

جامعة سعد دحلب البليدة
كلية الآداب و العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص: علم إجتماع الجريمة و الإنحراف

التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لبن بولعيد-البليدة-

من طرف

سليمة علي بن يحي

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	درواش رابح
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	قاسيمي ناصر
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	العيادي السعيد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	سبعون السعيد

البليدة، ماي 2009

شكر

أشكر الله العلي الذي أنعمني بالصبر و القدرة على الإستمرار في مشوار هذا لإنهاء هذا البحث العلمي.
كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أستاذي و مشرفي الدكتور قاسيمي ناصر على ما قدمه لي من الرأي و النصيحة دون كلل طيلة إنجاز هذه المذكرة.
كما لا أنسى بالذكر أستاذي الدكتور رتيمي الفضيل على المساندة العلمية و المعرفية التي وفرها لي بسخاء طوال مشوار إنجاز هذا البحث العلمي.
كما أشكر رئيس الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لبن بولعيد – البليدة- السيد مولود سيدي عاشور، و كل عامل قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد على تعاونهم معي للقيام بالدراسة الميدانية، و أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.
و أجمل باقات الشكر و العرفان إلى جميع أساتذتي بمعهد العلوم الإجتماعية على المساعدات و النصائح التي وفروها لي.

ملخص

لقد أصبح التغيير مطلباً ملحا على مستوى الأفراد و المؤسسات و الدول، بل أصبح مطلباً إقتصادياً و سياسياً تطلبه الدول العظمى من الدول الصغرى، و هو ما نلاحظه و نسمعه كل يوم و مثال ذلك مطالبة الولايات المتحدة الأمريكية للدول عامة و للدول العربية خاصة لإحداث تغييرات مختلفة في أنظمتها السياسية و الإقتصادية و حتى التربوية و الثقافية.

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير و حدثه، و إزاء هذه البيئة المتغيرة و جب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية و المحافظة على موقعها التنافسي و تطويره، فيعتبر إحداث التغيير الفعال من سمات المؤسسات الناجحة و التي تقتضيه ظروف العمل، و لما كان يتحكم في عملية التغيير الزمان و المكان و القرار الإداري الصائب، إذا أصبح التغيير سمة متكررة الحدوث و الآن الإستجابة الفعالة إليه، أصبحت أيضاً تختلف وفقاً للمواقف إذ لا توجد طريقة أو صفة واحدة يمكن إعتماؤها للمساعدة على نجاحه، كما أن التعامل مع مواقف التغيير بصورة سلبية قد ينتج عنه مواقف خطيرة على الأفراد و المؤسسات مثل إفشال الخطط المرسومة، زيادة نفقات التنفيذ، فقدان المنافع المتوقعة من التغيير و إنخفاض الحماسة و الروح المعنوية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى إرتفاع مقاومة التغيير.

ففي عالم المؤسسات و الأعمال التي تعيش في هذا الزمن و الذي يحدث فيه التغيير المتسارع، هناك الكثير من الأفكار تولد و أخرى تموت، مؤسسات كبرى ذات سمعة كبيرة تجاوز عمرها السنين الطويلة تباع و تشتري، و يتغير دورها و نشاطها، قيادات سياسية و إقتصادية و علمية تكون يوماً ملاً عيون الناس في كافة أنحاء العالم ثم فجأة تصبح في قفص الإتهام و تطارد لتجلب أمام المحاكم، و الإشكالية الكبيرة في عالمنا العربي و الإسلامي و كأنه على فوهة بركان يقذف حممها تتصارع فيه مجموعتان، فالأولى شعارها "نريد أن نحيا مثل الأمم المتقدمة مادياً و نموت معها" و فئة أخرى هدفها و طموحها "نحيا أجراء و نموت شهداء" و بين هاتين الفئتين فئة أخرى كبيرة هي أقرب إلى الفئة الأولى و الثانية، إلا أنها لا تملك أي مشروع للتغيير أو التحول.

لهذا فمهما كانت طبيعة عمل المؤسسة يجب أن يكون للقادة الإداريين دور أساسي في ما يحصل من تغييرات سواء كانت تغييرات صغيرة أو كبيرة طويلة المدى أو قصيرة المدى، كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين و رفع روحهم المعنوية خلال فترات التغيير و ذلك من أجل النجاح و الإستمرار، و خاصة عندما تجرى الأمور على غير ما يرام، كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه من حيث مؤهلاتهم و قدراتهم مثلا يعتبر من الأمور المهمة و الحيوية جدا لنجاح عملية التغيير.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	أسباب التغيير التنظيمي	01
52	ردود أفعال أفراد التنظيم اتجاه التغيير و التي تختلف باختلاف هدف التغيير.	02
69	أهداف تقييم أداء العاملين	03
74	كيفية وضع مقاييس الأداء	04
76	تصنيف معايير الأداء	05
79	مساهمة العوامل المادية و غير المادية في الأداء الوظيفي	06
82	نموذج لعملية تقييم الأداء	07
93	متغيرات الموقف الأساسية للقيادة	08
103	القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي	09
116	نموذج للهياكل الجماعية	10
117	تبسيط مفهوم الهياكل الشبكية	11

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	تطور التغيير التنظيمي	01
45	أصناف فرق التغيير	02
48	مجموعة الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير	03
56	أسباب مقاومة التغيير	04
71	محددات الأداء	05
140	توزيع أفراد العينة حسب مناصب العمل و الجنس	06
140	توزيع أفراد العينة حسب مناصب العمل و السن	07
141	توزيع أفراد العينة حسب مناصب العمل و المستوى التعليمي	08
142	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و منصب العمل	09
143	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف و منصب العمل	10
143	كيفية اختيار أو تغيير القيادة داخل المؤسسة	11
144	عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة	12
146	طريقة (كيفية) اختيار أو تغيير في القيادة مع عدد مرات حدوثها	13
148	أسباب حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة في كل مرة	14
149	عدد مرات حدوث التغيير في القيادة مع سبب حدوثها	15
150	التغيير الذي أحدثه القائد	16
151	موقف العمال من التغيير و أسباب الرضا	17
152	علاقة الأقدمية باستجابة العمال نحو تطبيق التغيير الذي أحدثه القائد	18
153	نوع التغييرات التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة	19
154	الحالات التي يكون فيها التغيير	20
156	مواكبة تطور علوم التسيير من طرف المدير	21
157	الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء التغيير	22
158	استدعاء المدير لإطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما	23

160	تأثير التغيير الذي يحدثه المدير على الأداء	24
161	الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير	25
162	رؤية التغيير في نمط التسيير في ظل التغيير القيادي	26
163	متابعة القيادات المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير	28
164	خدمة النصوص القانونية الصادرة وزاريا للمؤسسة	29
165	اطلاع العمال الدائم و المستمر للنصوص القانونية	30
166	إعلام العمال أثناء حدوث التغيير على مستوى النصوص القانونية	31
167	رضا العمال عن جميع النصوص القانونية	32
168	أسباب عدم رضا العمال عن جميع النصوص القانونية	33
169	تطبيق المدير للنصوص القانونية و المطالبة بتطبيقها كما هي عليه و أسباب عدم تطبيقها	34
170	تأثير طريقة تقسيم الميزانية	35
171	حدوث تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال	36
172	أسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال	37
173	رضا العمال عن شروط التوظيف و أسباب عدم الرضا	38
175	وجود برنامج تكوين بالمؤسسة	39
176	كيفية تطبيق برنامج التكوين بالمؤسسة	40
177	فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة	41
178	تأثير التغيير في النصوص القانونية للتكوين على جميع العمال و أسباب عدم التأثير	42
180	تحويل العمال أو انتقالهم إلى مؤسسات أو مهام أخرى	43
181	أسباب التغيير أو الانتقال إلى مؤسسات أو مهام أخرى في حالة الطلب الشخصي	44
182	أسباب التغيير أو الانتقال إلى مؤسسات أو مهام أخرى في حالة طلب من الإدارة	45
183	رضا العمال عن التغيير الذي حدث على إثر طلب من الإدارة و أسباب عدم الرضا	46
184	تأثير التغيير في الأداء	

185	المقاييس التي يتم عليها توزيع الوظائف	47
186	تأثير التغيير الوظيفي في تغيير عمال آخرين و أسباب التأثير	48
188	الفئات الأكثر تأثرا بالتغيير	49

الفهرس

ملخص

شكر

الفهرس

14.....	مقدمة
16.....	1. الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة
16.....	1.1. أسباب إختيار الموضوع
16.....	2.1. أهداف و أهمية الدراية
16.....	3.1. صعوبات الدراسة
17.....	4.1. إشكالية الدراسة
17.....	5.1. تحديد مفاهيم مصطلحات الدراسة
25.....	6.1. المقاربة السوسولوجية
29.....	7.1. الدراسات السابقة
37.....	2. التغيير التنظيمي نظرياته و عوامله
37.....	1.2. تطور التغيير التنظيمي
39.....	2.2. خصائص التغيير التنظيمي
39.....	3.2. أسباب و دوافع التغيير التنظيمي
40.....	1.3.2. التكنولوجيا
40.....	2.3.2. الزبون
40.....	3.3.2. المنافسة
40.....	4.3.2. الثقافة الداخلية للمؤسسة
40.....	4.2. أنماط و أشكال التغيير التنظيمي
41.....	1.4.2. التغيير استجابة لضغوط خارجية
42.....	2.4.2. التغيير بهدف السيطرة على المحيط

42	3.4.2. التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية
42	5.2. أهداف التغيير التنظيمي
42	6.2. منهجية التغيير التنظيمي
43	1.6.2. المدير كقائد لعملية التغيير
45	2.6.2. فريق التغيير
45	3.6.2. مراحل عملية التغيير
47	7.2. التغيير الإستراتيجي
47	1.7.2. مرحلة التحليل و التحرر
47	2.7.2. مرحلة التغيير
47	3.7.2. مرحلة إعادة البناء و التثبيت
49	8.2. مجالات التغيير التنظيمي
49	1.8.2. الأفراد
50	2.8.2. الهيكل التنظيمي
50	3.8.2. القواعد التنظيمية
50	4.8.2. ثقافة المؤسسة
51	5.8.2. النظم الخاصة بالتغيير
53	9.2. ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي
53	1.9.2. مرحلة التحذير
53	2.9.2. مرحلة الإنكار
53	3.9.2. مرحلة الضعف
53	4.9.2. مرحلة القبول
53	5.9.2. مرحلة الإختيار
53	6.9.2. مرحلة البحث عن معاني التغيير
53	7.9.2. مرحلة الاندماج
54	10.2. مرحلة مقاومة التغيير التنظيمي
57	11.2. معالجة مقاومة التغيير التنظيمي
57	1.11.2. التعليم و الإتصال
57	2.11.2. المشاركة في التغيير
57	3.11.2. المفاوضات من أجل التغيير

57	4.11.2. الإلحاح على التغيير.....
58	12.2. العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي.....
58	13.2. البحث عن نماذج نظرية للتغيير التنظيمي.....
59	1.13.2. المدخل المهتم بالمصادر المحركة للتغيير التنظيمي.....
60	2.13.2. المدخل المهتم بصياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط.....
61	14.2. نظريات التغيير التنظيمي.....
61	1.14.2. النظرية الكلاسيكية.....
63	2.14.2. مدرسة العلاقات الإنسانية.....
64	3.14.2. التيار التكنولوجي.....
65	15.2. عملية التغيير محددًا ثقافياً.....
66	3. الأداء و تقييم الأداء.....
66	1.3. مفهوم تقييم الأداء.....
67	2.3. مكونات و أنواع الأداء.....
67	1.2.3. مكونات الأداء.....
67	3.2.2. أنواع الأداء.....
68	3.3. خصائص و أهداف تقييم الأداء.....
68	1.3.3. خصائص تقييم الأداء.....
68	2.3.3. أهداف تقييم الأداء.....
69	4.3. محددات و طرق قياس الأداء.....
75	5.3. معايير و أهداف الأداء.....
75	1.5.3. معايير الأداء.....
77	2.5.3. أهداف الأداء.....
78	6.3. العوامل المؤثرة في الأداء و معوقاته.....
78	1.6.3. العوامل المؤثرة في الأداء.....
78	2.6.3. معوقات الأداء.....
79	7.3. سلوك الأداء.....
80	8.3. أنواع و مستويات التقييم و شروط نجاحه.....
80	1.8.3. أنواع التقييم.....
80	2.8.3. مستويات التقييم.....

80.....	3.8.3. شروط نجاح عملية التقييم.....
81.....	9.3. أساليب و طرق تنمية فاعلية تقييم الأداء.....
81.....	1.9.3. العوامل المؤثرة في عملية التقييم.....
81.....	2.9.3. أساليب و طرق تنمية فاعلية الأداء.....
81.....	3.9.3. الإجراءات المترتبة عن تقييم الأداء.....
83.....	10.3. بعض النظريات التي تناولت موضوع الأداء في علم الاجتماع التنظيم.....
83.....	1.10.3. النظرية السلوكية.....
84.....	2.10.3. النظرية البيروقراطية.....
85.....	4. القيادة و الأداء.....
85.....	1.4. القيادة و الأداء في التنظيم.....
86.....	2.4. عناصر القيادة.....
86.....	3.4. أهمية القيادة.....
87.....	4.4. وظائف القيادة.....
88.....	5.4. مبادئ و اسس القيادة.....
89.....	6.4. نظريات القيادة المتعلقة بالأداء.....
89.....	1.6.4. نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات.....
91.....	2.6.4. النظرية المعيارية لفروم و يتون.....
92.....	3.6.4. النظريات الموقفية.....
92.....	4.6.4. نظرية تاتينيوم و شميدت.....
92.....	5.6.4. نظرية فيدلر الموقفية.....
94.....	6.6.4. نظرية دور الحياة القيادية لهرس بلانشارد.....
95.....	7.6.4. نظرية المسار و الهدف.....
103.....	7.4. أنماط القيادة و أساليبها.....
96.....	1.7.4. حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة.....
96.....	2.7.4. حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات.....
99.....	8.4. محددات السلوك القيادي.....
99.....	1.8.4. خصال القائد.....
100.....	2.8.4. خصائص الأتباع.....
100.....	3.8.4. خصائص المهمة.....

101.....	4.8.4. خصائص النسق التنظيمي
101.....	5.8.4. خصائص السياق الثقافي و الاجتماعي و السياسي للمحيط بالمنظمة
102.....	9.4. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي
102.....	1.9.4. القوى المتعلقة بالمدير
103.....	2.9.4. القوى المتعلقة بالمرؤوسين
103.....	3.9.4. القوى المتعلقة بالموقف
103.....	10.4. أساليب التأثير القيادي
104.....	11.4. القيادة و فعالية الأداء
104.....	12.4. نمط القيادة و علاقته بالتغيير
	13.4. المزايا التي تعود على القائد في عملية اتخاذ قراراتهم في ضوء المعرفة الخاصة بقضايا التغيير
105.....	14.4. دور القيادة في التغيير و تحسين الأداء
108.....	5. تغيير النصوص القانونية و علاقتها بالأداء
108.....	1.5. تغيير النظام الداخلي
108.....	1.1.5. النصوص القانونية و أهميتها في الحياة العملية
108.....	2.1.5. مستويات النصوص القانونية التنظيمية
109.....	3.1.5. التطور التاريخي للنظام الداخلي و مفهومه في نطاق تشريع العمل
110.....	4.1.5. أهمية و طبيعة النظام الداخلي
111.....	5.1.5. مضمون و مجالات تطبيق النظام الداخلي
112.....	6.1.5. إجراءات وضع النظام الداخلي و سريانه
113.....	2.5. تغيير الهيكل التنظيمي
113.....	1.2.5. أهمية الهيكل التنظيمي
113.....	2.2.5. عوامل إختيار الهيكل التنظيمي
114.....	3.2.5. مراحل و أبعاد الهيكل التنظيمي
115.....	4.2.5. تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة (إعادة التنظيم)
115.....	5.2.5. أسباب و أهداف إعادة الهيكلة
116.....	6.2.5. الأشكال المعاصرة للهيكل التنظيمية
117.....	3.5. التغيير على مستوى التكوين
117.....	1.3.5. طرق تحديد الإحتياجات التكوينية

120.....	2.3.5. برنامج التكوين.....
122.....	4.5. التغيير في الحوافز.....
122.....	1.4.5. أنواع الحوافز.....
123.....	2.4.5. نظريات الحوافز.....
124.....	3.4.5. المعايير التي تمنح عليها الحوافز و علاقتها بالأداء داخل المنظمة.....
124.....	4.4.5. فاعلية و مقومات نظام الحوافز و علاقتها بتقييم الأداء.....
126.....	5.4.5. علاقة الأجور بتقييم الأداء.....
126.....	6.4.5. قابلية العمال للحوافز و انعكاساتها على دافعية عملهم.....
127.....	5.5. الحراك المهني في المجتمع الصناعي.....
127.....	1.5.5. طبيعة الحراك المهني.....
127.....	2.5.5. تفسير ظواهر الحراك و التدرج المهني.....
128.....	3.5.5. الإتجاهات المتعارضة في تفسير ظاهرة الحراك المهني.....
129.....	4.5.5. مظاهر عدم الإستقرار في العمل و علاقتها بالأداء.....
131.....	5.5.5. مراحل ردة الفعل تجاه الحراك المهني و علاقتها بالأداء.....
132.....	6.5.5. علاقة التكوين بالحراك المهني.....
133.....	6. الدراسة الميدانية.....
133.....	1.6. المنهج المتبع.....
133.....	2.6. الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة.....
135.....	3.6. تقنيات فرز و تحليل البيانات.....
136.....	4.6. تحديد عينة البحث.....
137.....	5.6. مجالات الدراسة.....
139.....	6.6. عرض و تحليل معطيات الدراسة.....
140.....	1.6.6. تحليل معطيات الإستمارة.....
189.....	2.6.6. عرض و تحليل المقابلات.....
204.....	3.6.6. تحليل نتائج المقابلات.....
205.....	4.6.6. النتائج العامة للدراسة.....
210.....	خاتمة.....
212.....	المراجع.....
223.....	الملاحق.....

مقدمة

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

فالاختلافات الجغرافية و الثروات المادية لم تعد تؤثر على الأعمال، لأن الإمكانيات البشرية الخبيرة ذات الفكر المبدع هي التغيير الإيجابي نحو تحقيق الأفضل للمحافظة على المكانة و السيطرة الدولية في إطار المنافسة الجادة التكتيكية ذات ميكانزمات هادفة إلى البناء الاجتماعي داخل المنظمة و خارجها، أي في مجتمعنا المصغر و المتمثل في المنظمة، و ذلك حسب الخدمة و المن توج المقدم، و مجتمعنا المصغر و هم الأفراد المتلقين لتلك الخدمات و المنتجات ، حيث أصبحت كل مؤسسة و إدارة تواجه موقف جديد و أضحى القيادي أمام حالة مفروضة تغيرت فيها القوانين و الأسس الإدارية و المحددات الوظيفية، لذا أصبح على جميع العاملين بمختلف المنظمات أمام موقف الالتزام بالنظام الجديد و العمل بنصومه مع السير وفق مجريات التغيير لمواكبة ما يحصل داخلها و التأقلم مع تسيير رؤسائها من خلال التطلع على أي تغيير جديد أو نص مطروح أو بديل في إستراتيجية متبعة من أجل إمكانية التعامل مع الوضع الجديد و الابتعاد عن الوقوع في الأخطاء لالتماس فعالية هذا النظام.

فكل إدارة أو منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل و صراعات و نزاعات داخلية و خارجية بين عمالها و المتعاملين معها، و بهذا نسعى إلى تبني ما هو جديد و أكثر نفعاً من سابقه، لذا يعتبر التغيير سمة عصرية و فرض قائم على المنظمات، يتطلب تضافر الجهودات قصد الاضطلاع بالمهام و الأدوار المناسبة في الوقت المناسب و يكون بالانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات و متغيرات العالم الخارجي، و على المنظمات أن تستجيب للتغييرات بشكل فعال و مخطط يسهم في تذليل المشكلات و معوقات التغيير التنظيمي مع التركيز على المداخل السلوكية في التخطيط و التطبيق في علاج المشكلات القائمة و المتوقعة لدواعي التغيير، ولهذا تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات و اتجاهات مميزة لتوكيب ظروف التغيير، و تتوقف درجة التكيف و التعامل مع التغيير على الاستجابة لأبعاده الفنية و التطبيقية و السلوكية.

وحسب موضوع دراستنا و المتمثل في التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة الجزائرية، فقد خصصنا لبداية الدراسة مدخلا منهجيا، تناولنا فيه الجانب النظري، حيث احتوى على الإطار المنهجي العام للدراسة، كما ركزنا في الفصل الأول من الدراسة على الجانب النظري الخاص بالتغيير التنظيمي داخل التنظيمات بعرض خصائصه و أسبابه و دوافعه، ثم أهدافه و منهجيته، مجالاته و ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير، ثم انتقلنا إلى كيفية معالجة مقاومة التغيير و العوامل التي تساعد على نجاحه، مع إعطاء بعض النماذج النظرية و المداخل المهمة بالمصادر المحركة للتغيير و أخيرا عرض نظريات التغيير التنظيمي، بينما تناول الفصل الثاني البحث في الأداء و تقييم الأداء، من أهم النظريات مع تبيان مكوناته و أنواعه، خصائصه، أهدافه و محدداته، معوقاته مع تبيان شروط نجاح التقييم و أخيرا عرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الأداء، أما عن علاقة القيادة بالأداء تطرقنا إليها في الفصل الثالث، حيث قمنا بعرض العلاقة بين القيادة و الأداء، مع تبيان أهم نظريات القيادة مع أنماطها و علاقتها بالتغيير و كذا دورها في عملية التغيير و تحسين الأداء، و تناولنا في الفصل الرابع تغيير النصوص القانونية و علاقتها بالأداء، حيث عرضنا فيه تغيير النظام الداخلي، تغيير الهيكل التنظيمي، التغيير على مستوى التكوين، وفي الأخير الحراك الوظيفي في المجتمع الصناعي.

انتقلنا في الفصل الخامس إلى تحديد الأطر المنهجية و الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة ثم تقنيات و أدوات جمع البيانات الميدانية حيث تم جمع المعطيات و البيانات الميدانية فرزها و تبويبها و عرضها في جداول مع تحليلها إحصائيا و سوسيولوجيا و القيام بمقابلات، عرضها و تحليلها مع إعطاء بعض النقاط ما لاحظناه داخل مؤسسة سونلغاز طيلة إجراء الدراسة الميدانية، لتنتهي إلى تحليل و مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل 1 الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع مايلي:

1.1.1. الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي لدراسة الموضوع.
- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا.
- محاولة وضع مثل هذه المواضيع موضع التجربة حتى يتسنى لنا الفهم والرؤية بوضوح.

2.1.1. الأسباب الموضوعية:

- من بين الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع جملة من الشروط الموضوعية والمتمثلة في:
- توفرا لمادة العلمية حول هذا الموضوع من دراسات أكاديمية ومراجع مما يساعد على عملية البحث العلمي.
 - معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية .
 - معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لموضوع التغيير التنظيمي .

2.1. أهداف و أهمية الدراسة:

- بتحديد الأهداف تبلغ الغايات ومن هذا المنطلق حددت أهداف دراستنا وهي كالآتي :
- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية.
 - الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية.
- تعتبر هذه الدراسة اختيارا تدريبيا على إجراء البحوث العلمية السوسولوجي و السوسيومهنية الميدانية ومدى تطبيقها للمنهجية العلمية .
- محاولة أن يكون بحثنا هذا منطلق يثير مسائل أكثر عمق وبذلك يساهم في خلق الرصيد العلمي في مجال تسيير المؤسسات الجزائرية.

- العمل على معرفة ما حققه التغيير التنظيمي من ناحية تسيير المؤسسة والثقافة التي أتى بها وانعكاساتها على أداء العاملين من ناحية أخرى ومدى تقبلهم هذا التغيير.

- الوقوف على المشاكل التنظيمية والتسييرية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية مع المساهمة في البحث العلمي لإيجاد حلول معتبرة لهذه المشاكل .

3.1. صعوبات الدراسة:

- إن العمل والبحث في أي حقل علمي يلقي حواجز وصعوبات تقف في طريق الباحث وتعيق إتمام بحثه ، هذه الصعوبات يمكن أن تكون متعلقة بالجانب النظري أو الميداني .

و من خلال إنجاز هذا البحث العلمي صادفنا بعض المشاكل والصعوبات التي عرقلت نوعا ما مهمتنا و بالتالي لم يكن سهلا القيام بالبحث و أهمها ما يلي:

- صعوبة جمع المعطيات، حيث قمنا في بداية الأمر بانتهاج تقنية المقابلة ، لكن أسئلة هذه المقابلة لم تلقي تجاوب معظم المبحوثين الإداريين كما أن معظم المبحوثين لم يقبلوا إجراء مقابلات معنا، هذا ما دعانا إلى انتهاج تقنية الاستمارة، وهذا بعد أن تم استقبلنا من طرف مؤسسة سونلغاز بعد جهد كبير، و تدخل الوسائط في ذلك. ضف إلى ذلك طبيعة تكوين إطارات وموظفي المؤسسة والمتمركزة على حد ما على اللغة الفرنسية مما جعل العمل يطول، و يتعقد أحيانا نظرا لتنوع الإجابات ، و أحيانا غموضها ،مما جعلنا أحيانا نستعين برئيس الموارد البشرية لشرحها لنا.

- يمس موضوع دراستنا احد المواضيع الحساسة داخل التنظيم ،و هو التغيير التنظيمي الذي وجدنا من خلاله عدة صعوبات من اجل معرفة أسبابه داخل مؤسسة خدمتية رغم طرح أسئلة غير مباشرة لأن بعض المبحوثين امتنعوا عن ملاء بعض الأسئلة فاضطررنا في بعض الأحيان إلى إعادة ملاء الاستمارة مع المبحوثين .

4.1. إشكالية الدراسة:

التغيير عملية مستمرة لا بد منها يمس كل المؤسسات وكل المجالات السياسية والاقتصادية والفكرية ، فالعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتتهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل.

والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات والمؤسسات دون استثناء، وعلى هذا الأساس فإن التغيير يلحق الهيكل التنظيمي والتحول الوظيفي على متن المكاتب والمناصب والأشخاص وقد تعدى التغيير المستمر والمتوالي على مستوى النصوص القانونية التي تشمل جميع العمليات الوظيفية والتي تلحق العامل و تزيد من تطوير مهاراته و دافعيته اتجاه أدائه لوظيفته.

فمن ناحية التغيير على مستوى الأشخاص و في مختلف المستويات الإدارية ومن بينها المستويات العليا المشيدة للمنظمات والمنتجة لطرق الإدارة والتنظيم الداخلي بإتباعها نمط قيادي تسير عليه من أجل إحداث استقرار و انضباط داخلي ، لكن طبيعة الأشخاص و تكوينهم الشخصي و حسب البيئة المنتمين إليها فهي التي تحدد الشخص المتولي للسلطة والمسؤولية و بالتالي تختلف ما بين البيروقراطية والديكتاتورية و الأوتوقراطية إلى جانب الظروف التي تواجهها المنظمة المسبقة والحالية و المستقبلية خارجية كانت أو داخلية فهو أساس التغيير قصد مواجهة الخطر محتمل الوقوع، أما التغيير على مستوى النصوص القانونية فيكون من طرف و بفعل أطراف عليا تكون على دراية بما يدور داخل المنظمة والتحويلات التي تشهدها كهيكل والفاعلين داخل ذلك الهيكل من إطارات متخصصة على متن الوزارة التي تسعى إلى تقديم البديل الأفضل للعامل و المنظمة من ناحية تقديم الأجور وملحقاتها، طرق التوظيف و شروطها، تكوين الأفراد و مراحلها، إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية و التنظيمية التي يسعون إلى تحقيقها ، فتقبلها يكون بإطلاعهم عليها ومدى تحقيقها لمصالحهم وبالتالي تحقيق مصالح المنظمة برفع معنوياتهم المهنية تجاه وظيفتهم.

لكن لا يقتصر التغيير على هذا الحد بل هو يشمل التغيير على مستوى الوظائف من ناحية تحويل العاملين من وظائفهم من نفس المستوى أو إلى مستوى أعلى حسب الخبرة الميدانية وتخصص العامل و احتياجات المؤسسة الحالية والتوسع الداخلي أو الخارجي لها ، لكن جميع التغييرات السابقة وغيرها لها تأثير على مستوى تغيير الثقافة التنظيمية التي تعد أهم المحاور التي يدور عليها سلوك الفرد في ظل تغيير ثقافة المؤسسة التي تنعكس على ممارساته و كيفية تعامله مع أشخاص المنظمة الواحدة التي يعمل بها و يؤدي داخلها مهامه. فالتغيير على مستوى النمط القيادي والنصوص القانونية مع الحراك الوظيفي نتيجة الصراعات و الإختلالات الداخلية هو ما يولد حتمية التغيير الضروري، لكن تقبلها يكون من طرف جميع أفرادها لأنه لا يخدم مصالحهم الشخصية لان الهدف الأولي هو تحقيق المصلحة العامة قبل المصلحة الفردية التي تنسب للفوضى التي تحولت مع الوقت إلى مطالبة و احتجاج لضرورة التغيير و هذا ما هو حاصل في جميع المنظمات و المؤسسات سواء خدماتية أو صناعية باختلاف منتجاتها والأطراف المتعامل معهم خاصة العمومية منها.

لذا كانت دراستنا الميدانية تتمحور في هذا الإطار ، فالظواهر التي تشهدها بعض المؤسسات الجزائرية من احتكار وعدم مساواة و سوء التنظيم و التسيير الداخلي و التوسيع في العلاقات غير الرسمية و انتشار الذاتية في التعامل هو ما استدعى ذلك التغيير المستمر حسب الظروف و المستجدات البيئية و المهنية .

ومؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات الخدماتية التي عرفت كغيرها تغييرا داخليا الذي ركزنا من خلاله على نمط القيادة و النصوص القانونية و الحراك الوظيفي ، و لكن يبقى التساؤل حول الطريق

الصحيح في التغيير التنظيمي الذي ينتج أقل نسبة من الانعكاسات السلبية على أداء العمال ومن هنا و
مما سبق حددت الدراسة التساؤلات الآتية :

التساؤل العام: ما هي دوافع التغيير التنظيمي ؟

التساؤلات الجزئية:

1. هل التغيير في نمط القيادة يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل؟
2. هل التغيير في النصوص القانونية يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل؟
3. هل للحراك الوظيفي علاقة بالأداء الوظيفي للعامل؟

الفرضيات:

1. التغيير في نمط القيادة يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل
2. التغيير في النصوص القانونية يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل
3. للحراك الوظيفي علاقة بالأداء الوظيفي للعامل.

5.1. تحديد مفاهيم مصطلحات الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم و المصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث، فالدقة الموضوعية من خصائص العلم و التي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة ، و من مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم ودراساتهم....." (26)ص33 و عليه يتعين على الباحث تحديد جملة المفاهيم التي يستخدمها في بناء الإشكالية و كلما اتسم هذا التحديد بالدقة و الوضوح سهل على القارئ لهذا البحث إدراك معاني الأفكار التي وردت به و بالتالي إدراك محور البحث.

وقد جاء في هذا البحث مجموعة مفاهيم مرتبطة بإشكالية البحث والتي تدور حول التغيير التنظيمي و الجهاز الإداري ، و تتأثر به ذلك بهدف تحقيق التنمية الإدارية بكفاءة عالية و بأقل تكاليف الأداء الوظيفي، نذكر أهمها ما يلي:

- التغيير التنظيمي:

يقصد به إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

- ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب العمل لأداء نشاطاتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين التنظيم و الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق التنظيم سبقا على غيره من التنظيمات و توفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر. (64)ص327

و يمكن تعريفه بأنه: " تلك التي يمكن أن تبذل باستمرار لتطوير المؤسسة سعياً وراء رفع الأداء عن طريق التعديل في الهياكل التنظيمية لمواكبة متطلبات التغيير و تبسيط نظم العمل و إجراءاته مع محاولة تنمية السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين وتحقيق بيئة العمل التي تؤثر على الجهاز الإداري. (133)ص333

أما عند أحمد زايد: "إن التغيير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وبالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بأخرين بأكثر أوبر فع وتنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم و الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية أيضاً يشمل الهيكل التنظيمي و هذا بهدف توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات و قنوات تدفق السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم وزيادة وحدات تنظيمية جديدة". (52)ص138

-ويشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضاً إلى: "اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، و تباين بناؤه عبر الزمن و استبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم و تباين خصائصهم المهنية و القواعد القانونية و تحسن التكنولوجيا، و تباين أساليب الاتصال وتتنوع التخصصات و يتعدّد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته". (22)ص34

و يمثل التغيير التنظيمي من وجهة سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب: "تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية، ليحمل بين طياته وعود وأحلام للبعث، وندم وألم للبعث الأخر وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها". (146)ص544

كما يعتبر التغيير التنظيمي داخل المنظمات الفرنسية ضرورة لمواجهة التحديات الأمريكية و اليابانية. (143)ص19

ويرى لورنت بلنجر أن التغيير التنظيمي هو: "تغيير كبير يشير إلى التبدل و التحول أو العبور من مرحلة حالية غير مربحة إلى مرحلة مرغوبة (156)ص412 و يهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي الأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن و فعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة". (90)ص203

أما التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنه: " ظاهرة مصاحبة للتحول الاقتصادي الذي أجبر المؤسسات الوطنية بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة في البحث

عن مواطن الضعف في تنظيمها من أجل إعادة التوازن لها من جهة و تحقيق المزيد من الفعالية والكفاية في النظام الجديد.

- الأداء الوظيفي:

يقصد به درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأفراد و الجهد، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.(115)ص215

و يرى البعض أن الأداء الوظيفي : هو تحديد و تنظيم الأولويات و تحقيق ومراجعة الأهداف العالمية من أجل الأداء العالي المتميز، ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية جدا، والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف و كيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه.(20)ص221 و يرى مصطفى عشوي أنه:"يتم قياس الأداء على النتائج التي يحققها الفرد، فالأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف.(90)ص221

و يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد العامل أو الموظف، والتي تتكون من القدرات، و إدراك الدور أو المهام، بذلك يصبح الأداء في موقف معين على أنه محصلة للعلاقة المتداخلة (31)ص210 بين العناصر التالية:

-الجهد:يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية و الذهنية الناتجة عن التدعيم من خلال عملية الحفز و التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

- القدرات: تمثل الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء الوظيفة و تطبع هذه الأخيرة طبعا خاصا، كما تكون هذه الخصائص مستقرة نسبيا لفترة زمنية محددة.

-إدراك الدور أو المهمة: يتمثل هذا العنصر في الاتجاه الذي يراه الفرد ضروري و عن طريقه يتم توجيه جهده في العمل. و يعد من الضروري ضمان أدنى حد من الإلتقان لكل مكون من هذه المكونات في الأداء لتحقيق مستوى مرضي فيه، و الإخلاء بأحد هذه المكونات يؤدي إلى انخفاض الأداء أو عدم قبوله أو عدم توجيه العمل في الاتجاه الصحيح.(159)ص235

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

القيادة:

يعرف داهل سنة 1957 القيادة على أنها تأثير الشخص "أ" على الشخص "ب" من خلال الأوامر الذي يوجهها "أ" إلى "ب" مع ضرورة تنفيذها من طرفه.(163)ص235

و القيادة في مؤلف (The art of leader chip . Ordvay tead) هي : " النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و تعاونهم من أجل تحقيق هدف معين يكون صالحا في نظرهم." (08)ص77

و يرى ليندول أرويك أن: " القيادة نشاط نفسي، وهي مسألة الشخصية والقدرة إلى حد كبير.. " (11)ص79 بينما يذهب كل من موني ورايلي إلى أن: " القيادة تمثل السلطة ، و توافر السلطة ضروري لتمارس القيادة نشاطها." (10)ص52

إن مفهوم القيادة هو الالتحام الذي يدعم الإدراك العميق لديناميكية القيادة ويرى رايتز أن الالتحام هو مزيج القوى التي تؤثر على الأفراد لتبقيهم داخل ولا تنفك اللحمة عن التجاذبات و المواقف التي يتقاسمها أفراد الأعضاء.(11)ص79 وهي عملية تفاعل بين الأفراد، بين الرئيس والأتباع يتضح خلال التأثير و التأثير و ينتقل من التعاملات أساسها إشباع الحاجات و المصالح الذاتية للأفراد في مجال العمل، و عن طريق إشباع هذه المصالح يتحقق أو يتوقع تحقيق الأهداف المرغوبة و المتفق عليها بصفة كاملة. وللقيادة تأثير هام على السلوك التنظيمي، فهي المحرك لدافع الأفراد للأداء و المصوب لاتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل، كما أنها تؤثر على العلاقة المتبادلة بين الفرد والجماعة، بذلك تصبح الكفاءة التنظيمية و نجاح المنظمة مرهون بنوع القيادة التي تمارس فيها. (10)ص52 و يعرفها محمد علي محمد أنها شكل من أشكال النفوذ الاجتماعي و تستلزم المشاركة التامة للجماعة في أمور حياتها اليومية، حيث أن القائد هو فرد مساهم في الجماعة و يصدر منها، ونموه واستقراره متعلق بها.

بوجود الجماعة أكثر من الأفراد.(121)ص301

و يقول إحسان محمد الحسن: " أن القيادة هي ظاهرة إبراز الشخصية التي تجعل صاحبها يؤثر في الأفراد الآخرين، بحيث يحملهم على العمل وفق إرادته ومشيئته." (114)ص513

أما التعريف الإجرائي للقيادة: هي مجموع السلوكات التي يمارسها القائد في الجماعة عن طريق إشراكهم في الاتصال و اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية، وذلك للتأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام والثقة المتبادلة.

- النصوص القانونية:

إن النصوص التشريعية أي القوانين الصادرة عن الهيئة التشريعية في الدولة هي ترجمة لأحكام و مبادئ الدستور التي كثيرا ما لا تجد طريقها إلى التنفيذ و التطبيق إلا عندما تترجم في شكل نصوص قانونية، كما أن الأحكام و المبادئ الدستورية نفسها كثيرا ما تحيل إلى هذه النصوص التشريعية أي القوانين، و بذلك وتطبيقا لأحكام الدستور فقد صدرت عدة تشريعات خاصة بقطاع العمل وتنظيم الحقوق

و الالتزامات التي ترتبها هذه العلاقة، البعض منها جاء تطبيقاً للدستور السابق، بينما البعض الآخر تطبيقاً للدستور الجديد. (07)ص47

أما التعريف الإجرائي للنصوص القانونية: هي جميع المراسيم التي توضع وزارياً ولا بد من الالتزام بها مع ضرورة تطبيقها، فتمس طريقة التسيير الداخلي للمؤسسة بتوفيرها لجميع حقوق العاملين من ناحية الأجور ن الترقية طريقة التوظيف و التكوين، إضافة إلى ما يرمي إليه القانون الداخلي للمؤسسة التي توجب على كل عامل ضرورة الانضباط على حسابها ، كساعات العمل وطريقة العمل وحتى الالتزام بلباس العمل وغيرها.

- الحراك الوظيفي:

لقد اهتمت النظرية السوسولوجية في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني بدراسة الظواهر الدينامية للتغيير المهني في إطار المصطلحات التي استخدمها لأول مرة "بيتر يم سوركن" والتي تتضمن في مصطلحات الحراك الأفقي و الحراك الرأسي، وهذا المصطلح الأخير يشير إلى التغيير في المراتب، بينما يشير مفهوم الحراك الأفقي إلى التغيير في الوظيفة ذاتها. (76)ص221

أما محمد عاطف غيث يقول: حركة مهنية أفقية: يبدو أن هذا المصطلح أصبح يستخدم للإشارة إلى أي تجمع غير منتظم لعدد من الأفراد أو إلى التجمعات المؤقتة التي لا يسود بينها تفاعل اجتماعي مستمر و منتظم، وقد استخدم هذا المصطلح بعض علماء التطور للإشارة إلى المراحل المبكرة من تطور المجتمع البشري.

ومن التعريفات الشائعة للمصطلح: " أن الجماعة المترحلة هي أي جماعة اقتصادية غير مستقرة تتحدد عضويتها و حجمها وفقاً لدورة الفصول أو الدورة الرسمية." (98)ص227

أما التعريف الإجرائي للحراك الوظيفي: إن الحراك الوظيفي داخل المنظمة يتم على مستوى ترقية العامل الذي يمتلك الخبرة المسبقة والتأهيل العلمي والشهادة المتحصل عليها، التي تتلاءم مع المنصب أو إقالته أثناء ارتكاب خطأ أو عدم التمكن الفعلي من أداء وظيفته.

- الحوافز:

ينظر للحوافز في المجال القانوني على أنها مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني، تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة أو كحافز في زيادة بذل الجهد من أجل تحقيق نتائج أحسن. (15)ص102 و يشار للحوافز أيضاً على أنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و تحدد نمط سلوكه، وتصرفه المطلوب عن طريق إشباع حاجياته الإنسانية. (136)ص345 و يشير الحفز الداخلي إلى الدفع الذي حاله النشاط والحيوية التي يظهرها غير المشبعة لديه و الرغبة في الحصول على الحافز ذلك من إدراك الإشباع المتوقع نتيجة الأداء المحقق ، و تعد هذه العملية نتيجة

شرطية لمدى تفاعل الحوافز مع قيم الفرد من جهة ، و قدراته الذهنية أو العضلية أو كليهما معا. (109)ص14

أما التعرف الإجرائي للحوافز: هي الأساليب و الطرق التي تستعملها القيادة الإدارية لتوجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي ، بما يحقق توحيد الجهود كقدرة جماعية للعمل، تلك الطرق و السلوكيات التحفيزية التي تثن من خلالها القيادة الإدارية ن مجموعة الخصائص الثقافية، الإبداع والمخاطرة و روح الفريق و روح الجماعة.

الأجر:

باعتبار الأجر المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية، النقدية والعينية التي تقدمها المنظمة أو صاحب العمل تعويضا عن ما يقدمه الفرد من جهد ووقت و ما تم له من تحقيقه من نتائج داخل المنظمة. (19)ص20

أما التعريف الإجرائي للأجور: هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، يثقل للاتفاق الذي يهتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات للعلاقة بين العامل و صاحب العمل، و تدفع مستحقات العامل نقدا غير أن ما يدفع نقدا لا يمثل التكلفة المصاحبة لتشغيل العامل.

التكوين:

هو وسيلة و عملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال رفع قدراته و تنمية مهاراته و تغيير اتجاهاته و تزويده بالمعلومات، لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشودين للأهداف التكوينية من ناحية و النتائج المحققة من ناحية أخرى. (77)ص200

و منهم من عرف التكوين بأنه كل نشاط موجه إلى كسب المستخدمين و إعطائهم جميع المعلومات و المعارف و تحضيرهم إلى كسب الخبرة و التجربة التي تسمح لهم بأداء مهامهم بطريقة ناجحة وفعالة. و هناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو للقيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها. (55)ص181

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات، بما يزيد كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (129)ص21

التكوين أيضا عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة فنية كانت أو ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير. (128)ص19 كما يعرف التكوين كذلك بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب

و أدوات بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء، من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.(142)ص295

أما لزياد توضيح مفهوم التكوين نقوم بالتطرق إليه إجرائيا لمعرفة نوعية التكوين والفئة التي عرفت ذلك التكوين.

التعريف الإجرائي للتكوين: هو عملية تدريبية وتعليمية، يتلقاها الأفراد أثناء دراستهم الجامعية لاكتساب تخصص علمي نظري مع تطبيقه ميدانيا بوسائل مساعدة على الفهم السريع و التوضيح الدقيق كإجراء تربص في مؤسسات صناعية وخدماتية بالنسبة للإداريين، إضافة إلى القيام بتكوين في الميدان العملي زيادة على الخبرة الميدانية أثناء العمل الأولي الوظيفي والذي يسمح لهم من أن يختاروا وزاريا كعمال إداريين و مسؤولين لهم مركز و مكانة التسيير والتنظيم الوظيفي.

- الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الذي يحدد الإدارات وخطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرارات و مواقع التنفيذ، وهو الذي يبين التقسيمات التنظيمية التي تقوم بالأعمال أو بناء هيكل مكون من شخصين أو أكثر قبلوا توجيه منسق لإنجاز أهداف مرسومة، وهو العلاقات المحددة رسميا بين الأفراد مع الأفراد و الأفراد مع مجموعة أعمالهم و علاقة الجماعات مع الجماعات.(57)ص87 و يقصد به الكيان أو الإطار الذي يعبر عن وحدات أو أجزاء المنظمة و علاقات السلطة السائدة بداخلها و درجة التعقد والمركزية و الرسمية التي تتصف بها وشبكة الاتصالات التي تربط أفرادها و أقسامها، و نمط تجميع أنشطتها.(74)ص396

أما التعريف الإجرائي للهيكل التنظيمي: هو ذلك البناء أو الإطار المادي الذي يصور الأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم، و يشمل حجم المنظمة، نمط السلطة و نمط اتخاذ القرارات، فهو إذن آلية لتحقيق الأهداف التي يتوخاها القائمون على أي مشروع.

6.1. المقاربة السوسيولوجية:

تنتقل معظم الدراسات من إحدى النظريات في بحوثنا ن حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعا علميا، وهذه النظرية مختلفة و متعددة و هذا حسب طبيعة الموضوع، وعليه فالمقاربة السوسيولوجية هي الطريقة التي تحدد الإطار والاتجاه الفكري الذي يسلكه البحث، فموضوع التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدماتية يمكن تأطيره ضمن التحليل الإستراتيجي، التحليل النسقي و التفاعلية الرمزية.

- التحليل الإستراتيجي لمشال كروزي: لقد اهتم " مشال كروزي" بتسيير التنظيمات وذلك انطلاقا

من علاقات الرقابة، و هذا من خلال اهتمامه أساسا بالتفاعل بين الفاعل و النسق ، حيث أن كل فعل

اجتماعي يمضي وفقا لإستراتيجية خاصة به، ذلك أن أهدافه لا يمكن أن تكون مطابقة أبدا مع أهداف غيره، لأن لديه أهدافه الخاصة التي يرمى إليها لتحقيقها، فالإستراتيجية التي يعتمد عليها الفاعل الاجتماعي هي إستراتيجية زائدة بحيث أنها تبحث دائما على الحل الأقصى و الأمثل، فإن الفاعل الاجتماعي يعمل على ماضي وسعه لإعادة فرض دوره و الذي يتلاءم أكثر مع أهدافه الخاصة التي يرغب في الوصول إليها و ذلك تجنباً لمعظم الأخطار التي يمكن أن تعترض طريقه.

فالمعرفة و المعلومات التي هي ضرورية بالنسبة للتنظيم يمنحانه مسؤولية كبيرة و من ثم فإن المسؤولية يمكن تحديدها على أساس القدرة على التحكم في المجالات التي لا يمكن ضبطها وخاصة بالنسبة للتنظيم فالمسئول أو صاحب السلطة يعمل كما في وسعه من أجل تحقيق ما يسعى إليه. (160)ص42

وقد قام في كتابه الفاعل و النسق بتحديد توجهه الوظيفي و النسق في تحليل وظائف التنظيمات الداخلية و أسباب تعثرها بدراسة العلاقات الداخلية و مواقف الفاعلين و علاقات المسؤولية و مختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون و التنافر و المنافسة ، وهي سلوكيات تعبر عن توجهات الفاعلين و عن مواقفهم المسبقة ، فمعظمهم يتصرفون بعقلانية معينة للوصول إلى إستراتيجيتهم و أهدافهم و مصالحهم و تدعيم مكانتهم، وبهذا فقد ركز " مشال كروزي" على السلطة باعتبارها مصدر الصراعات، وأكد على ضرورة فهمها لفهم العلاقات بين الأفراد و سلم بأنه لا يوجد أي تنظيم خالي من الصراع الذي يؤدي إلى التغيير التنظيمي ، كما يضيف بان المسؤولية لا تكون سببا في الصراع و بالتالي في التغيير بل تكون أيضا سببا في إثارة التعاون بين مختلف الأطراف بحيث يستخدم كل طرف مهاراته التفاوضية و عناصر قوته لتحقيق إستراتيجية و تحويل جزء من التنظيم أو بعض الفاعلين لخدمة أهدافه، كما قام كروزي بالبحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات و أنماط التفاعل بين الأفراد أي بين القائد و العمال باختلاف مناصبهم الإدارية و تكوينهم و الإستراتيجيات التي يتبناها كل واحد منهم، وبناء على ذلك تتفق فيما بينهم للسلوك و التفاعل و المعاملة التي تستند هي الأخرى إلى القيم الثقافية السائدة و على نظرة الفاعل ذاته على التنظيم، حيث اعتبر السلطة كوظيفة و صاحب السلطة كفاعل للوظيفة داخل نسق تنظيمي الذي يولد أزمات ناتجة عن صراعات من أجل الحصول على امتيازات و مصالح بين الأفراد من أجل الحصول على عقلانية موازية لعقلانية التنظيم الرسمي. (92)ص85

و حسب طبيعة موضوع دراستنا و التمثيل في التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز، قمنا بالاستعانة بنظرية التحليل الإستراتيجي " لمشال كروزي"، حيث وظيفتها في ميدان دراستنا لمعرفة الأسباب التي تؤدي بهم إلى الصراع، الخلاف و التنافر و التعاون و الذي أساسه البحث عن المكانة و المركز السلطوي و الشهرة الميدانية على حساب الآخرين و التي تتعارض إلى ما يريدون الوصول إليه.

فالخبرة الميدانية و التكوين الذي تلقوه هما اللذان يولدان شخصا مفتخرا بنفسه متعاليا في تعامله، هذا ما لا يعجب الآخرين من الأعضاء المسؤولين، فيولد العداوة و ينشئ جو التنافس في اتخاذ القرار و تقديم الاقتراحات للحصول على اكبر الامتيازات، كما أن ثقافة هؤلاء المسؤولين و قيمهم المكتسبة اجتماعيا تسمح بتحديد شخصية الإداريين والتقنيين و الذي يظهر أساسا من سلوكا تهم و تصرفاتهم و طريقة تعاملهم فيما بينهم داخل النسق الاجتماعي و الذي يبرز خلافات في التسيير الداخلي للمؤسسة مما يؤدي إلا التحول التنظيمي .

فالعمل إذن على إدارته و جعله بناءا غما بالتفاوض أو اللجوء إلى التشاور و المناقشة يسمح بالتغيير البناء و الفعال و الذي يولد عقلانية التسيير داخل النسق الاجتماعي .

- التحليل النسقي :-

قام تصور المقاربة النسقية للمنظمة على أنقاض الانتقادات التي وجهت للمقاربات الفردية في تبنيها للأطر التفسيرية التي تقوم على نظريات علم النفس و علم الاجتماع.

يعتمد التنظيم في توازنه و استمراره على توازن أنساقه فيما بينها في أثناء أدائها لوظائفها و توازن أفعال الأفراد و توازن القوة المادية و التقنية و توازن قوة التسيير و التحكم في العلاقات الاجتماعية، و على هذا الأساس لم يفعل منظروا النسق أن ينظروا إلى الأنساق من ثلاث زوايا:

-على أنها مغلقة: بمعنى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية الداخلية بين الأفراد داخل التنظيم .

- على أنها مغلقة جزئيا: و ذلك من خلال تأثير التنظيم بما يحمله الأفراد من قيم و عادات و تقاليد.

- على أنها أنساق مفتوحة: و ذلك من خلال علاقة النسق التنظيمي بالبيئة الخارجية، هذه العلاقة التي تعبر عن حاجات النسق التي هي المدخلات و حاجات البيئة الخارجية التي هي المخرجات، بحيث يكون التوازن هنا شرطا ضروريا لاستمرار و وظيفة النسق.

و قد ادخل بارسونز دراسة التنظيمات ضمن نظرية عامة للأنساق، و اعتبر مصطلح "تنظيم" دالا على مجموعة من الأشخاص يحتلون مكانة هامة في المجتمع الصناعي، مما يشكل جانبا فقط من البنيات الاجتماعية، و يتميز التنظيم بتبنيه مجموعة من الأهداف النوعية و تصنيفه لجملة من القيم و الأدوار المؤسساتية التي يؤديها الأفراد و قدرته على جمع الموارد و توجيهها و تنسيقها لأجل تحقيق الفعالية و الأهداف المحددة. (149)ص106

و قد وجهت للمدرسة النسقية مجموعة من الانتقادات نذكر منها:

إهمالها الكلي للعلاقات الاجتماعية و مفهوم المكانة والدور.

عدم اهتمامها بنزاعات المصالح التي تظهر في العمل بين العاملين.

تغيبها لمفهوم الضبط الذاتي الذي يحكم العلاقة بين الأنساق الداخلية و النسق الكلي من جهة، و بين النسق الكلي والمحيط من جهة أخرى.

و انطلاقاً من هذه الانتقادات أقامت المدرسة النسقية إطار تفسيري جديد للمنظمة، يقوم على تصور جديد للمنظمة و لهذا نسوق إسهامات "مارفن أولسن" و نعتمدها كإقتراب للموضوع المدروس، باعتبار أنه من المتخصصين في دراسة التنظيمات الاجتماعية.

لقد صور لنا "أولسن" المنظمة على شكل نسق منظم و لم يقتصر على دراسة سلوك الأفراد فيها، بل تنظيمها ككل و كيفية التعامل فيما بينهم و سبل تفاعلهم مع هيكله تنظيمهم، فضلا عن دراسة التنظيم ذاته و تفاعله مع المحيط الذي يعيش فيه. (134)ص88

فقد وجد في ظل هذه التنظيمات عمليات حركية و أخرى ساكنة تفعل فعلها من خلال أوجه متعددة طرحها في نظريته، تتمثل هذه العمليات في الأوجه التالية:

- الوجه المفتوح: الذي يعني استقبال التنظيمات للمستجدات التي تظهر في محيطها الاجتماعي.
- وجه المكتسبات والمهارات: التي تنصب مهمته في استيعاب أكبر قدر من الطاقة التي يحتاجها التنظيم مثل العناصر الشابة و الماهرة للاستفادة منها.
- وجه التغذية الإسترجاعية و التغذية المستقدمة: حيث يقوم التنظيم بالإطلاع على ردود فعل الناس من المحيط الذي يعيش فيه لمعرفة مدى نجاح أو فشل مبتكراتها النسقية لكي تستطيع تطويرها.
- وجه النظام الداخلي: الذي يتضمن الضوابط و القواعد و اللوائح التي تعمل على تنسيق الأعضاء و علائق مواقعهم و مراقبة الأدوار الاجتماعية و كيفية ممارستها من قبل أعضاء التنظيم.
- وجه التحكيمات الوظيفية: حيث لكل نسق وظائف يقوم بها ليثبت وجوده داخل محيطه الاجتماعي. (148)ص244

حيث أن البناء الاجتماعي للمنظمة الصناعية يعمل من خلال عنصرين هامين: (137)ص357 العنصر الأول: ضرورة وجود ثقافة تنظيمية كمنسق فرعي تعبر عن هوية المنظمة و تعمل على ديمومة و استقرار بنائها.

العنصر الثاني: أهمية المورد البشري المؤهل و المندمج باعتباره قوام العملية التنظيمية من خلال المكانة و الدور الذي يؤديه.

فحسب " تالكوت بارسونز " أن لكل نسق فرعي وظائف مختلفة تؤديها، و ترتيبات بنائية خاصة للسلوك التنظيمي للعمل على تكامل و استقرار النسق الاجتماعي أو بالأحرى أن لكل نسق متطلبات وظيفية تساعد النسق الاجتماعي على الاندماج و التكامل مع البناء التنظيمي و حفظ توازنه، و يمكن إسقاط هذه التصورات على موضوع الدراسة بالنظر إلى مؤسسة سونلغاز على أنها منظمة اجتماعية و نسق اجتماعي يتميز بالأوجه السابقة الذكر، و تقوم بها في إطار متكامل ، حيث نجد أن هذه المنظمة تتميز بالانتظام في أفعالها و إنتاجها يتم بصورة متسلسلة في ترابط تنظيمي مبني على التفاعل.

- التفاعلية الرمزية:

ينصب تركيز هذا الفكر على عملية التفاعل و الاتصال بين الأفراد، ويعتبر اللغة أساسا حيويا وواسطة مهمة للتفاعل و الاتصال البشري، ويستخدم الرموز و النفس البشرية و الأنا والذات والعقل البشري كأدوات عملية أو ركائز تنظيمية للاعتماد عليها في دراسته السلوك البشري ، و حل المشاكل الاجتماعية التي يواجهها المجتمع.

يؤكد هذا الفكر على أن سلوك الأفراد و الجماعات ما هو إلا انعكاس للرموز التي يشاهدها الفرد و يتأثر بها (سلبا أو إيجابا) بشكل مباشر، وهذه الأداة العلمية يعتبرها هذا الفكر أداة فعالة و مساعدة لتكييف الفرد مع المجتمع الذي يعيش فيه، وبالوقت نفسه يستخدم المجتمع الرموز الاجتماعية للمحافظة على وجود أفراد داخله وأبعاد الغرباء خارجه.

و الرائد في فكر التفاعل الرمزي نجد "جورج ميد" الذي يرى أن المجتمع ما هو إلا حصيلة العلاقة الاجتماعية المتفاعلة بين العقل البشري و النفس البشرية، والسلوك عبارة عن انعكاسات لهذا التفاعل المستمر، والعقل عند "جورج ميد" عبارة عن القدرة البشرية على استخدام الرموز و الإشارات التي لها معاني تعمل على تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد و تكيفهم مع بعضهم البعض نلان هذه الرموز تحمل معاني مشتركة عامة نابعة من المجتمع.(135)ص174

و في ميدان التنظيمات يعتبر "بيتر بلاو" من الرواد الذين طبقوا مفاهيم التفاعلية الرمزية على التنظيمات الاجتماعية بصورة خاصة، بحيث تعرض بالدراسة إلى التنظيمات البيروقراطية الرسمية من خلال معالجة كثير من الأمور التي تخص التنظيمات خاصة تلك المتعلقة بالقيادة والسيطرة و كثير من العمليات و الميكانزمات التي تحدث داخل البناءات التنظيمية الرسمية.(117)ص188

و قد تم تبني هذه المقاربة باعتبار أن تفاعل القائد مع العمال قبل التغيير لإحداث التغيير و تفاعل العمال مع النصوص القانونية الجديدة و مع التغييرات، المنصب، نظام الحوافز، الهيكل التنظيمي و ما يؤثر على تكيف العمال داخل المؤسسة، وتنتج أثناء تفاعلها قيما معينة تضبط على أساسها سلوك أعضائها بما يخدم أهدافها، فبمجرد تكوين الجماعة تبدأ رموز و قوانين الاتصال والعلاقات، الأداء ، الانضباط، الاستقرار، التنظيم في الشكل و الظهور فتصبح قياسية أو معيارية، و تتكون هذه الرموز لتعطي النظام الاجتماعي شخصية أو كيانا متميزا عن باقي الأنظمة الاجتماعية الأخرى، أو لتعريف الأفراد أو الجماعات الفرعية أو للتفريق بينها داخل الوحدة الاجتماعية الكبيرة.

7.1. الدراسات السابقة:

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

1.7.1. دراسات عربية اهتمت بالتغيير التنظيمي:

- دراسة محمد علي محمد: و التي ركزت أساسا على تحليل مظاهر التغيير التنظيمي في المصنع، و هذا من خلال مقارنة تنظيمين صناعيين احدهما قديم و الآخر حديث.

استندت الدراسة على المنهج المقارن بغرض التعرف على خصائص كل تنظيم نو تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة وفحص بعض السجلات، كما اهتمت بتقديم صورة واقعية لهذه التغييرات مستعينة بإجراءين، يتمثل الأول في الكشف عن مدى إدراك جماعات العمل للتغيير التنظيمي أما الثاني فيسعى إلى قياس فعالية هذه المتغيرات من خلال التعرف على وجهة نظر أعضاء التنظيم و كانت النتائج كما يلي:

- القيود التي فرضت على التنظيم من الخارج قد دفعته إلى المزيد من الكفاية في الأداء.
- الاتجاه نحو البيروقراطية قد ارتبط بالرشد في تناول أمور التنظيم و لزيادة القرارات التي تصدر عن مستويات متدرجة في التسلسل التنظيمي.
- أدى الارتباط في التخصصات الصناعية بالمؤسسات العامة إلى تزايد المركزية إلى حدها.
- ضعف اهتمام الإدارة بمشكلات التوازن الداخلي و أهمها شبكة الاتصالات بينها وبين المستويات الأدنى في التسلسل التنظيمي.

