي:

### أولا نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي يمكن التمييز بين نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

#### • النتائج النظرية

- التغيير هو أمر ضروري بالنسبة للمؤسسة التي تسعى الى البقاء والديمومة؛
- ان نجاح إحداث التغيير في المؤسسة يحتاج الى ادارة فعالة تبدأ من عملية التشخيص البيئي وتنتهي عند الترسخ والرقابة المستمرة على نتائج التغيير؛
- إن مقاومة الأفراد للتغيير أمر طبيعي على المؤسسة أن تتجنبها من خلال تهيئة مواردها البشرية مسبقا؛
- يعد الأداء عنصرا أساسيا وجوهريا بالنسبة لجميع المؤسسات الاقتصادية، فهو الذي يحكم على بقائها من عدمه؛
- يتأثر الأداء بعدة عوامل من بينها الأساليب الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، مؤهلات ومستوى الأفراد، الهياكل التنظيمية... وغيرها من العوامل؛
- يمكن قياس الأداء بالاعتماد على عدة معايير ومقاييس، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين المقاييس الحديثة التي تقيس أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد متوازنة.

- يعد نجاح إدارة التغيير في مختلف مجالات التغيير من أهم العوامل التي تؤدي الى تحسين والارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

### • النتائج التطبيقية

- يخضع العمال في مؤسسة السويدي كابل الى برامج تدريبية مكثفة وبشكل مستمر؛
- تتوفر مؤسسة السويدي كابل على أحدث الوسائل التكنولوجية سواء المستخدمة في العملية الإنتاجية أو في العملية الإدارية؛
- يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل بالدقة والوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات؛
- تتميز منتجات مؤسسة السويدي كابل بالجودة، وهذا راجع الى استخدامها لتكنولوجيا متطورة في الإنتاج والتحسين المستمر لعملية الإنتاجية؛
- تقوم مؤسسة السويدي كابل باقتناء افضل المواد الأولية الخاصة بمنتجاتها؛
- هناك سرعة في تنفيذ وتطبيق التغيير في مؤسسة السويدي كابل؛
- إحداث التغيير الاستراتيجي في مؤسسة السويدي كابل لا يكون كردة فعل اتجاه المنافسين، بل تعتمد المؤسسة على المبادرة والسبق في تعاملاتها؛
- تتميز مؤسسة السويدي كابل بالذكاء في طرح منتجاتها في السوق حيث انها لم تطرح جميع منتجاتها دفعة واحدة.
- عند قيام مؤسسة السويدي كابل بتبني التغيير الاستراتيجي، من خلال اضافة خط انتاجي جديد للمحولات الكهربائية، استدعى الأمر احداث عدة تغييرات من بينها تغيير الهيكل التنظيمي وإدخال آلات جديدة وتوظيف عمال جدد وتدريب عمال سابقين؛
- عند قيامنا بدراسة البعد المالي لمؤسسة السويدي كابل لاحظنا بأنها حققت نتيجة ايجابية في جميع سنوات الدراسة.
- من خلال دراستنا لبعض المؤشرات المالية للمؤسسة، محل الدراسة، توصلنا الى وجود تطور ملحوظ في رأسمال الشركة منذ نشأتها، وهذا راجع الى الاستثمارات المتتالية التي قامت بها منذ 2009، عن طريق تنويع منتجاتها وتغيير هيكلها التنظيمي، وقد سمحت هذه الاستثمارات بتطوير الطاقة الإنتاجية للمؤسسة خاصة سنة 2012، عند إضافة خط انتاج للكابلات مرتفعة الجهد، حيث انعكس هذا الارتفاع في الطاقة الإنتاجية بدوره على مشتريات المواد الأولية، وذلك بزيادة الطلب عليها بدءا من سنة 2011، وهذا دلالة واضحة على تحقق نتائج ايجابية جراء عمليات التغيير التي أحدثتها المؤسسة؛
- فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية، فإن مؤسسة السويدي كابل عملت على التقليل من تكاليف الوقت الضائع وذلك باعتمادها على نظام التصنيع الخلوي، حيث عرفت سنة 2010 انخفاضا في هذه التكاليف لتعرف استقرارا

نسبيا بين سنتي 2011-2012، كما عمدت المؤسسة على ترسيخ عملية التغيير عبر وضع نظام آخر لتقليل الحركة مما خفض التكلفة سنة 2013.

