



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم  
تخصص: علوم التسيير  
بعنوان:

## دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية

دراسة حالة: المديرين الجهويين لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، الجزائر

إعداد المترشح: عبد الغني بن حامد

نوقشت وأجيزت بتاريخ 30 نوفمبر 2016  
لجنة المناقشة:

- أ.الدكتور شريفة رفاع، أستاذ التعليم العالي (جامعة ورقلة).....رئيساً  
أ.الدكتور الياس بن ساسي، أستاذ التعليم العالي (جامعة ورقلة).....مشرفاً ومقرراً  
أ.الدكتور ميلود زيد الخير، أستاذ التعليم العالي (جامعة الأغواط).....عضواً  
الدكتور رشيد مناصرية، أستاذ محاضر (جامعة ورقلة).....عضواً  
الدكتور فاتح مجاهدي، أستاذ محاضر (جامعة الشلف).....عضواً  
الدكتور عبد الرحمان بن سانية، أستاذ محاضر (جامعة غرداية).....عضواً

السنة الجامعية 2015 – 2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## إهداء وشكر

أهدي هذا العمل، إلى روح أبي الطاهرة وأمي حفظها الله ورعاها،

زوجتي وأبنائي وجدتي، أنس ومارية

أخي وأختي.

إلى كل من مد لي يد العون خاصة الأساتذة :

بجادي مراد، باباعربي عبد العليم،

بن خيرة سامي، طه بالحبيب، محسن بالحبيب وسليم جابو.

إلى كل أهل بلدي تقرت.

شكر خاص إلى الأستاذ الدكتور بن ساسي الياس على كل المجهودات

التي لم يتوان في بذلها لمساعدتي وتوجيهي لإتمام هذا العمل العلمي.

كما أشكر الأساتذة الذين تكرموا ووافقوا على تحكيم دراستي التطبيقية، الأستاذ

الدكتور سويسي هواري، الدكتور عرابة الحاج، الدكتور رياض عبد القادر،

الدكتور جوادي نور الدين، الدكتور عبد المنعم دفرور،

الدكتور مناصرية رشيد والأستاذ بن خيرة سامي.

الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء وشكر
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال البيانية
-	فهرس الجداول
-	فهرس الملاحق
-	ملخص الدراسة
أ	المقدمة
1	الجانب النظري
2	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي
3	تمهيد
4	المبحث الأول: التغيير التنظيمي، مفاهيم ومقاربات
4	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
13	المطلب الثاني: المصادر والقوى التي تساهم في إحداث التغيير
17	المطلب الثالث: مجالات إحداث التغيير التنظيمي
22	المطلب الرابع: مراحل وخطوات تبني التغيير التنظيمي
25	المبحث الثاني: أهداف، تقسيمات ونماذج التغيير التنظيمي
25	المطلب الأول: أهداف التغيير التنظيمي
27	المطلب الثاني: تقسيمات التغيير التنظيمي
29	المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي
39	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
39	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
43	المطلب الثاني: الدوافع والأسباب المؤدية لمقاومة التغيير
47	المطلب الثالث: طرق التقليل من مقاومة التغيير
54	المبحث الرابع: مداخل إدارية حديثة لتحقيق التغيير التنظيمي
54	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة
58	المطلب الثاني: إعادة الهندسة
61	المطلب الثالث: القياس المقارن

65	خلاصة الفصل
66	الفصل الثاني: سياسات وأنظمة الأجور، مقاربات ونظريات
67	تمهيد
68	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأجور وسياساتها
68	المطلب الأول: المفاهيم والأسس النظرية للأجور
72	المطلب الثاني: أهمية الأجور والأوجه الإستراتيجية لها
76	المطلب الثالث: مفهوم السياسة الأجرية
80	المطلب الرابع: الأطراف المؤثرة بالسياسة الأجرية
84	المبحث الثاني: الأسس النظرية لأنظمة الأجور
84	المطلب الأول: ماهية أنظمة الأجور
87	المطلب الثاني: أهداف أنظمة الأجور
89	المطلب الثالث: أنواع أنظمة الأجور
92	المطلب الرابع: أنظمة الأجور كعامل جذب
97	المبحث الثالث: تسيير الكتلة الأجرية
97	المطلب الأول: تعريف الكتلة الأجرية
98	المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية المؤثرة في الكتلة الأجرية
99	المطلب الثالث: التحكم في الكتلة الأجرية
103	المبحث الرابع: تصميم أنظمة الأجور وصيانتها
103	المطلب الأول: مدخل لتصميم نظام للأجور
106	المطلب الثاني: تقييم وتصنيف الوظائف
109	المطلب الثالث: أدوات بناء الأنظمة الأجرية
112	المطلب الرابع: تسيير وصيانة أنظمة الأجور
114	خلاصة الفصل
115	الفصل الثالث: الكفاءات الفردية والأداء كدعامة لأنظمة الأجور
116	تمهيد
117	المبحث الأول: الكفاءات الفردية، محددات أساسية لأنظمة الأجور
117	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية
121	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الكفاءات الفردية
129	المطلب الثالث: الكفاءات الفردية والمقاييس التقليدية للتقييم
131	المطلب الرابع: الرأس مال البشري والفكري

136	المبحث الثاني: الأداء الفردي للعاملين، محددات أساسية لأنظمة الأجور
136	المطلب الأول: مفهوم أداء الأفراد
137	المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء، الكفاءة والفعالية
139	المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية للأداء الفردي
143	المبحث الثالث: تقييم الأداء كمؤشر لمستويات الأجور
143	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
145	المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء
147	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
152	المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء
154	خلاصة الفصل
155	الجانب التطبيقي
156	الفصل الرابع: واقع التغيير التنظيمي وأثره في السياسة الأجرية بمؤسسة سونا طراك
157	تمهيد
158	المبحث الأول: سياسات الموارد البشرية بسوناطراك
158	المطلب الأول: تقديم المؤسسة موضوع البحث
159	المطلب الثاني: سياسات الموارد البشرية بسوناطراك
163	المطلب الثالث: نظام الأجور والمكافآت الحالي بسوناطراك
166	المبحث الثاني: النظام الجديد للأجور والمكافآت
166	المطلب الأول: الظروف التي صاحبت تبني التغيير
170	المطلب الثاني: الأهداف والمبادئ الأساسية للنظام الجديد
172	المطلب الثالث: نموذج الأدوار والمساهمات
182	المطلب الرابع: الهيكلة الأجرية الجديدة
186	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
186	المطلب الأول: أدوات البحث، مجتمع وعينة الدراسة
190	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
214	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة
235	خلاصة الفصل
236	الخاتمة
244	المراجع
255	الملاحق

## فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
19	يوضح مجالات التغيير	الشكل رقم (1.1)
20	ماسة هارولد ليفيث	الشكل رقم (2.1)
30	المراحل الأساسية لعملية التغيير	الشكل رقم (3.1)
33	يوضح مراحل عملية التغيير حسب Ivancevich	الشكل رقم (4.1)
36	معادلة التغيير لبيكهارد، هاريس وكليشر	الشكل رقم (5.1)
43	درجات مقاومة التغيير	الشكل رقم (6.1)
60	إعادة الهندسة أو هندسة العمليات الإستراتيجية في مجال معين	الشكل رقم (7.1)
64	مراحل القياس المقارن من وجهة نظر R. Camp	الشكل رقم (8.1)
78	ثلاثية السياسة الأجرية وفق Martory و Crozet.	الشكل رقم (1.2)
80	العوائق الإدارية للسياسة الأجرية	الشكل رقم (2.2)
86	خيارات المؤسسة لتبني نظاما للأجور	الشكل رقم (3.2)
92	هرم الأجور والمكافآت	الشكل رقم (4.2)
107	المراحل الخمس لتصنيف الوظائف	الشكل رقم (5.2)
121	مكونات الكفاءة تبعاً ل Guerrero	الشكل رقم (1.3)
124	هرم العلوم	الشكل رقم (2.3)
127	الأهمية النسبية للمهارات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة	الشكل رقم (3.3)
131	الكفاءة الفردية والمقاييس الأخرى للتقييم من خلال توضعها على مستوى الزمن	الشكل رقم (4.3)
135	رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية	الشكل رقم (5.3)
138	المعايير الأساسية المشكلة للأداء	الشكل رقم (6.3)
144	منظومة تقييم أداء العاملين	الشكل رقم (7.3)
146	أهداف تقييم الأداء	الشكل رقم (8.3)
150	التوزيع الطبيعي للعاملين وفق طريقة التوزيع الإجمالي	الشكل رقم (9.3)
165	عناصر الهيكلية الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك	الشكل رقم (1.4)
169	المكونات الأساسية للنظام الجديد للأجور والمكافآت بمؤسسة سونا طراك	الشكل رقم (2.4)
177	العشرة أدوار المعتمدة ضمن نموذج الأدوار والمساهمات	الشكل رقم (3.4)
182	مراحل تبني النظام الجديد للأجور والمكافآت بمؤسسة سونا طراك	الشكل رقم (4.4)
183	الهيكل الأجرية الجديدة المقترحة	الشكل رقم (5.4)



185	العلاقة بين المكافأة المتغيرة الممنوحة ونسبة تحقيق الأهداف	الشكل رقم (6.4)
193	منحنى بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الناحية التي ينتمون إليها	الشكل رقم (7.4)
221	منحنى الانحدار العام لمحور السياسة الأجرية	الشكل رقم (8.4)
222	منحنى بياني يوضح توزيع القيم المعيارية لمحور السياسة الأجرية	الشكل رقم (9.4)
224	تمثيل البياني للعلاقة بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة لمحور السياسة الأجرية	الشكل رقم (10.4)
227	منحنى الانحدار العام لبعده التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية	الشكل رقم (11.4)
227	منحنى بياني يوضح توزيع القيم المعيارية لبعده التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية	الشكل رقم (12.4)
230	تمثيل البياني للعلاقة بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة لبعده التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية	الشكل رقم (13.4)

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	مصفوفة الفروق بين التغير والتغيير المخطط	الجدول رقم (1.1)
14	خصائص البيئة في ظل ظروف التعقد والاستقرار	الجدول رقم (2.1)
15	يوضح القوى الخارجية المؤثرة في التغيير	الجدول رقم (3.1)
36	مراحل ديناميكية التغيير ل كرينر	الجدول رقم (4.1)
53	يوضح مداخل خفض مقاومة التغيير	الجدول رقم (5.1)
93	تأثير الأدوات الرئيسية للأجور والمكافآت	الجدول رقم (1.2)
111	التحقيق الأجرى وجمع البيانات	الجدول رقم (2.2)
129	مقارنة بين مميزات كلا من الكفاءات والقدرات	الجدول رقم (1.3)
148	استمارة تقييم المشرفين	الجدول رقم (2.3)
149	قائمة مراجعة سلوكيات مندوب مبيعات.	الجدول رقم (3.3)
161	جهود التوظيف لمؤسسة سونا طراك لسنة 2010 إلى 2014	الجدول رقم (1.4)
162	العمال الدائمون بمؤسسة سونا طراك خلال الفترة ما بين 2010-2014	الجدول رقم (2.4)
171	مقارنة بين دور المسيرين قبل وبعد تطبيق النظام الجديد	الجدول رقم (3.4)
179	مصفوفة المساهمة لدور من الأدوار العشرة	الجدول رقم (4.4)
189	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (5.4)
191	عدد ونسبة الاسترجاع للاستبيانات الموزعة	الجدول رقم (6.4)
191	قيم ومستوى الإجابات على عبارات الاستبيان	الجدول رقم (7.4)
192	المتوسط المرجح لمستوى الإجابات على عبارات الاستبيان	الجدول رقم (8.4)
192	توزع أفراد العينة حسب الناحية التي ينتمون إليها	الجدول رقم (9.4)
193	توزع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (10.4)
194	توزع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	الجدول رقم (11.4)
195	توزع أفراد العينة حسب الصنف المهني	الجدول رقم (12.4)
196	توزع أفراد العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم (13.4)
197	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقومات التنظيمية	الجدول رقم (14.4)
198	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقومات التنظيمية	الجدول رقم (15.4)
200	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقومات الإنسانية	الجدول رقم (16.4)
201	اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقومات الإنسانية	الجدول رقم (17.4)

204	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية	الجدول رقم (18.4)
205	اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية	الجدول رقم (19.4)
208	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية	الجدول رقم (20.4)
210	اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية	الجدول رقم (21.4)
211	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد نتائج التحسين في السياسة الأجرية	الجدول رقم (22.4)
212	اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد نتائج التحسين في السياسة الأجرية	الجدول رقم (23.4)
215	مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة (محاور وأبعاد) وفق معامل بيرسون	الجدول رقم (24.4)
217	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محاور وأبعاد الدراسة	الجدول رقم (25.4)
221	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية	الجدول رقم (26.4)
222	جدول تحليل لتباين لنموذج الانحدار لمحوري السياسة الأجرية والتغيير التنظيمي	الجدول رقم (27.4)
223	اختبار درين واتسن للحكم على الارتباط الذاتي للبواقي لمحوري السياسة الأجرية والتغيير التنظيمي	الجدول رقم (28.4)
224	القيم الدنيا، المتوسطة والقصى للبواقي المتعلقة بمحور السياسة الأجرية	الجدول رقم (29.4)
225	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المقومات التنظيمية والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية	الجدول رقم (30.4)
226	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المقومات الإنسانية والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية	الجدول رقم (31.4)
228	جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار لبعدي التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية والمقومات الإنسانية	الجدول رقم (32.4)
229	اختبار دراين واتسن لمعرفة الارتباط الذاتي للبواقي لبعدي التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية والمقومات الإنسانية	الجدول رقم (33.4)
229	القيم الدنيا، المتوسطة والقصى للبواقي المتعلقة ببعدي التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية	الجدول رقم (34.4)
232	نتائج اختبار Lambda de Wilks للمتغيرات المستقلة	الجدول رقم (35.4)
233	اختبار التباين المتعدد في اتجاهين لمحور التغيير التنظيمي	الجدول رقم (36.4)
234	اختبار التباين المتعدد في اتجاهين لمحور السياسة الأجرية	الجدول رقم (37.4)

## فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان باللغة العربية	الملحق رقم 1
الاستبيان باللغة الفرنسية	الملحق رقم 2
الهيكل التنظيمي الكلي لمؤسسة سونا طراك	الملحق رقم 3
شبكة الأجور لمؤسسة سونا طراك	الملحق رقم 4
لائحة المناصب لمؤسسة سونا طراك	الملحق رقم 5
بطاقة الطريق السنوية	الملحق رقم 6
بطاقة تقييم الترفيعات الفردية	الملحق رقم 7
دليل إجراء المقابلات الفردية	الملحق رقم 8
قائمة الأسانذة المحكمين	الملحق رقم 9

# ملخص الدراسة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التغيير التنظيمي الذي تتبناه المؤسسات من أجل زيادة فعالية سياساتها وأنظمتها الأجرية، وذلك بهدف الإبقاء والحفاظ على مواردها البشرية المتاحة خاصة الكفاءة منها، والتي تتميز بالندرة النسبية في سوق العمل، هذا الأخير الذي أصبح يتسم بصفة العالمية ولا يؤمن بالنطاق الجغرافي.

ما لا يدع مجالاً للشك أن المؤسسات في سباق تنافسي دائم في محيطها الخارجي مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس مجالها، مما يجعلها في يقظة دائمة ومستمرة لتحسين وتفعيل سياساتها وأنظمتها الأجرية، لكي لا تلجأ مضطرة إلى إحلال كفاءاتها الفردية المغادرة.

لذلك ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة الميدانية التقييمية بمؤسسة سوناطراك، قسم الإنتاج، بالمدينتين الجهوتين حاسي مسعود وحاسي الرمل، بغرض معرفة آراء واتجاهات إطاراتها حول التغيير التنظيمي الذي تبنته المؤسسة في السنوات الأخيرة، وبخاصة التغيير الذي مسّ سياسات واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية، وما مدى مقاومة العاملين له.

قمنا بإعداد استبيان خاص للحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت بمجموعة من الأساليب الإحصائية، بالاستعانة ببرنامج المجموعات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20.

خلصت نتائج الدراسة أن مؤسسة سوناطراك تفنقر لجهود الاستعداد التنظيمي لتبني التغيير، ما جعل عمليات التغيير التنظيمي تأخذ طابعا شكليا أكثر منه طابعا استراتيجيا ممنهجا، الشيء الذي أدى إلى زيادة مقاومة العاملين لتلك العمليات التغييرية.

**الكلمات المفتاح:** التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، السياسة الأجرية، نظام الأجور، الكفاءات الفردية.

## **Résumé:**

Cette étude vise à élucider et mettre en évidence le rôle du changement organisationnel adopté par les entreprises en vue d'accroître l'efficacité des politiques et systèmes salariaux, afin de conserver et de maintenir les ressources humaines disponibles particulièrement les plus compétentes, celles, qui se caractérisent par une relative rareté dans le marché du travail.

Sans aucun doute, les entreprises sont dans une course compétitive en permanence dans l'environnement extérieur avec d'autres entreprises faisant la même activité, ce qui lui impose une vigilance permanente et continue afin de mettre à jour leurs politiques et systèmes salariaux, de peur qu'elle ne se trouvent contraintes de recourir, par obligation au remplacement des compétences individuelles partantes.

Pour cela nous avons décidé de mener cette étude évaluatrice au sein de la Sonatrach, division production, directions régionales Hassi Messaoud et Hassi R'Mel, dans le but de dévoiler les opinions et les tendances de leurs cadres à propos du changement organisationnel que l'entreprise a adopté au cours des dernières années, en particulier le changement qui a touché les politiques et les stratégies de la gestion des ressources humaines, et connaître l'ampleur de leur résistance au changement.

Nous avons élaboré un sondage destiné à notre échantillon. Le traitement des données collectées a été effectué à travers plusieurs méthodes statistiques, utilisant le programme SPSS V20.

Les résultats de l'étude ont montré que l'entreprise Sonatrach n'a pas suffisamment fourni les efforts d'organisation nécessaires pour le changement attendu, ce qui fait que les processus de changement organisationnel prennent un caractère formel, plutôt que stratégique, ce qui a sapé la résistance des travailleurs à ce changement.

**Mots clés:** changement organisationnel, résistance au changement, politique salariale, système salarial, compétences individuelles.

# المقدمة



## أولاً. إشكالية الدراسة:

تزايد في العشريّتين الأخيرتين من القرن الماضي الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشريّة، بسبب الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تكتسيه هذه الوظيفة بالمؤسّسات المعاصرة، حيث أصبح المورد البشري يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكّن تلك المؤسّسات من الحفاظ على بقاءها، ومحددًا أساسيا لفرصها في النّجاح والنّمو وبلوغ أهدافها الإستراتيجية، وجعلها قادرة على خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ويضمن لها التّفوق على مثيلاتها من المؤسّسات الأخرى. وترجع أهمية البعد الإستراتيجي الجديد الذي يميّز به المورد البشري إلى الفلسفة الجديدة والعصرية في إدارة الموارد البشريّة والتي تعتبر العنصر البشري عقلا مدبّرا مفكّرا، لا فردا منفذًا لمهام محددة وتقليدية.

إن التّحوّلات الحاصلة في المحيط الاقتصادي اليوم، حثّمت على المؤسّسات أن تخلق من ذلك العنصر البشري كفاءات فردية مبدعة وذات أداء متميز، هذا الموضوع الذي توضع قلب النقاشات الحاليّة في إدارة وتنمية الموارد البشريّة وجعل من الكفاءات الفردية كأحد المقاربات الإستراتيجية في تحقيق النّمو والتميّز في المؤسّسات المعاصرة.

تزايد الطّلب العالمي على الكفاءات الفردية ذات الجودة العالية، وذلك اعتمادا على سوق العمالة التي تميّزت بالانفتاح، مما سهّل على المؤسّسات سهولة اختراقها لذلك أصبح من الضّروري على المؤسّسات تغيير نظم إدارة مواردها البشريّة، كنظم الأجور والرواتب والمكافآت والأداء، ذلك التّغيير الذي أصبح تحديًا يواجه كل المؤسّسات بشتى أنواعها وأشكالها.

إنّ الشّيء الثابت في المحيط الاقتصادي اليوم هو التّغيير، فلا ضمانة في التّفوق والبقاء والنّمو إلا بالاعتماد على إدارة التّغيير، بوصفها الرّؤية الواعيّة والخيار الرّشيد في مواجهة بيئة التّغيير وما تأتي به من تطوّرات سريعة ومتنوّعة لا يمكن التنبؤ بها.

يعتبر التّغيير كل الأشياء الجديدة التي تأتي مع الرّوى الخلاق، والابتكارات غير المسبوقة، والإدخال المستمر للمفاهيم، الأشكال التّنظيمية، والمعارف والتكنولوجيات الجديدة، لكن على المؤسّسات أن تنتهج الأسلوب العلمي والتوجّه المنهجي لإدارة التّغيير بطريقة عمليّة وواقعية قابلة للتّنفيذ، حيث تكمن عناصر القوة الرئيسة لها عند القيام بعملية التّغيير في الإستراتيجية وعمليات التّشغيل والنّقافة السّائدة فيها ونظم الأجور والمكافآت والحوافز ونظم تقييم الأداء وإدارته، بحيث تتناغم وتتناسق كل هذه العناصر معا وباستمرار.

لكن المطلوب دوماً من المؤسسات أخذ فترة زمنية لإعادة التفكير في السياسات والمنظومات التي تحقق لها أهدافها واستراتيجياتها وفي التخطيط لانتهاج مسار جديد وتوجه حديث أو صياغة أسلوب جديد، ليدفعها إلى الأمام بكفاءة وفعالية.

سوناطراك، من المؤسسات الجزائرية التي أرادت أن تتبّع مسار التغيير، حيث تعدّ من المؤسسات الوطنية الرائدة العاملة في قطاع المحروقات، لذلك فهي ذات أهمية كبيرة في معادلة الاقتصاد الوطني، نظراً لاعتماده الشبه الكلي على هذا القطاع.

يوظف مجمع سوناطراك<sup>1</sup> ما يزيد عن مئة وخمسون ألف عامل في شتى الأنشطة، التخصصات والميادين، يتوزعون في شتى مناطق البلد، على شكل أنشطة وأقسام ومديريات جهوية وحقول ومركبات صناعية، لذلك فهي تعدّ من المؤسسات الضخمة وذات السمعة على المستوى العالمي.

والغريب في الأمر، أنه لا يوجد حالياً نظام لتقييم الأداء والكفاءات الفردية واضح المعالم معتمداً بالمؤسسة، وبداً جلياً قصور نظام الأجور ساري المفعول، إذ لا يربط الزيادات في الأجور بنظام فعال لتقييم الأداء الفردي أو الجماعي، مما أدى إلى ضرورة تفكير الإدارة العليا في نظام أُجري جديد، مما يحتم اتباع إستراتيجية فعالة لإنجاح عملية التغيير هذه، التي ينبغي من خلالها الانتقال الناجح من النظام القديم إلى النظام الجديد للأجور.

إنّ الفلسفة الجديدة القائمة على الانتقال من مقارنة الوظيفة أو المنصب، إلى مقارنة الدور، يجب على مؤسسة سوناطراك أن تعد لها بشكل جيّد محكم وتنفيذ ومتابعة أحكم، وذلك لمواكبة هذا التغيير في سياسات تسيير مواردها البشرية، لكي لا تجني عواقب الخطأ في إدارة التغيير أو تهميش مراحل ومبادئه الأساسية.

يتضح أن مؤسسة سوناطراك منذ التفكير في المشروع سنة 2004 لم يطبق بعد بشكل نهائي، وما زال يراوح مكانه في مراحل الأولى؛ ممّا يطرح تساؤلات عدّة حول الموضوع، ويجعل منه أرضية خصبة للبحث والنقاش وطرح عدّة تساؤلات، نحاول أن نجيب عليها من خلال هذه الدراسة.

وبناءً على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكاليّتنا الرئيسية في السؤال الرئيسي التالي:

<sup>1</sup> يشمل مجمع سوناطراك، مؤسسة سوناطراك وكل الفروع التابعة لها.

إلى أي مدى ساهم تبني التغيير التنظيمي في تحسين فعالية النظام والسياسة الأجرية، وفي تحقيق التسيير الأمثل للموارد البشرية المتاحة في مؤسسة سوناطراك خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2004 و2015؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية الرئيسية، يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يبدي إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك اتجاهًا إيجابيًا حول جهود الاستعداد التنظيمي والإنساني التي تبذل من طرف مؤسستهم لمواكبة التغيرات والرهانات المستقبلية في محيطها الخارجي، وحول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية خلال فترة الدراسة الممتدة من سنة 2004 إلى سنة 2015؟

2. هل يبدي إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك اتجاهًا إيجابيًا حول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية، وبالتحسينات التي طرأت عليها خلال فترة الدراسة الممتدة من سنة 2004 إلى سنة 2015؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي المتمثل في مقوماته التنظيمية والإنسانية، والسياسة الأجرية المطبقة في مؤسسة سوناطراك خلال فترة الدراسة الممتدة من سنة 2004 إلى سنة 2015؟

4. هل تؤثر الخصائص الديموغرافية المتمثلة في الناحية والصنف المهني لأفراد العينة (إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود)، في إجاباتهم على محوري التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية، خلال فترة الدراسة الممتدة من سنة 2004 إلى سنة 2015؟

ثانياً. فرضيات الدراسة: من خلال حدود إشكالتنا المطروحة، اتضحت لنا فرضيات بحثنا، التي يمكن صياغتها كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى  $H_1$ : يبدي إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك اتجاهًا سلبيًا حول جهود الاستعداد التنظيمي والإنساني التي تبذل من طرف مؤسستهم لمواكبة التغيرات والرهانات المستقبلية في محيطها الخارجي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية  $H_2$ : يبدي إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك اتجاهًا سلبيًا حول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية.

**الفرضية الفرعية الأولى H<sub>2.1</sub>:** يبدي إطارات المديرتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك اتجاهًا سلبيًا حول السياسة الأجرية المطبقة حاليًا.

**الفرضية الفرعية الثانية H<sub>2.2</sub>:** يبدي إطارات المديرتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك اتجاهًا سلبيًا حول التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

**الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>2.3</sub>:** يبدي إطارات المديرتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك اتجاهًا سلبيًا حول نتائج التحسين في السياسة الأجرية.

**3. الفرضية الرئيسية الثالثة H<sub>3</sub>:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية في مؤسسة سوناطراك.

**الفرضية الفرعية الأولى H<sub>3.1</sub>:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المقومات التنظيمية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سوناطراك.

**الفرضية الفرعية الثانية H<sub>3.2</sub>:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المقومات الإنسانية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سوناطراك.

**4. الفرضية الرئيسية الرابعة H<sub>4</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، تبعًا للخصائص الديموغرافية (الناحية والصنف المهني) عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

**ثالثًا. أهداف الدراسة:** إن الهدف الأساسي من هذه الأطروحة هو دراسة أثر التغيير التنظيمي على سياسات الموارد البشرية عموماً وعلى السياسة الأجرية خصوصاً، واخترنا نظام الأجور بمؤسسة سوناطراك كنموذج لذلك، وعموماً تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على المقاربات النظرية التي اهتمت بالتغيير التنظيمي وإدارته.

- التعرف لنماذج واستراتيجيات التغيير التنظيمي الهادف إلى تحسين سياسات الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.

- تناول مجموعة من المداخل والمفاهيم حول السياسات والأنظمة الأجرية وطرق تسييرها وتحسينها.

- توضيح دور نظم الأجور المفضية إلى تهمين وتحسين كفاءات العاملين عن طريق إدارة التغيير الفعالة.

- التعرف لواقع إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك لأجل خلق هيكله أجرية فعالة تحد من إحلال الكفاءات المتاحة التي تتميز بالندرة النسبية في سوق العمل.

رابعاً. المنهج المستخدم في الدراسة: لتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي رآه مناسباً للقسمين النظري والتطبيقي، الذي يعتمد أساساً على الاستنتاج والتحليل والاستنباط.

حيث أبرز الباحث في القسم النظري المقاربات التي تعرضت لدراسة السياسات الأجرية، كذلك التغيير التنظيمي وسياسات انتهاجه ودوره في تحسين وتحسين استراتيجيات وسياسات إدارة وتسيير الموارد البشرية.

كما تطرق الباحث من خلال دراسة الحالة في القسم التطبيقي للسياسات والأنظمة المعتمدة في إدارة الموارد البشرية ومسيرة التغيير بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، من خلال دراسة تقييمية لأثر ذلك التغيير في نظام الأجور بالمؤسسة، مستخدماً في ذلك مختلف التقنيات والوسائل والأدوات المتاحة في هذا النوع من البحوث.

خامساً. حدود الدراسة: لحدود الدراسة أهمية بالغة في تحديد الأطر المكانية والزمانية للبحث، فهي تحدد بدقة فترة الدراسة، مكانها الجغرافي والموضوعي، وتتمثل حدود دراستنا في الآتي:

1. الحدود الجغرافية والمكانية: شملت الدراسة الميدانية قسم الإنتاج لمؤسسة سوناطراك ( Sonatrach, Division de Production)، الذي يضم عشر مديريات جهوية، لكن اخترنا لدراستنا، المديرتين الأكبر من حيث عدد العاملين والأهم استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، وهما المديرية الجهوية لحاسي مسعود المختصة بإنتاج البترول، والمديرية الجهوية لحاسي الرمل المختصة في إنتاج الغاز الطبيعي والمكثف.
2. الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية للدراسة بين سنتي 2004 و 2015، كما تم إجراء التريص الميداني بمؤسسة سوناطراك (توزيع استبيان الدراسة) خلال الثلاثي الثالث من سنة 2015.