- عدم العناية بالشكل المطلوب بتلك الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى عدم تغيير الدور الذي يؤديه التنظيم النقابي مما يشير إلى أن الوظائف الجديدة التي كان على النقابات القيام بها، لم تمارس بالفعالية المطلوبة بعد التغيير. (121)ص521

- دراسة التغيير في بناء القوة في التنظيمات الصناعية المصرية(1956-1980):

حاولت هذه الدراسة أن تبين أهم عوامل التغيير في بناء القوة و طبيعة هذه التغييرات و أثرها على التنظيم الصناعي عامة، وهذا من خلال دراسة ميدانية للتنظيم الصناعي لشركة مصر للغزل والنسيج في " المحلة" و كان الهدف هو تقديم رؤية تحليلية تاريخية ومقارنة تكشف عن أهم الفترات التي مر بها التنظيم الصناعي مع الرجوع إلى الوراء والتعرف على التجارب التصنيعية السابقة، و قسمت البحث إلى ثلاث فترات: الأولى من (1956-1960) و (1961-1970) و (1971-1980) و اعتمدت على المنهج التاريخي و المنهج المقارن، وقد طبق الأول بقصد التعرف على تغيير بناء القوة في فترات تاريخية محددة، أما الثاني فقد كان الهدف منه عقد المقارنات الإحصائية الخاصة بالتطور التاريخي لمجتمع البحث، واستخدمت المقابلة والملاحظة كما استعانت بذوي الخبرة عن تطبيق الاستبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

- كانت المشاركة العمالية في مجلس الإدارة منعدمة وكان العمال مجرد تابعين للإدارة يقومون بتنفيذ قراراتها وهذا في الفترة الممتدة بين (1956-1960).

- حدوث تغيير ملحوظ في بناء القوة في التنظيم الصناعي في الفترة (1961-1971) حيث تجسدت المشاركة العمالية الفعلية للعمال و أصبحوا يدافعون عن مصالحهم.

- في الفترة الممتدة بين (1971-1980) ظهرت تغيرات في الوظائف القيادية، وهذا داخل المصنع، وترك هذا التغيير تأثيرات عديدة على العمال، وكان الهدف منه هو تحقيق مصلحة العمال، ولقد كان هدف الدراسة هو تحليل ظاهرة تغيير بناء القوة داخل التنظيم الصناعي و دراسة التكامل و الصراع، لكنها ركزت على الأول و أهملت ردود أفعال العمال إزاء هذه التغييرات. (151) ص 47

- دراسة الدكتور السيد الحسيني: التي أجراها على تنظيمين صناعيين:

احدهما قديم يمارس صناعة تقليدية و هو "شركة النصر للغزل و النسيج" أما الثاني فهو يتمثل في مصنع الثلجات تابع إلى " شركة إيديال"، وكانت هذه الدراسة موجهة للكشف عن أبعاد التغيير التنظيمي و مصادره و مراكز المقاومة فيه، و لتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج المقارن للمقارنة بين التنظيمين، بالإضافة إلى الاستعانة بأدوات منهجية منها الملاحظة والمقابلة و استمارة استبيان وبعض الوثائق والسجلات ، وتوصل على نتائج أهمها:

- أن أفراد التنظيم الحديث يقبلون التغييرات و كانت نسبتهم 81 % و هذا القبول راجع على التنظيم و كذلك جزء من ظرف تنظيمي خيره و عايشوه.

- قبول أفراد التنظيم القديم للتغييرات التنظيمية وهذا بنسبة 85 % وهذا راجع إلى عدم الرضا على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال سابقا .

- مصادر التغيير التنظيمي في التنظيم الحديث هي الظروف التكنولوجية من ناحية، والضغوط الاقتصادية و السياسية، أما على مستوى التنظيم القديم فقد كانت الصراعات القائمة بين الغدارة العليا و صغار الرؤساء من ناحية أخرى .

- مصادر المقاومة في التنظيم القديم راجعة إلى التسلسل الرئاسي للحفاظ على الأوضاع و خاصة المناصب في حين أن التنظيم الحديث كانت سياسته تكنولوجية في طابعها.

و بالرغم من إحاطة هذه الدراسة بأبعاد التغيير من مصادره ومصادر المقاومة إلا أنها أغفلت ما يترتب على هذا التغيير من سلوكيات مناقضة لأهداف المنظمة، قد تؤثر على النتائج العامة للتنظيم أي تحقيق أهدافه الاقتصادية و الاجتماعية. (34) ص 244

- دراسة عبد الرزاق جليبي: و التي كانت حول الأبعاد التنظيمية و العمليات الاجتماعية في تنظيمين صناعيين مصريين، وقد استعمل المنهج المقارن للنفاد إلى التنظيم وفهم ما يجري فيه فهما عميقا ، و تم

التعرض إلى ثمانية متغيرات أساسية حيث كان التغيير التنظيمي احدهما و توصل الباحث على النتائج التالية:

- في التنظيم الأول وجد أن التغيير التنظيمي كان مصدره داخلي لان الأفراد اكتسبوا حصانة ضد تقبل التغييرات التي تطرأ على أساليب الإنتاج و الغدارة التي لم تقبل بتغيير تنظيمي داخلي حول الإستراتيجية القائمة.

- سياسة الإدارة العليا لهذا التنظيم المبنية على الضبط المطلق و محاولة كسب الرؤساء لصالحها كونت اتجاها سلبيا لدى جماعات العمل.

- أما في التنظيم الصناعي الثاني فكان مصدرا لتغيير خارجي يمثل تلك الظروف التكنولوجية و الضغوط الاقتصادية التي علقها الدول على التنظيمات و التي تمثلت في إحداث تغييرات على المنتج و استحداث طرق مختلفة تسير التطلعات الحديثة التي استطاعت الإدارة أثناء مواجهتها لمشاكل كبح الإنتاج و عدم توافر المواد الأولية مواجهة المراكز المقاومة عن طريق إيديولوجية قائمة على التعاون و التضامن و المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالتغيير و إقناع الأفراد بحتمية التغيير.

- و من خلال ما تقدم يمكن القول بان هذا الباحث حاول تبيان مصادر التغيير و كيفية مواجهته و مقاومة العمال له، لكنه أغفل ما يترتب عن تلك المقاومة.

و عند تقييم الدراسات التي أجريت على مستوى البلدان العربية فأننا نتوصل إلى النتائج التالية:
أثبتت الدراسات التي أجريت على مستوى البلدان العربية أن التغيير التنظيمي هو نتيجة التغيير التكنولوجي ونتيجة التغير الاجتماعي ككل.

حاولت هذه الدراسات بطريقة أو بأخرى دراسة أبعاد كثيرة في التنظيم منها التكامل، الصراع، التغيير. كما ركزت معظمها على الاهتمام بمصادر التغيير و مصادر المقاومة و الاهتمام بمدى استعداد الأفراد لتقبل التغييرات التي تطرأ على التنظيم كما تطرقت إلى أساليب ممكن من الحد من تلك المقاومة. (22)ص368

2.7.1. دراسات اهتمت بالتغيير التنظيمي في الجزائر:

- دراسة حالة ملبنة الأوراس و هي مؤسسة اقتصادية بمدينة باتنة ، انطلقت في نشاطها إبان التسعينات بهدف تغطية جزء من سوق الشرق الجزائري بمادة الحليب و مشتقاته بعد عجز الديوان الشرقي عن ذلك، غير أنها على الرغم من استقلاليتها منذ 1998 إلا أنها ظلت على نفس هيكلتها التنظيمية التي كانت تتميز بنزايدي في عدد الوظائف، هذا فضلا عن تداخل الأعمال بها بحيث هناك مهام تؤدي من طرف أكثر من دائرة و هو ما يتناقض و مبدأ وحدة القيادة وكان من الأجدى تجميع البعض من هذه الوظائف في وظيفة أو دائرة واحدة بدلا من تشابه و تجانس أنشطتها، كما يمكن ملاحظة بعض

الوظائف كمراقبة التسيير والتنظيم و الإعلام و التوجيه ثم إدراجها ضمن باقي الوظائف كدوائر مستقلة فضلا عن غياب وظيفة هامة ألا وهي وظيفة البحث و التطوير.

و بالتالي فإن تعديل هذه الهيكلية بإتباع طريقة التجديد سيكون له لا محال اثر في تغيير نمط التسيير المعمول بهن وهو ما يمكن تجسيده في الهيكل التنظيمي الجديد المقترح و الذي يمكن من خلاله تبسيط أداء المهام لتفادي تداخل الأعمال و المسؤوليات احترام الاختصاص بربح الوقت، تفادي تكرار أداء المهام، سهولة الاتصال و العمل الجماعي وانسياب الجهود في اتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف العامة للملينة فضلا عن ضرورة تواجد وظيفة البحث و التطوير التي من دونها لا يمكن تطوير المنتجات وتصاميمها وخلق منتجات جديدة لمواكبة تطورات المستهلكين ، ويمكن بها للملينة خلق التمايز و تحقيق بعض الميزات التنافسية.

و من هنا تكون مؤسسة ملينة الأوراس في ظل هذه الهيكلية الجديدة ملزمة بتغيير أسلوب عملها التجاري القديم أليا، وأن تكون بمثابة الأذن الصاغية للزبون، فقامت بإعادة تشكيلة منتجاتها و طورت في سبل تصميمها حتى تتماشى مع أذواق الزبائن ، أما بخصوص أسواقها فمن الواجب عدم الاكتفاء بسوقها القديمة و أن تحاول نشر منتجاتها بباقي الأسواق كما هو معمول به من طرف الخواص.

يعتبر تغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مقتضيات الأمور و لا مرد له في ظل التغييرات التشريعية و المتتالية التي يعرفها المحيط سواء على المستوى المحلي و الإقليمي أو على المستوى الدولي و العالمي، و مهما كان السبيل المتبع في التغيير انتقال، ضبط، تجديد، إعادة التأسيس أو الشراكة، فقد بينت العديد من الدراسات و الأبحاث بأن انتشار فلسفة التسيير الموجهة نحو التسويق لاقت دعما كبيرا.(165)ص38

إن تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كما هو مقترح لملينة الاوراس بباتة، سينجز عنه لا محال تغيير في نمط التسيير القديم و سهولة أداء مهامهم ووضوح المسؤوليات تجاوز تداخل الأعمال و التماطل فيها و من ثم مواكبة تغييرات المحيط و مستجدا ته،(158)ص39 مما يستوجب على ملينة الاوراس الأخذ بالهيكليين المقترحين لتسيير نشاطها بشكل عام و نشاطها التجاري بشكل خاص، و تحويله إلى نشاط تسويقي أين تفرض مقتديات العمل في ظل اقتصاد السوق مراعاة ما يلي:

فتح المجال للإطارات الجديدة المتخرجة من الجامعات ذوي الاختصاص و منحهم فرصة إثبات وجودهم من خلال الاستعانة بدراساتهم الميدانية في خدمة المؤسسة.

ربط المؤسسة بالجامعة و منح مكافآت تشجيعية للطلبة الباحثين المستعان بهم في إيجاد الحلول العلمية لمشاكل التسيير في المؤسسة.

انتشار الخبراء ذوي الاختصاص في المشاكل المستعصية الحل على المؤسسة في مجال عملها، هؤلاء الخبراء متواجدون بكثرة في الجامعات الجزائرية.

اعتماد جلسات تحريك الدماغ والتي تتم باجتماع كل المسؤولين في المؤسسة.

اعتماد مبدأ التسيير بالأهداف و أن لا يستهزأ بأية فكرة من أفكار المسؤولين.

التنوع في المنتجات وتصاميمها وتوضيها.

تجاوز السوق القديمة للملينة و فتح أسواق جديدة لها و اختراق تلك التي ينشط بها الخواص و منافستهم على أساس الجودة.

و أخيرا على الملينة العمل على كسب ثقة الزبائن الدائمين وغير الدائمين و أن تعتمد على تعويض

فوارق الخسائر إذا لحقتها من سوق زبائنها الدائمين إلى أن يستقر الأمر و تجد مكانة لها في مواجهة

الخواص.(83)ص08

- دراسة حول أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة دراسة أنماط القيادة بعد فهم ملامح التغييرات الهيكلية في الجزائر، ومن جهة إذا كانت القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أم متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير ، حيث تتمحور إشكالياتها حول التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية أي ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي على المؤسسة ككل(155)ص19 حيث عالج البحث هذه الإشكالية في إطار النظرية الموقفية" لفيدلر " سنة 1967 بطرح تساؤلات:

من بين هذين النمطين القياديين، نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل، ما هو النمط القيادي الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟.

- من بين هذين الموقفين، موقف علاقة القائد بالأتباع، و موقف وضعية السلطة، ما هو الموقف الأكثر

ارتباط بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟ في حين الفرضيات المتبناة كانت:

- الفرضية العامة: يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من

المستويات المدروسة، وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد و علاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه.

- الفرضية الأولى: لا يوجد هناك فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة

التنظيمية، نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و نمط الاهتمام بإنجاز العمل.

- الفرضية الثانية: لا يوجد بين متغير علاقة القائد بالأتباع و نمط القيادة التنظيمية.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد هناك ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد و نمط القيادة التنظيمية، وللتحقق

من هذه الفرضيات اعتمدت على إعداد مقياس وفق نظرية" فيدلر" يحتوي على عدد من صفات القيادة و

على المنهج الإحصائي لمعالجة البيانات، ومن خلال تحليلها للمشاكل التنظيمية توصلت إلى النتائج

التالية:

- كثيرا ما أسندت عملية تسيير المؤسسات الوطنية إلى تكنوقراطيين لا يملكون النظرة التنظيمية اللائقة والكافية و الخيال الفكري و العملي في التسيير(فن تسيير الموارد البشرية).

- الأثر السلبي الذي أحدثته عملية أدلجة و تسييس العملية التنظيمية و ذلك بنيته تشريعات غلبت عليها الطابع الإيديولوجي أكثر من الطابع القانوني التنظيمي.

- الخلط الذي وقع فيه بين مفهوم السياسة الاقتصادية التي هي من صلاحيات الدولة والمفهوم، ومفهوم الأسلوب التنظيمي أو المنهجية التنظيمية التي هي من صلاحيات المؤسسة، باعتبارها شخصية معنوية تتطلب تناولا تنظيميا و منهجيا.

- إن عملية لامركزية اتخاذ القرار لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض الإمضاء في ميادين محدودة جدان الشيء الذي حتم في كثير من الأحيان على المسيرين للعمل في مجال محدود و ضيق، حيث حرموا من هامش تصرف حر كافي يسمح باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

3.7.1. دراسات غربية اهتمت بالتغيير التنظيمي:

- دراسة كارتز و كاهن (1966-1976): و هي مماثلة أكدت على وجود منهجية للتغيير

التنظيمي والتي تتطلب مراعاة ثلاث مسائل:

- حالة المنظمة في الحاضر و تحديد الحوافز التي يمكن أن تكون منطلقا للتغيير، وأن هناك عدة

أساليب لتحقيق هذا التغيير منها:

إلقاء محاضرات.

وضع برامج تدريبية

القيام باستطلاع الآراء.

- كما يرى الباحثين أن عملية التغيير تهدف إلى التأكد من مدى فعالية التغيير التنظيمي وهذا الأخير

يشمل عدة عناصر هي:

تغيير هرم السلطة.

تغيير نظام تقسيم العمل.

تغيير نظام توزيع الأرباح.

- وتوصلا إلى وجود ستة(06) مصادر لمقاومة التغييرات التنظيمية:

أن الأنساق تتضمن آليات تحقق لها الثبات و الأفراد يتبعون نمطا معينا، ولذا فإن مطالب العمال بالتغيير تتصادم مع النفوذ الذي اكتسبوه.

يؤدي التغيير في نماذج التنظيم إلى تهديد علاقات السلطة.

إن التغيير يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في مهارات معينة.

قيام جماعات مستفيدة من الوضع بالمقاومة، إذا كان هناك مساس بمصالحها.(90)ص207

من العرض السابق للدراسات يمكن إستنتاج ما يلي:

عند إجراء أي دراسة أو بحث أكاديمي هناك خطوات على الباحث اتباعها، منها عرض و مناقشة الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، و ذلك للإستفادة من توجهات و أفكار أصحابها و التعرف أكثر على الجوانب التي تناولتها هذه الدراسات من موضوع الإهتمام و الكيفية التي بموجبها تتم معالجة الموضوع و الإطلاع على النتائج، لقد تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة من قريب أو من بعيد بموضوع دراستنا بحيث أجريت في مجتمعات مختلفة.

- ندرت الدراسات التي ركزت على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين.

- تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين التغيير التنظيمي و متغيرات أخرى غير الأداء الوظيفي.

- أعطت هذه الدراسات و خاصة الجزائرية منها رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة و أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصناعية في الجزائر.

- ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة أهداف الدراسة و بناء إشكالية و تساؤلات بحثية، و كذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.

- تناولت معظم الدراسات السابقة العربية و الأجنبية، التغيير التنظيمي على مؤسسات صناعية.

- إعتاد معظم الدراسات على المنهج المقارن، و ذلك من خلال مقارنة تنظيمين صناعيين، أحدهما قديم و الآخر حديث بغرض التعرف على خصائص كل تنظيم، أما دراستنا إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

- تعرضت دراسة سعيد لوصيف إلى أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي من منظور القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية و القيادة المهمة بالعمل، كما درسها في منظور النظرية الموقفية لفيدلر معتمدا على علاقات القائد بالأتباع و موقف السلطة، و ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية، و هو ما لم نتقيد به في دراستنا و إكتفينا بدراسة أنماط القيادة و علاقتها بأداء العاملين من حيث السلطة و اتخاذ القرارات و الإتصال و العلاقات الإنسانية، و هو ما أغفلته هذه الدراسة و تشترك دراستنا مع القيادة المهمة بموقف السلطة و العلاقات الإنسانية كنقطة هامة بين هاتين الدراستين.

- إن هذه الملاحظات أثرت موضوع الدراسة و دعمت الباحث لفهم موضوع دراسته و أبعاده، و من هنا شكلت هذه الدراسات نوع في المساهمة في تحديد موضوع البحث الذي نحن بصدد إجرائه حيث أخذنا دراسات مختلفة عربية منها جزائرية و غربية، لمعرفة مدى رؤية كل اتجاه لظاهرة التغيير التنظيمي، فهذه الدراسات السابقة ساعدتنا في الكشف عن الحقائق العلمية و الإستفادة بها في دراسات لاحقة سواء على المدى القريب أو البعيد.

الفصل 2 التغيير التنظيمي نظرياته و عوامله

تمهيد:

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

أصبح التغيير التنظيمي اكبر مشكل مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي(171)ص33 وبالرغم من أن هذا الموضوع بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلا انه في الحقيقة مفهوم التغيير التنظيمي مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي في المدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية والتي جاءت بمصطلح التغيير التكنولوجي (التقني) هاته الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء وعليه يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل إلى نمط تنظيمي أكثر عقلانية وأكثر إنتاجية (169)ص314 وعليه فإن الهدف من التغيير هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية أو بتغيير آخر الوصول إلى رضا الزبون عن ما تقدمه إلى المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية وبالرغم من أن التغيير التنظيمي ستمل مختلف النواحي التنظيمية إلا إن نجاحه يعتمد بصفة كبيرة على العنصر البشري في المنظمة من حيث استيعاب أفراد المنظمة للتغيير وتقبلهم له ويظهر ذلك من خلال مواقفهم واتجاهاتهم نحو التغيير والتي بدورها تكون مرتبطة بالثقافة التي يحملونها ومدى وعيهم بأهمية التغيير وعليه فإن نجاح التغيير مرتبط بالدرجة الأولى بالعنصر البشري.

1.2. تطور التغيير التنظيمي:

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

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 01: تطور التغيير التنظيمي (164) ص 113.

السنة	النظرية	المكان
(1920.1900)	- مدرسة الإدارة العلمية التaylorية - نمط T (فورد) - المبادئ الإدارية لفايول	أمريكا أمريكا فرنسا
(1950.1920)	- مدرسة العلاقات الإنسانية. - النظرية السلوكية (ماسلو ليكرت ماكريفوز لوين، ارجيرس)	أمريكا
(1961.1950)	- مخطط مارشال - انتقال التسيير الأمريكي إلى أوروبا واليابان. - لبيتر ديريك (Drucker)	أمريكا
(1973.1961)	- رواج التخطيط الاستراتيجي. - الاتحاد الاستراتيجي لايكور انصوف (Igor Ansoff)	أمريكا
- الحرب الباردة بين الشرق والغرب.	- الظاهرة البيروقراطية لمشال كروزي	فرنسا
(1980.1973)	- انتشار الاشتراكية في معظم الدول المتحررة. - مواجهة بين نمطين من المؤسسات المؤسسة الرأسمالية والمؤسسة الاشتراكية. - فلسفة الجودة في اليابان ادمينغ (Edming) بأمريكا نظرية لاوشي (صفر عطل صفر مخزون صفر ملف صفر زمن)	اليابان
(1988.1980)	الأدوار العشرة للتسيير من طرف H.Minteborg - الفاعل والنسق لكروزي	كندا فرنسا
بداية الأزمة المالية. - نهاية الاشتراكية وبداية تقدم العولمة في		

<p>النظام الرأسمالي. التطور المذهل لوسائل الاتصال والمعلومات.</p>	<p>- النمط الثالث من المؤسسات (صفر احتقار) (H.Seriegخ) - ثمن التمييز: (T.peters et R Waerm)</p>
---	---

2.2. خصائص التغيير التنظيمي:

يشمل التغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص هي كالاتي:

- التغيير التنظيمي عبارة عن عملة مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة يتضمن إحداث تعديلات في أحد جوانب المنظمة يتطلب الأمر تعديلها أي أن التغيير التنظيمي يتم وفق خطة عمل متكاملة.
- يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية. (126)ص375
- تتصف عملية التغيير التنظيمي بأنها خطة متكاملة فهي لا تخص جانب واحد فقط في المنظمة او جزء محدد منا، بل تشمل كافة العناصر المشكلة للمنظمة ذلك أنه يصعب تغيير عنصر بمعزل عن بقية العناصر الأخرى.
- لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على مستوى إداري معين فهي تشمل جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.
- من أهم الخصائص التي تميز التغيير التنظيمي هو أنه يتميز بالمقاومة من طرق أعضاء التنظيم أي أن أعضاء التنظيم يقاومون التغييرات التي تقوم المنظمة وذلك لعدة أسباب سنتطرق إليها عند معالجة هذا العنصر.

3.2. أسباب ودوافع التغيير:

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

1.3.2. التكنولوجيا:

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

إن العامل التكنولوجي استعمل في المؤسسة الاقتصادية منذ ظهور الآلة التجارية في بريطانيا والثورة الصناعية إلى يومنا هذا فالاختراعات التكنولوجية لعبت دوراً مهماً في تطوير الإنتاج.

2.3.2. الزبون:

منذ أزمة الاقتصادية العالمية (1929، 1933) تغير مفهوم المؤسسة كلياً وتحول من مؤسسة النسق المغلق إلى مؤسسة النسق المفتوح على المحيط حيث أصبح الزبون أو المستهلك يشكل في المؤسسة الحديثة سبباً رئيسياً للتغيير وعليه فإن كل المتعاملين في مجال التسويق أصبحوا يركزون على هذا المتغير بما عرف علم التسويق تطوراً كبيراً من أجل تحليل وفهم سلوك المستهلك وثقافته الاستهلاكية.

وفي هذا الصدد يقول (بيتر دريكر) (Peter Drucker) أن الأسواق لا تخلق من قبل الرب ولا من قبل الطبيعة ولا من طرف القوى الاقتصادية ولكن من قبل رجال الأعمال في كل الحالات هاته الأعمال هي التي تخلق الزبون الذي بدوره يحدد ماذا سيكون هذا العمل. (161)ص38

3.3.2. المنافسة:

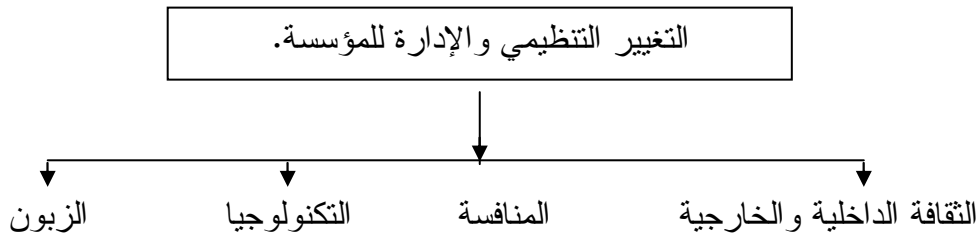
إن عامل المنافسة مرتبط بظهور النظام الرأسمالي الذي يؤكد على الحرية الفردية ويظهر ذلك جلياً في المبدأ المشهور لأدم سميث (دعه يعمل دعه يمر) هذه الحرية المطلقة في امتلاك وسائل الإنتاج والعمل أدت في الماضي إلى ظهور نظام رأسمالي متوحش لم تتوقف فيه المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بل انتقلت إلى مستوى أعلى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

4.3.2. الثقافة الداخلية للمؤسسة:

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

إن معظم الأبحاث التي كانت تهتم بالتغيير التنظيمي كان جزءاً منها حول العلاقة بين المؤسسة والمحيط والجزء الآخر حول وجود وأهمية الثقافة بالمؤسسة.

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



شكل رقم 01: أسباب التغيير التنظيمي (164) ص 391.

كما ترى (دانا جايمس، وبتسن، وجايمس، روبيتسن) مؤلفا كتاب التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج بأن هناك أربعة أسباب للتغيير التنظيمي للمؤسسة يمكن تلخيصها كما يلي:
الأزمة (crise) : أي أن تتعرض المؤسسة إلى أزمة وهنا يتحكم على المؤسسة أحداث التغيير للخروج من هاته الأزمة.
الرؤية (vision): أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن طريق التغيير.
الفرصة: أي اعتبار التغيير سطر المؤسسة إلى الأحسن وبالتالي ينظر إليه على أنه فرصة لا يجب تركها.

التهديد: أي لنتبأ بحدوث شيء ما في المستقبل سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمراريتها وهذا كان التغيير التنظيمي أمر ضروري وحيوي في حياة المؤسسة فما هي الشروط والأدوات المنهجية لعملية التغيير؟

4.2. أنماط وأشكال التغيير التنظيمي:

1.4.2. التغيير استجابة لضغوط خارجية:

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

2.4.2. التغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يتطلع هذا النمط من التغيير نحو التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم ما قد يؤدي إلى تعرضه لتناقضات وصراعات مع تنظيمات أخرى (164)ص392

3.4.2. التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية:

فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى "إعادة التنظيم" (REORGANISATION) وذلك عندما تعلم الإدارة بأن هناك حاجة ماسة إلى التغيير على ضوء توفر المؤشرات الدالة عن وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل مشكل كثرة الشكاوي وحدوث النزاعات والاضطرابات العمالية. ومن جهة أخرى يمكن الإشارة إلى أن تلك الأنماط الثلاثة للتغيير السالفة الذكر قد تتخذ أيا من الصور التالية:

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

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

التغيير الثوري أو الشامل: ويستهدف كل العناصر المراد تغييرها دفعة واحدة وبطريقة حاسمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها. (58)ص245

5.2. أهداف التغيير:

وإلى جانب الأهداف المعلنة لأي تغيير تنظيمي والتي تتمثل عادة في الربح والزيادة في الإنتاج والإنتاجية هناك أهداف أخرى ومنها التغيير في الطريقة التي تكيف التنظيمات بموجبها مع المحيط الخارجي وتغيرات أنماط سلوكيات العمال حتى تتكيف مع الظروف المستجدة. (17)ص59

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

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

6.2. منهجية التغيير في المنظمات:

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

يتعرضون لها أثناء عملية التغيير؟ وحتى تتم عملية التغيير بفاعلية يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنشأة للانتقال إلى وضع أفضل في المستقبل.

1.6.2. المدير كقائد لعملية التغيير:

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

$$C=A \times B \times D > X$$

C: احتمالية النجاح

A: عدم الرضا عن الوضع الحالي

B: النتائج المرجو الحصول عليها بعد التغيير.

O: الخطوات الأولى الثابتة نحو الهدف المراد الوصول إليه.

X: تكلفة التغيير

وعلى قائد التغيير أن يعي هذه المتغيرات جيدا ويعي أن الحاجة إلى التغيير أول هذه المتغيرات ويؤكد (تويل تيكي) أستاذ الأعمال بجامعة ميتشغان الأمريكية ومؤلف كتابه الشهير عن تاريخ التغيير لشركة جنرال اليكتريك بعنوان (حدد مصيرك قبل أن يفعل ذلك شخص آخر) بأن (جعل المؤسسة تعي الحاجة إلى التغيير هو أقوى مفهوم يحرك المشاعر ويسبب الرعب في تغيير أي مؤسس)(60)ص37 وبعد أن يعي المدير الحاجة إلى التغيير عليه أن يقوم بالتفكير في نفسه وتقييم قدراته وكفاءاته ، مهاراته، نقاط القوة والضعف لديه لأنه بالاستناد إلى ذلك سوف يحدد الأفراد أو فريق العمل الذي سوف يساعده في انجاز عملية التغيير ومن الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير التغيير الفعال هي كما يلي:

- القدرة على تحديد المشاكل وأسبابها.

- أن يتحلى بالصبر والتحكم في الأعصاب أثناء المواقف الحرجة.

- الحرص على مشاركة الآخرين عند الضرورة.

- أن تتوفر لديه القدرة والكفاءة اللازمة على وضع أهداف واضحة وشاملة.

- البحث عن كفاءة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار.

ولكن في الحقيقة قد لا تجد قائد يتوفر على كل الصفات السابقة الذكر أي وجود قائد مثالي لذا نجد عدة

أنماط من المدراء أو القادة ويمكن تصنيفهم كالآتي:

1.1.6.2. النمط الماهر: من مميزاته ما يلي:

- لا يهتم بالتفاصيل في أداء المهام.

- يراعي قدرات الأفراد في القيام بمهامهم.
 - لا يميل إلى وضع الحواجز بينه وبين الآخرين.
 - يركز كثيرا على الإنتاج والربائن.
 - يجند الاتصالات الرسمية.
 - شعاره البقاء وهو الاسم الحالي لعالم اليوم.
- 2.1.6.2. البطل الأسطوري:** من مميزاته أنه:
- يقضي معظم وقته في إدارة العمل.
 - يشرف على كل الإجراءات الروتينية للإدارة.
 - يهتم بتطوير قدراته ومهاراته في العمل والحصول على أفكار جديدة وتقديمها للآخرين.
 - ينظر إليه الآخريين على أنه بطل أسطوري.
 - يحتفظ بالمهام الرئيسة لنفسه عكس القائد الماهر وبالتالي لا يهتم بتدريب الآخرين على اتخاذ القرارات بأنفسهم.
 - لديه القدرة على تغيير أداء المنظمة إلى الأحسن ولكن بمعدل نمو أقل من المعدلات التي تتطلبها البيئة ذلك بسبب عدم امتلاك الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي أي التفكير في المستقبل أو التعامل مع التغيير بفاعلية.
- 3.1.6.2. النمط الفضولي:** ويتصف بأنه (60)ص38
- يهتم بتنمية مستوى المهارات الإدارية أما عن طريق التدريب أو تعيين أعضاء جدد إلا أنه لا يتمكن من التسيير الأمور والمهام الروتينية.
 - يضع الكثير من الوقت في اقتراح وتعديل النظم الإدارية التي قد لا تكون ضرورية.
 - عندما يفوض السلطة للآخرين للقيام ببعض المهام يقضي معظم وقته في مراقبتهم ويتدخل بمنع حدوث الخطأ.
 - أول من يحضر للعمل وأخره من يغادره تكمن عيوبه في تسيير الأعمال الروتينية كما أن تدخله المستمر في أعمال الآخرين ومراقبتهم يجد من إمكانيات وضع إستراتيجية فعالة للتغيير.
- 4.1.6.2. النمط الاستراتيجي:**
- يعتبر النمط الاستراتيجي أكثر الأنماط ملائمة لإدارة عملية التغيير، وتحفيز الأفراد وتزويدهم بالصلاحيات اللازمة ومن خصائصه أن يتميز ب:
 - تطوير مهارات وقدرات فريق العمل إلى أقصى حد ممكن.
 - يخصص الوقت الكافي من وقته للتفكير الاستراتيجي (التفكير المستقبل).

- يخصص ما يقرب ثلث وقته في المتابعة وحل المشاكل والثلث الثاني في تحفيز وتطوير وتوجيه الأفراد والثلث الثالث في التفكير الاستراتيجي.
- في الحقيقة لا يوجد نمط قيادي صالح لكل الحالات ووضعية التغيير التنظيمي لذا يجب تحقيق التوازن بين الأنماط الأربعة السابقة الذكر.

2.6.2. فريق التغيير:

- أن عملية التغيير لا تقوم على شخص واحد لذا لابد على قائد التغيير أو القائم على عملية التغيير من تعيين فريق العمل الذي سيكون بمثابة العون في تقديم الأفكار والاقتراحات حول عملية التغيير لذا على قائد التغيير اختيار معاونين بعناية فائقة ويتم ذلك كما يلي:
- تحليل الخصائص الشخصية والثقافية لفريق العمل.
 - تكوين صورة واضحة عن أعضاء فريق العمل.
 - تشكيل فريق عمل كفؤ فعال منسجم متوازن وتناسق.
 - عند اختيار فريق العمل يجب الموازنة بين الأنماط الأربعة من الأفراد والذين يصفون كما يلي:
- الجدول رقم 02: أصناف فرق التغيير (47) ص 50.

النوع	الصفات
النوع المبتكر	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم دائما أفكار ابتكاريه ورؤية مستقبلية جديدة. - يبحث دائما على الأمور الجديدة غير المألوفة. - يتحمل المخاطرة ويتحمس لتجربة أفكاره
النوع الملهم	<ul style="list-style-type: none"> - قادر على تحفيز وتشجيع الأفراد. - يتمتع بالجادبية وموهبة القيادة. - يوجه الآخرين في العمل.
النوع العملي	<ul style="list-style-type: none"> - واقعي. - تحليلي.
النوع التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> - يحول الأمور إلى أشياء ذات جدوى. - يسعى دائما إلى النتائج. - يجيد الجوانب التنفيذية.

3.6.2. مراحل عملية التغيير:

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

2.3.6.1. الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية:

عندما يبدأ الشعور بضرورة التغيير يبدأ التفكير في إعداد خطة لإحداثه في البداية تبدوا الأمور غير واضحة ومبهمة لذا يبدأ القائمين على التغيير في محاولة التأكد من قدراتهم ومهاراتهم الشخصية على تحمل مسؤولية إدارة التغيير سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنشأة ككل. وأول شخص يمس ذلك هو المدير باعتباره قائد عملية التغيير والمسئول الأول عن هاته العملية لذا عليه اكتشاف مهاراته ومدى استعداده ذهنيا ونفسيا وتكوين فكرة مبدئية وصورة عامة عن عملية التغيير لذا يجب عليه ما يلي:

- تكوين الرؤية المستقبلية التي تصبح محور التغيير.
- حديد الهدف من التغيير وهذا شيء مهم جدا في نجاح عملية التغيير حيث يقول جون كوتر في هذا الصدد: (أن من أكبر المشاكل المتعلقة ببرامج التغيير هي الأهداف الغير واضحة مثل الفرق التي يتم تحريكها أو عدد الأفكار التي تم إيجادها....)(60)ص44
- تحديد الفرص الرئيسية التي تساعد على تحقيق التغيير.
- تحدد العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير المرغوب.
- التفكير العميق في الذي يريد الوصول إليه وهل لديه القدرة والمهارة على الاتصال بأعضاء الفريق الذي يعمل معه.
- يجب معرفة أعضاء الفريق الذي يعمل معه وتوقع الجماعة أ، العناصر التي ستقاوم عملية التغيير.

2.3.6.2. الإعداد للتغيير: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل وتشخيص المشكلة والرؤية المستقبلية.
- إيجاد الفرص والحلول والبدائل الممكنة.
- حصر الأفكار أو مختلف وجهات النظر بدقة ووضوح.
- تحديد الأولويات بدقة.
- تحديد المشكلات التي قد تعيق تطبيق التغيير.
- انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.
- دراسة مدى تأثير التغيير على أفراد التنظيم.
- الحرص على خلق مناخ يتميز بالتعاون والتفاهم يشجع على عملية التغيير وتنفيذ القرارات.

3.3.6.2. تطبيق التغيير: ويتضمن تطبيق عملية التغيير ما يلي:

- توكل الأعمال والمهام إلى الأفراد المناسبين.
- التنسيق بين المهام والأنشطة بفاعلية.
- تحديد الوقت المناسب لانجاز المهام وتقديم سير العمل.
- الاعتماد على سياسة إعلام واتصال يطلع الأفراد من خلالها على كل ما يجري بالمؤسسة.
- الإصرار على النجاح والتقدم وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتحقيق النجاح.
- بناء روح التعاون والعمل الجماعي.
- الاعتماد على لامركزية عن طريق تفويضها للأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة وروح المسؤولية(60)ص45

7.2. التغيير الاستراتيجي:

تعتبر الإستراتيجية من الموضوعات الشائعة في مجال التسيير الحديث بالرغم من أن ظهورها تعلق بالعلوم الحربية وقد انتقل استخدامها على علوم التسيير والإدارة من أجل الوصول إلى أسواق جديدة، أو التخطيط على المستوى للطويل لأجل الحصول على مصادر تمويلية جديدة وقد أجرى دراسات معمقة كثيرة حول الاستراتيجيات المتعلقة بعملية التغيير إلا أن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت (اعتمدت بصفة أساسية على النموذج الذي قدمه كريت لوين عام 1947 والذي يشير فيه إلى أن عملية التغيير تتكون من ثلاث مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة)(47)ص98 وتتمثل فيما يلي:

1.7.2. مرحلة التحليل والتحرر:

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

2.7.2. مرحلة التغيير:

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

3.7.2. مرحلة إعادة البناء والتثبيت:

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

الجدول رقم 03: مجموعة الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير (47) ص 102.

الاسرراتيجية	محتواها	الايجابيات	السلبيات
التحليلية	- النصح والمشورة. - العلاج النفسي. - المجموعات - الداعمة. - النمو الذاتي.	- مركزة ومكثفة. - لها وقت محدد. - الخصوصي. - الحساسة.	- تعتمد على التطوع الشخصي. - التركيز على الاتجاهات. - قد تسبب الأذى للآخرين.
المواجهة	- الاجتماعات. - المفاوضات. - وجود طرف ثالث.	- واقعية. - تعتمد على مصادر القوة	- العدائية. - العزلة. - الفردية.
المسورة	- الاستشارات. - المساعدة.	- أفكار وحلول جديدة. - الموضوعية. - الخبرات الخاصة.	- ارتفاع التكلفة. - الحلول الضعيفة. - التأثيرات. - الدقة المتناهية.
الاقتصادية	- زيادة الموارد. - تغيير نظم الحوافز.	- التطابق السريع. - الاستمرارية.	- مشكلات العدالة. - مخاطر الاستثمار. - استهلاك الوقت. - التوافق مع النظم الأخرى. - جماعات الضغط الداخلية والخارجية
التعليمية	- التدريب. - الندوات. - البرامج الجامعية.	- معارف ومهارات جديدة. - استمرارية التأثير.	- الاستجابة للحاجة الغير مطلوبة. - البرامج معدة مسبقا. - التأثير قصير الأجل.

الإجرائية	- التغييرات اسية في سير العمل. - التصحيحات الإجرائية. - تغيير القاعدة والقوانين.	- المرونة. - التركيز على الكفاءة. - السرعة والوضوح.	- السطحية. - التركيز على أعراض المشكلات. - مخاطر عدم التنفيذ.
العسكرية	- خلق التهديدات والأعداء. - الالتزام الإجباري. - اتخاذ القرارات الجماعية.	- السرعة والوضوح. - العدو المشترك. - تعزيز الهيكل.	- المقاومة. - العدائية. - الحساسية. - الاعتماد على النفوذ.
الهيكلية	- اهادة التنظيم. - توسيع نطاق الإشراف.	- التركيز على الجانب العلمي. - الوضوح. - التركيز على القوة.	
التكنولوجية	- نظم جديدة. - آلات جديدة. - تكنولوجيا جديدة.	- تحسين الكفاءة. - التحديث. - إثارة التحدي. - التأثيرات الايجابية الجانبية من جودة العمل والسلامة.	- تهديد مشاعر الاستقرار في العمل. - التحديث الدوري. - المقاومة أثناء فترة التعلم.

8.2. مجالات التغيير التنظيمي:

امن عملية التغيير التنظيمي تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم وفي نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما وطبيعية معقدة نتيجة للعلاقات المتداخلة بين هذه المجالات وأول هذه العناصر هي:(47)ص102

1.8.2. الأفراد:

يعتبر الأفراد أكثر المجالات صعوبة في عملة التغيير فلن تستطيع تغييرهم بمجرد قرار أو عن طريق حديث ودي أو برنامج تدريبي فالإنسان من أكثر الكائنات تعقيدا كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغيير وكذلك مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير وفي الصدد يقول دوقلاس : سميت: (لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص آخر، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية أحداث تغيير سلوكهم... يجب أن تجدد هدفك في تشكيل ذاتك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة ستخدم الضمير "نحن" الذي يمكن أن يجعل التغيير والأداء وقعا ملموسا)(59)ص44 وتكمن الصعوبة الحقيقية في هذا الجانب من جوانب التغيير في مقاومة الأفراد للتغيير هذا العنصر الذي سنتحدث عنه فيما يأتي بأكثر دقة وأكثر تفصيلا.

2.8.2. الهيكل التنظيمي:

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

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

3.8.2. القواعد التنظيمية:

يتكون التنظيم عادة من قواعد رسمية تنظم سير العمل داخل المؤسسة مثل علاقات العمل، العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أوقات الدخول إلى العمل ومغادرته ومن السهل كذلك التغيير في قواعد العمل لكن المشكل الذي يطرح هو: هل الأفراد سيلتزمون بالقواعد التنظيمية الجديدة؟ بالإضافة إلى ذلك هناك قواعد غير رسمية وغير واضحة يصعب تحديدها والتحكم بها وغالبا ما يكون للقواعد الغير رسمية جذور راسخة وقوية ليس من السهل أن يتخلى الأفراد عنها وهذا ما أشار إليه (مايو) عند دراسته للتنظيم غير الرسمي يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين القواعد الرسمية وغير الرسمية وأن تحللها وتدرسها بدقة لمعرفة مدى تأثيرها على التغيير سواء كان ذلك ايجابيا أم سلبيا. (59)ص45

4.8.2. ثقافة المؤسسة:

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

5.8.2. النظم الخاصة بالتغيير:

تضم المؤسسة مجموعة من النظم المتكاملة فيما بينها وتعمل هذه النظم على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظام الرقابة ونظام الاتصال الحوافز..... الخ وهذه النظم بدورها تتأثر بما يحدث من متغيرات في المحيط التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج يطور وسائل الإعلام والاتصال، وهذه يحتم على المؤسسة التغيير في هذه الأنظمة حتى تواكب التطور الذي يجري في المحيط وقد لا يواجه القائمون على التغيير صعوبة في تغيير النواحي التقنية أو الفنية كما النظم، ولكن الصعوبة التي قد يواجهونها تكمن في الجوانب الإنسانية وذلك من حيث الالتزام بتطبيق النظم ومن خلال ما سبق ذكره حول مجالات التغيير أن صعوبة التغيير مرتبطة دائما بالعنصر البشري من حيث تغيير سلوكياته وأفكاره القديمة أو التي تعود عليها والالتزام بعادات وسلوكيات جديدة وهذا ما يؤدي بنا إلى طرح سؤال جوهري وهو كيف يتصرف الأفراد خلال مراحل عملية التغيير؟.

9.2. ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي:

إن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تخلف من شخص لأخر وذلك حسب درجة استيعابهم لعملية التغيير وحسب مراكزهم وأهدافهم وقيمهم ووجهات نظرهم ومن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بنوع من التحليل العميق وذلك بالتطرق إلى الجانب السوسولوجي والسوسيوثقافي هو مشال كزوري في مؤلفه (الفاعل والنسف) حيث يرى بان المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وأعضاء التنظيم عبارة عن فاعلين اجتماعيين كل فاعل له منطقته وقيمه وأهدافه الخاصة به وأثناء وجوده في بعض الوضعيات في التنظيم الفاعل لا يبقى جامدا أمام هذه الوضعية بل يحاول دائما الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية التي يستطيع من خلالها المراقبة أو ما يطلق عليها مجال الريبة وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونة من المعلومات واتصاله مع المحيط الخارجي أو ببساطة بواسطة قدراته في تغيير القواعد الفاعل سلوكه غير ثابت ، فو يضع إستراتيجية بغية الوصول إلى أهدافه هذه الأهداف التي تتطابق مع أهداف التنظيم الرسمي خلال ذلك فان الفاعل والتنظيم كل منهما مرتبط بالأخر(59)ص46

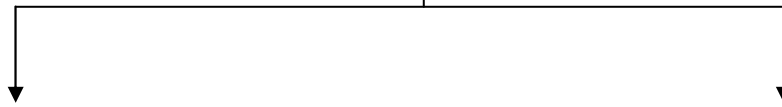
وعند القيام بتحويل أو تغيير في النظام فان ذلك سيؤدي إلى تحطيم هذه العلاقة حيث إن معظم الفاعلين لم يصلوا إلى تحقيق أهدافهم الشخصية لذا يعملون على خلق بعض التوازن في العلاقة بين الفاعل والنسق والفاعل لا يكون لوحده فهناك فاعلون آخرون لهم ادوار يلعبونها وأهداف يرمون إلى الوصول إليها إذن كل الفاعلين يكونون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

وتشكل القسم الأكبر من استراتيجياتهم حسب كزوري فان ضعف الكتابات في مجال التغيير راجع إلى رفض اعتبار إن التغيير شكل اجتماعي ويرى أن الأفراد هم الذين يغيرون وليس وحدهم الذين يتغيرون ولكن يتغيرون في مجموعهم داخل جماعتهم وكجماعة(157)ص46.

إن السؤال الجوهرى الذي يطرح هنا هو: ما هي طبيعة ليس التغيير وإنما نتائج التغيير؟ ويقول ميشال كزوري في تعريفه للتغيير: التغيير ليس مرحلة منطقية للتطور الإنساني وليس لوضع نمط تنظيم اجتماعي أفضل لأنه أكثر عقلانية ، وليس كذلك نتيجة طبيعية للصراع بين الأفراد... التغيير أولا هو تحول في نظام الأفعال(157)ص47.

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

هدف التغيير



التغيير لا يمسه منطقة الحرية التي تراقب أعضاء التنظيم
التغيير يمسه منطقة الحرية التي تراقب أعضاء التنظيم

شكل رقم 02:ردود أفعال أفراد التنظيم تجاه التغيير و التي تختلف باختلاف هدف التغيير(157) ص47.

فإذا كان التغيير لا يمسه منطقة الحرية التي يتحرك من خلالها الفاعلين سيكون رد فعلهم غير مقاوم للتغيير والعكس إذا كان التغيير لا يمسه منطقة الحرية فان هذا التغيير سيواجه بالمقاومة من طرف الفاعلين واصل هذه المقاومة يعود إلى حاجة الفرد إلى امتلاك جزء من السلطة داخل التنظيم لأجل المفاوضات على رهانات السلطة ولأنه لا يوجد تنظيم بدون سلطة ولا يوجد فاعل بدون سلطة والتغيير يمسه قلب التنظيم والفاعلين فيه إذن يمسه قلب الحياة الاجتماعية(157)ص51وعلى كل حال فإن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تمر وهاته المراحل كما يلي:

1.9.2. مرحلة التحذير:

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

2.9.2. مرحلة الإنكار:

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

3.9.2. مرحلة الضعف:

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

4.9.2. مرحلة القبول:

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

5.9.2. مرحلة الاختيار:

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

6.9.2. مرحلة البحث عن معاني التغيير.

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

7.9.2. مرحلة الاندماج:

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

انه بمجرد البدء في عملية التغيير لا يكون الأفراد في نفس المرحلة من مراحل عملية التغيير، وبالتالي لا تفترض أن الجميع سيكونون في نفس المرحلة في وقت واحد، فالأفراد يتحركون بين هذه

المراحل من وقت لآخر وهذا يتطلب من قائد التغيير التحلي بالصبر وإتاحة الوقت الكافي كما يجب عليه استخدام أساليب مناسبة للتعامل مع الوضعيات والمواقف المختلفة.

10.2. مرحلة مقاومة التغيير:

إن أهم مشكلة قد يصادفها القائمين بالتغيير هي مقاومة التغيير من قبل أعضاء التنظيم: أي أنهم يرفضون ما يطلب منهم تغييره ويقول " جيمس اوتول" في هذا الصدد: كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة (60)ص50هاته المقاومة التي تكون أحيانا غير منطقية قد يؤدي إلى فشل عملية التغيير وبالفعل فإن الكثير من محاولات التغيير سنوا الثمانينات والتسعينات قد باءت بالفشل، وق دلت بعض الإحصاءات على إن النسبة من 50، 60 ٪ من مبادرا التغيير التي حدثت في الثمانينات والتسعينات فشلت في تحقيق الأهداف الموجودة من التغيير كما دلت المسوح التي أجريت في أواسط التسعينات على إن ثلثي الجهود المبذولة في محاولة التغيير قد فشلت وهذا بالولايات المتحدة الأمريكية.

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

1.10.2. توقع النتائج السلبية:

من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير لدى العاملين هي:
توقع النتائج السلبية لعملية التغيير أي توقع أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير سوف تتأثر سلبا بذلك التغيير وهذا يرجع إلى عدم وضوح أهداف التغيير لدى الأفراد وفي هذا الموضوع يقول (مانفريد أف أد، ديفرز) في كتابة بعنوان (الحياة والموت على الخط السريع للمدير التنفيذي)
(التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية وفقدان الميزات أو مراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد....)(60)ص21

2.10.2. الخوف من زيادة حجم العمل:

يعتبر الخوف من زيادة حجم العمل من احد الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير حيث أن فكرة التغيير توحى للأفراد بزيادة حجم العمل وبالتالي زادة الجهد المبذول والحصول على عائد مادي أقل.

3.10.2. الخوف من تغيير الأوضاع الشخصية للمؤسسة:

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

1.3.10.2. البعد الرسمي:

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

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

2.3.10.2. البعد النفسي:

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

3.3.10.2. البعد الاجتماعي:

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

4.3.10.2. ضعف الاتصال:

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

5.3.10.2. عدم إشراك الأفراد في خطة التغيير:

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

مقاومة التغيير في الجدول الأتي:(60)ص22

الجدول رقم 04: أسباب مقاومة التغيير (60) ص 19.

- التغيير ليس حالة طبيعية.	- عدم الاتزان
- عليك إثبات إن التغيير سيكون ناقصا	- بلا دليل
- يحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير	- الثبات
- معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور.	- الاكتفاء
- لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب.	- عدم النضج
- الناس تخشى المجهول	- الخوف
- قد يكون التغيير مفيدا للآخرين لكن ليس لنا.	- المصلحة الذاتية.
- لا تعتقد إننا بمستوى التحديات الجديدة.	- ضعف الثقة بالنفس.
- مبهورون من التغيير لذا لا نفهمه ونقاومه.	- الصدمة من المستقبل.
- تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعة وتجميلية وخادعة.	- العبثية
- لا نعرف كيف تغير أو ما ذا تغير.	- نقص المعلومات
- البشر يحبون التنافس ، عدوانيون، جشعون وأنانيون وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير.	- الطبيعة الإنسانية
- شك في قادة التغيير	- الشك
- يبدو التغيير في مطهره جيدا لكننا نخشى إن يأتي.	- الحماسة
- نتائج غير متوقعة وسيئة.	- الغرور
- يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير.	- التفكير الضيق
- الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية.	- قصر النظر
- لا نستطيع إن نرى إن التغيير هو في مصلحتنا الاشمل.	- غش البصيرة
- التفكير الجماعي والحياة الاجتماعية تجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير.	- الأمل الشامل
- لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شيء حسب افتراضات سابقة.	- المشي بالأحلام
- معظمنا يعيش حياة بلا تمنع.	- الاستثناء
- قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا.	- الإيديولوجية
- لدينا نظريات مختلفة عن العالم وقيم متعارضة مع التغيير.	- أنظمة المؤسسة
- يتغير الأفراد لكن الجماعات تبقى.	- التدرج
- الأمور لا تتغير بالوثب (القفز)	

- الأصالة	- من أنت لتشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار.
- التغيير للأقلية	- استفادة الأقلية في المحافظة على الوضع الدائم أكثر مما تستفيد الأكثر من التغيير.
- العزيمة	- لا يستطيع احد أن يأتي بتغيير فعال لصعوبة الأمر.
- الظرفية	- إن دروس التاريخ هي دروس ظرفية وليس هناك ما يمكن إن نبينه عليها لان ظروفنا مختلفة.

11.2. معالجة مقاومة التغيير:

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

1.11.2. التعليم والاتصال:

يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير(55)ص355 ويتم هذا عن طريق عقد لقاءات بين القائمين بالتغيير وأفراد التنظيم، وذلك لشرح هدف وأسباب التغيير والنتائج التي يرمي إليها، وينصح بأن تضم هذه اللقاءات جميع العاملين في المؤسسة ومن بين أكبر الاجتماعات التي قامت في هذا المجال هو الاجتماع الذي عقدته فورد (سنة 1994 حيث اشترك في الاجتماع 2200 عامل وموظف).

2.11.2. المشاركة في التغيير:

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

3.11.2. المفاوضات من أجل التغيير:

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

4.11.2. الإكراه على التغيير:

آخر أسلوب يمكن استخدامه للتقليل من مقاومة التغيير هو الإكراه أي إجبار الأفراد على التغيير وذلك باستخدام أسلوب التهديد والعقاب كالتهديد بخلق احد فروع المؤسسة التهديد بالنقل أو الحرمان من الترقية والمكافآت أو التقديم السيئ للإدارة. وبالرغم من انه الغالب ينظر إلى مقاومة التغيير نظرة سلبية وذلك بسبب تأثيرها على أهداف التغيير والنتائج المرتقبة من عملية التغيير إلا إن هناك من الكتاب والباحثين من يرون بان لمقاومة التغيير بعض الايجابيات منها:

- تؤدي بالفائمين على التغيير من مراجعة وتفحص خطة التغيير. (24)ص296
- يمكن للمقاومة أن تساهم في اكتشاف مواطن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يسبب التغيير وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية.
- تزويد المقاومة الإدارة بصورة واضحة حول وحدة الرأي وتماسك الجماعات حول قضية معينة.
- كما إنها تفتح مجال واسع للمناقشة حول موضوع التغيير وفي الأخير يلخص القول بأن (مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة ووسط التغيير إن تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسببات مقاومة التغيير ودوافعه وأبعاده وان تحرص على اختيار المنهج الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذين سوف يتأثرون بالتغيير. (24)ص297

12.2. العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي:

- هناك عدد من العوامل التي تساعد على إنجاح عملية التغيير وأهمها ما يلي:
- اشتراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته.
- التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه... الخ.
- تطبيق التغيير تدريجيا ما أمكن حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الايجابية او السلبية.
- مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير.
- إجراء تجربة مبدئية على التغيير (Pilot Run) قبل تطبيقه بشكل نهائي. (125)ص319

13.2. البحث عن نماذج نظرية للتغيير التنظيمي:

نظرا لافتقار التراث السوسيولوجي لنظريات جاهزة حول التغيير التنظيمي فان جهودنا نحو البحث عن تلك النظريات قد أسفرت عن العثور على مدخلين نظريين هامين كان لهما إسهاما متميزا في هذا المجال احدهما حديث يفسر التغيير التنظيمي بالرجوع إلى المصادر الأساسية التي تحركه ، أما المدخل الثاني فقد تأسس في السنوات القليلة الماضية محاولا صياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط، بالاعتماد على مدخل التنمية التنظيمية ويفسر التغيير بناءا على توجهات رسمها المخطط

بغرض الوصول إلى نتائج محددة وفيما يلي نعرض هذين المدخلين بشيء من التفصيل كما سيأتي.(54)ص26

1.13.2. المدخل المهتم بالمصادر المحركة للتغيير التنظيمي:

1.1.13.2. المصدر البيئي:

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

2.1.13.2. الأهداف والقيم:

هناك قوة أخرى دافعة للتغيير مصدرها التغيير في الأهداف (Goals) على مستوى التنظيم وكذا التغييرات في القيم (Values) ما هو جيد ومرغوب فيه وكذلك هناك علاقة وطيدة بين كل من الأهداف والقيم فإذا بقيت الأهداف ثابتة فقد تؤدي التغييرات في القيم إلى حدوث تعديلات في السلوكيات، مثلا قد يتغير نظام اللباس الهندام) الرسمي بمرور الزمن حتى يتلاءم مع الظروف المستحدثة في المؤسسة ومع ذلك فإن المظهر قد يصبح أقل أهمية بالنسبة للمؤسسات التي تهتم بالعمل والإنتاج أكثر من الصفات الشخصية، وقد غير الأهداف التنظيمية تحت تأثير عوامل خارجية حينما تتدخل الحكومة وتفرض القوانين التي تكون الغاية منها هي حماية بعض السلع والمنتجات.

3.1.13.2. المصدر التقني:

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

التكنولوجية(54)ص.27

4.1.13.2. المصدر البنائي:

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

5.1.13.2. المصدر التسييري:

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

6.1.13.2. المصدر النفسي الاجتماعي:

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

2.13.2. المدخل المهتم بصياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط:

يسعى أنصار مدخل التغيير المخطط إلى إدخال سلسلة من التغييرات على التنظيمات حيث يكون الغرض من تلك الأنشطة هو تحقيق نتائج ايجابية لفائدة تلك التنظيمات، وبناء على هذا التحديد يطرح هذا المدخل تحديد ثلاثة نماذج نظرية هي: (54)ص28

1.2.13.2. نموذج لوين للتغيير:

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

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

2.2.13.2. نموذج بحث الفعل:

يحدد هذا النموذج التغيير المخطط على انه عملية دائرية حيث يقدم البحث الأول حول التنظيم معلومات لوجيه فعل لاحق وبعد ذلك تقييم نتائج الحركة من اجل إعطاء معلومات أكثر وهكذا... الخ . ويرى أصحاب هذا النموذج بان هذه الدورة المتكررة والمستمرة في البحث والفعل تستوجب تعونا كبيرا بين أفراد المؤسسة وممارسي التنمية التنظيمية، ويعتمد هذا النموذج على جمع المعلومات والتشخيص السابق لتخطط الفعل ثم التجسيد في الواقع وكذلك التقييم الدقيق والجيد للنتائج بعد القيام بالفعل.

ومع أن بحث الفعل قد تم تطوير حتى يكون لديه هذا التركيز النموذجي على التغيير والمعرفة فإنه قد تم تكيفه مع محاولات ممارسي التنمية التنظيمية، حيث أصبح نتيجة إلى التركيز أكثر على التغيير المخطط (54)ص29

3.2.13.2. نموذج التكيفات المعاصرة لرد الفعل:

بعد نموذج بحث الفعل كأساس لأغلب لمدائل المهتمة بالتغيير التنظيمي لذلك فقد تم في الآونة الأخيرة توسيعه ليشمل مختلف البيئات التنظيمية، وفي هذا الإطار تظهر جهود الباحثين والممارسين في مجال التنظيمات نحو تكيف بحث الفعل لتشمل الانتقال من الجوانب الجزئية للتنظيمات إلى الأنساق الكلية وعندئذ يكون بحث الفعل أكثر تعقيدا ولهذا فان دورة بحث الفعل كون منسقة ومترابطة عبر عمليات(01)ص52 تغيير مختلفة تشارك فيا مختلف الأطراف التي تربطها علاقات مصالح بالمؤسسة.

14.2. نظريات التغيير التنظيمي:

1.14.2. النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرجع أصول هذه المدرسة إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها تايلور(1856.1915) إضافة إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين في هذه المدرسة أمثال فايول (1841.1925) بهدف إيجاد معايير علمية تعوض النظرية المرتكزة على المحولة والخطأ خاصة وان قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية رجال الأعمال المسيرين وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة واعتبارها

احد عوامل نمو المؤسسة ونجاحها لذلك اتجه تايلور إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل تايلور.

أوضح تايلور في كتابه هذا بان أسلوب التسيير والإدارة المنتج في المصانع الأمريكية والقيام على مبدأ أساسي وهو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج كما اعتقد بان الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال لهذا جب تدريب ولاختيار العمال لأداء مهامهم على الفضل الطرق والمدروسة عمليا، ولهذا فان تسيير الإدارة والعمل حسب اعتقاد تايلور يجب إن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها فيما يلي: (90)ص22

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصنع على أساس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً وكذلك تركه يدرّب نفسه حسب ما يراه.
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمل ما.
- إيجاد تسلسل رتبي بحيث لكل عامل رئيس واحد.

أما بالنسبة إلى فايول فتنبرز مساهمته في كتابه الذي ألفه تحت عنوان (الإدارة العمومية والصناعية) والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة وبالرغم من انه كان يعالج نفس الموضوع مع تايلور حيث كان يركزان على الدور الذي لعبه الإدارة إلا إن اختلافهما من زاوية الدراسة كان وكما عرضنا سابقا بالنسبة لتايلور فهو ركز على دراسة الإدارة في المستويات الدنيا للتنظيم تحليل الوظائف دراسة الحركة والزمن في حين نجد أن فايول أولى عناية بالعملية التسييرية ذاتها أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا، لأنه اعتبر (الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء تنظيم والجماعات الإنسانية في وان نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها مبادئ)(121)ص141

اعتقد فايول إن التسيير الجيد يرتكز على 14 مبدأ استخدمها في حياته العلمية وهي ذات صفة عامة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات لكن لم يطالب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ وإنما اعتبر التطبيق السليم يعتمد على الخبرة والقدرة على الاستيعاب.