- أما فيما يتعلق بتكاليف النفايات، فقد عرفت زيادة ملحوظة بين سنتي 2012-2013، وهو يعد أمرا طبيعيا نتيجة زيادة في الإنتاج من خلال اضافة خط إنتاج خاص بالمحولات الكهربائية.

- عرفت تكاليف الصيانة ارتفاعا ملحوظا نتيجة لتتويج المؤسسة لخطوط انتاجها للكابلات وكذا اضافة خط انتاج جديد، لكنه عرف استقرار بين سنتي 2012-2013، بسبب استفادة المؤسسة من خبرات اطاراتها ومهندسيها، الذين استفادوا من التدريبات والتكوينات التي قامت بها المؤسسة لصالح عمالها.

- بالنسبة لبعد الزبائن، فهناك تطور ملحوظ في أداء المؤسسة من حيث قيمة المشاريع الكبرى التي تحصلت عليها المؤسسة ابتداء من سنة 2012، نتيجة للسمعة الجيدة وجودة منتجاتها الحاصلة على شهادة الإيزو ISO9001 و ISO9000، بالإضافة الى استراتيجية الانتاج حسب الطلب وفي الوقت المحدد، إلا انه انخفض بين سنتي 2014-2016.

- بالنسبة لبعد النمو والتعلم، فقد توصلت الدراسة الى أن مؤسسة السويدي تولى أهمية كبيرة لموردها البشري قبل وأثناء عملية التغيير وهو ما يؤكد ارتفاع معدل نمو عدد العمال ليصل الى ذروته سنة 2012، وبعدها عرف انخفاضا كبيرا، نتيجة استراتيجية المؤسسة باستعمال التكنولوجيا الحديثة ومحاولة الحفاظ قدر المستطاع على كتلتها البشرية.

## ثانيا الإقتراحات المناسبة

- ضرورة اشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير حيث أن جميع الدراسات الحديثة أكدت على أهمية اشراك العاملين في التخطيط للتغيير من أجل تجنب مقاومتهم له وتنفيذ التغيير بنجاح.
- تطوير علاقة المؤسسة بالعمال ومحاولة تقليل الفجوة ومعرفة حاجات العمال وكيفية تنمية الدافعية لديهم.
- يجب على المؤسسة السويدي كابل فرع عين الدفلى ترسيخ والحفاظ على النتائج الإيجابية التي تنتج عن التغييرات التي تقوم بها خاصة فيما يتعلق بتأثيرها على آدائها.
- على المؤسسة أن تفتح المجال على زبائنها لتقديم إقتراحاتهم من أجل معرفه حاجاتهم والمنتجات التي يرغبون فيها ثم تقوم بدراستها وعلى أساسها تقوم بتحديد التغيير المناسب.
- يجب على المؤسسة تكثيف حملاتها الإعلامية في الوسائل السمعية البصرية خاصة منتجاتها الجديدة من أجل التعريف بها ودعم تغلغلها في السوق.
- اعتماد التشخيص المستمر والشامل لإحداث تغيير ديناميكي يوازن بين الأهداف التسييرية للمؤسسة، ومتطلبات البيئة لضمان الإستمرار والبقاء في محيط يتميز بالتغيير المستمر.
- أن تتصف المؤسسة بقدرة عالية على التكيف والمرونة حتى تتمكن من التفاعل مع تغيرات البيئة الجديدة، ومن ثم الإستجابة لمتطلبات السوق بإعتبار أن بقاء المؤسسات مرهون برضا العملاء عن منتجاتها.