سادساً. الدراسات السابقة: من خلال المسح المكتبي تمكنا من الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات بحثنا، حيث سننتظر باقتضاب إلى ما تطرقت هذه الدراسات وإلى ما توصلت، بماذا أوصت وماذا أغفلت.

**1. La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication.** Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, spécialité Gestion et management, Nadège GUNIA, Université des Sciences Sociales, Toulouse I, France, 2002.

تناول الباحث في هذه الدراسة التغيير التنظيمي كظاهرة معقدة، تؤثر وتتأثر بالعديد من المتغيرات داخل المؤسسة، كالوسائل الحديثة للإعلام والاتصال والأوجه الاجتماعية المساعدة في تسيير وإدارة الموارد البشرية؛ حيث حاول دراسة العلاقة القائمة بين عمليات التغيير التنظيمي ووظيفة الموارد البشرية، ومدى التناسق والتجانس بين المتغيرين، منطوقاً إلى المقاربات الامبريقية والنماذج الكلاسيكية والحديثة التي درست ظاهرة التحول والتطور التنظيميين، ذلك كله في ظل التحولات والتغيرات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث ركز بصفة خاصة على الوسائل الحديثة المستعملة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تعيش تغييراً دائماً وعميقاً، نتاج عدة عوامل أهمها NTIC التي أدت إلى تغيير في الأدوار، المهن، الهياكل (وظيفة الموارد البشرية)، مما يدعو تلك المؤسسات التحلي بالمرونة المهنية والتنظيمية من خلال تكريس العمل الجماعي، وتنمية الكفاءات.

أغفلت الدراسة اقتراح استنتاجات تطبيقية وعملية تساعد المؤسسات في فهم الموضوع وأبعاده ومتغيراته، حيث ركز الباحث على المقاربات الامبريقية، وقام بطرح نتائج نظرية لا يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بشكل جيد.

2. أنظمة الأجور وأثرها في أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية "دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سورية، من إعداد الباحث: سومر أديب ناصر، 2004/2003.

تطرق الباحث لبرامج الإصلاح الإداري (التغيير) والتي تتضمن بالأخص تحسين الأجور، باعتبارها أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي للعنصر البشري ومنه نجاح المؤسسة ككل، مما يتطلب في رأيه دراسة عميقة لسياسات الأجور الحالية بالقطاع العام بسورية، انطلاقاً من دراسة علمية لتقييم الوظائف العامة من أجل النهوض بهذا القطاع وتطويره.

قدم الباحث تصوراً لمفهوم الأجور ببعديها الاقتصادي والاجتماعي وعلاقتها بأداء الأفراد العاملين بقطاع الغزل والنسيج بسورية، وذلك بدراسة أثر الأجور في إنتاجية الأفراد العاملين.

توصل الباحث إلى أن المستويات الحالية للأجور بقطاع النسيج بسورية غير قادرة على تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم، كما توصل إلى أن تقييم أداء العاملين في القطاع العام يعتمد بشكل أساسي على

صفات معينة موجودة في الفرد أكثر من اعتماده على ناتج أداء الأفراد، لاحظ أيضا من خلال نتائج دراسته، أن التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات غير النقدية.

### 3. Le changement organisationnel : quel accompagnement par la formation ? Master 2, spécialité : ingénierie et conseil en formation, Pascal SARTOR, université de Rouen, 2006.

تطرقت الدراسة إلى العلاقة القائمة بين سياسة التدريب والتغيير التنظيمي بالمؤسسات، كما تعرض لأنواع التدريب المناسبة من أجل أمثلية عمليات التغيير التنظيمي المتبنى من طرف المؤسسات؛ كما أوضحت الدراسة أهمية مرافقة عمليات التغيير التنظيمي بالتدريب والتكوين، كأحد الشروط لنجاحه، وبخاصة إيمان المكلفين بعملية التغيير بأهميتها في تحسين الخدمة العمومية.

تناول الباحث بالدراسة أحد بلديات مدينة روان الفرنسية (Collectivité Locale)، حيث من خلال مقابلاته الميدانية مع مسؤولي هذا المرفق العمومي توصل إلى أن تلك الإدارة تعاني من وضعيات حرجة تحتم عليها إعادة النظر في العديد من سياساتها في تسيير مواردها البشرية، وبالأخص هيكلها التنظيمي من حيث شكل التنظيم، نظام المنح والعلاوات، توصيف الوظائف والمناصب وتقييم الأداء السنوي للعاملين.

أوصى الباحث بضرورة القيام بتكوين في الإدارة وتسيير المشاريع للمنتخبين من جهة وإطارات المرفق من جهة أخرى، كما أوصى بضرورة تكوين الفاعلين في المشروع التغييرية الخاص بتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، وضرورة فهمهم العميق للتغيير، والتخلص من العادات المهنية التي يمكن أن تكون عامل مقاومة لعملية التغيير.

أغفلت الدراسة دور التحفيز المادي في الإنقاص من مقاومة التغيير، وتأثيره في تقبل العاملين للتغيير وضمان المشاركة الفعلية للمكلفين بتلك العمليات.

### 4. Un système de mangement de la performance, reposant sur le seul levier de la rémunération peut-il, à lui seul porter tout un projet d'entreprise ? Master professionnelle, spécialité : management, ABERHOUCHE Hachemi et autres, MDI Business School, Alger et ADHEC Business School, Lille-Nice, 2008.

تناول الباحث بالدراسة التغيرات العميقة التي تشهدها مؤسسة سوناطراك من أجل نشر واعتماد إستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للأهداف والنشاطات والنتائج في كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة، وذلك عن طريق السعي إلى تبني نظام جديد للأجور. هذا الحراك التغييرى يعد ضرورة ملحة ترضى توقعات العاملين وتزيد من تنافسية المؤسسة.

كما يعد هذا النظام الجديد الدعامية الأساسية لنظام إدارة الأداء باعتباره بعدا استراتيجيا مهما في تنمية الموارد البشرية، والتحقق من قدرته على تفعيل العمليات التغييرية العميقة، لكونه الرافعة الأساسية للأجور.

أوصت الدراسة بالاهتمام بتحسين قيم المؤسسة وثقافتها لتتماشى والمبادئ الجديدة التي تقترحها العمليات التغييرية، كما اقترح الباحث إعادة النظر في طريقة التنظيم المنتهجة، وتعديل بنية الهيكل التنظيمي الحالي لمحدوديته واعتماده على مفهوم المنصب فقط؛ وإعادة النظر في الأساليب التسييرية المعتمدة على قوة السلطة.

## **5. Corrélation entre la stratégie d'entreprise et la politique de rémunération, cas : SNTF d'Oran. Thèse de doctorat, spécialité : management des ressources humaines, TOUAMI Samir, université Telemcen, 2012/2013.**

تطرقت الدراسة إلى إبراز أهمية السياسة الأجرية كأحد ركائز بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بوصفها الرهان المهم الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة تلك إستراتيجية، حيث عالجت الدراسة الإشكالية التالية: ما هي العلاقة أو الارتباط الموجود بين إستراتيجية المؤسسة وسياستها الأجرية؟

كما تناول الباحث سبل إقحام عامل الأجور عند صياغة إستراتيجية المؤسسة، باعتبارها رافعة فعالة في نجاحها، لأن الخيارات الإستراتيجية تؤثر تأثيرا مباشرا في اختيار النظام الأجرى المتبع؛ فمن الضروري حسب رأى الباحث الموازنة بين التأثير والتأثر الموجود بين الإستراتيجية والأجور مستعملا مصطلح الإستراتيجية الأجرية.

توصلت الدراسة إلى أن اتخاذ وجهة إستراتيجية في سياسة الأجور يضمن نجاعة نظام الأجور، الذي يجب أن يكون مزيجا متوازنا متكاملا بين إستراتيجية المؤسسة وثقافتها وأهدافها وأن يكون متناغما مع المحيط الداخلي والخارجي لها.



أوصت الدراسة بالاهتمام بتحديد وضبط السياسة الأجرية الملائمة لأنها المطلب الأساسي في تسيير الموارد البشرية وإدارة الأداء والمحدد لأمثليتهما، كما تعتبرها الميكانيزم المهم في قدرة المؤسسة على جذب والإبقاء على العاملين الأكفاء.

6. الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: المديرية الجهوية لمؤسسة سونا طراك بمنطقة حاسي مسعود، أطروحة دكتوراه في العلوم، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، من إعداد الباحث: رشيد مناصرية، جامعة ورقلة، 2013.

تطرقت الدراسة إلى أهمية الكفاءات البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسة سونا طراك، وإبراز التكامل والتلازم بين المدخلين ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، اعتمادا على سياسة التدريب لصيانة تلك الكفاءات. كما تناول الباحث رهانات تطبيق الجودة الشاملة وسبل الحصول عليها في ظل التنافس الذي يطغى على السوق العالمي، ومدى مساهمة الكفاءات البشرية في ذلك، لاعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير وحسن إدارة التغيير.

توصل الباحث إلى أنه هناك فهم جيد وصحيح لمفهوم الجودة لدى العاملين بالمديرية الجهوية لسونا طراك بحاسي مسعود، كما لمس اهتمامها بتدريب عاملها خاصة الجدد منهم مما يدل عن وعي الإدارة بأهمية تطبيق مفهوم الكفاءات. لاحظ أيضا نقصا في الاهتمام بعمليات البحث وتجميع وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، وذلك رغم الإدراك الجيد لأهمية التكنولوجيات الحديثة للاتصال.

أوصت الدراسة بضرورة الاقتناع بأهمية الجودة كخيار استراتيجي، وبضرورة الالتزام باستخدام نماذج الكفاءة للانتقال التدريجي من تسيير الموارد البشرية إلى تسيير الكفاءات، والاهتمام بالتكنولوجيات الحديثة للاتصال، كمدخل لصيانة تلك الكفاءات لكي تضطلع بدورها في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

7. تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونا طراك، المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في العلوم، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، من إعداد الباحث: عبد القادر رياض، جامعة الجزائر 3، 2014.

تطرقت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى وظائف تسيير وتنمية الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف وتطوير الكفاءات المحورية والمحافظة عليها، هذا كله لتحقيق الميزة التنافسية، كما تطرقت في جانبها التطبيقي إلى النظام الجديد للأجور المزمع تطبيقه من طرف المؤسسة موضوع الدراسة. حيث توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها بمؤسسة سونا طراك، إلى أن المجهودات المبذولة

من طرفها (عمليات التغيير) في مجال تنمية الموارد البشرية لمواكبة التطورات الحاصلة في محيطها غير كافية، خاصة أمام قوة الجذب التي يمارسها المنافسون على مواردها البشرية، وذلك نتيجة لضعف المشاركة الفعلية والايجابية للمسيرين الميدانيين، الشيء الذي أثار سلبا على ترجمة سياسات وبرامج تنمية وتسيير الموارد البشرية.

أغفلت الدراسة التركيز على سياسة الأجور بكونها من السياسات المحورية في تسيير وتنمية الموارد البشرية، باعتبار الأجر هو العامل الأهم والأوحد في مغادرة الموارد البشرية الكفؤة من المؤسسة موضوع الدراسة.

**سابعاً. هيكل الدراسة:** قسم الطالب دراسته إلى أربعة فصول، تعرضنا في الفصل الأول من الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي، حيث تناولنا العديد من المقاربات الكلاسيكية والحديثة التي حاولت التعرض للتطور والتحول التنظيمي الناتج عن التحولات والتغيرات العميقة والسريعة التي مست بيئة المؤسسة، كم حاولنا إعطاء مفهوم واضح للتغيير التنظيمي، مستنتجا من التعريفات العديدة التي قدمناها؛ ثم تناولنا بالدراسة مقاومة التغيير من طرف العاملين بالمؤسسة؛ كما تعرضنا إلى بعض المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التغيير التنظيمي التي تعد الأكثر شيوعا واستعمالا وفعالية في إحداث التغيير، كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والقياس المقارن.

تناولنا في الفصل الثاني سياسات وأنظمة الأجور، حيث حاولنا فض اللبس الذي يشوب مفهوم الأجر من خلال مدخل مفاهيمي حول الأجور وسياساتها، تعرضنا فيه إلى المصطلحات والمفاهيم القريبة من مصطلح الأجر والمقاربات والنظريات التي تعرضت له، كما تطرقنا أيضا من خلال هذا الفصل إلى أنظمة الأجور، مفهومها، الأسس النظرية لها،

تعرضنا في الفصل الثالث إلى الأداء والكفاءة الفرديان كمحددات أساسية للأجور، باعتبارهما الغاية المرجوة من أي تغيير أو تحول تنظيمي يمكن أن يمس وظائف إدارة الموارد البشرية، وبخاصة تسيير أجور العاملين، لأن الأجور في كثير من الأحيان هي السبب إما في الحفاظ على الكفاءات الفردية المتاحة والرفع من أدائها، أو فقدانها ومن تم اضطرار المؤسسات إلى إحلالها وتحمل أعباءه وتكاليفه؛

تناول الفصل الرابع والمتمثل في الجانب التطبيقي من الدراسة واقع التغيير التنظيمي وأثره في السياسة الأجرية بمؤسسة سونا طراك، كما قمنا بعرض مفصل للنظامين القديم والجديد للأجور، ومعرفة الأسباب التي دعت إلى تبني هذا النظام الجديد.

وبغية الوصول إلى نتائج تطبيقية عملية حول موضوع دراستنا قمنا بتصميم استبيان صمم خصيصا لمعرفة وصبر آراء الإطار المتخصصة في تسيير الموارد البشرية والإطارات السامية العاملة بقسم الإنتاج بالمؤسسة حول متغيرات الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للتغيير

التنظيمي

## تمهيد:

يتميز المحيط الاقتصادي بالتغير المستمر والمضطرد، مما يفرض على المؤسسات التكيف السريع والدائم، ويحتّم عليها تبني عمليات التغيير التنظيمي، الذي يعد ضرورة لإحداث التحسين والتطوير، في الاستراتيجيات والسياسات، الأداء الفردي والمؤسسي، الهياكل التنظيمية، طرق العمل والاتصال، خطط التنمية والتكنولوجيات المستعملة، المفاهيم والقيم والسلوكيات والمعتقدات.

يعد التغيير التنظيمي من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار عبر الزمن، دون التوقف عند حد معين، مما يجعل إخضاعه للبحث العلمي شيئاً ضرورياً للمؤسسات بمختلف أنواعها، ويساعدها ذلك في التحكم في مداه وزمن حدوثه في الوقت والمكان المناسبين.

سنناقش في هذا الفصل مفهوم التغيير التنظيمي والمقاربات التي تعرضت إليه، كظاهرة وكمنهج علمي تطبيقي له أسسه ومبادئه، وسنتعرض كذلك لأوجه السلوكية للتغيير التنظيمي حيث سنركز على مقاومة الأفراد للتغيير، كذلك الأسس والمراحل الواجب مراعاتها في عملية التغيير مع استعراض لبعض نماذج التغيير، وأهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التغيير التنظيمي، حيث قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التغيير التنظيمي، مفاهيم ومقاربات

المبحث الثاني: أهداف، تقسيمات ونماذج التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: مداخل إدارية حديثة لتحقيق التغيير التنظيمي

## المبحث الأول: التغيير التنظيمي مفاهيم ومقاربات

يعتبر مصطلح التغيير التنظيمي (le Changement Organisationnel) من المصطلحات التي تعددت استعمالاتها في عدة تخصصات وعلوم، كعلم الاجتماع، علم النفس العمل والتنظيم وعلوم التسيير والإدارة، لكن سنحاول تناول هذا المصطلح من منظور تخصصنا (علوم التسيير) وذلك بما يخدم توجهات بحثنا.

## المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

إن تحديد مفهوم دقيق للتغيير التنظيمي ينطوي على صعوبة كبيرة، وذلك لعدم وجود اتفاق جازم بين الدارسين والتطبيقيين له، بحيث تباينت مفاهيمه بالأدبيات الإدارية، إذ ليس هناك تعريفاً شاملاً وجامعاً له.

**أولاً. تعريف التغيير التنظيمي:** سنذكر في بحثنا بعضاً من تعاريف التغيير التنظيمي لا على سبيل الحصر ولكن تبعاً للمقاربات المختلفة التي تناولها المنظرون في مجال الإدارة والتسيير خاصة. فيمكن أن نعبر عن التغيير التنظيمي اصطلاحاً، بأنه ذلك التغيير الذي يحدث داخل المؤسسة، بغض النظر عن مسبباته ونتائجه.

يعرّف Y-F Livian (1998) التغيير التنظيمي بأنه "مجموعة من الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة بهدف مساعدتها على تحقيق هدف تغييري محدد من طرف مسيرها"<sup>1</sup>؛ نلاحظ من خلال التعريف أن Livian حصر التغيير التنظيمي في مجموعة من الإجراءات (Actions) فقط لتحقيق هدف تغييري محدد مسبقاً، مهملاً بذلك عدة اعتبارات أخرى كالبيئة الخارجية للمؤسسة، ووضعية منافسيها.

يعتبر Warren Bennis (2000) من بين المنظرين الذين اهتموا كثيراً بدراسة التغيير وأثره في أداء المؤسسات والأفراد، حيث أشار إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيات تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"<sup>2</sup>؛ فمن خلال تعريفه حاول أن يدمج بين مقومين للتغيير (مجالين)، المقومات الإنسانية المتعلقة بالأفراد التي تهدف لتغيير الثقافة، المعتقد والسلوك، والمقومات التنظيمية، المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيات المستعملة.

ويعرفه كذلك I. Foglirini-Carneiro (1992) بأنه "ذلك التحول داخل المنظمة الذي يكون من خلال التشخيص، أخذاً بعين الاعتبار الفرص الجديدة والتهديدات للبيئة الخارجية وكذلك نقاط

<sup>1</sup> Y-F Livian, Organisation, théories et pratiques, Paris, Dunod, 1998, p322.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص26.

الضعف ونقاط القوة للتنظيم الحالي للتصدي لها، واختيار التغييرات الضرورية، بحيث ينظر لكل هذا كمقاربة إستراتيجية<sup>3</sup>.

ويضيف الكاتب أيضا في سياق حديثه عن التغيير التنظيمي، بأنه يأخذ بعين الاعتبار تطبيق تلك المقاربة الإستراتيجية بأرض الواقع، مع مراعاة كفاءات العاملين بالمؤسسة، قيمهم وإرادتهم في تحقيق التوجهات الجديدة لمؤسستهم؛ نلاحظ أن I. Foglirini-Carneiro أعطى بعدا استراتيجيا للتغيير التنظيمي، وذلك لأنه ينبع من إرادة المسيرين والمديرين وتطلعهم لتبني التغيير، كما ركز على عملية التشخيص الدقيق لبيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية قبل عملية التغيير.

يعطي الكاتبان (1998) J-L. Emery و E. Albert بعدا آخرًا للتغيير التنظيمي بوصفه "تعلم المنظمة سلوكا جديدا"<sup>4</sup>؛ حيث حصر مفهوم التغيير التنظيمي في عملية التعلم، مع إهمال العديد من الأبعاد كالبعد الاستراتيجي للتغيير، عملية التشخيص البيئي والمنافسة.

من خلال دراسة امبريقية، قام بها (2006) P. Sartor، الذي حاول إعطاء مفهوما للتغيير التنظيمي بأنه "تحسين وتطوير مرجو، مؤطر وموجه بقيادة الإدارة، ولا يمكن تحقيقه وتطبيقه فعليا إلا عن طريق التعليم وتكوين الأشخاص المعنيين بكيفية قيامهم بأعمالهم والتعاون فيما بينهم"<sup>5</sup>؛ حيث حاول الكاتب الربط بين التغيير والتكوين، هذا الأخير الذي يعد في نظره الأساس لعملية التغيير.

من منظور آخر يعرف ع. السلمي (1999) التغيير التنظيمي على أنه "تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"<sup>6</sup>؛ ففي نظره أن الهدف الأساسي للتغيير هو تحقيق سبق، أي التميز على المنافسين، وذلك بخلق طرق جديدة للنشاط، وأوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة، تحقق من خلالها المؤسسة التقدم على منافسيها.

تعرض ع. عياض (2004) في مداخلة له إلى تعريف التغيير التنظيمي وذهب إلى القول بأنه "عبارة عن تحول المؤسسة من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة

<sup>3</sup> I. Foglirini-Carneiro, Organisation et gestion des entreprises, Paris, Dunod, 1992, p368.

<sup>4</sup> Jean-Luc Emery, Eric Albert, Le Management est un psy, Paris, Editions d'Organisation, 1998, p84.

<sup>5</sup> Pascal Sartor, Le Changement organisationnel: quel accompagnement par la formation ? Mémoire de master spécialité ingénierie et conseil en formation, Université de Rouen, France, 2006, p27.

<sup>6</sup> عبد اللطيف مصيطفى وبن ساحة علي، دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول جودة الموارد البشرية، الأردن، ص 2.



الخارجية بطريقة أفضل، ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين<sup>7</sup>؛ ويتفق معه م. الصيرفي (2008) بقوله أن التغيير التنظيمي عبارة عن "توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة"<sup>8</sup>.

ففي نظرهما أنه هناك نقطة توازن مستهدفة على المؤسسة الوصول إليها، فالمؤسسة تسعى بعملية التغيير إلى القضاء على وضعية اللاتوازن التي يمكن أن يخلقها محيط المؤسسة، أو الأنماط السلوكية لعاملها (المجالين الإنساني والتنظيمي).

ويضيف الصيرفي<sup>9</sup> في هذا الإطار أيضا أن مظاهر التغيير المستمر في المؤسسة تعبر بوضوح عن استمرار الحياة فيها، والتفاعل مع البيئة المحيطة بها، ويمكن أن يلمس هذا التغيير من خلال تغيير أساليب الإنتاج، والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وعلاقة المسئول بالعاملين معه، وفي المفاهيم والقيم، وجماعات العمل، وطرق الاتصال، وأساليب الرقابة وغيرها؛ ويعبر في نظره التغيير التنظيمي، بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري، أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل، أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل.

حاولت بعض التعاريف التركيز على البيئة الخارجية للمؤسسة، ووصفها على أنها الحافز الذي يدفع المؤسسة لتبني عمليات التغيير التنظيمي، ففي هذا السياق يعرف (1995) Recordo التغيير التنظيمي بأنه "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية"<sup>10</sup>؛ ويعتبر أيضا ث. ع. إدريس (2002) التغيير التنظيمي عملية حتمية في المنظمات، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة داخليا وخارجيا، وهو ضرورة لإحداث التطوير في خطط وسياسات المنظمة وهياكلها التنظيمية وسلوكها التنظيمي.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> عادل عياض، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص2.

<sup>8</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>9</sup> نفس المرجع السابق، بتصرف، ص8.

<sup>10</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005، ص4.

<sup>11</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص361.

ويضيف أيضا بأن التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز<sup>12</sup>.

من منظور مختلف كليّة عن التعاريف التي أدرجناها سابقا، يقول (1992) A. Desreux أن التغيير التنظيمي "في شكله الحقيقي يكون في إطار منطق وقائي لتنمية أشكال تنظيمية جديدة استجابة للتحديات والطلبات المتوقعة، أو هو توليفة من المقاربات التكيّفية والمخططة للتغيير"<sup>13</sup>؛ فهو بذلك يحصر التغيير فقط في تلك العملية الوقائية المنطلقة من تحديد بعض التوقعات ومحاولة التكيف معها.

يعرف الكاتبان (2014) العامري والغالبي التغيير التنظيمي بأنه "تعديل أساسي وحيوي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها، والتغيير يمكن أن يشمل أي مفصل من مفاصل عمل المنظمة كإستراتيجية العمل وجدولته وأسس التقسيم التنظيمي ونطاق الإشراف والمكائن وتصميم المنظمة والأفراد أنفسهم"<sup>14</sup>؛ ففي نظرهم أن التغيير ما هو إلا عملية تعديل، إذ نرى بأن الكاتبان لم يعطيا التغيير التنظيمي بعده الإستراتيجي، كما أهملوا دور البيئة في تشخيص مجالات التغيير.

وفي دراسة أجرتها كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية سنة (1975) لمناقشة مشكلات التغيير كانت محصلة الدراسة هي: أن الرغبة في التغيير يجب ألا تكون مجرد تسلط على الفكر، بل ينبغي أن تكون من فلسفة النمو التي تغذي مقدره الإنسان وخياله لزيادة حيوية الأعمال؛ ولا ريب في انه يمكن أن تتحقق نتائج أكثر جدية لو كانت النظرة إلى التغيير كتحد وليس كتهديد، وهذا من شأنه المساعدة على إجراء التغيير لدى كل من يطلب إليهم التعاون في إجراءاته، سواء كانوا عاملين أو متعاملين معه مما يولد الشعور بالثقة والأمل بأن يكون للتغيير أكبر فائدة لمن يقوم به<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 362.

<sup>13</sup> الهادي بوقلقول ورضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algerie.

<sup>14</sup> صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2014، ص 422 .

<sup>15</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 89.

- مما سبق نستنتج أن التعاريف المدرجة سابقا، كلا منها ينظر للتغيير التنظيمي من منظور خاص، ومن زاوية مختلفة، لكن معظمها اتفق ضمنا أو تصريحيا على أن التغيير التنظيمي:
- عملية مخططة ومدروسة مسبقا لفترة زمنية طويلة عادة، وتنصب على الخطط والسياسات؛
  - عملية وقائية منطلقة من تحديد بعض التوقعات ومحاولة التكيف معها؛
  - عملية ذات بعد استراتيجي تهدف لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والتنظيم؛
  - عملية تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وكذلك نقاط الضعف ونقاط القوة داخليا؛
  - عملية هادفة أساسا للتميز على المنافسين، في مجالات الأفراد والتنظيم؛
  - عملية تسعى لتعليم وتكوين الأفراد العاملين والمؤسسة ككل.

**ثانيا. التغيير التنظيمي ومفاهيم أخرى:** تتداخل مفاهيم بعض المصطلحات الإدارية الأخرى والتغيير، حيث تستعمل في بعض الأحيان للدلالة عليه، أو الدلالة عن أحد عناصره أو جزئياته، كالتغيير، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير؛ سنحاول فيما يلي فك بعض الغموض وحصص بعض الفروقات بين التغيير ومصطلحات أخرى التي تعد قريبة منه في المفهوم النظري أو في التطبيق.

**أ. العلاقة بين التغيير والتغير:** تتميز عملية التغيير بأنها عملية مخططة ومعد لها مسبقا، أي هي وفق خطة، أو هي رد الفعل لتصرفات مبرمجة ومخططة لإحداث تغيير وتطوير معين، إذا هو نتيجة لخطط وسياسات مسبقة قد تؤدي إلى نتائج موجبة أو سالبة. أما التغير فهو نتيجة لأسباب ومثيرات وعوامل خارج سيطرة الفرد أو المؤسسة

يحدد ف. النجار (2007) الفروق بين التغير والتغيير في الجدول رقم (1.1)، الذي يوضح مصفوفة الفروق بين التغير والتغيير المخطط، ودور العلوم السلوكية في إحداث التغيير المخطط المبرمج، بحيث يتضح أن الفرق الجوهرية بين المصطلحين، في اعتبار التغير تلقائيا ومن الصعب التنبؤ به، واعتبار التغيير مخطط له ويمكن التنبؤ به.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> فريد النجار، التغيير والقيادة التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص

الجدول رقم (1.1): مصفوفة الفروق بين التغيير والتغيير المخطط

التغيير	التغيير
مخطط	تلقائي
يمكن التنبؤ به	صعب التنبؤ به
محدود الأسباب والأساليب	متعدد الأسباب
متنوع وله محصلة من الأدوات	ردود أفعال متنوعة
له جدول زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات	يؤدي إلى رد فعل

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 16.

**ب. العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي:** من المفاهيم الجد قريبة من مفهوم التغيير، مفهوم التطوير التنظيمي، الذي يستعمل ليدل في كثير من الأحيان عن التغيير، لكن رغم التقارب الشديد في المصطلحين إلا أنه هناك بعض الفروق التي ستوضح عند عرض بعض التعريفات التي تطرقت لمفهوم التطوير التنظيمي، لأنه يرتبط بمجموعة عريضة من الأنشطة، وبالتالي فإن هناك أكثر من تعريف واحد لوصف طبيعته وعناصره الأساسية.

يعرف ر.ح. الصرن (2002) التطوير التنظيمي عل أنه "عبارة عن شبكة معقدة من الأوضاع التي تحسن من قدرة أعضاء المنظمة على إدارة كيان منظماتهم عن طريق جعلهم أكثر ابتكارا وإبداعا في حل مشكلاتها ومساعدتها على التكيف والتلاؤم مع البيئة الخارجية"<sup>17</sup>؛ حيث استعمل الصرن التطوير التنظيمي للدلالة على تطوير بيئة العمل بالمؤسسة التي تشجع على الانفتاح والإبداع وتهيئ الفرد للنمو والابتكار، ففي نظره أن الإبداع والابتكار ما هما إلا نتائج لعملية التطوير.