وأهم هذه المبادئ:

تقسيم العمل السلطة والمسؤولية الانضباط وحدة الأمر وحدة التوجيه خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة ، المركزية، تعويض الأفراد.

حاول فايول توسيع نطاق الدراسة لتشمل بناء التنظيم ككل كما انه لا يوجد عدد محدد ممن المبادئ يمكن ان ترفع من أداء الأفراد وإلا يمكننا اعتبار كل الإجراءات التي تحسن من عمل الأفراد إن نطلق عليها مبادئ.

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

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

لم يراعي التوجه التايلوري العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم وبين الإدارة العمال من جهة أخرى وبالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمومي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل(90)ص23

2.14.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ماتت المؤسسات الصناعية المتسيرة وفق المبادئ التايلورية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيابات.(121)ص156

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

إن الحاجات الاجتماعية العمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب وإنما هناك دوافع ذات بعد ببيكوسولوجي.

يستجيب الفرد للمواقف المختلفة من خلال التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

هي من الضروري إن يصاحب التخصص الوظيفي كفاءة في الأداء التنظيمي لوجود إمكانية

المساعدة المتبادلة بين العمال في موقف العمل.(121)ص156

لقد ركزت هذه المدرسة على الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد وجماعات العمل فان
الفعالية في التنظيم مرتبطة ارتباط وثيقا بالحاجات الاجتماعية والفردية للعمال بدلا من ارتباطها بمدى
انضمامهم إلى الهيكلية الرسمية حيث ركزت هذه المدرسة على التنظيم غير الرسمي مهمله في نفس
الوقت التنظيم الرسمي كما أنها تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل إلا بصورة ضعيفة مع المحيط
وينظر هنا إلى التنظيم على انه نظام اجتماعي له وظيفتين اجتماعيتين الأولى وظيفة إنتاجية والثانية
وظيفة الحفظ أي إشباع الرغبات الجماعات وأفراد التنظيم، ولهذا سلكت منحى سلوكيا متحيزا فقد بينت
دراسات كارتن (1950) بان الروح المعنوية الجيدة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة ذلك
إن مردودية الأفراد تكون عالية رغم عدم الرضا.(121)ص157

3.14.2. التيار التكنولوجي:

بالمعنى الدقيق لا يوجد فعلا وحقيقة المدرسة تكنولوجية كما هي في أدب نظريات التنظيم وإنما
مكن استنباط ملامح هذا التصور من خلال الممارسات اليومية والعلمية في التنظيم حيث تؤخذ بعين
الاعتبار التكنولوجيات في طريقة هيكلية وتنظيم المؤسسات ويرى هانت إن مصطلح التكنولوجيا واسع
جدا وعلمي قليلا كمفهوم لذا اقترح استبداله بالنسق التقني والذي يشير إلى مجموعة الأدوات الجماعية
المستعملة في الإنتاج والتي يستمخ من خلال دراسة مرونتها الاختيار الممكن للأعضاء وتعقدتها بصفتها
نسق وتكنولوجيا بالفهم الجيد لهيكلية المؤسسة.(170)ص153

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

- الاستغلال الأمثل للموارد.

- العقلانية التسييرية.

- الاعتماد على التقنيات المتطورة.(03)ص19

كما إن هذا التيار طرح العديد من المشاكل منها فصل العمل اليدوي والعمل العقلي من معارف
ذكاء.... الذي من العامل معقدا وكذا القضاء على الكثير من العادات في العمل كالتفكير والاتصال
وبالتالي خلق لدى الفرد نوع من الإحساس بالرقابة القاهرة ولهذا كان الاعتقاد الكلي على هذا النوع من
التصور الفكري (التيار التكنولوجي) شيئا سلبيا وذلك للأسباب التي سبق ذكرها ولذا اتجه الدراسات
للبحث عن إيجاد سبل للتوفيق والتكامل والانسجام بين الفرد الركيزة أساسية في التنظيم والتقنية كعامل
هام وأساسي لزيادة المردودية والفعالية الإنتاجية وذلك لمواجهة التطورات والتغيرات السريعة التي
يعرفها المحيط ومحاولة التكيف مع هذه الظروف لخلق مناخ داخلي يتميز بالاستقرار ولهذا ومن اجل
ذلك ظهر الاتصال كأداة فعالة لمواجهة مثل هذه التحديات ولذا فان الدراسات التي تناولت موضوع

الاتصال في التنظيمات من حي العلاقة بين نظام الاتصال والكفاءة التنظيمية والأداء أدت إلى إبراز الاتصال كأداة للتسيير يظهر دور الفرد في التنظيم ويحقق التفاعل والتلاؤم بين وحدات التنظيم بجميع مستوياته الهرمية وذلك بإشراك الأعضاء في وضع الأهداف في الميدان.(03)ص25

15.2. عملية التغير محددًا ثقافياً:

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

بهذا فان عملية التغيير الثقافي للمنظمة تحتاج إلى استخدام فريق لانجاز الأهداف التنظيمية وتحقيق انجاز الأداء والعمل المطلوب بكفاءة يتجسد في صفات بناء تنظيمي اجتماعي يعب بكفاءة وفعالية عن قدرة جماعية للفعل الاجتماعي في إحداث التغيير الثقافي المرغوب بنسق تفاعلي كمحرك لإنتاج ضوابط وقواعد تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.(152)ص34

خلاصة الفصل:

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

الفصل 3 الأداء و تقييم الأداء

تمهيد:

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

1.3. مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لمهامهم وبحسب التقييم قضاء فترة زمنية تسمح بتقييم أداء العاملين والموظفين من خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى كنظام تقييم الكفاءة أو نظام تقرير الكفاءة أو تقييم العاملين. (110)ص204
كما تعتبر نظام يسمى مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد ونتائجها من خلال فترات زمنية محددة معروفة، يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهة ونشاط وسلوك الفرد وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى. (142)ص191

كما تشير أيضا إلى " إرادات مكافأة العاملين فيها وبعدها لأدائهم السليم كما يستفاد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين". (172)
ولقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة من التطور والتعديل للزيادة في الأجر وتحقيقها لأهدافها، ثم تطورت لتصبح أداة فعالة للمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد من اجل تصميم البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءتهم وتحديد أدائهم، وبالتالي أداة فعالة لتقييم إدارة المنظمة لكفاءة برامجها الخاصة بالتنمية الإدارية بصفة عامة.

2.3. مكونات وأنواع الأداء:

1.2.3. مكونات الأداء:

تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام فتفاعل مكونات الأداء تقين لنا مستوى أداء الفرد لذا سوف نتطرق لكل عنصر على حدى.

1.1.2.3. كمية الجهد:

وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة(38)ص13 وكمية الجهد تحددها إدارة الموارد البشرية لكل موظف حسب مهارته وقدراته العقلية والجسمية وكذا دافعيته التي تؤهله لشغل المنصب وعلى الإدارة الاحتفاظ بالقدرات وتوجيهها لما يحقق أهدافها وينقسم هذا الجهد إلى ثلاثة أقسام هي: الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهد الذهني.

2.1.2.3. نوعية الجهد:

هي مدى مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة فقد يكون الأداء أو الانجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة (38)ص13لذا فكمية الانجاز تعتبر مهمة بهذه ليس بقدر ما تهتمنا نوعية وجودة الجهد المبذول ومستوى الدقة.

فنوعية الجهد تشير إلى « مستوى الدقة والجهد الذي يساعد على تحليل وفهم تقدير المستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه» وكذا كفاءة الفرد لتنفيذ المهام من خلال فترة زمنية محددة ودرجة خلو الأداء من الأخطاء.(72)ص50

3.1.2.3. نمط الانجاز:

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

2.3. أنواع الأداء:

1.2.3. مجموع النشاطات الروتينية:

والتي تتميز بكونها نشاطات متكررة وإنها تؤدي جهد أدنى من التفكير(38)ص31 كما إن لها حولا جاهزة ومتفق عليها يؤديها اغلب الأفراد بنفس درجة النجاح.

2.2.3. مجموع النشاطات المتعلقة بحل المشاكل:

وتتمثل في الإجراءات التي يتخذها العامل لمواجهة المشاكل وحلها وهذه الإجراءات تتطلب قدرات ومهارات عالية نسبيا وتكون هذه المشاكل عادة لا تملك حلول جاهزة وتتميز بأنها غير متكررة فهي تتطلب الخبرة المهنية والدراسة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهد كبير.(38)ص32

3.2.3. مجموع النشاطات الإبداعية:

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

- تتطلب وقت وجد كبير.
- مهارة عالية وخبرة كبيرة والتحكم في المعرفة.
- لا يستطيع كل فرد انجاز هذه النشاطات بنجاح وذلك لعدم توفر القدرة على الإبداع والابتكار.(38)ص33

3.3. خصائص وأهداف التقييم:

1.3.3. خصائص التقييم:

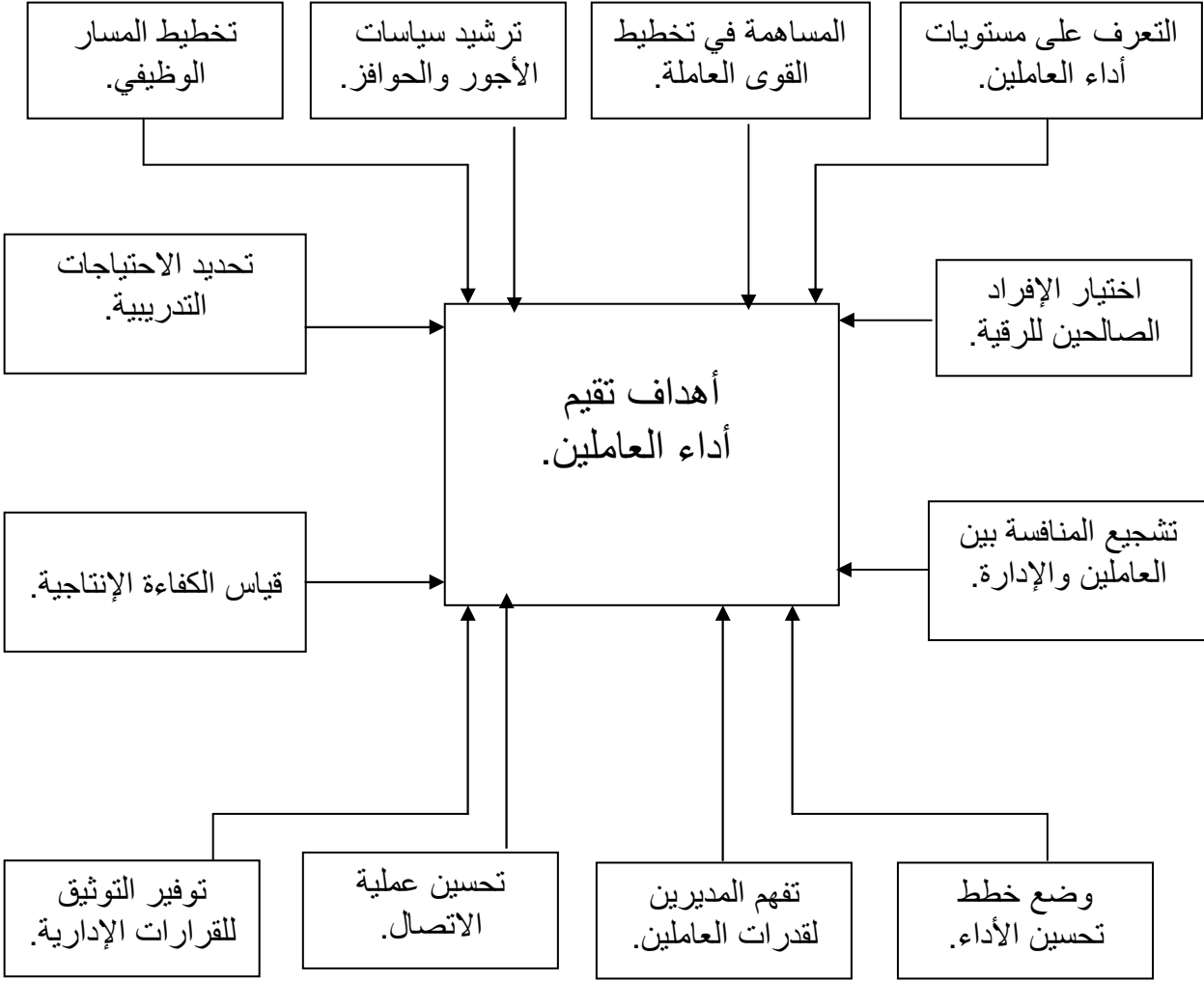
- تميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:
- الهدف أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.
 - الثبات أي إن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا أي استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.
 - الحساسية أي قدرة الأداء على التمييز.
 - الشمولية أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
 - الموضوعية أي أنها تتجنب الذاتية.
 - البساطة أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط.(18)ص63

2.3.3. أهداف تقييم الأداء:

ويمكن ذكر أهم أهداف تقييم الأداء على النحو التالي:(82)ص545

- قياس كفاءة أداء العاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.
- تحديد القدر اللازم من التدريب وتسهيل مهمة تقسيم البرامج التدريبية.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الانفصال.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية للأفراد الصالحين.

- إمداد العاملين بالتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا.
- تسهيل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات. (21)ص88



شكل رقم 03 : يوضح أهداف تقييم أداء العاملين (37) ص 482 .

4.3. محددات وطرق قياس الأداء:

1.4.3. محددات الأداء:

يختلف أداء الأفراد بعضهم ببعض باختلاف العناصر التي حدد مستوى أدائهم والإمكانات التي تتوفر لديهم والتي تتمثل في: الدافعية، القدرات والمهارات ، إدراك الدور والمكانة.

1.1.4.3. الدافعية:

تعود كلمة الدافعية في الأصل إلى الكلمة اللاتينية أي يحرك أو يدفع ثم أخذ (37)ص482 المعنى يتسع ليتمحور حول رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وعليه يظهر أن الدافعية تمثل القوة التي تحرك وتسير الفرد من أجل تأدية العمل، فالدافعية تعبر عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة خارجية. وتعتبر الدافعية المحدد الرسمي للأداء إذ تعبر عن الرغبات والحاجات التي تشير وتوجه سلوك الفرد نحو اتجاه أو هدف معين كما تمثل نتائج لعمليات داخلية أو خارجية تثير حماس وإصرار الفرد لقيامه بعمل معين وتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال مزاولته لمختلف أنواع السلوك كما أن الدافعية ذات طابع قصدي أي أن العامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فإن ذلك يكون بناء على اختياره وبالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي. (107)ص639

2.1.4.3. القدرات والمهارات:

الإمكانيات التي تتوافر لدى الأفراد ويتفوقون فيها بحيث تؤهلهم لشغل الوظيفة والاستمرار وفقا لما تتطلبه تلك القدرات أو الكفاءات.

« إذ يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له» (115)ص125

3.1.4.3. إدراك الدور و المكانة :

هو الاتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل ، فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامها تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة . (88)ص198

فمفهوم الدور و المكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك : " وهو عامل أساسي في تحديد عملية تحول الجهد إلى أداء حسن . وذلك لان التحديد الخاطئ للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن هدفه الأساسي مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء ولهذا السبب فإن تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب". (88)ص201

إن المكانة الرسمية للفرد تحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة، إنما مكانته الوظيفية فتحدد بطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به، حيث إن رغبته في الحصول على مكانة عالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه. (38)ص43

إن اهتمام الفرد الرائد بمكانته في المنظمة يؤدي إلى ما يسمى بقلق المكانة وسببها الخوف من فقدان المكانة الحالية، وبطول الوقت يؤثر على مستوى أدائه سلبيا وكلما زاد قلق الفرد على مكانته زاد التأثير السلبي على فعاليته. (38)ص44

محددات الأداء:

جدول رقم 05 : يمثل محددات الأداء (38) ص 45.

الدافع الفردي عن العمل	مناخ العمل	الرضا الاستيلاء العام عن العمل	القدرة	الأداء
قوي	مشبع للحاجات	رضا العامل عن العمل	عالية	مرتفع
قوي	غير مشبع للحاجات	شعور محايد عن العمل	عالية	فوق المتوسط.
ضعيف	شبع للحاجات	شعور محايد عن العمل	عالية	فوق المتوسط.
قوي	شبع للحاجات	رضا العامل عن العمل	منخفضة	متوسط.
ضعيف	غير شبع للحاجات	استياء العامل من العمل	عالية	متوسط.
قوي	غير مشبع للحاجات	شعور محايد من العمل	منخفضة	اقل من المتوسط.
ضعيف	مشبع للحاجات	شعور محايد من العمل	منخفضة	اقل من المتوسط.
ضعيف	غير مشبع للحاجات	استياء العامل من العمل	منخفضة	منخفضة.

4.1.4.3. نظام محددات الأداء:

يعبر هذا النظام نموذجا متكاملًا يصلح لشرح محددات الأداء بصورة شاملة ويرجع هذا التكامل إلى عاملين وهما، تحديد محددات الأداء وإيضاح طبيعة التفاعل بينهما (77) ص 82 ، ومصلة التفاعل بين دافع الفرد على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

2.4.3. طرق قياس الأداء:

1.2.4.3. فهوم قياس الأداء:

تعد عملية قياس الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة « في طريق القياس تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تقدمها سواء كانت سياسات استقطاب أو سياسات التدريب التطوير والمتابعة لمواردها البشرية» (06) ص 320 حيث أن عملية قياس الأداء للفرد أو العامل يمكنه من التعرف على نقاط الضعف والقوة، فيعممه إلى تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتعتبر هذه العملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة أو الرئيس إلى آخر موظف، ويشير قياس الأداء إلى الحصول على حقائق وبيانات تحدد عن الأداء بحيث « أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطاء قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك العامل من خلال قيامه بالعمل» (36) ص 179 أي تقدير مستوى كفاءة العامل الفنية ومدى استعداده لتحسين وتطوير الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.

2.2.4.3. أهمية قياس الأداء:

- اختيار العامل المناسب لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلات وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- مساعدة العمال على تنمية قدراتهم ومهاراتهم واستعداداتهم.

- الزيادة في الرضا عند العمال على عملهم بحيث قياس الأداء يعطي للعامل بيانات تحدد أداءه إذ يتعرف على نقاط الضعف والقوة... وهذه المعرفة تحقق له خلال اتصاله مع نظرائه من العمال. (79)ص154

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

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

- تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالاتصال فيما بينهم لتحديد الأهداف المرجوة شكل مشترك ويتم العمل سوية بين الاثنين مما يؤدي إلى تعميق العلاقة بينهما ويخلق الشعور بالثقة إذ يحسون أنهم يعملون في فريق واحد، وينعكس هذا التحديد المشترك للأهداف لأنه سيتولد لديه شعور بأنه يحقق ذاته من خلال تحقيق الأهداف المحددة وهذا بالاتصال مع غيره والاشتراك معهم فقد تساهم مشاركة الرئيس ومسئوليهم في تحقيق الرضا والمسؤولية، فيدفعهم ذلك إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص. (36)ص179

- تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتنبؤ بالأداء المستقبلي حيث إن قياس الأداء يقوم أساساً على توجيه وتطوير أداء المرؤوسين وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء العمال وهذا ما يسمى بالتخطيط للأداء المستقبلي. (38)ص34

3.2.4.3 طرق قياس الأداء:

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

- قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي.

- قياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي.

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

- دراسات العمل:

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

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

- يجب أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوي القدرات والمهارات.
- يجب أن يكون الأفراد موضع الدراسة مناسبا فكلما قل العدد كلما كان من العسير الاعتماد على صدق النتائج والعكس صحيح.
- أن تتم الدراسة على فترات زمنية طويلة نسبيا حتى يتمكن تخلص النتائج من المؤثرات العارضة والتي قد تؤثر على الأداء.
- أن تتم الدراسة تحت نفس ظروف العمل العادية.
- أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز مادية عادية تربط بمعايير الأداء النمطية المتوقع الوصول إليها وتأكيد هذه الحقيقة للعاملين.

- الإحصاءات الداخلية:

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

- جمع البيانات في فترة زمنية محدودة نسبيا.
- تغطية النقائص وتفصيل البيانات من الشوائب المقلقة بظروف العمل غير المادية.
- تحليل البيانات تحليلا صحيحا وسليما باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.
- تقييم النتائج تقييما موضوعيا قبل استخدامها.

- الإحصاءات الخارجية:

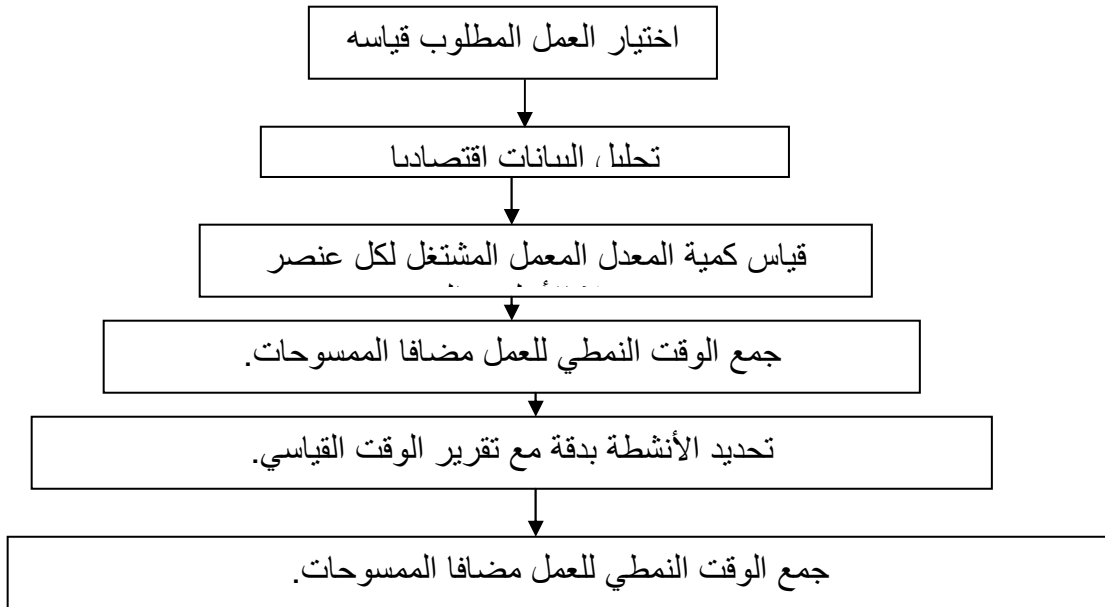
إذا لم تتوفر للتنظيم الإحصائيات الداخلية المطلوبة لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات المتعلقة به، فإنه يمكن الاعتماد في هذه الحالة على بعض المؤثرات الإحصائية الخارجية والمتعلقة بالتنظيمات المماثلة، بحيث انه حتى في حالة وجود وتوفير الإحصاءات الداخلية، قد تلجأ الإدارة إلى مقارنتها

بالإحصاءات الخارجية لمنظمات الأخرى الرائدة في مجال النشاط الاقتصادي المحدد حتى تكون مقاييس الأداء أكثر جدية وفاعلية. (38)ص35

هذا بالنسبة لأساليب قياس الأداء النمطي إنما الأداء الفعلي فيشمل المنظمة المتوسطة على مقياس الأداء حيث إن ارتفاع الأداء عن هذه المنطقة دليل على إن الأداء جيدا وممتاز وإذا انخفض عنه فهذا دليل على ضعف وقصور في الأداء كما هو موضح في الشكل الآتي: (90)ص37

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

نموذج يمثل مقياس الأداء



شكل رقم 04: يوضح كيفية وضع مقاييس الأداء (105) ص368.

إن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج جيدة وإيجابية لإنتاجية العمل، إذ يلتزم على القائمون بعمليات القياس المختلفة دراسة الكيفية الصحيحة من أجل تحقيق الهدف المطلوبة. ويوضح الشكل أعلاه خطوات قياس الأداء أو العمل والمراحل الضرورية التي لا بد من إتباعها. « إذ لا بد من الاختيار وتسجيل البيانات واختيارها انتقادا وقياس كمية العمل المستعملة باستخدام احد تلك الطرق لقياس العمل» (105)ص368

وهناك عدة نقاط هامة يجب أن تراعى عند عملية القياس:

- يجب أن تكون خطة العمل واضحة لجميع المشاركين في هذه المجموعة.
- كذلك يجب أن يكون وضحا لديها وبشكل تفصيلي طريقة عمل المؤسسة.

- ضرورة تسهيل الاتصال بين أعضائها.
- ضرورة أن تضم هذه المجموعة ما يمكن من الخبرات اللازمة لإتمام عملية القياس.
- يجب اختيار عناصر المجموعة اختياراً دقيقاً. (172)
- وسائل القياس:

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

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

قياس الاتجاهات:

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

القياس الرمزي:

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

5.3. معايير وأهداف الأداء:

1.5.3. معايير الأداء:

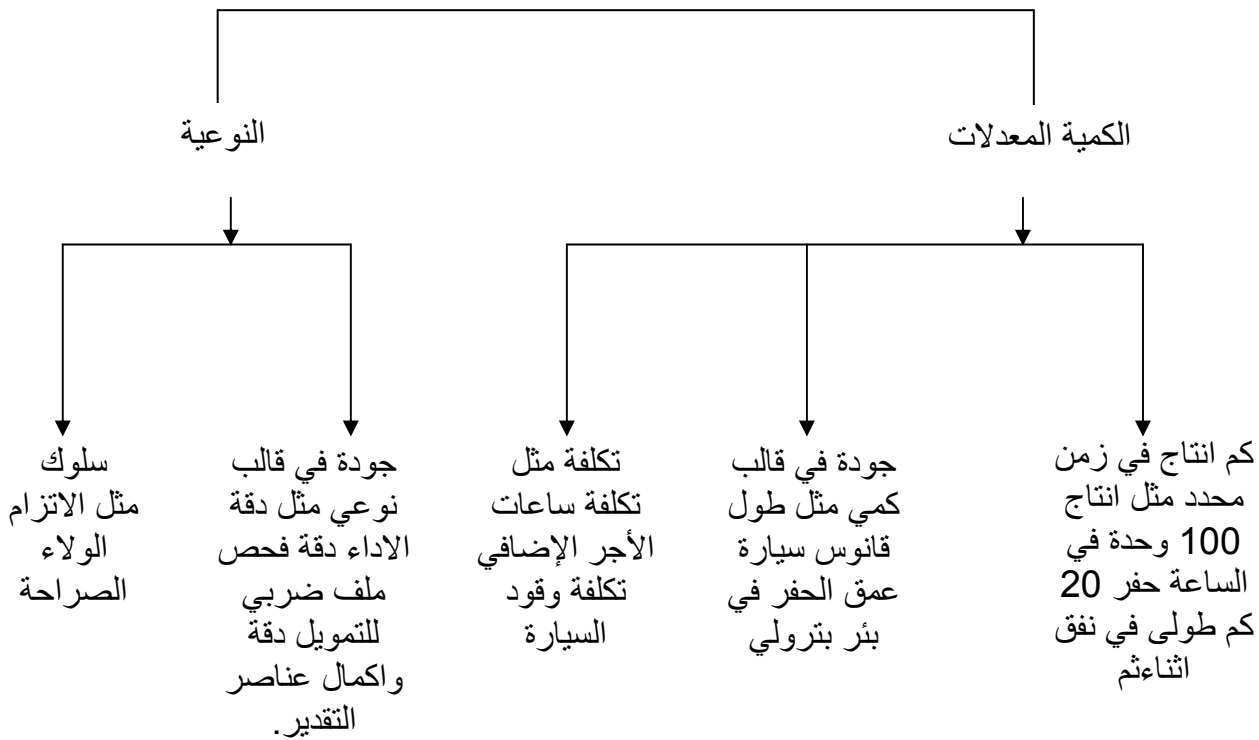
تساعد معايير الأداء على تعريف العاملين والموظفين بالمنظمة بما هو مطلوب منهم بخصوص الأهداف الموجودة وهذا بحصول الرؤساء على أداء مرضي، بحيث تكون هذه المعايير معدة مسبقاً كما أن المسؤول يقوم بتقييم كل عاملو تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1.1.5.3. الصدق في القياس:

عندما يجري تصميم المقياس فإنه يجب التأكد من أحد الجوانب التي يحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفعالية والكفاءة المطلوبين لأداء العامل لعمله، وإن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها الأداء الكافي للعمل. (94)ص90

وهناك حالتان يكون بينهما القياس غير صادق وهما كالتالي:

- في حالة عدم احتواء القياس على العوامل الأساسية في الأداء وهنا يكون خطأ يعرف بقصور الأداء أي عدم احتواء الأداء على جوانب مهمة.
- في حالة احتواء القياس على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا يعتبر خطأ يعرف بتلوث القياس. (77)ص180
- أي أن المؤثرات الخارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل، ولهذا لا يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية قياس الأداء.



شكل رقم 05: يوضح تصنيف معايير الأداء (62) ص 388.

2.1.5.3. الثبات:

يشير الثبات في القياس إلى: « حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون الأداء مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة. » (18) ص 51

3.1.5.3. التمييز:

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

4.1.5.3. الموضوعية:

على الرؤساء أو المشرفين عند قيامهم بعملية قياس الأداء أن يتجنبوا الذاتية في التقييم والتي غالبا ما لا تكون نتيجة أو سبب القرابة والصدقة والعاطفة وغيرها من الأساليب الأخرى التي تجعل عملية القياس بعيدة عن الموضوعية وهذا ما يسمى بالتحيز الشخصي.(18)ص51

2.5.3. أهداف الأداء:

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

1.2.5.3. مجموعة الأهداف الروتينية:

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

- التكرار.
- تأدية هذه الأهداف دون تفكير.
- يؤديها اغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا ومهما اختلفت قدراتهم.
- تحتاج إلى المهارة والخبرة.(38)ص35

2.2.5.3. مجموعة الأهداف المقلقة بحل المشاكل:

من خصائص هذه الأهداف:

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

3.2.5.3. مجموعة الأهداف الخلاقة:

- من خصائص أهداف هذه المجموعة ما يلي:
- تتطلب حدا أقصى من الوقت والجهد.
- تتطلب حدا أقصى من المهارة والمعرفة والخبرة العالية.
- لا يستطيع كل فرد انجاز هذه الأهداف بنجاح وذلك لعدم توفر القدرة على الابتكار والاختراع.
- تتطلب هذه الأهداف قدرة علمية عالية لانجاز الأعمال إذ ليس بإمكان أي فرد في المنظمة تحقيق هذه الأهداف فالفرد الذي توكل إليه مهمة القيام بهذه الأهداف يتميز بمواصفات خاصة إذ يجب أن تكون

لديه القدرة على اكتشاف طرق وأساليب جديدة وفعالة تخدم المنظمة، وهذا يتطلب من الفرد مهارات وطاقت وإمكانيات فردية وعلمية فائقة للوصول إلى الهدف المطلوب بشكل جيد وأداء حسن وبالتالي أداء المنظمة.(38)ص35

6.3.العوامل المؤثرة في الأداء ومعوقاته:

1.6.3.العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل نابعة من ذاته أو من المحيط الوظيفي الذي يعمل فيه وتعمل هذه المؤثرات جميعها وبدرجات متفاوتة حيث تتفاعل فيما بينها مؤثرة بذلك على أداء الفرد. وتظهر أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

1.1.6.3. عوامل متعلقة بالموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات واستعدادات.

2.1.6.3. عوامل متعلقة بالوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.(38)ص34

3.1.6.3. عوامل متعلقة بالبيئة: ويقصد بالبيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

4.1.6.3. العوامل الأساسية للأداء الايجابي:

تتمثل أهم عوامل الأداء الايجابي فيما يلي:

1. التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهمة واللازمة للقيام بالعمل مثل طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد انجاز هذه المهمة وموقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة نوعية معايير ومقاييس العمل.

2. الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ العامل المحدد في عمله ويتم توجيهه ونصح المقصر المهمل.

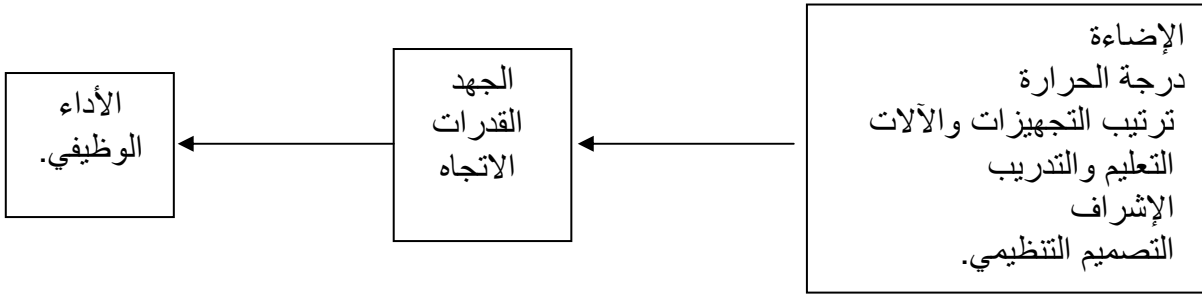
3. دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطيع العامل أو الموظف القيام بما أكل له من أعمال شل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب أو أية معوقات أخرى.

4. التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال حيث إن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعملهم في السنوات القادمة.(172)

2.6.3. معوقات الأداء:

تتمثل أكثر عوائق الأداء شيوعا فيما يلي:

- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون بين الأفراد وتأثير نمط الإشراف، الحرارة، والإضاءة.
- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.
- نقص في الطلبات على وقت الفرد أو العكس.
- نقص التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لقدرات الفرد.



شكل رقم 06: مساهمة العوامل المادية وغير المادية في الأداء الوظيفي (151)ص76.

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

ويبقى الجانب المادي عاملا واحدا من عوامل أداء العمل، إذ يتوقف الأداء في المنظمات على

مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية حيث يمكن توضيحه في العلاقة التالية: (31)ص211

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

7.3. سلوك الأداء:

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

إن سلوك الأداء أيا كان الفرد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون سلوكا

مستترا ضمنيا فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجا مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله أو مثل التصرفات الظاهرة لرجل ففي مقابلته للعملاء.(73)ص34

فالأداء يرتبط إذا بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.(90)ص111

8.3. أنواع و مستويات التقييم و شروط نجاحه :

1.8.3. أنواع التقييم : للتقييم نوعان : تقييم نوعي و تقييم كمي .

1.1.8.3. التقييم النوعي : يعتمد على كتابة انطباعات و صفة لواقع المؤسسة حيث يقوم المشاركون في التقييم يملأ النموذج الخاص إنما بمفرده أو عن طريق مقابلة شخصية معه يجيب خلالها عن التساؤلات .

2.1.8.3. التقييم الكمي : ويعتمد على أرقام إحصائية و قياسية تدل على واقع المؤسسة ، إذا يقوم المشارك في التقييم يملأ النموذج الخاص بمفرده . وتحتوي الاستبانة على نفس الأسئلة و لكن شكل تفصيلي أكثر ومضاعفة صياغة يمكن قياسها ، إذا أن إتمام كل سؤال ذاك درجة تبدأ (1 ، 5) .(84)ص190

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

1.2.8.3. تقييم الأداء الذاتي : ذلك معرفة المسئول عن مركز المسؤولية الخاصة به ، وتصحيح أخطائه ، وتحيط مستوى أدائه.

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

3.2.8.3. تقييم أداء الأنشطة : ويتم ذلك بواسطة الإدارة العليا للتعرف على مدى جودة أداء الأنشطة و إنجاز مهام مختلفة للتعرف على مدى كفاءتها و فعاليتها في المساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة (154)ص95

3.8.3. شروط نجاح عملية التقييم :

يجب توضيح الأهداف و الإلمام المكلف بها من يراد تقييمها .

يجب دراسة و ملاحظة كافة العناصر المتعلقة بالشخص المعنى بالتقييم و التي تحديدها بدقة و ذلك وذلك في عملية التقييم .

- مراعاة تكرار عملية التقييم ومراعاة تنوع عناصر التقييم حتى تشمل كافة الجوانب الشخصية المعنيين.

- ارتباط عملية التقييم بفكرة التقييم من اجل الإصلاح والتطوير وتحسين الأداء(151)ص93 وليس كأسلوب لمنع الحوافز والمكافآت.

9.3. أساليب وطرق تنمية فعالية تقييم الأداء:

1.9.3. العوامل المؤثرة في عملية التقييم:

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1.1.9.3. خصائص المشرف: ويعني بها الخصائص الذاتية والتي تؤثر على عملية التقييم التي يقوم بها كالأفكار المسبقة حول الفئات المعينة من العمر أو التحيز ضد الشباب وغير ذلك من الاتجاهات والخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا على عملية التقييم.(13)ص380

2.1.9.3. خصائص المقيم: فقد يتأثر المقيم إثناء تقييمه للموظفين شلا: بعض الخصائص الجسمية والسلوكية لهؤلاء أو التأثير بالمظهر الخارجي والهندام الجنس، السن، المستوى الثقافي وغيرها.

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

4.1.9.3. أداة التقييم: فقد تؤثر أداة التقييم، المستعملة اذ وجد شلا التقييم بالمقاييس الترتيبية فقد يؤدي إلى الشامل في التقييم.

5.1.9.3. تطوير المقياس: يعي تطوير المقياس مدى مشاركة المقيم في وضع أداة للتقييم أو المقياس الذي تبنى عليه عملية التقييم.

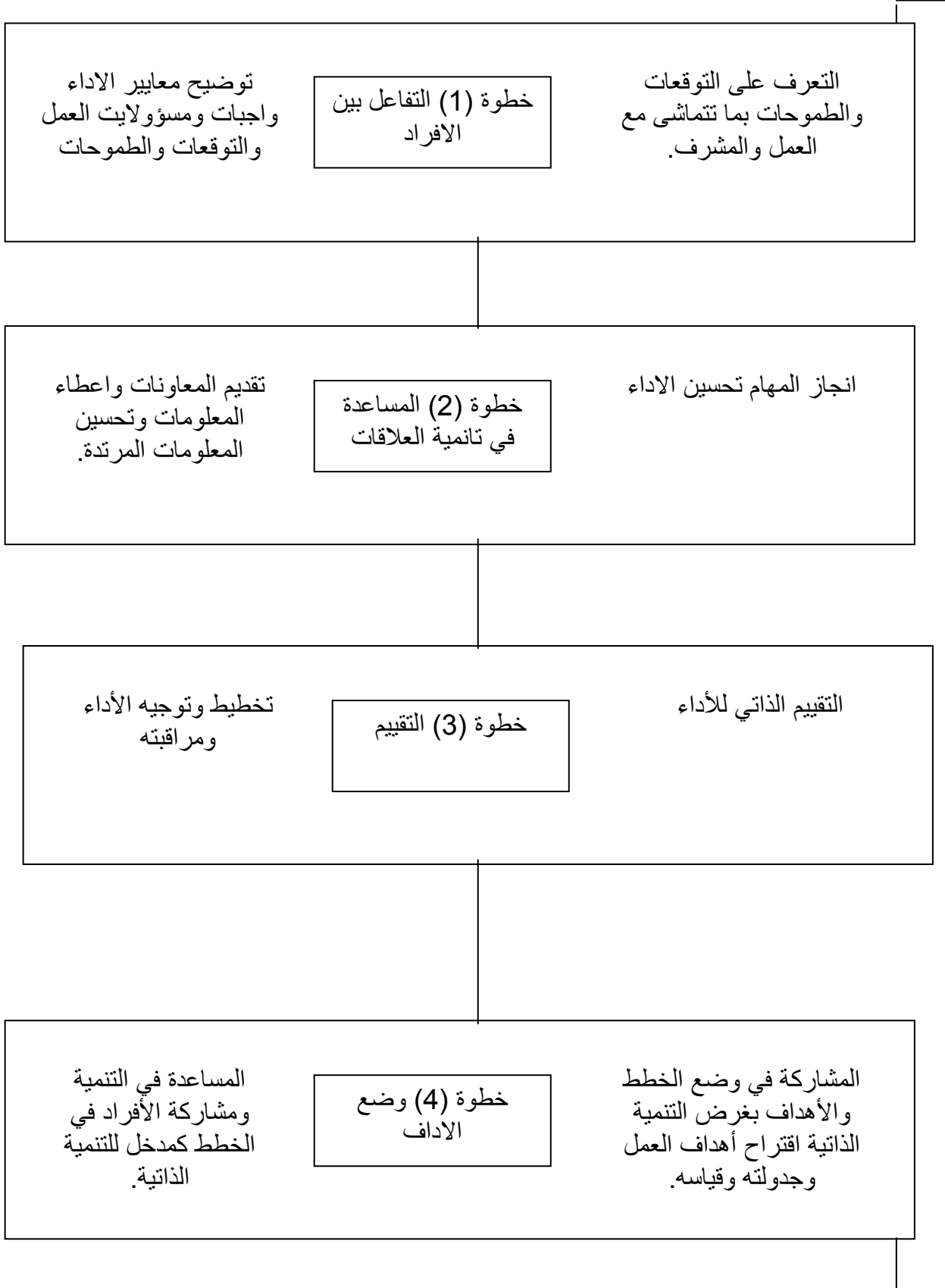
6.1.9.3. سيرورة التقييم: تغلق ببعض العوامل المرتبطة بسيرورة التقييم كحدوث عملية التقييم مدة واحدة في السنة أو استغراق عملية التقييم لمجموع نصف النشاطات السنوي أي ترتبط بالوقت الزمني لعملية التقييم.

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

2.9.3. أساليب وطرق تنمية فاعلية تقييم الأداء:

- تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقنيات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.
- تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.

- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.(36)ص380



شكل رقم 07: نموذج لعملية تقييم الأداء(36) ص390.

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

انطلق اتجاه أول من تفسير السمات البيانية والعمليات الاجتماعية المميزة للتنظيمات كموضوع لاهتماماتهم ومال اتجاه ثاني إلى الإتمام بسلوك الفرد داخل سياق التنظيم والنظر إلى التنظيم باعتباره بيئة لها أثرها على العمليات السيكلوجية كما تنعكس على سلوك الأفراد وركز اتجاه ثالث على التنظيم باعتباره وحدة للدراسة ووحدة في نسق العلاقات الأكبر ويتجه فيه البحث إلى دراسة العلاقة بين تنظيم معين والبيئة الثقافية أو التنظيمية التي يوجد فيها. (22)ص37

واسهم في الاتجاه السلوكي بمجموعة من علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيون الذين بادروا بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم بإسنادها إلى القواعد الرسمية والقيم السائدة في المجتمع متبينة فكرة النسق ودراسة الوازن في النسق الذي يستند على ممارسة ميكانيزمات الضبط الاجتماعي المتمثل في نظام المكافآت وقواعد الجزاءات المحققة للانتقال بين أعضاء الجماعة استنادا إلى هذا الإطار حاولت الدراسات الكشف عن بعض جوانب السلوك التنظيمي وقدم كل من إسهامات في نظرية التنظيم مستندين إلى دراسة التفاعل الاجتماعي والتأكيد على ضرورة دراسة نظرية التنظيم لعواطف الأفراد ونشاطاتهم للتعرف على مدى تأثيرها في نشاطاتهم وأدائهم في العمل، ومع تطور علم النفس اتجهت الدراسات النفسية الاجتماعية للتنظيمات إلى دراسة أعضاء التنظيم أخذة في اعتبارها الحاجات والدوافع الشخصية للأفراد. (34)ص127

1.10.3. النظرية السلوكية:

أشار ريتشارد سكوت إلى كل من العمال والمديرين والعملاء بمفهوم المشاركين الذين تربطهم علاقات متباينة بالتنظيم ويشار كون فيه مقابل ما يقدمه لهم من إغراءات مادية مباشرة وغير مباشرة ولفهم سلوك الفرد المشارك في التنظيم يتطلب كشف ومعرفة الجماعة التي يسعى إليها كميّار لتحديد سلوكا ته ودوافعه داخل التنظيم. (22)ص69

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

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

للنظام الثابت وركز جريجوز على خلق الظروف التي تحقق إشباعا للحاجات والأهداف وتحرك حماس الأفراد كمبدأ يصف اتجاهها جديدا في دراسة القيادة داخل التنظيم.(66)ص171

بينما اتجه ديفيد أمري إلى صياغة إطار تصوري يؤكد طريقة في القيادة الإدارية تمد بالوسائل العملية الفعالة تساهم في بلوغ أهداف التنظيم والعمل والأفراد معتبرا قيم الأمن والإسهام والشعور بالانتماء في مواقف العمل وكما كان الإسهام في أهداف المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانجاز المسؤوليات، ترتب عنه إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات ورفع مستوى الإنتاجية والأداء.(66)ص174

الاتجاه التعاوني:

يرى شيستر برنارد في هذا الاتجاه إن التنظيم نظام لأوجه النشاط التعاونية المشتركة في تحقيق أهداف معينة وتعمل الإدارة على تحديد هذه الأهداف والموارد والمجهودات الضرورية ، ويركز برنارد على عملية الاتصالات ومدى أهميتها في تحقيق التعاون من خلال التشجيع والترغيب استنادا على المعنويات والحوافز التي يقدمها المشروع للعاملين مقابل مساهماتهم فيه.(66)ص174

2.10.3. النظرية البيروقراطية:

يعد ماكس فير في نظر علماء التنظيم أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة في التنظيمات ويعود ذلك لامتيازها بالاتساق المنطقي والصدق على مستوى الواقع الإغريقي.

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

والتحليل للوصول إلى صياغة نماذج مثالية استعان بها فير في وضع تصنيفات للفعل والعلاقات الاجتماعية والجماعة.(22)ص40

خلاصة الفصل:

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

الفصل 4 القيادة و الأداء

تمهيد:

يستدعي تحقيق رغبات الأفراد وتحقيق حاجاتهم إنشاء المنظمات باختلاف أنواعها وأنماطها ويتطلب أداء وظائف هذه المنظمات التخطيط للجهود الفيزيائية والذهنية المنسقة والمتكاملة لاعتبار السلوكيات التنظيمية اجتماعية بطبيعتها وضمان التسيير الفعال للجهود الإنسانية وتوجيه السلوكيات التنظيمية وفق سياسات المنظمة وإستراتيجيتها التي تهدف من خلالها بلوغ الأهداف المشتركة عن طريق الاتفاق حول القيم الأساسية للعمل، والتي تحملها ثقافة المنظمة وعليها يتم بناء الاستراتيجيات والسياسات. بذلك تصبح المنظمة كيانا اجتماعيا يعتمد فيه الحراك على عناصر وعوامل ببيكوا اجتماعية ثقافية وكذلك عوامل فنية كرونولوجية حيث يتطلب تشغيلها توفر القدرة المعنوية والفنية والاجتماعية النفسية في تسيير والتطلع مع ما يتماشى ومتطلبات البيئة التي تتواجد فيها المنظمة وتحدد حيويتها.

1.4. القيادة و الأداء في التنظيم:

تأسست المنظمات الجديدة للعمل في القرن 19 وخضع تسيير العمال وإدارة العمل إلى السلطة الرسمية في تنظيمات ميراركية تقدر حق القيادة الشرعية والقانونية للرؤساء. وفي منتصف القرن 20 امتزاج مفهوم القيادة في المنظمة بالحق الشرعي، في إصدار الأوامر وطاعة الأفراد لها (166)ص401 مع إقصاء أهمية العنصر البشري في عملية العمل وانحصر تمرکز السلطة بيد فئة التملك الدارية، بمجال العمل والاقدمية فيه أعطيت لنفسها حق إدارة العمل وتسييره مما يفرض على الطرف الثاني (العمال) الاحترام والخضوع كما جرى اعتقاد إن الإنسان يميل إلى التكاسل، وذهبت المدرسة التقليدية في افتراضاتها إن الجنس البشري والعامل على وجه الخصوص:

- يميل إلى الكسل وعدم حبه لتحمل المسؤولية.

- يفضل إن ينقاد ويخشى العقاب.

- مادي بطبيعته. (32)ص49

وأدت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية إلى انتشار التصنيع وتزايد اليد العاملة وتجمعها في المصانع وتغير الواقع الاجتماعي للمنظمات ، ومن أجل تحقيق الأداة ورفع الإنتاج أصبح من وظائف القيادة الاهتمام بالعامل ورد الاعتبار له كإنسان ، وبعد التأثيرات التي خلقتها نظرية العلاقات الإنسانية في المنظمات وتجارب الهاوثورن اتجهت القيادة إلى رفع الروح المعنوية والسعي إلى تحقيق الرضى

المهني لدى الأفراد بعد إن أدركت إن الطاقة البشرية أهم عنصر في الأداء ورفع الإنتاج.(104)ص161 واتجهت المنظمات الواعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية وأداة الموارد البشرية والإتمام بالعامل مع مراعاة جوانبه النفسية والاجتماعية لدفعه إلى الأداء المرغوب فيه، وفي مواجهة المنافسة التي يفرضها النظام الاقتصادي العالمي الجديد تتجه المنظمة إلى أفاق تكوين القادة والأفراد العاملين مع، لاهتمام بمحيط العمل واعتراف المستويات، الميراركية لمبادرات الأفراد الحديثي العهد في المنظمة.(28)ص29

2.4. عناصر القيادة:

تعتبر القيادة الإدارية التأثير المنصب على النشاط الإداري.(28)ص29 فمن عناصرها ما يلي:
التأثير في المرؤوسين من خلال توجيه وتوحيد الجهود المنسجمة وخلق التعاون والتالف بين المرؤوسين بعضهم ببعض عن طريق الإقناع والاستمالة.
توجيه وتوحيد الجهود فالتنظيم تكوين اجتماعي وهو مجموعة من الأفراد تختلف في الجوانب النفسية والاجتماعية مما يستلزم إيجاد نوع من التوافق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة
(28)ص214

3.4. أهمية القيادة:

تلعب القيادة دورا في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوجيه أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الايجابي في ميدان العمل والإنتاج، وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة انه لكي يكون القائد ناجحا لا بد إن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجاتهم باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب للقائد كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسبا طرديا مع قدرته على تحقيق حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في الطاعة القائد وإتباع أو أمره وإرشاداته معبري بذلك عن رضاهم وسلوكه معهم فضلا عن دورها في النشاط الإنتاجي والخدمي فان طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم من بما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام(69)ص41 ويمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

- الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.
- الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.

- انجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.
- توفير الوقت اللازم لأداء العمل.(139)ص337

4.4. وظائف القيادة:

بما إن مفهوم القيادة القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فان المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي انجاز العمليات بعلائية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية. لذلك نجد هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة واتخاذ القرارات..... إلا أن هناك بعض المدراء لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها.(78)ص72 وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

التخطيط:

هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة إذ يجب إن يكون هناك تخطيط وأعداد سبق خطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

التنظيم:

ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفر اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.(130)ص118

التوجيه:

ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم لذلك يجب على القائمة بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان.(18)ص102

التنسيق:

هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.(130)ص118

الرقابة:

وهي الحرص على إن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية. (33)ص64 - وهي مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لا، ومدى اتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه وهي كذلك وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

الشؤون العامة:

وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، وبما إن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركز أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة. (18)ص103

اتخاذ القرارات:

تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالقدرة الفائقة والذكاء الخارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في حل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات. (16)ص343

5.4. مبادئ وأسس القيادة الإدارية:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن إن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية، وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات وتحت تأثير مختلف الظروف ونذكر من بين هذه المبادئ.

- أن يكون القائد على دراية بما يجب إن يفعله، وإن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقتها الاجتماعية.
- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب. (95)ص340
- مساعدة العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فيكون على مسامح الجميع وفي وقته المناسب.
- إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- إعطاء المرؤوسين قدرا من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن وإراحة جسميا ونفسيا.
- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.
- إتباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها.

- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة (48) ص 375.

- 6.4. نظريات القيادة المتعلقة بالأداء:

كرست جهود عملية كثيرة ومتنوعة للبحث والنقسي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها، ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل الظاهرة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمات ومن هذه النظريات ما يلي:

1.6.4. نظرية الرجل العظيم او نظرية السمات:

تعد نظرية السمات او نظرية الرجل العظيم من أولى النظريات التي تناولت القيادة، إذ تعود جذورها لعهد الإغريق والرومان، (132) ص 115 حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون ولا يضعون، وان القيادة تتكون من خصائص موروثه او سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، فإذا صح هذا القول بأنه مثلا وضحا للاعتماد بان هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة، وان هناك نسبة من الأشخاص يولدون ليكونوا إتباعا فلقدرة الإدارية في رأيهم صفة موروثه تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس والابتكار واللون. (125) ص 53

وقد أجريت عدة دراسات ميدانية للتعرف على طبيعة السمات منها ما قدمه تيد في كتابه "فن القيادة" سمات أوصاف عشرة لابد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم، والصدقة، والمودة، والكمال، والأمانة، والحكم، والمهارة الفنية واللبت في الأمور والحسم، والذكاء والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد افرد الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه. (40) ص 46

كما أجرى ستوجيل عدة دراسات حول هذه النظرية وراجع ما يزيد عن 12 دراسة حول الدراسة اجريت ما بين (1904.1947) وصنف في ضوءها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة إلى المجموعات الخمس: (131) ص 108

القدرة: (الذكاء، الأشبه، البراعة، الأصالة، إصدار الأحكام).

التحصيل او الانجاز: (الثقافة، المعرفة، الانجازات النشطة).

المسؤولية: (الاعتمادية، المبادرة، المثابرة، العدوانية، الثقة بالنفس، الرغبة في التفوق).

المشاركة: (في النواحي الاجتماعية، التعاون، التأقلم، روح الفكاهة)،

الحالة: (الموقع الاجتماعي والاقتصادي، الشعبية).

وعموما فان أنصار هذه النظرية يؤكدون على أن للقائد مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تجعله يختلف عن باقي أفراد جماعته وتؤهله إلى إن يكون قائدا لها ويمكن إن نلخص هذه السمات في:

سمات جسدية:

وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، والطول، والوزن، والصحة، والقوة، واللباقة والتبصرة، واللياقة وغيرها كثيرا. (116)ص228

القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط إن يكون القائد ملهما لتابعية وهذا من خلال التشجيع والتفاني والإخلاص والعمل والقدرة في الأداء.

غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين على معرفة القائد ونصيحته وأرائه وليس في مجال العمل وإنما يتعلق بمشاكلهم الشخصية يجب إن يشعر المرؤوسين بان قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما والتحدث معه.

القدرة على الاتصال: يجب إن يملك القائد مهارات اتصالية غير عادية والتي تعين قدراته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة إلى الإتياع ويتم بطريقة شفوية في العادة ويمكن إن نستخلص إن القيادة تتصف بالذكاء والقدرة على التقدير والتبصر وإمكانية الكلام المقنع. (89)ص212

سمات الخلفية الاجتماعية:

مثل التعليم والطبقة الاجتماعية او المركز الاجتماعي والحركية الوظيفية والخبرة.

خصائص مرتبطة بالأداء: التميز بدافع الانجاز والمسؤولية والمبادرة والمثابرة. (63)ص273

اتخاذ القرارات: يعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف فان القائد الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول القرار الفعال الذي يجب اتخاذه. (89)ص218

إقناع: يتصف بالقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الهداف التي يعرفها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الشعور بذلك.

الرغبة في التغيير: يجب إن يتميز القادة بجبهم للتغيير لان مرؤوسيهم يرونه كأداة للتغيير ويساعد ذلك على إيمان هؤلاء المرؤوسين بتصرفات رؤسائهم على اعتبار إن هذه التصرفات هي إخلاص والملاذ من وضع يكرخونه (63)ص378

وقد تم توجيه عدة انتقادات لهذه النظرية من أبرزها ما يلي:

- أن هذه النظرية لم تفرق السمات الموروثة و تلك التي يمكن أن تكسب بالعلم والتدريب و الخبرة.
- أن هذه النظرية أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد. (09)ص262
- إهمالها لدور الإتياع في إنجاز عملية القيادة، ومن المعروف أن دورهم كبير في إنجاز أعمال القائد. (131)ص110 أثبتت الدراسة أنه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين القادة إلا انه لا يمكن تعميم تلك على جميع القادة. (51)ص198
- فشلت النظرية في مقدارها على تحليل السلوك الإنساني و نماذجه، إكتفت بوضع ذلك السلوك. (125)ص203

- أن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال قيادي لآخر (إداري، تربوي، عسكري، سياسي) ومن موقف قيادي لآخر في المجال ذاته (مهام صعبة، ظروف عصيبة أتباع مرتفعي الخبرة).

- صعوبة الاتفاق على قائمة تلك السمات وعدم الاتفاق على قائمة محددة إجرائية لتلك السمات المتفق عليها عبر الباحثين.

- يمكن إن يتميز فرد غير قائد بنفس سمات القائد لذا نجد عند بعض الأفراد الذين يصلون الى القيادة نفس السمات او نفس للمستوى السمات التي تميز القادة الفعالين وحقيقة توجد مجموعة من السمات يجب إن تتوفر ليتمكن القائد من إن يؤدي دوره القيادي بفعالية، لكن توافر هذه السمات لا يضمن إن يكون فعالا، لان تلك الفعالية تتوقف على وجود عوامل أخرى. (69) ص64

2.6.4. النظرية المعيارية لفروم ويتون: vh.vroom, p.w.yetton

انصبت الدراسات التي قم بها الباحثان فروم من جامعة بال ويتون من جامعة مانشستر 1973، وهو ما يعرف بالشبكة الإدارية على وجود صنفين من السلوك القيادي للمدير وهما: مدير يهتم بالإنتاج والعمل ، ومدير يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.(129)ص108 وطبقا لرأي فروم ويتون فان النظرية تعمل على تحديد فعالية القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات لاختيار أفضل الوسائل فعالية من حيث اتخاذ القرارات، وتبعاً لبحوثهما العديدة في هذا المجال توصلوا إن القائد يأخذ (05) أنماط لاتخاذ القرارات وهي تتلخص فيما يلي:

النمط الأول (Autocratique):

وفيه نجد القائد يهتم بصورة أحسن بالعاملين ويهتم بدرجات منخفضة بالإنتاج وهو يعتمد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

النمط الثاني (Autocratie) :

يهتم فيه القائد بدرجات منخفضة لكل من الإنتاج والعاملين ويضع القائد القرار منفردا في ضوء المعلومات المتاحة لديه من المشكلة.(56)ص349

النمط الثالث (Consultative):

يهتم بصورة مرتفعة بالنتاج وبصورة منخفضة بالعاملين بعدما يشارك القائد في المرؤوسين في المشاكل كلا على حدى ولكن ينفرد باتخاذ القرارات.(56)ص356

النمط الرابع (Consultative):

ويهتم بدرجات متساوية لكل من العاملين والإنتاج ويشارك القائد المرؤوسين في اجتماع ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

النمط الخامس (Group) (المناقشة الجماعية):

والقائد في هذا النمط يهتم بصورة كبيرة بكل من العاملين والإنتاج ويشترك المرؤوسين في المشاكل في اجتماعات، ويصلوا معا إلى قرار عن طريق الاجتماع ويعتبر هذا النمط الأسلوب الأمثل للقيادة الذي يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة عن طريق الاجتماع ويعتبر هذا النمط الأسلوب الأمثل للقيادة الذي يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة وأيضا الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية للعاملين(51)ص215

على الرغم من مزايا هذه النظرية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين ودرجة هيكل المهام والعلاقات بين القائد والمرؤوسين وقوة القائد وأهداف المجموعة.(09)ص22

3.6.4. النظريات الموقفية (Situational theory):

إذ تعتبر القيادة ظاهرة تعتمد على المواقف ، وهو أن القيادة موقف يوجد فيه الفرد حيث يحدد إمكانياته القيادية ومما يدل على ذلك إحرار القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف أخرى والموقف عند هؤلاء يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه وأناس آخرون لهم علاقة عمل معه، وهذا الموقف الإجمالي وبكل عناصره المتفاعلة باستمرار هو الذي يحدد إمكانيات الفرد القيادية ولذا فان القيادة ليست موهبة يتصف بها فرد دون الآخر بل هي موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف.(103)ص193

4.6.4. نظرية تانينيوم وشميدت:

اقترح تانينيوم وشميدت مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الاتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس ونمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور سلطة المرؤوسين(63)ص283 حيث يختلف نمط القيادة وممارسته وفقا لقدرة السلطة التي يمنحها المدير أو القائد إلى مرؤوسيه. وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات والرؤساء والمرؤوسين والتي تعكس بدائل السلوك القيادي المتاح للمدير في علاقته بمرؤوسيه ولقد أكد الباحثان أن القيادة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- القوى المتعلقة بالقائد (المدير).
- القوى المتعلقة بالمرؤوسين.
- القوى المتعلقة بالموقف.(09)ص277

5.6.4. نظرية فيدر الموقفية:

بناء على العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها فريق بحث في جامعة الينوى الأمريكية بقيادة فيدلر 1967 انتهوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفى لفاعلية القيادة (09)ص278 هذا الاتجاه أو النموذج الجديد في دراسة القيادة سد الفراغ في إهمال متغيرات الموقف في فاعلية القيادة. (71)ص172 إذ تعد أولى النظريات التي أدخلت تغييرات الموقف في دراسة القيادة وأبرزت وجود علاقات تفاعلية بين خصائص الفرد وخصائص الموقف في تحديد فاعلية القيادة. (168)ص328 ولأجل ذلك اقترح فيدلر كنموذج لدراسة متغيرات الموقف الأساسية للقيادة جدولاً مكون من ثمان خانات والتي تمثل جميعاً مركباً في ثلاث أبعاد تعرف عوامل الموقف الأساسية المحددة لفاعلية القيادة وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

جو الجماعة: ويمثل مدى شعور القادة لقبولهم من طرف الجماعة أو العلاقة بين القائد والأتباع. **بنية الخدمة:** أي المهمة المنجزة روتينية أم غير روتينية.