## آفاق الدراسة

بعد دراسة التي قمنا بها والنتائج التي توصلنا إليها ظهرت هناك عدة نقاط والتي يمكن أن تكون موضوعات

بحث جديدة وإشكاليات أخرى تنتظر المعالجة يمكن إدراجها في الآتي:

- معوقات تطبيق التغيير التنظيمي لتحسين أداء المؤسسة.
- دور مجالات التغيير التنظيمي في رفع من أدوات مراقب التسيير.
- دور ادارة التغيير في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: كتب

1. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
2. بلال خلف السكارنه، "كتاب التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، اليمن.
3. جوزيف كيلادا، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، المطبعة الانجليزية، 2004.
4. حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2003.
5. راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
6. ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
7. عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة: إقرأ، تدرب، مارس"، مكتبة ابن سينا بالقاهرة، مصر، الجزء الثالث، 1999.
8. علي غربي، إسماعيل قنّة، بلقاسم سلاطينية، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر ك التوزيع، الطبعة الأكلّي، القاهرة، 2007.
9. علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، السكندرية، 2002-2003.
10. مأمون الدرداكي وآخر، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
11. محمد عبد الوهاب الغزتوين، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2005.
12. محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004.
13. ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
14. نيجل كنج ونيب اندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.

ثانياً: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ومذكرات الماستر

أ. أطروحات الدكتوراه

1. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، "تقويم فعالية استراتيجيات نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية"، اطروحة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، 2008.
2. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2015.

3. عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-"، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
4. عبد الوهاب ومحمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
5. عبيد بن عبد الله بن حيرث السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
6. مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2012.
7. محمد قريشي، "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

#### ب. رسائل الماجستير

1. حامد محمود الرقم، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008.
2. عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، أطروح الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009.
3. لمقابلة حمزة، "إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير"، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009-2010.
4. يوسف صالح الحمد العنزي، "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

#### ثالثا: مذكرات الماستر

1. ابتسام غجاتي، "دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة"، ماستر علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم تسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016.
2. العابدي جميلة، بوجلال عائشة، "دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والتجارية، جامعة الجيلالي بونعامة، 2016.

3. داني دليلة، "دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع بوقيرات"، شهادة الماستر في تسيير استراتيجي دولي قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، سنة 2018-2019.
4. سعاد بن علي وفاطمة بلحاج جيلالي، "أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة باتيميتال"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، سنة 2018-2019.
5. صابري حنان ورحماني فاطمة الزهراء، "أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب -عين تيموشنت، 2018-2019.
6. فتيتي ليلي، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة هالبرتون"، شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-، سنة 2018-2019.
7. يوسف عبد الرحمن، "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -أم البواقي-"، شهادة الماستر علوم تسيير تخصص مالية وتأمينات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، سنة 2013-2014.

#### رابعا: محاضرات وملتقيات

1. بومدين يوسف، "الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، ملتقى دولي، جامعة الجزائر 3 - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دالي إبراهيم، بتاريخ 18 و 19 ماي 2011.
2. صباغ رفيقة، "استراتيجية تطوير القطاع الصناعي كآلية للنهوض بالإقتصاد الجزائري بعد الصدمة البترولية"، المؤتمر الدولي إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنوع الإقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة، سنة 2016.
3. كريم دراجي وعبد الناصر حسيني، "واقع وآفاق الصناعة التحويلية في الجزائر-دراسة حالة الصناعة البترولية-"، الملتقى العلمي الدولي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسسي علي-البليدة 2، 06 و 07 نوفمبر 2018.
4. مقدم عبيدات وزيد الخير ميلود، "فضاء الإنترنت كأداة لإدارة التغيير داخل المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر"، ملتقى دولي جامعة عمار تلجي بالأغواط، سنة 2019.

خامسا: المقالات

أ.باللغة العربية:

1. أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، "التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مقال بمجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 69، سنة 2008.
  2. خام أحلام، "اعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز البشرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 12.
  3. مهدي قيطون، "مساهمة إستراتيجية الصناعة الجديدة في أداء قطاع الصناعة التحويلية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن/الجزء (2) ديسمبر 2017، جامعة أم البواقي.
- ب. اللغة الفرنسية:

1. Céline Bareil, **La résistance au change–synthèses t critique des écrits**, Centre d'études en transformations des organisations, Article scientifique, HEC Montréal, Cahier n 04- 10 Aout 2004.
2. Kaplan, R.S. & Norton, D.P, "**The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**". Harvard Business Review Jan- Feb, 1992.

سابعاً: مواقع على الشبكة المعلوماتية

- 1.الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمناجم

<http://www.mdipi.gov.dz/>