ويشير م. اللوزي (2002) أن التطوير التنظيمي وفقا W. Warner Burke هو عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة، والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري آخر أفضل. ويضيف أن التغيير والتطوير يمكن الإشارة لهما معا على أنهما: عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. فالتطوير التنظيمي، هو عملية تغيير مخطط مقصود، والهدف هو العمل على إحداث التغيير الشامل للمنظمة ككل وليس لجزء منها، وعليه، فإن التطوير التنظيمي، هو عبارة عن

<sup>17</sup> رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 332.

جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها يتم إدارتها من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة، وباستخدام المعارف والعلوم السلوكية<sup>18</sup>.

نستنتج أن Burke اعتبر التغيير والتطوير كوجهين لعملة واحدة، لكن التغيير أشمل من التطوير بحيث يسعى ليس للفعالية التنظيمية فقط بل إلى فعالية جماعات العمل، وفعالية الأفراد، فالتغيير يهتم بالبيئة الخارجية للمؤسسة، البيئة التنظيمية وبيئة جماعة العمل.

يعتبر ث. ع. ادريس (2000) التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، وما شابه ذلك في التنظيم<sup>19</sup>.

ويرى (2012) J. L. Gibson وآخرون أن التطوير التنظيمي يؤكد تلك العملية التي من خلالها يصبح الأفراد في المنظمات مدركين لأنفسهم وللآخرين فمع التطور التنظيمي فان التركيز يكون على الأوضاع والأحوال النفسية للعاملين التي قد تعوق مقدرتهم على الاتصال والتفاعل مع غيرهم من أعضاء المنظمة والافتراض الأساسي هنا هو أن الفعالية التنظيمية يمكن أن تتزايد إذا ما تمكن الأفراد في المنظمة من التفاعل والاتصال والاشتراك في المناقشة المفتوحة للقضايا التي تتعرض لها المنظمة<sup>20</sup>.

ويتفق معه H. Ruch إذ يعتبر التطوير التنظيمي على أنه "عملية مخططة وتدار بطريقة منتظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة وذلك بهدف زيادة فعالية المنظمة في أسلوب حلّ المشكلات التي تتعرض لها، وفي إنجاز الأهداف التي تسعى إليها"<sup>21</sup>.

من الملاحظ أن التعاريف التي وردت ركزت أساساً على التطوير التنظيمي كعملية إدارية مخططة تسعى لفعالية التنظيم، مما يوحي بأن التطوير عنصراً لا يتجزأ من عملية التغيير؛ حيث أشار م. أ. الخضير (2003) في كتابه إدارة التغيير إلى مقولة تلخص تحليلنا السابق حول المصطلحين، حيث يقول "أن التغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو الابتكار"<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2002، ص 233-234.

<sup>19</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 406.

<sup>20</sup> James L. Gibson and al, **Organizations, behavior, structure, processes**, Mc Grow Hill, 14<sup>th</sup> edition, New York, 2012, 618 p.

<sup>21</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 407.

<sup>22</sup> محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 66.

ت. العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة التغيير: تتمثل إدارة التغيير في إخضاع عملية التغيير التنظيمي لوظائف الإدارة الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، فلا بد من وضع الخطط لعملية التغيير، وإعداد كل الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية لتلك العملية، ثم توجيهها التوجيه السليم، ومراقبة وتصحيح الانحرافات والاختلالات إن وجدت.

يرى (Steve Smith 2001) أن إدارة التغيير هي "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"<sup>23</sup>.

استعمل Smith إدارة التغيير للدلالة على التغيير نفسه، فقد اعتبرها عملية انتقال المؤسسة من وضع إلى آخر من خلال تطوير أنشطة المؤسسة وسلوكيات عاملها، وهو المفهوم الذي ينطبق على عملية التغيير كما رأينا في المطلب السابق.

وصف هـ. بوققول ور. سوامس إدارة التغيير في رد الفعل (Réaction) المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة وإتباع الأساليب الملائمة لحظها<sup>24</sup>؛ حيث اعتبر الكاتبان أن إدارة التغيير ما هي ردة فعل تجاه قوى التغيير، وأرى أنه لا يمكن الاكتفاء بوصف إدارة التغيير بهذا الوصف، بل هي تدخل وظائف الإدارة في عملية التغيير برمتها، من عملية التخطيط لها إلى تنفيذها، وتقييم نتائجها.

ويعرف ر.ح. الصرن (2002) إدارة التغيير بأنها " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"<sup>25</sup>. وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك<sup>26</sup>:

**1. أسلوب دفاعي:** ويتمثل في الغالب في محاولة سدّ الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، إذ إن من الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع أولاً قبل البناء.

<sup>23</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>24</sup> الهادي بوققول ورضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مرجع سبق ذكره.

<sup>25</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 339.

<sup>26</sup> يوسف مسعداوي وكمال رزيق، إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algerie.

والإدارة التقليدية حيث لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلاً أو أسلوباً، فإن حكمتها تدفعها لسدّ الثغرات والنواقص التي تتجم عن العملية التغييرية، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب يحفظ إلى حدّ ما كيان المؤسسة مع خسائر أقل؛ لذلك فإن هذا الأسلوب يتّسم بأنه دفاعي، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، بينما قد تستدعي الحكمة في بعض الأحيان مواكبة التغيير بأسلوب مدرّوس والسعي للاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها تبديل بعض المواقع أو الأفراد والعاملين أو تطوير أساليب العمل، لأن هذا أضمن لبقاء المؤسسة.

**2. أسلوب الاحتواء:** وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحكمة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير بل والتنبؤ به ليمكّنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل.

وهذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه ليصبّ في الصالح العام، هذا في البعد الإيجابي، أما في البعد السلبي فإنه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.

يرى إ. بومزايد وآخرون أنه يجب أن نميز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، فأخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي والضبط والتجريب ولوظائف الإدارة المختلفة يساعد إلى حد كبير في السيطرة على اتجاه التغيير ومداه وكيفية حدوثه ويصبح مبرمجا كوسيلة تارة وكهدف تارة أخرى، وكجزء من التخطيط في أبعاده التكتيكية والإستراتيجية، ذلك أن التخطيط بعملياته وفعالياته وأنشطته الموضوعية والمنسقة يعتبر أداة هامة لإدارة التغيير. ويضيف إن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر، ويتوقف نجاحها إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة<sup>27</sup>.

من التعاريف التي أوضحت بشكل جلي العلاقة بين التغيير وإدارة التغيير، ما جاء في مداخلة للكاتبين م. براق وع. حوتية (2004)، أن إدارة التغيير هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية المعيّرة والنموذجية، والتي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه وزخمه. وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل

<sup>27</sup> إبراهيم بومزايد وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie.

الخارجية، وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها<sup>28</sup>.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن إدارة التغيير هي المحرك الذي يقود عملية التغيير، من خلال القرارات والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي توفر له الوسائل المادية والبشرية، تقومه وتوجهه بما يتوافق وأهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني: المصادر والقوى التي تساهم في إحداث التغيير

تتعدد القوى المؤثرة في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسات، فيمكن أن يكون منشأها ومصدرها داخلي، كما يمكن أن يكون خارجيا، لذلك معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع التغيير، يصنفون قوى التغيير إلى صنفين رئيسيين قوى داخلية وخارجية.

فالقوى الداخلية تؤثر مباشرة على الأفراد والجماعات بالمؤسسة مثل القوانين واللوائح والنظم الحكومية؛ وتؤثر هذه القوى الداخلية على النظم والسياسات بدرجات متفاوتة؛ أما القوى الخارجية فهي أكبر تأثيرا على المؤسسة من القوى الداخلية لاتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها وهي تؤثر على المؤسسة أولا ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها وقد تكون هذه القوى الخارجية تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية أو سياسية، والتنبؤ بهذه القوى يكون له تأثير كبير وهام على المؤسسة<sup>29</sup>.

**أولا. القوى الخارجية للتغيير:** وتشتمل المصادر الخارجية على قوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة والتي يصعب التحكم أو السيطرة فيها أو التنبؤ بها، فتغير ظروف البيئة الخارجية، سبب أساسي في حدوث التغيير، وهي التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها؛ حيث يمكن وصف الأحداث والتفاعلات التي تتم بين تلك المتغيرات البيئية والمؤسسة من خلال وصف مدى اعتمادها على البيئة الخارجية، مدى حاجة المؤسسة إلى معلومات عن البيئة والتي تعكس حالة عدم التأكد البيئي).

وتقاس درجة عدم التأكد البيئي كما حددها (Robert B. Duncan (1972)، من خلال محورين اثنين<sup>30</sup>: محور البساطة والتعقد الذي يقيس درجة التجانس أو التنافر بين المتغيرات البيئية المؤثرة على

<sup>28</sup> محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algerie.

<sup>29</sup> السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص 13-14.

<sup>30</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 8.



نشاط المؤسسة؛ ومحور الاستقرار وعدم الاستقرار الذي يستخدم للدلالة على مدى ديناميكية المتغيرات البيئية. فمن خلال المحورين السابقين يمكن لنا أن نحدد مصفوفة من أربع حالات أساسية للبيئة كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2.1): خصائص البيئة في ظل ظروف التعقد والاستقرار.

بيئة معقدة	بيئة بسيطة	
<p>(2) درجة متوسطة من عدم التأكد * عدد كبير من المتغيرات والمكونات البيئية. * درجة عالية من عدم التشابه بين مكونات البيئة. * تتميز المكونات البيئية بالاستقرار والثبات.</p>	<p>(1) درجة منخفضة من عدم التأكد * عدد صغير من المتغيرات والمكونات البيئية. * درجة عالية من التشابه بين مكونات البيئة. * تتميز المكونات البيئية بالاستقرار والثبات.</p>	بيئة ساكنة
<p>(4) درجة مرتفعة من عدم التأكد * عدد كبير من المتغيرات والمكونات البيئية. * درجة عالية من عدم التشابه بين مكونات البيئة. * تتميز المكونات البيئية بالتغير وعدم الاستقرار.</p>	<p>(3) درجة مرتفعة نسبياً من عدم التأكد * عدد صغير من المتغيرات والمكونات البيئية. * درجة عالية من التشابه بين مكونات البيئة. * تتميز المكونات البيئية بالتغير وعدم الاستقرار.</p>	بيئة ديناميكية

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سبق ذكره ص9، نقلا عن

R. Daft, Organisation theory and design, west publishing company, new york, 1992, p 74.

وتتعدد هذه المصادر لتشمل: (السوق، المنافسة والتطور التكنولوجي)<sup>31</sup>. ويمكن أن تقسم القوى

الخارجية للتغيير إلى ما يلي:

- القوى السياسية: تغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية.
- القوى التشريعية: تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة.
- القوى التكنولوجية: ظهور تكنولوجيا جديدة، أو تكنولوجيا المعلومات المتطورة، أو تطوير في وسائل وعمليات إنتاج وتقديم الخدمات.
- القوى الاقتصادية: مثل التضخم، أو تغيير أسعار التبادل بين العملات النقدية، أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، أو الاتجاه نحو التخصص، أو متطلبات جديدة للسوق، أو المنافسة غير المستقرة.
- القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل والهزات الأرضية، أو التعرض للسيول، أو التغيير في درجة الحرارة المعتادة من قبل.

<sup>31</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 362-364.

- القوى الاجتماعية: التغيير في عادات المواطنين، أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية، أو تزايد وعي المواطنين، أو جماعات الضغط، أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة والصحة العامة، وتغيير طرق ردود الأفعال<sup>32</sup>.

ففي هذا الإطار يرى (2000) M.J Hatch أن "المؤسسة ينبغي أن تتجاوب مع الحاجات الاقتصادية للمجتمع وهذه الحاجات يتم التعبير عنها بواسطة السوق لأن المؤسسة كوسط عمل يجب أن تستجيب لرغبات وتطلعات العاملين فيها كمواطنين والى السوق أيضا وبذلك فإنه يتحتم عليها أن تظهر بسلوك اجتماعي جيد"<sup>33</sup>.

الجدول رقم (3.1): يوضح القوى الخارجية المؤثرة في التغيير.

نوع القوى	أمثلة
تكنولوجية	النظام التكنولوجي، الانفجار العلمي، سرعة تقادم المعارف، التغيير في هياكل قوى العمل.
اقتصادية	ظاهرة عدم استقرار النظم الاقتصادية، المتغيرات الاقتصادية العالمية، التكتلات الاقتصادية.
اجتماعية	تغيير التركيب الاجتماعي، اهتزاز القيم الاجتماعية، تغيير العادات والمواقف والاتجاهات.
سياسية	المواقف والاتجاهات السياسية وتغيراتها.

المصدر: السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ص13.

الجدول رقم (3.1) يوضح بعض الأمثلة عن القوى الخارجية للتغيير، التي تدفع وتضغط على المؤسسة بهدف تبني خطط وسياسات للتغيير التنظيمي، لتغيير كل ما هو عائق من تنظيمات وطرق وسلوكيات وقيم ومعتقدات، وذلك بهدف التأقلم السريع مع هذه القوى والتقليل من مخاطرها وحدتها.

**ثانيا. القوى الداخلية للتغيير:** وهي قوى تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات التي ترغب المؤسسة في اختيارها، تبعا لأهدافها واستراتيجياتها المسطرة، فإذا قررت المؤسسة دخول سوق جديد كأحد أهدافها، فإن كل الأنشطة الداخلية يجب أن تساهم في تحقيق هذا الهدف وجعله موضع التنفيذ الفعال.

يصنف (2010) B. Grouad و F. Meston القوى الداخلية للتغيير في مجموعتين حسب تصوره إلى نمو وتطور المؤسسة، والى رؤية المسير؛ حيث تعتبر العوامل الداخلية من الأسباب التي تدفع

<sup>32</sup> Jacques Bonnet, *L'intelligence du social dans les organisations*, Revue Communication et organisation, n°47/2015, université de Bordeaux, France, 2015, p 68.

<sup>33</sup> محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 17.

المؤسسة لتحديد أشكال وظيفتها ولذلك فإن القرارات الإستراتيجية حول نمط التسيير وتحديد سلوك المؤسسة يشكل بعض أسباب التغيير التنظيمي الداخلي<sup>34</sup>.

ويرى (2010) K. Benkahla أن هناك عوامل أخرى داخلية تضاف إلى الاختيارات الإستراتيجية مثل هدف مستوى الدخل أو تطور رقم الأعمال وهي العوامل التي لها تأثير على وظيفة المؤسسة؛ فالضغوط الناجمة عن مطالب النقابة التي تطمح إلى تحسين ظروف العمال قد تحدث ديناميكيات تغيير، كما أن التماس بعض الخلل داخل المؤسسة قد يكون هو الآخر وراء بعض التعديلات التي تتطلب تغييرا<sup>35</sup>.

يضيف ف. النجار (2007)، بعض العوامل والقوى الأخرى التي تدفع وتساعد على إحداث التغيير وانتشار آثاره، كانتشار أنشطة التعليم والتدريب وما يؤدي إليه من توسيع المدارك وتنمية القاعدة الحضارية والفلسفية بجانب القدرات والمهارات ومن ثم تتزايد القدرة على التطوير والابتكار، وانتشار أساليب ووسائل التخطيط التي تخلق الإجراءات وتبتكر الأساليب تحدد أفضل مجالات التحرك والتطور واتخاذ المواقف الجديدة، وانتشار أنشطة ونظم التطوير التنظيمي والتي تساعد المنظمات على تغيير وتطوير قيمها الحضارية وتغيير أوضاعها وطرق عملها بما يتماشى مع القوى المحيطة المؤثرة، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تؤثر على المجتمعات والمنظمات والمجموعات البشرية والسلوك الفردي بدرجات مختلفة وأصبحت جميع معاملات العالم تتم باستخدام الانترنت والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والمعاملات المالية الإلكترونية<sup>36</sup>.

ومن وجهة نظر مختلفة وكروية إستراتيجية يرى ع. توفيق (2009) أنه هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع المؤسسة إلى التغيير، "الأزمة"، بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير؛ "الرؤية"، وهي الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير؛ "الفرصة"، وتتمثل في التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك أي من الفرص التي تتاح؛ و"التهديد"، أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة واستمراريتها<sup>37</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أنه هناك العديد من العناصر التي يمكن أن نعدها ضمن القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة وعلى خياراتها بشكل كبير، متسارع ودائم، وتعتبر دافعا

<sup>34</sup> محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>35</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>36</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>37</sup> عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2009، ص 22.

للمؤسسة لوضع خطط مدروسة للتغيير التنظيمي؛ ويمكن لفت الانتباه أنه في الواقع العملي التطبيقي غالبا ما تتداخل القوى الخارجية والداخلية للتغيير، ولا يمكن للمؤسسة أن تفصل بينها، وإيجاد البدائل والحلول التغييرية لكل منها على حدى.

### المطلب الثالث: مجالات إحداث التغيير التنظيمي

يمكن أن نحصر مجالات التغيير داخل المؤسسات في مجموعتين أساسيتين، تضم المجموعة الأولى ما يميز المؤسسة عن غيرها كالإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والأنظمة، وتضم المجموعة الثانية ما ينشط المؤسسة كالثقافة السائدة، القيم والسلوكيات.<sup>38</sup>

ليس هناك اتفاق بين الكتاب حول المجالات الرئيسية للتغيير بالمؤسسات، لكن يمكن أن نستعرض بعض وجهات النظر التي تلخص عموما المجالات الرئيسية للتغيير في ما يلي:

**أولا. الأفراد:** إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي مؤسسة ويتضمن تغيير الأفراد، تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين: التغيير المادي للأفراد: بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم. التغيير النوعي للأفراد: بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية<sup>39</sup>.

إن تغيير الأفراد في المؤسسة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم، ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المؤسسة وأدوارها؛ وتساعد عملية تغيير الأفراد في المؤسسة على تطويرهم وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتها بكفاءة، وعلى مسئول التغيير أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم، وأنماط شخصيتهم ومشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، وذلك من أجل أن يكون التغيير فعالاً وناجحاً.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> ALIOUCHE Ferhat, Le mangement du changement, 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du Changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie. Voir aussi, Benoit GROUARD et Francis MESTON, L'entreprise en mouvement, Edition Dunod, France, 1998.

<sup>39</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>40</sup> العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية، <http://iefpedia.com>، تاريخ التصفح 2015/08/24، على الساعة 10:00.

**ثانيا. الهيكل والبنية:** ويقصد بالتغيير في الهيكل والبنية، مختلف العمليات التي تهدف إلى إحداث التغيير في البنية الأساسية أو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو من السهل تغييره، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار ما قاله الكاتب (1966) M. Tannubaum أن "أي تغيير في الهيكل أو في البنية الأساسية للمؤسسة سيمس بالضرورة علاقات السلطة والمسؤولية ويعيد ترتيب الصلاحيات وتوزيع المهام، وهذا التغيير الجديد في نظام العلاقات ونظام السلطة قد يثير مواقف معارضة ومقاومة له"<sup>41</sup>.

**ثالثا. القواعد:** من السهل تغيير القواعد الرسمية، إلا أن السؤال هو: هل سيلتزم بها الأفراد؟ أما القواعد غير الرسمية غير الواضحة والتي يتضمنها مناخ المؤسسة، فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالبا ما تكون لها جذور راسخة وقوية، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية، ودراستها بدقة لمعرفة مدى فائدتها وجدواها.

**رابعا. المناخ:** يطلق عليه أيضا اسم "ثقافة المؤسسة" وغالبا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المؤسسة، حيث يمكن أن يمثل عاملا مساعدا أو معوقا لما تبذله من جهود للتغيير؛ إن التعامل مع هذا المجال، لا بد وأن يتم بحذر شديد، وبعد الدراسة الدقيقة والمتأنية لكافة مكوناته، لأن المؤسسة لن تتمكن من تغييره في المدى القريب.<sup>42</sup>

**خامسا. التكنولوجيا:** هي كل ما يتم استخدامه داخل المؤسسة، ويمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات والإلكترونيات وغيرها، وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة وغيرها. وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم، إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغيير ومثال ذلك، القدرة الإبداعية.

**سادسا. النظم:** هي كافة النظم الموجودة في المؤسسة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظم الإنتاج والأفراد وغيرها؛ تميل هذه النظم إلى الاستقلالية بذاتها بمجرد إقرارها، هذا بالإضافة إلى حاجتها إلى مزيد من الجهد والاستثمار فيها، ففي الوقت الذي تحصل منها على كم هائل من البيانات، يجب أن تحدد نوعية المعلومات المفيدة وأيضا مدى قدرة تلك النظم على توفير المعلومات المطلوبة، فمن الناحية الفنية، من السهل تغيير هذه النظم، إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها.

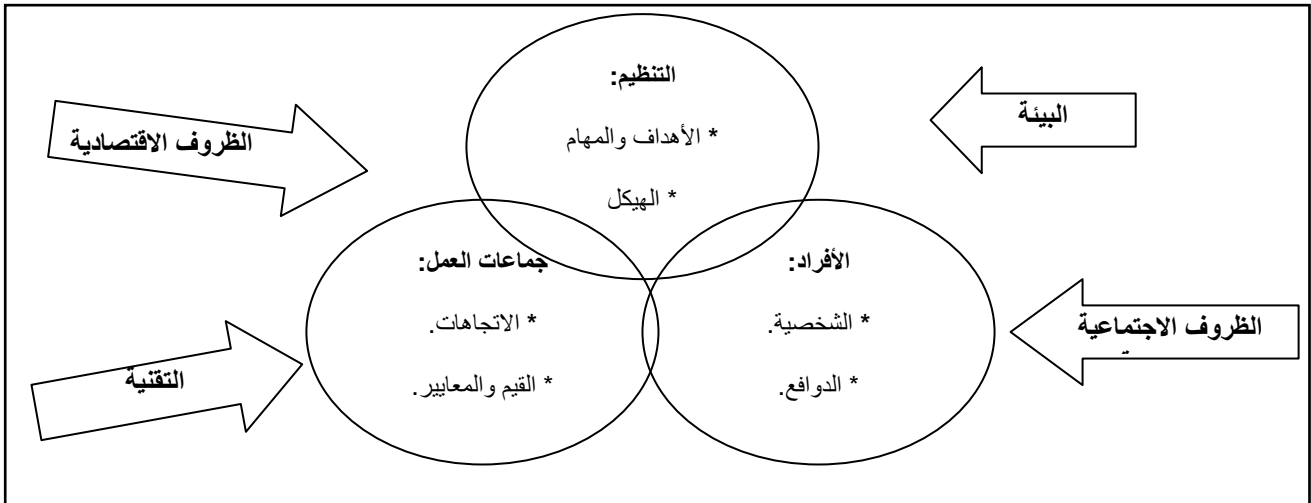
<sup>41</sup> محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>42</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 108.

سابقاً. مصادر القوة: تعتمد قابلية تغيير هذه المصادر على القدرات الشخصية للمسيرين وأيضاً العاملين المحيطين بهم، فعلى سبيل المثال، عمليات التفويض الكامل للصلاحيات وزيادة مسؤوليات الفرد والآخرين، تجعل الأفراد يميلون إلى الدفاع بشدة عن مصادر قوتهم، لذلك يصعب التغيير في هذا المجال، والـإنفراد أيضاً في توزيع السلطة قد يمثل مشكلة تماماً كذلك التي تحدث عند عدم إعطاء القدر المناسب منها.<sup>43</sup>

يرى م. الصيرفي (2008) أن مجالات إحداث التغيير في المؤسسة، تتمثل أساساً في ثلاث عناصر أساسية، تبنى عليها كل عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسات، وهي التنظيم، الأفراد وجماعات العمل، ويعتبرها الموضوعات الهامة لإحداث التغيير وذلك ما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (1.1): يوضح مجالات التغيير



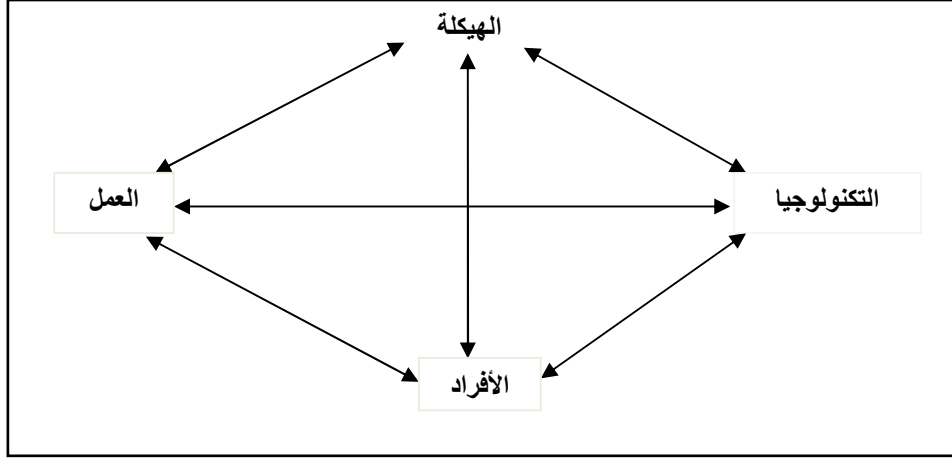
المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص13.

من وجهة نظر مختلفة وضع H. Leavitt (1958) نموذجاً يوضح فيه مجالات إحداث التغيير في المؤسسة، وهو ما أصبح يعرف باسم ماسة ليفيت، لتوضيح طبيعة معقدة من النظم الاجتماعية؛ ففي هذا النموذج أكد ليفيت أن كل النظام المؤسسي يتكون من أربعة عناصر رئيسية، التي يمكن أن تكون مجالاً لإحداث التغيير، وهي: الأفراد، العمل، الهيكل والتكنولوجيا، وأضاف بأن التفاعل بين هذه العناصر الأربعة يحدد مصير المؤسسة.

<sup>43</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 109.

فماسة ليفيت هي بالتالي منهج متكامل، يستخدم على نطاق واسع لإدارة التغيير التنظيمي؛ وأكد ليفيت أن تغيير أحد هذه العناصر له تأثير مباشر على جميع العناصر الأخرى، وبالتالي فإنها سوف تحتاج أيضا إلى تعديل لاستيعاب التغيير<sup>44</sup>.

الشكل رقم (2.1): ماسة هارولد ليفيت



المصدر: John Eccles, op cit, p 1.

يرى أ. سيزلاقي وم. ولاس (1991) أنه من الممكن إحداث التغيير التنظيمي في إدارة أو جماعة أو في مؤسسة بأكملها بأي عدد من الطرق يركز بعضها على ما ينبغي تغييره فيما تركز أخرى على كيفية إجراء عملية التغيير؛ ومنه يمكن تقسيم مجالات التغيير إلى صنفين أساسيين، التركيز على ما يتم تغييره، أو التركيز على طريقة التغيير<sup>45</sup>.

**أولا. التركيز على ما يتم تغييره:** لقد وصف H. Leavitt بالتفصيل المفهوم السائد كماهية أساليب التغيير المتوافرة للمديرين وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد كأساليب للتغيير، فالأساليب الهيكلية تحدث التغيير من خلال التوجهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح فيما تركز المداخل التقنية على تعديل انسياب العمل الذي يتحقق عن طريقة إعادة تصميم العناصر المادية (المكتب، المعدات ... الخ) وطرق العمل

<sup>44</sup> John Eccles, **Dynamics CRM, Change Management and the Leavitt Diamond**, 10 August 2011, [http://www.magnetismsolutions.com/blog/johneccles/2011/08/10/Dynamics\\_CRM\\_Change\\_Management\\_and\\_the\\_Leavitt\\_Diamond.aspx](http://www.magnetismsolutions.com/blog/johneccles/2011/08/10/Dynamics_CRM_Change_Management_and_the_Leavitt_Diamond.aspx), Page consultée le 09/08/2015 à 11H30.

<sup>45</sup> أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الجزء الثاني، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 545-547، نقلا عن:

H. Leavitt: "Applied Organizational Changes in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches", in Hand-book of Organization.ed James G. March (Chicago: Rand McNally), 1965, p 1145.

ومعايير العمل أما أساليب المهام فتعنى بالعمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات في الدافعية وتصميم الوظائف، بينما يهتم مدخل الأفراد بتعديل الاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية والتي تتحقق عن طريق أدوات معينة مثل البرامج التدريبية الجديدة، إجراءات الاختيار، أساليب تقويم الأداء.

يرى H. Leavitt أن إحداث تغيير في واحد من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى فالتغييرات التي تجري على الهيكل لتسهيل انجاز المهام لا تتم في فراغ إذ لا بد أن يعمل الأفراد في التنظيم الهيكلي الجديد مستخدمين عمليات فنية أو إجراءات أو معدات ما وأحيانا لا يتلاءم الأفراد مع التنظيم الجديد ولا يستطيعون التكيف معه وعلى ذلك يتعين على المسير أن يستوعب جيدا نواحي التداخل بين هذه الأساليب وأن يتوافر لديه الاستعداد لدراسة التكاليف الاقتصادية والسلوكية للتغيير ومزاياه.

**ثانيا. التركيز على كيفية التغيير:** هناك نوع آخر من مجالات التغيير يركز على الجوانب المتعلقة بكيفية التغيير ويحدد Larry Greiner (1972) على ضوء تجربته الشخصية والتحليلات التجريبية مجموعة محددة من أنواع التغيير التي يمكن إجراؤها في المنظمات وقد صنف هذه الأنواع على أساس ثلاثة مداخل.