مركز سلطة القائد: مدى امتلاك سلطات المكافأة، الإكراه والشرعية. (138)ص250
جدول رقم 06: متغيرات الموقف الأساسية للقيادة (138) ص250.

1- قوية		1- قوية		1- ضعيف		1- ضعيف	
2- واضحة ومحددة		2- مبهمة وصعبة		2- واضحة ومحددة		2- مهمة وصعبة	
3- متين	واه	3- متين	واه	3- متين	واه	3- متين	واه
	ضعيف		ضعيف		ضعيف		ضعيف

(1): سلطة القائد.

(2): بنية الخدمة أو العمل.

(3): جو الجماعة.

يؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماطاً مختلفة من السلوك تبعاً لحاجاتهم (حاجة العلاقة الشخصية، حاجات، انجاز المهام) ويتم تحديد نمط القيادة بناءً على هذه الحاجات وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلاً (Least prefer co-Works (LPG) ويعتبر فيدلر أن ارتفاع أو انخفاض (LPG) كعلامة من علامات فاعلية القائد تعتمد على إمكانية القائد من التحكم في الظروف المحيطة، بمعنى الدرجة التي تعطيها الظروف للقائد في إمكانية التحكم في مرؤوسيه وتعتمد هذه الدرجة على الثلاث عوامل السابق ذكرها.

- طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه (درجة الولاء والحب للقائد).

- الدرجة البنائية للعمل.

- امتلاك القوة للقائد (مركز سلطة القائد). (56)ص351

وقد توصل فيدلر إلى مجموعة من النتائج وهي:

- في المواقف الصعبة حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع ويكون العمل غير واضح ولا يكون القائد متمتعا بأية سلطة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.
- في المواقف السهلة والمواتية حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والأتباع ويكون العمل واضحا ويكون القائد متمتعا بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا أيضا.
- في المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة، حيث تكون العلاقة عادية بين القائد والأتباع ويكون العمل متوسط الصعوبة ويكون القائد متمتعا بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالأتباع والعلاقات الإنسانية فعالا.(111)ص322 لكن نموذج فيدلر كان عرضة لانتقادات أهمها الغموض النسبي لمقياس الزميل الأقل تفضيلا والصعوبة النسبية لتطبيقه عمليا كما فشلت النظرية في تحديد ما الذي يفعله القائد الفاعل في مواقف مختلفة.(63)ص308
- عدم إمكانية تحديد ظروف معينة تحديدا مؤكدا من كونها ظروف تحكمية عالية أو متوسطة أو منخفضة وبهذا لا يمكن تحديد مدى فعالية القائد.(56)ص352
- من المستحيل إن يغير المدير نمط قيادته من النمط المركز على مهام العمل إلى النمط المركز على العلاقات وبالعكس يرجع ذلك إلى أن هذا يتطلب تغييرا في القيم والاتجاهات بالإضافة إلى خصائص شخصية.
- لم تقدم النظرية تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين.(09)ص183

6.6.4. نظرية دور الحياة القيادية لهرس بلانشارد 1972:

يطلق على هذا النموذج النظرية الطرفية للقيادة ، وهي نظرية موقفية تركز على العاملين ويتم التوصل إلى القيادة الناجحة عن طريق اختيار الأسلوب القيادي الصحيح، وهو افتراض يعتمد على مستوى استعداد التابعين والتركيز عليهم وهو يعكس حقيقة أن التابعين هم الذين يقبلون أن يرفضوا القائد بغض النظر عما يفعل القائد فان الفاعلية تعتمد على أفعال تابعيه.

وتفترض النظرية الطرفية للقيادة أن العلاقة بين القائد والتابعين مماثلة للعلاقة بين الوالد والطفل، كما للوالد بحاجة إلى التخلي عن سيطرته حينما يصبح الطفل ناضجا، كذلك الحال بالنسبة للقائد.(85)ص225

وتعتمد على درجة نضج المرؤوسين بمعنى مقدرتهم عن تحمل مسؤولية أفعالهم ويتضمن هذا معرفتهم بالعمل ومهاراتهم ويعتبر القائد الناجح هو من يستطيع أن يوقف بين أسلوبه وأسلوبهم واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وأيضا اجتياحهم المعنوية.(56)ص253

ويؤكد كل من هرتسي وبلانكارد على وجود أربعة أنماط قيادية يمكن أن يتبعها المدير أو القائد تبعاً لمستوى نضج تابعيه وهذه الأنماط هي كالتالي:

- النمط الأول: الإخباري.
- النمط الثاني: الاستشاري.
- النمط الثالث: المشارك.
- النمط الرابع: التفويضي.

ويتم اختيار الأنماط الأربعة على مستوى نضج المرؤوسين ويميز بين 04 مستويات لنضج المرؤوسين وهما على النحو التالي:

- المستوى الأول: قدرة منخفضة ورغبة منخفضة.
- المستوى الثاني: قدرة منخفضة ورغبة قوية.
- المستوى الثالث: قدرة عالية ورغبة منخفضة.
- المستوى الرابع: قدرة عالية ورغبة قوية. (51)ص215

7.6.4. نظرية المسار والهدف:

تعتبر هذه النظرية التي قدمها هاوس روبرت 1971 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين هذه التي اشتقت مكوناتها الأساسية من نظرية التوقع في الدافعية. (85)ص226 وهذه النظرية قائمة على فكرة أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على مدركات مرؤوسيه المتعلقة مع أهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية أي أن القائد الفعال يستطيع التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة المختلفة من طريق الربط بين تحقيق أهداف العاملين والشخصية وتحقيق المنظمة الوظيفية. (51)ص216

وتستخدم النظرية في تفسير اثر السلوك القيادي على دافعية الأداء لمرؤوسين ورضاهم وهي نمطين قياديين وهما:

القيادة الموجهة (السلوك الموجه) يوجه المرؤوسين ويضع قواعد العمل.
القيادة المؤيدة للمساعدة (السلوك المؤيد) يوثق علاقاته بمرؤوسيه ويساعدهم على تلبية احتياجاتهم. (56)ص354 ثم تطورت هذه النظرية على يد هاوس بمساعدة ميتشل 1974 وغريبن 1980 حيث تم إضافة ثلاثة أساليب للقيادة وهي: (72)ص255

القيادة المشاركة: (السلوك المشارك) وهو الذي يتشاور فيه القائد مع مرؤوسيه.
القيادة المهتمة بالانجاز: (السلوك الموجب للانجاز) وهو الذي يجدد أهداف طموحه لانجاز العمل.
القيادة المحافظة: (السلوك المحافظ) وهو الذي يهتم بصياغة العمل والعاملين.

ويرى هاوس أن النمط القيادي الفاعل هو الذي ينجح في حفز المرؤوسين وتوليد دافع قوي للعمل لديهم وهكذا يربط بين القيادة والدافعية حيث تمر فاعلية القيادة بطريق تحفيز المرؤوسين وتوليد الدافع لديهم وترى هذه النظرية على أن العلاقة بين سلوك القائد ورضا الأتباع وإنتاجهم تعتمد على عدد من العوامل الموقفية التي تنقسم إلى مجموعتين:

عوامل شخصية لمرؤوسين: القدرة ، موضع الرقابة، الحاجات والدوافع.
عوامل بيئية للعمل : مثل مهام المرؤوسين الجماعات التي يعملون معها، العوامل التنظيمية كالسياسات والأنظمة، الإجراءات والقواعد.(72)ص255

7.4. أنماط القيادة وأساليبها:

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث الهيكل التنظيمي وحسب سلوك القائد.

1.7.4. حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة:

وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية.

1.1.7.4. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية.(129)ص255

حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين.(106)ص75
فبفصل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة وييسر له القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي ويعرف وليم سكوت القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة.(125)ص214

- ويعتبر هذا النمط من الأنماط الشائعة في المنظمات فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة وهم لا يقومون باختيار ولكن يقوم المسؤولون وأصحاب المنظمة باختياره وتعيينه.(131)ص637

2.1.7.4. القيادة غير الرسمية:

تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون إن ترتبط بوظيفة رسمية او منصب وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التفاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم.(100)ص511

ويستمد القائد سلطته من سماته الشخصية ومهاراته التي تم بها اختياره من قبل العاملين ليرعى مصالحهم ويحقق أهدافهم ولا يكتسب القائد غير الرسمي قوته من السلطة الرسمية ولكن منصب الجماهير له وتعبيره عن آرائهم وثقتهم.(106)ص76

2.7.4. القيادة حسب سلوك أو حسب مركز اتخاذ القرارات:

في ضوء الدراسات العديدة حول القيادة وأثرها في سلوك العاملين حددت ثلاثة أنماط قيادية هي:

1.2.7.4. القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

وتسمى أيضا القيادة الارغامية كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحوار معهم معتبرا الأشخاص عوامل للإنتاج وهو الذي يحفز المرؤوسين.

فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين (123)ص346 ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار. (106)ص82 ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في أن:

- القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون مناقشة.
- القائد يؤمن بان قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.
- القائد يبذوا متصلب الرأي وإيجابي إلى درجة كبيرة.
- القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب والعقاب. (124)ص214

2.2.7.4. القيادة الديمقراطية:

وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين، كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته. (01)ص215

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين روح الجماعة. (97)ص499

- ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الديمقراطي في أن:
- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هذه المنظمة.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.

- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وان يكونوا مجدين في أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة.(124)ص215
 - يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة.
 - الأعضاء مخيرون في العمل مع ما ينسجمون معه.(113)ص226
 - وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.(123)ص299
 - وهذا لا يعني ترك المسؤوليات إلى التابعين والتماطل معهم والاعتماد عليهم كلياً في الإدارة وبدون توجيههم أو الاشتراك معهم في الحلول والقرارات وهو ما تتعرض إليه في النوع الثالث من القيادة.
- 4-7-2-3- القيادة الفوضوية (النسبية):**

- قد تتحول القيادة في حالات التطرف والمبالغة والضعف إلى ما نطلق عليه القيادة الفوضوية حيث تترك حرية تصرف الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من مشاركة القائد لهم في مجالات (المشاركة، التنفيذ، التشجيع، النقد). وهذا أسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته.(68)ص119 وهذا كله بسبب عدم قدرة القائد وعدم معرفته بشؤون وظيفته أو مكانته.(86)ص49
- ويصلح هذا النمط عندما يكون أعضاء التنظيم لهم معنويات عالية ولديهم خبرات ومهارات بقدر كبير ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في أن:
- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في انجاز المهمات دون أدنى تدخل.
 - عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها.
 - عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جداً.(113)ص121
 - غير أن هذا الأسلوب القيادي له سلبيات نذكرها:
 - بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
 - تقوم الجماعات غير الرسمية بتحقيق الأهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة.(72)ص121
 - الآراء التي تصل إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
 - قلة الاحترام للقائد الغير موجه وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.(123)ص374
- تصنيف القيادة من حيث الفاعلية في الأداء من خلال أربعة أنماط هي:**

القيادة المتفانية: تركز اهتماما على العمل.

القيادة المرتبطة: تعتنى بالعلاقات العادية مع الناس.

القيادة المتكاملة: تهتم بالعمل والعلاقات العامة مع الناس.

القيادة المنفصلة: لا تهتم كثيرا بالعمل ولا بالعلاقات مع الناس. (81)ص273

8.4. محددات السلوك القيادي:

إن السلوك القيادي يتأثر بعدد من المتغيرات والقوى التي يسهم كل منها بقدر معين في تشكيلة ومن هذه المتغيرات نجد: خصال القائد، خصال الأتباع، خصائص المهمة، خصائص النسق التنظيمي، خصائص السياق الثقافي في المحيط بالقائد.

1.8.4. خصال القائد:

تعد خصال القائد من بين المحددات الرئيسية للسلوك ومن أهم تلك الخصال.

1.1.8.4. سمات شخصية للقائد:

وهي خصال وجدانية قد تكون مكتسبة أو موروثة وهي تقسم بالدوام النسبي من شأنها أن تحدد بدرجة كبيرة من السلوك أو الاستجابات التي يصدرها القائد في تعامله مع الآخرين وفي سبيل المثال القائد المرتفع على سمة العدوانية يميل إلى التفاعل بصرامة مع عامله بينما يلتزم المنخفض على هذه السمة أسلوبا يتسم بالتسامح. (69)ص41

2.1.8.4. نسق القيم:

بما أن لكل قائد نسقه القيمي فإن سلوكيات القائد تختلف لا محال في حل نفس المشاكل فالنظرة إلى قيمة المساواة قد تختلف من قائد لآخر فالذي تشغل هذه القيمة مكانا بارزا في نسقه القيمي سيكون حريصا على أن يزيل أو يحد من مظاهر التمييز بينه وبين مرؤوسيه وفيما بين المرؤوسين أما الذي لا يعير أي اهتمام لقيمة المساواة فتكون معاملته لمرؤوسيه في توسيع وتعميق ذلك التمييز. (127)ص40

3.1.8.4. مستوى الخبرة الفنية:

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه. (127)ص40

4.1.8.4. مستوى الدافعية للإنجاز:

تتجسد في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الإنجاز يواجه القدر الأكبر من طاقته نحو تحقيق أهداف المنظمة ويهتم بعامله لبلوغ تلك الأهداف عكس القائد ذا دافعية منخفضة

الذي يخصص سوى قدر ضئيل من وقته وجهده المرتبط بالعمل، وهذا إن الفروق في مستوى دافعية القادة للانجاز يستنتج عنها اختلافات في طبيعية سلوكهم مع مرؤوسيه وطريقة أدائهم لأعمالهم.

5.1.8.4. مفهوم القائد عن ذاته:

مفهوم الذات تشير إلى تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده انه متواضع ويعمل جاهدا على إن يكون سلوكه مع إتباعه في المواقف العديدة التي يتفاعلون فيها معا ترجمة عملية لهذا التصور. (69)ص131

6.1.8.4. تصورات القائد حول خصال أتباعه:

هي الصورة التي يعطيها القائد لأتباعه فان كانت هذه الصورة مثلا فان الأتباع كسالي فسيعمل معهم بطريقة مباشرة أما إذا تصور بأنهم غير كسالي فسيدهم يعملون ويؤدون مهامهم دون أن يشرف عليهم مباشرة فالصورة التي أعطاها القائد هنا للأتباع مفادهم أنهم يرحبون بالمسؤولية ويسعون دائما لتحقيق ذاتهم. (127)ص41

2.8.4. خصائص الأتباع:

تمثل رغبات وحاجات المرؤوسين المتعددة المختلفة ضغوطات اجتماعية واقعة على القائد مما يستوجب عليه التنسيق بين إشباعا وبين سلوكا ته.

ويلعب كذلك نضج المرؤوسين دوره في تحديد سلوك القائد حيث يتطلب كل مستوى نضج أسلوبا قياديا مختلفا حتى يتلاءم معه، ولسلوك المرؤوسين تأثير على القائد إذ يأخذه في الاعتبار عند بسط إستراتيجية المنظمة ووضع الخطوط العريضة لها ليتمكن من بلوغ الأهداف. (43)ص162

1.2.8.4. خصائص المهمة:

وتتمثل هذه الخصائص المتغيرات التالية:

1.1.2.8.4. غموض المهمة:

عندما تكون المهمة غامضة نوعا ما في هذه الحالة القائد يترك الحرية للمرؤوسين ليؤدي المهمة بالأسلوب الذي يناسبه وبالتالي يتبع القائد للمرؤوسين حيزا كبيرا من المشاركة.

2.1.2.8.4. قابلية المهمة للتقسيم:

عندما نستطيع تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء وتوزيع كل جزء على عامل، فهنا القائد يستطيع أن يراقب بكل وضوح أجزاء هذه المهمة فالعامل الذي يفشل في أداء خطوة يسهل اكتشافه ومن ثم مساءلته وفي هذه الحالة تتسع سلطة القائد في إشرافه على الأتباع. (127)ص42

3.1.2.8.4. الاستقلالية:

يشير هذا العنصر إلى مدى استقلال وحرية التصرف المتاحة للعامل في تنفيذ المهمة أي انه كلما زادت استقلالية العامل في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحيح. (69) ص146

4.1.2.8.4. تقديم عائد حول الأداء:

هو التغذية الرجعية للعامل حيث ينتهي من أداء مهمته، هل أدى مهمته بصفة جيدة أم لا؟ إذ كانت هذه التغذية الرجعية ممكنة من خلال المهمة ذاتها ففي هذه الحالة دور القائد سيتقلص بالنسبة لهذا العامل أما إذا كانت هذه التغذية الرجعية متصلة برأي القائد نفسه سيتسع دور القائد بالنسبة لهذا العمل. (127) ص42

3.8.4. خصائص النسق التنظيمي:

يعرف النسق التنظيمي: « مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، وبناء، وحجم المنظمة. » (69) ص148 ويتمثل أيضا في البناء التنظيمي أي شكل الإطار الذي يتم فيه تقييم العمل واتخاذ القرارات وتفويض السلطة حسب المسؤوليات الهرمية أين يظهر قدر الرقابة والتحكم في الأتباع كما يلعب حجم الجماعة دوره في تحديد سلوك القائد فكلما كبرت الجماعة زادت كثافة العلاقات والتفاعلات مما يزيد من أعباء تنسيق الأنشطة عند القائد. (43) ص170

4.8.4. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة:

يتدخل السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في التأثير في سلوك القائد من عدة جوانب تتمثل في:

1.4.8.4. الثقافة المحيطة بالمنظمة:

وتعرف حسب مكال وسيمون بأنها: « ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمة وأسلوب تعاملهم مع البيئة. » هذه الثقافة المحيطة بالمنظمة تؤثر على سلوك الأتباع وعاداتهم وبالتالي يجد القائد نفسه مضطرا لتبني أساليب قيادية تناسب مع هذه القيم، أما إذا تنكر القائد لهذه القيم لأنه سيضطر الأتباع إلى تكوين مجموعات ضاغطة داخل المنظمة تؤثر في شكل مباشر للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة. (127) ص43

2.4.8.4. الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة:

تؤثر هذه الظروف في سلوك القائد والأتباع بصفة مباشرة لان الأتباع قد يقبلون أسلوبا قياديا تسلطيا من طرف القائد في ظروف اقتصادية واجتماعية يسود فيها البطالة أما في الظروف التي تكثر

فيها فرص العمل فيضطر القائد إلى انتهاج أسلوب قيادي تفاوضي أو ديمقراطي تجنباً لظاهرة التسرب المهني. (127)ص43

3.4.8.4. العقيدة السياسية للدولة:

من المفترض وجود نظام مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في سلوك القائد من بينها على سبيل المثال حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة لنا إن نتوقع أن يتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع كان يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني يفسح للأتباع حيزاً للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تصل بهم ، وفي المقابل يتدنى الاهتمام بهذا الجانب فان سلوك القادة سينجو إلى تحجيم نصيبهم في المشاركة وتجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية في التفاعل معهم. (69)ص155

9.4. العوامل التي تحكم في اختيار النمط القيادي:

بعد التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة يصبح من المهم ان نعرف ما هي العوامل أو القوى التي ينبغي أن يأخذها المدير في الحسبان عند اختيار احد هذه الأنماط وبصفة عامة هناك ثلاثة قوى ذات أهمية خاصة.

1.9.4. القوى المتعلقة بالمدير:

يتوقف سلوك المدير في المنظمة على القوة المتعلقة بشخصيته فهو يدرك مشاكل كل قيادته بطريقة فريدة على أساس خلفيته و معرفته وخبرته ومن بين القوى الداخلية التي تؤثر فيه ما يلي:

- نظام القيم الخاص به.
- درجة ثقته في مرؤوسيه. (117)ص250
- الميول القيادية الخاصة بالشخص فهنا نجد نوعين من المديرين نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ونوع لا يشركهم.
- درجة الشعور بالأمان في المواقف التي تنسم بعد التأكيد فالمدير الذي يفرط في عملية اتخاذ القرارات يقلل من درجة إمكانية التنبؤ بها.
- مدى إحساس المدير بمسؤولياته نحو تنمية كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل. (117)ص251
- 2.9.4. القوى المتعلقة بالمرؤوسين:

فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار وفوق كل هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية. (101)ص146

وبصفة عامة يستطيع المدير أن يسمح لمسؤولية بدرجة اكبر من الحرية إذا توافرت الظروف

التالية:

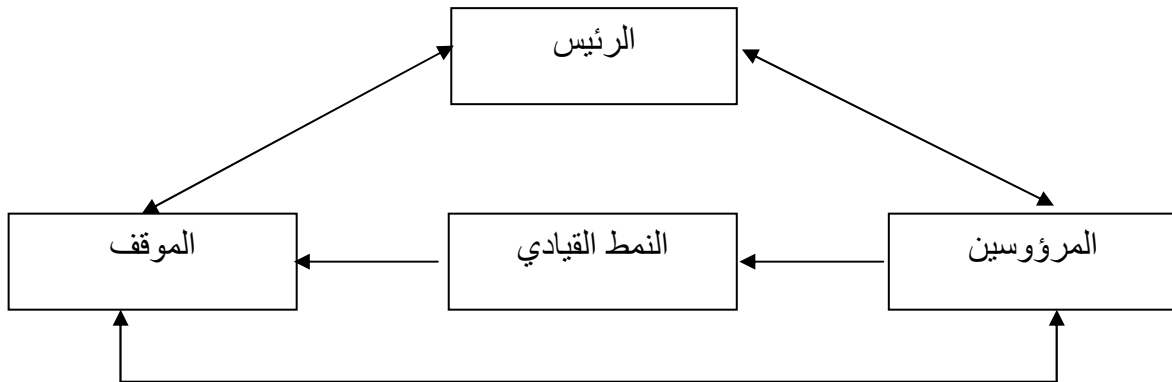
- إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها.
- إذا كان استعدادهم كبير لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- إذا زادت قدراتهم على التعامل مع المواقف الغامضة.
- إذا كانوا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرارات ويحرصون على ذلك.(117)ص252

3.9.4. القوى المتعلقة بالموقف:

من بين القوى المتعلقة بالموقف والتي تحيط بالمدير تلك التي تتبع من المنظمة وهي:

- نوع المنظمة فالمنظمات مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمها وتقاليدتها التي تؤثر دون شك في سلوك من يعملون بها، ويتم توصيل هذه الثقافة التنظيمية أو القيم والتقاليد خلال أكثر من قناة للاتصال مثل السياسات المعلنة توصيف الوظائف وأحاديث المدير العام العرضية.
- فعالية الجماعة فقبل أن يفوض المدير سلطته اتخاذ القرار إلى الجماعة التي يرأسها يجب عليه ان يتأكد من مدى ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا بكفاية كوحدة واحدة.
- ضغط عنصر الوقت فكلما زاد شعوره بالحاجة إلى قرار فوري كلما أصبح من الصعب إن يفوض سلطته لاتخاذ القرار للآخرين.

هذه القوى الثلاث الرسمية التي تحدد اختيار نمط القيادة والعوامل التي تتضمنها كل مجموعة يبقى أن يوازن المدير حسب مقتضيات الموقف وحكمة الشخص عليه وبين الأهمية النسبية لكل منها والشكل التالي يوضح هذه القوى الثلاث عندما يتمتع بنفس الأهمية النسبية.(117)ص253



شكل رقم 08: القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي(117) ص.254

10.4. أساليب التأثير القيادي:

- يعتبر التأثير احد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف على نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه.
- التحفيز ويقصد به منح الحوافز الإيجابية والسلبية المادية والمعنوية الفردية والجماعية.
 - معالجة المعلومات وهو أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات في المنظمة وتحليلها وإتباعها.
 - تحديد أساليب العمل بوصف المهام وتدريب وتوجيه وتوفير الإمكانيات اللازمة للأداء.
 - على القائد الناجح التغلب على إثارة دافعية الأفراد عندما يكون أدائهم منخفضا.
 - اشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم مما يشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز. (84)ص148

11.4. القيادة وفعالية الأداء:

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

فالأداء يمكن تعريفه بأنه تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف من أجل الأداء العالي المتميز، (20)ص221 لذلك على القيادة الإدارية أن تعتمد على أساليب محفزة على الأداء الحسن من طرف العمال وذلك بإيجاد نظم تحفيزية ومعنوية للرفع من كفاءة العامل وخلق روح التعاون بين أعضاء التنظيم ككل، إتباع القائد لنظام تحفيز معين يرفع معنويات العمال، يضمن تحقيق الأداء الفعال وهذا راجع إلى شخصية القائد في حد ذاته وطريقة أو أسلوب القيادة الذي يتبعه إضافة إلى العوامل المعنوية من تدريب، ترقية، مكافآت تشجيعية، زيادة في الأجر وتزويد العمال بما يلزمهم من المعلومات، ومعدات تساعدهم في عملهم. (02)ص06

والقائد الكفء يعتمد على قدراته وطريقته الخاصة، الشخصية السوداء في توجيه ورقابة العاملين وتتميز باللامركزية في التعامل مع أفراد التنظيم، وهذا ما يساعد على التشجيع، الابتكار الشخصي على المهارات الإبداعية حسب طبيعة السلطة وأيضا من شأنهم رفع معنويات الأفراد العاملين ويجعلهم يحسون بأهميتهم داخل التنظيم ومسئوليتهم اتجاه ما يقومون به وهذا النوع من الرقابة أو السلطة اللامركزية يولد قوة دافعة على العمل أكثر على الرقابة الرسمية. (130)ص427

12.4. نمط القيادة وعلاقته بالتغيير:

إن درجة تقبل القيادة التغيير يعتمد على النموذج القيادي هل هو ديكتاتوري أم ديمقراطي أم هو نوع القادة الذي يهتم بالعلاقات أو بالمهنة، إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي بدأت في الظهور من بداية القرن 20م كان لكل مدرسة فكر خاص بها ونمط قيادي يلائمها فالمدرسة الكلاسيكية كانت تتبنى

نمط قيادي X وهو نمط متشدد في قيادته، سلطوي، لا يقبل التغيير بل يقاومه ولا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي وهو أشبه بالنمط الدكتاتوري يتعامل مع الفرد كأنه آلة، وهو يأمر وما على الآخرين إلا الطاعة، وهو وحده الذي يصنع القرار ولا يجتمع مع مرؤوسيه لأخذ رأيهم لذلك فإن إدارة التغيير تجرى بكل فرد من قبل القائد وغالبا لا بالتغيير لأسباب خارجية أكثر منها داخلية فإنه في هذه الحالة يتعامل معه بحذر شديد ويحاول مقاومته بطريقة غير عقلانية لذلك فهي قيادة ترغب بإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه ولا يوجد أي رد فعل من المرؤوسين إلا ما يسمح بتمرير القائد والتنظيم في ظل هذا النمط القيادي تنظيم معزول ومنطوي على نفسه ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشى التغيير.

في الثلاثينيات عندما بدأت اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية بالظهور وبدأ الاهتمام بالعمل الإنساني والاجتماعي وتأثير القيم والاتجاهات وأصبح هناك نوافذ (108)ص293 يدخل منها التغيير أهمها «التنظيمات غير رسمية» وأصبح تأثير البيئة الخارجية كبير بسبب أن مدخلات الأنظمة ومخرجاتها فيها تشابك هائل لإجراء التطوير لذلك فالمدرسة الحديثة لا تتبنى نمط قيادي واحد فلكل موقف يقابله والحوافز هي الأخرى مختلفة ومتغيرة تبعا للحاجات الإنسانية، القيادة الإنسانية ممكنة وتحمل التغيير في جعبتها وأيضا تتفاعل معه بأسلوب "الفريق الواحد" مع أصحاب العلاقة المباشرين وغير المباشرين وهذا يعود إلى سير الاتصال وتبادل المعرفة ومن خلال طرق شتى دخلت فيها التكنولوجيا كطرف رئيسي لذلك فإن إدارة التغيير عليها مسؤوليات في متابعة كل ما يجري في البيئة الخارجية بالدرجة الأولى والبيئة الداخلية بالدرجة الثانية حيث أن التغيير أصبح مصدره خارجيا أكثر مما هو داخليا ويزداد في قوته وحجمه ونوعه.(103)ص294

لذلك فإن القائد عليه أن يقدر هذه التغييرات وان يتعرف على أبعادها ومؤثراتها وكيفية التعامل معا والتنبؤ بما يمكن أن تحدثه في المستقبل من مؤثرات بالإضافة إلى أن القائد عليه أن يواجه إشراك المرؤوسين على كافة المستويات في عملية صناعة القرار وتحديد الأهداف ووضع التعليمات والإرشادات الضرورية لاستيعاب موجات التغيير والتكيف معها واستثمارها بطريقة لا تلحق الضرر بأي طرف.(39)ص88

فالقائد يجب أن يكون مرنا ومنطقيا وذو عقل منفتح وتكون قراراته تحوز على التزام الأغلبية في التنفيذ عن قناعة ورضا وهذا مما يجعل عملية التغيير مقبولة ومهيا لها من قبل المرؤوسين بجهودهم ومعنوياته وحالتهم النفسية والمعنوية.(39)ص89

13.4. المزايا التي تعود على القادة في عملية اتخاذ قراراته في ضوء المعرفة الخاصة

بقضايا التغيير:

أصبح من الضروري بالنسبة لأغلبية الناس محاولة تعلم كيفية التعلم مع الأحداث الجارية حولنا ويخص بذلك فئة القادة والمدراء وذلك بسبب جدية مشاكل التغيير وسرعته وتعاطم الفرص المتاحة

ويتطلب التغيير من الجنس البشري أن يعيش ويعمل باستمرار عند مستوى عالي من الجودة والإنتاجية ويحتاج ذلك إلى تضافر مجهودات كافة الفئات والمستويات بالمجتمع سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي داخل منظمات الأعمال .

وبالنسبة للقادة من يتقلدون مناصب رسمية وغير رسمية يمكنهم التعرف باستمرار على الطرق والسلوكيات والإجراءات الجديدة الخاصة بالتغيير حيث يستطيع القيادة الفعالة احتواء تفكير هؤلاء ممن يعملون تحت إشرافهم للتمكن من رؤية التغيير القابل للتطبيق ويتعين على القادة كشف جهودهم نحو تطبيق القرارات التي تؤدي إلى المزيد من النجاح مع الأخذ في الاعتبار إن الوضوح والإحساس بسلامة القرار لا يعوض أو يحل محل التطبيق الضعيف ومن ثم يجب اتخاذ القرارات مع التركيز على كيفية تطبيق وجهات نظر القادة في حدود الوقت والمال المسموح به وذلك من خلال ما يلي:(143)ص616

- معالجة التغيير بصورة مختلفة.
- لعب الأدوار أثناء إحداث التغيير.
- مقاومة الضغوط الناجمة عن التغيير والتعرف على طبيعتها.
- الالتزام والتعهد بالتغيير.
- كيفية تأثير التغيير في الحضارة.

14.4. دور القيادة في التغيير وتحسين الأداء:

يشير كلارك و ميلدروم سنة 1999 إلى دور القائد في إحداث التغيير وعدم انتظاره حيث يجب أن يكون لدى القائد إحساس خاص وأن يكون قادرا على إيجاد طرق وأساليب جديدة لخلق الحفاظ على التغيير الذي يشجع الابتكار والتطوير.

وقد توصل لاندروم سنة 2000 إلى أن المنظمات ذات التحول الاستراتيجي غالبا ما تبحث عن قائد كاريزمي لقيادة جهود التغيير في ظل مستوى الديمقراطية في أماكن العمل، فالمنظمات عندما تتحول إلى الاتجاه الاستراتيجي يحتاج إلى قائد كاريزمي فعال يكون قادرا على توصيل الرؤية وتوفير الطاقات الضرورية للتحول(144)ص432

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة والأداء فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الكاريزمية وأداء العاملين، لقد أشار شيا سنة 1999 إلى أن القائد الكاريزمي يظهر توقعات عالية لأداء الأفراد ولديه قدرة على إقناع الأفراد بأنهم يستطيعون تحقيق هذه التوقعات.(144)ص432

خلاصة الفصل:

القيادة الإدارية هي عملية فكرية تعتمد أساسا على التوجيه والتأثير من أجل إدارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك بإتباع أنماط وأساليب التعامل تتوافق وخصائص الأفراد والجماعات كما

تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم والظروف التي يعملون فيها، ذلك من اجل تحقيق الاستثمار الأمثل لما يتاح للمنظمة من فرص ويوجد تحت إمكاناتها وقدراتها القابلة للاستغلال.

تتجلى عملية القيادة الإدارية في كونها تنسيقا لجهود الموارد البشرية والعمل على رفع كفاءاتها في استخدام الموارد المادية والتقنية والمعلوماتية المتاحة بالمنظمة ويركز عمل القيادة الإدارية محوريا على النتائج والغايات المستهدفة من تحريك طاقات العاملين وتوجيه أنشطتهم وتوفير المساندة والدعم لفرق العمل التي يتزايد اعتماد المنظمات المعاصرة عليها، ويترسخ وجودها كقوة مؤثرة ونافذة في مجال عملها وكذلك التفوق على المنافسين لها، القيادة لا تعني ذلك فقط وإنما هي الأثير في الأفراد ودفعهم لتحقيق النتائج التي تصبوا إليها المنظمة عن طريق التوجيه، الزيادة وتنمية الروح المعنوية والتمكين من الأداء بحرية مع إتاحة الفرص للأفراد بالمشاركة في مجال العمل واثبات القدرات وليس عن طريق ممارسة الضغط والإكراه.

وتطورت مفاهيم القيادة الإدارية حيث أظهرت مجموعة من التوجهات تعبر عن حقيقتها ومسئولياتها وأثارها في توجيه الموارد البشرية وتفعيل النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث تتضمن القيادة الإدارية التفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم فالقيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولة تأثير في الاتجاهين.

تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة .

الفصل 5 تغيير النصوص القانونية وعلاقتها بالأداء

تمهيد:

إن تنوع مجالات ومواضيع قانون العمل وبالتالي تنوع أحكامه وتميزا بالطابع الواقعي والعملي قد جعل اغلب النصوص التشريعية عاجزة على تنظيم كل ما يعلق بعلاقات العمل، وما تنتج من آثار مباشرة وغير مباشرة وهو الأمر الذي حتم ترك تنظيم هذه المسائل العملية والتقنية إلى الوسيلة الأكثر مرونة وفعالية وهي النصوص القانونية التنظيمية على اختلاف درجاتها من مراسم وقرارات وتعليمات وهذه الأدوار التي تختص بإصدارها الهيئة التنفيذية حيث تناولنا في هذا الفصل، النظام الداخلي وطبيعة والتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي وعلى مستوى التكوين إضافة إلى ذلك التغيير على مستوى الحوافز.

1.5. تغيير النظام الداخلي:

1.1.5. النصوص القانونية التنظيمية وأهميتها في الحياة العلمية:

الدساتير الحديثة عادة ما تحدد مجالات التشريع على سبيل الحصر مثلما فعلت الدساتير الجزائرية وترك المجالات والمواضيع الباقية للهيئة التنفيذية لتنظيم أمورها بواسطة النصوص التنظيمية وهو ما تترجمه 116 من الدستور الجديد الذي تنص على ما يلي: « يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون.» هذه الأخيرة التي تم تحديدها في عدة مواد في الدستور لا سيما المادة 115 منه.

قوانين العمل، أي النصوص التشريعية، كثيرا ما تحيل المسائل التطبيقية والعملية والتنظيمية إلى النصوص التنظيمية وذلك لتعذر الإحاطة بكل هذه المسائل ضمن القانون حيث يعود الاختصاص التنظيمي في مجال تطبيق القانون واتخاذ الوسائل التنظيمية والإجراءات لتنفيذه طبقا لنص الفقرة الثانية من المادة 116 من الدستور التي تقضي بأن « يندرج تطبيق القانون في المجال التنظيمي الذي يعود إلى رئيس الحكومة.» (07)ص84

2.1.5. مستويات النصوص القانونية التنظيمية:

1.2.1.5. المستوى الأول: المراسيم الرئاسية:

وهي التي تصدر عن رئيس الجمهورية في المسائل الغير مخصصة للقانون وذلك تطبقا للمادة 116 السالفة الذكر والمادة 74 فقرة 6 من الدستور التي تنص: « يضطلع الرئيس الجمهورية بالإضافة إلى السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور بالسلطات والصلاحيات الآتية: يوقع المراسيم الرئاسية.»

2.2.1.5. المستوى الثاني: المراسيم التنفيذية:

وهي تلك التي تصدر عن رئيس الحكومة تطبقا وتنفيذا لنص تشريعي يعين سبق إن أحال بعض المسائل التنظيمية مثل هذه النصوص لنص المادة 166 ف 2 والمادة 81 ف 4 من الدستور ويمكن إضافة مستوى ثالث خاص بالقرارات التي يصدرها الوزراء في حدود صلاحياتهم المفوضة إليهم من طرف رئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة طبقا للمواد، 75 و 81 ف 1 و 2 من الدستور. نظرا لاعتبارات السابقة يكون حجم وعدد النصوص التنظيمية كبيرا وهاما ضمن مصادر قانون العمل، لا سيما وان سلطات الهيئة التشريعية مقيدة ومحصورة بينما صلاحيات وسلطات دوايب الحياة الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية.(07)ص49

3.1.5. التطور التاريخي للنظام الداخلي ومفهومه في نطاق تشريع العمل:

1.3.1.5. التطور التاريخي:

لكل تنظيم اجتماعي قواعد ومؤسسة سونلغاز من المنظمات الاجتماعية التي تحتاج إلى مثل هذه القواعد وعليه فلقد عرفت المؤسسات الفرنسية منذ القدم وثائق من هذا القبيل سميت بنظام الورشة ثم أصبح يطلق عليه بنظام العمل ثم توسع مفهومه بتوسع المؤسسات وأصبح يطلق عليه بالنظام الداخلي. كانت نشأة النظام الداخلي في بدايتها بإدارة أصحاب العمل إذا لم يكن هناك من التشريع وكانت فكرة انطلاقه هي خلق قواعد دقيقة ومجحفة في حق العامل تحد من جماح حرية العمال وترتب عن مخالفتها عقوبات وجزاءات مالية ثقيلة.(70)ص179

ونظرا لأهمية النظام الداخلي في حياة المؤسسة فأصبح المشرع يهتم ويتدخل في تنظيم النظام الداخلي وأول البلدان الأوروبية التي عرفته بلجيكا، ألمانيا، إيطاليا، وأما في القانون الجزائري فقد صدر الأمر 71، 75 ثم جاء الأمر 75، 31 في القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978 الذي عرفه بأنه يجب على صاحب العمل إن يتخذ نظاما داخليا يحدد فيه القواعد التقنية للعمل منصوص عليه والانضباط العام ومقاييس الصحة والنظافة والأمن وقد أورد ذلك قانون 90، 11، 21 ابريل 1990 من المادة 75، 76، 77، 78، 79، وقد تناول النظام الداخلي 05 مواد.(70)ص180

2.3.1.5. تعريف النظام الداخلي:

هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والانضباط والأمن حيث يجب على المستخدم في المؤسسات إن تشغل 20 عامل فأكثر إن تعد نظاما داخليا وان تعرضه على أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال في حالة عدم وجود هذه لآبد ايداء الرأي فيه قبل تطبيقه.(70)ص71 ويعرف النظام الداخلي كذلك وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط ويحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة لا وإجراء التنفيذ ومن هنا فان النظام الداخلي إلزامي بالنسبة للمؤسسات التي يتجاوز عدد عمالها 20 عاملا لضمان عدد الخروج على إحكامها أو مخالفتها من الطرفين.(141)ص36

ويعرف كذلك هو ذلك القانون الذي ينظم علاقات الأشخاص القانونية داخل المجتمع يسوي في ذلك الأشخاص ذو السيادة والسلطات أو الأشخاص الذين لا يملكون هذه السيادة فهو من جهة ينظم علاقات الدولة والأشخاص المعنوية الأخرى كالمحافظة أو الوزارات أو الهيئات الحكومية بوصفهم سلطة عامة، ويطلق على القانون الداخلي في هذه الحالة قانون داخلي عام ومن جهة أخرى ينظم علاقات الأفراد الذين لا يملكون سيادة ولا سلطات ببعضهم البعض ويطلق على هذا النوع قانون داخلي خاص.(87)ص36

4.1.5. أهمية وطبيعة النظام الداخلي:

1.4.1.5. أهمية النظام الداخلي:

نظرا لأهمية النظام الداخلي في حياة المؤسسة والطبيعة المجتفة لقواعده تجاه العمال بدأ المشرع يهتم به ويتدخل في تنظيمه، فالبلدان الأوروبية الأولى التي عرفت هذا التطور هي بلجيكا في 1889 ثم ألمانيا 1891 في إيطاليا في 1924، إنما في فرنسا فقد عرفت الأفكار بالنسبة للموضوع تطورا بطيئا إذا مس تنظيمه بعض الحالات الخاصة ثم شمل جميع القطاعات (ففي 1913 فرضه مرسوم في الصناعات) ففي 1939 فرضه مرسوم بالنسبة للعمال المسخرين ثم صدر قانون في 1942 عمه على جميع العمال ثم الغي هذا القانون، وفي 1945 صدر أمر جعل النظام الداخلي قاعدة إجبارية في المؤسسات التي يخضع فيها التشغيل إلى مراقبة مصلحة اليد العاملة ومنع اللجوء إلى بعض الغرامات ونظم الإعلام بمحتواه ثم توالى النصوص المنظمة له.

أما في القانون الجزائري فقد أشار إلى الأمر 71، 75 المؤرخ في 16، 11، 1971 اشارة عابرة كما فصل في المادة 7/12 اختصاصات المكتب النقابي ثم جاء الأمر 31/75 المتعلق بالشروط العامة للعمل في القطاع الخاص وينص على العقوبات المستردة عنه وقد أورد القانون 11/90 المؤرخ 21 / 4 / 1990 خمس مواد تتناول النظام الداخلي.(45)ص200

المادة 75: يجب على المستخدم في المؤسسات التي تشغل 20 عاملا فأكثر إن تعد نظاما داخليا تعرضه على أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال في حالة عدم وجود هذه الأخيرة لإبداء الرأي فيه قبل تطبيقه.

المادة 76: يمكن المستخدم في المؤسسات التي تشغل اقل من 20 عامل إن يعد نظاما داخليا حسب خصوصيات الأنشطة الممارسة.

المادة 77: النظام الداخلي وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط.

يحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ.

المادة 78: تعد الشروط الواردة في النظام الداخلي التي قد تلغي حقوق العمال أو تحد منها كما تنص عليها القوانين والاتفاقيات الجماعية المعمول بها.(70)ص71

المادة 79: يودع النظام الداخلي المنصوص عليه في المادة 75 أعلاه لدى مفتشية العمل المختصة إقليميا للمصادقة على مطابقته للتشريع والتنظيم المتعلقين بالعمل في اجل ثمانية أيام.

يسري مفعول النظام الداخلي فور إيداعه لدى كتابه الضبط للمحكمة المختصة إقليميا ويضمن له المستخدم إشهارا واسعا في أوساط العمال المعنيين.

المادة 80: للعامل الحق في اجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل.(141)ص253

2.4.1.5. الطبيعة الاجتماعية والقانونية للنظام الداخلي:

نشأت بذلك فكرتان يزعم أصحابها إن الناظم الداخلي ذو طابع تعاقدية وهو جزء من عقد العمل والثاني ذو طابع مؤسستي أي نابع من السلطة خاصة بصاحب العمل، الذي يتمتع بحق التشريع والتنظيم وإصدار القرارات بالمؤسسة التي أنشأها وعليه نقول إن النظام الداخلي كان من صنع صاحب العمل لوحده ويفترض بان العامل قد قبل بشروطه بمجرد تشغيله من اليوم الأول في مؤسسته ومن الآثار القانونية لطبيعة النظام الداخلي جزء لا يتجزء من عقد العمل بالتالي يخضع لتغييره بموافقة الطرفين لكن هاته النظرية انتقدت من طرف الفقهاء ، فرأي الفقهاء إن النظام الداخلي هو إتقان شكلي لان يعبر عن الإرادة المنفردة لصاحب العمل غير إن النظرية التعاقدية بقيت سارية المفعول إلى يومنا هذا لكن أصبحت تعرف بعقود العمل.(45)ص201

5.5. مضمون ومجالات تطبيق النظام الداخلي:

1.5.1.5. مجال تطبيقه:

يطبق نص المادة 75 من تشريع العمل على أي صاحب عمل يشغل أكثر من 20 عامل فيتضح من ذلك كل من يشغل العمال خارج قطاعات الدولة والإدارة والوزارة والجماعات المحلية والمؤسسات العسكرية أي مهما كان النشاط المعني بالأمر صناعي أو تجاري أو خدماتي وكلما توفرت شروط قيام عقد العمل والعدد القانوني للعمل 20 فأكثر فهو ملزم قانونا بإعداد نظام داخلي.(45)ص201

2.5.1.5. مضمون النظام الداخلي:

تنص المادة 77 من تشريع العمل على إن النظام الداخلي وثيقة مكتوبة محررة من طرف صاحب العمل أو من الهيئة المستخدمة يستشرفها أحيانا النقابات العمالية والمهنية يوضع فيها كل القواعد العامة التي تخص سير المؤسسة ابتداء من القواعد الخاصة بالانضباط العام الخاص بالتأديبات الجزائية والأخطاء المهنية وصولا بالقواعد الخاصة بالصحة والنظافة والأمن والعطل والأجر والملف الإداري المودع لدى الهيئة المستخدمة وقد اشترط المشرع على صاحب العمل أن يكون النظام الداخلي مكتوبا في مواجهة الآخرين.

وبصفة عامة فان مضمون أحكام النظام الداخلي تختلف حسب اختلاف طبيعة القطاع او النشاط المهني من جهة، وحسب ما تمنحه القوانين والنظم المعمول بها لصاحب العمل من صلاحيات وسلطات في اتخاذ ما يناسبه من الإجراءات التنظيمية حيث تتسع دائرة صلاحيات صاحب العمل عندما تكفي القوانين والنظم بالمسائل العامة فقط، بينما تصنيف الدائرة في الحالة العكسية التي تتدخل فيها القوانين والنظم في تنظيم بعض المسائل التفصيلية في الجانب التقني والتنظيمي الداخلي للعمل.(45)ص202

6.5. إجراءات وضع النظام الداخلي وسريانه:

إضافة إلى القيود المفروضة على صاحب العمل فيما يتعلق بمضمون ومحتوى النظام الداخلي توجد كذلك قيود أخرى تتعلق بكيفية وضع هذا النظام حيث لا يتمتع صاحب العمل بالاستقلالية الكاملة في فوضى الإجراءات التنظيمية التي يراها مناسبة له بل يجب إن يعرض هذه الإجراءات على العمال أو ممثليهم في الهياكل النقابية المتواجدة في المؤسسة. كيفما كان التنظيم الهيكلي للعمال في هذه المؤسسة، مثل مجلس نقابة أو لجنة مشاركة أو أي تنظيم آخر، وهذا قصد إبراز العمال لرأيهم في هذا النظام، وهو ما تعمل به مختلف النظم المقارنة. نظرا لما أصبح للتنظيمات النقابية من وزن وتأثير في المؤسسات والنظام العالمي المعاصر، حيث تنص المادة 75 من ق.ع. بأنه: «يجب على المستخدم في المؤسسات التي تشغل 20 عامل فأكثر، أن تعد نظاما داخليا وأن تعرضه على أجهزة المشاركة، أو ممثلي العمال في حالة عدم وجود هذه الأخيرة، فبداء الرأي فيه قبل تطبيقه». (07)ص181

إجراءات الشهر:

بعد تحضير وإعداد النظام الداخلي من طرف صاحب العمل تودع نسخة أصلية من النظام الداخلي في المفتشية العمل، دائرة مقر تواجد الشركة الأم وأمام المحكمة نسخة للتأشير عليها بالموافقة من طرف السلطة الإدارية المتمثلة في مفتشية العمل المتمثلة في 8 أيام ونسخة ثانية، المصادق عليها لدى بناء كتاب المحكمة من يوم إيداعه ليصبح ساري المفعول في مواجهة الغير والانتظار خلال شهر كحد أقصى لصاحب العمل ليقوم بعدما بعملية الإشهار بكل طرف والوسائل المتبعة داخل المؤسسة بدءاً من لوحة الإعلانات والاشهارات والكتابات.(141)ص253

2.5. تغيير الهيكل التنظيمي:

1.2.5. الهيكل التنظيمي وأهميته:

إن هيكل المنظمة عبارة عن " لقطة فوتوغرافية " لعملية العمل تؤخذ هذه اللقطة في أي وقت من الأوقات بحيث يمكن رؤية سير العمل بعد ذلك بوضوح ويعطي الهيكل للعاملين بالمنظمة القدرة على التركيز على تحسين العملية وتحقيق الأهداف ولا بد إن يكون لدى العاملين الإلهام واضح ليس فقط بخريطة الهيكل ولكن بالأدوار المستخدمة في تنظيم العمل، ولو إن هيكل المنظمة والأدوار المستخدمة لم يكونا واضحين فإن العاملين لن يدركوا طبيعة عمليات العمل، ولا إلى من توول مسؤولية الأشياء ولا إلى من تذهب طلبا المساعدة واتخاذ القرارات ولا من الذي يحل المشكلات التي قد تظهر في أي وقت من الأوقات وبالتالي فإنهم سوف يخططون العمل الذي قد يكون او لا يكون مهما في تحقيق رؤية المنظمة. لو نظرنا عن قرب إلى مختلف المنظمات في محيطنا لوجدنا اختلافا كبيرا في طبيعة الهياكل التنظيمية ينطبق ذلك أيضا عندما يكون حجم وطبيعة العمل، متشابهين في منطمتين، يحتتم هذا أي أي تغيير في الإستراتيجية يؤدي في النهاية الى تغيير في هيكل المؤسسة(65)ص90.

2.2.5. عوامل اختيار الهيكل التنظيمي:

العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

- حجم المنشأة.
- تركيز او انتشار المنشأة.
- عمر المنشأة.
- مدى تفاوت القدرات البشرية المستخدمة في المنشأة.
- مدى استقرار او عدم استقرار البيئة المحيطة بالمنشأة.(57)ص88

3.2.5. مراحل وأبعاد الهيكل التنظيمي:

1.3.2.5. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

تجزئة هذه الأهداف الى نشاطات وبرامج بحيث يتولى كل نشاط وبرنامج رئيس إدارة تتولى دورها تقسيم مهامها الى عدة أقسام فرعية وهكذا تحديد صلاحيات ومهام كل مستوى من المستويات الإدارية الرئيسية والفرعية بحيث تحدد الأدوار بشكل دقيق يحول دون التضارب.(103)ص172

يجاد الآليات الإضافية مثل اللجان او ضباط الاتصال والوظائف الاستشارية الدائمة والمؤقتة التي يمكن للمسؤولين في التنظيم اللجوء إليها كليا او جزئيا في الحالات التي لم يكن بالإمكان توقعها.

الاهتمام بتطوير التنظيم وإعادة النظر في من إن لأخر حسب التغييرات في البيئة الداخلة والخارجية وفي الأهداف الرئيسية والمرحلية.(103)ص173

2.3.2.5. أبعاد الهيكل التنظيمي:

التعقيد:

يعد مبدأ تقسيم العمل أساسا مهما في عملية التنظيم ويتم تقسيم التنظيم الى عدد من الوحدات، مع ترتيبها عموديا تقوم كل من هذه الوحدات بالإشراف على عدد من الأقسام والفروع حتى يتضمن الإشراف الدقيق ومساءلة الأفراد، ويعد التخصص على قدر من الأهمية أيضا فمع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والموزعة أفقيا، يستدعي توسعها تقسيمها الى مستويات إدارية متعددة بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من المستويات الأدنى بالشكل الذي يضمن حسن العمل والرقابة على الأعمال لتفادي الانحراف على المسار المطلوب، وتتطلب زيادة عدد المستويات الإدارية ضبط شبكة الاتصال والتنسيق الجيد مع الإشراف من أجل ضمان حسن سير العمل.

الرسمية:

يشير مفهوم الرسمية الى درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل ليتم أدائه بشكل نمط موحد، ويعد وصف الوظائف مع تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة وغير ذلك شكل من أشكال الرسمية.

ومن الوسائل التي تلجأ إليها المنظمة في تقنين وإضفاء الرسمية على السلوك (102)ص112 اختيار موظفيها الذين تتوافر فيهم الشروط التي ترغب فيها المؤسسة مع قبولهم لقيم واتجاهات هذه المؤسسة.

المركزية:

من سمات الهيكل التنظيمي تمركز سلطة اتخاذ القرارات في مستوى إداري واحد ويبد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي حيث لا وجود للمركزية المطلقة في الواقع المعيش ولا اعتبارات عملية، وكل تنظيم يحتوي على درجات مختلفة من المركزية خاصة مع تعقيده وكبر حجمه.(102)ص118 ومن القضايا التي تستدعي معالجتها بأسلوب الإدارة المركزية.

4.2.5. تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إعادة التنظيم أو الهيكلة) وعلاقته بالأداء:

بعدما يقوم الرئيس الإداري او المنظم بتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب أفضل الأسس والقواعد التنظيمية، فيجب ألا يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال وان المنظمة ستبقى على تلك الحالة الى الابد بدون حركة مستمرة وانه مع مرور الزمن وبتغيير الظروف والأحوال فان هيكل المؤسسة يصبح قديما وغير ملائم لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة ولذا فان الحاجة تصبح ماسة الى تغيير في الهيكل من حين لآخر من اجل ضمان بقائها واستمرارها في أداء أعمالها، وإذا لم تتطور وتتكيف المؤسسة حسب الظروف التي تواجهها فان مصيرها سيكون التجميد، وإعادة الهيكلة يعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغييرات أو الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة متجددة لا تقف عند حد. (57)ص97

تشير اعادة الهيكلة إلى إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بغرض تحسين المنظمة ككل. (74)ص396

5.2.5. أسباب وأهداف إعادة الهيكلة:

1.5.2.5. أسباب إعادة هيكلة المؤسسات:

- عندما يظهر إن التنظيم الأصلي أصبح غير فاعل لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته.
- عندما يتصرف الموظفون او الإداريون في المنظمة بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الأعلى الذي اقر التنظيم.
- حدوث تغيير في أهداف وغايات المؤسسة.
- حدوث توسع في أعمال المنشأة.
- تفعيل دور العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (57)ص97

2.5.2.5. أهداف إعادة هيكلة المؤسسات:

لقد حدد المخطط الخماسي (1980، 1984) مضمون إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية يكونها الوسيلة التي تمكن المؤسسة من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع وتسببت في عرقلة نشاط المؤسسة والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الإنتاجي. (93)ص102

- وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومن ثم فقد سطر مشروع إعادة الهيكلة لتحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية: (93)ص103
- تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا.

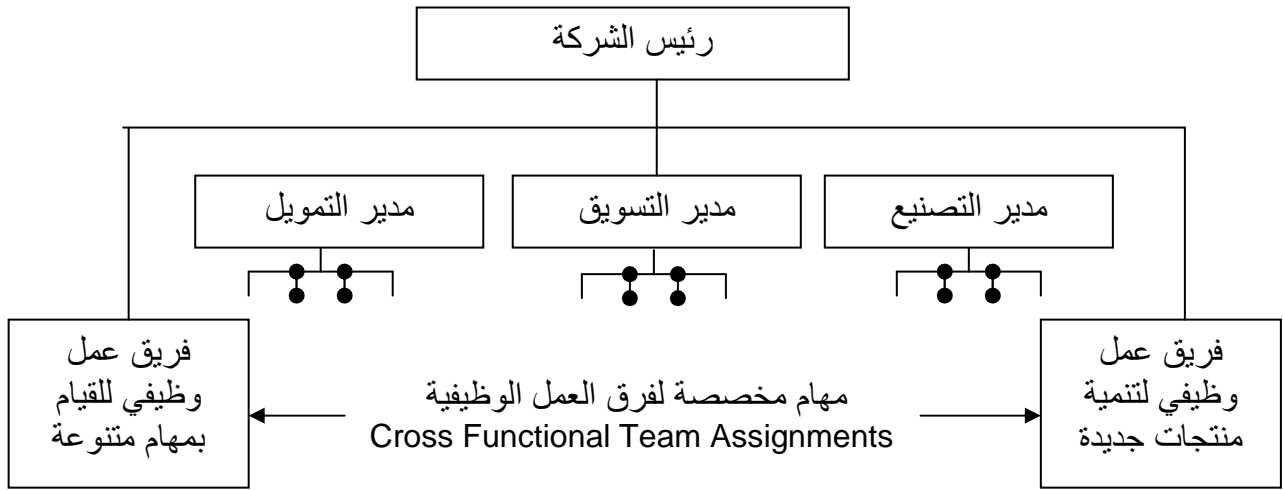
- العمل على إقامة علاقات كاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد او التابعة لقطاع متعدد على أساس مبدأ العقود المبرمة فيما بينها.

6.2.5. الأشكال المعاصرة للهيكل التنظيمية:

تشكل اليوم البيئة المعقدة والحركية التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال ضغوط كبيرة على الإدارات العليا في مسعاها الانتقاء للهيكل التنظيمية الأكثر ملائمة لها . وإنتاجية.

1.6.2.5. الهياكل الجماعية:

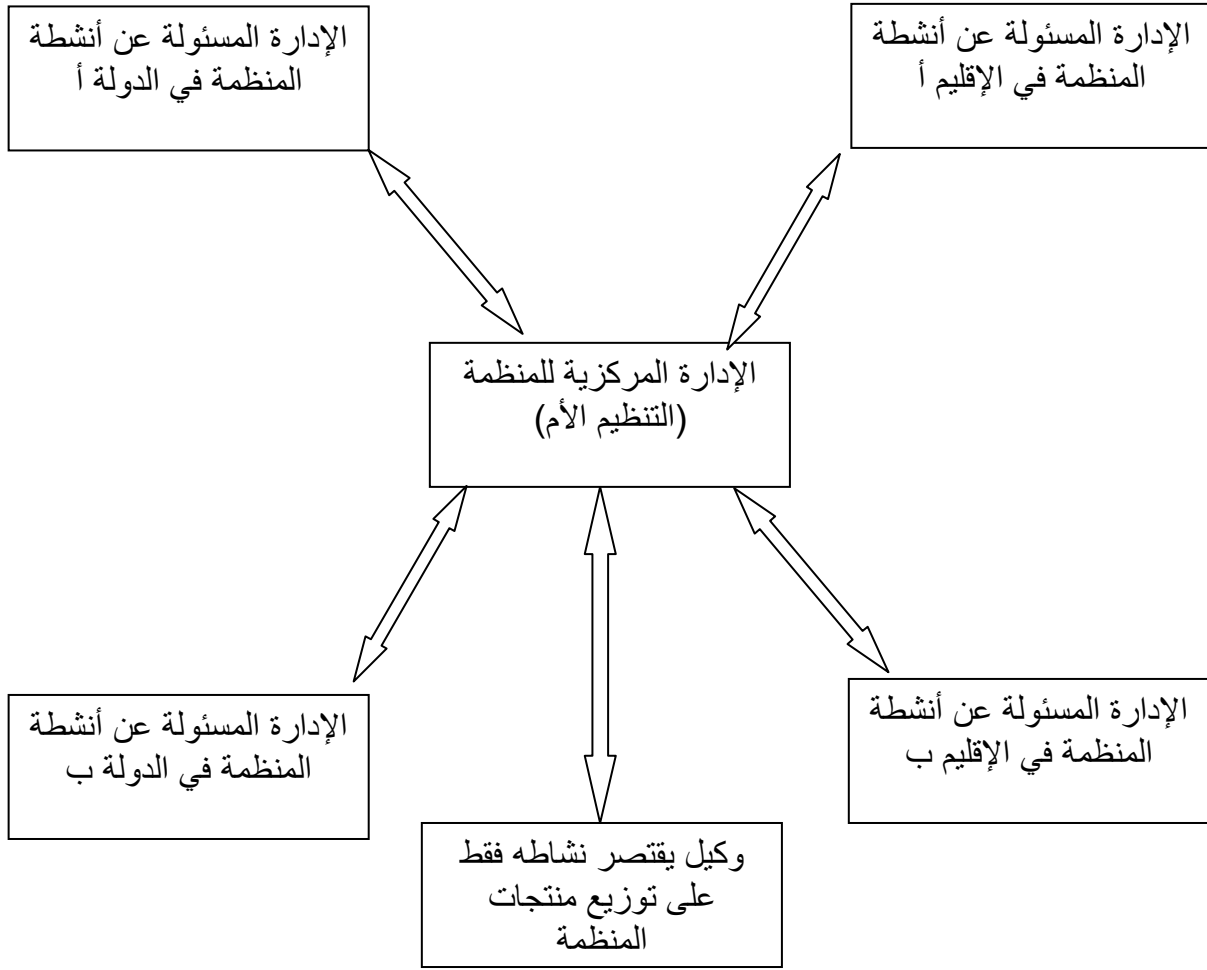
وتتمثل في الهياكل التنظيمية التي يعتمد تكوينها الإداري على فرق عمل وظيفية متعددة المهام بغرض تحسين العلاقات بين الوحدات التنظيمية وزيادة التنسيق بينهم وحل المشكلات التي تعوق تعاونهم ويقصد فرق العمل الوظيفية مجموعات الأفراد التي يتم انتقاءها من الأقسام الوظيفية المختلفة للمنظمة للعمل بصفة مؤقتة او دائمة في مهام معينة تحددها الإدارة العليا.(74)ص433



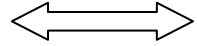
شكل رقم 09: نموذج للهيكل الجماعية(74) ص 434 .