- أ: السلطة الفردية (من جانب واحد):** في هذا الأسلوب يكون إسهام المرؤوس محدودا أو منعما فالرئيس هو الذي يقترح التغيير من جانبه فقط معتمدا على القوة والسلطة المرتبطتين بمركزه الوظيفي ومن الممكن أن يستخدم النفوذ الجانبي في ثلاث صيغ متباينة:
1. إصدار قرار: وهو إعلان ذو اتجاه احد يصدر من الرئيس بتحديد التغيير الذي سيحدث وتحديد ما هو متوقع عمله من جانب المرؤوسين، وهنا تتساق المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين.
  2. الإحلال: يتم إبدال الأفراد العاملين في موقع أو أكثر بأفراد آخرين لان الرئيس يفترض أن تغيير الأفراد سيؤدي إلى تحسين الأداء وفي هذه الحالة يكون التشاور بين الرئيس والمرؤوس محدودا أو غير وارد أساسا.
  3. تغيير الهيكل: بدلا من القرارات والإحلال يقوم المسيرون بإجراء تغيير في علاقات المرؤوسين الذين يعملون في موقع تنظيمي معين وقد يتضمن ذلك إلغاء مستوى تنظيمي أو تكوين مجموعة استشارية جديدة على افتراض أن التغيير في العلاقات سيؤثر بصورة ايجابية في السلوك والأداء.

**ب: السلطة المشتركة:** يقوم مدخل السلطة المشتركة على الافتراض بان السلطة موجودة في المنظمة إلا انه يلزم استخدامها بحذر فإذا ما كان بالمنظمة مرؤوسون ذوو قدرات عالية فمن الممكن أن تكون هناك مشاركة في السلطة للوصول إلى قرارات هامة تتعلق بالتغيير؛ ويستخدم هذا الأسلوب بطريقتين مختلفتين إلى حد ما هما:



1. القرار الجماعي: يشارك أعضاء المجموعة في الاختيار بين الحلول البديلة التي يحددها الرؤساء وهنا تختار المجموعة البديل الذي تعتقد أنه الأفضل ولا يتضمن هذا الأسلوب تحديد المشكلة وحلها بل يركز على الوصول إلى الاتفاق الجماعي على أن اتخاذ القرار بواسطة الجماعة، سيضمن الالتزام بالبديل المختار وذلك نتيجة للمشاركة النشطة لأعضائها في اتخاذ القرار.

2. حل المشكلات جماعيا: تقوم الجماعة بحل المشكلات عن طريق النقاش ويكون للجماعة قدر كبير من حرية التصرف ليس فقط في اختيار وتشخيص المشكلات المراد مناقشتها بل وفي استنباط الحلول لتلك المشكلات أيضا.

**ج: السلطة المفوضة:** حينما تفوض السلطة للمرؤوسين فإنهم يشاركون بهمة ونشاط في برنامج التغيير من بدايته إلى مرحلة تطبيقه وهناك طريقتان للسلطة المفوضة.

1. طريقة النقاش الجماعي للموضوع: وفيها يجتمع الرئيس والمرؤوسون لمناقشة المسألة موضوع الاهتمام فيقومون بالتشخيص والتحليل والنظر في الحلول البديلة ويفترض أن الحرية للمرؤوسين تدفعهم إلى تقديم حلول للمشكلات المطروحة.

2. مجموعة تدريب الحساسية: يتم تدريب الأفراد في مجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر إحساسا واستجابة ومعرفة بالطريقة الأساسية التي يسلك بها الأفراد والجماعة حيث يتم التركيز هنا على زيادة الوعي الذاتي ويفترض أن التغييرات التي تجري على أساليب العمل والعلاقات تنبثق من التغييرات التي تحدث في العلاقات بين الأفراد وعلى ذلك يبدأ التدرج المتوقع من زيادة مستوى الوعي الذاتي إلى علاقات أفضل بين الأفراد فتحسينات في مستوى أداء العمل.

لاحظ Greiner في معرض تقرير له عن نتائج مسح لعدد من حالات التغيير التنظيمي أن أسلوب المشاركة في السلطة يتفوق على كل من أسلوب السلطة الانفرادية والسلطة المفوضة؛ فالأسلوب الانفرادي لا يهتم بأي قدر من المعلومات يمكن أن يسهم بها المرؤوسون مع أن هؤلاء يعرفون في بعض الحالات الكثير من الجوانب التقنية والإنسانية المتعلقة بالتغيير ومن جهة ثانية يغفل أسلوب المفوض الإسهامات المحتملة للرؤساء وبناء على ذلك يمثل أسلوب المشاركة توازنا بين الإحساس المتعاضم بالاستقلال والحاجة إلى تدعيم السياسة والسلطة.

**المطلب الرابع: مراحل وخطوات تبني التغيير التنظيمي**

ليس هناك إجماع بين الكتاب والباحثين حول خطوات تبني التغيير التنظيمي، لكن معظمها لا يغفل خطوات التغيير تبعا للوظائف الإدارية المعروفة متمثلة في التخطيط، التنفيذ والمراقبة والمتابعة وهذا يتفق مع المراحل الثلاث الأساسية للتغيير التنظيمي التي جاء بها الكاتب (Robert Heller 1999)<sup>46</sup>.

**المرحلة الأولى. تخطيط التغيير:** تتمثل مرحلة تخطيط التغيير في تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق حسب احتياجات المؤسسة لهذا التغيير، ويكون ذلك بوضع إستراتيجية واضحة تحدد الأوليات وطرق تقييم صيرورة التغيير دون تجاهل طرق تحفيز العاملين عن طريق المشاركة، وذلك قصد تقليص عوامل المقاومة وإيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى العاملين، وتنتهي هذه المرحلة بتحديد رزمة زمنية لمراقبة كل الخطوات.

**المرحلة الثانية. تنفيذ التغيير:** تتضمن هذه المرحلة انتهاء إستراتيجية تغيير البناء التنظيمي، وتتطلب هذه المرحلة مرونة كبيرة وحنكة عالية لإشراك معظم الفاعلين في هذه الإستراتيجية وذلك بتوزيع المسؤوليات والاعتماد على إستراتيجية اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، والعاملين فيما بينهم، بهدف تنمية انخراطهم للمشروع بشكل يغير ثقافة المؤسسة مما يؤدي إلى تقليص عوامل مقاومة المشروع والصراع داخل المؤسسة.

**المرحلة الثالثة. تعزيز التغيير:** وتتمثل هذه المرحلة في تعزيز النتائج التي تم التوصل إليها، والعمل على الاستقرار وإيجاد نوع من التوازن مع الحفاظ على ديناميكية التغيير داخل المؤسسة. وتتميز هذه المرحلة بمراجعة الفرضيات التي انطلق منها التغيير ومن تم تعزيز عوامل النجاح أو مراجعة جوانب الإخفاق.

إن التغيير التنظيمي عبر المرحلة الأخيرة إنما يهدف إلى التغيير في مستويات الأداء ومن تم يهدف إلى تعلم مهارات جديدة وتغيير على مستوى الاتجاهات والسلوكيات القديمة، وهذا يتطلب توفر الرغبة والإرادة لدى كل الفاعلين في المؤسسة، مما يؤكد من دون شك أن العنصر الإنساني يظل هو المحور الرئيسي في كل عملية تغيير.

ويقسم ث. ادريس مراحل التغيير إلى عشر مراحل وتستعمل عادة في التطبيق العملي<sup>47</sup>:

أولا. توصيف وتشخيص الوضع الحالي، من حيث:

<sup>46</sup> محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، ص 24-25.

<sup>47</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 442-443.

- مجالات القوة والضعف في المؤسسة، والموقف؛
- الفرص والقيود أو التحديات في البيئة المحيطة؛
- تحديد وتشخيص الفجوات؛
- تصور مبدئي للمشكلة وأعراضها.
- ثانيا. دراسة وتحليل الموقف أو المشكلة.
- ثالثا. تحديد مجالات التغيير والتطوير.
- رابعا. وضع خطة التغيير والتطوير وأهدافها والمشروعات التي تنطوي عليها، والآليات المناسبة للتنفيذ.
- خامسا. مناقشة خطة ومشروعات التطوير مع المسؤولين في المؤسسة وإجراء التعديلات المناسبة.
- سادسا. تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ خطة التغيير والتطوير (مادية، بشرية، قانونية وإدارية).
- سابعا. التمهيد لتنفيذ خطة التغيير والتطوير للتغلب على المقاومة من التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية، مع الحرص على خلق المناخ التنظيمي المواتي للتغيير.
- ثامنا. وضع نظام الأولويات لتنفيذ خطة التغيير والتطوير، وكذلك الجداول الزمنية المناسبة بعد مناقشتها والموافقة عليها من جانب الإدارة العليا.
- تاسعا. تصميم مؤشرات تقييم الأداء الكمية والنوعية للمشروعات الخاصة بالتطوير أثناء وبعد التنفيذ.
- عاشرا. البدء في تنفيذ خطة ومشروعات التطوير مع متابعة التنفيذ والتقييم على أسس موضوعية وواقعية.

## المبحث الثاني: أهداف، تقسيمات ونماذج التغيير التنظيمي

## المطلب الأول: أهداف التغيير التنظيمي

إن أي تغيير يحدث في التنظيم يهدف بشكل أساسي لتغيير سلوكيات العاملين وتعديلها لكي تتناسب مع أهداف المؤسسات، من جهة أو تغيير السياسات والاستراتيجيات والتكنولوجيا المستعملة في نشاط ما داخل المؤسسة أو في عدة أنشطة، سعياً منها نحو التطوير والتجديد.

حيث يرى (Bedeian Arthur (1984 أن "التنظيمات كما هو بديهي مسيرة من طرف كائنات بشرية، وليس من طرف آلات"، أما (L. Greiner (1970 و L. B. Barnes فيريان أن "أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أو عن طريق برامج تكوينية هي في القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض"<sup>48</sup>.

يضيف ع. توفيق (2009) إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة؛ ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:<sup>49</sup>

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهدافها العامة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات المختلفة ونتائجها.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة، أو نقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الإيجابية وليس العقاب، ويشجع الرقابة الذاتية.

<sup>48</sup> غياث بوقلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2008، ص 113.

<sup>49</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراءات التعديلات اللازمة في نظمها الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
- تطوير إجراءات العمل بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ويحصر ث. ع. إدريس (2000) أهداف التغيير المخطط في الآتي<sup>50</sup>:

- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفاعلية.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية.
- التوسع والانتشار.

حسب م. اللوزي (2002) فإن التغيير يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، التي يمكن حصرها في<sup>51</sup>:

- حرص المؤسسة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات التنظيمية، والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.
- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين، لكي تتمكن من مواجهة التغييرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم.

<sup>50</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 367.

<sup>51</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 230-231.

نستنتج مما سبق أن التغيير التنظيمي يسعى دائماً لتحقيق أهداف مؤسسية تنظيمية محددة مسبقاً، ومن ثم يجب أن يكون مخططاً ذو برامج وموازنات مالية ونماذج ومواصفات مدروسة، لضمان تحقيق تلك الأهداف المسطرة.

### المطلب الثاني: تقسيمات التغيير التنظيمي

هناك عدة تقسيمات للتغيير ويمكن عرضها فيما يلي:

**أولاً. حسب جهود التغيير:** يمكن النظر إلى أنواع التغيير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديد أنواع التغيير لتشمل، تغيير على مستوى المنظمة، تغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم، تغيير على نمط العمل الفردي وتغيير على مستوى العلاقات الشخصية<sup>52</sup>.

**أ. التغيير على مستوى المنظمة:** ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية.

**ب. التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشتمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف.

**ج. التغيير على نمط العمل الفردي:** ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة، والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

**د. التغيير على مستوى العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المخبري، وجماعات المواجهة.

**ثانياً. حسب التخطيط والتلقائية:** ويشمل هذا التقسيم:

**أ. التغيير التلقائي أو غير المخطط:** ويمثل التغيير الذي يحدث تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، إذ لا يكون مبنياً على خطة واضحة، كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف. وسماه بوفلجة (2008) بالتغيير الاستجابي، والذي يكون استجابة لعوامل محيطية، تضطر التنظيمات للاستجابة لها<sup>53</sup>.

<sup>52</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

<sup>53</sup> غياث بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

ب. **التغيير المخطط:** ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله.

وهو ما دعاه بوفلجة (2008) بالتغيير التنبؤي، لاستباق المؤسسة الأحداث استعدادا لها، لهف التخفيف من سلبياتها؛ ويعتبر التغيير التنظيمي التنبؤي أكثر فعالية، حيث تؤخذ الإجراءات لسبق الأحداث عوض انتظار حدوثها<sup>54</sup>.

وعرف Gerald J. Skibbins التغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة". يتضح من خلال ذلك، أن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لإحداث فعل التغيير في المؤسسة، يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئتها، والشروع بشكل جاد لتوجيهها، أفرادا وهيكلًا وتكنولوجيا، لتحقيق الفاعلية والكفاءة، ويتطلب التغيير، بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المؤسسية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير، فالبيئة الخارجية، ومتطلبات توازن المؤسسة، يستدعيان انتهاج السبل الكفيلة بالملائمة بينها وبين البيئة على طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة، لكي تحقق المؤسسة البقاء المستمر في ظروف الصراع مع المؤسسات الأخرى والمنافسة الحادة معها في الأسواق<sup>55</sup>.

يضيف عليوة (2005)، بأن المقصود بإحداث التغيير المخطط هو ذلك الأسلوب الذي يتم بمبادرة من جانب الإدارة ولا يترك الأوضاع للتغيير التلقائي في أن يأخذ مجراه، بمعنى أننا لا نقبل نظرية النمو الطبيعي التلقائي الذي يفترض أن التغيير لا يحدث إلا من خلال عملية تاريخية بطيئة لا تنتع كثيرا لأية إجراءات واعية تستهدف استحداث التغيير المطلوب في الأداء العام للمنظمة<sup>56</sup>.

**ثالثا. التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة<sup>57</sup>.

<sup>54</sup> المرجع السابق نفسه، ص 12.

<sup>55</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

<sup>56</sup> السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>57</sup> المرجع السابق نفسه، ص 28.

أ. التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجيا، والتغيير المعنوي النفسي والاجتماعي.

ب. التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

### المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير التنظيمي، واقترحوا عدة مراحل وخطوات لتبني عملية التغيير، غير أنه في التطبيق العملي هناك صعوبة تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير، لأن ما يحقق النجاح لمؤسسة ما في إطار التغيير، هو ليس بالضرورة ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المؤسسات الأخرى.

تتضمن نماذج التغيير المتغيرات والعناصر الأساسية لتطبيق عملية التغيير التنظيمي، لكن يجب الانتباه بأن هذه النماذج ليست حلولاً سحرية للإدارة ولكن هي نماذج توضح الخطوط العريضة للتغيير وعلى الإدارة معرفة كيفية وضع تلك العناصر محل التطبيق، أخذة بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة وبيئة عملها وموقعها الجغرافي ونوعية العاملين بها.

أولاً. نموذج كيرت ليوين: لقد طور Kurt Lewin (1952) نموذجاً لإحداث التغيير حضي باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة.

وقد قدم كلا من Robert Kreitner و Angelo Kinicki الفرضيات التي تم بناءاً عليها وضع هذا النموذج، وهذه الفرضيات تقوم على<sup>58</sup>:

- عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما تتطلب ضرورة التخلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية؛
- لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير؛
- أن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد؛
- أن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري؛
- لا بد من تعزيز السلوكيات الجيدة، دعماً لجهود التغيير.

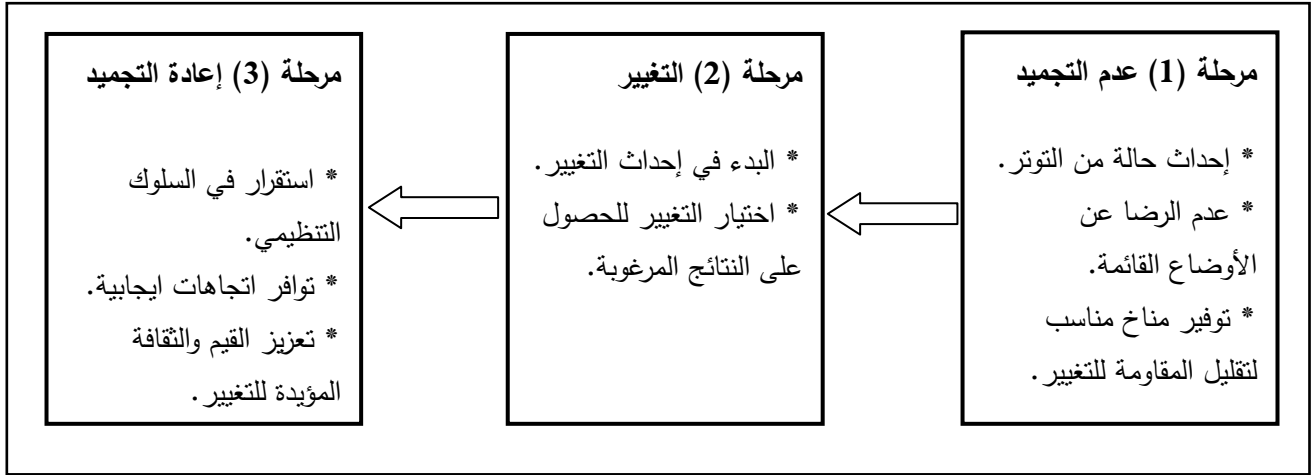
<sup>58</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2002، ص 229.



اقترح Lewin كما هو مبين في الشكل رقم (3.1)، ثلاث مراحل لأي عملية تغيير مخطط وواع وستتناولها بالشرح فيما يلي<sup>59</sup>:

**المرحلة الأولى.** إذابة أو إسالة الجليد: هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المؤسسة)، وبمدى استعداده لممارسة التغيير، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي والنفسي للتغيير.

الشكل رقم (3.1): المراحل الأساسية لعملية التغيير



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، ص 369.

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة، وكذا البدء في التغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز، وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة، ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ولا يمكن للمؤسسة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمسيرين، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

<sup>59</sup> عبد الله عبد السلام بندي ومراد علة، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، <http://iefpedia.com>، ص 11-13، تاريخ التصفح 2015/08/13

- منع أي مدعّمات لأنماط السلوك التي تمثّل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، لأن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير، ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجزاء المؤسسة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

**المرحلة الثانية. التغيير:** تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن؛ ولهذا فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

وفي هذه المرحلة أيضاً يحذر Lewin من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييراً محدوداً، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات. ومن الضروري بأن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً قد تستغرق عدة شهور أو أحياناً عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.

**المرحلة الثالثة. إعادة التجميد:** كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل السياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمؤسسة أنماط جديدة، وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان إستمراريته وثباته.

إذ أنه لا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم، كما أنه من المهم جداً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة، كما ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار، وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

- ثانياً. نموذج ليبيت، واسطن وويسلي للتغيير التنظيمي: تناولت الكاتبة (2004) A. Kritsonis، ما قام به الباحثون Lippitt, Watson et Westley سنة 1958 بتعديل على نموذج K. Lewin وإدخال مجموعة من الإضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم سبعة بدل ثلاثة التي تناولها Lewin بالبحث، وهي على الوجه التالي<sup>60</sup>:
1. تشخيص المشكلة؛
  2. تقييم الدوافع والقدرة على التغيير؛
  3. تقييم الموارد والدافع لوكيل التغيير، ويشمل هذا التزام كل المتعاملين للتقبل للتغيير، الطاقة، والقدرة على التحمل.

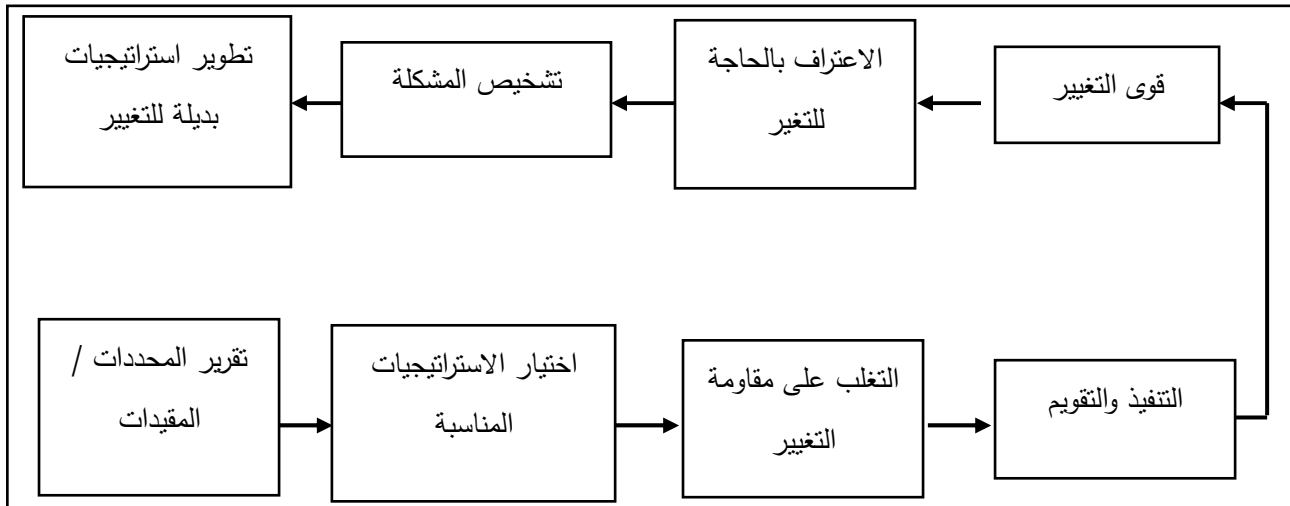
<sup>60</sup> Alicia Kritsonis, **Comparison of Change Theories**, International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity, volume 8, number 1, California State University, 2004-2005, p3.

4. الاختيار التدريجي لموضوعات التغيير، في هذه الخطوة توضع خطط عمل ويتم وضع الاستراتيجيات.
5. يجب أن يتم تحديد دور وكلاء التغيير وفهمها من قبل الجميع بوضوح، كما يكون لجميع الأطراف توقعات واضحة من عملية التغيير، من هذه الأدوار نجد المشجع، الميسر، والخبراء.
6. الحفاظ على التغيير، عن طريق تدعيم الاتصال، ودراسة ومتابعة ردود الفعل للأفراد والجماعات، والتنسيق داخل مجموعات العمل، وهي العناصر الأساسية في هذه الخطوة من عملية التغيير.
7. إنهاء تدريجيا العلاقة المساعدة لوكيل التغيير، بحيث ينبغي أن ينسحب تدريجيا من دوره كمسهل ومساعد في عملية التغيير، ويحدث هذا عندما يصبح التغيير جزءا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ولخص م. العطيات (2006)، الإضافات التي جاء بها الباحثون الثلاثة، في إثبات الحاجة للتغيير، الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير، العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل، تثبيت التغيير وإنهاء العلاقة التعاقدية<sup>61</sup>.

ثالثا. نموذج ايفانسفيتش في إدارة التغيير: يعتبر (1995) John .M Ivancevich أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي يوضحها الشكل رقم (4.1) خطوة بخطوة<sup>62</sup>.

الشكل رقم (4.1): يوضح مراحل عملية التغيير حسب Ivancevich.



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>61</sup> محمد بن يوسف النمران عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>62</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 72-73. أنظر أيضا: John .M Ivancevich (1995), Human Resources Management, Irwin Inc, 1995, p256 univ Houston.

أ. قوى التغيير: وهي مسببات التغير الداخلية والخارجية.

ب. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ج. تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة. وفي النهاية، فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة، يجب على الإدارة تحديد الأهداف المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه. هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو من خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما انه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

د. تطوير بدائل، استراتيجيات وأساليب التغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير، تغيير البناء التنظيمي؛ تغير الناس وتغيير التقنيات.

والاستراتيجيات الثلاث السابقة مكملة لبعضها البعض ومترابطة، وذلك على النحو التالي:

- استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات... الخ.
- استراتيجيات تغيير السلوك: وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، وبناء الفرق، وتدريب الحساسية.
- التغيير التقني، ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.<sup>63</sup>

ر. تقرير المحددات والظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح

<sup>63</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوقف التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، ونظام الرقابة، وأخيراً لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة).

ز. **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بان مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

ي. **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين وهما: التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى/ مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وأن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي، وتعتمد على عوامل كثيرة، وبخاصة دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيس يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويًا لبقاء المنظمة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.<sup>64</sup>

أما نطاق التغيير فيتوقف على إستراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة.

رابعاً. **نموذج كرينر:** أشار الباحث Greiner إلى أن ديناميكية التغيير الناجح تمر بست مراحل يتأثر بعضها ببعض، ولاسيما خلال ظهور ردود الأفعال المعاكسة عند نقل السلطة في الهيكل من مرحلة لمرحلة أخرى، وهي:<sup>65</sup>

أ- مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير.

ب- مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكييف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية.

ج- مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.

ج- مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل.

هـ- مرحلة تجريب الحلول الجديدة وبحث النتائج.

و- مرحلة تعزيز النتائج الإيجابية وقبول الإجراءات الجديدة.

ويوضح الجدول التالي طبيعة النموذج ومراحله الأساسية.

<sup>64</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>65</sup> نفس المرجع السابق، ص 83.

الجدول رقم (4.1): مراحل ديناميكية التغيير ل كرينر.

الضغط على هيكل السلطة	رد الفعل لدى هيكل السلطة
المرحلة الأولى: الضغط على الإدارة العليا	اليقظة للقيام بالعمل
المرحلة الثانية: التدخل من الأعلى	إعادة التكيف لمعالجة المشكلات الداخلية
المرحلة الثالثة: تحديد مجالات المشكلات	التعرف على خواص المشكلات
المرحلة الرابعة: ابتكار حلول جديدة	الالتزام باتجاه جديد في العمل
المرحلة الخامسة: تجريب الحلول الجديدة	بحث النتائج
المرحلة السادسة: تعزيز النتائج الايجابية	قبول الإجراءات الجديدة

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

خامسا. نموذج بيكهارد، هاريس وكليشر: قدم الباحثون (1987) R. Beckhard و R. Harris

و D. Gleicher نموذجاً في شكل معادلة تهتم بتحفيز التغيير حيث<sup>66</sup>:  $DVF > R = \text{التغيير}$ .

يمثل  $D = \text{مستوى عدم الرضا بالحالة المستقرة}$ ؛

يمثل  $V = \text{الرؤية والمستقبل المرغوب فيه}$ ؛

يمثل  $F = \text{الخطوة الأولى وبمسار معين}$ ؛

يمثل  $R = \text{مقاومة وتكاليف التغيير}$ .

الشكل رقم (5.1): معادلة التغيير لبيكهارد، هاريس وكليشر

**Change Equation**  
(Gleicher, Beckhard, Harris)

**D x V x F > R**

**D = Dissatisfaction**

**V = Vision**

**F = First Steps**

**R = Resistance to change**

المصدر: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_beckhard\\_change\\_model\\_html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_beckhard_change_model_html)

<sup>66</sup> ألان وليامز وآخرون، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة التغيير بنجاح، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 377-378.

يعتبر النموذج بأن مستوى عدم الرضا بالحالة المستقرة، والرؤية، والخطوة الأولى هي القوى الدافعة نحو التغيير ويعتبر مقاومة وتكاليف التغيير بالقوى المثبطة للتغيير.

أضاف الباحثون بأن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الأفراد مستقبلا مرغوبا فيه ومسارا معيناً لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك أكثر من تكاليف للتغيير، ويعد هذا حسبهم طريقة محفزة لإدارة التغيير، ويكون هذا مؤثرا، ويقدم مساهمة مرتفعة القيمة لفهمنا كيف ندير التغيير المخطط، فنحن نحتاج أن نقلل تكاليف التغيير، ونحتاج أن نقنع الناس أن الوضع الحالي متقل بالمشاكل، ونحتاج أن نواجه الأفراد برؤية مرغوبا فيها للمستقبل، وأن هناك وسيلة لتحقيق ذلك.

كما اقترح الباحثون أن التركيز يكون على المستقبل بدلا من الحاضر يكون مفيدا للأسباب

التالية:

- يحل التفاوض محل التفاوض.
- يجعل الناس قادرين على تخيل دورهم، وتحسين إذعانهم.
- يقلل عدم التأكد، والشعور بعدم الأمن.
- يركز الانتباه بعيدا عن المشاكل، والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالا.

ويمكن القول أن لنموذج بيكهارد وهاريس جذور فيما وصفه (1969) Warren Bennis بأنه مذهب "الصدق والحب"، وبالتالي وضع تركيز غير كافي على معنوية القوة. ولا يحتاج كل فرد أن يكون مقتنعا بالمستقبل المرغوب فيه، والمسار العملي، وما إلى ذلك. فيمكن فرض التغيير، وكما أظهرت الحالات التاريخية التي سبق تقديمها، غالبا ما يحدث هذا.

سادسا. نموذج بيير وزملاؤه: يدعى هذا النموذج بطريقة المسار الحرج ( Critical Path

Model) لبير وزملاؤه<sup>67</sup>.

ركز (1990) Beer et autres على التغيير على مستوى الوحدة، أو التنظيم، ووضعوا طريقة لإدارة التغيير أطلقوا عليها اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المؤسسة. حيث يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي:

1) تجنيد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.

<sup>67</sup> ألان وليامز وآخرون، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص 378 .



- (2) تطوير رؤية تضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية، وإدارتها.
- (3) تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة "صحيحة"، وكفوة لتعميمها، ومتماسكة لتحريك التغيير.
- (4) نشر العزم الجديد على كل أقسام الوحدة بطريقة تتجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعاً من القمة، وضمان الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل.
- (5) توحيد التغييرات من خلال سياسات، ونظم، وهياكل نظامية والتي تؤسس العزم الجديد.
- (6) المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المنتبأ بها في عملية العزم الجديد.

يجادل Beer وزملاؤه لشمول أكبر قدر ممكن من العاملين بغرض تكوين إجماع، ونشر العزم الجديد، كما اتخذ الكثير من الباحثين الآخرين نهجا شبيها بغرض احتواء الكل.

## المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

تعمل المؤسسات في محيط يشوبه الكثير من التغيير الدائم والمستمر، نتاجا للتطور المتسارع الذي مس كل مناحي الحياة المعاصرة، فالمؤسسات مطالبة دائما بالسعي وباستمرار نحو التغيير في استراتيجيات وسياسات العمل، وفي إدخال التكنولوجيات الحديثة والتغيير في سلوكيات واتجاهات العاملين، وانتهاج أساليب وطرق جديدة، لأجل ضمان بقائها، وتعزيز قدراتها التنافسية.

لكن من العادي أن لا تخلو عمليات التغيير التنظيمي من بعض ردود الأفعال الداخلية والتمثلة عادة في مقاومة التغيير (Résistance au Changement) لدى العاملين بالمؤسسة، ففي كثير من الأحيان لا يمكن للمؤسسة تلافي مقاومة التغيير، ولكن للحد منها يجب على المؤسسة تفهم ورصد أسبابها الحقيقية، وذلك من أجل معرفة كيفية التقليل منه.

## المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

**أولا. تعريف مقاومة التغيير:** يشوب مفهوم مقاومة التغيير بعض الغموض، مرده للجدال الفلسفي حول اعتبار مقاومة التغيير سلوكا طبيعيا، أم هو سلوكا غير طبيعي يصدر من الأفراد تجاه أي تغيير يحدث في محيطهم، فبعض الدارسين يؤمن بحقيقة أن الأفراد لديهم غريزة طبيعية للتكيف مع البيئة الغير مستقرة، لذا فهم يعتبرون مقاومة التغيير سلوكا غير طبيعي؛ أما البعض الآخر فيميل إلى اعتبار مقاومة التغيير سلوكا طبيعيا وردة فعل ناتجة عن عملية التغيير. لذلك سوف نتعرض في دراستنا هذه لبعض التعريفات لمقاومة التغيير من أجل محاولة فك ذلك الغموض الذي يكتنف هذا المفهوم.

قام الكثير من الباحثين بدراسات لتحليل مقاومة العاملين للتغيير ومن بينهم (1985) Manfred Danny Miller و Kets de Vries، اللذان قاما بدراسة هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي. فالتحليل النفسي يعتبر أن الفرد مقاوم للتطور لأن ذلك يؤدي إلى زيادة القلق لديه ويؤدي إلى إختلالات في توازنه الأصلي وبالتالي فإن ذلك يدفعه إلى تعبئة ميكانيزمات الدفاع التقليدية لديه. حيث يمكن أن ننسب للآخرين ما نحس به نحن كالشعور بالذنب مثلا، أو التظاهر باللامبالاة اتجاه المشاكل المطروحة، وهي كلها طرق دفاعية للتهرب من الواقع؛ فالأفراد ولعدم استيعابهم للتغيير يمكن أن يقوموا بإعادة تحديد للوضع عن طريق التشبث بالماضي، أو اللجوء إلى مناورات دفاعية لمواجهة التغييرات والتحولات الجديدة كتجاهل المشاكل المطروحة، الكبت والتهرب من تحمل المسؤولية... الخ<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> الهادي بوقفلول ورضوان سوامس، مرجع سبق ذكره.

يضيف (1995) Chris Argyris أنه يمكن أن تزداد حدة المقاومة، خاصة إذا كانت الأفكار الجديدة في قطيعة مع المعارف وطرق التفكير الحالية، وهذه السلوكيات الدفاعية نجدها في المؤسسة ذاتها أو على مستوى الأفراد والجماعات<sup>69</sup>.

يعرف (2001) B. David و H. Andrzej مقاومة التغيير بأنها "عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد"<sup>70</sup>. فمقاومة التغيير ناتجة في رأي الباحثين من التهديد الذي من المحتمل أن يؤثر على مصالح الأفراد، كالمركز الوظيفي أو درجة السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.

ويعرفها كذلك (1999) A.S. Chawla بأنها "أي اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>71</sup>. حيث ذهب تعريف Chawla إلى أن مردّ كل السلوكيات الصادرة من الأفراد والتي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة رفضاً للتغيير، وهو تعميم غير مقبول في كل الحالات.

ويذهب ص. العامري وط. الغالبي (2014) في تعريفهما لمقاومة التغيير بأنها تعني "وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة"<sup>72</sup>.

ويتفق معهما م.ق. القريوتي (1994) الذي ذهب للقول أن "التغيير يعد من أصعب ما تقوم به الإدارة وذلك لكون العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان ذلك سيئاً لهم وهذا يجعل بالنتيجة النهائية العاملين يقاومونه لكونه يهدد أنماط علاقات وأساليب قائمة تمس بمراكز عدد من العاملين ومصالحهم"<sup>73</sup>.

يمكن أن نعتبر التعريفين الأخيرين لمقاومة التغيير، أدق وأشمل في وصف مفهوم مقاومة التغيير، خاصة في اعتبار أن مقاومة التغيير ليس مصدرها فقط الأفراد بل حتى المجموعات في بعض الأحيان، ومما سبق نرى أن مقاومة التغيير سلوك طبيعي وردّ فعل طبيعية عن عملية التغيير.

<sup>69</sup> المرجع السابق نفسه.

<sup>70</sup> خليل حجاج، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الخامس عشر، فلسطين، 2009، ص 369.

<sup>71</sup> المرجع السابق نفسه.

<sup>72</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 431.

<sup>73</sup> محمد حيدر خضر سليمان، الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 9، العدد 4، جامعة الموصل، 2010، ص 85.

من وجهة نظر أخرى يرى (2011) Lars Tummers أن المقاومة يمكن أن تتجسد في بعض الأحيان كي تفسر على أنها وسيلة لمواجهة الهجمات لحماية واحتكار مهنة معينة، فعندما يصطدم تغييرا جديدا مع الحقوق الحصرية لبعض المختصين في تلك المهنة، كأن يصرون على اختيار الأفراد الذين سيتحصلون على تدريب خاص، مما يجعل ذلك مبررا لمقاومة أي عملية تغيير يمكن أن تمس مهنتهم<sup>74</sup>.

ولإبراز أهمية مقاومة التغيير، والاهتمام الذي يجب أن تحظى به من طرف المؤسسات، كعائق مهم وأساسي في وجه التغيير التنظيمي، لأجل زيادة قدرة المؤسسة على التعاطي معه والخفض منه، سنبين أهمية هذه الظاهرة من خلال عرضنا لنتائج الدراسة التي أجراها المركز الأوروبي للتسيير التي (Management Centre Europe) أظهرت نسب أهم عوائق التغيير<sup>75</sup>: حيث حصل عنصر الضغط من أجل الحصول على نتائج في الأمد القريب على نسبة 59%، ومقاومة التغيير من طرف الطبقة الوسطى على نسبة 51%، ثم عدم كفاية الوقت بنسبة 48%، عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال التغيير بنسبة 43%، نقص القيادة اللازمة للتغيير بنسبة 36%، نقص الوعي بالحاجة للتغيير بنسبة 37%، الكفاءات الغير ملائمة بنسبة 34%، صلابة نظام الإعلام بنسبة 31%، غياب الرؤية بنسبة 28% ونقص المال اللازم للاستثمارات الضرورية بنسبة 13%.

يتضح لنا من نتائج الدراسة أن عنصر الوقت المستغرق في التغيير ومقاومة التغيير من طرف الطبقة الوسطى، حصلوا على أعلى نسب كأكثر معوقات للتغيير، فعلى المؤسسات دراسة هذه العناصر بشكل عميق والعمل على علاجها، للوصول إلى نتائج مقبولة لعمليات التغيير.

**ثانيا. درجات مقاومة التغيير:** تختلف حدة مقاومة التغيير من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، فمن العاملين من يقبل كل ما جاء في عملية التغيير، ومنهم من يرفضها رفضا تاما، وهناك من يتوسط السلوكان بإبداء استعدادة للنقاش، وطرح بعض التساؤلات حول عملية التغيير، ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما يبينه الشكل رقم (6.1)<sup>76</sup>.

<sup>74</sup> Lars Tummers, **comment expliquer la disposition des professionnels publics à mettre en œuvre les nouvelles politiques : le système de l'aliénation des politiques**, IISA, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2011/3 Vol. 77, Belgique, p 580-581.

<sup>75</sup> يومزاید إبراهيم وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie.

عبد الكريم يحيى برويقات وعبد القادر بلعربي، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie.

صنف م. الصيرفي الأفراد المقاومون للتغيير إلى عدة أصناف وذلك حسب درجة مقاومتهم للتغيير، وهم كما يلي:<sup>77</sup>

**المتجاوب:** وهو الذي يدعي أن عنده خبرة وتجربة طويلة، وأن تجربته أثبتت فشل هذه الفكرة التغييرية، وربما يضرب أمثلة لتجارب أخرى (و قد يكون قياسه فاسدا) ليفشل العملية التغييرية.

**المتسائل:** وهو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة بطريقة ملتوية، مع التركيز على الأسئلة التي تتناول أمورا هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغييري.

**المتسلق:** وهو الذي يحاول التسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار، ثم يقيم معهم العلاقات الاجتماعية المتميزة، فيكون عندهم محبوبا مقربا، لا يرد له كلام، ولا يرفض له رأي، وعندها يستغل هذه المكانة والخطوة في التآمر على الفكرة التغييرية ومقاومتها، وذلك عن طريق إقناع القيادات العليا أو مطالبتهم بعدم قبول هذه الفكرة لعدم صلاحيتها.

**المعمم:** وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة، حيث يضخم الأخطاء الصغيرة والقليلة ويوهم الآخرين بأن المشروع بأكمله فاشل.

**الثرثار:** وهو الذي يكثر من الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للمغير فرصة للحديث، وإنما يقاطعه كثيرا، ويفرض رأيه ورفضه للمشروع عن طريق الثرثرة.

**الملتقط:** وهو الذي يحسن الاستماع إلى المغير، ويحاول أن يلتقط بعض الكلمات أو العبارات التي يتلفظ بها هذا المغير والتي تخدم مقاومته ومعارضته للتغيير المطلوب، ثم يكتفي بهذه الكلمات ليثبت أن المشروع غير كامل وفيه ثغرات كثيرة بدليل ما تلفظ به المغير أو المؤيد.

**المركب:** وهو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد، ويركب بعضها على بعض ليثبت أن المشروع فاشل.

**المسوف:** وهو من أهم أنواع المقاومين إن لم يكن أخطرهم، وهو الذي ربما يمدح المشروع التغييري، ويثني على صاحبه، ويزعم أنه مؤيد له وموافق عليه، وأنه نافع، ولكنه يعقب فيقول: إن وقت هذا المشروع ليس الآن، أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة، أو يجب الانتظار حتى صدور الميزانية، أو يستحسن عرض المشروع على مستشار، أو تشكيل لجنة أخرى لدراسته وتوضيحه، أو ... إلخ. فهو في الحقيقة يماطل ويؤخر ويسوف حتى يقضي على هذا التغيير ويفشله.

**الثعلب:** أي الماكر الذي يتلاعب على كل الحبال، ويتآمر بخبث ودهاء، وبتلون مع كل حال، ويتعامل بوجه عدة، ويظهر غير ما يبطن، ويكيد في الليل والنهار حتى يقضي على العملية التغييرية أو يؤخر العمل بها.

**المشاجر:** وهو الذي يقاوم العملية التغييرية ويقضي عليها عن طريق المشاجرة والعراك والصراخ والسباب والشتائم وربما الضرب.

<sup>77</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 110-113.

**المنسحب:** وهو الذي يعبر عن مقاومته بالانسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه المشروع التغيير، مما يسبب توترا لدى الآخرين، أو يفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب، أو ربما يضطر المغير أو متخذو القرار أن يتفاوضوا معه فيعرض شروطه ويغير في جوهر المشروع التغيير.

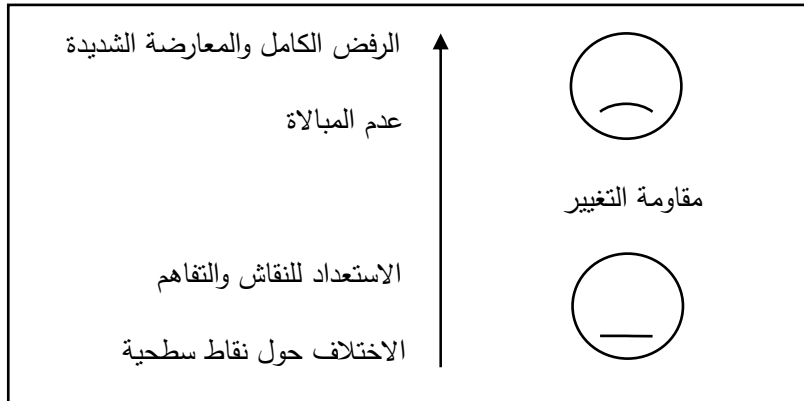
**الذاتي:** وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته، ولا يريد إلا ما يخدم مصالحته الشخصية، ومن ثم فقبوله للفكرة التغييرية أو رفضه لها يعتمد أولا وأخيرا على مدى تحقيقها لمصالحه، ليس إلا.

**العقرب:** وهو الذي يلدغ مباشرة صاحب الفكرة التغييرية، ويهجم عليه، ويشوه صورته عند الجميع، وذلك لأن زعزعة الثقة في صاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه أو مؤديا إلى ذلك.

**المساوم:** وهو الذي يتفاوض مع المغير ويساومه في تغييره، بحيث يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره وإن تحققت بعض جوانبه وأجزائه الهامشية. وفي كثير من الأحيان يلجأ المقاوم إلى المساومة عندما يفقد الأمل في القضاء على التغيير.

**التأمري:** وهو صاحب النفسية التأمرية التي لا تنتظر إلا بمنظار التأمر، فيظن أن الآخرين يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية، لذا فهو يتآمر عليها كما يظن أنهم يتآمرون عليه.

الشكل رقم (6.1): درجات مقاومة التغيير



المصدر: عبد الكريم يحي بروفقات وعبد القادر بلعربي، **التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مداخلة في إطار**، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie.

### المطلب الثاني: الدوافع والأسباب المؤدية لمقاومة التغيير

تختلف وتتعدد أسباب ودوافع مقاومة العاملين للتغيير بالمؤسسة، ويرجع ذلك أساسا لمدى تهيئة وإعداد العاملين للتغيير، وكذا إشراكهم في صنعه؛ يختلف الباحثون في وجهات نظرهم حول تصنيفات دوافع وأسباب مقاومة التغيير، مع ذلك اخترنا أن ندرج في بحثنا التصنيفات التالية.

يحصري. مسعداوي وك. رزيق (2004) الدوافع التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي في الأسباب التالية<sup>78</sup>:

- 1- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة؛ وذلك لأن التغيير يتطلب تبدلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير كما يسميه بعض الباحثين بالقلق الناجم عن التغيير<sup>79</sup>.
- 2- توقع الخسارة؛ فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان.
- 3- التخوفات الاقتصادية؛ فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل.
- 4- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلّم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط. بل قد تكون جماعية وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع؛ وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدّي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل.

حصر الباحثان دوافع مقاومة التغيير في الدوافع الاقتصادية، الوظيفية والاجتماعية، وأهملاً الدوافع التنظيمية والذاتية.

ويصنف (1996) D. Pemartin الدوافع والأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي في ثلاث فئات<sup>80</sup>:

- العوامل الفردية: وهي تتعلق بشخصية الفاعلين للقلق الذي يعيشونه لعدم الثقة التي يمنونها، وللأسئلة التي يطرحونها، ولفقدان وعدم وضوح معايير التغيير ضمن المحيط الذي يعيشونه.
- العوامل البنوية الظرفية: ومنها ظروف العمل، الوظيفة التنظيمية أي درجة البيروقراطية، وجو المؤسسة النفسي والاجتماعي، وكيفية إدخال التغيير.
- العوامل الجماعية: المتعلقة بالثقافة مثل النظم، القيم، المعايير، نسق القيم أو مختلف الاستراتيجيات النفاية... الخ.

<sup>78</sup> يوسف مسعداوي وكمال رزيق، إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال، مرجع سبق ذكره.

<sup>79</sup> Richard Soparnot, **Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus**, ISEOR, Revue Recherches en Sciences de Gestion 2013/4 (N° 97), France, p 27.

<sup>80</sup> محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

وفي نفس السياق يضيف ص. العامري وط. الغالبي (2014)، أن مقاومة التغيير تبدو على درجات متفاوتة بين العاملين، فقد يقف البعض منهم موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغيير في حين قد يقف البعض الآخر محايدا أو متفرجا دون أن يساهم في تشجيع عملية التغيير، وأوضحا بأن عملية مقاومة التغيير ترتبط بأسباب عديدة وذكرها منها<sup>81</sup>:

أ. المصالح الذاتية الشخصية: يعارض العاملون أي تغيير لأنهم يعتقدون أنهم سيسلبهم بعض الأشياء ذات القيمة لهم، إن عرض تغييرات في مجال تصميم الوظيفة أو الهيكل أو التكنولوجيا ربما يقود إلى فقدان قوة حقيقي أو مستشعر وكذلك ما يدفع لهم من أجر أو منافع كانت المنظمة تقدمها لهم.

إن الشعور أو التخوف من فقدان مصلحة ذاتية يمثل أكبر عقبة في وجه إدخال التغيير، حيث حدد (1984) A. G. Bedeian المصالح الذاتية في عدة عناصر، كالقوة وتمثل في السلطة التي يتمتع بها العامل داخل التنظيم، النقود متمثلة في الجانب المالي كالزيادة في مستوى الدخل، المقام متمثلا في الاحترام والقبول من طرف الآخرين، درجة الجهد المبذول والأمن والكفاءة المهنية التي تضمن الاحترام من طرف مجموعة العمل بسبب الكفاءة<sup>82</sup>.

ب. نقص الفهم أو الثقة: غالبا ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير أو أنهم لا يتقنون بالأهداف الحقيقية للتغيير؛ فقد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر.

ج. عدم التأكد: يمثل هذا الأمر عائقا مهما في وجه عملية التغيير، فهناك قلق من قبل العاملين حول وظائفهم وما إذا كانت مهاراتهم وقدراتهم ستلائم الواقع الجديد، كما أن شعورا بالتهديد والغموض يصبح ملازما لحالة التغيير من بعض جوانبها يؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد. ولعل أوضح مثال هنا هو عمليات الخصخصة والتحول إلى قطاع خاص حيث يشعر العاملون بقلق كبير وخوف من فقدان الوظائف اعتقادا بأن القطاع الخاص هادفا للربح فقط وإن موظفي الدولة قد لا يتأقلمون مع الوضع الجديد.

د. الاختلاف في مستويات إدراك المواقف: إن تقييم المواقف المختلفة وأخذ الانطباعات المتباينة عنها يؤدي إلى ظهور مقاومة للتغيير، فمثلا عندما يتخذ المدير قرار ويعرض خطة للتغيير بناء على تقديره الشخصي للموقف فإن هناك احتمال أن لا يتفق الآخرون مع هذا التقييم لأنهم يدركون الموقف بشكل مختلف.

<sup>81</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 431-432.

<sup>82</sup> غياث بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.



م. الشعور بالضياع: إن الكثير من التغييرات تشمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة مضطربة وغير مستقرة، وبما أن العلاقات الاجتماعية مهمة فإن أغلب الأفراد يقاومون إجراء تعديلات في هذه العلاقات وهناك دائما تهديدات غير منظورة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الإجراءات السائدة.

ن. ثقافة المنظمة المحافظة: قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببا في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدما.

استطاع م. الصيرفي (2008) أن يقوم بتحليل دقيق لمعرفة أسباب ودوافع مقاومة العاملين للتغيير، لكنه أغفل الدوافع التنظيمية التي تشير إلى ضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير، حيث أرجع دوافع مقاومة التغيير إلى ما يلي<sup>83</sup>:

**دوافع اقتصادية:** كثيرا من الأفراد يرون التغيير تهديدا لمركزهم الوظيفي، والتغيرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير، إذ أنها تحل مكان كثير من العاملين. ويمكن أن تحدث مقاومة التغيير أيضا لأن العامل لا يعرف أو يفهم تأثير التغيير على وظيفته التي يقوم بها، فالغموض في هذه المواقف عادة يكون له تأثيرات سلبية.

كما هو الحال مع كل مصادر المقاومة فإن العامل المهم هو الإدراك الموجود عند الفرد. يمكن أن لا يكون هناك تهديد حقيقي لضمان الوظيفة عندما يقترح التغيير الجديد، ولكن إذا أدرك الأفراد أن هناك تهديدا للوظيفة فسوف يتصرفون حسب الموقف. وهذا يمكن أن يكون محبطا للمديرين الذين يعرفون أن التغيير لا يشكل تهديدا اقتصاديا، مما يجرحهم على التعامل مع المشكلة كما يراها العاملون، وليس كما يرونها هم.

**دوافع اجتماعية:** إن العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك. ولنفس الأسباب، ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعة. فالكثير من التغييرات المقترحة من طرف الإدارة، تؤثر على سير العمل في الوحدة وتغير العلاقات الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة، إذ يتضح هنا تأثير المجموعة<sup>84</sup> على الفرد داخلها كما يفسر ذلك (1977) Crozier وFriedber.

<sup>83</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 96-98.

<sup>84</sup> Richard Soparnot, op-cit, p 28.

**دوافع تتعلق بالمركز الوظيفي:** تؤثر التغييرات دائما على المركز الوظيفي داخل المؤسسة. فقد كونت المجموعة عبر الوقت نظاما داخلها ولذا فإن أي تغيير يمس هذا النظام داخل المجموعة سوف يقابل بالمقاومة. يمكن أن تكون التغييرات التكنولوجية أيضا سببا رئيسيا لمشكلات المركز الوظيفي داخل المجموعة لأنها يمكن أن تغير متطلبات وظيفة من المهارات ومستويات المسؤولية.

**دوافع ضمان وحماية:** أحد الأمور التي نسعى إلى الوصول إليها في حياتنا الحصول على درجة ما من الضمان والاطمئنان في بيئتنا. قوة هذه الحاجة تختلف من فرد لآخر، إلا أن جميعنا لدينا حاجة لبعض الضمان، وهذا يتطلب منا وقائيا أن نقاوم التغييرات التي تخلق الشك.

**دوافع ذاتية:** وهي المقاومة التي تحدث بسبب أمور ذاتية بداخل الفرد وكثيرا ما تتعلق وتقرب من مشكلة المكانة أو المركز، والنظر إلى المقاومة من هذا المنظور يعطينا تركيزا مختلفا للمشكلة؛ فكثيرا من عمليات التغيير لها تأثير سلبي كإشعار الموظف الكفاء بأنه غير ذلك، كما نجد أيضا أن التغييرات ذات الطابع التكنولوجي تلائم هذه الفئة من العاملين، مع أنها ليست الأسباب الوحيدة لذلك.

من خلال المقاربات التي ذكرناها حول الدوافع والأسباب التي تؤدي بالعاملين لمقاومة أي تغيير يمكن أن يحدث بمؤسستهم، نلاحظ أن معظم هذه الدوافع ترتبط ارتباطا وثيقا بالأمان الوظيفي، فكلما أحس العاملون بالأمان أكثر كلما تبددت مخاوفهم من العمليات التغييرية التي تحدثها مؤسستهم، ما يؤدي إلى ضعف مقاومتهم للتغيير وانحصار دوافع المقاومة مهما كان نوعها، ومرد ذلك السلوك إلى الاستقرار الذي يحس به العاملون جراء الأمان الوظيفي. حيث يمكن أن يختلف الإحساس بالاستقرار لدى العاملين، ويرجع ذلك إلى التوليفات الغير متماثلة التي تكونها الأشكال المختلفة للاستقرار المادي، النفسي، الوظيفي والاجتماعي للعاملين. فالمؤسسة مطالبة بمعرفة التوليفات المناسبة لكل العاملين من أجل التقليل من مقاومة التغيير وتبديد دوافعه لديهم.

### المطلب الثالث: طرق التقليل من مقاومة التغيير

يعتبر اعتراف المؤسسة بوجود مقاومة التغيير كظاهرة تستحق الدراسة والمتابعة، من شأنه أن يعطي الدفع والسبق للمؤسسة على التغلب مبكرا على تلك المقاومة، الأمر الذي يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير التنظيمي؛ لذلك فالمؤسسة تحتاج دائما لمتابعة وتوقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إليها، وإيجاد أنسب الوسائل والأساليب للتقليل منها أو التغلب عليها.

لا يمكن للمؤسسة أن تعتمد أسلوبا واحدا في عملية الخفض من مقاومة التغيير، بل أمام المؤسسة العديد من البدائل والأساليب التي يمكن استخدامها للتخفيف من مقاومة التغيير، لأن التغيير

التنظيمي نفسه يتصف بأنه عملية معقدة، تتداخل فيها العديد من العناصر، خاصة تلك المتعلقة بالجانب النفسي للأفراد.

فالمؤسسة حسب (Roland Reitter et al (1992) يجب عليها أن تساعد الفرد على تخطيه لهذه المرحلة عن طريق الاعتراف بالقلق الذي يشعر به الأفراد، وتمكينهم من التعبير عن ذلك بكل حرية؛ لأن إنكار هذين الأمرين من شأنه أن يولد ردود فعل مناهضة للتغيير، فيجب تمكينه من التعبير عما سيكون عليه المستقبل؛ وفي نفس السياق، ما قاله (Peter Drucker (1999) أن الوسيلة الجيدة لخلق توازن بين التغيير واستمرارية الأفراد في قبوله، هي إقامة استمرارية للعلاقات على أساس شراكة مع المتغيرات، مرتكزة على الأجر العادل والاعتراف بمجهودات العاملين ومجازاتها<sup>85</sup>.

ويرى العامري والغالبي (2014) أن مداخل وأساليب التقليل من مقاومة التغيير تتمثل فيما يلي<sup>86</sup>:

أ. المشاركة: من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير ومن تم التغلب عليها نهائياً وذلك بتشجيع من يتزعم المقاومة للتغيير وإشراكه في تصميم وتنفيذ برامج التغيير، إن هذا يخلق نوعاً من الالتزام تجاه نجاح عملية التغيير كما إن المشاركة تساعد المدراء بتشخيص المشاكل التي تظهر وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين لعمليات التغيير.

ب. المفاوضات: وهي طرق أكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق تعاون فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم في دعم مشاريع التغيير، فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو غير دقيقة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية المحتملة نتيجة التغيير فإنه يفترض بالإدارة إن تعتمد برنامجاً للاتصالات والتنقيف يركز على أهداف منافع التغيير.

ت. التربية والاتصالات: إن التربية المستمرة وليس التدريب فقط تعطي معلومات كافية عن الحاجة إلى التغيير كما إن إقناع العاملين بشكل مستمر إن التغيير هم سنة الحياة بالإضافة إلى الاتصالات الفاعلة التي تربط بين العاملين والإدارة وسرعة إيصال المعلومات إليهم تؤدي إلى دعم مشاريع التغيير.

ج. دعم الإدارة العليا: يعتبر الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا حيويًا لتقليل مقاومة التغيير حيث أنه يكون بمثابة رسالة إلى كافة العاملين بأن التغيير مهم ومطلوب للمنظمة. وتبرز أهمية هذا الدعم في حال كون التغيير يشمل أكثر من قسم من أقسام المنظمة وبالتالي فإن الدعم يعكس أهميته.

<sup>85</sup> الهادي بوقفلول ورضوان سوامس، مرجع سبق ذكره.

<sup>86</sup> صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 433-434.

د. المناورة وإعادة الترتيب: التأثير في الأفراد المقاومين للتغيير عن طريق المناورة وإعادة ترتيب مفردات مشروع التغيير لغرض جعله أكثر جاذبية واحتمالا للقبول حتى لو اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات لأغراض الإقناع فقط.

م. الإكراه والقسر: يشتمل هذا الخيار على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومة التغيير وإجبار مقاومي التغيير على قبوله كواقع حال.

يحصر م. الصيرفي (2008) أهم الأساليب والمداخل للخفض من مقاومة التغيير فيما يلي<sup>87</sup>:  
أ. المشاركة في التغيير: إحدى الطرق المستخدمة للتغلب على مقاومة التغيير هي أن تشرك العاملين الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه، فإذا اشترك العاملون في التغيير فإنهم سيحصلون على معلومات كثيرة عنه، وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة. والاشتراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير، ويعطي المشتركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً، فيزداد مقدار التزامهم بالعمل والتغيير بحيث يصبح التنفيذ الحقيقي له أسهل.