2.6.2.5. الهياكل الشبكية:

فالهياكل الشبكية إذن هي الهياكل التنظيمية التي يعتمد تكوينها الإداري على وجود شبكة حاسبات آلية وقنوات ووسائط اتصال الكترونية تربط جزائها او وحداتها التنظيمية التي تتصف بارتفاع درجة استقلاليتها وذلك النحو الذي يبسطه الشكل.(74)ص436



نمط اتصالات يعتمد على شبكات الحاسبات الآلية ووسائط وقنوات الاتصال
الإلكتروني الحديثة



شكل رقم 10: تبسيط مفهوم الهياكل الشبكية (74) ص 437.

3.5. التغيير على مستوى التكوين:

1.3.5. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

تظهر حاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة من خلال القيام بتحليل المنظمة أولا والمهام

ثانيا وأخيرا تحليل احتياجات العاملين. (74) ص 437

1.1.3.5. تحليل المنظمة:

يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي إذن

كل عام لمن هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية أي تحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في

كل مجال من نشاطات المنظمة والتكوين ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية

الأداء التنظيمي لذلك فان نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء،

التنظيمي والتي يمكن حصرها في كفاءة الانجاز أي معدلات الإنتاجية الربحية تكلفة المواد (119)ص187 وتحليل المنظمة يتضمن النقاط الآتية:

دراسة تطور المنظمة:

تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها. (99)ص102

تحليل الهيكل التنظيمي:

يعتمد هذا التحليل على، تحديد ومعرفة كل أقسام وهيكل المنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منا المنظمة وفق اختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس وأساليب الاتصال المعتمدة والصلاحيات الممنوحة لانجاز الأعمال ومدى ملاءمتها لذلك ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية(119)ص188و إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات وكذلك النظم واللوائح وتعليمات التي تحكم ذلك، ومدى تفهم العاملين لها ومساهماتهم في وضعها والهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة .

2.1.3.5. تحليل المهام:

تتمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لانجاز الوظيفة بفاعلية.

ويهدف تحليل المهام إلى تحديد نوع المهارات، والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لانجاز العمل والمعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب او الوظيفة وأهداف الوظيفة ومعدلات الأداء. (99)ص102

كما يتم معرفة حاجات التكوين من خلال هذا المستوى عن طريق المقارنة بين ناتج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفو، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعند ما تكون مواصفات الشاغلين اقل مما هو مطلوب لأدائها معنى ذلك وجود فجوة للتدريب والتنمية. (118)ص208

والهدف من تحليل المهام:

تعريف العاملين لمهامهم، ومسؤولياتهم تجاه المنظمة بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم.(23)ص166 وبذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصور متكامل عن جوانب القصور في انجاز المهام او الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء والانجاز الفعلي ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

وصف الوظائف:

إن أعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة حيث إن عدم الوضوح في الوصف يؤدي الى عدم الوضوح في الاحتياجات(118)ص303 والوصف للوظيفة لا بد إن يشمل اسم الوظيفة على شرط إن يكون اسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي وعادة يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي يعني تحديد ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.(23)ص166

تحديد الأهداف:

بعد إن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها تأتي إلى مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يطلب من كل فرد إن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والت يطمح إلى تحقيقها في المستقبل على شرط الا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه والأهداف المرجو تحقيقها.(05)ص16

3.1.3.5. تحليل خصائص الفرد:

يحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم ومردودهم في العمل وعن طريق تحديد والانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة، تتطلب تحديد الحاجات التكوينية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني ، ولا بد إن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع الأفراد العاملين.

إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم أي لا بد إن تكون هذه الأهداف قابلة للإنجاز يعد هذا المستوى هاما، لكونه يزودنا بمعلومات حيث إن هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تكوين وتنمية سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل.(75)ص210

جوانب الأداء التي بها نقص ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع الأداء.(05)ص21

و يهدف تحليل الفرد إلى التفريق على نوع المعلومات و الاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة ، لكي يطول أدائه ، و يدفع إنتاجيه ، و يشبع دوافعه الوظيفية و الشخصية و يقوم المسئول التدريب بدراسة الآتي :

- المواصفة الوظيفية للفرد كمؤهلاته، و خبراته، و مهاراته.
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته ، دوافعه ، استعداده للتعلم ، حاجاته التي يطمح في إشباعها .(119)ص188
- الملاحظة و ذلك بمراقبة العمال و تلقي جوانب الضعف و القوة في أداء الفرد من خلال سلوكه ، و انضباطه في مركز عمله .
- الاستمتاع المستمد للأفراد العاملين وإجراء مناقشات حول وضعية العمل و الظروف المحيطة ، و تلقي اقتراحات هم و شكاويهم لمعرفة ما يحتاجونه من دورات تكوينية تساعدهم على القيام بمهامهم بطريقة أفضل.(119)ص189
- 2.3.5. برنامج التكوين:

برنامج التكوين يخطط وينظم دورات التكوين عملا بالأهداف المحددة والبرنامج يحدد قائمة الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، والأهداف المسطرة لتحقيقها الأولويات التكوينية، ومضمون الدورات التكوينية والمدة الزمنية اللازمة للتكوين وميزانية التكوين، الفئات السوسيو مهنية للعمال أو الأفراد العاملين.(96)ص109

أما إذا أراد المؤسسة إن تقوم بتطوير الوظائف والمهن لدى مصالحتها وهذا غالبا يكون مفروضا من طرف المحيط الخارجي بسبب التحولات التكنولوجية والتغييرات التنظيمية الحادثة على مستوى المنظمة فهذا يتطلب مشاركة فعليه حسب نظرة المسئولون حول العمل وما يتطلبه من تكوين.(67)ص47

أما المرحلة الموالية لإعداد برنامج التكوين تخص اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص تحديد ووضع الاحتياجات المستهدفة لبناء برنامج التكوين حيث يتم اتخاذ القرار أو الفصل في الأمر المتعلق بإنشاء برنامج التكوين بالتعاون والتنسيق مع كل الأطراف المعنية الذين لديهم القدرة للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل ونشاط المؤسسة وتتمثل الاختيارات الهامة التي تقوم بها المؤسسة تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع محتوى البرنامج التكوين واختيار نوع ومدة التكوين.(96)ص210

وبالتالي يظهر برنامج التكوين الخاص بالمؤسسة وانجاز برنامج التكوين لا يكون إلا بالأخذ بعين الاعتبار التكوين الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية في المؤسسة. (67)ص48 حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التكوين إلي تتناسب مع أهداف المؤسسة وتقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية والسنوات المقبلة. (140)ص25

تقييم البرنامج التكويني:

إن التقييم يعد جد مهم بالنسبة للأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى وعملية التقييم تعد بعد هام حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مساهمهم العملي فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين (119)ص195 كما انه إمكانية التحقق من إن الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها. (119)ص196 لذلك يساعد التقييم على إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، (05)ص22 ولا سيما إن التقييم يعتبر شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم. (99)ص103 إنما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيظهر في تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد الاجتماعيين بأكثر فاعلية سرعة وأكثر دقة. (99)ص104 كما يعمل أيضا التقييم على التأكد من إن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل. (140)ص26 وتعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات فاعلية البرنامج من أهمها:

1.2.3.5. أهداف التكوين:

يمكننا القول بان الهدف الأساسي من التكوين هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، وهذا يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء إذ أن هناك أسباب لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، وفي هذه الحالة قد لا يفد أي برنامج تكويني خاص بإكساب المهارات والقدرات في حل المشكلة ولذلك فإن معيار نجاح وفاعلية البرنامج التكويني هو توافق الأهداف التكوينية مع الحالة (الأنية والمستقبلية) وإذا تشعبت أهداف التكوين لتضم الأعداد والهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا والتغيير المواقف لها عند ذلك لا بد من تحليل البيئة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التكويني.

2.2.3.5. تكلفة التكوين:

أما فيما يتعلق بتكلفة التكوين مع الفوائد فلا بد قبل البدء بالبرنامج التكوين احتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، وكذلك تكلفة البرنامج التكوين المطلوب لحل هذه المشاكل، إذا إن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وتكلفة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.(67)ص49

3.2.3.5. درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:

يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحا فبغض النظر عن أهداف البرنامج التكويني ودرجة توافقها مع الحاجات التكوينية وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، تبقى هناك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع من هذه المؤشرات باتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التكوين والتعليم للفرد والمنظمة ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.(67)ص50

4.5. التغيير في الحوافز:

1.4.5. أنواع الحوافز: (أنواع نظم الحوافز في المؤسسات الجزائرية).

حاولت الجزائر إن تضع النظم المختلفة التي من شأنها إن تدفع العمال للعمل وتحفزهم لزيادة كمية الإنتاج ونوعيته ولهذا كان القانون الأساسي العام للعامل رقم (78، 12) الصادر في 1978 الذي يحدد بدقة الحوافز المالية والمعنوية التي تمنح للعامل حتى يقوي من إنتاجه ويبدل أقصى طاقته في سبيل تحسين مردوده كما وكيفا.

ومن خلال القانون العام للعامل يمكن استخلاص عدة أنماط أساسية لنظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الجزائرية تتمثل في:

الحوافز المادية الفردية:

بالإضافة إلى الأجور التي تعطى للعامل حسب منصبه هناك المكافآت والعلاوات والتي عبر عليها قانون العامل بالمرودود الفردي وتوضح المادة 155 من نفس القانون بأنه (يكون المرودود الفردي مقياسا لكمية العمل الفردي وجودته حسب القواعد أو حسب البرامج المحددة مسبقا).(27)ص104

وبناء على ذلك فإن المادة 156 من نفس القانون تنص على (علاوة على التدابير التأديبية التي يجب إدراجها في النظام الداخلي تنشئ كل مؤسسة مستخدمة نظاما دائما يمكن من تقدير المرودود الفردي لكل عامل على أساس صحيح وعادل وموضوعي وكذلك الوسائل الخاصة بتطبيق العقوبة أو المكافآت على هذا المرودود).(27)ص105

الحوافز المادية الجماعية:

القانون العام للعامل يعترف بالمرود الفردي فهو أيضا يؤكد على المرود الجماعي مكافأته ذلك إن العمال لا يعملون منعزلين عن بعضهم بل أنهم يعملون منعزلين عن بعضهم بل أنهم يعملون في جماعات وقد ترتبط أعمالهم وتتكامل مع بعضها لذلك نص المادة 166 على أنها: (تعد مكافآت المرود الجماعي أو عقوبته جراً من إنتاجه عمل قامت به جماعة من العمال وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه اجر المنصب.

وقد حددت المادة 170 الصورة التي تدفع بها الأرباح بناء على الأرباح المحققة من جهة والمقاييس المتصلة بدرجة الانجاز على مستوى المؤسسة من جهة أخرى وتمثل هذه المقاييس في الإنتاجية التي يقاس بها إنتاج كل عاملا وثمان التكلفة ومعدل استعمال الإنتاج ومراعاة برمجة استثمارات التنمية. (91)ص104

الحوافز المعنوية:

تتمثل الحوافز المعنوية حسب القانون الأساسي العام للعامل في الخدمات، الاجتماعية للعمال وهذه الخدمات تعتبر مكملة لأجر العامل حيث ورد في المادة 180 على أنها تستهدف الخدمات الاجتماعية المساهمة في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته وتنمية شخصيته، أما الصورة الثانية من صور الحوافز المعنوية فيمكن استنتاجها من المشاركة العمالية في التسيير والمراقبة فهذه المشاركة بكل صورها المختلفة تعتبر عاملا من عوامل التحفيز المعنوي فالعامل الذي يساهم مباشرة في التسيير والمراقبة سيعمل أكثر لو كانت المؤسسة تتيح له فرصة التسيير وتشرکه في نشاطاتها المختلفة الرسمية وغير الرسمية. (111)ص235

الحوافز السلبية:

ما دام نظام الحوافز يجازي العمال على مردودهم برفع أجورهم وزيادة مكافأتهم فلا شك إن هناك نظاما آخر يقوم على عقوبة العمال المتهاونين وإنذارهم وتوبيخهم بل وفصلهم من العمل إذا لم يرتدعوا لذلك نصت الفقرة الأخيرة من المادة 166 على أنها (..تعاقب بكيفيات تحددها أحكام تنظيمية، ماعدا حالات القوى القاهرة كل جماعة من العمال ستهم بنشاطها في مردود سلبي بمجموعة مترابطة من العمال) (27)ص106 فنظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الصناعية الجزائرية هو نظام الثواب والعقاب.

2.4.5. النظرية الحديثة حول الحوافز:

ظهرت دراسات كل من كاتز وكاهان سنة 1952 أن الشعور القوي بالانتماء إلى الجماعة يتبعه غالبا ، إنتاجية مرتفعة ، وأن إنتاجية العمل لا تزيد و ترتفع بزيادة المكافآت . (29)ص125

قد لا يعتبر هذا المتطور صحيحا ،أو لا يمكن تعميمه في كل الحالات فاهتمامات الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم تختلف من فرد لأخر نحو أعمالهم.

3.4.5. المعايير التي تمنع عليها الحوافز وعلاقتها بالأداء داخل المنظمة:

يعتبر التمييز في الأداء أهم معيار وأساس الحوافز كما تستخدم معايير أخرى مثل الجهد والأقدمية كمعايير كتقديم حوافز العمل.

الجهود: ويقصد بها المدة التي يقضيها الفرد في العمل وتشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء ويتم مكافأة ذلك في شكل علاوات هامة.(136)ص345

التعويض عن الشهادة:

تلجأ المؤسسات إلى تعويض الأفراد في مكافأتهم على ما يحصلون عليه من شهادات أعلى أو إجازات أو دورات تدريبية من أجل تحفيزهم وتشجيعهم.(112)ص276

من متطلبات تطبيق نظام الحوافز:

إمكانية قياس الأداء عن طريق معايير صادقة ودقيقة لتقرير استحقاق كل الأفراد على أساس أدائهم في العمل وذلك لتحقيق العدالة بينهم.

إن يتوفر للأفراد العاملين السيطرة الكاملة في انجاز أعمالهم ذلك من خلال تصميم العمل بالطريقة التي تمكن التحكم في الانجاز ومستوياته انطلاقا من الجهود المبذولة.

إن تتوافق الحوافز النقدية المرتبطة بالأداء وتفصيلات الأفراد العاملين لتصبح وسيلة لإشباع حاجاتهم الهامة.(42)ص70 ووضوح نظام الحوافز المطبق حتى يصبح مفهوما عند الأفراد الذين يطبق عليهم إذ استيعاب أسس الحوافز وارتباطا بالأداء توفر تعزيز وتوضيح العلاقة بين الأداء ومقدار الحافز المتاح مما يساعد على ايقاض وتحريك عملية الدفع.(72)ص105

4.4.5. فاعلية ومقومات نظام الحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء:

1.4.4.5. فاعلية نظام الحوافز:

تتحد فاعلية الحوافز بمدى اتفاق الحافز مع الحاجة التي يلح عليها الفرد في إشباع النقص الذي يشعره وإعادة الاتزان إلى حالته النفسية فكلما اتفقت الحوافز الممنوحة ونوعية الحاجة زادت فاعليتها.

مقدار الحافز:

حيث كلما زاد مقدار الحافز في حالة اتفائه مع الحاجة تبعه تأثير وفاعلية في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز مع تقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها.(72)ص106

2.4.4.5. مقومات نظام الحوافز:

من مقومات نظام الحوافز إدراك المنظمة لمدى أهمية دراسة وفهم مستخدميها وموظفيها بتقسيماتهم المختلفة في مجال العمل ذلك مع تقديم مديع من الحوافز الذي يتبع أقصى الاشباعات الممكنة للموظفين باختلاف تقسيما تهم فاختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه إن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة إذ كلما كان الحافز المقدم فاعلا في إشباع الحاجة الناقصة كان هذا الحافز أكثر فعالة في إتباع السلوك المؤدي إليه والعكس صحيح ويتطلب نجاح نظام الحوافز عامة توافر مقومات أساسية تكفل في مساهمة هذا النظام في رضا الموظفين عن أعمالهم والأداء الحسن والولاء للمنظمة وتتمثل هذه المقومات في: (63)ص194

- دراسة مزيج الحوافز المناسبة والفعالة.
- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه بنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والأفراد.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للموظفين وقناعهم بمزاياه.

الأجور ودورها التحفيزي:

يعتبر الأجر الذي يتحقق عن طريق ممارسة العمل من أم الحوافز التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الشخصية كما تساهم في تحقيق الحاجات مثل الشعور بالقدرة على الانجاز. (122)ص161
فقوة العاملة هي عصب عملة الإنتاج الاجتماعي على النحو الذي يضمن لكل فرع من فروع الإنتاج الكمية المطلوبة من القوة العاملة بالمارة المطلوبة وفي المكان المطلوب ولكي يتم ذلك يتعين إن تقوم سياسة الأجور على تشجيع الأفراد الكميات المطلوبة والتغلب على ما قد يكون لديهم من اتجاهات نحو تفضيل نوع آخر من أنواع العمل أو تفضيل منطقة للعمل دون غيرها. (44)ص580

إن احتمال الحصول على دخل أكبر يعتبر عند الغالبية العظمى من العاملين واحد من الحوافز الرئيسية الدافعة إلى التعاون وبذل المزيد من الجهد وما يلاحظ في بعض الوظائف انه من المستطاع قيام الربط المباشر بين الأجر وبين جانب أو أكثر النتائج المحققة بالأداء الوظيفي ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد عمولة البيع والأجر بالقطعة ونظرا لأهمية الحوافز المالية المباشرة بصفة عامة عندما تعكس النتائج المحققة مقدار الجهد الفردي خالصا من المؤثرات الخارجية كما توجد وسيلة أخرى من وسائل التحفيز المالي تتمثل في منح المكافآت جزءا يسرا من الدخل الكلي للموظف. (44)ص581

وبالتالي فقد وجد عليه الاعتماد كقوة حافزة ودافعة للعاملين هذه العوامل تعدل من اثر الأجور كحاجز للأفراد في اختيار نوع ومكان العمال منها م تحقق نفس اثر الأجور فالشروط السكنية والثقافية الأحسن يؤدي إلى جذب العمال إلى فروع النشاط والأماكن التي تتوفر فيها شأنها في ذلك شأن الأجر المرتفع ومن هذه العوامل ما يحقق أثرا معاكسا لأثر الأجور. (44)ص581 وقد اختلف العلماء حول الدور الذي يلعبه الأجر كحافز ويرون بأن الأجر بين الحافز الوحيد على العمل ورغم اتفاقهم على إرضاء الحافز للحاجات الأولية أو الدنيا إلا إن الخلاف يتركز حول مدى قدرة الأجر على مقابلة

الحاجات العليا، فهناك من يعمل ويستمر في عمله رغم تقدمه في العمر وتمتعه بظروف اقتصادية جيدة ومدخرات تغنيه عن تعب العمل وانتظار الأجر كما إن هناك من يهجر وظيفته ذات العائد المادي المرتفع.(122)ص167

ومن جهة أخرى يمكن النظر إلى التهديد بخفض الأجر كوسيلة للتحفيز محدود فقد تضطر الإدارة إلى استخدام أسلوب العزل من الوظيفة أو تخفيض الرتبة أو الاستغناء عن الخدمة وذلك تجاه بعض العاملين المنحرفين الذين يعجزون عن أداء واجباتهم الوظيفية بمستوى الكفاءة المنشودة.(04)ص389

5.4.5. علاقة الأجر بتقييم الأداء الوظيفي:

قد ينتج عن تحديد الأجور العادلة بعد تقييم الأداء وجود فرق بالزيادة أو النقصان بين الأجر الحالي والأجر العادي المستحق لشاغل الوظيفة فإذا كان الأجر المستحق يفوق الأجر الحالي يزيد الأجر ليصل إلى المستوى المستحق أما إذا كان الأجر المستحق بعد التقييم يقل عن الأجر الحالي فيمكن إن يسمح لشاغل الوظيفة بأن يحتفظ بأجره الحالي ولكن بصفة الشخصية حتى يرقى للدرجة فيتقاضى أول اجر عليها أو حتى إنهاء خدمته إذا كان أجره الحالي يفوق بداية اجر الدرجة.(64)ص378

إن سبب احتفاظ الموظف في الحالة السابقة من أجره الحالي إلى أن الانتقاص من هذا الأجر ليكون في مستوى الأجر المستحق، من شأنه أن يؤثر سلباً على معنويات العمال تجاه العمل وبالتالي على مستوى الإنتاجية.(64)ص378

إن ما ينتج عن عملية التقييم قد يكون إصلاح وتعديل الأجر سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية فقد اتضح إن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ماتم الربط بين الثواب والأداء ولذلك لكي تنجح في الأجر من اجل بذل جهد اكبر يجب إن تبني هذه الزيادة على نتائج تقييم الأداء.(35)ص297

6.4.5. قابلية العمال للحوافز وانعكاساتها على دافعية عملهم:

بدلاً من أساليب التفويض والتهديد هذه حيث ابتكر فريدريك تايلور في أواخر القرن 19 م نظاماً بحركة الإدارة العلمية والتي أدت إلى الاهتمام بالعامل وما يلعبه من دور هام في زيادة الإنتاج من خلال تطبيق أسلوب علمي يعرف بدراسات الحركة والزمن حيث قام تايلور بتسجيل الحركات التي يؤديها العمال أثناء عملهم كما سجل الوقت اللازم لكل حركة من الحركات بالنسبة لكل عامل من العامل موضع التجربة وقام باستبعاد الحركات الرائدة والعلاقات غير الرسمية في العمل بحيث إن العمال الذين يحققون أداء يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية وقد ركز تايلور على الحوافز المادية التي تجعل الفرد يزيد من إنتاجه من خلال كل نظام المكافأة على كل قطعة إنتاجية تزيد على معدل الإنتاج اليومي وهذا على أساس أن الفرد له حاجة وحيدة في العمل وهي الحاجة المادية.(168)ص503

كما يؤكد برنارد على ضرورة تنمية مهارات وخبرات جميع العاملين في مختلف المستويات وذلك باستخدام وسائل متعددة تضمن تعليم وتدريب وتطوير العاملين وانه لا بد من تشجيع العاملين من خلال الحوافز التشجيعية وتدعيم الظروف المناسبة. (147)ص145

5.5. الحراك المهني في المجتمع الصناعي:

1.5.5. طبيعة الحراك المهني:

تعكس دراسات الحراك المهني في المجتمع الصناعي اهتمامات علماء الاجتماع بالبحث عن المظاهر المختلفة لقوة العمل داخل البناء الاجتماعي فهم ينظرون إلى المجتمع الصناعي كنسق معقد من التنظيمات أو الترابطات التي تظهر وتختفي وتتبدل وتشكل شبكة من العلاقات تتفاعل كل منها مع الأخرى فيما يمكن إن يطلق عليه مصطلح المجال التنظيمي الداخلي. (61)ص183

تمثلت الاهتمامات السوسيولوجية بدراسة ظواهر الحراك المهني في المجتمع الصناعي في كل "ماكس فير" الذي اهتم بوضع إطار التنظيم الهرمي للمجتمع الصناعي من خلال تحليله للتنظيم البيروقراطي في الصناعة وهو ما يعبر عنه على وجه الخصوص بنظرية السلطة وأثرت كثير من المناقشات حول التنظيم الصناعي والبناء الطبقي وأجريت بحوث ودراسات متعددة في تفسير العلاقة بين الصناعة والحراك الطبقي (61)ص184 وتبلورت هذه الدراسات حول النظرية الماركسية التي أثارت في تاريخ الفكر الاجتماعي الحديث المعاصر كثيرا من الجدل العلمي وشجعت الباحثين والدارسين على القيام ببحوث ميدانية للخفق من مدى صدق وصحة المفاهيم التي اشتملت عليها.

2.5.5. تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني:

اهتمت النظرية السوسيولوجية في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني بدراسة الظواهر الدينامية للتغير المهني في إطار المصطلحات التي أستخدمها لأول مرة "بيتر يم سوركن" والتي تتضمن في مصطلحات الحراك الأفقي والحراك الرأسي وهذا المصطلح الأخير يشير إلى التغير في المراتب بينما يشير مفهوم الحراك الأفقي إلى التغير في الوظيفة ذاتها ولعل استخدام مصطلح الحراك في المصطلحات السوسيولوجية يركز على نظرية أساسية تفسير مظاهر وأشكاله ودوره في الحياة الاجتماعية والمهنية. (76)ص245

فالحراك الرأسي يعني حركة الأفراد داخل النسق الاجتماعي إلى أعلى أو إلى أسفل فقد يكتسب الفرد في خلال حراكه مكانة أو مرتبة اجتماعية جديدة أو قد يفقد مرتبة اجتماعية كان يتمتع بها من قبل وقد تحدث هذه الظاهرة في أشكال متعددة على النحو الآتي. (76)ص246

إن أبسط أشكال الحراك الرأسي تتمثل في تغيير المهني التي تتضمن تغييرا في الوضع الاجتماعي ويحدث هذا عندما يصبح عامل بسيط.

قد يعبر شكل الحراك الراسي عن ظواهر النجاح أو الإخفاق التي يعرض لها الفرد داخل جماعته المهنية ويتضح ذلك عندما ينتقل الفرد من مكانة مهنية أعلى إلى مكانة مهنية أدنى. هناك علاقة تبادلية بين مهن الآباء والأبناء يعبر عنها شكل الحراك الراسي في مراحل تغير المهن من جيل إلى آخر.

قد يتمثل الحراك الراسي في التغير الشامل للجماعة المهنية في حركة هبوط أو صعود لمكانتها الاجتماعية نتيجة التغيرات التكنولوجية أو التغيرات في معايير الذوق العام أما أشكال الحراك الأفقي فتجسد في ظواهر التغير في الوظائف التكنولوجية والاجتماعية التي تنبع من عضوية الجماعة المهنية وتمثل في الأشكال الآتية: (46)ص88

- قد يتمثل ابط أنماط الحراك الأفقي في تغير نمط العمل داخل المهنة الواحدة مثل تغير الممارس العام للمهنة إلى متخصص فني في نفس المهنة.
- قد يتخذ شكل الحراك الأفقي مظهر التغير في الوظائف والأنشطة.
- قد يؤدي تتابع الأجيال إلى ظهور أشكال أخرى من الحراك الأفقي.
- قد يتخذ شكل الحراك الأفقي ظواهر التحركات المكانية المؤقتة والدائمة وهذا ما يعرف بالحراك الإيكولوجي.

3.5.5. الاتجاهات المتعارضة في تفسير ظاهرة الحراك المهني:

الاتجاه الأول يدور حول النظرية الماركسية في تغيير ظواهر الصراع الطبيعي داخل البناء المهني للتنظيم الصناعي.

الاتجاه الثاني يدور حول ظواهر التدرج والحراك المهني بين مهن ذوي الياقات البيضاء ومهن وذوي الياقات الزرقاء في إطار قوة العمل في المجتمع الأمريكي، فالنظرية الماركسية تنظر إلى التنظيم الصناعي من خلال النظر إلى الأساس الاقتصادي الذي يحدد نمط الإنتاج في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع وينطوي نمط الإنتاج هذا على مظهرين أساسيين: (76)ص243

يتمثل الأول في القوى الإنتاجية أي التنظيم الفيزيقي والتكنولوجي للأنشطة الاقتصادية. فيتمثل الثاني في شكل علاقات الإنتاج التي يكونها الأفراد داخل التنظيم الصناعي وهذان المظهران يشكلان البناء الاقتصادي للمجتمع الذي يعتبر بمثابة الأساس الذي يرتكز عليه البناء السياسي والتشريعي.

تؤدي ظواهر الحراك المهني إلى الانفصال الأول للعمل الصناعي والتجاري من العمل النزاعي وهذا الانفصال يؤدي بالتالي إلى انفصال المدينة عن القرية وتعارض الاهتمامات فيما بينهما وفي المدى البعيد ينفصل العمل التجاري عن العمل الصناعي وهذا ما تدور حوله التفسيرات الماركسية لظواهر الصراع بين المهن وما ينتج عنها من ظواهر الاغتراب في المجتمع الصناعي. (76)ص244

الاتجاه الأخر حول هذا الموضوع ينعكس في مجموع الدراسات والبحوث الميدانية التي أتمت بدراسة ظواهر الحراك المهني في المجتمعات الصناعية المعاصرة ومن أمثلة ذلك اهتمام بيتربلو بدراسة ظواهر التدرج الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي الصناعة واهتم بالدراسة الميدانية والتحليلات الكمية في عرض وتفسير المشاهدات التي انتهى إليها ففي مقال له نشر في المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع عام 1965 يعرض إلى دراسة تحليلية قام بها لتفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية في البناء المهني من بين 17 جماعة مهنية في إطار قوة العمل في المجتمع الأمريكي واهتم أيضا بدراسة الخبرات المهنية داخل البناء الهرمي للمهن، ولقد ساهم "بيتربلو" في توجيه الأنظار إلى تقسيم قوة العمل الأمريكي إلى ثلاث طبقات هي طبقة ذوي الياقات البيضاء وطبقة ذوي الياقات الزرقاء وطبقة الزراع، وعلى العكس من النظرية الماركسية لم يهتم بدراسة ظواهر الصراع الطبقي، بل اهتم بالبحث عن محددات الحراك بين الأجيال داخل كل طبقة من هذه الطبقات وانتهى من دراسته إلى تقدير أن التغيرات الداخلية في حراك المهن بين الأجيال داخل كل طبقة من هذه الطبقات وانتهى من دراسته إلى تقدير أن التغيرات الداخلية في حراك المهن بين الأجيال في المجتمع الصناعي تؤثر في قوة العمل حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تؤثر بدورها في تغير قوة العمل بين الأجيال ذاتها بما يساعد على فاعلية ديناميات الحراك المهني بين الطبقات المكونة لبناء المجتمع الصناعي.

واهتم "بيتربلو" أيضا بدراسة العلاقة بين حجم التنظيم الصناعي واتجاه الحراك الاجتماعي.

توصل إلى تقرير ثلاثة مستويات من التنظيم على النحو الآتي: (76)ص246

المستوى الأول: ويشمل الحجم الكبير للتنظيم الصناعي ويتميز بدرجة عالية من الحراك المهني.

المستوى الثاني: ويشمل الحجم المتوسط للتنظيم الصناعي وينتج حراكا مهنيا في اتجاهات متعددة.

المستوى الثالث: ويشمل الحجم الصغير للتنظيم الصناعي وتقل فيه ظواهر الحراك المهني عن الأشكال

السابقة.

وهذا يعني أن الحراك المهني يحدث بدرجات متفاوتة تبعا لحجم التنظيم الصناعي وهناك موضوعات متعددة حول هذا الموضوع منها دراسة ينسكي عام 1966 الذي اهتم بدراسة العلاقة بين تضييع الاقتصاديات وحجم توزيع الإنتاج في مرحلة ما قبل التصنيع وساهم لبيست وزيتربرج في وضع مفاهيم عمليات التدرج المهني وقرارا أن التضييع يعني درجة عالية من معدلات الحراك الاجتماعي والمهني ولعل هذا الاتجاه قد تمثل في كثير من الدراسات والموضوعات التي اهتمت بدراسة الحراك المهني في المجتمعات الصناعية إلى جانب هذا اعتم كل من " لورانس هازيلرج " و"موريس جارنير" بدراسة الحراك المهني في المجتمعات الصناعية وعبر من أحداث الدراسات التي اهتمت بدراسة الحراك

المهني في المجتمعات الصناعية دراسة ميدانية. (76)ص246

4.5.5. مظاهر عدم الاستقرار في العمل و علاقتها بالأداء:

- قد تأخذ مظاهر عدم الاستقرار أشكالاً نستطيع تسميتها بحركة العمال أو عدم استقرارهم داخل تنظيم معين ونحصرها في نقاط التالية:
- تغيير العمل داخل المؤسسة الواحدة.
 - تغيير مؤسسة أو مصنع بآخر داخل شركة واحدة.
 - تغيير نوع المهنة نهائياً كترك العمل في الميكانيك والتحول إلى عمل آخر.
 - بالإضافة إلى هذا كثيراً ما نلاحظ أن العامل يفضل العمل في المدينة على العمل في القرية أو الريف ولو كان نوع العمل هو نفسه لاعتبارات متعددة وإذا أردنا تحليل المؤشرات السابقة كل على حدى فنقول:

1.4.5.5. تغيير العمل داخل المؤسسة الواحدة:

قد يكون هذا ناتج عن عدم تأقلم أو تكيف العامل مع نوع العمل الموكل إليه من طرف هيئة التنظيم مما تطلب نقله إلى عملية إنتاجية أخرى وهنا تجدر الإشارة إلى أثر هذا النقل في نفسية العامل ولو بدت العملية بسيطة ظاهرياً وخصوصاً إذا لم يراعي فيها رأي العامل. (49)ص498

2.4.5.5. تغيير مؤسسة أو مصنع بآخر داخل نفس الشركة:

لتوضيح هذا نذكر أنه عند إنشاء معمل جديد تابع للشركة نفسها عادة ما تقوم الإدارة بحسب أو نقل عملا من المصنع القديم لتشغيل الوحدة الجديدة ولكن لسبب ما لا ينسجم العامل مع العمال الجدد الذين يعمل معهم مما يضعف من روحه المعنوية اتجاه العمل والبدء في التفكير في العمل والابتعاد عنه نهائياً وقد يرجع هذا لأسباب عديدة منها:

- شعور العامل المحول أو المنقول بضياح قيمته بين زملاء العمل.
- عدم تجانس وتطابق أفكاره مع أفكار الفريق الجديد.
- قد يكون السبب هو شدة الرقابة من طرف المسئول الجديد.
- تطبيق نوع جديد من الضغوط في العمل مما يؤدي بالعامل إلى السخط والضجر من العمل هذا. (150)ص27

3.4.5.5. تغيير نوع المهنة نهائياً:

وهذا المؤشر هو الأهم بالنسبة لعدم الاستقرار لأن هذا النوع من التغيير غالباً ما لا تتدخل فيه قوة خارجية عن إرادة العامل نفسه.

وفي الغالب ركز أغلب الباحثين في ميدان علم الاجتماع الصناعي على النواحي المادية كهدف رئيسي في جعل العامل يفضل عملاً عن آخر في شركة أو مصنع معين، هذا صحيح من ناحية ولكن من

ناحية أخرى لا يجوز إغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية الأخرى التي لها دورها البارز في هذا التفضيل أو الاختيار فالعامل لا نستطيع القول عنه أن همه الوحيد هو الحصول على مرتب مرتفع والظروف المادية الأخرى المريحة داخل تنظيم معين.(150)ص28

وهذا الرأي تؤيده الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة هارفارد بمصانع هاورتورن بشيكاغو فقد أجريت دراسات ميدانية بهذه المصانع بين كثافة الإضاءة والإنتاجية والعاملين وكانت طريقة التي اتبعها الباحثون هي طريقة تجريبية ومجموعة أخرى تسمى مجموعة ضابطة وقد أوضحت نتائج هذه التجربة عدم وجود علاقات واضحة بين إنتاجية العاملين وبين كثافة الإضاءة رغم ارتفاع مستوى الإنتاجية لذلك صار التساؤل حول وجود عوامل أخرى مؤثرة وهي العوامل المادية الممثلة لظروف العمل في المصنع.

وقد أوضح ذلك مدى قدرة التنظيم الاجتماعي على الأفراد(88)ص173 دراسة التون مايو ورفقاؤه وعموما فإن هذه الدراسات قد أظهرت إن العوامل الاجتماعية أهمية قصوى في تحديد مستوى إنتاج العاملين وتحديد درجة رضائهم عن عملهم وبالتالي دفعهم إلى الاستقرار فيه.

5.5.5. مراحل ردة الفعل تجاه الحراك و علاقتها بالأداء:

1.5.5.5. الصدمة:

في مرحلة الصدمة يشعر الناس بأنهم مهددون بالتغيير المتوقع وقد ينكرون وجوده وقد تشل حركتهم ويرتدون غالبا بهدف حماية أنفسهم كما يشعر الناس بعدم الاطمئنان وعدم القدرة على التصرف أو المجازفة وربما لسنا بحاجة للقول بأن إنتاجهم يهبط خلال هذه المرحلة.

2.5.5.5. التراجع الدفاعي:

في نهاية المطاف يدخل الناس في دوامة التغيير التي تنتقل من الصدمة إلى التراجع الدفاعي ويغضبون ويرفضون ما حدث لهم حتى عندما يستمرون في أتباع الطرق المعتادة لفعل الأشياء كما يحاولون التمسك بالماضي ويستنكرون حقيقة التغيير الذي طرأ عليه ولا تعد هذه الحالة آمنة إلى حد كبير.

3.5.5.5. الاعتراف:

يتوقف معظم الناس أخيرا عن إنكار حقيقة التغيير ويعترفون بفقدانهم لشيء ما ويشعرون بالحزن وتتضمن القوى المحركة الفيزيولوجية لهذه المرحلة الأسس والتحرر معا، ولذلك قد يشعرهم احدهم وكأنه رهينة في لعبة ما بينما يكون بمقدوره أيضا مشاهدة اللعبة بدرجة ما من الموضوعية وفي هذه النقطة تصبح فكرة المجازفة أكثر قبولا ويبدأ العمال باستكشاف ايجابيات الوضع الجديد وسلبياته.

4.5.5.5. القبول والتكيف:

يقبل معظم العمال في النهاية التغيير ويتكيفون كما ينبغي ويتابعون التقدم كما يتأملون أنفسهم قبل التغيير وبعدها ويعتبرون بأنه حدث "للأفضل" وإن كان اعترافهم بالإكراه وفي بعض الحالات يدافع الناس عما كانوا قد رفضوه في السابق إذ يعني القبول والتكيف هجر الوضع القديم بالإضافة إلى الألم والاضطراب والخوف الذي عاناه هؤلاء في المراحل السابقة للتغيير. (113)ص103

6.5.5. علاقة التكوين بالحراك المهني:

إن أسلوب دوران العامل على الوظائف هو آخر أساليب التكوين في داخل المنظمة وهنا نجد أن العامل ينتقل بين عدة وظائف متباينة في داخل المنظمة إذ بمضي في كل منها فترة تتراوح ما بين عدة أسابيع وشهرين ويبدو أن الهدف الأساسي من استخدام هذا الأسلوب مساعدة المديرين وخاصة في المستويات الأولى لاكتشاف المواقع الأكثر ملائمة لهم كما يستخدم هذا الأسلوب في إعداد المديرين لتولى مسؤوليات أعلى وجعلهم أكثر كفاءة من خلال تمكينهم من رؤية المنظمة من أكثر من زاوية. (50)ص199

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نصل إلى أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر من إحدى أهم الدعائم التي يبنى عليها اقتصاد الدولة الجزائرية، لذلك تسعى إلى سن قوانين وضوابط تضمن السير الحسن لمؤسساتها و المحافظة على مكانتها في الأسواق و هذا ما يؤثر بالإيجاب على اقتصادها .
فحاولنا في هذا الفصل أن نوضح جانبا من الجوانب التي تبرز أهمية المؤسسة ومدى فعاليتها في تحقيق الازدهار ألا و هو الجانب القانوني و التنظيمي في إطار التغيير التنظيمي ، الذي يبين لكل فرد كيفية إتباع نظام المؤسسة و الخطط التي يمكن للدولة الجزائرية أن تسير عليها من أجل مواكبة التطورات الاقتصادية والنهوض بها من تحديث للمؤسسة و إخضاعها لجملة من القوانين والتشريعات والخطط من أجل تسييرها أحسن تسيير و ضمان إستمراريتها.

الفصل 6 الدراسة الميدانية

1.6. المنهج المتبع:

إن عملية البحث العلمي تقتضي على الباحث أن تكون له طريقة ومنهجية واضحة، حتى يتمكن من تنظيم و تنسيق أفكاره و مراحل بحثه واستنتاج النتائج الخاصة بموضوع الدراسة، و في حقيقة الأمر فإن طبيعة البحث هي التي تملّي على الباحث المنهج الواجب إتباعه. فاستخدام المنهج إذن يتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث لتحقيق أهداف الدراسة و كذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب في جمع البيانات و مدى اتفاقها. و قد اعتمدت على رصد تاريخ مؤسسة سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز) و الإطلاع على هيكل تنظيمها و تسييرها، و بحكم تشعب أو توسع فروعها و كثرة الفئات السوسيو مهنية فيها اكتسى المنهج الوصفي طابعا لدراستنا.

1.1.6. الدراسة الوصفية التحليلية :

وهي الطريقة المنظمة التي تعتمد على التحليل و التفسير، و يتم بوصف الظاهرة و تحليل نتائجها و تفسير الأسباب من أجل الوصول إلى حقائق و أغراض علمية محددة، و حسب موضوعنا يتم وصف ظاهرة التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين في مؤسسة خدماتية من خلال معرفة الأسباب الحقيقية المؤدية لذلك، فالدراسة الوصفية إذن تهدف إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة و أثارها و العلاقات التي تتصل بها و تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، فهو يسمح لنا بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع وصفا كميا أو كيفيا.

2.6. الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة :

1.2.6. أدوات جمع البيانات :

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

1.1.2.6. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أول خطوة يقوم بها الباحث في ميدان البحث، بجمع معلوماته و البحث عن موضوعه في قرب، و طرح تساؤلات أولية حول الموضوع.

استهلنا بحثنا بمرحلة استطلاعية في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من بداية شهر نوفمبر حتى نهاية شهر جانفي ،مدة شهرين قمنا بإجراء حوارات استطلاعية مع رئيس الموارد البشرية و بعض الإطارات، و أجرينا هذه الزيارات و الحوارات لفهم أكثر التقسيم الهيكلي للوظائف، مع فهم مهام أصحاب المراكز العليا، مع تحديد الأمور التي يجب أن يحدث فيها التغيير، حيث سمح لنا البحث الاستطلاعي ببناء الموضوع نظريا حيث اقتربنا من المؤسسة و عمالها، مع التطلع على النظام الجديد و النصوص القانونية التي أتى بها، و مدى اختلافه مع النظام السابق و هذا لإعطاء لمحة شاملة عن موضوع دراستنا، وذلك عن طريق وضع فرضيات الدراسة ، أي تحديد المتغيرات المستقلة و ربطها بالمتغير التابع، ثم التمكن من ضبط المؤشرات و الأبعاد التي يقوم بتوظيفها في استمارة الدراسة الميدانية ليكون بحثنا أكثر مصداقية.

2.1.2.6. الملاحظة:

و قد كان استعمال هذه التقنية لملاحظة السير اليومي للمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، و قد تم هذا من خلال الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة سونلغاز أين بولعيد- البليدة- و خاصة أثناء إجراء المقابلات، كشفنا بعض الحقائق الواقعية و ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة، لإثبات هذه الحقائق و كذا قصد التوصل إلى معرفة دافعية نوعية القيادة إلى العمل و إلى السير الحسن للمؤسسة، وتستعمل هذه الملاحظات في عملية تحليل البيانات الميدانية و تحليل النتائج كلما دعت الضرورة .

3.1.2.6. المقابلة:

استخدمنا هذه الأداة باعتبارها من أفضل و أكثر الأدوات أهمية في جمع المعطيات، لاسيما بمقابلة المبحوثين و التحدث معهم، حيث اعتمدنا في دراستنا على المقابلات الحرة و التي هي مناقشة عادية بين الباحث و المبحوث و إتاحة المبحوث الشعور بالارتياح و الاطمئنان و التعبير بحرية عن أفكاره ورؤيته للموضوع، وقد صرح لنا رئيس الموارد البشرية عن عدة معلومات خاصة بموضوع الدراسة. واستعملت هذه الأداة أيضا لتسهيل عملية تسليم الاستمارات.

4.1.2.6. الاستمارة:

هي أداة عملية تساعد البحث على جمع الحقائق ، وهي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المقرر إجراؤه، وبالتالي عدم الخروج عن مضمونه، فبدون استمارة استبيان لا يستطيع الباحث جمع الحقائق العلمية و المعلومات الواقعية من مجتمع البحث. فقد حاولنا استعمالها مستهدفين من ورائها جمع بعض المعلومات التي تأخذ منا وقتنا طويلا، إذ حاولنا جمعها عن طريق المقابلة بسبب كثرتها و دقتها.

نشير إلى كون الاستثمارة محررة باللغة الفرنسية مراعاة لخصوصية الميدان، لأن أغلب العمال خاصة الإطارات لديها تكوين فرنسي، ولغتهم الممارسة هي اللغة الفرنسية، تم تحديد ثلاثة أشهر (مارس، أبريل، ماي) كاملة في بناء الاستثمارة من بدايتها إلى نهاية المصادقة عليها في شكلها النهائي، و تم تحديد شهر (ماي) كامل لكل المديرية قبل أن نطلق في جمع الاستثمارة التي الاستثمارة التي تتضمن أربعة محاور، بداية بمحور البيانات الشخصية، المتغيرات المستقلة و الثابتة بها أربعين سؤالاً، وتوزع كما يلي :

1. محور الأسئلة الشخصية: ب 06 أسئلة مغلقة.

2. أسئلة الفرضية الأولى: ب 13 سؤال.

3. أسئلة الفرضية الثانية: ب 11 سؤال.

4. أسئلة الفرضية الثانية: ب 09 أسئلة (07 مغلقة و 02 مفتوحة)

في بداية الأمر قمنا بتصميم استثمارة تجريبية، و كان توزيعها بطريقة عشوائية على بعض الإطارات في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، وهذا لكي نصل إلى ضبط الأسئلة ضبطاً دقيقاً من حيث الصياغة اللغوية، وكذا التحديد الدقيق لها، هذه تعتبر أول خطوة.

أما الخطوة الثانية فقد تم تصميم الاستثمارة النهائية على ضوء الاستثمارة التجريبية، و قد تم توزيع تلك الاستثمارات على جميع العمال بمؤسسة سونلغاز، وذلك من إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ، أي استعمال العينة الطباقية، و قمنا بترميزها و هذا لكي يساعدنا على التحليل السوسولوجي للجداول.

3.6. تقنيات فرز و تحليل البيانات :

الفرز المسطح : يقصد به فرز و تفريغ المعطيات الموجودة و المحصل عليها بعد توزيع الاستثمارات، وهو إعادة كتابة و جمع المعطيات التي توصلنا إليها في جدول يسمى الفرز المسطح، إذ نقوم بتفريغ البيانات الخاصة من كل استثمارة على سطح واحد أفقي، ويتم التفريغ في الأعمدة، و الغرض من هذه الطريقة هو عرض النتائج في الجداول الإحصائية البسيطة و المركبة.

1.3.6. أدوات تحليل البيانات:

- أدوات التحليل الكيفي : تتمثل في قراءة الجداول و محاولة استنتاجها سوسولوجي و التعليق على النتائج المتوصل إليها في استنتاجات جزئية لكل فرضية، متبوعة باستنتاج عام، معتمدين في ذلك على التعليق ن المناقشة التفسيرية.

- أدوات التحليل الكمي : تتمثل في جمع و تحليل المعطيات و النتائج، فهو إذن مجموعة الإجراءات التي تسمح لنا بقياس الظواهر و ترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالاً للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة، و قد استخدم في هذا التحليل الوسائل التالية :

- الجداول الإحصائية : و التي تستعمل لتفريغ و تبويب بيانات الاستثمارة.

- النسب المئوية: و التي تؤخذ من الأرقام الإحصائية وتستعمل للمقارنة و التعليق على القيم الموجودة بين المتغيرات.

4.6. العينة:

بما انه يصعب على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين لطرح الأسئلة و جمع المعطيات القاعدية، وهذا نظرا لعدم التمكن من دراسة كل الأفراد المعنيين بموضوع بحثنا، هذا ما يدعو الباحث إلى اختيار طريقة تمكنه من دراسة الموضوع بدقة و الوصول إلى نتائج إيجابية. تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليها إجراء البحث و تصميمه و كفاءة نتائجه، فالعينة إذن هي وحدة إحصائية مماثلة للمجتمع الكلي أو الأصلي، حيث تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص و الظروف و يتم الحصول عليها بطرق مختلفة، بحيث يتم اختيارها بطرق علمية.

يتوقف تحديد عينة البحث حسب طبيعة الموضوع وهدف الدراسة. (12)ص304 حتى تكون العينة منسجمة مع المنهج المتبع من قبل الباحث و الأهداف التي يتطلع إلى تحقيقها، و قمنا باستخدام:
- العينة التطبيقية: التي هي صنف من المعاينة الاحتمالية التي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث ، والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها الانسجام ، لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه ، وان كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى. (53)ص20 موزعين كما يلي: N=157 لدينا مجتمع الدراسة:

- الإطارات: 83 عامل.

- أعوان التحكم: 59 عامل.

- أعوان التنفيذ: 15 عامل.

و نظرا لكبير حجم العينة اخترنا نسبة السبر 80% من كل طبقة لشكل العينة المدروسة، و كانت النتائج كما يلي:

- توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية:

النسبة	العدد	الفئات المهنية
52,8%	$66 = \frac{80 * 83}{100}$	الإطارات
37,6%	$47 = \frac{80 * 59}{100}$	أعوان التحكم

أعوان التنفيذ	$12 = \frac{80 * 15}{100}$	9,6%
المجموع	$125 = \frac{157 * 80}{100}$	100%

5.6. مجالات الدراسة :

هو المكان الذي يجرى فيه البحث و المدة الزمنية التي استغرقت لإجراء البحث منذ انطلاقه حتى نهايته

1.5.6. المجال المكاني:

1.1.5.6. التعريف بميدان الدراسة :

من E G A إلى سونلغاز حاليا أكثر من نصف قرن من الوجود 1947 ثم إنشاء هذه المؤسسة (الكهرباء و الغاز الجزائري) باختصار (E G A) و التي أوكل إليها الاحتكار و الإنتاج، النقل و التوزيع للكهرباء و الغاز.

E G A تجمع المؤسسات القديمة للإنتاج و التوزيع و هي ذات طابع خاص لاسيما (CT . S A E E LEBON) ، أي الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و التي وقعت تحت قانون التأمين لسنة 1946 المسنون من طرف الدولة الفرنسية.

- تحدي مرفوع سنة 1962 :

أخذت على عاتق الدولة الجزائرية المستقلة في بضع سنوات بفضل مجهود رائع من التكوين و التأطير للعمال الجزائريين، و الذي ضمن توظيفاً فعالاً لهذه المؤسسة.

- دعم التطور الاقتصادي والاجتماعي:

1969 أصبحت (E G A) الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، في هذه الحقبة كانت شركة مهيكلة، عدد موظفيها 6000 عامل.

تحول هذه الشركة كان هدفه دعم هذه المؤسسة بالقدرات التنظيمية و التسييرية لدعم التطور الاقتصادي للدولة، خاصة التطور الصناعي و إنجاز أكبر قدر ممكن من إنتاج الطاقة الكهربائية الريفية ، وهو مشروع ضمن المخطط التطويري المحضر من طرف السلطات العمومية .

- فروع الأعمال ل spa :

خدمة عامة بتسيير و تسويق، في سنة 1983 المؤسسة كانت تتمتع ب05 فروع للأعمال المتخصصة و هي:

-KAHRIF- للكهرباء.

-KAHRAKIB- البنى التحتية و القواعد الكهربائية.

KANAGAZ-إنجاز شبكات الغاز.

INERGA-الهندسة المدنية.

ETERKIB-التركيب الصناعي.

ANC مؤسسة لصناعة العدادات و أجهزة القياس و المراقبة،بفضل هذه الفروع فرضت مؤسسة سونلغاز و أقامت بنى تحتية للكهرباء و الغاز التي تلبي حاجيات التطور الاقتصادي و الاجتماعي للدولة.

- 1991سونلغاز أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري(Epic) إعادة الاعتبار لهذه المؤسسة أكد المهمة الخدمائية العامة و التي تطرح ضرورة التسيير الإقتصادي و الأخذ في الحسبان التسويق، و بنفس الهدف أصبحت في 2002 شركة ذات أسهم ، هذه القفزة أعطت لسونلغاز إمكانية توسيع نشاطاتها في ميادين أخرى ، حيث أعطت دفعا لقطاع الطاقة حتى خارج الوطن، شركة ذات أسهم(S.P.A) و جب عليها التمسك بالمعاملة عبر الأسهم و إمكانية المساهمة في مؤسسات أخرى. 2004 جعلت سونلغاز مجمعا Group ou holding مجمع سونلغاز- التوسع -

خلال سنوات 2004 و 2006 أصبحت (holding) أو مجمع شركات سونلغاز و هيكلتها نفسها في فروع تتكفل بنشاطات قاعدية و هي :

- إنتاج و توزيع الكهرباء(SPA)
- تسيير شبكة النقل الكهربائية(GRTE)
- تسيير شبكة نقل الغاز(GRTG)

2006 وظيفة التوزيع مهيكلتها في أربعة فروع :

- الجزائر

- منطقة الوسط

- منطقة الشرق

- منطقة الغرب

زيادة على هذا التطور ضمان الخدمة الوطنية بقي المهمة الأساسية لسونلغاز، و تحسين النشاط الإقتصادي.

حسب قانون 02-01/ 05/ 02 / 2002 مجمع سونلغاز يتكون من المؤسسة الأم، إداريين، مسيرين، إدارة عامة و إدارات تنفيذية و فروع .

سونلغاز تحتوي أعضاء اجتماعيين مؤهلين (مجلس عام ، مستشار إداري).

رئاسة سونلغاز تحتوي : - لجنة تنفيذية.

- لجنة التنسيق للمجمع.
- الإدارات العامة والإدارات التنفيذية للمؤسسة الأم تخصص الوظائف التالية :
- التطور و الإستراتيجية.
- أنظمة الإعلام.
- الموارد البشرية.
- التحويل والمحاسبة.
- مكلف تقني + مكلف بالاتصال.
- مكلف بالقانون.
- مكلف بالعلاقات الدولية.
- ما يهمنا هو مجمع سونلغاز - البليدة- الواقع ب16 شارع محمد بوضياف بن بولعيد مكلف بالتوزيع، والذي ينتمي إلى فروع منطقة الوسط الذي بدوره يضم 13 ولاية و هم كالآتي :
- البليدة، المدية، الجلفة، البويرة، تيزي وزو، غرداية، تمنراست، بسكرة، ورقلة 1، ورقلة 2، ايليزي، الأغواط، الوادي.

2.5.6. المجال الزمني:

يقصد به الفترة التي استغرقتها الدراسة، و كانت أول مرحلة هي القيام بدراسة استطلاعية في أوائل شهر جوان 2007، و هذا لتكوين فكرة عامة عن الموضوع، أما البحث الميداني الفعلي فقد دام من شهر أفريل حتى شهر نوفمبر تقريبا ، أما فترة توزيع الاستثمارات و استلامها فقد دامت قرابة شهرين ، من ماي إلى نهاية جوان ، و هي مدة كانت كافية لإجراء البحث و التعرف على بعض خبايا المؤسسة ، حيث كنا نخصص ثلاثة أيام في الأسبوع قصد توزيع الاستثمارات، و مع بداية استرجاع الاستثمارات ازداد معدل الذهاب إلى الميدان تقريبا يوميا، وهذا حسب الحاجة إلى ذلك .

6.6. عرض و تحليل معطيات الدراسة:

يتم في هذا الفصل عرض و تحليل المعطيات الميدانية للدراسة، بداية من المعطيات الخاصة بالبيانات العامة للمبجوثين، ثم عرض و تحليل بيانات كل فرضية من الفرضيات الثلاثة للدراسة، ببناء الجداول البسيطة و المركبة بداية بالجداول الخاصة بالبيانات العامة والتي تعتبر بطاقة شخصية لكل مبحوث وصولا إلى الجداول المركبة الخاصة بكل فرضية، و القيام بتدعيمها بمقابلات الوصول على نتائج مضبوطة من خلال عرضها و تحليلها، و يكون هذا بإتباع دليل المقابلة الذي صغناه وفق فرضيات الدراسة.

- عرض و تحليل المعطيات الخاصة بالبيانات العامة للمبجوثين: (الجنس، السن، مدة الخبرة، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، المؤهل العلمي).

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية والجنس.

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

يظهر من خلال الجدول أن النسبة الغالبة 72% من مجموع العينة هي فئة الذكور مقابل 28% إناث، وهي تتنوع باختلاف، حيث نجدها الغالبة في أعوان التحكم بنسبة 80.85% للذكور مقابل 91.14% للإناث، كما نجدها متباينة في أعوان التنفيذ بنسبة 75% للذكور مقابل 25% للإناث أما في فئة الإطارات فنجدها أقل تباينا مقارنة مع أعوان التنفيذ بنسبة 65.15% للذكور مقابل 34.84% للإناث.

يبدو أن تأنيث مؤسسة سونلغاز لبن بولعيد بالبليدة ما يزال مبتغى صعب المنال، في حين النسبة الغالبة للإطارات و أعوان التنفيذ دون الإناث مرده إلى طبيعة هذه المهام أين يغلب عليها الطابع الجسدي أو العضلي، في حين تأنيث أعوان التحكم فسببه راجع للنسبة العالية للمتخرجات من الجامعات و المعاهد ، و بالرغم من ذلك فإن أغلب الإطارات هم من ذوي الخبرة العالية في المؤسسات أين يقدمون دعما عمليا لهؤلاء الملتحقين و الملتحقات الجدد بالمؤسسة.

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية و السن

الفئات المهنية السن	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من 20	02	3.03	01	2.12	-	-	03	2.4
20 - 35	39	59.09	14	29.78	04	33.33	57	45.60
35 - 50	19	28.78	25	53.19	06	50	50	40
أكثر من 50	06	9.09	07	14.89	02	16.66	15	12
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة 45.60% تليها نسبة 40% ثم 12% و في الأخير نسبة 2.40% حيث تتوزع نسبة 45.60% على الفئات المهنية التي تتراوح سنها من (20-35) منهم 59.09% من الإطارات و 33.33% من أعوان التنفيذ و 29.78% من أعوان التحكم، أما نسبة 40% تمثل الفئات المهنية التي تتراوح سنها من (35-50) حيث تتوزع على 53% من أعوان التحكم و 50% من أعوان التنفيذ و 28.78% من الإطارات، أما نسبة 12% تمثل هي الأخرى الفئات المهنية التي تتراوح سنها أكثر من 50 منهم 16.66% من أعوان التنفيذ و 14.89% من أعوان

التحكم و 9.09 % من الإطارات و آخر نسبة وهي 2.4 % من الفئات المهنية التي يتراوح سنها أقل من 20 حيث تتوزع على 3.03 % من فئة الإطارات و أضعف نسبة 2.12 % من فئة أعوان التحكم. نلاحظ مم سبق أن توزيع المبحوثين حاضر في جميع الفئات الأربعة، ونجده يتوزع بكثرة في الفئات (20-35) و (35-50) و خاصة في الفئة التي تتراوح سنها من (20-35) باعتبار أن هذا السن بمثابة قمة العطاء و الإبداع أين الخبرة والتجربة لها دور كبير هنا، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، وهذا ما عبره لنا الكثير من المبحوثين، حيث تلجأ المؤسسة إلى بعض الامتيازات التي تمنحها للموظفين بغية الاستمرار في العمل طبعاً من أجل نقل تجاربهم و خبراتهم المهنية إلى الموظفين الجدد. باعتبار أن وصول الشباب الجامعي إلى مناصب عليا يلزمه أقدميه تتراوح ما بين (20-30) سنة ، وهي مدة طويلة جداً، حيث جاء قانون التقاعد الجديد أين يفرض منح أعلى في الخمس سنوات الأخيرة، الشيء الذي يؤكد أن المؤسسة العمومية عموماً و مؤسسة سونلغاز خصوصاً ما تزال تعتمد و تتبنى الحاجة الاجتماعية دون النجاعة الاقتصادية أو العلمية، مما يوحي بالخطر في ظل دخول الجزائر إلى عولمة الاقتصاد.

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية و المستوى التعليمي.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	-	-	-	-	-	-	-	ابتدائي
8.80	11	58.33	07	8.51	04	-	-	متوسط
26.40	33	41.66	05	55.31	26	3.03	02	ثانوي
64.80	81	-	-	36.17	17	96.96	64	جامعي
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 64.8 % الذي يخص الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية، و تدعم هذه النسبة الإطارات بنسبة كبيرة ب 96.96 % ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 36.17 % في حين نجد أنه لا يوجد من الموظفين له مستوى ابتدائي، كما نجد أن أضعف النسب يحتلها ذوي المستوى المتوسط، حيث لا نجد من الإطارات من المستوى المتوسط، أما أعوان التحكم و أعوان التنفيذ فهم يحتلون على التوالي نسبة 8.51 % و 58.33 % . نلاحظ أن هناك علاقة طردية في تولي المناصب الإدارية و الحاصلين على شهادات جامعية بنسبة 64.8 % و نسبة عالية جداً لدى الإطارات بنسبة 96.96 % ، و هذا أمر طبيعي بالنسبة لمهام الإطارات أين المستوى العلمي و الثقافي له دور فعال في تسيير المؤسسة، لهذا نجد مسابقات توظيف الإطارات في المؤسسة تفرض على المتسابقين أين يكونوا متحصلين على شهادات جامعية، وهذا كامتداد

للسياسة الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة سونلغاز بفرض الشهادة الجامعية كمعيار أساسي في التوظيف بغية رفع مستوى التسيير و موازاة التسيير الفعال و العالمي، وهذا انعكس جليا في اعتبار أن أغلب الإطارات هم من ذوي الشهادات الجامعية.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و الفئات المهنية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
48	60	-	-	27.65	13	71.21	47	أقل من 05
20	25	25	03	21.27	10	18.18	12	من 05 - 15
24	30	50	06	42.55	20	6.06	04	من 15 - 25
08	10	25	03	8.51	04	4.54	03	أكثر من 25
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

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

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

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف و الفئات المهنية.