ولكن المشاركة لا تخلوا من بعض المشكلات، إذ عندما تقرر أن تشرك العاملين معك يجب عليك أن تتقبل أفكارهم، فإذا استخدم الاشتراك كعملية يسيطر فيها المدير على العاملين المشاركين ليقبلوا اقتراحه فإن العملية سوف تعود عليه بالضرر لأنها سوف تخلق جواً من الامتناع والكرهية، ولهذا يجب أن تكون المشاركة مشاركة حقيقية.

من المهم أيضاً أن تحدد الإدارة المرحلة التي يجب على العاملين الاشتراك فيها في عملية التغيير، فإذا طلب إليهم الاشتراك في المراحل الأولى لعملية التخطيط فلن يكون لهم في الغالب المعرفة الكاملة لتقديم اقتراحات مناسبة، بل ربما يقاومون فكرة التغيير من الأساس. إن المبدأ الأساسي هنا هو أن تقرر الإدارة هذه النقاط، وهي من الناحية الإدارية غير قابلة للجدال والنقاش فيها، ولا يمكن المساومة عليها، أما بالنسبة لجوانب التغيير التي هي مسألة تفضيل للعاملين، ولا تغير هدف القرار نفسه، فيمكن للعاملين المشاركة فيها.

إن اشتراك العاملين في عملية التغيير ليست ضماناً لعدم وجود أي مقاومة، ولكن بما أن المقاومة تحدث بسبب نقص المعلومات، والقلق المصاحب لها مع عدم الاطمئنان، يمكن أن تكون

<sup>87</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 99-106 بتصرف.

المشاركة أداة مفيدة إذا استخدمت بشكل مناسب، ولكنها يجب أن لا تستخدم كأداة لجعل العاملين يوافقون الإدارة وأفكارها، فهي تهدف إلى الحصول على الموافقة فقط.

غالبا ما يكون الاشتراك في التغيير غير مهم للعاملين وإنما حصولهم على الفرصة لذلك، فإذا منحت لهم الفرصة ستخفف من حدة القلق الذي يصاحب التغيير عادة، ويصبح العاملون راغبين في أن يستمر الإدارة في عملية التغيير، ولكن سوء الفهم الذي يمكن الوقوع فيه هو أن الإدارة يمكن أن تستنتج أن العاملين لا يهتمون بعملية المشاركة في التغيير فلا تمنحهم أي فرصة مماثلة للمشاركة في المستقبل.

**ب. تقديم الحوافز من أجل التغيير:** معظم التغييرات في المؤسسة تدعو وتخطط لها الإدارة العليا، لكن التأثير الكبير لهذه التغييرات يشعر به المسيرين في المستويات الدنيا في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك نجد فوائد التغيير تعود على المخططين أنفسهم لا على المنفذين، ومن زاوية أخرى، نجد أن المقاومة للتغيير نتيجة لأن العاملين لا يجدون داعيا لأن يتغيروا؛ فمن وجهة نظرهم تحدث عملية التغيير قلقا وعدم ارتياح بدون داع، ولا يوجد أي حافز ايجابي للتغيير، أي أنه لا يوجد أي شيء في التغيير يعود عليهم بالفائدة. ولكي تكون التغييرات في المؤسسة ناجحة يجب أن تحتوي على حوافز لكل فرد، فمعظم التغييرات تصمم على هدف مثالي (نظري) بدون الاهتمام بأمر هؤلاء الذين سيتأثرون بالتغيير، فإذا توسع الهدف ليضم احتياجات ورغبات العاملين لابد أن يتضمن التغيير في داخله الحوافز الإيجابية لهم.

ومن أسباب فعالية تقديم تعويض، هو أن الخدمات المقدمة ليست غالبا متساوية القيمة عند تبادلها حيث يتم تبادل أشياء مختلفة مما يصعب على العاملين معرفة ما إذا كانوا قد خسروا في عملية التغيير، ثم إن إحداث مختلف التغييرات يزيد من فرص إدخال تحسينات بالنسبة للعاملين، لكن ما يجب التنبيه له في هذا المدخل هو أن نتأكد من أن الفوائد المقدمة للعاملين تعتبر فوائد لهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركتهم في هذه العملية؛ كما يجب أن نتأكد الإدارة من أن التغيير فيه شيء ايجابي لكل فرد ومجموعة داخل المؤسسة، فإذا عانت إحدى المجموعات، أو أي فرد كان، بشكل كبير فسوف تكون هناك مقاومة للتغيير.

**ج. استخدام الاتصال:** لكي نفهم كيف يمكن لهذه الإستراتيجية أن تخفف من مقدار المقاومة للتغيير يجب أن ندرك أولا أن أمور قليلة جدا هي التي تعتبر سرية للغاية في أية مؤسسة، فالمعلومات خاصة المهمة منها تنفسي بسرعة، هذا يعني أن أي تغيير تفكر الإدارة في إحداثه، بما فيهم المسيرين، ليس من الممكن أن يبقى سرايا.

إذا كان هذا صحيحا فإن منع انتشار المعلومات المتعلقة بالتغيير سوف تزيد من مقدار القلق وبالتالي تزيد من المقاومة للتغيير. في مرحلة أولى من مراحل التخطيط (و يفضل في أوائل مراحل التخطيط) يجب أن يعرف العاملين بأمر التغيير المقبل ويسمح لهم بالاشتراك فيه إذا أمكن ذلك. ولكن إذا كان اشتراكهم فيه غير ممكن فإن تزويدهم بالمعلومات عن التغيير سيقبل من مقدار القلق لديهم.

يعتبر هذا الأمر صعبا تطبيقيا نوعا ما، إذ أن هناك أوقاتا نقدم فيها جزءا من المعلومات، يمكن أن يزيد من القلق عند العاملين بدون داع، ولهذا السبب يفضل المسيرين الانتظار حتى تكتمل لديهم كل المعلومات قبل أن ينقلوا إلى العاملين المعلومات المتعلقة بالتغيير المقترح؛ ولكن ليس هناك قاعدة واضحة تخبرنا متى يجب أن تبدأ عملية التغيير، إذا فعلى كل مسير أن يتخذ قراره حسب الموقف الذي يمر فيه وبناء على خبراته السابقة، ولكن كقاعدة عامة، الاتصالات المفتوحة تقلل من مقدار القلق والمقاومة، خاصة تلك المقاومة التي أساسها عدم الثقة بالإدارة.

**د. تغيير ما هو مألوف:** من الأسباب التي يقاوم فيها العاملون عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها، إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لنا لأننا لم نتعود عليه، وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مقبولا وعاديا جدا، لكن هذا لا يعني أن تقوم الإدارة بصنع تغييرات من أجل صنع التغييرات فقط، بل إن الجهد الموجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعها من أن تصبح مملة للعاملين سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغييرات التي تنفذها الإدارة.

**م. إدخال تغييرات متعددة:** المنطق وراء إستراتيجية إدخال تغييرات متعددة هو أنه طالما أنك ستواجه مقاومة للتغيير المقترح فإن المقاومة الإضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون أقل قوة مما لو أننا أدخلنا التغييرات هذه بشكل منفصل، وهذا يعود إلى أن جزءا من كل المقاومة يعود أساسا إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير المقترح، ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة، فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد.

والسبب الآخر في فائدة هذه الإستراتيجية هو أنها تعطي فرصا أكثر لوجود حوافز ايجابية لعملية التغيير كلها، بينما يقدم التغيير الواحد فرصا محدودة لوجود الحوافز وبالتالي يزيد من فرصة ازدياد مقدار مقاومة التغيير المقترح.

**ن. العمل من خلال القادة غير الرسميين:** إذا استطاعت الإدارة الحصول على تعاون والتزام القادة غير الرسميين فإن مقاومة التغيير من قبل المجموعة يمكن أن تقل كثيرا؛ ولكن السؤال هنا هو كيف نحصل على تعاون هؤلاء القادة غير الرسميين، والطريقة المفضلة في أن نشركهم في عملية تخطيط

التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيها سيكون التزامه تجاه التغيير أكبر. ويمكن للقائد المذكور أن يتوقع حدوث مشكلات أثناء التنفيذ، وبالتالي تعدل الخطط كما يقتضي الموقف قبل أن تظهر أي مقاومة، فإذا تمت الاستعانة بالقائد غير الرسمي بشكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في إحداث التغيير بشكل ناجح.

غير أن استخدام القادة غير الرسميين يمكن أن يكون خطرا، خاصة إذا شعر هذا القائد بأن الإدارة تحاول استغلاله لأغراض التغيير، مما يزيد في ظهور مقاومة للتغيير الجديد، ولتجنب ذلك يجب على الإدارة أن تنظر إلى القائد غير الرسمي كشخص لديه الكثير ليقدمه للعمل، وكشخص لديه أفكار مفيدة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال المشاركة في التغيير، فإذا استطاعت الإدارة الحصول على التزام القائد غير الرسمي عندها تستطيع استخدام تأثير القائد ونفوذه.

ر. استخدام الدوافع الطبيعية في الناس: لا يقاوم الناس عادة حدوث التغيير، بل إنهم يفعلون ذلك لأن كثيرا من التغييرات التي يواجهونها لا توافق دوافعهم الطبيعية وسوف تقل المقاومة كثيرا إذا استغلت هذه التغييرات المخططة دوافع الناس الطبيعية لصالحها، بدلا من معاكستها؛ فسوف يقاوم العاملون الذين يرغبون في أن يشعروا بأهميتهم أي تغيير يؤدي إلى جعلهم أقل أهمية، والإستراتيجية الأفضل هي أن نصمم عملية التغيير بحيث تزيد من شعورهم بالأهمية، أو في أسوأ الحالات لا تقلل من شعورهم بأهميتهم.

ز. فرض التغيير: عاجلا أم آجلا ستواجه الإدارة موقفا يجب أن يجبر فيه العاملين على التغيير، ربما يكون سبب ذلك الشعور الراسخ ضد التغيير أو سبب فرض التغيير على الإدارة وليس هناك وقت أمامها لتستخدم عمليات المشاركة والاتصال بالعاملين. يعتبر فرض التغيير على العاملين حقيقة واقعة لأي مسير، لذا فمن الضروري والمهم أن يعرف كيف يفرض التغيير بشكل مناسب؛ فإذا كانت الظروف ملائمة يجب أن نخبر العاملين عن سبب إحداث التغيير، وإذ أمكن أيضا أن نخبرهم عن سبب عدم إشراكهم في التخطيط له.

عندما ينفذ التغيير فإن من مسؤولية الإدارة أيضا بأن تتأكد بأن العاملين قد مروا بخبرات إيجابية أثناء التغيير، إذ تؤدي الخبرات الإيجابية إلى أثر إيجابي على السلوك فإذا استطاع المسير أن يوفر ذلك للعاملين فسوف يقلل مقدار المقاومة، وبناء على الأسباب المحددة التي تحدث المقاومة، يحتاج العاملون إلى كثير من الدعم والاهتمام والتعزيز خلال هذه الفترة الصعبة.

إن التعزيز الإيجابي والتفهم من قبل الإدارة ضروريا لتخفيف حدة المشاعر السلبية، وكقاعدة عامة، كلما كبر التغيير كلما ازدادت حاجة العاملين للدعم والتأييد؛ هذا وسنقدم في الجدول التالي ملخصا لأكثر المداخل شيوعا في خفض مقاومة التغيير.

الجدول رقم (5.1) يوضح مداخل خفض مقاومة التغيير.

المدخل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في الإدارة وفي صياغة خطط التغيير	حيث لا يتوافر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع ونصب في خطة التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا لأن ضغط المشاركين لتصميم تغيير غير مناسب
الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم وتتلاشى أو تقل مقاومتهم	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير
التفاوض	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أو لها قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن	قد يكون ذلك مكلفا أن ضغط المستهدف أو المستهدفين بالتغيير للمقاومة وضمن مقابل للموافقة على التغيير أو تسييره
المناورة	أن يكون استخدام مداخل أخرى أمر مكلف للغاية	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا وحل مشكلات المقاومة	قد يؤدي إلى مشكلات مستعصية إذا حسن الأفراد أنهم مستهدفين
الإثراء الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة	حل سريع ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة	هو يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد خائفين من مخطط التغيير
النقل، الفصل، التعيين	حيث يكون الرفض هو مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين	قد تظهر الإدارة بمظهر استبداد وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.



## المبحث الرابع: مداخل إدارية حديثة لتحقيق التغيير التنظيمي

تتعدد المداخل الحديثة لتطبيق عمليات التغيير التنظيمي، لكن سنقتصر في بحثنا على عرض المداخل الأكثر شيوعاً واستخداماً وفعالية في نجاح التغيير بالمؤسسات، لا سيما إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والقياس المقارن.

## المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

من الرواد الأوائل الذين يرجع لهم الفضل في إرساء أديبات إدارة الجودة الشاملة، والمبادئ والأساليب التي تقوم عليها من تحسين وتطوير وتغيير وتميز في الأداء، كلا من الياباني W. Edwards Deming، وKaoru Ishikawa، وJosef M. Juran، وPhilip B. Crosby، وOakland؛ فالجودة الشاملة في نظرهم تتحقق عن طريق استخدام نوع مميز من الإدارة، فهي تستهدف إرضاء كل قسم من أقسام ثلاثية الجودة الشاملة (في نفس الوقت)، أي إرضاء أصحاب أسهمها، عملائها والعاملين فيها.<sup>88</sup>

**أولاً. التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة:** قبل نتبع تطور الجودة الشاملة من الفحص على أرضية المصنع في بداية القرن العشرين، وحتى إدارة الجودة الشاملة، في فجر القرن الحادي والعشرين، يجب أن نلاحظ أن الصناع المهرة كانوا مسؤولين دائماً عن جودة العمل الذي ينتجونه بصورة تقليدية، ولم تنتقل هذه المسؤولية إلى ملاحظ الخط إلا عندما وجد العمال أنفسهم مجموعين مع بعضهم بعضاً على هيئة مجموعات في المصانع فقط، ومع اتساع مهام ملاحظي الخط لتشمل تعيين العمال وتدريبهم على العمل، ودفع أجورهم في نهاية اليوم أو الأسبوع، وتسوية الخلافات بينهم في بعض الأحيان، ظهرت وظيفة الفحص، حيث يتأكد القائمون بعملية الفحص من مدى سلامة كل المنتجات، وأصبح هذا النشاط يشمل المواد الخام التي يتم استلامها وكذلك الأجزاء الموجودة بين العمليات وترك الفحص بدوره المجال إلى المراقبة، فصممت الاختبارات وشيدت نظم المراقبة وبنيت المعامل، وفي اتجاه نهاية العشرينات في القرن العشرين طورت الأساليب الإحصائية وطبقت على مراقبة الجودة.

وتعد المراقبة نشاط يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والعيوب، بغرض تصميمها المحتمل، إلا أن الوقاية (المنع)، تكون أكثر كفاءة واقتصادية، وتم تقديم توكيد الجودة وتشجيعه، إلا أنه لتوكيد الجودة أنه يجب تخطيطها، وحفظها في التنظيم الكافي (الهياكل والنظم) وإدارة الأفراد وبذلك تحولت توكيد الجودة إلى إدارة الجودة؛ ومع ظهور ترميز الجودة الشاملة، انتشر الإدراك أنه لتحقيقها يجب تطبيع نمط جديد من الإدارة، الذي سمي فيما بعد بإدارة الجودة الشاملة.

<sup>88</sup> جوزيف كيلادا، ترجمة دم. سرور علي إبراهيم سرور، إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 103.

حيث تتكون إدارة الجودة من مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعريف عدد معين من الأهداف وتحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتشمل كل أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة والتوكيد التي ينفذها المسير بغرض تحقيق الجودة المطلوبة في الوقت المحدد وبأفضل تكلفة ممكنة.<sup>89</sup>

**ثانياً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نحاول التعرف على المفاهيم المرتبطة بالجودة، والتي يقصد بها حسب (Connel 1995) "المتانة والأداء المتميز"<sup>90</sup>، وهو ما ذهب إليه ب. أبوزيد (1995) حيث ربط جودة السلعة بقدرتها على الأداء المتميز في السوق، وهذا إرضاءً، وتلبية لرغبات الزبون المعلنة والمفترضة<sup>91</sup>، بينما يعرفها كروسبي Crosby بأنها "المطابقة مع المواصفات"<sup>92</sup>.

إذا فحسب التعاريف السابقة، فإن الجودة مرتبطة بمدى تحقيق رضا الزبون، من خلال دراسته ومعرفة حاجياته وتصرفاته وأهدافه الآنية والمستقبلية، ومحاولة تلبيةها على أحسن وجه مما يجعله يشعر بالمتعة والأمان عند اقتنائه مخرجات المؤسسة.

غير أن التعاريف المقدمة سابقاً تركز على المخرجات (السلع والخدمات)، وهي ذاتها نتاج عملية مركبة داخل المؤسسة، وهو ما يدفعنا إلى الحديث عن الشمولية في تحقيق الجودة<sup>93</sup>، والتي يقصد بها الترابط والتكامل الذي تفرضه الجودة على كل الوظائف من خلال تركيزها على مفهوم العلاقة (الزبون والمورد)، في التعامل داخل المنظمة وخارجها تحت مقولة "الزبون هو كل شخص يتلقى نتاج العمل الذي نقوم به" مما يؤكد على الشعور بالمسؤولية في تحقيق الجودة الكلية في المؤسسة والمساهمة في نجاحها من خلال التحسين المستمر والبحث المستمر عن التحسين، وهو ما يعرف بالجودة الشاملة للمؤسسة، التي تتحقق باستخدام نوع مميز من الإدارة لإرضاء الأطراف المختلفة داخلها وخارجها (الزبون، أصحاب المال، الأفراد، الدولة، البنوك...) <sup>94</sup>.

إذا فالجودة الشاملة كما يعرفها ث. إدريس (2001)، هي تلك الجهود المبذولة من جانب كل فرد في المؤسسة وبشكل متواصل لتطوير الأداء عن النحو الذي يقابل توقعات العملاء النهائيين المستفيدين

<sup>89</sup> المرجع السابق نفسه، ص 104-107.

<sup>90</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل لإدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1995، ص 13.

<sup>91</sup> المرجع السابق نفسه، ص 13.

<sup>93</sup> Gilbert Stora et Jean Montaigne, *la qualité total dans l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 1986, p 26.

<sup>94</sup> جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 107.

من الخدمة<sup>95</sup>. فمن هذا التعريف نستنتج أن الجودة الشاملة من المداخل الإدارية للتغيير التنظيمي، فهما يسعيان لنفس الهدف المتمثل في التطوير والتحسين في أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة حسب (B. Odgers (2002) على أنها "أكثر من مجرد عمليات الإدارة بل هي ثقافة، وطريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، وكل المديرين، وكل الموظفين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة"<sup>96</sup>.

بينما يرى (Joseph Jablonski (1992)، أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة طرق العمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في أي منظمة وهي: الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر واستخدام فرق العمل"<sup>97</sup>.

ويقصد بها أيضا حسب ع. الشقاوي (2002) " بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل على نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسن المستمر"<sup>98</sup>.

بينما يرى (H. James Harrington (1992)، أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يكتنفه بعض الصعوبة لكن يورد المرتكزات الأساسية لإجراءات إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين وتطوير أداء الأفراد والمؤسسة على أنها:<sup>99</sup>

- البدء من قمة الإدارة؛
- تعليم جميع مستويات الإدارة؛
- التعرف على متطلبات العاملين الخارجيين؛
- استخدام الطرق الإحصائية لحل المشكلات والتحكم بالإجراءات؛

<sup>95</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001، الإسكندرية، ص 515.

<sup>96</sup> عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية، السعودية، 2002، ص 10.

<sup>97</sup> Josef R. Jablonski, Implementing TQM, competing in the 90s through total quality management, second edition, Pfeiffer, USA, 1992, p202.

<sup>98</sup> عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق.

- تدريب كل العاملين على أعمال الفريق وطرق حل المشكلات؛
- التركيز على أن المشكلات تتبع من الإجراءات لا من الفرد؛
- استخدام مقاييس للجودة والتعامل مع العملاء؛
- الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين؛
- استخدام فرق العمل من المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية شاملة تهتم بتحقيق الجودة في مختلف أقسام ووظائف وعمليات وأنشطة المؤسسة وهي تركز في ذلك على تبني عمليات التغيير الهادف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتوجيهه نحو الأداء السليم والجيد، التحسين المستمر للأداء، التكامل بين الوظائف والأقسام داخل المؤسسة، الاهتمام برفع الفعالية التنظيمية ومشاركة العاملين في كافة المستويات الإدارية وتحميلهم مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثالثاً. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حسب المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة التي

- ركزت على أنها فلسفة ونهج لإدارة المؤسسة، هذه الفلسفة تتطلب جملة من المرتكزات أهمها:
- إيمان والتزام الإدارة بنهج إدارة الجودة الشاملة، وقيادتها للتغيير من أجل التحسين المستمر والجودة الأعلى.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة وتعبئة جميع الأفراد لها.
- تأكيد شكل وطرق العمل المنظم.<sup>100</sup>
- بناء نظام معلوماتي فعال يهتم بالجودة والمعايير المرتبطة بها في كافة أقسام المؤسسة.
- التدريب المستمر والذي يعمل عن ضمان أداء الأعمال بشكل صحيح.

### رابعاً. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حسب ت. عبد المحسن (1995) فإن تطبيق إدارة

الجودة الشاملة يمر بمجموعة من المراحل التي تعتبر أساسية في نجاح العملية وهي:<sup>101</sup>

المرحلة الأولى: هي بمثابة الحجر الأساس حيث نركز فيها على الدور القيادي للإدارة وتغييرها لنمط التسيير القديم إلى نمط إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع النهج الجديد.

المرحلة الثانية: هي مرحلة تعتمد عن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة، ووضع الخطط التفصيلية، والموارد اللازمة وتأسيس مجلس لمتابعة الجودة وتدريب القائمين عليها.

<sup>100</sup> صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس 2005، ص160.

<sup>101</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص165.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التقييم الذاتي وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة فهم المؤسسة، وخصائصها، وكذا نقاط قوتها وضعفها، ومدى تفاعلها مع المحيط، والفرص والتهديدات التي يطرحها، ومنه تحديد الأهداف من اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها. المرحلة الرابعة: يتم فيها اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ثم البدء بالتنفيذ. المرحلة الخامسة: مرحلة المراجعة والتقييم لتصحيح الأخطاء.

### المطلب الثاني: إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة\* من أحدث الأساليب في إحداث التغيير الإستراتيجي، الذي يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتطويره بما يمكن المنظمة من مواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال.

لقد نشأت إعادة الهندسة في أوائل التسعينات من القرن الماضي، كأسلوب وأداة رئيسية جديدة للفكر الإداري وإعادة تصميم العمل، حيث ظهر مفهومها على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة "إعادة بناء العمل" للخبير في الإدارة Michael Martin Hammer، التي نشرت في مجلة "Harvard Business Review" عام 1990، وكذلك كتابه المشهور تحت عنوان "إعادة بناء المؤسسة"، الذي صدر عام 1993.<sup>102</sup>

أولاً. مفهوم إعادة الهندسة: اقترح Hammer تعريفاً لإعادة الهندسة مضمونه أن "إعادة الهندسة هي إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"<sup>103</sup>.

ويعرفها كل من (Hanganelli و Klein (1994، بأنها "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب التنظيم والسياسات المنظمة المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة"<sup>104</sup>.

\* هناك تسميات عديدة لإعادة الهندسة كإعادة البناء، هندسة التغيير، الهندرة، الهندسة الإدارية... الخ.

<sup>102</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 129.

<sup>103</sup> المرجع السابق نفسه، ص 130.

<sup>104</sup> عادل حرجوش المبرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 61.

بينما أشار ف. السلطان أن إعادة الهندسة هي "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، مما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج"<sup>105</sup>.

كما يضيف ع. السلمي (1998) إلى أن إعادة الهندسة تركز على مفهوم العملية (Processus)، وهي تلك المجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للمستهلك.

تتجاوز إعادة الهندسة التقسيمات التقليدية وتقسيم الأعمال بينها على أساس نظرة تكاملية.<sup>106</sup> فمن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن إعادة الهندسة هي:

- منهج معين للتطوير والتحسين في الأداء.
- آلية لإعادة تصميم العمليات بشكل جذري.
- عملية تحاول من خلالها المنظمة الوفاء بتطلعات العميل.
- تركز إعادة الهندسة على تعظيم القيمة المضافة للمنشآت.
- كما يجب عند تطبيق منهج إعادة الهندسة أن نبدأ من نقطة الصفر وأن لا يكون هناك مجال للحلول الترقيعية الآتية.

**ثانياً. مبادئ إعادة الهندسة: حدد Hammer المبادئ التالية لإعادة الهندسة:**<sup>107</sup>

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- معرفة أولئك الذين يستعملون مخرجات العملية.
- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- إذا كانت الموارد المبددة مركزية يجب التعامل معها جغرافياً.
- ربط النشاطات المترامنة بدلاً من تكامل المهام.
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل وتبني الرقابة في العملية.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.

<sup>105</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق وحوثيه عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس 2005، ص 252.

<sup>106</sup> علي السلمي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 105.

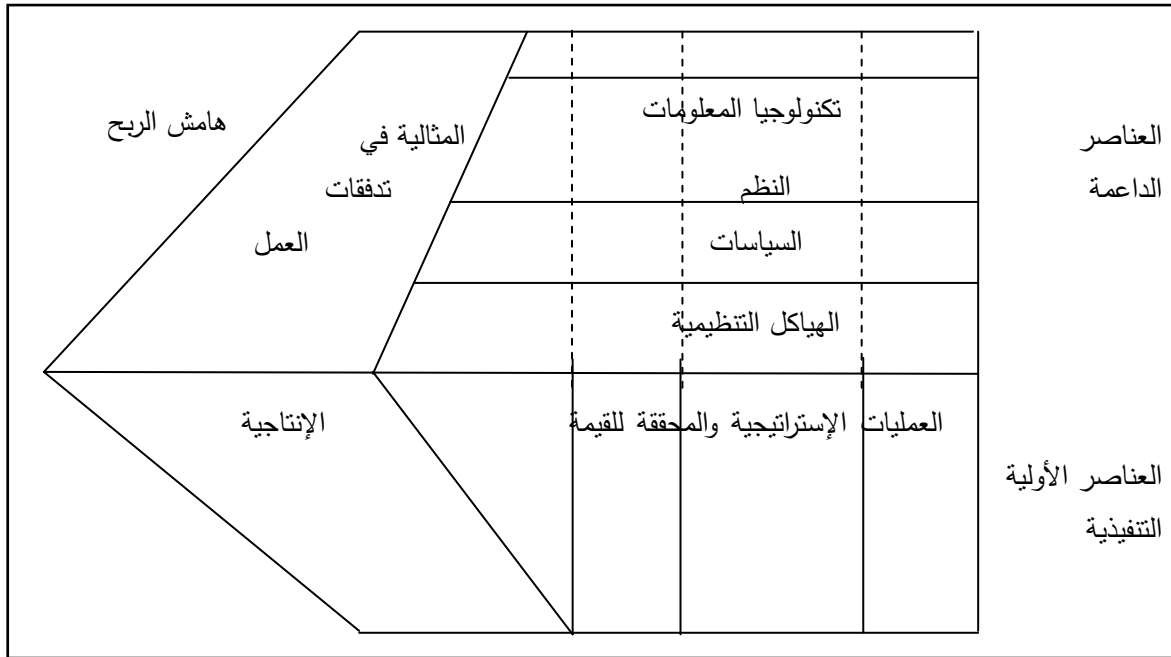
<sup>107</sup> رعد حسن الصرن، التنمية الإدارية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002، ص 293.

إضافة إلى هذه المبادئ يتطلب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تحقيق ما يلي:<sup>108</sup>

- تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة البناء وتحديد عناصرها.
- اقتراح البدائل وتقييمها.
- إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل.
- تصميم معايير الأداء لتقييم وقياس التحسن في نظم وإجراءات البناء بعد تطبيق إعادة الهندسة.

**ثالثاً. المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة:** تتلخص المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة، في العمليات المتعلقة بمجال عمل معين، مثل الأنشطة المحققة للقيمة المضافة، والعمليات الإستراتيجية، والنظم، والهياكل التنظيمية والمثالية في تدفق العمل والإنتاجية. يوضح الشكل التالي برنامج إعادة الهندسة ومحاوره الرئيسية الداعمة له.

الشكل رقم (7.1): إعادة الهندسة أو هندسة العمليات الإستراتيجية في مجال معين.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،

1998، ص 131.

<sup>108</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق وحوثية عمر، مرجع سبق ذكره، ص 253.

## المطلب الثالث: القياس المقارن

يعتبر أسلوب القياس المقارن (Benchmarking)\*، من الأساليب الحديثة في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، حيث ظهر في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال اتجاه الشركات اليابانية إلى التقاط الأفكار من بعض الشركات الأمريكية التي كانت تحرز نجاحات باهرة. ثم توالى الأخذ بهذا الأسلوب في شتى بلدان العالم، وفي معظم المنظمات سواء الخاصة أو العامة.

**أولاً. مفهوم القياس المقارن:** يعرف Chevron، القياس المقارن بالأفضل على أنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء المنظمة بأداء المنظمة الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها. ويعرفه Webster، القياس المقارن بأنه "مقياس مميز لأداء محدد مسبقاً واستخدامه كنقطة مرجعية، ومعيار عن كيفية قياس شيء ما أو الحكم عليه".<sup>109</sup>

ويعرفه John Banks بأنه "إجراء إداري مستمر يساعد المنظمات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل"<sup>110</sup>

ويعرفه ع. السلمي (1998) بأنه "القياس إلى النمط الأحسن (القياس المقارن) هو أسلوب للتطوير والتحسين يعتمد البحث عن أفضل وأحسن مستويات الأداء خارج المنظمة واتخاذها أساساً لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلي، والهدف الأساسي من هذه العملية هو إرضاء أصحاب المصلحة في المنظمة وهم العاملين، والملاك، والموردين، والهدف هو إرضاء العميل والتحسين المستمر والتطوير الدائم في العمليات"<sup>111</sup>. كما يضيف أن "القياس المقارن هو البحث عن أفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء المتميز أي أنه طريقة لإيجاد فرص تحسينات العملية الإنتاجية"<sup>112</sup>.

\* هناك عدة تسميات لهذا المصطلح القياس المقارن، التفوق المقارن، القياس المرجعي، القياس إلى الأفضل، القياس إلى النمط الأحسن، القياس بمنافس نموذجي... الخ.

<sup>109</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 234-235.

<sup>110</sup> عبد الرحمان عبد الله الشقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>111</sup> علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>112</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب القاهرة، 1995، ص 64.



وأشار س. البحيري (2002) على أن:<sup>113</sup> القياس المرجعي هو السعي نحو الأفضل كما هو الأنموذج المعتمد للتميز أو المستخدم للمقارنة وقياس الأشياء، إذ عملية مستمرة لقياس منتجاتنا، خدماتنا وممارستنا بالمقارنة بأحسن المنافسين أو الشركات الرائدة في السوق.

من خلال التعريف السابقة للقياس المقارن يتضح لنا أن القياس المرجعي هو عملية مقارنة بين مؤسسة ومؤسسة أخرى، ويساعد على تقييم المنافسين الحاليين، كما يعد القياس المرجعي أحد الأساليب المعتمدة في تحقيق الأداء المتميز.

ثانياً. أنواع القياس المقارن: يميز (2002) Robert C. Camp بين أربعة أنواع للقياس المقارن:<sup>114</sup>

1. القياس المقارن الداخلي: إذ تجرى من خلاله المقارنة بين الإدارات أو الخطط أو الأقسام داخل المؤسسة ذاتها، كأن تجرى المقارنة بين قسم يتم أدائه بالتميز وقسم آخر ليس كذلك.
2. القياس المقارن التنافسي: حيث يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة بالأداء الحالي للمنافسين المباشرين الذين يعملون في نفس مجال النشاط.
- يتيح هذا النوع من القياس المقارن قدرا من المصداقية والمرونة في المقارنة والتعلم، فضلا على أنه يحقق نوعا من التحسين في أداء المؤسسات.
3. القياس المقارن الوظيفي: الهدف منه أن تتم عملية المقارنة بين الممارسات التنظيمية أو أساليب الأداء أو تنظيم العمليات والوظائف داخل المؤسسة مع المؤسسات المنافسة أو غيرها.
4. القياس المقارن العام: بموجبه يتم تحديد أفضل الممارسات عموما في مجال نشاط المؤسسة وتتم المقارنة بها والتعلم منها، وهذا النوع من القياس يساعد على التغلب على مشاكل المقارنة بالمنافسين.

ويضيف ع. مخيمر (2000) شكلان آخران للقياس المقارن وهما:<sup>115</sup>

1. القياس المقارن الإستراتيجي: يكون الأمر هنا مركزا (في عملية المقارنة والتحسين) على الجوانب الإستراتيجية، وبمعنى آخر يكون الأمر متعلقا بالتصورات والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
2. القياس المقارن للأداء: حيث تجرى مقارنة مستويات الأداء المطلقة، الاقتصادية والعملية وترتيب المؤسسات بالنسبة لها.

<sup>113</sup> سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 260.

<sup>114</sup> Alexandre Jardin et Autres, **le guide du Benchmarking**, Editions d'organisation, 2003, p 37-39.

<sup>115</sup> عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 176-177.

ثالثاً. دواعي وفوائد استخدام القياس المقارن: تلجأ المؤسسات إلى القياس المقارن لتحقيق ما

يلي:<sup>116</sup>

- توفير الفهم التام لبيئة وأفكار المنافسين وذلك من أجل الاستفادة من مميزاتهم وتطويرها للاستخدام في المؤسسة.
- التوصل إلى الأفضل في الإنجاز والأداء مما يجعل المؤسسة رائدة في مجالها.
- توفير القدرة على الوفاء بمتطلبات العميل وحث المشرفين على التنفيذ الفعال وزيادة اهتمامهم بتطوير أهدافهم من خلال وجهة نظر المؤسسات المرجعية والتي تكون في العادة أكثر كفاءة منها.
- للتوصل إلى أهداف واعدة وطموحة وأكثر مصداقية.
- لتحقيق التطوير الحقيقي لمقاييس الإنتاجية للمؤسسة وحل مشاكلها بكفاءة.

رابعاً. مراحل وخطوات عملية القياس المقارن: حدد R. Camp أربعة خطوات أساسية لتنفيذ

عملية القياس المقارن وهي على النحو التالي:<sup>117</sup>

- أ- أعرف عملياتك: وذلك بمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة.
- ب- أعرف قادة مجال النشاط من المنافسين حيث تصبح المقارنة بمنافس نموذجي طريق واضح لدى المؤسسة لتحقيق التميز.
- ت- تجسيد وتحديد الأفضل: عن طريق تعلم أفضل الممارسات ونقلها وتحسينها وتنفيذها.
- ث- حقق التميز من خلال تحديد مراكز القوة وتقويتها، وجوانب الضعف والإقلال منها والوصول إلى أفضل الأفضل.

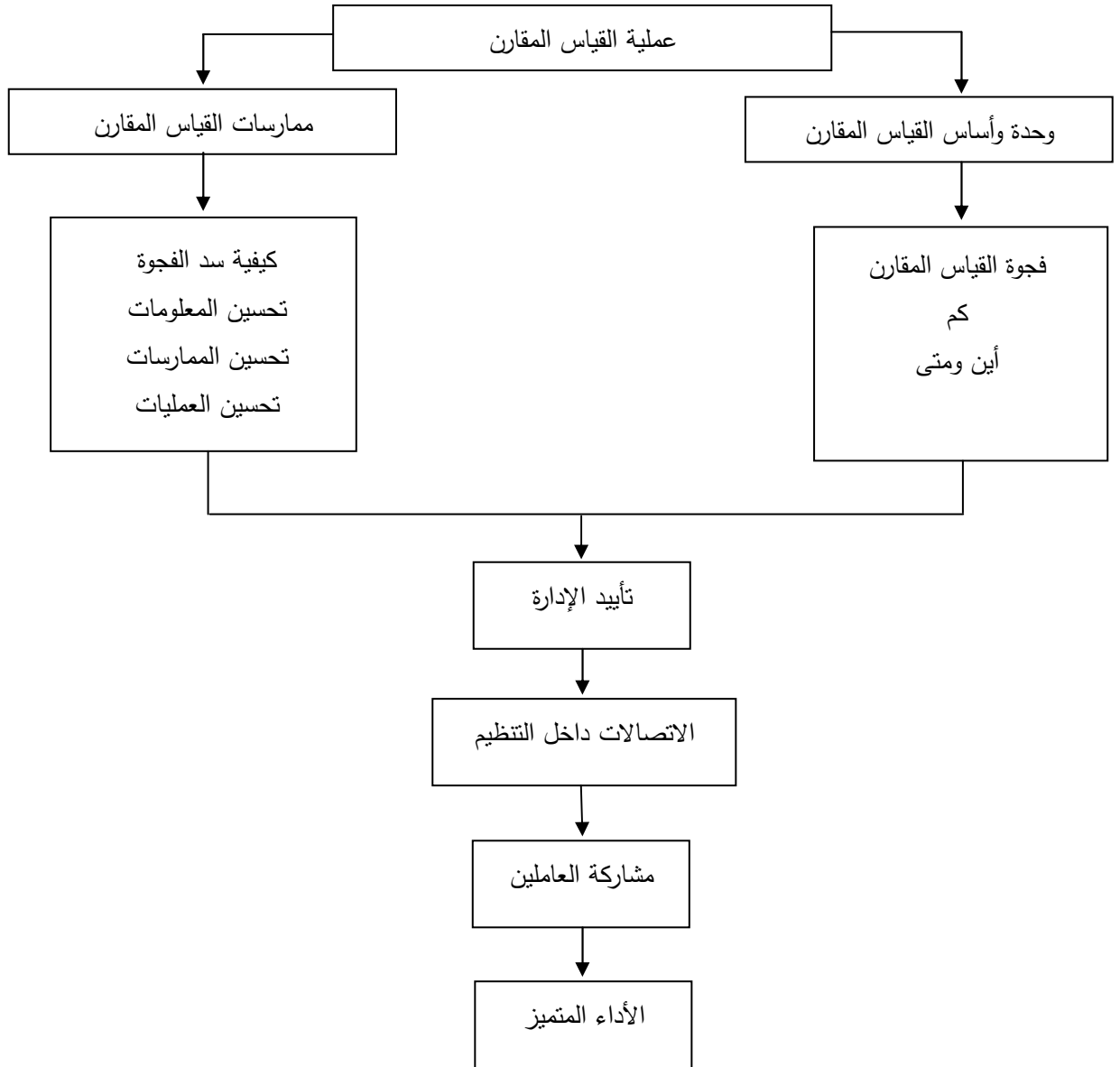
بشكل عام يمكن القول أن هناك أربعة مراحل أساسية في عملية القياس المقارن، تتمثل المرحلة الأولى في التخطيط والإعداد وهي مرحلة تمهيدية تهدف لتوضيح نقاط القوة ونقاط الضعف، والمرحلة الثانية هي تجميع البيانات وتحليلها حول المؤسسة أو المؤسسات المراد المقارنة بها، والمرحلة الأخيرة تحديد أفضل الممارسات وتنفيذها.

يعتبر القياس المقارن من أفضل الأساليب والمراحل التي تحقق الأداء المتميز لأنه يعد مصدراً للأفكار خارج المؤسسة، حيث تستطيع من خلاله وضع مجموعة من الأهداف والرؤى المبنية على أساس واقعي، ولها فرصة مؤكدة في النجاح والتحسين والتطوير المستمرين للأداء. ويوضح الشكل التالي مراحل القياس المقارن من وجهة نظر R. Camp.

<sup>116</sup> سعد صادق البحيري، مرجع سبق ذكره، ص 261.

<sup>117</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 247.

الشكل رقم (8.1): مراحل القياس المقارن من وجهة نظر R. Camp.



المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 249.

ففي نظر Camp فإن القياس المقارن، يعتمد في تطبيقه على مجموعة من الممارسات، تتمثل وفق الشكل أعلاه في كيفية سد الفجوة بين أداء المؤسسة والمؤسسات المنافسة، من حيث تحسين المعلومات، عن طريق تفعيل الاتصال داخل التنظيم وخاصة التغذية الراجعة المساهمة في سلاسة حركة المعلومات، والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في الاتصال والإعلام.

وتحسين الممارسات والعمليات خصوصا ما يتعلق بتحسيس العاملين ومشاركتهم في العمليات التغييرية، لضمان زيادة أدائهم الفردي من جهة، وإضعاف مقاومتهم المحتملة للتغيير من جهة أخرى؛ كل ذلك في ظل تأييد الإدارة ومتابعتها لتلك التحسينات المذكورة سالفًا.

## خلاصة الفصل:

من خلال البحث والفحص الدقيق للمفاهيم والمقاربات التي تعرضت بالدراسة والتحليل للتغيير التنظيمي، استخلصنا أن لا خيار أمام المؤسسات ولا ضمانة للبقاء والنمو والتحسين والتطوير المستمرين، سوى تبني سياسات وعمليات التغيير التنظيمي الممنهج والمخطط.

وقفنا في هذا الفصل أن نوازن بين دراسة تأثير القوى الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي، بالتعرض لمقاومة الأفراد والجماعات للتغيير الذي يعد من بين الأوجه السلوكية لتعاطي الأفراد داخل المؤسسة مع التغيير، ذلك السلوك الذي يؤرق في فهمه وصبر أغواره معظم المسيرين، مع تحليل دقيق لأنماط الأفراد المقاومين للتغيير، من خلال التفاوت في درجة مقاومة التغيير فيما بينهم.

تعرضنا في آخر هذا الفصل إلى بعض المداخل الحديثة والمهمة المساعدة في تطبيق التغيير على أرض الواقع، والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها في تبني عمليات التغيير والتطوير، على غرار إدارة الجودة الشاملة، القياس المقارن وإعادة الهندسة.

**الفصل الثاني: سياسات وأنظمة**

**الأجور، مقاربات ونظريات**

## تمهيد:

يكتسي موضوع الأجور ببعديه الاقتصادي والاجتماعي، أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث تعتبر الأجور الغاية الأولى للأفراد، وهي المقابل للعمل المقدم من طرفهم، وهي أيضا المحرك الأساسي للعجلة الاقتصادية، فالمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات يفرض عليها تصميم وإعداد أنظمة أجرية فعالة تحقق تطلعات الأفراد العاملين من العدالة والشفافية، وتنمّي لديهم الولاء من جهة، وترفع من فعالية الأداء المؤسسي من جهة أخرى.

فتبني أي برامج للتغيير والتطوير والتحسين يجب أن تتضمن برنامجا لتحسين وتحسين أجور العاملين، لارتباطهما الوثيق، واعتبار الأجور رهانا لنجاح تلك البرامج، فأى خلل فيها سيؤدي حتما لمشاكل اقتصادية واجتماعية يصعب على المؤسسات مواجهتها، بل ستهدد بقاءها واستقرارها.

لذلك سنتعرض في هذا الفصل إلى تصور عام للأجور، وإلى الأطراف المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر في السياسات الأجرية المتبنية من طرف المؤسسات، والتسيير الجيد للكتلة الأجرية وطرق التحكم فيها، التي عادة ما ترهق ميزانيات المؤسسات، مع التعرض لكيفيات إعداد نظام أجرى فعال والتطرق للعوامل المؤثرة فيه، بدءاً من التقييم السليم للوظائف ووصولاً إلى إدارته وصيانته، حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأجور وسياساتها

المبحث الثاني: الأسس النظرية لأنظمة الأجور

المبحث الثالث: تسيير الكتلة الأجرية

المبحث الرابع: تصميم أنظمة الأجور وصيانتها

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأجور وسياساتها

## المطلب الأول: المفاهيم والأسس النظرية للأجور

ينطوي مصطلح الأجر على مرادفات كثيرة، تستعمل أحيانا للدلالة عليه وأحيانا أخرى للدلالة على مفهوم آخر يرتبط به بشكل من الأشكال، فالراتب أو المرتب هو مصطلح مرادف للأجر، إلا أنه يتصف بالرتابة في الزمن، فهو أجر يمنح كل مدة زمنية محددة كالشهر أو الأسبوع.

يستعمل مصطلح الدخل في بعض الأحيان للدلالة على الأجر، لكن يتضح من تعريف و. حمداوي (2004) للدخل أنه أشمل منه، فالدخل هو مجموع ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه، وهو يشمل الأجر والمكافآت ومختلف المزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله<sup>1</sup>.

**أولاً. تعريف الأجر:** إن الأجور في معناها الاقتصادي الواسع هي جميع أشكال وأنواع المكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية، وبناءا عليه تتضمن الأجور الأجر بالساعة أو بالأسبوع للعمال الصناعيين والأجور الشهرية مضافا إليها امتيازات أخرى، أما في معناها الاقتصادي الضيق فتستخدم الأجور للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين مثل العمال الصناعيين أو العمال في المحلات التجارية<sup>2</sup>.

يعرف (Ferrary 2014) الأجر بأنه "المكافأة المترتبة على نشاط العامل، والمرتبطة بعقد عمل مع مؤسسة ما، بمقابل تقديمه لقوة عمله"<sup>3</sup>. فالأجر هنا مرتبط ارتباطا قانونيا بعقد العمل المبرم بين العامل ورب العمل، الذي يعد شرطا قاعديا وأساسيا لكي يحصل العامل على الأجر كمقابل للنشاط الذي قام به.

يتفق معه (Mahé de Boislandelle 1998) بتعريفه للأجر على أنه ذلك التعويض عن العمل، الذي يحدد مبلغه بناءا على الاتفاق بين الطرفين (عامل، مؤسسة)، مع مراعاة الأحكام القانونية، الاتفاقات والاتفاقيات الجماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 139.

<sup>2</sup> سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها في أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية "دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة تشرين، سورية، 2003/2004، ص 10.

<sup>3</sup> Michel Ferrary, **management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, Paris, 2014, p 185.

<sup>4</sup> Henri Mahé de Boislandelle, **dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils économique**, Economica, France, 1998, P 425.

وتبعا للكاتب (1993) Pierre Louart فان الأجر هو جميع الموارد المالية المقدمة للعاملين في مقابل أنشطتهم المهنية، سواء كان مخططا لها أو لا في عقد العمل<sup>5</sup>. فالعامل يمكن أن يتحصل على منح وعلاوات لم تذكر في عقد العمل، فمن وجهة نظر Louart يعد عقد العمل رابطا قانونيا فقط لكن ليس شاملا في محتواه لكل ما يمكن للعامل أن يتلقاه نظير نشاطه.

يعرف عاشور (1997) الأجر على أنه ذلك "الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل"<sup>6</sup>.

ويعرفه ماهر (2004) بأنه "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد"<sup>7</sup>، وينطبق التعريفان السابقان لمفهوم الأجر مع مفهوم المرتب الذي يعتبر من المصطلحات والألفاظ المترادفة والأجر، ويستعملان عادة لنفس الغرض.

يضيف أ. س. مصطفى (1999) أن الأجر هو "مقابل أو ثمن أو ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي، ومهاراته في العمل"، ويضيف بأن الأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا يهّمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات. ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لجهد الفرد في العمل، حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته ومخرجاته؛ فإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>8</sup>.

تتراوح التعريفات السابقة بين المنطلق القانوني للأجر والمنطلق التقني والمهني له، لكن كلها تتفق أن الأجر هو مقابل مادي للجهد والنشاط الذي يقوم به العامل، لكن اختلفت في طريقة وصفه، ف Ferrary وصفه بأنه مكافأة، بينما وصفه عاشور بأنه تعويض، ووصفه ماهر بأنه قيمة، واتفقوا على نعتة بالمقابل.

يفرق (2001) L. Sekiou et autres بين الأجور المباشرة والأجور غير المباشرة، حيث يعرف الأجر المباشر بأنه "يشمل المدفوعات النقدية والعينية المكتسبة من قبل العاملين، والمكاسب الناتجة عن

<sup>5</sup> TOUAMI Samir, *Corrélation entre la stratégie d'entreprise et la politique de rémunération, cas : SNTF d'Oran*, Thèse de doctorat, spécialité : management des ressources humaines, Université Telemcen, 2012/2013, p 91.

<sup>6</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 187.

<sup>7</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 186.

<sup>8</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، بدون ناشر وبلد النشر، 1999، ص 280-281.



أنظمة أخرى مثل خطط الحوافز وتقاسم الأرباح"، والأجور الغير مباشرة، هي الميزات الاجتماعية والخدمات التي يستفيد منها العاملين<sup>9</sup>.

نستنتج مما سبق أن الاختلافات الموجودة بين مصطلح الأجر والمصطلحات الأخرى المرادفة له أو المتعلقة به أو بجزء منه، إنما تختلف معه في الشكل فقط لا في المضمون، فكلها تعبر عن المبالغ النقدية أو العينية التي يتلقاها الأفراد نظير الجهد الذي يقدمونه في مكان العمل (مؤسسة عامة أو خاصة، منظمة...)، لذلك ارتأينا أن نستعمل مصطلح الأجر ببحثنا هذا كدلالة على كل المصطلحات المرادفة له.

**ثانيا. المسميات التقنية والمهنية للأجر:** هناك العديد من المسميات للأجر، فهي تختلف باختلاف طرق حسابها واستعمالاتها والهدف المبتغى منها.

**الأجر القاعدي (le Salaire de Base):** يعرفه (M. le Berre (2003 بأنه "المبلغ المخصص الذي سيدفع للعامل عند توظيفه نظير عمله المقدم"<sup>10</sup>، ويتواجد المبلغ المالي المقابل لكل أجر قاعدي عادة، بعقد العمل، الاتفاقيات الجماعية أو في القوانين المنظمة لعلاقات العمل، وهو يعتبر أساسا لحساب بعض المنح والعلاوات الأخرى.

ومن وجهة نظر أخرى يعرفه (J-M. Peretti (2002 بأنه "العنصر الأهم في الأجر، وهو بمثابة مرجع لحساب المنح والعلاوات الأخرى"<sup>11</sup>، ويجب أن تحدد طبيعة وطريقة حساب الأجر القاعدي بشكل مسبق.

**الأجر الأساسي (le Salaire de Poste):** ويجمع الأجر الأساسي بين الأجر القاعدي وعلاوة الأقدمية. الأجر الخاضع لاقتطاعات الضمان الاجتماعي (le Salaire Cotisable): ويجمع بين الأجر القاعدي وبعضا من المنح والعلاوات الخاضعة لاقتطاعات الضمان الاجتماعي التي تحددها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل.

**الأجر الخاضع للضريبة (le Salaire Imposable):** ويجمع بين الأجر القاعدي وبعضا من المنح والعلاوات الخاضعة للضريبة التي تحددها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل.

**الأجر الكلي (le Salaire Global):** ويجمع بين الأجر الأساسي وكل المنح والعلاوات دون استثناء.

<sup>9</sup> L. Sekiou et autres, **gestion des ressources humaines**, de boeck, 2 eme édition, Belgique, 2001, p 157.

<sup>10</sup> Michel le Berre et autres, **la gestion des hommes dans l'entreprise: défis stratégiques et outils de décision**, la gestion en plus, Grenoble, 2003, p 127.

<sup>11</sup> Jean-Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, Vuibert entreprise, 10 e édition, Paris, 2002/2003, p139.

**الأجر الصافي (le Salaire Net à payé):** وهو الأجر الكلي بعد طرح اقتطاعات الضمان الاجتماعي واقتطاعات الضريبة (الضريبة على الدخل الإجمالي IRG).

تستعمل غالبا المسميات التقنية للأجر التي ذكرناها سلفا في التطبيق العملي، فهي تظهر في بطاقة الأجر لكل عامل، كما تعتبر عناصر مهمة في حساب الكتلة الأجرية، وفي تحديد الزيادات في الأجور، مع استعمالها في جميع التصريحات الجبائية والاجتماعية المتعلقة بالأجور.

**ثالثا. الأسس النظرية للأجور:** تطورت دراسة الأجور مع تطور التنظيم والمنظمات، منذ بزوغ الثورة الصناعية بالقرن التاسع عشر إلى يومنا هذا، فقد انطلقت الدراسات المهمة بها من الأسس النظرية التالية<sup>12</sup>:

**أ. وقت العمل كمحدد للأجر:** انطلقت معظم النظريات الخاصة بالتنظيم والمنظمات (كنظرية الإدارة العلمية لفيديريك تايلور) من أن كل عمل يتطلب جهدا للقيام به، وكل جهد يقوم به الفرد يحدث ويشكل ألما بالنسبة إليه، لذلك فإن كل عمل يؤديه الفرد يستحق أجرا أو تعويضا لجهد المبذول.

لهذا السبب يستند النظر في الأجور على الوقت الذي يقضيه العاملون في انجاز عمل معين، ويتحدد من ذلك سلوكهم وتصرفاتهم؛ إذا فالوقت هو الأداة الوحيدة لقياس الجهد المبذول.

تغير هذا المبدأ في المؤسسات الحديثة مع عصرنة طرق الإنتاج، والاتجاه نحو المكننة، وتطور المستوى التكنولوجي، وتنامي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالمؤسسات، وظهور التكتلات العمالية المدافعة عن حقوق العاملين، الشيء الذي دعا للاهتمام بمردودية العمل أكثر من الاهتمام بالوقت المخصص لانجازه.

أثر منطوق مكننة الإنتاج على مستوى الأجور فالوقت لم يصبح هو المحدد الرئيس للأجر، مما أدى إلى تدخل الدول والحكومات في كل مرة لتعديل مستوى الأجور، تطبيقا للمنطق الاجتماعي (الأجر الأدنى المضمون) الذي جاء بمفاهيم جديدة كالمؤهلات، المهارات والكفاءات.

<sup>12</sup> Michel le Berre et Guy Tallandier, **précis de gestion des ressources humaines**, la Gestion en Plus, Presses Universitaire de Grenoble, France, 1995, p 87-90.

**ب.المهارات كمحدد للأجر:** زاد الجدل حول موضوع الأجور بعد أن أصبح الوقت متمثلاً في الجهد الإنساني لا يعتبر محددًا أساسيًا للأجر جراء التطور التكنولوجي الكبير الذي عرفته المؤسسات الحديثة، والتحول الذي مس المحيط الاقتصادي، مما أدى إلى تبني طرق جديدة لتحديد الأجور.

برزت الطريقة الأمريكية في تحديد الأجور تبعاً لحجم المهارات المستعملة في منصب العمل (Job-évaluation)، ولم تختلف معها كثيراً الطريقة الأوروبية في ذلك، فالمهارات في منصب عمل معين هي المحدد الرئيس للأجر المرجعي.

**ج.مردودية العمل والأداء الاقتصادي كمحدد للأجر:** من المبادئ الأساسية التي يجب احترامها لبناء أي سياسة أجرية، مردودية العمل والأداء الاقتصادي له (حسب الدراسة التي أجراها كلا من B. Martory و D. Crozet سنة 1989)، التي توصي بوضع أدوات وتوصيف وتحليل دقيق للمناصب والوظائف، مع الأخذ بالاعتبار مردودية الأفراد وفرق العمل ونتائجهم، مما يؤدي إلى تحديد أجور العاملين وفق مناصب عملهم وكذلك أدائهم الفردي الملاحظ.

تتعارض النظريات الكلاسيكية وخاصة الكينزية بأن الأجور تحدد وفق الأداء الاقتصادي، ففي نظر Keynes فإن الأجر يخرج من كونه قيمة أو سعر يحدده العرض والطلب، حيث يتعداه ليصبح متغير خارجي المنشأ وليس مرتبط بالمعطيات الاقتصادية ومردودية العمل، بل هو نتاج علاقات قوية للمفاوضات الاجتماعية وقواعد محددة كالاتفاقيات الجماعية<sup>13</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية الأجور والأوجه الإستراتيجية لها

**أولاً. الأوجه الإستراتيجية للأجور:** تعتبر أجور العاملين إحدى أهم العوامل التي تمكن المؤسسات من الجذب والاحتفاظ بفريق عمل كفء وقادر على تحقيق أهدافها، كما تعكس سياسات المؤسسات في تحديد الأجور وفلسفتها في جعل مستوى الأجور منسجماً مع إمكانياتها المالية ومبادئها في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، والتنافس مع المؤسسات الأخرى لجذب أفضل الكفاءات<sup>14</sup>.

ففي الوقت الذي تهتم فيه المؤسسات بتوفير أجور تتناسب العاملين لديها، إلا أن عليها تحديد المدى الذي تستطيع فيه مجارة رغبات عاملها، لأن ذلك قد يزيد من تكلفة التشغيل، وبالتالي يخفض من أرباحها وقدرتها على المنافسة في السوق. وفي المقابل فإن اختيار المؤسسة لسياسة خفض الأجور

<sup>13</sup> Bernard ROMAN, *Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance*, 2e édition, Paris, 2010, p 12.

<sup>14</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 193.

ستواجه مشاكل عديدة كتعدّر القدرة على جذب الكفاءات من الخارج للعمل لديها، والصعوبة في المحافظة على الكفاءات الموجودة لديها، وبالتالي فقدان الخبرات والكفاءات الضرورية.

وتسعى المؤسسات من وراء إتباع سياسات الأجور إلى تحقيق ما يلي:

- 1- الموازنة بين تكلفة الأجور المدفوعة، وتحقيق المساواة والعدالة وإرضاء رغبات وحاجات العاملين.
- 2- توفير مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات الخارجية والمحافظة على الكفاءات الداخلية.
- 3- ربط الأجر بالفائدة العائدة على المنظمة.
- 4- ربط الأجر بالجهد المبذول.
- 5- انسجام الأجر مع المتطلبات التشريعية الحكومية ونظام نقابات العمال.

### ثانياً. الاعتبارات الرئيسية للأجور:

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أهمية الأجور، فمنهم من يعتبرها أهم الحوافز أو حتى العامل الرئيسي المحفز لزيادة الإنتاج وفق ما أورده صاحب نظرية الإدارة العلمية F.W. Taylor، بينما يشدد أصحاب الاتجاهات السلوكية والعلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية على أنها الأكثر أهمية، كالاعتراف والتقدير ودراسة الحاجات وإشباع الرغبات وإتباع أساليب ديمقراطية في التعامل والإشراف<sup>15</sup>.

حصر (D. Belcher 1987) في كتابه حول تسيير الأجور، الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور إلى اعتبارات اقتصادية، اجتماعية، نفسية، سياسية وأخلاقية<sup>16</sup>.