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

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

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

المحور الأول: التغيير في نمط القيادة و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم 06: كيفية اختيار أو تغيير القيادة داخل المؤسسة.

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

يظهر لنا من خلال التدقيق في الجدول أن أكبر نسبة متمثلة في 56.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تغيير أو اختيار القيادة كان وزارياً، حيث تتوزع على 65.95% من أعوان التحكم و 53.03% من الإطارات تليها 41.66% من أعوان التنفيذ، كما تليها نسبة 18.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تغيير القيادة كان عن طريق الاحتياج حيث تتوزع على 33.33% من أعوان التنفيذ و 19.69% من الإطارات و 12.76% من أعوان التحكم، وأضعف نسبة كانت 8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تغيير القيادة كان عن طريق الوصاية حيث تتوزع على 10.6% من الإطارات و 6.38% من أعوان التحكم، في حين نجد ولا مبحوث صرح بأن تغيير القيادة يتم عن طريق الانتخاب. و من خلال المعطيات نتوصل إلى أن نصف المبحوثين صرحوا بأن تغيير القيادة كان وزارياً، و هذا راجع إلى أن القيادة بمؤسسة سونلغاز لم تؤد مهامها كما ينبغي، فعدم توفير المسؤولين القيايين لطلبات رؤساء الأقسام و المصالح خاصة الضرورية منها يؤدي إلى تولد مشاكل فيما بينهم و يكون سببا في الصراع ما بين الطرفين، و بالتالي يولد خلافات و هذه الخلافات تكون سببا في تغيير القيادة، و هذا حسب ما بينه ابن خلدون باعتباره أصل الصراع هو السلطة و الملك، و كون المسؤولين من القيايين و على رأسهم مدير المؤسسة بسونلغاز الذي لديه المركز الفعلي و المهام في توفير حاجيات العمال، و الوسيط بين الوزارة و عمال آخرين من أجل توفير ميزانية تساعد على الكفاية المادية و المعنوية، فعدم التعاون بين القيادة و عمال آخرين و عدم الحوار معهم لمعرفة مستلزماتهم و اهتمام القيادة فقط بمصالحها على حساب المصلحة العامة، و هذا ما يخل بوضع المؤسسة، و هذا حتما يؤدي إلى تغيير القيادة وزارياً، بسبب ظروف العمل المتدهورة الراجعة إلى ابتعاد الطرفين على لغة الحوار و النقاش بين القيادة و عمال آخرين حول اتخاذ و تطبيق القرارات التي تسعى من خلالها إلى توفير إمكانيات و وسائل العمل قصد تحسين وضع المؤسسة.

جدول رقم 07: عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة.

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

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بعدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة أن نسبة 44% تمثل المبحوثين الذين صرحوا ببيان أكثر من مرتين حدث التغيير في القيادة حيث تتوزع على

51.06% من أعوان التحكم و 46.96% من الإطارات تليها 40% من المبحوثين صرحوا بمرتين حدوث تغيير القيادة داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تتوزع على 66.66% من أعوان التنفيذ و 37.87% من الإطارات تليها 36.17% من أعوان التحكم، بخلاف نسبة 16% و التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بحدوث تغيير القيادة داخل المؤسسة مرة واحدة، حيث تتوزع على 33.33% من أعوان التنفيذ تليها 15.15% من الإطارات و اخيرا 12.76% من أعوان التحكم.

و بهذا نستنتج أن اغلب المبحوثين صرحوا بحدوث تغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز بالبلدية أكثر من مرتين، وهذا لعدم وجود قيادة محكمة تشغل منصب المسؤولية و تؤدي مهامها كما ينبغي فالقيادة هنا أصبحت تهتم بالمصالح الشخصية و هذا من خلال مقابلتنا أحد المبحوثين، و كما صرح لنا أيضا بأن مؤسسة سونلغاز اليوم أصبحت *Entreprise familiale* مما يدل على عدم وجود أشخاص ذو كفاءة في التسيير، و حسب ماكس فيبر فان توزيع السلطة يكون على أساس نظامي بين أفرادهم في التسيير و اتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان استقرار النسق، هذا ما لا بد أن يطبق داخل التنظيم للابتعاد عن الخلافات التي تحدث بين المسؤولين القياديين و العمال خاصة بين القياديين و المدراء.

جدول رقم 08: طريقة (كيفية) اختيار أو تغيير في القيادة مع عدد مرات حدوثها.

وصاية		انتخاب		لجنة		احتياج		وزاريا		طريقة اختيار القيادة عدد مرات حدوثها
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20	02	-	-	35.71	05	26.08	06	7.04	05	مرة
10	01	-	-	35.71	05	34.87	08	47.88	34	مرتين
70	07	-	-	28.57	04	39.13	09	45.07	32	أكثر من مرتين
100	10	-	-	100	14	100	23	100	71	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بان تكرار حدوث التغيير في القيادة أكثر من مرتين و هذا ما صرح به حوالي 44% من المبحوثين حيث تدعم هذه النسبة بنسبة 70% من المبحوثين الذين يؤكدون بان التغيير في القيادة كان عن طريق وصاية ، في حين نجد 475.07% من المبحوثين الذين يصرحون بان التغيير في القيادة كان وزاريا، و اضعف نسبة نجدها عند المبحوثين الذين يؤكدون بأن التغيير الذي حدث على مستوى القيادة كان عن طريق لجنة.

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

نلاحظ من خلال الجدول سيطرة اتجاهان على إجابات المبحوثين، الأول هو حدوث التغيير في نمط القيادة أكثر من مرتين، أما الاتجاه الثاني في الجدول هو التغيير في نمط القيادة كان وزاريا ، و في حقيقة الأمر يظهر جليا في المؤسسة من خلال إتباع الإجراءات و القواعد العلمية بحذافيرها بان أسلوب القيادة هو أسلوب بيروقراطي، أي هنا ما يؤكد لنا أحد المبحوثين أن القيادة تفرض سلطتها على الموظفين و ذلك بإتباع الإجراءات البيروقراطية لانجاز أو إتمام أي عمل ، كما يمكن أن نستخلص بان حدوث التغيير في نمط القيادة عن طريق الوزارة أكثر من مرتين يعني فشل القيادة أو قلة كفاءتها و عدم تحقيقها للنتائج المرجوة منها، كما صرح أحد المبحوثين و أكد أن تمني حدوث التغيير في نمط القيادة نابع من كون القيادة الحالية لا تهتم بمشاكل العاملين، إذن التغيير هنا ضرورة فرضها المحيط و الواقع، كما أكد مشال كروزي من خلال دراسته للظواهر التنظيمية من خلال التغيير، على ضرورة تبني التنظيمات للتغيير حتى تكون أكثر مرونة و تكيفا مع الواقع.

جدول رقم 09: أسباب حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة في كل مرة.

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

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 43.20% من المبحوثين الذين يؤكدون أن سبب حدوث التغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز في كل مرة مرده إلى الاستقالة، و تدعم هذه النسبة بنسبة 48.93% من أعوان التحكم و 40.90% من فئة الإطارات التي تؤكد من بين أسباب حدوث التغيير في القيادة مرده إلى الاستقالة، مقابل 33.33% من فئة أعوان التنفيذ الذين يؤكدون ذلك، تليها نسبة 30.40% من المبحوثين الذين يصرحون بان من بين أسباب حدوث التغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز مرده تحويل إلى منصب أحسن منه ، حيث تتوزع هذه النسبة على 33.33% من أعوان التنفيذ و 31.19% من أعوان التحكم و 28.78% من فئة الإطارات و هي أضعف نسبة في هذا الاتجاه، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول فجاء بنسبة 6.40% من المبحوثين تدعمه نسبة 15.15% من الإطارات و 10.63% من أعوان التحكم الذين يؤكدون أن من بين أسباب حدوث التغيير في القيادة مرده إلى التقاعد.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام و الغالب الذي يؤكد من بين أهم الأسباب التي تؤكد حدوث التغيير في القيادة داخل مؤسسة سونلغاز في كل مرة مرده إلى الاستقالة، وهذه الاستقالة حتما ناجمة عن سوء العلاقة بين القيادة و العاملين، و ما يجب التذكير به أن البيروقراطية و قلة الاتصال و التشجيعات المعنوية و المادية كلها أسباب تؤدي حتى إلى سوء العلاقة بين القيادة و المدير خاصة إذا علمنا أداء القيادة في العمل مرتبط كثيرا بالإجراءات البيروقراطية، و قد اهتم بعض الباحثين بهذه مثل مشال كروزي عند دراسته لظاهرة البيروقراطية و علاقات السلطة بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات المهنية داخل النسق الاجتماعي ، كما استطاع كروزي أن يحلل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد و المجموعات، و قد توصل إلى أن مصدر السلطة يعود إلى احتكار المناصب بالدرجة الأولى و إلى المناصب العليا في الهرم التنظيمي، كما ركز أيضا في تبيان مفهوم السلطة غير الرسمية خاصة. و أكد أن لكل بنية للنشاط الاجتماعي ما هو إلا سياسة يومية، و السلطة مادته الأولية، و نتيجة لسعي الأفراد

لتحقيق حريتهم النسبية داخل التنظيم فإنهم يدخلون في صراع من أجل السلطة التي تعتبر مصدر لكل الصراعات و بالتالي تعتبر مصدر للتغيير، و أكد كروزي أيضا من خلال دراسته أن المشكل الذي تعرضت له المؤسسة ليس مشكل تقني فحسب، بل المسئول عن ذلك نظام العلاقات الإنسانية و نظام السلطة، لذلك يؤكد الدكتور رابح كشاد أن على المؤسسة الاهتمام و مراعاة النسق الإنساني فيها باعتبارها جزء أساسي في التنظيم و ذلك لمواجهة المحيط و التغييرات التي تحدث تحته.

جدول رقم 10: عدد مرات حدوث التغيير في القيادة مع سبب حدوثها.

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

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 43.20% من المبحوثين الذين يؤكدون أن سبب حدوث التغيير في القيادة هو الاستقالة و تدعم هذه النسبة بنسبة 56% من المبحوثين الذين يؤكدون أن التغيير الذي حدث مرتين في حين نجد 40% من فئة المبحوثين تصرح بأن هذا التغيير حدث أكثر من مرتين و ذلك بخلاف نسبة 20% من فئة المبحوثين التي تصرح بان التغيير في نمط القيادة حدث مرة واحدة.

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

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

ترقية العلاقات بينها و بين الموظفين،و بالتالي فهي ليست بالمستوى الذي يسمح فيه باستثمار كافة الموارد البشرية و المادية المتاحة على ترقيتها و بالتالي ضعف أداء العاملين و بالتالي نقص فعالية التنظيم بالمؤسسة و بالتالي يكون تراجع في التسيير،و هذا يؤدي إلى نقص إنتاجية المؤسسة و هذا ما أكده الاتجاه الثاني في الجدول أكبر نسبة المبحوثين صرحوا بان التغيير الذي حدث على مستوى القيادة أكثر من مرتين و هذا راجع إلى فشل القيادة أو قلة كفاءتها و عدم تحقيقها للنتائج المرجوة ،و حسب نظرية هربت سيمون الذي يرى بان التفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة ضروري للمحافظة على الاستقرار من خلال اتخاذ القرارات التي تخدم المصلحة العامة أولاً،هذا ما يجب تطبيقه على مستوى النظام الداخلي و العملي التسييري للمؤسسة.

جدول رقم 11:التغيير الذي أحدثه القائد.

الفئات المهنية الإيجابية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
النظام الداخلي	03	4.54	03	6.38	02	16.66	08	6.40
طريقة العمل	09	13.63	02	4.25	05	41.66	16	12.80
نظام الاتصال	26	39.39	16	34.04	04	33.33	46	36.80
العلاقات	25	37.87	22	46.80	01	8.33	48	38.40
أخرى	03	4.54	04	8.51	-	-	07	5.60
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 38.40% من المبحوثين الذين يصرحون أن التغيير الذي أحدثه القائد داخل المؤسسة هو العلاقات و تندعم هذه النسبة بنسبة 46.80% من أعوان التحكم و 37.87% من فئة الإطارات و 8.33% من أعوان التنفيذ، تليها 36.80% من المبحوثين الذين يصرحون بان التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في نظام الاتصال حيث تتوزع على 39.39% من الإطارات و 34.04% من أعوان التحكم ،تليها 33.33% من أعوان التنفيذ ،تليها 12.80% من فئة المبحوثين تصرح بان التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في طريقة العمل حيث تدعمها 41.66% من أعوان التنفيذ و 13.63% من الإطارات و اضعف اتجاه في هذا الجدول كان بنسبة 6.40% من المبحوثين الذين صرحوا بان التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في النظام الداخلي و تندعم هذه النسبة بنسبة 16.66% من أعوان التنفيذ و 6.38% من أعوان التحكم،و اضعف نسبة في هذا الاتجاه تدعمها فئة الإطارات بنسبة 4.54%.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاهان الغالبان على إجابات المبحوثين،الأول هو العلاقات و الاتجاه الثاني هو نظام الاتصال،وهذا يدل عن قلة الاتصال بين القيادة و العاملين حيث يؤدي الاتصال إلى إزالة سوء التفاهم بينهما و بالتالي تخفيف أسباب التحفظ،و كذلك الحد من الحواجز النفسية و أيضا إلى محاربة

الإشاعات حيث أكدت الدراسات أن الإشاعة ليست ظاهرة نادرة بل هي أسلوب يمارس بشكل دائم يعبر من خلاله الأفراد عن حقهم في الوجود، و عن حقهم في الاختلاف مع إدارة تسعى لإخضاع الجميع لسلطتها، بالإضافة إلى ما سبق فإن اتصال القيادة بالعاملين يحافظ على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى التفاعل الاجتماعي بين مختلف الأطراف و تصحيح المعلومات و إلى البناء المشترك حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمام الفرد داخل التنظيم، و هنا ما يمكن أن نستنتجه أن القيادة في المؤسسة تفرض البيروقراطية كأسلوب للمحافظة على سلطتها الدائمة للعاملين، و بالتالي ضمان عدم خروجهم عن سيطرتها و هذا ما يؤكد إن البيروقراطية إنما تتم في المؤسسة وفقا لمبادئ و هي ليست حديثة، إنما هي ترسبات للماضي، لذا نجد مشال كروزي عند دراسته للظاهرة البيروقراطية فسر مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية داخل النسق الاجتماعي إلى اعتبار علاقات السلطة المشكل الأساسي في سوسيولوجيا التنظيمات.

جدول رقم 12: موقف العمال من التغيير وأسباب الرضا.

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

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين موقف العمال من التغيير الذي أحدثه القائد و أسباب الرضا على ذلك و حسب تصريحاتهم نجد معظم المبحوثين غير راضين على ذلك التغيير، حيث صرح حوالي

76.80% من المبحوثين و تتوزع على 80.30% من الإطارات تليها 70.21% من أعوان التحكم و 38.33% من أعوان التنفيذ أما النسبة المتبقية من المبحوثين فهم راضين عن ذلك التغيير الذي أحدثه القائد حيث نجد 08% من المبحوثين الذين صرحوا بان القائد يراعي الأوضاع الشخصية و تتدعم هذه النسبة بنسبة 12.76% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ و اضعف نسبة كانت 4.54% تمثلها فئة الإطارات تصرح بان القائد يراعي الأوضاع الشخصية لهم.

و بهذا فان معظم المبحوثين غير راضين عن التغيير الذي أحدثه القائد وهذا راجع إلى عدم اهتمام القائد بانشغالات الموظفين، ولا يراعي الأوضاع الشخصية ولا يأخذ بأفكارهم لتحقيق مصالحهم و حل مشاكلهم الشخصية، فعدم فعالية وخدمة القيادة لمصالح الموظفين و عدم تحقيقها لمتطلباتهم المهنية يؤدي إلى إحداث صراع فيما بينهما بسبب عدم التحاور و النقاش و هذا يؤدي إلى نقص في أداء الموظفين و بالتالي ضعف إنتاجية المؤسسة و هذا ما بينته دراسة قاسمي ناصر للصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري.

جدول رقم 13: علاقة الأقدمية باستجابة العمال نحو تطبيق التغيير الذي أحدثه القائد

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

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

أما النسبة 23.2% تمثل الفئة العمالية الموافقة للتغيير الذي أحدثه القائد و ذلك عند نسبة دلالة 40% مدعمة من طرف الفئة العمالية الأقل من 05 سنوات و 12% مدعمة من طرف فئة العمال (05 - 15) سنة و أضعف نسبة كانت 6.66% مدعمة من طرف فئة العمال من (15 - 25) سنة.

نلاحظ من خلال ما سبق أن في الفئات من (05 - 15) سنة و (15 - 25) سنة و 25 سنة فما فوق جلمهم أجابوا أنهم معارضين للتغيير و ذلك بنسب متقاربة، و هي على التوالي 88%،

93.33%، لكل فئة و من خلال ذلك نلاحظ أن هناك علاقة طردية، أنه كلما زادت الاقدمية زادت المعارضة و العكس صحيح، و هذا راجع إلى أن العمال ذوو الاقدمية من 25 سنة فما فوق يعتبرون أنفسهم مسئولون عن هذه المؤسسة بحكم خبرتهم و اقدميتهم، و لأنهم مازالوا متمسكين بثقافة العمل القديمة، لان أي تغيير قد يحصل داخل المؤسسة قد يمسهم بالدرجة الأولى، و ذلك حسب رأيهم لكبر سنهم أو بحجة أن المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب لتحسين مستوى المؤسسة، كذلك الخوف من فقدان المصداقية أو المكانة لدى المؤسسة من خلال إدراجها العمال ذوى الشهادات، و هذا قد يؤدي بها إلى تسريح بعض العمال و سيكون كبار السن من المسرحين الأوائل و هذه كلها أمور تجعل العمال يخافون أو يرفضون التغيير .

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

جدول رقم 14: نوع التغييرات التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة.

الإجابة		الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
04	6.06	06	12.76	01	8.33	11	8.80	الهيكل التنظيمي	نعم		
-	-	-	-	-	-	-	-	النصوص القانونية			
-	-	-	-	-	-	-	-	المناصب			
02	3.03	08	12.02	-	-	10	08	المكاتب			
02	3.03	06	12.76	03	25	11	8.80	الأشخاص			
58	87.87	27	57.44	08	66.66	93	74.4	لا			
66	100	47	100	12	100	125	100	المجموع			

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين يصرحون بعدم وجود التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة، وهذا ما تدل عليه نسبة 74.40% من المبحوثين غير الراضين عن

التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة، حيث تتوزع على 87.87% من الإطارات و 66.66% من أعوان التنفيذ و 57.44% من أعوان التحكم، وذلك بخلاف المبحوثين الذين يصرحون عن التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة، حيث نجد 87.80% من المبحوثين الراضين عن هذه التغييرات و يصرحون بان هذه التغييرات تتمثل في الهيكل التنظيمي و تدعم هذه النسبة بنسبة 12.76% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ تليها نسبة 6.06% من فئة الإطارات، أما 8.80% مثل المبحوثين الذين يصرحون بان التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة تتمثل في الأشخاص، حيث تدعم هذه الأخيرة بنسبة 25% من أعوان التنفيذ و 12.76% من أعوان التحكم و أضعف نسبة كانت 3.03% تمثلها فئة الإطارات و هي نسب متقاربة مع المبحوثين الذين يصرحون بان التغييرات تحدث على مستوى المكاتب إلا أنها تنعدم في فئة أعوان التنفيذ، في حين ولا مبحوث يصرح بان التغييرات المستمرة التي يقوم بها المدير تتمثل في النصوص القانونية.

إن اغلب المبحوثين يصرحون بعدم وجود تغييرات مستمرة يقوم بها المدير داخل المؤسسة سونلغاز، و هذا ما يمكن أن نستخلصه بان المدير لا يقوم بالتغييرات المستمرة المتمثلة في الهيكل التنظيمي مثلا أو المكاتب لان بعض العمال يحتاجون إلى ترقية، و ذلك بتشجيعات و تحفيزات من المدير قصد زيادة رفع المؤهلات العلمية و المعرفية لهم، و منه نستنتج بان المدير لا يهتم بمشاكل العمال و الأخذ بأرائهم، و بالتالي عدم درايتهم بكل أمر يتعلق بتسيير المؤسسة، فالتغييرات تزيد من دافعية العامل و بالتالي رفع إنتاجية المؤسسة خاصة إذا لم تكن نقائص و تجاوزات أثناء التغيير و منه لا يكون هناك خلاف بينهم.

جدول رقم 15: الحالات التي يكون فيها التغيير.

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

إن أغلب المبحوثين يصرحون بأن الحالات التي يكون فيها التغيير هي المنافسة و ذلك بنسبة 37.60 % من المبحوثين الذين يصرحون بذلك، و تتوزع على 42.55% من أعوان التحكم و 34.84% من فئة الإطارات و 33.33% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 24.80% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن الحالات التي يكون فيها التغيير هي الخسائر و تتدعم هذه الأخيرة بنسبة 29.78% من أعوان التحكم و 22.72% من فئة الإطارات و 16.66% من أعوان التنفيذ، في حين نجد فئة من المبحوثين تصرح بأن التغيير في طبيعة النظام هي من بين الحالات التي يكون فيها التغيير و ذلك بنسبة 14.40 و تتوزع على 18.18% من الإطارات و 16.66% من أعوان التنفيذ و 8.51% من أعوان التحكم، أما اضعف اتجاه في هذا الجدول و هي نسبة 3.20% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن الحالات التي يكون فيها التغيير هي أثناء بروز خطر بالمؤسسة، و تتدعم هذه الأخيرة بنسبة 8.33% من أعوان التنفيذ و 4.25% من أعوان التحكم و أضعف نسبة كانت 1.51% تمثلها فئة الإطارات.

يظهر لنا من خلال الجدول أن رأي المبحوثين كان بنسبة عالية و ذلك بتصريحهم أن الحالات التي يكون فيها التغيير هي المنافسة، إذن فمنافسة مؤسسة سونلغاز مع مؤسسات أخرى هذا ما يؤكد بأن القيادة هي المسؤولة عن إعداد إستراتيجية إدارية، و أنها كذلك تمتاز بالفعالية ، هذا ما يدل على أن غياب مساهمة الإداريين في عملية إعداد الإستراتيجية راجع إلى المركزية في السلطة و القرار، كما أن هيمنة القيادة على بناء الإستراتيجية مرده إلى الخبرة و الكفاءة و التجربة التي تحظى بها القيادة، ناهيك عن السلطة التي تتمتع بها، و هنا بذكر السلطة الموزعة يجب أن تكون عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يلعبه كل من أفراد التأطير و التنفيذ فيها، و يتحدد هذا من خلال أهداف المؤسسة، و ما نراه على واقع مؤسسة سونلغاز في احتكار السلطة في بناء الإستراتيجية بالرغم من فعالية نتائج إستراتيجيتها يدل على خوف هؤلاء من فقدان سلطتهم و ضرورة المحافظة على الرقابة، مما يدل عليهم أنهم يريدون المحافظة على التنظيم البيروقراطي السائد في المؤسسة، و هذا مرده إلى النظرة المسبقة للقيادة حول الموظفين أن الإستراتيجية اعقد مما يتصور الموظفين و أن إسهامهم فيها يكون إلا في إطار المحدود و حسب دراستنا النظرية حسب رأي مشال كروزي أن سبب التنافر و الخلاف هو البحث عن المكانة و المركز السلطوي و الشهرة الميدانية، باعتباره إستراتيجية تحقيق الأهداف الشخصية حتى و لو كان على حساب الآخرين ، وهذا ما يسعون إليه المسؤولين الإداريين داخل مؤسسة سونلغاز، و يرى مشال كروزي أيضا أن التغيير يتسم بالتعقيد و بالصعوبة، حيث انه ليس من السهل أبدا التحكم في البعد الزمني.

جدول رقم 16: مواكبة تطور علوم التسيير من طرف المدير.

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

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام أو الغالب يتمثل في نسبة 41.60% من المبحوثين الذين يؤكدون بان المدير يقوم بدورات تكوينية مستمرة، حيث تدعم هذه النسبة بنسبة 58.33% من أعوان التنفيذ و 42.55% من أعوان التحكم تليها 37.87% من فئة الإطارات. أما نسبة 29.60% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان المدير لديه اتصال و مناقشة دائمة مع العمال، و تتوزع هذه النسبة على 33.33% من أعوان التنفيذ و 42.55% من أعوان التحكم إضافة إلى 28.78% من فئة الإطارات، أما نسبة 12.80% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان المدير لديه اتصال و مناقشة دائمة مع مدراء آخرين، حيث تدعم هذه الأخيرة بنسبة 15.15% من فئة الإطارات و 10.63% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ.

صرح اغلب المبحوثين بان المدير يقوم بدورات تكوينية مستمرة، و هذا دليل قاطع على رغبة المدير في تحسين الوضع الحالي للتسيير في المؤسسة، خاصة عندما تأكدنا بان فئة أخرى من المبحوثين صرحت لنا بان المدير لديه اتصال و مناقشة دائمة مع العمال، فالمدير عندما تكون لديه فكرة حول موضوع ما و يتصل بالعمال مع محاورتهم و مناقشتهم في هذه الفكرة إلا و من ورائه هدف، كما أن هدفه من قيامه بدورات تكوينية مستمرة هو زيادة رفع المؤهلات العلمية و المعرفية للعمال، و ذلك قصد تطور التسيير بالمؤسسة و هذا حسب أجوبة المبحوثين، إن جعل الموظف أو العامل يفكر في انه عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة هي نتاج العقل المدبر في المؤسسات العالمية و يتجلى ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال و الإشراف في اتخاذ القرارات ناهيك عن أنواع عديدة من التحفيز مرسمة بقوانين تدخل في إطار العمل أو ما يسمى الاتفاقية الجماعية، و أيضا أثناء مقابلتنا لبعض الإطارات هو البحث دائما عن الأحسن و

خصوصا أن المؤسسة أصبحت تعرف نموا كبيرا قابليتها استثمارات ضخمة و متنوعة، و ظهور بعض المنافسين الجدد من دول أجنبية خصوصا و أن الحكومة معترمة على المدى الطويل خوصصة هذه المؤسسة، في حين صرح لنا السيد رئيس الموارد البشرية بالمؤسسة "إننا نعتزم على نزع الفكرة لدى المواطنين و التي مردها أن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة الدولة إلى مؤسسة مستقلة بذاتها، مؤسسة اقتصادية مثل بقية المؤسسات الجزائرية".

كما أن احتكاك مؤسسة سونلغاز بالشركات الأوروبية و الأمريكية جعل مسؤولي المؤسسة يفكرون و يعملون على تحسين مستوى التسيير في المؤسسة و تقريبه من مستويات التسيير العالمي، و يجب أن نشير أن مؤسسة سونلغاز هي من المؤسسات الجزائرية الاقتصادية و أقواها على الاقتصاد الوطني، حيث تربطها علاقات عمل مع جميع القطاعات و الهيئات الاقتصادية.

جدول رقم 17: الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء التغيير.

الفئات المهنية الإيجابية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المناصب الوظيفية	26	39.39	20	42.55	07	58.33	53	42.40
احترام الوقت	03	4.54	01	2.12	02	16.66	06	4.80
طبيعة العمل	12	18.18	05	10.63	02	16.66	19	15.20
النظام الداخلي	19	28.78	14	29.78	01	8.33	34	27.20
أخرى	06	9.09	07	14.89	-	-	13	10.40
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يوضح لنا الجدول أن معظم المبحوثين صرحوا لنا بان المناصب الوظيفية تعد من بين الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء التغيير بحوالي 42.40% و التي تتوزع على 58.33% من أعوان التنفيذ و 42.55% من أعوان التحكم و 39.39% من فئة الإطارات، أما نسبة 27.20% تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بالنظام الداخلي من بين الجوانب التي يركز عليها المدير خلال التغيير و التي تتوزع على 28.78% من الإطارات و 29.78% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 15.20% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان من بين الجوانب التي يركز عليها المدير هي طبيعة العمل و تندعم هذه الأخيرة بنسبة 18.18% من فئة الإطارات و 16.66% من أعوان التنفيذ و 10.63% من أعوان التحكم، و أضعف اتجاه في الجدول كان بنسبة 4.80% تمثل المبحوثين الذين

صرحوا لنا باحترام الوقت من بين الجوانب التي يركز عليها المدير خلال التغيير و تدعم هذه النسبة في اتجاهين فقط و ذلك بنسبة 4.54% من الإطارات و أضعف نسبة كانت 2.12% تمثلها أعوان التحكم. إن هيمنة الاتجاه العام على مجريات الجدول التي مؤداها المناصب الوظيفية تعد أهم جانب من الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء قيامه بالتغيير، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تلجأ في مسابقات التوظيف على اعتبار المؤهل العلمي (أي الشهادة الجامعية أو ما يقابلها) شرط أساسي و ضروري للالتحاق بها، فالمدير بسياسته العامة هذه يلجأ من خلال تغيير المناصب الوظيفية إلى تبني الر جل المناسب في المكان المناسب حتى تكون جيل قادر على تحمل المهام بعد تخرج الإطارات المقبلة على التقاعد، هذا حسب رأيه لكن حسب ملاحظتنا الميدانية و الاحتكاك ببعض العاملين بمؤسسة سونلغاز فان ذلك التغيير يكون في إطار تحقيق المصالح الشخصية، و هذا حسب منا صرح لنا به أحد إطارات مؤسسة سونلغاز حيث قال " مؤسسة سونلغاز أصبحت فامبلا في فامبلا" و هذا ما يثير الخلاف بين العمال.

جدول رقم 18: استدعاء المدير لإطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما.

الإجابة		الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
				%		ك		%		ك	
نعم	يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين	01	1.51	-	-	01	8.33	02	1.60		
	يراعي الأوضاع المهنية للعاملين	04	6.06	01	2.12	01	8.33	06	4.80		
	القيام بملتقيات و ندوات مسبقة للتعريف بالتغيير	06	9.09	01	2.12	01	8.33	08	6.40		
	يأخذ بأفكار العاملين	05	7.57	01	2.12	01	8.33	07	5.60		
	أخرى	01	1.51	-	-	-	-	01	0.80		
	لا	49	74.24	44	93.61	08	66.66	101	80.80		
	المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100		

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا عدم استدعاء المدير لإطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما، و هذا حسب أغلبية المبحوثين بمؤسسة سونلغاز التي أجريت بها الدراسة الميدانية و هذا بنسبة 101% منها 93.61% من أعوان التحكم و 74.24% من فئة الإطارات و 66.66% من أعوان التنفيذ، أما بقية المبحوثين يصرحون بان المدير يستدعي إطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما و هي نسب ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى حيث نجد 6.470% من المبحوثين يصرحون بان المدير يقوم بملتقيات و ندوات مسبقة للتعريف بالتغيير و تندعم هذه الأخيرة بنسبة 9.09% من فئة الإطارات و 8.33% من أعوان التنفيذ و 2.12% من أعوان التحكم، و أضعف اتجاه في الجدول كان بنسبة 1.60% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان المدير يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين.

إن الاتجاه العام يؤكد أن المدير لا يستدعي إطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما ، هذا يدل على أنه لا يوجد اتصال بين المدير و الإطارات و هذا ما أكده أغلبية المبحوثين، فالمدير لا يقوم بملتقيات و ندوات مسبقة للتعريف بالتغيير كما أنه لا يراعي الأوضاع الشخصية لهم و حتى المهنية، كما أنه لا يأخذ بأفكارهم، و هذا حتما يؤثر على أداء العاملين و بالتالي إنتاجية المؤسسة، و منه نستنتج بان المدير يهتم بمصلحته بالدرجة الأولى قبل خدمة الصالح العام، و هذا ما هو ملاحظ في الواقع المؤسسي من خلال دراستنا الميدانية، و هنا على إدارة المؤسسة أن تفكر في تغيير الاتجاه نحو الأحسن و ذلك من خلال التأكيد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال أمام مرؤوسيه و يسهل لهم الاتصال به و يمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها في العمل، كما يجب أن نشير إلى أن الاتصال و السلطة يرتبطان بشكل وثيق و أن كل منهما مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، و بأحد الوجوه فان الهيكل التنظيمي يظهر كنظام معين يرتبط بالاتصال في المؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أن الاتصال في المؤسسة ترتبط فعاليته ليس فقط بتحسين و تحديث وسائل الاتصال و إنما ترتبط أيضا بالبعد الإنساني، و ذلك في اتصال المدير مع الإطارات أو الموظفين و هذا كله من أجل تحسين التسيير في المؤسسة، فلا غرابة إذا قلنا بان خبرة المدير و تكوينه و قدراته و مهاراته و اهتماماته و آماله و طموحاته و حدسه و فطنته و قدرته على إدراك العلاقات و التعامل مع العاملين كلها تلعب دورا في إنجاح أو فشل المؤسسة، فباعتبار المدير مسئولا عن مجموعة من العاملين بغض النظر عن عددهم يجب عليه أن يتجلى ببعض الصفات كقوة الشخصية، و فتح قنوات الاتصال مع العمال و التعامل مع الآخرين و الخبرة العلمية و هذا عكس ما نراه في المؤسسة، بحيث لا تتوفر هذه الشروط في المدير و بالتالي تتحول العلاقة بين المدير و الإطارات إلى صراع و هذا ما يضر بالمؤسسة بكامل فروعها، لذلك يؤكد إبراهيم العقيد أن "القدرة على إنجاز الأهداف في المنظمة تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد في عمله.

جدول رقم 19: تأثير التغيير الذي يحدثه المدير على الأداء.

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

من خلال معطيات الجدول أغلب المبحوثين صرحوا لنا بأن تأثير التغيير الذي يحدثه المدير على الأداء هو التهاون و اللامبالاة و ذلك بنسبة 67.20% من المبحوثين و تندعم هذه النسبة بنسبة 83.33% من أعوان التنفيذ و 74.46% من أعوان التحكم و 59.09% من الإطارات. أما النسبة 16.80% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان تأثير التغيير الذي يحدثه المدير هو التكيف و الرضا، حيث تتوزع هذه النسبة على 22.72% من فئة الإطارات و 10.63% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول كان بنسبة 16% من المبحوثين الذين صرحوا بان تأثير ذلك التغيير هو زيادة دافعية العمل و تندعم هذه الأخيرة بنسبة 18.18% من الإطارات و 14.89% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن تأثير التغيير الذي يحدثه المدير هو التهاون و اللامبالاة و هذا راجع إلى استياء العمال من وضعهم بعد التغيير الذي أحدثه المدير، إذن فعدم المساواة بين العمال أثناء التغيير أي وضع الرجل غير المناسب في المكان المناسب مرده سوء توزيع المهام في المنظمة و هذا يؤثر كثيرا على أداء العمال، حيث ينقص من دافعتهم على العمل و كذا إنتاجيتهم.

إن حرمان العامل فرص الترقية أو وضعه في المكان الذي لا يليق يجعله يزدري الأوضاع و يشعره بالظلم، و فيما بعد التأثير على حياته السوسيو مهنية في المؤسسة و التي لها أبعاد على مستوى علاقته بالآخرين داخل المؤسسة مما يجعل العامل في مواجهة مباشرة لهذه الحقيقة، لان تجاهل العامل الإنساني في التنظيم يؤدي في النهاية إلى خلق التأثير السلبي على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل.

جدول رقم 20: الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير.

الفئات المهنية الإيجابية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير	31	46.96	27	57.44	05	41.66	63	50.40
عدم تقديم شرح مسبق للتغيير	25	37.87	15	31.91	04	33.33	44	35.20
غموض نوع التغيير	05	7.57	01	2.12	01	8.33	07	5.60
أخرى	05	7.57	04	8.51	02	16.66	11	8.80
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

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

أما نسبة 35.20% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان من بين الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير هي عدم تقديم شرح مسبق للتغيير و تدعم هذه النسبة بنسبة 37.87% من فئة الإطارات و 31.91% من أعوان التحكم و 33.33% من أعوان التنفيذ، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول يمثل بنسبة 5.60% من المبحوثين الذين يصرحون بغموض نوع التغيير هو من بين الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير حيث تتوزع على نسبة 8.33% من أعوان التنفيذ و 7.57% من فئة الإطارات و أضعف نسبة في هذا الاتجاه كانت 2.12% تمثلها فئة أعوان التحكم. و ما لاحظناه من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه الغالب هو الذي يؤكد أن من بين الأشياء التي لا تتقبلها الفئة العمالية أثناء قيام المدير بالتغيير مرده إلى عدم المساواة بين العمال، و ما يجب التذكير أن البيروقراطية و قلة الاتصال و الاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة و قلة التشجيعات المادية و المعنوية كلها أسباب تؤدي إلى سوء العلاقة بين القيادة و العاملين، و هذا ما يؤكد المبحوثين أن المدير يريد فرض سلطته على العمال و ذلك بإتباع الإجراءات البيروقراطية و ذلك لانجاز مهامه أو إتمام عمله حالة قيامه بالتغيير سواء كان هذا التغيير في المناصب أو المكاتب أو الأشخاص أو في النظام الداخلي أو طبيعة العمل، فهذه التغييرات قد لا ترضي جميع العمال، فإذا كان

هذا التغيير يرضي فئة من العمال فحتمًا قد لا يرضي فئة أخرى، إذن فعدم تقديم شرح مسبق للتغيير و ذلك للتعريف به و كذا عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير الذي يحصل داخل المؤسسة تعتبر عائقًا صلبًا في وجه كل عامل و بالتالي يؤثر على الأداء، و بهذا تعرف المؤسسة تراجعًا في التسيير، و هذا ما أكدته مشال كروزي من خلال دراسته للظواهر التنظيمية من خلال التغيير، كما أكد على ضرورة تبني التنظيمات للتغيير حتى تكون أكثر مرونة و تكيفا مع الواقع .

جدول رقم 21: رؤية التغيير في نمط التسيير في ظل التغيير القيادي.

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

يظهر لنا من خلال الجدول الذي يبين رؤية التغيير في نمط التسيير سابقا و حاليا في ظل التغيير القيادي، أن هناك تراجع في التسيير و هذا حسب ما صرح به أغلب المبحوثين بنسبة 76% و تتوزع على 72.72% من فئة الإطارات و 80.85% من أعوان التحكم و 75% من أعوان التنفيذ. أما النسبة المتبقية 24 تمثل المبحوثين الذين صرحوا بان هناك تطوير للأحسن في ظل التغيير القيادي حيث تدعم هذه النسبة بنسبة 27.27% من فئة الإطارات و 19.14% من أعوان التحكم و 25% من أعوان التنفيذ.

و بهذا نستنتج أن المؤسسة عرفت تراجعًا في التسيير و هذا حسب رأي المبحوثين في التغيير في نمط التسيير سابقا و حاليا في ظل التغيير القيادي، يرجع هذا بالدرجة الأولى إلى الكفاءات و القدرات القيادية الموجودة داخل المؤسسة، حيث لم تستطع تجاوز الكثير من التحديات و المشاكل و هذا ما جعلها تتدهور بشكل مستمر، إذن فعدم ملائمة التسيير الحالي للمؤسسة و هذا بدعم ضعف أداء القيادة الحالية و ذلك بعدم استطاعتها إبرام عدة عقود محلية (وطنية) و خارجية في عدة مجالات منها (التكوين في مجال التسيير) كما أنها لم تستطع رسم خطط إستراتيجية ناجحة و بالتالي فتح مناصب عمل جديدة و فتح رأسمال المؤسسة، و كل هذا شكل انطباع سيء لدى بعض الموظفين و حتى عند بعض الزبائن و بالتالي يؤثر على أدائهم و هذا ما يقلل من إنتاجية العمل، و لهذا المؤسسة تعرف حاليا تراجعًا في التسيير.

جدول رقم 22: متابعة القيادة المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.80	41	33.33	04	23.40	11	39.39	26	نعم
67.20	84	66.66	08	76.59	36	60.60	40	لا
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

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

أما النسبة المتبقية من المبحوثين 32.80% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بوجود متابعة من طرف القيادات المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير، و تتوزع هذه النسبة على 39.39% من فئة الإطارات و 33.33% من طرف أعوان التنفيذ و 23.40% من أعوان التحكم. و بالتالي نستنتج عدم وجود متابعة من طرف القيادات المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير، وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

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

فالقيادة إذن بمعناها و أبعادها الشاملة هي حيز الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات، و عنصر فعال في نجاحها و استمرارها و تقدمها، فالقادة هم الذين يخططون الأهداف و السياسات (العادلة و السليمة و المقنعة) و هم الذين ينظمون و يصنعون الاختصاصات و السلطات التي يتم التفاعل معها و الاستجابة لها، و هم الذين يتابعون و يراقبون و يتخذون القرارات، و هم الذين يوجهون و يصدرن التعليمات و الإرشادات و يؤثرون على سلوك و اتجاهات الأفراد.

فباعتبار أن القيادة الإدارية تمثل من أهم الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية، و يتوقف النجاح الكلي للمدير على نجاحه في القيام بهذه الوظيفة بدرجة أكبر من توقعه على الوظائف الإدارية الأخرى، فالمدير يستطيع أن يوفر لنفسه الخبرات المتخصصة من الاستشاريين في القيام بالتخطيط و التنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الوظائف و لكنه لا يستطيع أن يفعل ذلك بالنسبة لوظيفة القيادة. و منه نستنتج بان أداء العاملين يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة، و على الرغم من أن القيادة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح إلا أنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الفعالة و الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك و الترددي إلى منظمة قوية و ناجحة، كما تؤثر القيادة الفاعلة على المنظمة و تحولها إلى حالة الفشل .

المحور الثاني: التغيير في النصوص القانونية له أثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم 23: خدمة النصوص القانونية الصادرة و زاريا للمؤسسة.

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

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معظم المبحوثين يصرحون بأن النصوص القانونية الصادرة و زاريا لا تخدم المؤسسة خاصة لدى فئة الإطارات و أعوان التحكم، و هذا بنسبة 65.60% منهم 63.63% إطارات و 72.34% أعوان تحكم إضافة إلى 50% من أعوان التنفيذ. أما النسبة المتبقية تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان النصوص القانونية الصادرة و زاريا تخدم المؤسسة و ذلك بنسبة تقدر بحالي 34.40% تتوزع على 36.36% من فئة الإطارات و 27.65% من أعوان تحكم و 50% من أعوان تنفيذ.

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

جدول رقم 24: اطلاق العمال الدائم و المستمر للنصوص القانونية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
28.80	36	25	03	14.89	07	39.39	26	نعم
71.20	89	75	09	85.10	40	60.60	40	لا
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

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

و منه نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الإدارة بمؤسسة سونلغاز لا تراعي و لا تهتم لنجاح عملية الاتصال أو فشلها، و هذا يظهر من خلال الاختلاف المتباين في الجدول لاطلاع العمال للنصوص القانونية و التي هي موجهة إلى فئات مختلفة من العمال إلى الأخرى، و بما أن النصوص القانونية عبارة عن مراسيم و مواد توضع وزاريا و على العامل الالتزام بها، هنا بالضرورة على العامل إطلاع دائم لهذه النصوص كونها تخصه.

و حسب دراستنا الميدانية و تقربنا من بعض المبحوثين صرحوا لنا بأن الإدارة تعتمد على احتكار المعلومات و تأخيرها في الوصول إلى العمال، خاصة إذا تعلق الأمر بالاجر، و بذلك فهي لا تعمل على إشراكهم بالنصوص القانونية الصادرة من الوزارة بتركهم بعيدين عن أي جديد يحصل، و هذا ما يؤكد على صرامة العمال داخل المؤسسة و اكتساب عدم الثقة بين الإدارة و العمال و بالتالي نجد بعض العمال يعتمدون حتى على الطرق غير الرسمية في جلب المعلومات من خلال اتصالاتهم ببعضهم البعض في أوقات الراحة أو كذا التقرب من بعض الإداريين لاطلاعه على النصوص القانونية (هذا من خلال الاحتكاك ببعض المبحوثين)، و هنا يظهر لنا رغبة العمال في التخلص من البيروقراطية.

جدول رقم 25: إعلام العمال أثناء حدوث التغيير على مستوى النصوص القانونية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.40	43	33.33	04	21.27	10	43.93	29	نعم
65.60	82	66.66	08	78.72	37	56.06	37	لا
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

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

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

جدول رقم 26: رضا العمال عن جميع النصوص القانونية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.20	19	16.66	02	2.12	01	24.24	16	نعم
84.80	106	83.33	10	97.87	46	75.75	50	لا
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

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

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

جدول رقم 27: أسباب عدم رضا العمال عن جميع النصوص القانونية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10.40	13	-	-	10.63	05	12.12	08	النصوص المتعلقة بالتحفيز المادي غير كافية
28	35	58.33	07	38.29	18	15.15	10	النصوص القانونية لا تخدم جميع الفئات العمالية
12	15	8.33	01	19.14	09	7.57	05	النصوص القانونية، غير قانونية، تتغير باستمرار
10.40	13	8.33	01	6.38	03	13.63	09	النصوص القانونية غير مدرسة مسبقا
20	25	8.33	01	19.14	09	22.72	15	النصوص القانونية لا تتطابق مع ذهنية العامل الجزائري
04	05	-	-	4.25	02	4.547	03	أخرى
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

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

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

و من هنا نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا لنا بأن النصوص القانونية لا تخدم جميع الفئات العمالية، و هذا ما يولد ضغوط وإكراهات داخلية لدى العمال و بالتالي تؤثر على أدائهم المهني.

جدول رقم 28: تطبيق المدير للنصوص القانونية و المطالبة بتطبيقها كما هي عليه و أسباب عدم تطبيقها.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
16.80	21	16.66	02	14.89	07	15.15	10	النصوص القانونية لا تطبق على الواقع التسييري	لا
36	45	41.66	05	44.68	21	28.78	19	النصوص القانونية لا تخدم المؤسسة و لا ترضي جميع العمال	
18.40	23	25	03	21.27	10	18.18	12	هناك تجاوزات تتضمنها النصوص القانونية	
04	05	-	-	4.25	02	4.54	03	أخرى	
24.80	31	16.66	02	14.89	07	33.33	22	نعم	
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع	

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

تمثل نسبة 36% أكبر نسبة من المبحوثين الذين يصرحون بأن سبب عدم تطبيق المدير للنصوص القانونية راجع إلى أن هذه النصوص لا تخدم المؤسسة و لا ترضي جميع العمال، وتتنوع على

28.78% من فئة الإطارات و 44.68% من أعوان التحكم و 41.66% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 18.40% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن السبب يرجع إلى أن هناك تجاوزات تتضمنها النصوص القانونية و تتوزع هذه الأخيرة على 18.18% من الإطارات و 21.27% من أعوان التحكم و 25% من أعوان التنفيذ، أما 16.80% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن النصوص القانونية لا تطبق كليا على الواقع التسييري منها 15.15% من الإطارات و 14.89% من أعوان التحكم و 16.66% من أعوان التنفيذ.

ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين يصرحون بعدم تطبيق المدير للنصوص القانونية و المطالبة بتطبيقها كما هي عليه، مرده إلى أن النصوص القانونية لا تخدم المؤسسة و لا ترضي جميع العمال و هذا راجع إلى أن الوزارة لا تهتم بالجانب التحفيزي للمسؤولين قصد التسيير الحسن للمؤسسة. فعدم الالتزام بالنصوص القانونية و عدم تطبيقها كما هي عليه تمس طريقة التسيير الداخلي للمؤسسة، و بذلك عدم توفيرها لجميع حقوق العاملين من ناحية الأجور، الترقية، طريقة التوظيف، التكوين إضافة إلى ما يرمي إليه القانون الداخلي للمؤسسة، وذلك بشعور العمال بالظلم و ضغوط داخلية و اكراهات تؤثر على أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم 29: تأثير طريقة تقسيم الميزانية في الأداء.

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

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين بمؤسسة سونلغاز يصرحون بأن طريقة تقسيم الميزانية المقدمة من طرف الوزارة تؤثر في أداء العاملين، و هذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 100% منهم 78.78% من فئة الإطارات و 82.97% من فئة أعوان التحكم تليها نسبة 75% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية فهي ضئيلة حيث تقدر حوالي 20% من المبحوثين الذين يصرحون بأن طريقة تقسيم الميزانية لا تؤثر في أداء العاملين، و تتوزع هذه الأخيرة على نسبة 25% من أعوان التنفيذ و 21.21% من فئة الإطارات و 17.02% من أعوان التحكم. و من هنا نتوصل إلى أن طريقة تقسيم الميزانية لها أثر كبير في أداء العاملين و هذا ما صرح به أغلب المبحوثين، و هذا أمر طبيعي خاصة إذا كانت الميزانية المقدمة من طرف الوزارة لا ترضي جميع

العمال، فبالنسبة للإداريين المسؤولين يجدون صعوبات و عراقيل أثناء تقسيم الميزانية، وذلك بسبب عدم كفاية تلك الميزانية لتلبية جميع مستلزمات الخدمة و ذلك من متطلبات العمال من حوافز مادية إضافية و امتيازات تشجيعية و إمكانات مهنية، كما أنهم لا يستطيعون إرسال بعثات من العمال لإجراء دورات تكوينية بدول خارجية قصد رفع المؤهلات العلمية و المعرفية، و هذا نظرا لنقص الميزانية المخصصة من طرف الوزارة، إذن يمكن أن نستخلص بأن عدم توفير تلك الميزانية يثير احتجاج معظم العمال و بسبب صراعا فيما بينهم لأنهم لا يستطيعون العمل في جو مهني ينقصه جميع لوازم أداء الوظيفة المهنية، و بالتالي هذا ما يثير من استياء العاملين و عدم رضاهم عن الأوضاع التسييرية، و حسب نظرية لويس كوزر فإن الصراع الداخلي هو البحث عن المصالح الأساسية للجماعة، و عدم تحقيقها يصبح الصراع مهدد للبناء الاجتماعي، و إذا تم التحكم فيه أصبح وظيفيا يحقق التكامل الاجتماعي، لكن رغم عدم رضاهم عن الميزانية المقدمة من طرف الوزارة، فهم يرون بأن المدير يبقى الوسيط بينهم وبين الوزارة، و هذا ما يثير الصراع فيما بينهم فيولد احتجاجهم و مطالبتهم بتغيير الوضع أي الوضع المتدهور بالمؤسسة، و هذا ما بينه كارل ماركس بأن الاحتجاج و المطالبة بالتغيير هو أساس إعادة توزيع الثروة.

جدول رقم 30: حدوث تغيير قانون خاص بتوظيف العمال.

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

نلمح من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا لنا بحدوث تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال و ذلك بنسبة تقدر بحوالي 80% موزعة على 75.75% من فئة الإطارات و 85.10% من أعوان التحكم و 83.33% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية فهي ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة حيث تقدر بنسبة 20% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا لنا بعدم وجود تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال موزعة على 24.24% من فئة الإطارات و 16.66% من أعوان التنفيذ و 14.89% من أعوان التحكم.

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

جدول رقم 31: أسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
31.20	39	25	03	31.91	15	31.81	21	ترقية(توظيف داخلي)
32	40	25	03	21.27	10	40.90	27	مسابقة(توظيف خارجي)
13.60	17	16.66	02	17.02	08	10.60	07	علاقات غير رسمية
23.20	29	33.33	04	29.78	14	16.66	11	بحكم الشهادة
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول الخاص بأسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال . فإن أسباب حدوثه حسب الأغلبية كانت مسابقة (توظيف خارجي) و هذا بنسبة 32% و التي تتوزع على 40.90 % إطارات و 21.27 % أعوان تحكم و 25 % أعوان تنفيذ أما نسبة 31.2 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن الترقية (توظيف داخلي) سبب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال ، و تندعم هذه النسبة بنسبة 31.81 % من فئة الإطارات و 31.91 % من فئة أعوان تحكم و 25 % من فئة أعوان تنفيذ أما نسبة 23.2 تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنبلأن سبب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال بحكم الشهادة و تتوزع هذه النسبة بنسبة 16.66 % من إطارات و 29.78 % من أعوان تحكم و 33.33 % من أعوان تنفيذ و أما أضعف اتجاه في هذا الجدول كان بنسبة 13.6 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بعلاقات غير رسمية و تندعم هذه الأخيرة بنسبة 10.60 % من إطارات و 17.02 % من أعوان تحكم و 16.66 % من أعوان تنفيذ .

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

و ضروري للالتحاق بها . فمؤسسة سونلغاز سياستها العامة هذه تلجأ إلى تبني سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تكوّن بذلك عمال أكفاء قادرين على تحمل المهام بعد تخرج الإطارات المقبلة على التقاعد . فحرمان العامل أو الموظف فرص الترقية أو وضعه في مكان لا يليق به يجعله يزدري الأوضاع و يشعره بالظلم و فيما بعد التأثير على حياته السوسيو مهنية في المؤسسة و التي لها أبعاد على مستوى علاقته بالآخرين داخل المؤسسة . كما يرى ماسلو أن حرمان العامل أو الموظف من الترقية أو من الحوافز المادية بغير وجه حق له ، له أثر واضح على إنتاجية و أداء العامل .

جدول رقم 32: رضا العمال عن شروط التوظيف و أسباب عدم الرضا.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
4.80	06	-	-	2.12	01	7.57	05	لأنه أدنى من مستواك المعرفي	
32	40	50	06	40.42	19	22.72	15	لأن المدير لا يحترم النصوص القانونية المتعلقة بالتوظيف	
36.80	46	25	03	42.55	20	34.84	23	الرجل غير المناسب في المكان المناسب	
10.40	13	-	-	6.38	03	15.15	10	أخرى	
16	20	25	03	8.51	04	19.69	13	راضي	
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع	

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

36.8% من المبحوثين الذين صرّحوا لنا بوضع الرجل غير المناسب في المكان المناسب منهم
 34.84% من إطارات و 42.55% من أعوان تحكم و 25% من أعوان تنفيذ أما نسبة 32%
 تمثل المبحوثين الذين يصرّحون بأنّ المدير لا يحترم النصوص القانونية المتعلقة بالتوظيف تتوزع على
 22.72% من إطارات و 40.42% من أعوان تحكم و 50% من أعوان تنفيذ
 أما نسبة 04% و هي أضعف إتجاه في الجدول تمثل المبحوثين الذين يصرّحون بأنّه أدنى من مستواهم
 المعرفيموزعة على 7.57% من إطارات و 2.12% من أعوان تحكم تمثل أضعف نسبة في هذا
 الاتجاه و في الجدول .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام و المهيمن هو عدم رضا المبحوثين على شروط التوظيف و
 سبب ذلك أنّ ادارة مؤسسة سونلغاز لم تراع جيدا أهمية شروط التوظيف في رفع مستوى كفاءة
 الموظفين و الإطارات ، و كذا عدم حرصها على استمرارية العمل و الجدية فيه .

و ذلك بلجوئها إلى تبني سياسة الرجل غير المناسب في المكان المناسب و هذا حتما يضر بمصالح
 العمال . ما يقابله الرفض و اللاتكيف لأنّ هذه العملية كان فيها نوعا من المبالغة في نظر العمال و بذلك
 ازدادت توترات علاقتهم مع الإدارة من خلال رد فعلهم اتجاه ذلك .

فعدم احترام المدير للنصوص القانونية المتعلقة بالتوظيف مرده التوزيع غير العادل في المهام ، لأنّ
 المهام تختلف كلما صعدنا السلم الوظيفي للمؤسسة . فالإطارات تتميز ببعض الامتيازات تجعلها بعيدة
 نوعا ما عن الرقابة الشديدة في العمل مقارنة مع أعوان التنفيذ الذين تربطهم علاقات عمل مع المؤسسة
 كهيئة رسمية تابعين لها ، و تربطهم أيضا علاقات عمل قوية مع المجتمع بمختلف أنواعه و أشكاله .

إذن إنّ التمييز بين التنظيم و النسق يجعلنا نفكر في كيفية التمييز بين الأنشطة الفردية و الأنشطة
 الجماعية حتى لا تختلط لنا الأمور ، و حتى يسهل علينا العمل على تنمية المؤسسة . أما على المستوى
 الفردي يتم فحص الجوانب الإعلامية لنسق التسيير لكل مشارك داخل مجال النشاط الذي اسند إليه خلال
 توزيع المهام . أما على المستوى الجماعي يتم محض الجوانب الإعلامية لأنظمة التسيير الجماعي
 المكلفة بشكل خاص بالتنسيق أي التسيير لضمان الانسجام في بيئة تتطور.

جدول رقم 33: وجود برنامج تكوين بالمؤسسة.

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

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام متمثل في نسبة 87.2 % من المبحوثين يؤكدون على وجود برنامج تكوين و جاءت نسبة مرتفعة لدى أعوان التحكم و ذلك بنسبة 95.74 % تليها 83.33% من فئة الإطارات و 75 % من فئة أعوان التنفيذ .

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

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

جدول رقم 34: كيفية تطبيق برنامج تكوين بالمؤسسة.

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

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

نلاحظ مما سبق أنّ الإتجاه الغالب و المهيمن هو تطبيق برنامج التكوين بالمؤسسة خاص بفترة عمالية دون الأخرى، و هذا حسب رأي أغلبية المبحوثين و هذا امر غير طبيعي، و سبب ذلك ان إدارة مؤسسة سونلغاز لا تعي جيدا أهمية التكوين و ذلك في رفع مستوى كفاءة الموظفين و الإطارات، و هذا التكوين لم يقابله الحرص الشديد من طرف الإدارة على حسن استمرارية العمل و كذلك الجدية فيه، إذن فتطبيق التكوين على فئة عمالية دون الأخرى هذا ليس بعدل لأن الفئة العمالية التي لم تجرى عليها دورات تكوينية بدعم من الإدارة، و منهم من أراد أن يكون أكثر و يكتسب معارف علمية جديدة كالتعرف على طرق و وسائل العمل ، و كيفية استعمالها يسعى بإمكانياته المادية و قدرته و حسمه إلى تعلمها و التعرف

عليها بمفرده، إلا أنه يبقى في صراع حتى ولو كان خفياً مع المسؤولين الإداريين لعدم وجود تكوين و تحفيز مادي و معنوي من قبلهم يزيد من دافعية العامل الى تقديم أحسن الخدمات بطرق متطورة. و حسب ماسلو: أن حرمان العامل أو الموظف من الترقية أو من الحوافز المادية بغير وجه حق له، له أثر واضح على انتاجية و أداء العامل.

جدول رقم 35: فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة.

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

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

إن هيمنة الاتجاه العام على الجدول و الذي مرده الى كون فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة الى زيادة في الإنتاج، فالتكوين شرط اساسي في التوظيف و لهذا فهو يلعب دورا على مستوى انتاجية المؤسسة، إلا أن الذين يتم تكوينهم في المؤسسة إنما هم في الحقيقة حتى يتم تكوينهم يخضعون لمبادئ محددة و معينة من بينها طبيعة العمل، و من تتوفر فيهم هذه الشروط حسب إدارة المؤسسة فهو مؤهل للخضوع الى التكوين الذي يتناسب معه، إن سعي الإدارة الى تكوين العمال و الموظفين هو حرصها الشديد على رفع كفاءة موظفيها، و بالتالي رفع مستوى الإنتاج الداخلي

للمؤسسة، خاصة و أنمؤسسة سونلغاز هي مؤسسة بارزة على الساحة الإقتصادية الوطنية و تربطها علاقة عمل مع كل القطاعات دون استثناء ،خاصة و أن منتوجها من الغاز و الكهرباء في تزايد مستمر.

جدول رقم 36: تأثير التغيير في النصوص القانونية للتكوين على العمال و أسباب عدم تأثيره.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
28.80	36	8.33	01	21.27	10	37.87	25	عدم تلبيتها لجميع الحاجيات الاجتماعية	لا
16.80	21	16.66	02	19.14	09	15.15	10	لا تزيد من دافعية العمل	
13.60	17	16.66	02	14.89	07	12.12	08	هناك تأخر و عدم مساواة في تقديم تلك الحوافز المادية	
12	15	16.66	02	17.02	08	7.57	05	الحوافز المادية لا تساوي كمية الجهد المبذول	
08	10	-	-	10.63	05	7.57	05	أخرى	
20.80	26	41.66	05	17.02	08	19.69	13	نعم	
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين التغيير في النصوص القانونية للتكوين، نلمح من خلال ذلك فئة قليلة من المبحوثين تصرح بأن التغيير في النصوص القانونية للتكوين يمس جميع العمال، تقدر بحوالي 20.80% و تتوزع على 19.69% من فئة الاطارات و 17.02% من اعوان التحكم و 41.66% من اعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن التغيير في النصوص القانونية للتكوين لا يمس جميع العمال راجع الى عدة أسباب منها:

أكبر نسبة تمثل هذا هذا الاتجاه هي نسبة 28.80% تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن التغيير في النصوص القانونية للتكوين لا يمس جميع العمال كونها لا تلبى جميع الحاجيات الاجتماعية لهم، و تندعم

هذه النسبة بنسبة 37.87% من الاطارات و 21.27% من أعوان التحكم و 8.33% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 16.80% تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن التغيير في النصوص القانونية للتكوين لا تزيد من دافعية العمل، و تدعم هذه النسبة بنسبة 15.15% من الاطارات و 19.14% من أعوان التحكم و 16.66% من أعوان التنفيذ أما أضعف نسبة كانت 12% يمثلها المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن الحوافز المادية لا تساوي كمية الجهد المبذول و الخدمة المقدمة، حيث تدعم هذه النسبة بنسبة 7.57% من الاطارات و 12.02% من أعوان التحكم و 16.66% من أعوان التنفيذ. نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه الغالب و المهيمن أن التغيير في النصوص القانونية للتكوين لا يمس جميع العمال، مرده إلى عدم تلبية الحاجيات الاجتماعية.

الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

تمثل النصوص القانونية و التنظيمية التي تمثلها الدولة ذات أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، فوجود نظام قانوني سليم و فعال ضرورة ملحة للإدارة بصفة عامة و للقائد و المشرف بصفة خاصة، حيث يتمكن من تحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم و تكون العواقب وخيمة على المؤسسة في حالة العكس، و هذا ما حاولنا توكيده في هذه الفرضية. فاكشفنا أهمية المشرف كحلقة فعالة و مهمة في عمل المؤسسة، حيث وجدنا حسب غالبية المبحوثين أن تعليمات العمل مصدرها بالدرجة الأولى المشرف المباشر، و ذلك باتخاذ كافة الإجراءات و التصرفات و وضع التنظيمات المناسبة له قصد تنظيم العمل داخل المؤسسة، سواء كان ذلك بصفة منفردة أو بالتشاور مع الهيئات النقابية و ممثلي العمال، بما يضمن تحقيق الإستمرارية و الإنضباط و النظام داخل أماكن العمل حتى يتمكن كل عامل من أداء مهامه في ظروف مناسبة، و يمكن توضيح الأدوات التنظيمية التي يعتمد عليها المشرف هي النظام الداخلي للعمل و التعليمات و التوجيهات و طرق و إجراءات وضعها و تنفيذها، ثم مدى خضوع هذه الأدوات التنظيمية لرقابة المشروعية و مدى مطابقتها للنصوص المعمول بها.

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

المحور الثالث: الحراك الوظيفي له علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم 37: تحويل العمال وانتقالهم إلى مؤسسات أو مهام أخرى.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.40	28	33.33	04	17.02	08	24.24	16		مهام آخر	داخل المؤسسة
37.60	47	33.33	04	38.29	18	37.87	25		مكتب آخر	
40	50	33.33	04	44.68	21	37.87	25		منصب آخر	
-	-	-	-	-	-	-	-		مهام آخر	خارج المؤسسة
-	-	-	-	-	-	-	-		مكتب آخر	
-	-	-	-	-	-	-	-		منصب آخر	
100	125	100	12	100	47	100	66			المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن جميع المبحوثين بمؤسسة سونلغاز صرحوا لنا بأن تحويلهم تم داخل المؤسسة، في حين نجد أكبر نسبة تقدر بنسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تحويل العمال إلى منصب آخر تم داخل المؤسسة وذلك عند نسبة دلالة 44.68% مدعمة من طرف أعوان التحكم و 37.87% صرحت بها فئة الاطارات في حين نجد فئة أعوان التنفيذ تصرح بنسبة 33.33%، أما النسبة المتبقية 22.40% تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بتحويل العمال الى مهام اخرى و ذلك عند نسبة دلالة 33.33% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 24.24% مدعمة من طرف الاطارات تليها 17.02% من طرف أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب و المهيمن هو تحويل العمال إلى مناصب اخرى، مرده أن الادارة ترى في هذا التحويل أو التغيير في المنصب كونه مرحلة جديدة و ضرورة حتمية للرفع من مستوى المؤسسة و تحسين وضعية العامل و ذلك حسب كفاءته المهنية، خاصة إذا علمنا أن مؤسسة سونلغاز تشمل عددا كبيرا من الموظفين فيها و التابعين لها باعتبارها تعرف سنويا التحاق العديد من الموظفين الجدد بها.

جدول رقم 38: أسباب التغيير أو الانتقال إلى مؤسسات أو مهام أخرى في حالة الطلب الشخصي.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.05	20	50	04	24.32	09	14	07	علاقات
46.31	44	25	02	51.35	19	46	23	ترقية
14.73	14	-	-	5.40	02	24	12	امتيازات
17.89	17	25	02	18.91	07	16	08	منصب أحسن منه
100	95	100	08	100	37	100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين أسباب التغيير أو الانتقال إلى مؤسسات أو مهام أخرى في حالة طلب شخصي، حيث نجد أغلب المبحوثين صرحوا لنا بالترقية و ذلك بنسبة تقدر بحوالي 46.31% من مجموع المبحوثين عند نسبة دلالة 51.35% مدعمة من طرف أعوان التحكم و 46% مدعمة من طرف فئة الاطارات و 25% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ.

أما نسبة 21.05% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب التغيير يكمن في العلاقات و ذلك عند نسبة دلالة 50% مدعمة من طرف فئة اعوان التنفيذ و 24.32% مدعمة من طرف أعوان التحكم و 14% مدعمة من طرف فئة الاطارات، في حين نجد فئة من المبحوثين تصرح بأن سبب التغيير هو منصب أحسن منه و ذلك بنسبة 17.89% عند نسبة دلالة 25% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 18.91% مدعمة من طرف اعوان التحكم و 16% من فئة الاطارات.

نلاحظ من ما سبق من معطيات الجدول أن الاتجاه الغالب هو الترقية سبب التغيير او الانتقال الى مؤسسات او مهام أخرى في حالة طلب شخصي و هذا حسب تصريحات أغلب المبحوثين، و هذا راجع الى أن هؤلاء المبحوثين يرون بأن مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع نوع العمل الممارس في المؤسسة، و بالتالي فهو يرى بأنه بحاجة الى ترقية و ذلك للرفع من مستواه، و بالتالي يحس بأهميته و دوره في أعمال و نشاطات المؤسسة، لذلك فتجاهل العامل الانساني في التنظيم يؤدي في النهاية الى خلق التأثير السلبي على الكفاية الانتاجية للمؤسسة ككل، حيث يرى ماسلو: أن حرمان العامل أو الموظف من الترقية أو من الحوافز المادية بغير حق له، له أثر واضح على انتاجية و أداء العامل.

جدول رقم 39: أسباب التغيير أو الانتقال إلى مؤسسات أو مهام أخرى في حالة طلب من الإدارة.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
16.19	17	-	-	13.51	05	21.05	12	خطة جديدة
23.80	25	-	-	27.02	10	26.31	15	تعيين إجباري
26.66	28	81.81	09	18.91	07	21.05	12	خبرة أكثر
33.33	35	18.18	02	40.54	15	31.57	18	ترقية
100	105	100	11	100	37	100	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين أسباب التغيير أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى في حالة طلب من الإدارة، حيث نجد أغلب المبحوثين صرحوا بأن سبب التغيير هو الترقية و ذلك بنسبة تقدر بحوالي 33.33% عند نسبة دلالة 40.54% مدعمة من طرف أعوان التحكم و 31.57% مدعمة من طرف الاطارات و 18.18% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ.

أما نسبة 26.26% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب التغيير هو خبرة أكثر و ذلك عند نسبة دلالة 81.81% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 21.05% مدعمة من طرف الاطارات و 18.91% من طرف اعوان التحكم، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول كان بنسبة تقدر بحوالي 16.19% و هي تمثل الفئة التي صرحت بأن سبب التغيير هو خطة جديدة و ذلك عند نسبة دلالة 21.05% مدعمة من طرف الاطارات و 13.51% مدعمة من طرف أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال ما سبق من معطيات الجدول أن الإتجاه الغالب و المهيمن هو الترقية و هو سبب الانتقال أو التغيير إلى مؤسسات أو مهام أخرى في حالة طلب من الإدارة و هذا حسب تصريحات أغلب المبحوثين.

ومن هنا نستنتج بأن الإدارة أعطت أهمية كبيرة للترقية باعتبارها من أهم المحفزات على العمل قصد الزيادة في الفعالية و أداء العمل بطريقة جيدة، و هذا ما يجعل العامل يشعر بالاستقرار و التكيف مع المسؤولين داخل المؤسسة، و هذا ما يزيد من فعالية التسيير، و ما وضحه ميشال كروزي في نظرية التحليل الاستراتيجي بأن السلطة لا تكون سببا دائما في إثارة الصراع، بل تكون أيضا سببا في إثارة التعاون بين مختلف الأطراف لحل المشاكل بطرق تفاوضية مدروسة علميا تمكنه من تحقيق الاستراتيجية التنظيمية المهنية و حتى الشخصية التي لا تؤثر على استقرار التنظيم و أدائه لأدواره الفعالة اجتماعيا.

جدول رقم 40: رضا العمال عن التغيير الذي حدث على اثر طلب من الإدارة وأسباب عدم الرضا.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
36	45	50	06	31.91	15	36.36	24	المنصب لا يتوافق مع مؤهلاتك العلمية	لا	
12	15	16.66	02	12.76	06	10.60	07	المنصب لا يتوافق مع الظروف الاجتماعية		
23.20	29	25	03	23.40	11	22.72	15	تغيير المنصب دون الأخذ برأيك		
08	10	8.33	01	10.63	05	6.06	04	لان تغيير وظيفتك هو زيادة في الحوافز المادية و المعنوية من خلالها		
10.40	13	-	-	10.63	05	12.12	08	أخرى		
10.40	13	-	-	10.63	05	12.12	08	نعم		
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين رضى العمال عن التغيير الذي حدث على إثر طلب من الإدارة و أسباب عدم الرضى، فئة قليلة جدا من المبحوثين تقدر بحوالي 10.40% تصرح برضاها عن التغيير الذي حدث من طرف الإدارة و ذلك عند نسبة دلالة 12.12% مدعمة من طرف الاطارات و 10.63% مدعمة من طرف أعوان التحكم.

أما الفئة المتبقية من مجموع المبحوثين تصرح بعدم رضاها عن التغيير الذي حدث على إثر طلب من الإدارة و هذا يرجع إلى عدة أسباب منها:

نلاحظ أكبر نسبة من هذه الفئة تصرح بأن المنصب لا يتوافق مع المؤهلات العلمية و هذا بنسبة 36% عند نسبة دلالة 50% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 36.36% مدعمة من طرف الاطارات و

31.91% من طرف أعوان التحكم، أما نسبة 12% تمثل الفئة التي صرحت بأن المنصب لا يتوافق مع الظروف الاجتماعية و هذا عند نسبة دلالة 16.66% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 12.76% مدعمة من طرف أعوان التحكم و 10.60% مدعمة هي الأخرى من طرف فئة الاطارات. نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه الغالب و المهيمن هو المنصب لا يتوافق مع المؤهلات العلمية، و هذا حسب تصريحات أغلب المبحوثينو هذا مرده و ضع العامل في مكان لا يليق به، أي أن العامل كان في منصب ذا مستوى عالي و بعد التغيير أصبح في منصب أدنى من مستواه المعرفي. كما صرح لنا أحد المبحوثين عند دراستنا الميدانية بأن الإدارة قد تلجأ إلى العقاب في حالة احتجاجنا و رفضنا هذا التغيير، و هنا بحجة بعض القوانين، كما صرح لنا أيضا "كل نهار الإدارة تخرج قانون" و هذا ما يدفع العمال إلى الشعور بعدم الاستقرار داخل المؤسسة و بالتالي يتولد انفجار لدى الموظفين على شكل صراع خفي بين المسؤولين و العمال و الموظفين، و هنا يتدهور التسيير مما يولد نتائج تضر بالمؤسسة و تحد من فعاليتها مما يجعل التسيير لاحقا غير فعال و يحد من أداء المؤسسة.

جدول رقم 41: تأثير التغيير في الأداء.

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

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين تأثير العمال بالتغيير من مناصب عملهم، حيث نجد أغلب المبحوثين صرحوا لنا بالإجابة "نعم" و ذلك بنسبة 80% عند نسبة دلالة مدعمة من طرف فئة أعوان التحكم و 83.33% من طرف فئة أعوان التنفيذ و 75.75% من طرف فئة الاطارات، أما النسبة المتبقية فهي ضعيفة تقدر بحوالي 25% من مجموع المبحوثين بعدم تأثير التغيير في الأداء و ذلك عند نسبة دلالة 24.24% مدعمة من طرف الاطارات و 16.66% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و اخر نسبة 14.89% مدعمة من طرف أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه الغالب و المهيمن هو تأثير التغيير في الأداء و هذا أمر طبيعي، لأن تغيير منصب العامل أو الموظف ووضعه في منصب لا يليق به هذا حتما يؤدي الى اثار متتابعة على مستوى ادائه الوظيفي داخل المؤسسة.

فالتغيير إذن في المنصب خاصة إذا كان من الأحسن إلى الأسوء يؤدي إلى تحطيم معنويات الأفراد بدرجة كبيرة مما يجعله يزدري الأوضاع و يشعر بالظلم داخل المؤسسة، و هذا يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية، في حين نجد هناك فئة تتأثر بذلك و يظهر ذلك في نقص الرغبة في العمل، كما نجد فئة أخرى قد تفكر في الاستقالة أو تبحث عن مكان اخر تعمل فيهو هذا من أجل إظهار درجة التضمر(و هذا حسب دراستنا الميدانية عند الاحتكاك ببعض المبحوثين).

ومن هنا نستنتج أنه في حالة تغيير العمال من مناصب عملهم يدفعهم إلى نهج سلوكيات غير مرغوب فيها في التنظيم بصفة خاصة، و المؤسسة بصفة عامة، و بالتالي يظهر ضعف في الأداء الوظيفي الذي يؤدي إلى سوء التسيير.

جدول رقم 42: المقاييس التي يتم عليها توزيع الوظائف.

الفئات المهنية الإيجابية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
زيادة العمل أو قلته	07	10.60	05	10.63	01	8.33	13	10.40
التغيير في شكل و طبيعة العمل	15	22.72	14	29.78	05	41.66	34	27.20
التكوين	08	12.12	03	6.38	-	-	11	8.80
مهام جديدة	06	9.09	05	10.63	01	8.33	12	9.60
برنامج جديد	05	7.57	04	8.51	01	8.33	10	08
الخبرة	04	6.06	04	8.51	01	8.33	09	7.20
الأقدمين	10	15.15	09	19.14	02	16.66	21	16.80
تكنولوجيا جديدة	04	6.06	-	-	-	-	04	3.20
أخرى	07	10.60	03	6.38	01	8.33	11	8.80
المجموع	66	100	47	100	12	100	125	100

يوضح الجدول المقاييس التي يتم عليها توزيع الوظائف داخل المؤسسة، إذ نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المقاييس التي يتم عليها توزيع الوظائف هي التغيير في شكل العمل وطبيعتهو ذلك بنسبة تقدر بحوالي 27.20% عند نسبة دلالة 41.66% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 29.78% مدعمة من طرف أعوان التحكم تليها 22.72% من طرف الاطارات، أما نسبة 16.80% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن توزيع الوظائف يتم على أساس الأقدمية، و ذلك عند نسبة دلالة 19.14% مدعمة من طرف أعوان التحكم و 16.66% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 15.15% مدعمة من طرف

الإطارات، أما نسبة 10.40% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بان توزيع الوظائف يتم على أساس زيادة العمل أو قلته، وهذا عند نسبة دلالة 10.63% مدعمة من طرف أعوان التحكم و 10.60% مدعمة من طرف الإطارات و 8.33% من طرف أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال ما سبق أن الاتجاه الغالب و المهيمن هو توزيع الوظائف داخل المؤسسة يتم على أساس التغيير في شكل العمل و طبيعته، وهذا حسب تصريحات أغلب المبحوثين و هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، كما أن هناك فئة من المبحوثين صرحت بأنه يتم توزيع الوظائف على أساس الأقدمية لكنها قليلة نوعا ما مقارنة مع الفئة التي صرحت بالتغيير في شكل و طبيعة العمل، رغم أن الأقدمية مقياس ضروري و أساسي في توزيع الوظائف و هذا حتى تضمن فعالية الأفراد في الأداء الوظيفي بالمستوى المطلوب.

كما نجد فئة أخرى من المبحوثين صرحت بأنه يتم توزيع الوظائف على أساس زيادة العمل أو قلته، في حين أهملت بعض المقاييس اللازمة لذلك كالتكوين و الخبرة مثلا، وهذا ما يؤثر على فعالية الأفراد و ينتج عنه صراعات داخل الأفراد و بين الأعضاء المشاركة في التنظيم، و حسب حسن عداد حول إدراك إدارات تسيير المؤسسات الخدمائية للجو التنظيمي السائد، بأن توزيع الوظائف لا يعتمد على الكفاءة و القدرات المهنية مع عدم مراعاته لمستوى التكوين و أنواع المؤهلات العلمية مع ضعف ممارسة السلطة، هذا يؤدي إلى سوء التسيير، و بالتالي ضعف الأداء الوظيفي للعامل من ناحية كيفية توزيع الوظائف داخل المؤسسة.

جدول رقم 43: تأثير التغيير الوظيفي في تغيير عمال آخرين و أسباب التأثير.

الإجابة		الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	التوسع في المؤسسة من ناحية فروعها	45.45	30	29.78	14	50	06	40	50		
	زيادة إنتاجية المؤسسة	7.57	05	10.63	05	8.33	01	8.80	11		
	تقاعد العاملين	30.30	20	25.53	12	16.66	02	27.20	34		
	أخرى	10.60	07	8.51	04	8.33	01	9.60	12		
لا											
		6.06	04	25.53	12	16.66	02	14.40	18		
المجموع		100	66	100	47	100	12	100	125		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين التغيير الوظيفي و أثره في عمال اخرين، نلاحظ فئة قليلة من المبحوثين تصرح بأن التغيير الوظيفي لا يؤثر في عمال اخرين و ذلك بنسبة 14.40 % عند نسبة دلالة 25.53 % مدعمة من طرف أعوان التحكم و 16.66 % مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 6.06 % من طرف الاطارات، أما النسبة المتبقية من المبحوثين تصرح بأن التغيير الوظيفي يؤثر في عمال اخرين و ذلك راجع إلى عدة أسباب منها:

أغلب المبحوثين صرحوا بأن التغيير الوظيفي يؤثر في عمال اخرين و ذلك بالتوسع في المؤسسة من ناحية فروعها و ذلك بنسبة تقدر بحوالي 40 % عند نسبة دلالة 50 % مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و 45.45 % مدعمة من طرف الاطارات و 29.78 % مدعمة من طرف أعوان التحكم، أما نسبة 27.20 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا بتقاعد العاملين و ذلك عند نسبة دلالة 30.30 % مدعمة من طرف الاطارات و 25.53 % مدعمة من طرف أعوان التحكم و 16.66 % مدعمة من طرف أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب و المهيمن هو التغيير الوظيفي للعامل يمس تغيير عمال اخرين، و ذلك بالتوسع في المؤسسة من ناحية فروعها، و هذا حسب تصريحات أغلب المبحوثين و هذا أمر طبيعي لأن مؤسسة سونلغاز داخليا فقط تحتوي على خمس مديريات: المالية، الكهرباء، الغاز، التسويق، الانجازات الكبرى، الموارد البشرية، هنا تجدر بنا الإشارة أن نشيد بما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية و تؤكد الحقائق العلمية التي جاءت بها، كما نشير إلى بعض ما أشار إليه بعض الاطارات أن المؤسسة إقتصادية بحتة تربطها عقود عمل و مشاريع ضخمة، فلا يجب التركيز الكبير على المسائل الإنسانية، و هذا خطأ حسب ما أشار إليه بعض العلماء و الباحثين، حيث يرون أن المسير الفعال هو الذي يسعى إلى تنظيم المؤسسة و تذليل العقبات و محاربة الانغلاق، فالمسير الفعال هو الذي يسعى دائما على تنمية المواهب و القدرات لدى أعوانه و زملائه، حيث يجب عليه أن يضعها من بين أهم أولوياته لأنها تضمن النجاح الحالية و المستقبلية لفريق عمله مع تحفيزه لزملائه و أعوانه، مما يؤدي إلى تقديم مبادرات قيمة.

جدول رقم 44: الفئات الأكثر تأثرا بالتغيير.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.20	19	8.33	01	17.02	08	15.15	10	القيادات العليا
48.80	61	50	06	53.19	25	45.45	30	القيادات الوسطى
36	45	41.66	05	29.78	14	39.39	26	القيادات السفلى
100	125	100	12	100	47	100	66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين لنا الفئات الأكثر تأثر بالتغيير فأغلبية المبحوثين يصرحون بأن القيادات الوسطى هي الأكثر تأثرا بالتغيير و ذلك بنسبة 48.80% تتوزع على 45.45% من فئة الاطارات و 53.19% من طرف أعوان التحكم و 50% من طرف أعوان التنفيذ، أما النسبة التي تليها تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن القيادات السفلى هي الأكثر تأثرا بالتغيير و تندعم هذه الأخيرة بنسبة 39.39% من طرف الاطارات و 29.78% من طرف أعوان التحكم و 41.66% من طرف أعوان التنفيذ، أما أضعف اتجاه فكان بنسبة 15.20% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بان القيادات العليا هي الأكثر تأثرا بالتغيير و تتوزع هذه الأخيرة على 15.15% من طرف الاطارات و 17.02% من طرف أعوان التحكم و 8.33% من طرف أعوان التنفيذ.

نلاحظ مما سبق أن الاتجاه المهيمن هو الذي يؤكد أن القيادات الوسطى هي الفئات الأكثر تأثرا بالتغيير، و هذا حسب رأي أغلبية المبحوثين، و هذا مرده إلى عدم قدرة أو استطاعة القيادات الوسطى تحمل المهام و المسؤوليات و ذلك بعد تخرج العاملين من الاطارات العليا المقبلة على التقاعد، أما القيادات السفلى هي الأخرى تتأثر بالتغيير و ذلك من خلال التوسع في المؤسسة من ناحية فروعها.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

يتضح لنا من خلال تحاليلنا لجداول الفرضية الثالثة، إكتشفنا أن ما نلاحظه على واقع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و على مؤسسة سونلغاز أن الإستراتيجية تدرك في معظم الحالات من منظور إيديولوجي و تقني إذ أنه يرتكز على جانب من الواقع، و نعني الواقع إزدياد طلبات الزبائن و اتساع الأسواق الذي هو في نتيجة و ضع جدلي، و لكن إذا افترضنا ان الوضع الجدلي لم يكن أولي و لكن ثانوي فبطبيعة الحال نجد أنفسنا في مخطط الإستراتيجيات المبنية على اعتقاد أن المؤسسات تحاول بقدر الإستطاع تجنب المنافسة، تضطر لنوع من التعاون مع مؤسسات أخرى، هذا يؤدي إلى بناء تحالفات إستراتيجية التي لا يمكن أن تحقق إلا بالتزام بعض الشروط، و هذا الذي تحاول مؤسسة سونلغاز العمل به، و ذلك من خلال عقود الشراكة و التعاون بينها و بين المؤسسات الوطنية و الاجنبية.

ومنه نستنتج أنه هناك بعض الإعتبارات الأساسية للتغيير الوظيفي و بالتالي المتصلة بتطبيق الإستراتيجيات و التي تنحصر أهمها فيما يلي:

تختلف الاوضاع المهنية غير المرغوب فيها في طبيعتها و مضمونها و بالتالي في مدى اتفاق الجماعات المختلفة في العمل بخصوص ما يجب عمله لمواجهة هذه الأوضاع ، و كلما أدى تغيير الوضع غير المرغوب فيه إلى استفادة جميع فئات العمال بنسب متساوية سهل اتفاهم على ضرورة تغييره و العكس صحيح.

أن بعض الحلول لبعض الاوضاع المهنية غير المرغوب فيها قد يؤدي إلى إعادة توزيع الموارد و الإمتيازات بين الفئات المهنية المختلفة، و أن هذه الحلول رغم اهميتها تبدو غير مقبولة من وجهة نظر الجماعات أو الفئات المطلوب تنازلها عن بعض الغمليات.

كما قد تؤدي التغييرات الجذرية إلى نوع من الصراع بين الفئات المهنية المختلفة و على المسؤولين في هذه الحالة توجيه الصراع ليؤدي في النهاية إلى اتخاذ القرار المطلوب.

وما يمكن ملاحظته أيضا من واقع المؤسسة أن اتخاذ القرارات فيها تتم بسرعة و كفاءة و دقة و انسجام و فعالية و ارتباط بإدارة المؤسسة و تحقيق للإستراتيجية، لكن هذا وحده لا يكفي لأن العاملين في المؤسسة ليسوا فقط أداة لتنفيذ فعالية العمل فحسب بل هم في الحقيقة أداة فعالة في تحقيق فعالية الإدارة و المنظمة، و تجاهل العنصر الإنساني في المؤسسة هو من الأساليب نبذته كل البحوث العلمية الأخير، فربط العاملين بإدارة المؤسسة و اشراكهم في القرارات و التعاون معهم و تنمية العلاقات الإنسانية فيهم و معهم هي من مميزات التنظيمات الحديثة و الفعالة ، و هذا ما لم نلاحظه في المؤسسة.

2.6.6. عرض و تحليل المقابلات.

من أهم تقنيات البحث التي اعتمدها هذه الدراسة، المقابلة باعتبارها مناسبة في دراسة التنظيمات، و أكثر تلاؤمها مع طبيعتها و خصائصها ، وقد سمحت لنا هذه التقنية بالإتصال بمختلف الأشخاص في مختلف المراكز و الرتب.

وحسب ميدان بحثنا و التقنية التي أجريت عليها و التقنية التي أجريت عليها الدراسة، فقد قمنا بالإتصال بأعضاء في المناصب العليا من الإداريين، و هذا بمؤسسة سونلغاز التي أجريت بها الدراسة الميدانية بولاية البليدة، حيث تم التركيز في المقابلات على إشكالية الدراسة و المحاور الأساسية للفرضيات محاولة لاثر ما تم جمعه عن طريق استمارة الإستبيان، بل و سد الثغرات الناجمة عن استعمال هذه التقنية، و بالفعل عن طريق تفسيراتها من خلال معرفة المشاكل و العراقيل التي تعترض كل من الفئات المهنية في أداء مهامهم بأحسن شكل .

و فيما يأتي يمكن عرض للمقابلات التالية :

الحالة الأولى:

- البيانات العامة :

- الجنس: ذكر

- السن: 58 سنة

- الأقدمية: 36 سنة

- الفئة المهنية: إطار مكلف بالتكوين

عرض المقابلة:

تمثلت تصريحات هذا العامل من خلال أسئلة المقابلة في الإجابات التالية:

- كوني إطار مكلف بالتكوين و لي أقدمية ألاحظ أن للتغيير الذي حدث على مستوى القيادة من ناحية التسيير الداخلي للمؤسسة أثر كبير حيث يوجد عمال ظهروا مباشرة هي اللامبالاة من طرف الاعوان القدامى (degoutage) و يأخذو درس، يعني مهما مديت صوالح للمؤسسة فالمؤسسة و كأنك أبدا ما أذيت الواجب التاعك، و لما خرجت شروط كفاءات (باش يدوا المنصب) خرجت شروط و ين ما تدخلش المنصب و الكفاءة، أي ركزوا على الشهادة فقط، يعني لا يوجد لك الحق كي تترشح للمنصب إذا لم تحمل معك شهادة، أي حدث هناك اختناق و هذ ما أثر على العمال، و أنا حسب رأيي له الحق في ذلك (المسؤول)، مثلا نحاو مدير و داروا مدير اخر لكن قالو للاول روح اعلم المدير الاخر، و كذلك حولوا عامل من عامل تنفيذ إلى عامل تحكم و هذا لا يتقبله العقل، كانوا يحوسوا غير على ذوي الشهادات.
- الهياكل التنظيمية للمؤسسة تغيروا مثلا كان شاف واحد أصبحوا من 20 إلى 30 شاف، أي المؤسسة ركزت على الشهادات العليا أي الأطارات أكثر من عمال التحكم و عمال التنفيذ) رانا نحوسوا الان غير على المتخرجين من المعاهد) مثلا أنا عندي شهادة نخم في البوطو و الاخر عندو bureau
- مازال التغيير يكمل و راهو يرقع (يصحح) الغلطات التي كانت في الأول على مستوى الهيكل و على مستوى الاشخاص، حسب المثال السابق، المسؤول الذي نحاوه عاودوا داروه و يوجد مديرية رايعين ينحوها لأن لا فائدة منها و هي مديرية الإنجازات الكبرى رايعين يوزعوها في الجهات الكبرى، رايعين يستمروا في التصحيح، فالتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي عندما وضعوه ليس على أساس الدوام، و لكن على أساس تغييره من مكان إلى مكان اخر، مثلا قيل غدا عندي كمية من الطاولات بعيدا ما كانش كيفاش يلحقوه عند الباب.
- المديرية العامة عندما كانت حاكمة كل القرارات لكن التمرکز على اساس الزوال بعد (05) إلى (06) سنوات و يترك مكانه للمديريات الجهوية، و ربما رايعين من هنا و لاحقا المديرية العامة تصبح تطبق المراقبة، و ليس شرط وجود (50) واحد على الاقل (02) في الضرائب و (02) في المحاسبة.

- ففيما يخص التحولات التي طرأت على المؤسسة في ظل تغيير القيادة سابقا و حاليا، إلى حد الان مازالت سلبية و إذا تمت هكذا المؤسسة سوف تنحط في المزاد العلني.
- أولا المكاسب القديمة مثلا، الشبكات reseau إذا كانت مؤسسة من هذا النوع يعني نحن رايعين على عام و نفشلوا و أصحاب المؤسسة القديمة رايعين يدخلوا دراهم بلا تعب.
- في حالة الأخطاء في التسيير القيادي فحقا أتألم داخليا، فأحاول أن أصلح قدر الإمكان مثلا حدث لي مرارا مع المسؤول السابق أنني حاكمته مرارا كما سبق لي و ان تناقشت معه، لكن المشكل التاعنا ما عندناش رجال، غير اللي يعمر جيبوا قد اللي يقدر، ديروا في الوزارة، ديروا في الولاية.
- سبق و ان تحصل لي وين داولي منصب تاعي رغم أن من تولى مكاني كان أقل مني منصبا.
- اللي فاق من المنصب هذا و خرج سلك و اللي حط راسوا و كمل راهوا حصل و ما عندوا ما يدير.
- توصل بنا حتى إلى السب و الشتم فالرجل اللي يجيب خبزتوا بعرق جيبنو قليل بزاف.
- الشعب الجزائري بصفة خاصة و الشعب العربي بصفة عامة، عدم تطبيق القوانين بصفة عامة، القانون فوق الجميع و لا يطبق على الجميع مثال: يقالا باش توظف إنسان لازم الإنسان هذا يجوز على الوكالات الجهوية أو الوطنية للتوظيف، و يقال في نفس القانون إذا لم يجوز على قانون المؤسسة اللي وظائفها عندها 30 ألف دينار على كل واحد و زيادة على هذا المسؤول قادر يروح حتى للسجن إذا كمل في عدم تطبيق القانون.
- واحد بسيط لا يعرف أحد كي يترشح و إنسان اخر لم يسجل حتى و ربما لا يوجد له حقوق الترشح لكن تجده الاول في القائمة، كاين بعض المسؤولين بالفطور تشريه يعني واش كان يتباع يشتري، فالوكالات الجهوية للتوظيف ما راهيش تخدم خدمتها، ما يقدروش يجوا في بداية السنة و يقولوا أعطينا واش رايعين توظفوا و هي في الحقيقة الموظفين مسجلين في سجل مع أرقام، فالمعارف راهي دايرة رايعها و اللي ما عندوش راحت عليه و راهوا عايش في هذا الوقت غير اللي عندوا.
- المسؤول لو كان راهوا يخدم خدمتوا حنا ما راحش يصرنالنا هكذا و اللي يخدم خدمتوا يكسروه.
- توجد قوانين تضر بالمؤسسة مثلما تحدثنا سابقا فيما يخص التوظيف، فالقانون يخدم المؤسسة لو أن هناك من يطبقه، فالقانون يتوافق مع من يصلح عليهم و لا يتوافق مع من لا يصلح عليهم.
- المؤسسة إعتمدت على الشهادات و لم تعتمد على الكفاءات ففيما يخص الأسس التي يعتمد عليها المدير أثناء قيامه بتغيير المناصب و المكاتب و الأشخاص ليست موضوعية لأنها تدخل فيها المعارف (المصالح).

تحليل المقابلة:

بعد استماعنا للإطار المكلف بالتكوين يتضح لنا أنه ذو خبرة بالميدان، و رغم ذلك فهو يعاني من مشاكل يومية تعرقل السير الحسن للعمل، رغم أنه أدى واجبه اتجاه المؤسسة كما ينبغي إلا أنها لم تعرف له

بذلك ، و اعتماد المدير على الشهادة و إهماله للكفاءة و المنصب عند ترشح العمال و هذا يؤثر كثيرا على نفسية العامل، هذا ما صرح به الإطار المكلف بالتكوين، فصرح بأنه تم تغيير عامل من عامل تنفيذ إلى عامل تحكم لأنهم ركزوا على الشهادات حيث نجد الإطارات الموجودة بالمؤسسة عددها يفوق عمال التحكم و عمال التنفيذ و السبب في ذلك هو تركيز المؤسسة على خرجي المعاهد.

- التغيير المتواصل أي المستمر بالمؤسسة على مستوى الهيكل التنظيمي و على مستوى الأشخاص فهو يصحح الأخطاء التي كانت سابقا، كما أن تخلي المؤسسة عن بعض المديرية كمديرية الإنجازات الكبرى حيث تم توزيعها في الجهات الكبرى، فهم إذن مستمرون في هذا التصحيح، و رغم ذلك فهم يصرحون بأن هناك نقص في التسيير الداخلي للمؤسسة، فالتغييرات و التحولات التي طرأت على المؤسسة في ظل تغيير القيادة سابقا و حاليا مازالت إلى حد الان سلبية و إذا تمت هكذا المؤسسة فإنها سوف تنحط في مزادها العلني.

- ففي حالة الأخطاء في التسيير القيادي فالعمال يتأثرون داخليا و يحاولون التصليح قدر الإمكان، محاولين أن يبنوا علاقة احترام مبنية على التعاون و التنسيق و العمل المستمر، لكن هناك من المسؤولين الإداريين بفعل المكانة و المركز أصبحوا يسلكون تصرفات فيها نوع من التعالي، فإبرازهم للمكانة لا يكون بالتسيير الحسن الذي يزيد من تقديرهم و لكن يكون حسب ما يحققه من أكبر منفعة و مصلحة شخصية أولا ، فيكون هناك عدم تفاهم و تنسيق بين القائد و العمال.

- عدم تطبيق القوانين بصفة عامة لأن القانون ليس فوق الجميع و لا يطبق على الجميع، إذن فهو لا يخدم المؤسسة لأنه لا يوجد هناك من يطبقه.

و من هنا فمؤسسة سونلغاز التي أجريت بها الدراسة الميدانية رغم التحسين الذي مس جميع أقسامها إلا أنها مازالت تعرف تدهورا و ذلك بسبب وجود الأشخاص غير الأكفاء في التسيير إلا أن الإطار المكلف بالتكوين ذو صمعة حسنة بين جميع العمال في طريقة التعامل و التكلم و هذا أثناء إجراء المقابلة.

الحالة الثانية:

- الجنس: ذكر

- السن: 46 سنة

- الأقدمية: 17 سنة

- المنصب: رئيس قسم الدراسات التجارية و التسويق.

عرض المقابلة:

تمثلت تصريحات هذا العامل من خلال أسئلة المقابلة في الإجابات التالية:

- زاد التغيير من صلاحيات المؤسسة، فمن قبل كانت المؤسسة عبارة عن منطقة (وحدة جهوية) التي تغطيها عدة ولايات، و بعد إعادة الهيكلة تم إنشاء ما يعرف بمؤسسات الفروع، المستوى المركزي أصبح هو المجمع، لديها رئيس مدير عام و كل فرع لديه مؤسسة خاصة بها، فالمسؤول الأول (الرئيس المدير العام) له صلاحيات واسعة خلافا مما كان معمول به في السابق، من قبل كان مدير منطقة كانت صلاحياته محدودة، و الصلاحيات مقيدة في الجوانب التي تهم كل المجمع، مثلا: فيما يخص التسعرة لا يستطيع الرئيس العام تقديم الصلاحية و يوضع قرار، أما فيما يخص التوظيف و التجهيز فهو حر فيها، فهنا له صلاحيات واسعة باستثناء الأمور التي لها انعكاسات على المجمع.

- فالتغييرات كانت سريعة و لم تراعي ضرورة التدرج *les changements brusques*، و حسب طبيعة الخطأ فهناك أخطاء قابلة للتصحيح و هناك أخطاء غير مقبولة و درجة الخطأ تترك تقييما يختلف، كما أن هناك أمور لم تحترم فيها النصوص القانونية، أي هناك استثناء و بما أنه يوجد استثناء نفتح المجال، يوجد مشكل في تفسير القوانين، بالنسبة لي أنا المثال الحي هو تجزئة ووظيفة التوزيع (توزيع الطاقة و الكهرباء) إلى أربعة شركات منافي لطبيعة النشاط الذي يتطلب النظرة الإستراتيجية المركزية، وهذا مراعاة لخصوصية المنتج (الطاقة)، الخوصصة حيث نراها في مبدأ المساواة بين الزبائن أي طابع الخدمة العمومية الواجب مراعاته، وهنا نبدأ في تضاد مع القانون. طابع الخدمة العمومية يتطلب أن تكون الخدمة لنفسها، نوعية الخدمات تختلف و كي تكون محترمة تبدأ كل شركة تبحث عن البحث.

هذه النصوص إذا خدمت المؤسسة فهي لا تخدم المجتمع، المؤسسة لأن: القوانين أعطت المؤسسة طابع SPA (شركة ذات أسهم) و هذه الشركة بطابعها تبحث عن الربح، الكفاءة و التنافسية..... إلخ، و المجتمع لأن: جانب الخدمة العمومية يتدهور، مثلا تناقص الإستثمارات غير المربحة هذا على حساب نوعي الخدمات المقدمة للزبائن، و نحن كمؤسسة عمومية نفكر كلنا كزبائن. التغيير هذا يخدم المستخدمين الجدد ذوي الشهادات الجامعية على حساب المستخدمين القدامى ذوي الكفاءات و الذين لا يحوزون شهادات جامعية، فنلاحظ هناك تباين في درجة رضا المستخدمين مثلا السوق مليح اللي ربح فيه.

هناك لجان لتنصيب الأشخاص في مناصب المسؤولية، له رأي لكن اللجان فيه عدة أعضاء فيما يخص نقابة العمال و هناك معايير لترشيح الأشخاص أي ليس له رأي وحيد، أما المناصب الأخرى تكون على حساب عدة مناصب فمنصب المسؤولية تدخل لجنة أما في حالة منصب شاغر يرجع الفضل للمسؤول (غير مناصب المسؤولية).

تحليل المقابلة:

بعد إجراء المقابلة مع رئيس قسم الدراسات التجارية و التسويق تبين أنه رغم توليه منصب المسؤولية داخل المؤسسة نظرا لإختصاصه و خبرته في الميدان ، ورغم أن التغيير الذي حدث على مستوى المؤسسة زاد من صلاحيات المؤسسة، إلا أنه ما زال يعاني من عدة مشاكل مستمرة و متكررة و ذلك بسبب عدم وجود تعاون بين المسؤول ورؤساء الأقسام حول دراسة وضعية المؤسسة لمعرفة النقائص و العمل على تداركها، حيث لم يتم انعقاد إجتماع إلا في حالة وقوع ظرف طارئ الذي قد يسبب مشاكل مع جهات عليا أخرى، فالمسؤول الأول له صلاحيات واسعة خلافا مما هو معمول به الآن، فالصلاحيات مقيدة في الجوانب التي تهم المجمع، ففيما يخص التسعرة مثلا المسؤول لا يستطيع تقديم الصلاحية بوضع قرار، أما فيما يخص التوظيف و التجهيز فهو حر فيها فهناك صلاحيات واسعة باستثناء الأمور التي لها انعكاسات على المجمع، و حسب تصريحات المبحوثين فإنه لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات لأنه يعتبر رؤساء الأقسام ليس لهم دراية كاملة بتسيير المؤسسة و كيفية إدارتها بأحسن كيفية، فمعظم القرارات المتخذة لا تخدم الصالح العام و اتخاذها لا يكون شامل لمحاولة تدارك النقائص.

فالتغييرات كانت سريعة و لم تراعى ضرورة التدرج، فالنصوص القانونية إذا خدمت المؤسسة فهي لا تخدم المجتمع لأن جانب الخدمة العمومية يتدهور، فالتغيير هذا يخدم المستخدمين الجدد ذوي الشهادات الجامعية على حساب المستخدمين القدامى ذوي الكفاءات و الذين لا يحوزون شهادات جامعية، فنلاحظ هناك تباين في درجة رضا المستخدمين، كما أن هناك لجان لتتصيب الأشخاص في مناصب المسؤولية و المسؤول له رأي في ذلك و هذه اللجان فيها عدة أعضاء فيما يخص نقابة العمال ، كما أن هناك معايير لترشيح الأشخاص مثلا منصب المسؤولية تدخل فيه اللجنة، أما مناصب أخرى شاغرة فهنا يعود الفضل للمسؤول.

و بهذا نقول أن مؤسسة سونلغاز عرفت تطورا ملحوظا على ما كانت عليه سابقا لكن مازالت تعاني من بعض النقائص كعدم توزيع عادل في المناصب هذا ما سبب الخلاف بينهم و أثناء إجراء المقابلة مع رئيس قسم الدراسات التجارية و رغم استيائه فهو متفائل في تحسين الوضعية و هو ليس مع فكرة تغيير مناصب العمل.

الحالة الثالثة:

- الجنس: أنثى

- السن: 38 سنة

- الأقدمية: 10 سنوات

المنصب: رئيسة قسم تسيير الإستثمارات

عرض المقابلة:

تمثلت تصريحات هذه العاملة من خلال أسئلة المقابلة في الإجابات التالية:

في بداية الأمر كان لابد لنا فترة للتأقلم و من بعد الإدارة و المسؤول حتى الأصحاب اللي نخدموا معاهم لم نتقبل فكرة التغيير هذه، كنا رايعين للمجهول، لم نكن نعرف مستقبلنا، في الأول القيادة و بين راهي رايحة و المسؤول الجديد لم نعرفه و حتى الزملاء الجدد مانيش عارفة التفاهم و العقلية التاعهم، إذن فليس من السهل التحول، فكان يلزم لنا فترة للتأقلم وقت الإندماج، لكن بعد ما عرفت مهمي و الخدمة التي أقوم بها و هذا في فترة صغيرة و ليست كبيرة و تأقلمت بسرعة و بسهولة معه لأن وضعي كان مع مسؤول متفهم، له إتصال مع العمال كما أنه يسمع لهم.

هناك أشخاص تقيم المهام لكن لم يكن هناك توازن في توزيع هذه المهام مثلا فيما يخص plan de charge الخاص بأسبوع كامل أو شهر و يقول لي اخدميه في يوم أو يومين ، الإدارة اللي كنا فيها كانت الأعمال التي نقوم بها متعددة و كثيرة مقارنة مع الإدارة الأخرى و كذلك الأمر حتى بالنسبة للأشخاص، أي ليس هناك توافق مع الأشخاص و الخدمة المقدمة لهم.

هذا التغيير علمنا خدمة لم نكن نعلمها أو نقوم بها ،حيث وضعي هنا علمني أشياء أخرى متعددة، فالتغيير هذا له محاسن و له مساوئ، أولا: توسيع علاقاتنا مع الوحدات الأخرى التابعة لمؤسسة سونلغاز. ثانيا: الجهات المحلية أيضا زادت في توسيع علاقاتهم و أخذنا خبرة في مهام و أعمال كثيرة (تمكنا من أن تكون لنا خبرة في مهام و أعمال كثيرة).

كوني أنا مسؤولة (chef) أضع للقائد ملاحظة في حالة الأخطاء التي يرتكبها و أتحدث معه باحترام، فلا تجد دائما الشخص الشخص المتولي قسم المسؤولية دائما يكون له كفاءة، إذن فالتغيير هذا سمح بأن وضعوا أشخاص في مناصب ذات مسؤولية، لكن لا يحمل كفاءة و خبرة في منصب مسؤولية، في حين يوجد اخرين عكس ذلك و النقائص بدأت تظهر بعد الإنطلاق من العمل.

يوجد أشخاص عند وضعهم في هذا المنصب يشترط ان تكون لديه كفاءة و خبرة في التسيير ولا يهمه تكون لديه النشاط و الفعالية هذا فيما يخص المسؤول.

هناك المسؤول و الأشخاص أنفسهم حاولوا أن يتأقلموا و يطوروا من أنفسهم كي تكون لهم خبرة، و هناك أشخاص اخرين عندما وضعوا في هذه المناصب لا يهمهم العمل في حين تجد اخرين لا يهمهم أي شيء مثل الولد الصغير تبعثيه يجيء و يروح.

عندما حدث التغيير هناك أشخاص أخذوا مناصب عالية و زادوا في دخلهم إذ التغيير هذا كان فرصة كي يحسنوا من الدخل الخاص بهم لأنهم تحصلوا على مناصب عالية، في حين تجد أشخاص لم تسمح لهم الفرصة في ذلك، وهذا ما أثر على نفسية بعض الأشخاص و بالتالي توجد من أثرت على مردوده و من لم تؤثر على مردوده أي توجد هناك قناعة (ربي كتبلي هاك) و يوجد العكس، و بالتالي هذا يؤثر على مردودية المؤسسة.

فالتغيير هذا خلق حساسيات عند بعض الأشخاص و ليس الكل مثلا يقول طلع وأنا ما طلعتش.

النصوص القانونية مستمدة من تشريع ووضعي يتناسب و متطلبات المؤسسة و توجيهات سياسة الدولة، وفي حالة ما إذا تعارضت هذه النصوص القانونية مع الواقع المهني أو التغييرات الطارئة يمكن تعديلها مثال: فياضانات غرداية (حالة طارئة) أما فيما يخص الأجور فإنها لم تصل إلى مستوى الرضا المهني. أما فيما يخص التوظيف فهناك قوانين كي يتولى شخص منصب مثل تجد أشخاص تنقصه أشهر قليلة عن توظيفه لكن تجده يحكم سن معين حتى يوظفه أو لا يوظف نهائيا، وهذا حتما أثر على نفسية العامل.

لكن حسب رأيي أنا الأسس التي يعتمد عليها المسؤول أثناء قيامه بالتغيير لا أستطيع القول بأنها موضوعية أو غير موضوعية فهي تختلف من شخص لآخر، هناك لجنة هي التي تقوم بالإختيار و ذلك حسب المقابلة التي تقوم بها مع الأشخاص مثلا : إعلانات عن المناصب، نحن نقرأ الإعلان و نحط الملف الخاص إذا كان هذا الملف كامل و يثبتوا لنا تاريخ إجراء المقابلة و تكون المقابلة مع الرئيس من 20د إلى نصف ساعة و يأخذو بعين الإعتبار الأقدمية و الكفاءة.

تحليل المقابلة:

حسب تصريحات رئيسة قسم تسيير الإستثمارات تبين لنا أنها لم تتقبل فكرة التغيير فكانت تعترضها مشاكل عديدة و متكررة تعيق مسار عملها المقدم داخل المؤسسة، فكان يلزمها فترة للتأقلم حتى مع أصحاب العمل إلى درجة أنها لم تعرف مستقبلها ، إذن فليس من السهل التحول لكن لحسن حظها كان وضعها مع مسؤول متفهم يكن لها كل الإحترام و التقدير كما أن له اتصال دائم مع العمال و يأخذ بأفكارهم و آرائهم لكن لم يكن هناك توازن في توزيع المهام، مثلا يقدم لها خدمة أسبوع كامل في يوم واحد، فالأعمال التي تقوم بها هذه العاملة كثيرة و متعددة مقارنة مع ما كانت عليه في السابق و لم يكن هناك توافق حتى مع الأشخاص ، و رغم كل هذا فالتغيير كان أحسن لأنه زاد من توسيع العلاقات مع الوحدات الأخرى التابعة للمؤسسة و حتى الجهات المحلية زادت من توسيع علاقاتهم و تمكنوا من أن تكون لهم خبرة في مهام و أعمال كثيرة ، هذا ما يدل على وجود جدية في العمل للرفع من أداء العاملين قصد التسيير الحسن للمؤسسة، فالمركز الذي يحتله القائد يجعله صاحب القرار النهائي و المسير الفعال للمؤسسة حسب ما يراه مناسبا او يجده يتمشى و اهدافه و مشاريعه، فرغم كل ما يوفره فيبقى بعضها محل الإنتظار. التغيير إذن في مناصب العمل أدى إلى وجود حساسيات عند بعض الأشخاص و السبب في ذلك هو التركيز على الكفاءة و الخبرة في التسيير مع إهمال النشاط و الفعالية، و بالتالي أثر على نفسية الأشخاص غير المتمكنين في ذلك، فبالنسبة للأشخاص الذين أخذوا مناصب عالية التغيير كان فرصة لهم كي يحسنوا من الدخل الخاص بهم لأنهم تحصلوا على مناصب عالية عكس الأشخاص الذين لم تسمح لهم الفرصة في ذلك، و بالتالي توجد من أثرت على مردوده و من لم تؤثر على مردوده و هذا راجع إلى القناعة و حب العمل، فحسب طبيعة عملهم و مستواهم العلمي و المعرفي فإن الأجر المقدم لهم غير مناسب.

إن مؤسسة سونلغاز هي كبقية المؤسسات تنتشر بها الوساطة بين العمال و الزبائن لذا لا تعرف تنظيم ولا تسيير محكم داخلي، فالتوظيف يكون بفعل الوساطة، هذا ما يخلق الفوضى و المشاكل في الإدارة مع عدم وجود ثقافة حوار و اتصال بين المسؤول و العمال نظرا لعدم الثقة بهم، لذا تبقى المؤسسة تتخبط في المشاكل رغم الإصلاحات التي تشهدها.

الحالة الرابعة:

- الجنس: ذكر

- السن: 58 سنة

- الأقدمية: 38 سنة

- المنصب: مساعد رئيس مدير عام

عرض المقابلة:

تمثلت تصريحات هذا العامل من خلال أسئلة المقابلة في الإجابات التالية:
بالنسبة لي أنا التغيير الذي وضع على مستوى القيادة غير مفيد أولا: وضعوا مناصب عمل جديدة و كذلك الخدمة قسمت ، في السابق كان واحد يخدم كل شيء أما الان فأصبح العكس، و بالنسبة لنتائج الشركة لم تظهر حاجة موجبة (إيجابية) في التغيير بالعكس زاد مقارنة مع ما كنا سابقا، إذن نتيجتنا نقصت لأن هناك أشياء جديدة لابد للقائد أو المسؤول توفير وسائل جديدة للعمل و حتى يستطيع أن يغير و يضمن نجاحه في المؤسسة.

فالتغيير الذي حدث على مستوى الشركة لم يكن نظامي أي لا يوجد تغيير في التكنولوجيات و أدوات العمل، شبكة الغاز، تغيير الأشخاص لا توجد هناك نتيجة.
الرئيس الوطني لسونلغاز قال في الجريدة الوزارة التاعنا لم تعطي لنا نقود حتى نستطيع تغيير الذي يجب تغييره (الميزانية غير كافية) شهرية العامل هاذيك هي لكن شهرية العمل لا توجد، فسياسة سونلغاز تأتي من فوق، أنا حقيقة أتأثر هناك مشكلة في المسؤول لأنه يطلب منا القيام بأعمال كثيرة بلا وسائل عمل.

مثال: فيما يخص أجور العمال و الموظفين في سوناطراك زادولهم في الأجور لكن سونلغاز لا هذا ما جعل العمال و الموظفين غير جديين في العمل ،هم ليسوا على ما يرام ،الجو غير ملائم للعمل، العامل غير مريح في عمله لأنه يعاني مشاكل عديدة.

النظام الجديد هذا ملائم لكن لكن هناك بعض النقائص مثلا الخاصة بالترقية، حتى يترقى العامل ليس كما في السابق، لابد من معارف و مصالح حتى يترقى و هناك شفافية تمر على اللجنة، مثلا المعارف لأن الحكم يرجع إليهم.

بعض النصوص القانونية تخدم المؤسسة ،فالأشخاص ما يخدموش القوانين فمن أجل المصلحة يقول لك أنا أعمل هكذا و الشيء الذي يساعده يعمل به و في الحقيقة كل مسؤول يتبع الذي يفوقه درجة، لا يوجد مراقبة في المؤسسة كوني أنا كنت مدير في شركة سونلغاز بعين تيموشنت.

نحن معتادين بتغيير هذه القوانين و ما يلزمنا هو التطبيق بها، فالسياسة تأتينا من فوق، ليس بأيدينا حل. النصوص القانونية لا تتوافق مع ذهنيات جميع العمال.

لابد من استعمال استمارة للتغيير في القانون.

المدير كي يغير في قانون لا بد عليه أن يشير المسؤول لكن هذا عكس ما نراه، بالنسبة لي أنا أعتبر هذا التغيير سلبي لابد من إخباري.

توجد قوانين في مؤسسة سونلغاز، لدينا نقابة تشتكي لها و النقابة ترى كيف ترجعه.

عندما يكون منصب أحسن منه، هذا أمر طبيعي و جميل لأنها تطور للأحسن و العكس إذا هبطوا من منصبه ،هناك أشخاص وين مرضوا.

أحيانا تجدها أسس موضوعية و أحيانا لا ،مثلا يأتي واحد من خارج البلاد عندوا معارف في الوزارة و يوضع شخص اخر في مكانه بدون سبب و ربما المسؤول ليس له دخل في ذلك لأن القرار جاء من فوق و هكذا حتى تصل إلى رئيس الجمهورية، أحيانا المسؤول ليس مسؤول الوزارة هي المسؤولة و هذه هي مشكلة البلاد و ليس وما عندنا ما نديروا.

تحليل المقابلة:

يتضح من خلال ما قدمه لنا مساعد رئيس مدير عام أن هناك تجاوزات كثيرة تحدث بالمؤسسة و مشاكل تعيق السير الحسن للمؤسسة، و ذلك بسبب التغيير الذي حدث على مستوى القيادة، حيث صرحوا لنا بان التغيير غير مفيد رغم أنه تم فتح مناصب عمل جديدة إلا أن بالنسبة للشركة لم تظهر بنتيجة إيجابية بل بالعكس زاد بالمقارنة مع ما كان في السابق، إذن فالنتيجة نقصت و هذا راجع إلى عدم توفير القائد أو المسؤول و سائل عمل جديدة ولا يوجد تغيير أو تطوير في التكنولوجيات.

أما من ناحية الميزانية، فالمدير لا يعتمد على طريقة عمل ناجعة في التسيير فليس هناك تخطيط استراتيجي مسبق تتخلله المراقبة الأولية قبل تقسيم تلك الميزانية ، فتقسيمها لا يكون حسب المنفعة العامة، فجميع المرؤوسين يشتكون من عدم كفاية الحوافز خاصة المادية منها لتلبية جميع حاجيات العمال و على رأسهم رؤساء الأقسام، فحسب طبيعة عملهم و مستواهم العلمي و المعرفي، فإن الأجر المقدم لهم غير مناسب لهم، إضافة إلى العلاوات لا تقدم لهم في أوقاتها و هذا ما جعل الموظفين و العمال غير جديين في العمل الذي يقومون به، لأنه يعاني مشاكل عديدة و بالتالي يؤثر على أدائه و منه على مردودية المؤسسة.

أما فيما يخص النظام الجديد فهو ملائم إلا أن هناك بعض النقائص مثلا الخاصة بالترقية فحسب تصريحات المبحوثين حتى يترقى العامل تدخل فيها المصالح الشخصية لأن الحكم يرجع إليهم، و في الحقيقة كل مسؤول يتبع المسؤول الذي يفوقه درجة و هذا راجع إلى انعدام المراقبة المستمرة في المؤسسة، وبهذا يبقى دور مساعد رئيس المدير العام فعال لا يمكن الإستغناء عنه، فبواسطته تمكن معظم العمال من استرجاع حقوقه و الحصول على مصالحهم إضافة إلى فك و حل النزاعات لمختلف القضايا التي تحدث بالمؤسسة، كونه كان مدير في شركة سونلغاز بولاية عين تيموشنت، فهم معتادين بتغيير القوانين.

كما يعتبر عدم وجود ثقافة حوار واتصال بين المسؤولين و العمال و سعيهم وراء إرضاء مصالحه و مصالح أحبابهم بطرق غير رسمية هو الذي يحدث اختلال توازن في نظام المؤسسة، و عدم تحكمهم في تسيير الأمور ما يسبب وجود مشاكل على مستوى تقديم الخدمات للزبون، فتبقى المؤسسة تعرف نقائص مستمرة على مستوى التسيير الإداري و مستوى تقديم الخدمات، أما من ناحية تقبله لفكرة التغيير في المناصب و الأشخاص و المكاتب فهو معارض لهذه الفكرة تماما.

الحالة الخامسة:

- الجنس: ذكر
- السن: 47 سنة
- الأقدمية: 12 سنة
- المنصب: رئيس قسم مراقبة التسيير

عرض المقابلة:

تمثلت تصريحات هذا العامل من خلال أسئلة المقابلة في الإجابات التالية:

التغيير الذي حدث عندنا كان لديه إيجابيات في قيمة التسيير (le valeur de gestion) لأن المسؤول كان إنسان كبير فالإنسان الذي بدأت الشركة أي بنيت منذ صغره وطلع تقريبا تبنات على ظهره. أنه إنسان يكن الإحترام إلى كافة العمال صغيرا و كبيرا، يوجد هناك نقاط قوة و نقاط ضعف من خلال تقييمنا للتحويلات التي طرات على المؤسسة في ظل التغيير القيادي.

نقاط القوة : هو التخصص في النشاط الإجتماعي (l'objet social) كنا نقوم بوضع أعمال كبيرة و متعددة أما الآن فأصبحنا نخصص (توزيع المهام).

من قبل كان التنظيم هرمي أما الآن فالتنظيم أصبح مراكز القرارات من الوحدات التي تقوم بالعمل (C' est la deligation des pouvoirs) و من بين المزايا أيضا شركتنا تضع مجمع عمل تجاري إقتصادي (group de travail) و la part الناعنا في مارشي مضمونه.

نقاط الضعف: المحيط الإجتماعي و الإقتصادي لم يمش و لم يواكب هذه التطورات الذي حدثت.

الرقعة الجغرافية الكبيرة (ثلاثي الجزائر) حوالي 60 حتى 70 مناطق صحراوية، أي النشاط فيها ضعيف.

أصاح بالخطأ الموجودة أو التي تحدث و القرار الذي يأخذه يأخذه (يبقى له كونه مسؤول).

حقا هناك حالات لم تحترم فيها النصوص القانونية مثلا فيما يخص الترقية ليست هناك ترقية مباشرة عن طريق قرارات وزارية بل هناك ترقية عن طريق إجراءات داخلية، أما فيما يخص الأجور فهي خاضعة لتسيير مركزي في المجمع و القرارات التي تأتي فيما يخص الأجور تطبق، أما فيما يخص التكوين هناك بعض النقائص بعض الأحيان فهي تأتي من نقص التنظيم و بعض الأحيان في أماكن مؤهلات أو مراكز التكوين غير المتخصصة خاصة التقنية منها.

من المستحيل أن تتوافق مع ذهنيات جميع العمال لأن لكل عامل درجة الفهم لأبعاد القانون و، و نظرا للطموحات المختلفة للعمال لأن لكل عامل طريقته الخاصة.

رد فعلي هو التأقلم و التعامل مع هذا المسؤول ومع هذه التغييرات التي طرأت مهما كان الحال، مثلا جاء قرار يقول أو ينص بأن ينزعوا نسبة المشاركة في الأعباء الإجتماعية للعمال لابد عليا أن أطبق حتى ولو داخليا لم أقبله مثلا قرار اللباس إجباري أن ألبس، فألبس.

التغيير إذن له مزايا و له مساوي، فمن بين المزايا أنه يساعد على اتخاذ القرار، يساعد في الخبرة المتعددة الجوانب للعمال، أما من وجهة أخرى يكون التغيير غير مجدي، يكون المسؤول له عامل لا يساعد على تأقلم المستخدمين مثلا: في بعض الأحيان تجاهل الخبرة المهنية لصالح معطيات أخرى مثل الشهادة، والتغييرات التي تحدث على مستوى المناصب و المكاتب و الأشخاص كلها تقوم على أسس موضوعية ليست واحد، التغييرات تحصل في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي تم انشاؤه في إطار دراسة شاملة للمهام و الوظائف لكل المديرات و الهياكل.

تحليل المقابلة:

من خلال تصريحات رئيس قسم مراقبة التسيير يتضح أو يتبين لنا أن التغيير القيادي الذي حدث على مستوى المؤسسة كان له إيجابيات في قيمة التسيير لأنه إنسان يكن كل الإحترام إلى كافة العمال صغيرا و كبيرا إلا أن هناك نقاط قوة و نقاط ضعف من خلال تقييم التحولات التي طرأت على المؤسسة في ظل التغيير القيادي، فمن قبل كان التنظيم هرمي أما الان فأصبح التنظيم مركز القرار من الوحدات التي تقوم بالعمل، كما أن المؤسسة تضع مجمع عمل تجاري، إقتصادي و رغم كل هذا فإن المحيط الإجتماعي و الإقتصادي لم يمشي و لم يواكب هذه التطورات التي حدثت.

أما فيما يخص في حالة الأخطاء في التسيير القيادي فهو يصاح بهذه الأخطاء التي تحدث لكن القرار يبقى للقائد كونه مسؤول، ويمكن أن تتلخص هذه الأخطاء في عدم استشارتهم أثناء اتخاذ بعض القرارات كفصل عامل من العمل بمجرد قيامه بخطأ صغير دون مراعاة الظروف أو معرفة الأسباب الحقيقية.

فاستدعائهم لإتخاذ القرارات يكون إلا في الحالات الطارئة لأنهم يعتبرون رؤساء الأقسام ليس لهم كفاءة إدارية في تسيير المؤسسة، فمهامهم العمل فقط لكن من حق رؤساء الأقسام أن ترفض بعض القرارات التي لا تخدمها و تؤثر على أدائهم الوظيفي، و لهذا فكل مسؤول ملزم بالحفاظ على مركزه و حسن سير العمل الذي يزيد من دافعية العاملين إلا أن اختلاف شخصية كل مسؤول تؤثر على طبيعة تفكيره و من ثم كيفية نظرتة للأمور و تسييره لها، و هذا الإختلاف بين الطرفين قد يتسبب في وقوع خلافات بينهم. كما أن هناك حالات لم تحترم فيها النصوص القانونية، ففيما يخص الترقية لم تكن ترقية مباشرة عن طريق قرارات وزارية كما كانت في السابق بل أصبحت ترقية تتم عن طريق إجراءات داخلية، أما فيما يخص التكوين هناك بعض النقائص و هذا راجع إلى نقص التنظيم، كما أن قلة الميزانية المقدمة و عدم كفايتها لتلبية جميع الحاجيات العمالية هو ما يسبب عادة الخلاف بين المسؤولين و العمال. ففي حالة التغيير في النصوص القانونية فرد فعل رئيس قسم التسيير هو التأقلم و التعامل مع هذه النصوص كونها لا تتوافق مع ذهنيات جميع العمال، لأن درجة الفهم لأبعاد القانون تختلف من عامل لآخر، و نظرا للطموحات المختلفة لديهم.

و حسب مركز المبحوث داخل المؤسسة فهو يلاحظ أن التغيير على على مستوى المناصب و المكاتب و الأشخاص له هو الاخر مزايا و مساوىء، إذن فهو يساعد على اتخاذ القرار كما أنه يساعد في الخبرة المتعددة الجوانب للعمال، و رغم هذا فمن جهة أخرى التغيير غير مجدي كأن يكون للمسؤول عامل لا يساعد على تأقلم المستخدمين كتجاهل الخبرة المهنية لصالح معطيات أخرى (الشهادة مثلا)، إذن فكل مسؤول مهتم بأداء مهامه فقط حسب ما يراه مناسباً.

التغييرات كلها تقريبا تقوم على أسس موضوعية و هذه التغييرات تحصل في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي تم إنشاؤه في إطار دراسة شاملة للمهام و الوظائف لكل المديرات و الهياكل، و هذا بسبب الحفاظ على منصب المسؤولية لتكون له إمتيازات شخصية يلقي من خلاله إحترام و تقدير من جميع العمال بإعتبارهم الأشخاص الذين لهم صلاحية إصدار الاوامر و اتخاذ القرارات، لكن رغم هذا فقراراته و تسييره لجميع الأمور لا يلقي قبولا من طرف رؤساء الأقسام و من بينهم رئيس قسم التسيير، هذا ما سيسبب لهم مشاكل حول بعض أمور التسيير.

الحالة السادسة:

- الجنس: ذكر

- السن: 40 سنة

- الأقدمية: 10- 15 سنة

- المنصب: إطار

عرض المقابلة:

تمثلت تصريحات هذا العامل من خلال أسئلة المقابلة في الإجابات التالية:

التغيير أثر بالسلب ذي مدة معينة و العمال لم يكونوا يعرفون أين هم ذاهبون، هذا ما جعل العمال ما يقدروش يقولو فوق ولا التحت فربي سبحانه خلق الزوج والزوجة.

التغيير جاء بتسلسل أي كل مرة فيها تغيير (الناس ماكانتش عارفة روحها وين رايحة تروح)، بقيت المؤسسة مدة معينة، ثم أعادت التغيير، و هذا يؤدي بنا إلى الحاجة (كي تجسس أنا فتك)، هذه المدة تجعل العمال ما يطبقوش الخدمة كما ينبغي.

أخذنا وقت كبير باش غيرنا و عندما جاءت الجديدة جاءت معها طرق كثيرة (تراكمات) و الوقت أصبح كبير، و هناك ضغط على العامل النفسي (يلزم وقت) كنا نسمع غير كلمة دير، دير.....الخفبدأنا حينها نستعمل قيم الضرر (وين راه الأهم)، بالنسبة لي أنا نقدر نصح نفسي لكن يلزم مني وقت.

الناس التاع (mauvais analyse) la base ، يلزم وقت (راني فتك) .

التسيب : الناس تبدأ manque ، عدم الإلتزام (retard)، عارف بلي فيها أخطاء لكن لا يهمه. كايين direction كي شغل فرض فرضية عليك، أي حتم عليك العمل.

عندما قاموا بالتغيير في هذه القيادة خدمت منا حتى تمرناست، تعدد الخدمات بيدأسلك بسلك.

المسؤول ما راهوش يخدم خدمتوا لأنه إذا قال سونلغاز ما راهيش تمشي كيما ينبغي يخاف يخرجوه . المسؤول يقول أرمي الكلمة إذا نجحت نجحت و إذا لم تنجح نحصلوها في الوزير. لا يوجد اتحاد بيننا و الرابعون هم الحكام.

الناس ما راهيش قابلة فكرة التغيير إطلاقاً، كايين واحد ingénieur يخدم chef département، إذن فهناك صراع بين الأجيال (génération) .

قادر ندير تغيير و قادر نخطأ و المحيط ما راهوش مهني باش يكون معاك، ضيعت وقت (ظروف العمل علاش ما تكونش مليحة)، كان يضيعنا الوقت وهذا ما يقابله عدم التطور، الإنسان يبدأ ينتج و إذا كان وحدوا يقدر يغلط، إهمال (les prosecur) ، ضغط في العمل (la charge de travail).

في حالة التغيير في المناصب و الأشخاص و المكاتب فالتغيير هنا يقوم على أسس موضوعية لأنه كايين إعلان للترشح و لا بد أن تكون هناك مواصفات و كايين أسئلة يقرأوهم المترشحين، ففي المناصب مثلا الإنسان باش يدير management كايين أمور لازم تتعامل مع العمال بإحترام، و الإنسان إذا تعلم هذه الأمور يبدأ ينتج.

تحليل المقابلة:

يظهر لنا من خلال إجابات المبحوث أنه متخصص عمليا و معرفيا في إدارة المؤسسة، نظرا لخبرته في الميدان و ما يحمله من شهادات و الراجع إلى صرامته و جديته في العمل، حيث واجهته عدة مشاكل في عمله بسبب التغيير الذي حدث على مستوى القيادة داخل مؤسسة سونلغاز، حيث صرح بأن التغيير أثر

بالسلب إلى درجة أن العمال لم يعرفوا مستقبلهم، ورغم أن هذا التغيير جاء بتسلسل لكنه أخذ منهم مدة زمنية (وقت كبير) و لطول الفترة جعل العمال غير جديين في عملهم.

كما أن مع المسؤول الجديد أصبحت المؤسسة تعرف تراكمات في العمل و بالتالي العامل يعرف ضغطا نفسيا و بالتالي تؤثر على أدائه المهني و الوظيفي.

العمال غير راضين بفكر التغيير بسبب السطو المستمر عليهم، راجع إلى تهاون المسؤول وعدم تسييره الجيد و مراقبته المستمرة للأعمال التي يقومون بها و الدور الذي يقوم به العمال مع إنضباطهم الداخلي و احترامهم لأوقات العمل مع مشاركة العمال في ذلك السطو، لكن بعد الجهد و العناء في معرفة العاملين للمسؤول الجديد تم طلب منهم المساعدة و التعاون للإشتراك في عملية التسيير، لكن التباين في الشخصية و القيم الإجتماعية و الثقافية و حتى السياسية المكونة للشخصية، إضافة إلى المستوى التعليمي التكويني و الثقافي ما جعلهم يختلفون عن بعضهم البعض من خلال تفكيره في تحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، و بالتالي ليس هناك صرامة و جدية في التسيير و التحكم في الفساد الداخلي بالمؤسسة، هذا ما يبين أن هناك صراع داخلي يتولد لدى العمال و الموظفين أي الصراع بين الفئات المهنية، و حسب تصريحات هذا المبحوث، المسؤول الجديد (بعد التغيير) يضيع الوقت للعمال و هذا ما يؤدي إلى تدهور المؤسسة، فالعامل هذا يسعى من خلال سلوكه التنظيمي ان يحافظ على مكانته و مركزه، يحاول أن يكتسب احترام جميع العاملين و حتى الممسؤول داخل المؤسسة حتى يضمن نجاح المؤسسة رغم أنه يعرف ضغوطا في عمله، هذا حسب ذكره عند إجراء المقابلة، و بالتالي له الحرية الشخصية في التسيير و إدارة الأعمال داخل المؤسسة حسب ما يراه مناسباً لها لأن الإنسان بطبعه يسبق أهدافه قبل أهداف غيره، هذا ما يتيح له عدة امتيازات.

أما فيما يخص التغيير على مستوى المناصب و المكاتب و الأشخاص فيرى أنها تقوم على أسس موضوعية لأن هناك إعلان للترشح، لكن فيما يخص المناصب تدخل بعض الأمور كثقافة التعامل لأن لكل عامل ثقافة و تنشئة تختلف من واحد إلى آخر، هنا يظهر من خلال السلوكات التي يسلكها كل واحد مع الآخر في طريقة التعامل و التحدث، فتعامل المبحوث هذا مع المسؤول الجديد و العمال يقاس بجديتهم في العمل و ما يحققونه من خلال ذلك.

ومن هنا فمؤسسة سونلغاز التي أجريت بها الدراسة رغم التحسين الذي مس بعض الأقسام إلا أنها مازالت تعرف تدهورا بسبب وجود بعض الأشخاص غير الأكفاء في التسيير إلا أن هذا المبحوث ذو صمعة حسنة بين جميع العاملين في طريقة التعامل و التكلم و هذا أثناء إجراء المقابلة.

3.6.6. تحليل نتائج المقابلات:

من خلال المقابلات التي أجريت مع رؤساء الأقسام، لاحظنا بأن المشاكل و الصعوبات التي تعرقل أدائهم لمهامهم هو عدم تمكنهم من إرضاء المسؤول الجديد من ناحية تلبية كل متطلباتهم التي تتجاوز في بعض الأحيان حدود المعقول.

فمن أهم المشاكل التي يواجهها رؤساء الأقسام مع المسؤول هو عدم تمكن تسييره الجيد و المحكم للمؤسسة، مع عدم إنضباطه في العمل و احترام القوانين و التهاون في أداء مهامه، هذا ما يؤدي معظم المشاكل الداخلية بالمؤسسة.

معظم رؤساء الأقسام تم توظيفهم من قبل مدير المؤسسة بفعل خبرتهم الميدانية، رغم أنهم عمال عاديون و هذا لعدم وجود عمال داخل المؤسسة أكثر كفاءة.

تختلف المشاكل من قسم لآخر حسب ما صرح به رؤساء الأقسام و أغلبها عدم توفير ظروف لائقة للعمال قصد أداء المهام على أحسن وجه، وهذا راجع إلى ضعف التحكم في التسيير و ضعف العقلانية في الإدارة مع ضعف الحوار و النقاش مع المسؤول من خلال ملتقيات و اجتماعات لمعرفة المشاكل و الخروج باقتراحات و قرارات تطبق ميدانيا، هذا ما يسبب كثرة الأخطاء بسبب التهاون الإداري، ما يجلب جو اختلاف و صراع دائم بين المسؤول (القائد) و العمال.

المسؤول لديه الحق في اتخاذ القرارات و إصدارها، لكن بعد التحاور و المناقشة مع رؤساء الأقسام لتكون هناك موافقة جماعية لا يحدث فيها اختلاف و عدم قبول، لكن عكس ما نراه حسب تصريحات المبحوثين فهو لا يشاركهم في اتخاذها إلا في حالة وقوع أمر طارئ أو في حالة مطالبة رؤساء الأقسام بضرورة عقد إجتماع لطرح انشغالاتهم، هذا ما يؤدي إلى خلافات و صراعات بين الفئات المهنية المختلفة داخل الإدارة لعدم خدمة جميع القرارات المتخذة الصالح العام، هذا ما يؤدي إلى الفوضى الداخلية و عدم استقرار نظام المؤسسة.

كما يعتبر رؤساء الأقسام أن النصوص القانونية المعمول بها داخل المؤسسة تكون على شكل قوانين وزارية، ورغم هذا فهي غير ناجعة لأنها لا تشمل جميع النقاط ولا تأخذ بكل النقائص، مع حسن دراستها التي لا تكون بالإتفاق الجماعي بين المسؤول و رؤساء الأقسام، هذا يؤدي إلى رفض معظمها مع المطالبة بضرورة تغييرها.

باعتبار رؤساء الأقسام مسؤولين على تقديم الأحسن للوحدة مع الحفاظ على مكانة منصبهم فلم الحق في رفض بعض القوانين التي تتجاوز في بعض الأحيان حدود المعقول كالقوانين الخاصة بالتكوين كونها تخدم فئة دون الأخرى، التي يجدونها لا تساهم في خدمة المؤسسة بصفة عامة و العامل بصفة خاصة، أما القوانين الخاصة بالتوظيف فهي الأخرى لا يتم تطبيقها على جميع العمال، هذا ما يسبب المشاكل بين الطرفين (المسؤول و العمال) و يكون بالسعي الدائم وراء تطبيقها، و إذا كان الرد هو

الإمتناع يتم اللجوء إلى النقابة كواسطة لحل تلك المشاكل، أما القوانين الخاصة بالنظام الداخلي فلا بد المطالبة بتطبيقها مع ضرورة الإلتزام بها.

من ناحية تقسيم الميزانية فأغلبية رؤساء الأقسام يرون بأن هناك تهاون من طرف الإدارة في تقسيمها حسب متطلبات مختلف الأقسام لتلبية جميع إحتياجاتهم، كما أن التلاعب بأموال مخصصة لهم يؤدي إلى الصراعات في حالة بروز دلائل تلك التلاعبات.

كما يعتبرون أن ليس لهم امتيازات شخصية من ناحية اتخاذ القرارات و الفصل النهائي في بعض القضايا، أما من حيث الرضا على الحوافز المقدمة فهم غير راضين عليها لأنها لا تكفي لحاجياتهم الضرورية و الكمالية و حتى القيام بالبحث العلمي، فالأجر المقدم لا يتناسب مع مستواهم العلمي و المعرفي، وهذا ما سبب إضرابات داخلية من أجل زيادة الأجر المدفوع.

نوعية العلاقة التي تجمع المسؤول مع العمال في علاقة العمل ينقصها الحوار و النقاش إلى جانب التفاهم، و هذا راجع إلى تشدد المسؤول بالدرجة الأولى.

حسب تصريحات رؤساء الأقسام فقد واجهتهم مشاكل بين المسؤول، راجع إلى تمسكه بأرائه و قراراته رغم خطئه، هذا إعتزاز لمكانته و إفتخاره بها تحت فكرة أنه صاحب التسيير و الإدارة على عكس المسؤول السابق.

معظم رؤساء الأقسام يرون بأن مؤسسسة سونلغاز ما زالت لم ترق إلى مستوى لائق بسبب ما تعانيه على مستوى تأطير المسيرين و تكوين اليد العاملة التقنية.

تختلف نظرة رؤساء الأقسام حول التغيير الداخلي على مستوى المناصب و المكاتب و الأشخاص، فمنهم من يرغب في الإنتقال إلى منصب اخر أو مكتب اخر، لكن في نفس المؤسسة و في حالة الظروف المادية و المعنوية المقدمة أحسن مما هو عليه أو في حالة ترقية، و هذا حتما يؤدي بنتيجة إيجابية على التسيير المؤسسي بصفة عامة و على أداء العامل بصفة خاصة، ومنهم من يعارض فكرة التغيير إطلاقا و هذا راجع إلى حبه لعمله و المكان الذي يعمل فيه.

ومن خلال الجداول المعروضة مع تحليل معطياتها، إضافة إلى ستة مقابلات التي قمنا بها مع الملاحظات التي لمحنها داخل المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية، قد جعلنا نتوصل إلى التحليل السوسيولوجي لنتائج الدراسة الذي كان على النحو التالي:

4.6.6. النتائج العامة للدراسة:

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الإقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية الغربية منها و الشرقية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة و فيما بينها و العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة

ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط، ومن جانب آخر فالمؤسسة الاقتصادية موضوعنا تتموقع ضمن الاقتصاد الوطني كنواة أساسية فيه، وتؤثر فيه بشتى الطرق و العوامل ، و في جوانب أخرى إجتماعية و حضارية، و ما جعل الإقتصاديين و الإجتماعيين و السلوكيين يعترفون بأهميتها، و تزداد أهمية المؤسسة اليوم و في المستقبل القريب على الأقل خاصة مع عولمة الإقتصاد و عقود الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و الدخول إلى منظمة التجارة الدولية.

و لعل تناول المؤسسة الاقتصادية كعون إقتصادي عدلا يوفيهما حقها نظرا لكل ما ذكرناه ، و لاعتبارها نقطة ارتكاز حياة المجتمع، و ليست كعون إقتصادي فحسب مع العلم أن قوة المؤسسة الاقتصادية يرجع بالدرجة الأولى إلى قوة إدارتها، فالإدارة وحدها هي الأداة لتحقيق فعالية المؤسسة باعتبارها تمثل السلطة فيها، و الإدارة الفعالة تحاول العمل على تحقيق التطوير من خلال نمط القيادة الإدارية باعتبارها أداة للإدارة لسيرورة العمل في المؤسسة هذه و التي هي في الحقيقة محل دراستنا الميدانية لمؤسسة سونلغازو التي استنتجنا من خلالها أنها عرفت تطورا ملحوظا من خلال التغيير الذي مس جميع فروعها إلا أنها مازالت تعاني بعض النقائص و إن كان هذا النقص نابع من إدارتها.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها فيما يلي:

تم اختيار القيادة داخل المؤسسة عن طريق الوزارة بسبب ظروف العمل المتدهورة.

عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة كان أكثر من مرتين، سببا غالبا لاستقالته، راجع إلى سوء العلاقة بينه و بين العاملين، كما استطاع ميشال كروزي أن يحلل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد و المجموعات، و قد توصل إلى ان مصدر السلطة يعود إلى اجتكار المناصب بالدرجة الأولى، و إلى المناصب العليا في الهرم التنظيمي، كما أكد ميشال كروزي أيضا من خلال دراسته أن المشكل الذي تعرضت له المؤسسة ليس كمشكل تقني فحسب بل المسؤول عن ذلك نظام العلاقات الإنسانية و نظام السلطة.

التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في العلاقات ، وهذا راجع إلى سوء التفاهم بين المسؤول و العاملين و ذلك لعدم وجود إتصال و حوار و نقاش بينهما، و هنا يمكن القول أن القيادة تفرض بيروقراطيتها كأسلوب للمحافظة على سلطتها الدائمة للعاملين، و بالتالي ضمان عدم خروجهم عن سيطرتها، لذا نجد ميشال كروزي فسر مشكل الصراع في العلاقات الإجتماعية المهنية داخل النسق الإجتماعي إلى اعتبار علاقات السلطة المشكل الأساسي في سوسيولوجيا التنظيمات.

عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم إهتمام القائد بانشغالاتهم و أفكارهم قصد تحقيق مصالحهم.

لا يقوم المدير بتغييرات مستمرة داخل المؤسسة و هذا بسبب ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة، لكن تبقى نسبة من المبحوثين تصرح بحدوث التغيير في الهيكل التنظيمي نظرا للنمو الكبير

الذي تعرفه المؤسسة، و ان واقع المؤسسة يختلف تماما عن ما هو موجود في الهيكل، خاصة مع اتساع الأسواق و ظهور بعض المنافسة، مع العلم أن الموارد البشرية و المادية للمؤسسة أصبحت تعرف نموا متصاعدا، و بالرغم من تعاقب بعض السياسات التنظيمية، فإنها لا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها و تجاوز الصعوبات التي تعترضها سعيا منها إلى الوصول إلى الفعالية الإقتصادية و التطوير التنظيمي، إذ كل عملية تغيير تنظيمي ليست عملية عشوائية بل هي عملية مقصودة و مدروسة من خلالها المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة.

وجود دورات تكوينية مستمرة داخل المؤسسة من أجل تحسين الوضع الحالي للمؤسسة و ذلك بالرفع من المؤهلات العلمية و المعرفية للعمال، و ذلك قصد تطور التسيير بالمؤسسة و تحقيق تلك الأهداف من الناحية العملية قد تواجهها بعض الصعوبات و العراقيل التي عبرنا عليها بلغة عالم الاجتماع المعروف روبرت مرتون بالمعوقات التي ينبغي على المؤسسة السيطرة عليها و إزالتها إذا أرادت الإنطلاق نحو رسم افاق تنموية فعالة في المستقبل القريب.

الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء قيامه بالتغيير هي المناصب الوظيفية، و ذلك راجع إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى يكون جيل قادر على تحمل المهام، أي الأشخاص الذين لديهم تكوين في تسيير المؤسسة مع الخبرة المستقبلية في الميدان ليكونوا على دراية بما يقومون به، و يجدون حلول مسبقة للمشاكل قبل الوقوع فيها.

أما فيما يخص إستدعاء المدير لإطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما فهناك عدم وجود إتصال بينه و بين العمال و الموظفين و منه يبقى أسلوب القيادة المطبق داخل المؤسسة هو الأسلوب البيروقراطي بالدرجة الأولى خاصة في أعمال المؤسسة، لا يهتم بمشاكل العاملين، كما أنه لا يراعي الأوضاع الشخصية و لا المهنية، إذن القيادة الإدارية لا تخبر العاملين بأعمال المؤسسة و بخططها المستقبلية و يكون تأثير ذلك التغيير على أداء العاملين هو التهاون و اللامبالاة.

نقص الكفاءة في التسيير هذا راجع إلى عدم وجود مسيرين أكفاء قادرين على تسيير المؤسسة كما ينبغي، و حسب لويس كوزر فإنه عدم التوزيع العادل للسلطة من حيث وضع الأشخاص غير المناسبين لإدارة المنظمة و يرجع هذا كله إلى عدم توفر إطارات و مدارس متخصصة في ميدان التسيير و التي تسند إليها مهام تسيير المؤسسة لتكون لها فاعلية كبيرة و قدرة في التحكم و معالجة المشاكل داخل هذه المؤسسة.

عرفت المؤسسة تراجعاً في التسيير في ظل التغيير القيادي و هذا راجع إلى عدم إرضاء القيادة الجديدة أو الحالية للعمال من ناحية تلبية كل متطلباتهم التي تتجاوز في بعض الأحيان حدود المعقول، إذن فهم يعانون مشاكل و صعوبات تعرقل أدائهم لمهامهم، مما جعل المؤسسة تتراجع بشكل مستمر، و هذا بضعف أداء القيادة الحالية بعدم إستطاعتها إبرام عدة عقود محلية (وطنية) و خارجية في عدة مجالات.

نقص متابعة القيادات المركزية للقيادات المحلية في حالة القيام بتغيير، و إعتبار ذلك سببا في ظهور بعض المعوقات على مستوى تنظيم العمل، و هو ما تعمم التعبير عنه بطرق و أشكال مختلفة تراوحت بين القلق و الخوف من المصير المجهول الذي لا يعرفون عواقبه المستقبلية، و بالرغم من وجود تلك المعوقات، فإن ذلك لم يجد من طموحات عمال إدارة المؤسسة في البحث المتواصل عن الطرق و الوسائل المناسبة التي تمكنها من التغلب عن تلك الصعوبات، و هذا عن طريق توعية العمال بأهمية التغييرات التنظيمية التي تمر بها المؤسسة في الوقت الحالي و كذا تحسيسهم بمسئولياتهم و حاجة المؤسسة إلى خدماتهم حاضرا و مستقبلا.

و بالتالي الفرضية الأولى المتعلقة بالتغيير في نمط القيادة و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين قد تدعمت من خلال هذه النتائج .

النصوص القانونية المعمول بها داخل المؤسسة تكون على شكل قوانين وزارية، فهي غير ناجعة لأنها لا تشمل جميع النقاط و لا تأخذ بكل النقائص مع حسن دراستها التي لا تكون بالإتفاق الجماعي بين القائد و العمال، إضافة إلى ذلك فهي لا تخدم جميع الفئات العمالية و هذا ما يؤدي إلى رفض معظمها مع المطالبة بضرورة تغييرها.

الحوافز المقدمة من طرف المسؤول خاصة المادية منها كالأجور و ملحقاته فهي الأخرى لا ترضي العمال خاصة رؤساء الأقسام نظرا للتكوين المعرفي و الثقافي مع المجهود العملي الذي يقومون به، فالجهد المبذول لا يساوي الحوافز المقدمة، و حسب كارل ماركس أنه عدم وجود عدالة في توزيع الثروة كالحوافز المادية باعتبارها حق واجب الحصول عليه مقابل خدمة مقدمة هو سبب التصارع، مع التأخر في تقديم الحوافز المادية يسبب إحتجاج من طرف أعضائها إلى غاية دخول النقابة كوسيط لحل ذلك النزاع، هذا ما إستخلصناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع رؤساء الأقسام، إضافة إلى إنعدام الدعم المعنوي من طرف المسؤول الذي يكون كدافع لزيادة حماس العمال لزيادة العمل كالتحاور و الإتصال الجاد فيما بينهم مع شكرهم و تكريمهم على مجهوداتهم و هذا ما يؤثر على أداء العمال، إلا أن واقع المؤسسة و دراستنا الميدانية كشفت لنا بأن المسؤول يسعى وراء تلبية حاجياته الشخصية، هذا يسبب الخلافات و الصراع و التي هي الأخرى تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، لذا لا بد من وجود مراقبة مستمرة من طرف سلطات عليا من قبل الوزارة فيما يتم صرف أو تقسيم الميزانية المقدمة و التجاوزات التي يمكن أن تحدث في حق العمال، الهدف هو فرض الانضباط الداخلي.

القوانين الخاصة بالتكوين لا يتم تطبيقها على جميع الفئات العمالية، فهي خاصة فقط بفئة عمالية دون الأخرى، لكن رغم هذا فهناك زيادة في الإنتاج من خلال فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة كون التكوين شرط أساسي في التوظيف، و لذا فهو يلعب دورا فعالا على مستوى إنتاجية المؤسسة.

أما فيما يخص المسابقة (توظيف خارجي) فهي تعتبر من أسباب حدوث التغيير القانوني الخاص بتوظيف العمال، إضافة إلى ترقية عمالها داخل المؤسسة، وهذا كله على إعتبار المؤهل العلمي أي الشهادة الجامعية و ما يقابلها شرط أساسي و ضروري للإلتحاق بها .

عدم رضا العمال عن شروط التوظيف و ذلك بإتباع سياسة وضع الرجل غير المناسب في المكان المناسب، أي عدم توفير جو عمل مناسب للعمال، هذا ما يؤدي إلى صراعات و نزاعات بين الفئات المهنية المختلفة و منه الفرضية الثانية المتعلقة بالتغيير في النصوص القانونية له أثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز قد تدعمت من خلال هذه النتائج.

الترقية هو سبب التغيير أو الإنتقال إلى مؤسسات أو مهام أخرى في حالة الطلب الشخصي وهذا راجع إلى عدم تناسب المؤهلات العلمية مع نوع العمل الممارس، و بالتالي فهو يرى بأنه بحاجة إلى الرفع من مستواه حتى يحقق دوره و أهميته داخل المؤسسة، حيث يقول ماسلو في حق ذلك أن حرمان العامل أو الموظف من الترقية أو من الحوافز المادية بغير حق له أثر واضح على إنتاجية و أداء العامل.

عدم رضا العامل عن التغيير الذي حدث على إثر طلب من الإدارة بسبب عدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية و المعرفية له ، أي وضعه في منصب لا يليق به، وهذا يدفع العامل الشعور بعدم الإستقرار داخل المؤسسة، و بالتالي يتولد إنفجار لدى العمال و الموظفين على شكل صراع خفي بين المسؤول و بينهم، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي إنتاجية المؤسسة.

القيادات الوسطى هي الأكثر تأثرا بالتغيير و هذا حسب تصريحات أغلبية المبحوثين ، راجع إلى عدم قدرة أو إستطاعة القيادات الوسطى تحمل المهام و المسؤوليات و ذلك بعد تخرج العاملين من الإطارات العليا المقبلة على التقاعد، أما القيادات السفلى هي الأخرى بعد هذه الفئة تتأثر بالتغيير و ذلك من خلال التوسيع في المؤسسة من ناحية فروعها.

و بالتالي الفرضية الثالثة المتعلقة بالحراك الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين قد تدعمت من خلال هذه النتائج.

ومن خلال هذا التحليل يظهر أن التسيير في المؤسسة غير ملائم في بعض جوانبه لطبيعة نشاطها لأن إعتقاد المؤسسة على القاعدة التaylorية **The one best way** لا زال بعيدا نوعا ما عن الفعالية الحقيقية و أيضا التحليل النسقي، دعمته في إحتكار السلطة و المسؤولية في المؤسسة و بيروقراطية مشخصة، و أيضا صلابة في التنظيم الداخلي لها ، و ما يوجب عليها إدراج المرونة لأن التنظيم المرن قابل للصدمات و أنه ضمان لإستمرارية المؤسسة بأقل الأخطاء، كما يجب علينا أن ننوه بعدم إغفال الجانب الإنساني في التنظيم، فالجانب المعنوي و النفسي و الإجتماعي يلعب دورا مهما في توجيه الأفراد في المؤسسة خاصة بعد الأعمال التي ظهرت و إنتشرت في العالم نتيجة الإستفادة من بحوث السلوكيين، و كذا تيارات المدرستين الإنسانية و الإجتماعية في الإدارة و التنظيم.

خاتمة

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

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

فقد تتعرض التنظيمات لبعض الهزات التي تفقدها توازنها، حينئذ قامت المؤسسة بإحداث بعض التغييرات محاولة منها إعادة التوازن لكن حسب دراستنا هذه التغييرات قد وجدت صدى و مقاومة من طرف العمال إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم و مناصب عملهم و دفعتهم إلى تبني أنماط سلوكية لا تخدم المؤسسة بل تحط من تواجدها و تخل باستقرارها، هذا الذي كان سبب عدم تواجد تكامل و تنسيق في المهام و عمل مشترك أثناء إتخاذ القرارات المبنية على الحوار و النقاش الفعال في إطار ثقافة إتصال ترضي القائد و العمال و تزيد من دافعيتهم نحو عمل المؤسسة.

إن الهدف الرئيسي للتغيير هو الأداء و ليس التغيير في حد ذاته و إن المسؤولين الذين يضيع منهم الطريق في مناقشة التعقيدات الإستراتيجية و تصميمات المنظمة بدلا من العمل الحقيقي الذي يؤديه الأفراد يجدون دائما صعوبة في جعل الأداء ثابتا في التركيز على الأفراد الذين يعدونهم للتغيير، إذن فالإدارة لها مهام التخطيط و تسيير الأموال المخصصة لتمويل المؤسسة حسب إحتياجات المصالح بالإتفاق مع رؤساء الأقسام الذين لديهم مهمة المراقبة الدائمة مع التسيير المحكم، فعدم التكامل بين المسؤول و العمال كانت نتيجة لتفاقم مشاكل عديدة بينهما سواء كانت مهنية أو إجتماعية، و التي فتحت الأبواب على مصرعها لتحطيم التسيير بالمؤسسة، مما جعل الأداء الوظيفي للعاملين ينخفض باستمرار، هذه الأخيرة تمثل إحدى المؤشرات التي تحكم بواسطتها على نجاح المؤسسة أو فشلها.

لذلك لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة و ليس من خلال التكنولوجيا المتطورة، كما قد يتبادر إلى الأذهان فمقدار الكفاءة في أداء الجماعة لعملها و

مختلف وظائفها و كذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة و المقبولة يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقديم نجاح المؤسسة،و إذا ما أردنا التأكد من ذلك نطالع الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية، ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح و تقدم للمؤسسات اليابانية نتيجة لإدراكهم لدور جماعات العمل .

وبعد هذا العرض لموضوع التغيير التنظيمي يمكن إستنتاج أو التأكيد على أن الموضوع على درجة عالية من الأهمية مما يجعله جدير بالدراسة و البحث إذا أردنا تطوير و إنماء مؤسساتنا الخدمائية،ومن خلالها الإقتصاد الوطني و المجتمع.

الملاحق

البيانات الشخصية:

- 1- السن: أقل من 20 من (20-35) سنة من (35-50) سنة أكثر من 50 سنة
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 5- على أي أساس تم تعيينك بوظيفتك الحالية؟
الخبرة التجربة الشهادة
- 6- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من (05-15) سنة من (15-25) سنة من 25 فما فوق

- البيانات الموضوعية:

المحور الأول: أسئلة تتعلق بالتغيير في نمط القيادة وأثره في الأداء الوظيفي للعامل.

7- كيف يتم اختيار أو تغيير القيادة داخل المؤسسة؟

- وزاريا احتياج لجنة انتخاب
- وصاية

أخرى؟.....

8- كم مرة حدث التغيير في القيادة داخل المؤسسة منذ توليك منصب العمل؟

- مرة مرتين أكثر من مرتين

- ما هي الأسباب في كل مرة؟

- عدم انضباط المدير المدير انحيازي الاستقالة
- تحويل إلى منصب أحسن منه التقاعد

أخرى؟.....

9- كيف تلاحظ تأثير ذلك على تسيير المؤسسة؟.....

10- ما هو التغيير الذي أحدثه القائد؟

النظام الداخلي طريقة العمل نظام الاتصال العلاقات

أخرى؟.....

11- هل أنت راضي دائما على ذلك التغيير؟

نعم لا

في حالة الإجابة نعم بين السبب؟

- يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين

- يأخذ بأفكار العمال

- هناك ضغط عليك أثناء أدائك للعمل (الوقت، الجهد)

أخرى؟.....

12- هل يقوم المدير بتغيير مستمر داخل المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة نعم فيما يتمثل هذا التغيير؟

الهيكل التنظيمي المناصب المكاتب

الأشخاص النصوص القانونية

13- متى يكون ذلك التغيير؟

بروز خطر بالمؤسسة تغيير طبيعة النظام المنافسة

المحاولة دائما للأحسن

أخرى؟.....

14- كيف تجد مديرك من ناحية مواكبة تطور علوم التسيير؟

حريص على تقديم البديل

لديه اتصال ومناقشة دائمة مع العمال

يقوم بدورات تكوينية مستمرة

لديه اتصال ومناقشة دائمة مع مدراء آخرين

15 ما الذي يعطيه المدير أهمية أكثر أثناء التغيير؟

- المناصب الوظيفية طبيعة العمل
 احترام الوقت النظام الداخلي

أخرى؟.....

16- هل يستدعيك المدير أثناء قيامه بتغيير ما؟.

- نعم لا

في حالة الإجابة نعم هل؟

- يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين يأخذ بأفكار العاملين
 يراعي الأوضاع المهنية للعاملين القيام بملتقيات وندوات مسبقة للتعريف بالتغيير

17- كيف يؤثر التغيير الذي يحدثه المدير على أدائك؟

- بالتكيف والرضا بالتهاون واللامبالاة
 زيادة دافعية العامل

18- ما هي الأشياء التي لا تتقبلها أثناء قيام مديرك بالتغيير؟

- عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير غموض نوع التغيير
 عدم تقديم شرح مسبق للتغيير

أخرى؟.....

19- كيف ترى التغيير في نمط التسيير سابقا و حاليا في ظل التغيير القيادي؟

هناك تطور للأحسن أعط مثال؟.....

هناك تراجع في التسيير أعط مثال؟.....

20- هل هناك متابعة من طرف القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بتغيير؟

في كلتا الحالتين بين ذلك؟.....

المحور الثاني: أسئلة تتعلق بالتغيير في النصوص القانونية و أثره على الأداء الوظيفي للعامل.

21- هل النصوص القانونية الصادرة وزاريا تخدم مؤسستك؟

- نعم لا

22- هل أنت على إطلاع دائم ومستمر بالنصوص القانونية؟

نعم لا

23- أثناء حدوث تغيير على مستوى النصوص القانونية- هل يتم إعلامك بذلك

نعم لا

24- هل أنت راضي على جميع النصوص القانونية؟

نعم لا

-في حالة الإجابة لا يرجع السبب إلى:

النصوص القانونية المتعلقة بالتحفيز المادي غير كافية

النصوص القانونية لاتخدم جميع الفئات العمالية

النصوص القانونية غير قانونية ،تتغير باستمرار

النصوص القانونية غير مدروسة مسبقا

النصوص القانونية لا تتطابق مع ذهنية العامل الجزائري

أخرى؟.....

25- هل مدير المؤسسة يطبق ويطالب بتطبيق النصوص القانونية كما هي عليه؟

نعم لا

-في حالة الإجابة لا يرجع السبب إلى:

النصوص القانونية لا تطبق كليا على الواقع التسييري

النصوص القانونية لا تخدم المؤسسة ولا ترضي جميع العمال

هناك تجاوزات تتضمنها النصوص القانونية

أخرى؟.....

26- هل تؤثر طريقة تقسيم الميزانية في الأداء؟

نعم لا

-في حالة الإجابة نعم كيف تؤثر على رفع الإنتاج؟.....

27- هل حدث تغيير قانوني خاص بتوظيف العمال؟

نعم لا

- في حالة الإجابة نعم - هل حدث ذلك عن طريق؟

- ترقية (توظيف داخلي) علاقات غير رسمية
- مسابقة (توظيف خارجي) بحكم الشهادة

28- هل أنت راضي على تلك الشروط المتعلقة بالتوظيف؟

- نعم لا

-في حالة الإجابة لا يرجع السبب إلى:

- لأنه أدنى من مستواك المعرفي

لان المدير لا يحترم النصوص القانونية المتعلقة بالتوظيف

الرجل غير المناسب في المكان المناسب

أخرى؟.....

.....

29- هل يوجد برنامج تكوين؟

- نعم لا

-في حالة الإجابة نعم- كيف ينظم القانون الخاص برنامج التكوين؟

مرة في الحياة المهنية

سنويا

18 يوم سنويا

خاص بفئة عمالية دون الأخرى

أخرى؟.....

30- ما مدى فعالية البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج الداخلي للمؤسسة؟

زيادة الإنتاج تدهور في الإنتاج

انخفاض كمية الإنتاج (تكوين شكلي) بقاء الإنتاج كما هو

31- هل التغيير في النصوص القانونية للتكوين يمس جميع الأفراد العاملين؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة لا- يرجع السبب إلى:

عدم تلبيتها لجميع الحاجيات الاجتماعية

لا تزيد من دافعية العمل

هناك تأخر و عدم مساواة في تقديم تلك الحوافز المادية

الحوافز المادية لا تساوي كمية الجهد المبذول والخدمة المقدمة

أخرى؟.....

المحور الثالث: أسئلة تتعلق بالحراك الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعامل

32- هل تم انتقالك إلى؟

مهام أخرى مكتب آخر منصب آخر

و هل هذا الانتقال كان ؟

-داخل المؤسسة -خارج المؤسسة

33- سبب التغيير أو الانتقال هذا يرجع إلى:

- طلب من الإدارة - طلب شخصي

في حالة طلب شخصي - يرجع السبب إلى:

علاقات ترقية امتيازات منصب أحسن منه

- في حالة طلب من الإدارة - يرجع السبب إلى:

خطة جديدة خبرة أكثر ترقية تعيين إجباري

34- في حالة تغييرك الوظيفي الذي حدث على إثر طلب من الإدارة، هل أنت راض ي على ذلك

التغيير؟

نعم لا

في حالة الإجابة لا - يرجع السبب إلى:

المنصب لا يتوافق مع مؤهلاتك العلمية

المنصب لا يتوافق مع الظروف الاجتماعية (البعد، جو العمل)

تغيير المنصب دون أخذ رأيك

لأن تغيير وظيفتك هو زيادة في الحوافز المادية والمعنوية من خلالها

أخرى؟.....

35- هل هذا التغيير أثر في الأداء؟

نعم لا

- في حالة الإجابة نعم - كيف أثر؟.....

36- على أي أساس يكون توزيع الوظائف؟

- زيادة العمل أو قلته التكوين الأقدمية
 التغيير في شكل العمل وطبيعته الخبرة مهام جديدة
 برنامج جديد تكنولوجيا جديدة

.....أخرى؟

37- هل تغييرك الوظيفي مس تغيير عمال آخرين؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة نعم- يرجع السبب إلى:

- التوسع في المؤسسة من ناحية فروعها تقاعد العاملين
 زيادة إنتاجية المؤسسة

.....أخرى؟

38- هل التغيير الوظيفي تجده يمس بكثرة؟

- القيادات العليا القيادات الوسطى القيادات السفلى

بين لماذا في كل حالة؟

39- ما هي اقتراحاتك حول التغيير حول المؤسسة؟

40- كيف تجد هذه المؤسسة في ظل التغيير المستمر؟

دليل المقابلة:البيانات الشخصية:

- الجنس:

- السن:

- الأقدمية:

- المنصب:

الأسئلة الخاصة بالموضوع:

س01- هل جميع النصوص القانونية تخدم المؤسسة؟ في حالة لا ، أعط مثال ؟.

س02- هل هناك حالات لم تحترم فيها النصوص القانونية ؟ لماذا ؟ أعط مثال؟.

س03- كيف يكون رد فعلك في ظل التغيير في النصوص القانونية، كل نص له مواقف

خاصة به، لذا يجب التوضيح بمثال(حالة)؟و هل يتوافق هذا التغيير مع ذهنيات جميع

العمال؟

س04- كيف تلاحظ التغيير الداخلي على مستوى المناصب والمكاتب؟ وما هي تأثيراته

على التسيير المؤسسي؟.

س05- ما هي تأثيرات ذلك التغيير على مستوى المناصب والمكاتب و الأشخاص على

العمال؟ أعط مثال ؟.

س06- كيف أثر التغيير الذي حدث على مستوى القيادة من ناحية التسيير الداخلي

للمؤسسة؟

س07- كيف تقيم التحولات التي طرأت على المؤسسة في ظل تغيير القيادة ما بين الماضي

والحاضر؟.

س08- كيف يكون رد فعل العمال في حالة الأخطاء في التسيير القيادي؟

قائمة المراجع

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين" دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، (2003).
- 2- محمد إبراهيم التويجري، "تأثيرات مركز التحكم كعامل وسيط في علاقة الأداء الوظيفي" و الرضا، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم، دون طبعة، دون سنة.
- 3- عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، دون طبعة، (1992).
- 4- جميل أحمد توفيق "إدارة الأعمال، مدخل وظيفي"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دون طبعة، (1999).
- 5- حسن أحمد الطعاني، "التدريب بمفهومه وفعاليته"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، (2002).
- 6- منصور أحمد منصور، "المبادئ العاملة في إدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات، دون طبعة، (1979).
- 7- سليمان أحمية، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، دون طبعة، دون سنة.
- 8- ليندوك أرويك، "عناصر الإدارة"، ترجمة علي حامد بكر، دار الفكر العربي للطبع و النشر، دون طبعة، دون سنة.
- 9- محمد إسماعيل بلال، "النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2005.
- 10- أفوليو (بروس)، "تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، (2000).
- 11- د. ليفيك أموران. ج. ب. هوغ، "الجماعة، السلطة و الاتصال"، المؤسسة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، لبنان، ط1، (1991).

- 12- مورييس أنجرس، " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبية للنشر و التوزيع، دون طبعة، (2004).
- 13- أندرودي سيزلافي والاس، " السلوك التنظيمي و الأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، دون طبعة، (1999).
- 14- جيمس أوتول، " التغيير الحاسم، الخلاف حول القيادة المسندة"، علم القيم، نيويورك، كتب بلانتين، دون طبعة، (1996) .
- 15- كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاية الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، ط1، (1997).
- 16- عبد الغني بسيوني عبد الله، " أصول الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، (1992).
- 17- غياث بوفلجة، " مقدمة علم النفس التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون طبعة، (1992).
- 18- غياث بوفلجة، " مبادئ التسيير البشري"، دار العرب للنشر، وهران، ط2، (2004).
- 19- التيجاني بلعروسي أحمد و رشيد وابل، " قانون الوظيفة العمومي"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ن الجزائر، الطبعة الأولى معدلة و متممة، (2005).
- 20- عبد الرحمان توفيق، " قمة الأداء"، دار اليرموك، القاهرة، ط1، (1988).
- 21- زهير ثابت، " كيف تقيم أداء الشركات و العاملين"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ن دون طبعة، (2001).
- 22- علي عبد الرزاق جلبي، "علم إجتماع التنظيم، النظرية و التطبيق"، جامعة الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.
- 23- محمد جمال برغي، " فن التدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة الحديثة، دون طبعة، (1980).
- 24- حسين جريم، " إدارة المنظمات منظور كلي"، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، (2003).
- 25- عبد الهادي الجوهري، " معجم علم الاجتماع"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.
- 26- محمد الجوهري و عبد الله الخريفي، " طرق البحث الاجتماعي"، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، دون طبعة، (1997).
- 27- حسان الجيلاني، " التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، دون سنة.

- 28- هناء حافظ بدوي، "إدارة المؤسسات الاجتماعية"، الأسس و العمليات، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، (1999).
- 29- محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، ط2، (2005).
- 30- الطعاني حسن أحمد، "التدريب بمفهومه و فعاليته"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، (2000).
- 31- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، دون طبعة، (2001).
- 32- مهدي حسن زويلف، "الإدارة، نظريات و مبادئ"، دار الفكر العربي للطباعة و النشر، عمان، ط1، (2001).
- 33- توفيق حسون، "فلسفة الإدارة"، منشورات الجامعة، دمشق، ط5، (1996).
- 34- السيد الحسيني، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، (1994).
- 35- عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات"، مدخل وظيفي، دار الجامعة المعرفية، الأزاريطة، جامعتي الإسكندرية و بيروت، ط1، (2000).
- 36- عبد الغفار حنفي، "السلوك و إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بيروت العربية، الدار الجامعية، دون طبعة، (1991).
- 37- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "تنظيم و إدارة الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، (1993).
- 38- سليمان حنفي محمود، "السلوك التنظيمي و الأداء"، القاهرة، دار الجامعات المصرية، دون طبعة، دون سنة.
- 39- خيرى خليلي الجميلي، "التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الإجتماعي للمجتمع"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الأزاريطة، دون طبعة، (1998).
- 40- إسماعيل خميس السيد، "القيادة الإدارية"، دراسة مقارنة، القاهرة، علم الكتاب، دون طبعة، (1971).
- 41- عصار خير الله، "ميادين علم النفس الإجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون طبعة، (1984).
- 42- ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية، دراسة نظرية و تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون طبعة، (2004).
- 43- زين العابدين درويش، "علم النفس الاجتماعي، أسسه و تطبيقاته"، دار الفكر العربي، القاهرة، دون طبعة، (1999).

- 44- محمد دو يدار، "مباديء الاقتصاد السياسي"، جامعة الإسكندرية، ط4، (1982).
- 45- عبد السلام ديب، " قانون العمل الجزائري و التحولات الاقتصادية"، دار القصة للنشر، الجزائر، دون طبعة، (2003).
- 46 – داناجانس روبنس و جيمس روبنس، "التغيير، أداة تحويل الأفكار إلى نتائج"، ترجمة عبد الرحمان توفيق، إصدارات القاهرة، دون طبعة، (2000).
- 47- عبد العزيز رأس المال، " كيف يتحرك المجتمع و نتائج ذلك على العلاقات الإجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، ط10، (1993).
- 48- شفيق رضوان، " أصول الإدارة العامة"، القاهرة، دار الأنجلو مصرية، دون سنة.
- 49- نعيم الرفاعي، " الصحة النفسية، دراسة سيكولوجية، التكيف"، مطبعة طربين دمشق، ط2، (1969).
- 50- رونالد ريجيو، " المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي"، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، (1999).
- 51- جازية زعتر، " اتجاهات معاصرة في الإدارة"، مكتب عين الشمس، القاهرة، ط3، دون طبعة، (1999).
- 52- أحمد زايد، " علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية"، دار المعرفة، القاهرة، ط3، دون طبعة، دون سنة.
- 53- عبد الباقي زيدان، " قواعد البحث الإجتماعي"، مطبعة السعادة، الإمارات العربية المتحدة، ط3، (1980).
- 54- يوسف سعدون، "علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعي"، دون طبعة، (2005).
- 55- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، بيروت، دون طبعة، (1993).
- 56- محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، دون طبعة، (2002).
- 57- عمر سعيد و آخرون، "مباديء الإدارة الحديثة"، مكتبة دار الثقافة، عمان، ط1، (1991).
- 58- علي السلمي، " تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، دون طبعة، (1975).
- 59- دوجلاس. ك. سميث، " إدارة التغيير كيف؟ المباديء و الإستراتيجيات"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، دون طبعة، (2002).
- 60- طارق السويدان، "منهجية التغيير في المنظمات"، دار حزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، دون طبعة، (2001).

- 61- غريب سيد أحمد ،" علم الإجتماع و دراسة المجتمع"، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، دون طبعة، (1998).
- 62- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، جامعة الإسكندرية، دون طبعة، (2000).
- 63- أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، جامعة بنما، دون طبعة، (2000).
- 64- علي الشامي، "السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط3، (1988).
- 65- أشوك شاندا ، شلبا كوبرا، "استراتيجية الموارد البشرية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، دون طبعة، (2002).
- 66- علي شريف عاطف و محمد عبيد ، "مذكرات في نظريات التنظيم و الإدارة"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، دون طبعة، (1988).
- 67- نظم شحادة محمد الباشا و اخرون، "ادارة الموارد البشرية"، عمان، ط1، (2000).
- 68- محمد شفيق، "العلوم السلوكية مدخل إلى علم النفس الإجتماعي"، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.
- 69- طريف شوقي محمد فرج ، "السلوك القيادي و فعالية الإدارة"، مكتب غريب، القاهرة، دون طبعة، (1993).
- 70- محمد الصغير بعلي ، "تشريع العمل في الجزائر"، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، دون طبعة، دون سنة.
- 71- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، دون سنة.
- 72- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، (1999).
- 73- أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، بيروت، الدار الجامعية الإدارية، دون طبعة، (1989).
- 74- د. طارق طه، "مقدمة في إدارة الأعمال"، رقم الإيداع القانوني بدار الكتب 98/15732، دون طبعة، (1999).
- 75- صلاح الدين عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، (2002).
- 76- كمال عبد الحميد الزيات ، "العمل و علم الإجتماع المهني، الأسس النظرية و المنهجية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، دون طبعة، (2001).

- 77- خالد عبد الرحيم المطر الهيثي، "إدارة الموارد البشرية"، بيروت، الدار الجامعية، دون طبعة، (1993).
- 78- سعيد عبد الفتاح، "الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، (1992).
- 79- شوقي عبد الله، "سياسة الأفراد"، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، (1988).
- 80- محمد عبد الله عبد الرحيم، "أساسيات الإدارة و التنظيم"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ط3، (1992).
- 81- السيد عبده الناجي، "الإدارة العامة مدخل إداري"، دار الثقافة العربية، القاهرة، دون طبعة، (1971).
- 82- عاطف عبيد، "الدراسة العلمية و العملية"، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، (1996).
- 83- عمار العربي، "التسويق كأداة للتغيير و التسيير بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، من 31 نوفمبر إلى 31 ديسمبر (2004).
- 84- محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، قرطبة، الإنتاج الفني، شركة الإيداع الخليجي، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، ط1، (2002).
- 85- ماجدة العطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة"، الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، (2003).
- 86- عبد الرحمان علي أحمد عياصرة، "القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، (2006).
- 87- سوزان علي حسن، "الوجيز في المبادئ القانونية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.
- 88- محمد علي شهيب، "السلوك الإنساني في التنظيم"، دار الفكر العربي، ط2، (1976).
- 89- مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، شارع زيغود يوسف، الجزائر، دون طبعة، (1992).
- 90- محمد علي منصور، "مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم"، طرابلس، دون طبعة، (1999).
- 91- السيد عليوه، "تنمية مهارات شؤون العاملين"، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، (2001).
- 92- نادية عمر، "العلاقات بين الأطباء و المرضى"، دراسة في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.
- 93- جابر عوض السيد، عبد الموجود أبو الحسن، "الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، (2003).
- 94- صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة، دون طبعة، (1994).

- 95- عبد الرحمان عيسوي، "الكفاءة الإنتاجية"، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، (1990).
- 96- علي غريب و اخرون، " تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، دون طبعة، (2002).
- 97- عمرو غنايم و علي الشرقاوي، " تنظيم و إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، دون طبعة، (1982).
- 98- عاطف غيث محمد، "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، جامعة الإسكندرية، دون طبعة، (1995).
- 99- محمد فالح صالح، " إدارة الموارد البشرية"، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، (2004).
- 100- عبد القادر فرج، "قراءات في علم النفس الصناعي و التنظيمي"، القاهرة، دار المعارف، ط4، (1994).
- 101- محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية"، ط2، (1997).
- 102- محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة و التنظيم"، دار وائل للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، ط1، (2000).
- 103- محمد قاسم القريوتي، حسن زويلف مهدي، " المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات و الوظائف"، ط3، (1993).
- 104- محمد اسماعيل قباري، " علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.
- 105- أحمد قطامين، حسن زويلف مهدي، "الرقابة الإدارية، مدخل كمي"، عمان، دار الخشب، ط1، (1995).
- 106- مصطفى كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.
- 107 - عويضة كامل محمد محمد، " القدرات العقلية في علم النفس"، دار الكتب العلمية، بيروت، دون طبعة، دون سنة.
- 108- ظاهر محمود كلادة، "الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دون طبعة، (1997).
- 109- فرنسيس كيمير، " التخطيط التربوي و تحليل الحوافز و اتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية"، ترجمة أحمد أمين و أحمد أبو زينة، مجموعة النيل العربية، ط1، (2003).

- 110- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، (2003).
- 111- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار وفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، دون طبعة، (2003).
- 112- أحمد ماهر، "الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، (2003).
- 113- مايك بير، "إدارة التغيير و التحول"، تعريب د.محمد رياض الابرش، دون دار النشر، دون طبعة، (2003).
- 114- إحسان محمد الحسن، "موسوعة علم الإجتماع"، دون دار النشر، ط1، (1996).
- 115- راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، دون طبعة، (2000).
- 116- خليل محمد حسن الشماع، خفير كاظم محمود، "نظريات المنظمة"، دار الميسر، عمان، ط1، (1994).
- 117- عبد الله محمد عبد الرحمان، "النظرية في علم الإجتماع"، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون طبعة، (2002).
- 118- عبد الفتاح محمد دويدار، "أصول علم النفس المهني و تطبيقاته"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، دون طبعة، (1995).
- 119- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، دون طبعة، (2003).
- 120- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، دون طبعة، (2005).
- 121- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، (1986).
- 122- رمضان محمد القذافي، "العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، ط1، (1997).
- 123- عبد الرحمان محمد عيسىوي، "علم النفس و الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، (2002).
- 124- محمد سعيد المصري، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، القاهرة، الإسكندرية، دون طبعة، (2002).
- 125- محمد كامل المغربي، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس"، دار الفكر، عمان، ط2، (1995).

- 126- مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، دون طبعة، (2003).
- 127- محمد محمود حافظ، "القرار الإداري"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، (1980).
- 128- عبد الوهاب محمود علي، "التكوين و التطور"، الرياض، دون طبعة، (1981).
- 129- محمود عباس عوض، "علم النفس الإجتماعي"، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، (1980).
- 130- محمود زكي هاشم، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دون طبعة، دون سنة.
- 131- محمود المساد، "الإدارة الفعالة"، مكتبة لبنان، بيروت، دون طبعة، دون سنة.
- 132- محمد مصطفى أحمد بهجت كشك، "إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم المشروعات"، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، (1999).
- 133- أحمد مصطفى خاطر، "إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم المشروعات"، الرغبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، (1999).
- 134- عمر معن خليل، "نظريات معاصرة في علم الإجتماع"، دار الشروق، الأردن، دون طبعة، (1997).
- 135- معن خليل معن، "الدراسة النقدية النظرية الإجتماعية المعاصرة"، دار الأفكار الجديدة، بيروت، دون طبعة، دون سنة.
- 136- سعاد نايف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، ط1، (2001).
- 137- نيقولا نيماشيف، "نظرية علم الإجتماع و طبيعتها و تطورها"، ترجمة محمود عودة و اخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، (1996).
- 138- رقيوا هارفرد بيرنس، "القيادة الإدارية آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين"، ترجمة هشام عبد الله، دار النشر الأردن، ط1، (1996).
- 139- هيثم هاشم، "مبادئ الإدارة"، دار طربين، دمشق، ط2، (1988).
- 140- عبد القادر الهاشمي، "التكوين المهني في أقطار المغرب العربي و الجداوة الإقتصادية و العربية"، مطبعة النخلة، الجزائر، دون طبعة، دون سنة.
- 141- بشير هدني، "الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل، علاقات العمل الفردية و الجماعية"، دار الريحانة للكتاب، دون طبعة، دون سنة.
- 142- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الأفراد أسس و مفاهيم"، جامعة حلب، دمشق، دون طبعة، (1988).

- 143- سعيد يس عامر، "الإدارة و سرعة التغيير"، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.
- 144- سعيد يس عامر، "الإدارة و تحديات التغيير"، دار الكتب، القاهرة، (2001).
- 145- سعيد يس عامر، "إستراتيجية التغيير و تطوير منظمات الأعمال العربية"، القاهرة، (1993).
- 146- سعيد يس عامر و عبد الوهاب محمد علي، "الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة"، ط2، (1998).
- 147- عبد المجيد أونيس، "تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى إقتصاد السوق"، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، الجزائر، (2003).
- 148- محمد المهدي بن عيسى، "ثقافة المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (2005).
- 149- ناصر قاسيمي، "الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري"، دراسة حالة الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، علم إجتمع التنظيم و العمل، الجزائر، (2005).
- 150- صالح ابن نوار، "أسباب الإستقرار في العمل الصناعي بالجزائر"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الجزائر، (1983).
- 151- العساف بن حسن عساف، "علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، (2003).
- 152- يوسف جغلولي، "القيادة و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية"، رسالة ماجستير في علم إجتمع التنظيم و العمل، جامعة البليدة، (2007).
- 153- يوسف سعدون، "الصراع الإجماعي في التنظيم الصناعي الجزائري"، رسالة ماجستير، الإسكندرية، (1993).
- 154- عز الدين القبقي، "دور المحاسبة التحليلية في تحسين الاداء بالمؤسسة"، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2005).
- 155- سعيد لوصيف، "أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية"، رسالة ماجستير، معهد علم النفس و علوم التربية، رسالة غير منشورة، جامعة الجزائر، (1991).
- 156- Abra Vanel et All, "Idividu groupe et organisation", Québec, Gaétan moimediteur, décembre, (1986).
- 157- Chevalier (p) & La roche (h) , "Culture d'entreprise (étude sur condition de réussite du changement)", Edition librairie, paris, (1991).

158- Chandler Alfred (d)," Stratégies et Structures de l'entreprise", paris, édition d'organisation,(1972).

159- Coster (m)," Sociologie du travail et gestion des ressources humaines", De Boeck université, 3^{em} édition, sans date.

160-Crozier (M)," L'acterm et system, édition du seuil", pris,(1997).

161-Drucker (p)," La pratique de la direction des entreprises", Edition d'organisation, paris,(1957).

162- Emery (y) et Goin (f)," Ddimoniser les ressources humaines", presses polytechnique et universitaires, 1^{er} édition,(1999).

163- Garth (m)," Management image de l'entreprise", qubec canada, 2^{em} édition,(2001).

164- Kechad (R)," l'essentiel du management, revue spécialisée", paris, out(1998).

165- Peter (th) et wateurman(R)," Le pris de l'excellence, les secrets des meilleurs entreprise", paris, inter édition,(1983).

166-Sekiou (B) et fabien (B) et Peretti et chevalier (A)," Gestion des ressources humaines", 2^{em} édition, deboeck université,(2001).

167- Taylor (FM)," The principale of scientific management" ,newyork brothers publishere ,(1974).

168- Théry (G.R) et Franklin (S.G)," Les principes management economical" ,8^{em} édition, paris,(1985).

169- Kechad (R)," Organisation moderne et société", thèse de doctorat d'état en es.sciences social et humains, unit d'Alger, sans date.

170- Ecole national de santé public," management général, gestion des ressources humaines", sans date.

171- Stratégie," Politique générale d'entreprise (Stratégie, Structure, Décision)", Identité, édition Du nord, paris,(1997).

172- [http:// www.nauss.edu.sa/Nauss/arabic/name.27.11.2007.heure](http://www.nauss.edu.sa/Nauss/arabic/name.27.11.2007.heure)
15h.