**الاعتبارات الاقتصادية:** يرى Belcher بأن الأجر كالعلة له وجهان، الأول يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، والثاني فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، ويمثل الأجر بالنسبة لصاحب العمل السعر الذي يجب أن يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج وبهذا المعنى يكون المدفوع مقابل خدمات الفرد عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء حيث يحاول المشتري أم يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود.

**الاعتبارات الاجتماعية:** إن الفرد ينظر إلى الأجر كونه يمثل مقياساً لقيمه في المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه، أي أن الأجر يعكس المركز الاجتماعي للفرد ولأسرته.

<sup>15</sup> زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>16</sup> سومر أديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 15-17.

**الاعتبارات النفسية:** إن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها العوامل النفسية، التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على هذا الأداء، وهذه العوامل النفسية تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الأجور، بالتالي بقدر ما تساهم فيه الأجور في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بقدر ما تمكنهم من تحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل وبالتالي على النتائج المتوقع تحقيقها منهم.

**الاعتبارات السياسية:** تنطوي هذه الاعتبارات على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في البلد من خلال القوانين واللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق بالأجور، حيث تستطيع الدولة زمن خلال إتباع سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها أجوراً مرتفعة، أن تساهم في تحسين علاقاتها معهم.

**الاعتبارات الأخلاقية:** تنطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثر المستوى الأخلاقي للأفراد بالأجور التي يتقاضونها، وعلى العدالة في توزيع الأجور والمساواة فيما بين الأفراد وذلك بالنسبة لبعض الأعمال، بالتالي يجب أن تساهم الأجور في المحافظة على السوية الأخلاقية للأفراد والعمل على رفعها وتصحيحها، لأن انخفاض الأجور قد يدفع الأفراد إلى سلوك غير أخلاقي كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض خاصة.

### ثالثاً. أهمية الأجور بالنسبة للفرد والمؤسسة:

الأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى المؤسسة؛ وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى المؤسسة، فإن أهمية الأجر تظهر في تأديتها للوظائف التالية<sup>17</sup>:

- الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها؛
- الأجر هو وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها حالياً؛
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

<sup>17</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

إن المساهمة الفعلية للعاملين في إتمام وإنجاز مهام وأنشطة المؤسسة لا بد له من مقابل، تعتبر المهمة الأولى لأي مسئول في تسيير الموارد البشرية هي ضمان تخليص الأجور لكل العاملين بالمؤسسة، وإذا لم تم هذه العملية فإن كل الوظائف الأخرى لهيكله الموارد البشرية ستصاب بالخلل، بل كل الهياكل الأخرى سوف تعاني من ذلك. إذا لا بد من أنظمة تسيير إداري للأجور، لتتكفل بذلك البعد الاستراتيجي المهم في تسيير وإدارة الموارد البشرية.

إن موضوع الأجور يتوضع في قلب العلاقة التعاقدية بين العاملين ومؤسستهم، فالعاملين يبيعون قوة عملهم نظير تعويض مكافئ لذلك العمل. إذا العلاقة الأجرية ليست محدودة فقط في العلاقة الاقتصادية الفردية بين العامل ورب العمل؛ بل تحديد الأجور هو نتاج لاقتزان مجموعة من الميكانيزمات على المستوى الفردي، التنظيمي والاجتماعي (الدولة، النقابات العمالية، الإعلام والرأي العام).

#### رابعاً. الأجور وفق القوانين والتشريعات الجزائرية:

مرّ تشريع العمل بالجزائر بمراحل متعددة وهامة، تبعت السياسة الاقتصادية المنتهجة من طرف الدولة، ففي الثمانينات من القرن الماضي أدت الأيديولوجية الشعبوية الاشتراكية لاستحداث ما يدعى بالقانون الأساسي العام للعامل (Statut Général du travailleur) الذي جاء ليجمع وينسق كل ما يمس بعلاقات العمل وقوانينه، وتسيير أجور العاملين مهما كانت وظيفتهم أو المؤسسة التي يعملون بها، ولم يدع أي هامش للتفاوض الأجرى بين العاملين ورب العمل<sup>18</sup>.

اثر الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت سنة 1988، أضحت المؤسسات وأرباب العمل يمتلكون سلطة نسبية في تحديد الأجور، عن طريق عقد العمل، الذي يعد اتفاقاً بين العامل ورب العمل، تحت شرط احترام الأجر الوطني الأدنى المضمون (le Salaire National Minimum Garanti)، هذا الأخير الذي زاد بنسبة 9.5 بالمائة من سنة 1990 إلى سنة 2012.

مما لا شك فيه أن الأجر الوطني الأدنى المضمون، وضعه المشرع الجزائري لغرض الحفاظ على التماسك والترابط الاجتماعي، والحد من تعسف المؤسسات وأرباب العمل، وتحدد قيمته وفق ثلاث معايير، الإنتاجية المتوسطة الوطنية، مؤشر أسعار السلع والخدمات خاصة ذات الاستهلاك الواسع والحالة الاقتصادية العامة للبلد.

<sup>18</sup> Samir BELLAL, *La problématique du rapport salarial dans l'entreprise algérienne: une approche institutionnaliste*, مجلة الباحث، العدد 2006/04، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 36.

يتفق معظم فقهاء القانون بأن قانون العمل الجزائري 90-11 المؤرخ في 21/04/1999 والمتعلق بعلاقات العمل، وضع ليحمي بصفة خاصة العاملين من التعسف المحتمل من طرف المؤسسات أو أرباب العمل؛ ناهيك عن الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG)، فقد حدد بعض المنح والعلاوات الإجبارية كعلاوة المنطقة ومنحة النقل والخبرة المهنية.

كما يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 المؤرخ في 15/07/2006، الدرجات والأرقام الاستدلالية المحددة للأجر القاعدي لكل موظفي الدولة، مع قوانين أساسية محددة للتعويضات والمكافآت الخاصة لكل قطاع على حدى.

### المطلب الثالث: مفهوم السياسة الأجرية

أولاً. سياسات الموارد البشرية: تعتمد المؤسسات المعاصرة، مهما كان نوعها، إلى تخصيص هيكلية خاصة بتسيير الموارد البشرية، تعنى بتوفير المورد البشري الكفاء لكل الهياكل الأخرى داخل المؤسسة، مع ضمان الظروف الملائمة لعمله وتنميته والحفاظ عليه، ولا يتأتى ذلك إلا بتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية المعتمدة من طرف الإدارة العليا، هذه الأخيرة التي تصب بدورها في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

تهتم سياسات الموارد البشرية بتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل، وفي الغالب تقسم سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة إلى سياسات تهتم بتنمية الموارد البشرية (Développement RH)، وذلك من خلال ممارسة عدة مهام وأنشطة ومن أهمها تخطيط الموارد البشرية، توصيف وتحليل الوظائف، الاستقطاب، الانتقاء والتعيين، التدريب والتكوين، تنمية الكفاءات وتسييرها، تسيير المسار المهني، الأجور والمكافآت. وسياسات تهتم بالتسيير الإداري للموارد البشرية (Gestion RH)، وذلك من خلال ممارسة مهام متعلقة بالسيرورة اليومية لنشاطات هيكلية الموارد البشرية كتسيير العطل والغيابات، التسيير الاجتماعي، العلاقات الصناعية وتسيير الأجور.

هذه المقاربة التي تفرق بين أنشطة التنمية وأنشطة التسيير الإداري، تعتبر الاتجاه الجديد الذي يعتبر العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلتنف حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج العامل البشري في جميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار وتحديد إستراتيجياتها.

وقد أعطى هذا الاتجاه للموارد البشرية دورا أكثر إستراتيجية، حيث أضحت تلعب دورا في رؤية وتكامل فرص العمل، تحريك العاملين، تنمية قدرات العاملين وخلق فرص العمل في المؤسسة<sup>19</sup>، عن طريق وضع إستراتيجية فرعية لهيكله الموارد البشرية، تستمد خطوطها العريضة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، التي تتمثل في خطة بعيدة المدى (Stratégie) التي تستمد بدورها من رسالة المؤسسة وأهدافها، هذه الأخيرة تحوي السياسات المتبعة (Politiques)، ويشكل وضع السياسات الإطار والاتجاه العام لاختيار العمليات المناسبة، وتوضح الإجراءات (Procédures) والقواعد (Règles) كيفية تطبيق السياسات، أما التعليمات (Instructions) فهي ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات.

وتعرف السياسة في مجال الإدارة عل أنها "تعلن بشكل رسمي المبادئ أو القواعد التي يجب مراعاتها من قبل أفراد المنظمة، وتتناول كل سياسة جانبا هاما من مهام أو من عمليات المؤسسة"<sup>20</sup>؛ فالسياسة إذن تحدد الخطوط العريضة لمهام وأنشطة المؤسسة وتكون بشكل مكتوب، رسمي ومعلن.

**ثانيا. تعريف السياسة الأجرية:** تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة الصناعية والتجارية، بهدف خلق موارد مالية لفائدة الفاعلين في العملتين التجارية أو الصناعية داخلها، فالنسبة للمساهمين والمسيرين تتمثل العوائد في الهوامش المختلفة، وبالنسبة للعاملين فهي تتمثل في الأجور التي يتقاضونها.

ويعتبر إعداد سياسة أجرية فعّالة، متعددة ومتجددة الأهداف، تجمع بين توقعات المساهمين، المسيرين والعاملين، تحديا كبيرا للمؤسسات الحديثة.

زاد الاهتمام شيئا فشيئا بتسيير الأجور، وبالسياسات الأجرية لما لها من أهمية في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فالمؤسسات أصبحت تتبنى السياسة الأجرية التي تحقق أهدافها الإستراتيجية.

يعرف (2014) S. Guerrero السياسة الأجرية بأنها "تشمل مجموعة الترتيبات الخاصة بالتعويضات والمكافآت في مؤسسة ما، وتمثل قيمة نقدية للعاملين"<sup>21</sup>. كما يمكن أن تشمل أشكال أخرى للتعويضات غير المباشرة كالامتيازات العينية، وكل الإعانات المالية التي تمنحها المؤسسة لعاملها.

<sup>19</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره ، ص 31-32.

<sup>20</sup> Guide pour élaborer les politiques RH, Politiques RH et législation du travail, p1, <http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm>, page consultée le 22/07/2015 à 11h30.

<sup>21</sup> Sylvie Guerrero, les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH, 3eme édition, Dunod, Paris, 2014, p140.



حسب (2001) L. Sekiou et autres فإن السياسة الأجرية "تشير إلى المعايير والأدلة التي تحدد اتجاه المنظمات حول مستوى الأجر الذي ينطبق على جميع العاملين في هذه المنظمات"<sup>22</sup>. ففي نظره أن السياسة الأجرية توضح المعايير التي من خلالها يمكن تحديد مستويات الأجور المطبقة من طرف المؤسسة أو التي ترغب في تطبيقها.

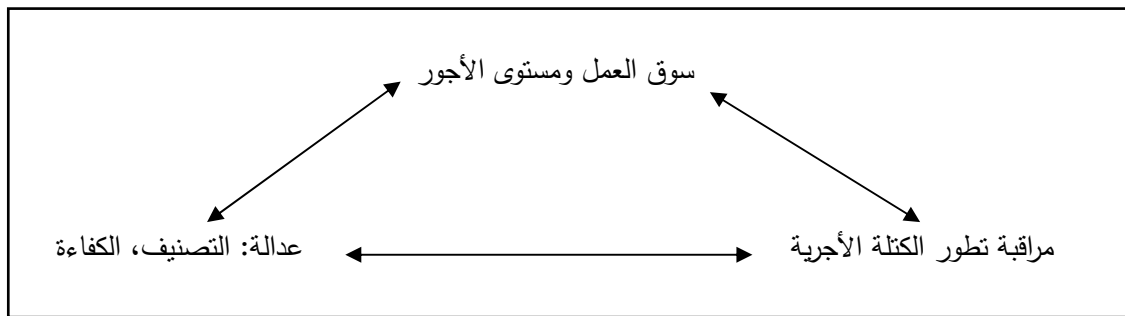
حسب التعريفين السابقين فإن السياسة الأجرية تتمتع بخصائص معينة، أهمها أن تكون بشكل مكتوب معلى وواضح، وتبين سياسة المؤسسة في منح الأجور والمكافآت، كما توضح الكيفيات والإجراءات والترتيبات الخاصة بتطبيق نظام الأجور، وتحديد مختلف التعويضات والامتيازات، وطرق منحها ولمن ستمنح ووفق أي أساس.

إن اختيار السياسة الأجرية لها أهميتها من حيث جذب، تحفيز والاعتراف بأداء العاملين، لذلك لا بد من بناء نظام أجري يضمن التحفيز والولاء والجذب للعاملين، ويحقق توقعاتهم مع تحكم أمثل في الكتلة الأجرية.

حسب الدراسة المتكاملة للأجور التي قام بها كلا من (1989) B. Martory et D. Crozet فإن السياسة الأجرية في المؤسسة يجب أن تعتمد على ثلاثية متوازنة<sup>23</sup> تتمثل فيما يلي:

- 1- تأثير المحيط الخارجي: دور الدولة، المنافسة وسوق العمل بالخصوص.
- 2- العدالة الأجرية الداخلية: مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة والقيم السائدة فيها.
- 3- مراقبة تطور الكتلة الأجرية: المردودية، الأداء الاقتصادي والتوازن المالي.

الشكل رقم (1.2): ثلاثية السياسة الأجرية وفق Martory و Crozet.



المصدر: Michel le Berre et autres, op cit, p 140.

<sup>22</sup> L. Sekiou et autres, op cit, p 182.

<sup>23</sup> Michel le Berre et Guy Tallandier, **précis de gestion des ressources humaines**, op.cit, p 90.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك ثلاث قوى تتحكم في بناء السياسة الأجرية، عنصران داخليان يهتم العنصر الأول بتحقيق تطلعات العاملين في بناء سياسة أجرية عادلة، تعتمد على الكفاءة والأداء ونظام تصنيف فعال، ويعنى العنصر الثاني بالأداء المالي للمؤسسة من خلال المراقبة المحكمة والمستمرة للكتلة الأجرية، التي في غالب الأحيان ما تحدد المردودية المالية للمؤسسة وذلك من خلال مراقبة مؤشر نسبة الكتلة الأجرية من رقم الأعمال، أما العنصر الثالث فهو عنصر خارجي، ويتمثل في التأثيرات التي يخلفها المحيط الخارجي على المؤسسة، خاصة سوق العمل ومستوى الأجور الذي يفرضه.

**ثالثا. أبعاد السياسة الأجرية:** هناك عدة أبعاد يمكن أن تحدد السياسة الأجرية المنتهجة من طرف المؤسسة، فالبعد الاقتصادي يفرض نفسه، فتكاليف الإنتاج وحجم رقم الأعمال يحددان القرارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في سياستها الأجرية، من حيث<sup>24</sup>:

1. مردودية العمل المنجز، الذي يبرر الفائدة من توظيف العاملين: لأن الغاية الأساسية من توظيف العاملين هو تحقيق المؤسسة للمردودية جراء الجهد المبذول من قبل العاملين، التي تترجم إلى عائد اقتصادي، يعبر عنه بقيمة مالية، يمكن أن نلمسها في رقم الأعمال المحقق.

2. التباين الجغرافي الذي يحدد مستوى الأجور من منطقة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر: حيث يختلف أجر ساعة عمل من بلد لآخر ومن منطقة جغرافية إلى أخرى في البلد الواحد، فسعر الساعة الواحدة في بلدان شرق آسيا يحقق أدنى مستويات الأجور في العالم (بين 3 و5 دولارات للساعة الواحدة)، بينما يصل في بلدان الاتحاد الأوروبي مثلا إلى ما فوق 20 دولار للساعة، ما يبرر لجوء الكثير من المؤسسات إلى الاستثمار وبناء مصانع في تلك البلدان التي تحقق أضعف مستوى للأجور في العالم، مما يعود بالإيجاب على السياسة الأجرية لتلك المؤسسات خاصة فيما يخص الكتلة الأجرية.

3. تكلفة قوة العمل التي تحدد الفائدة من استبدال الرأسمال البشري بالرأسمال التقني: تشكل ظاهرة استبدال الرأسمال التقني بالرأسمال البشري محل جدال بين الباحثين والدارسين والتطبيقات، فالمكننة أصبحت تمثل هاجسا أمام مناصري توظيف العنصر البشري، فهم يسعون لتوضيح ميزات وإيجابياته، بالمقابل هناك من يدعو إلى إدخال التقنية والآلة في كل أنشطة المؤسسات، وفي جميع مراحل العمل بدون استثناء، مبررين ذلك بالتكلفة المنخفضة للمكننة والتكنولوجيا. فالمؤسسات لها الخيار في اختيار قوة العمل المناسبة، التي بدورها تؤثر على السياسة الأجرية التي سوف تتبعها.

<sup>24</sup> Michel Ferrary, **management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques**, op.cit, p 182-184.

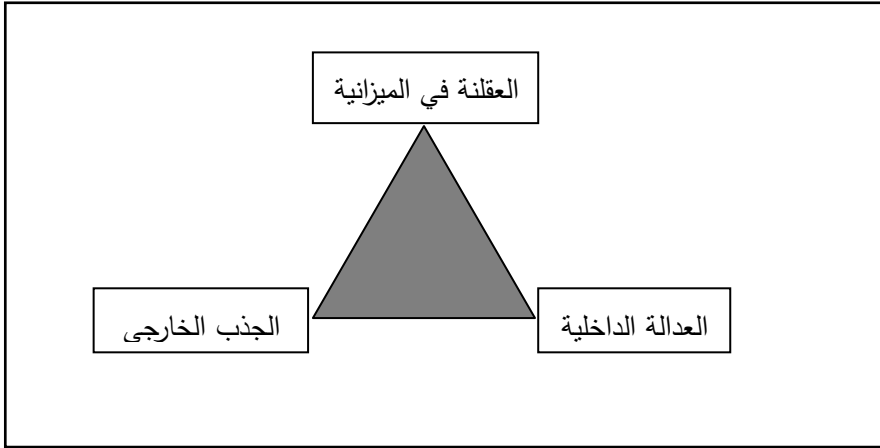
إضافة إلى الأبعاد المذكورة سابقا، يعتبر الإطار القانوني المحدد من طرف الدولة بعدا مهما في تحديد السياسة الأجرية للمؤسسات، كذلك الاتفاقيات الجماعية والاتفاقات التي تبرمها المؤسسة.

رابعا. **العوائق الإدارية للسياسة الأجرية:** تخضع السياسة الأجرية أساسا لثلاث عوائق إدارية، العقلنة في الميزانية والمرتبطة بمراقبة الكتلة الأجرية؛ الجذب الخارجي والمتمثل في سوق العمل وقدرة المؤسسة على التوظيف؛ العدالة الداخلية التي تضمن تحفيز الموارد البشرية المتاحة<sup>25</sup>.

نلاحظ أن القوى المتحكمة في السياسة الأجرية، يمكن أن تكون في نفس الوقت عائقا إداريا يعيقها في تحقيق غايتها، فعدم قدرة المؤسسة على التحكم في الكتلة الأجرية يمثل تهديدا حقيقيا للمؤسسة ولميزانيتها المالية.

كما يؤدي فقدان الجذب الخارجي للعمالة إلى صعوبة التوظيف والحصول على أحسن الكفاءات المتوافرة في سوق العمل مما يمثل تهديدا مباشرا لنشاط المؤسسة، أيضا يؤثر مدى الاهتمام بالعدالة الداخلية لنظام التصنيف ومستوى الأجور في ولاء وتحفيز العاملين، ويقال من معدلات إحلالهم.

الشكل رقم (2.2): العوائق الإدارية للسياسة الأجرية.



المصدر: Michel Ferrary, management des ressources humaines, op.cit, p 184.

#### المطلب الرابع: الأطراف المؤثرة بالسياسة الأجرية

تضمن سياسة الأجور توزيع القيمة المضافة التي تم إنشاؤها بين الأطراف المشاركة في النشاط الإنتاجي، كما تعتبر القيمة المضافة بالضرورة نتيجة لعلاقات الصراع والسلطة بين المؤسسات والعاملين

<sup>25</sup> Michel Ferrary, management, op.cit, p 182-184.

بها، بحيث يسعى كل طرف لإضفاء الشرعية على ملكيته للقيمة المضافة التي تم إنشاؤها؛ المساهمون يبررون ذلك بدفع جزء من الأرباح إلى رأس المال، والعاملين يطالبون بأجورهم نظير مساهمتهم في قوة العمل.

ومع ذلك لا يمكن حصر مفهوم السياسة الأجرية في علاقة السلطة بين المؤسسة ممثلة في مساهميها والعاملين أو ممثليهم (النقابيون)، لكن هناك عدة أطراف معنية تتدخل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في السياسة الأجرية للمؤسسة. يمكن لمصالح هذه الجهات المختلفة أن تتقارب أو تتباعد، ويؤدي ذلك إلى تحالفات فيما بينها تؤثر بدورها على السياسة الأجرية للمؤسسة. ويمكن حصر الأطراف الفاعلة والمؤثرة في السياسة الأجرية في المسيرين، السلطة العمومية، وسائل الإعلام والنقابات ولجان المساهمة<sup>26</sup>.

**أولا. المسيرون:** في سنوات الثمانينيات خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية كانت أجور المسيرين محل نقد كبير، لأنها حسب (Jensen et Murphy (1990 كانت أقل حساسية لتطور أداء المؤسسات، لأنها في غالب الأحيان تخضع لمؤشرات محاسبية متحكم فيها<sup>27</sup>.

ولتقوية الجزء المتغير من أجور المسيرين استعملت مقاربتين متباينتين، فالمقاربة الأولى تدعو المسيرين إلى استثمار جزء من أجورهم على شكل أسهم (Stocks options)، وتدعو المقاربة الثانية لمنح علاوات مباشرة تبعا لأداء المؤسسة في البورصة.

إن ظهور المؤسسات الضخمة أدت إلى بروز المسيرين كفئة مهنية خاصة ومميزة، اعتبرت كحد فاصل بين المساهمين والعمال. فمدراء المؤسسات الأجراء، غير المساهمين والمعينون من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، يبحثون دائما إلى محاولة الحصول على بعضا من القيمة المضافة التي تم إنشاؤها على حساب المساهمين والعاملين، ذلك التباين في المعلومات الذي يستفيد منه المسيرون دائما يخلق إشكالية استكشفت من طرف نظرية الوكالة (d'agence La théorie)، وممارسات تقسيم الأسهم والسندات على المسيرين من أجل تقريب المصالح بينهم وبين المساهمين في رأس مال المؤسسة. فنظرية الوكالة حسب (Bio-Paquerot (2007 تبحث عن الفعالية والكفاءة في التسيير من خلال ميكانيزمات تدعو لأجور تحفيزية ومتجانسة مع درجة عالية من التفويض، ومع إجراءات مراقبة وتقييم أقل حزما<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 204-207.

<sup>27</sup> Nicolas Mottis et Jean-pierre Ponsard, **création de valeur et politiques de rémunération enjeux et pratiques**, Annales des mines, Laboratoire d'Économétrie de l'École polytechnique, Juin 2000, France, p 84.

<sup>28</sup> Jean-Yves Juban et al., **La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP**, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2015/3 (n° 17), France, p 65.

إذاً أصبح للمسيرين السلطة في التأثير على السياسة المالية للمؤسسة، فيمكنهم مثلا إقناع المساهمين على شراء أو طرح مجموعة من أسهم المؤسسة في السوق، كما يمكنهم التأثير في السياسة الأجرية من خلال تطبيق سلطتهم في رفع أو تخفيض أجور العاملين.

**ثانيا. السلطة العمومية (الدولة):** تعتبر الدولة من الأطراف بالغة التأثير على السياسة الأجرية للمؤسسة، من خلال الاقنطاعات الاجتماعية، الإعانات والضرائب التي تفرضها على أجور العاملين.

تفرض الحكومات أجرا أدنى مضمون، وتشرع سياسات ضريبية محفزة وأحيانا أخرى مثبتة للمؤسسات، تؤثر بشكل مباشر على أجور العاملين وعلى فوائد الجزء المخصص لهم من فوائد ونتيجة المؤسسة، الضرائب المفروضة على السهم والسندات، يحدد ذلك ممارسات المؤسسة ويؤثر على سياستها الأجرية.

في كثير من الأحيان ما يحصل تحالف بين العاملين والمؤسسات ضد الدولة، يتضح ذلك من خلال تهرب الطرفين من دفع بعض الضرائب على بعض المنح والعلاوات التي لا يصحح بها، أو التصريح الكاذب بالمداخل، هذا التواطؤ ناتج عن تقارب المصالح بين المؤسسة والعمال على حساب الدولة وأنظمتها الضريبية.

**ثالثا. وسائل الإعلام:** إن التغطية الإعلامية لممارسات الأجور، كالمبالغ المالية الكبيرة التي يتقاضاها المسيريون أو فئات مهنية أخرى أو ضعف الأجور لبعض المهن، من شأنها تحريك الرأي العام بشكل سريع، وتصبح بذلك موضوع نقاشات اجتماعية تقود الرأي العام لتغيير القوانين المتعلقة بالسياسات الأجرية للمؤسسات.

يتحالف الرأي العام، العمل والمساهمون في كثير من الأحيان ضد الأجور المرتفعة للمسيرين، مما يؤدي إلى الحد من زيادتها.

**رابعا: النقابات ولجان المساهمة:** تلعب النقابات ولجان المساهمة دورا فعالا وحاسما في بعض الأحيان، في رسم السياسات الأجرية بالمؤسسات، خاصة إذا كانت تلك المنظمات النقابية لها أعضاء ذوي حنكة وخبرة وقدرة على التفاوض؛ يرجع التأثير الذي يمكن أن تخلفه تلك المنظمات إلى كفاءات الأعضاء المنتسبين إليها، ومدى تغليب مصالح العاملين الذين يمثلونهم ومصالحهم الخاصة مع من جهة، وتقاطع مصالح العاملين مع باقي الأطراف الأخرى. يؤكد مؤتمر العمل الدولي، في دورته 96، بجنيف سنة 2007، على دور النقابات في زيادة حصة القيمة المضافة التي تعود إلى الأجور، فغالبا ما

تكون حصة الأجور الثابتة نتيجة أوساط مؤسسية وممارسات يمكنها أن تحقق توازناً بين الأجور العالية ما فيه الكفاية لدعم الاستهلاك بما يتماشى مع النمو الاقتصادي الكلي والعائدات المناسبة إلى الاستثمار، ويضيف لأن الضلوع في المفاوضة الجماعية وإعلام العامل واستشارته ومشاركته هي أيضاً سمات مميزة لأي منظمة مستدامة<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> مكتب العمل الدولي، وثيقة للجنة العمالة والسياسة الاجتماعية بعنوان: سياسات الأجور ونمو الإنتاجية والعمالة، مجلس الإدارة للدورة 310،

جنيف، مارس 2011، ص 12.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية لأنظمة الأجور

## المطلب الأول: ماهية أنظمة الأجور

أولاً. تعريف النظام الأجرى: يعرف (2014) M. Ferrary نظام الأجور للمؤسسة على أنه "توازن بين تفاعلات عوائق العملية الإدارية وتدخّل أصحاب المصلحة"<sup>30</sup>. إذ لا بد على المسييرين في الموارد البشرية التغيير الدائم في طرق التسيير الإداري والسياسات الأجرية، أخذين في الحسبان فعالية عوائق العملية الإدارية، المتمثلة في الثلاثية، العقلنة في تسيير ميزانية المؤسسة، وبالأخص حسن تسيير الكتلة الأجرية، والعدالة الداخلية في تصنيف الوظائف وتقييمها مع منح مستويات أجور مرضية للعاملين وتحقيق الشفافية في ذلك، والعائق الثالث وهو مستوى الجذب الخارجي للموظفين المحتملين المتواجدين في سوق العمل. والكفة الثانية في عملية الموازنة في النظام الأجرية تتمثل في إرضاء أصحاب المصلحة، يتصدرهم المالكون، فالمساهمون والمسيريون، الذين يسعون دائماً لتحقيق أعلى الأرباح.

يسوقنا تعريف Ferrary للنظام الأجرى، إلى تحديد ثلاثة أبعاد تتحكم في أنظمة الأجور، البعد الاقتصادي، المتمثل في سعر السوق الذي تدفعه المؤسسة نظير توظيف العاملين بها، البعد الاجتماعي، ويتجلى في خلق آلية للتقييم الاجتماعي لأن نظام الأجور سوف يخلق بشكل أوتوماتيكي طبقة اجتماعية داخل المؤسسة والبعد النفسي الذي يفسر قيمة اعتراف المؤسسة بالعمل المقدم من طرف العاملين.

إن التفاعل الدائم بين هذه الأبعاد الثلاثة يؤثر في السياسة الأجرية للمؤسسة ويجعل من تلك الأبعاد رافعة رئيسية لتحفيز العاملين، وضمان ولائهم والحفاظ عليهم، إذا أحسنت المؤسسة خلق التوليفة المناسبة، وعرفت كيف تحول التهديد المحتمل من تلك الأبعاد إلى فرص تزيد من أدائها المالي والبشري.

ثانياً. أسس الأنظمة الأجرية: فرق (1983) R. Thériault في التطبيق العملي بين عدة أنظمة متباينة للأجور، قسمها إلى مجموعتين أساسيتين: أنظمة تحفيز (Régimes d'incitation) وأنظمة تشارك الأرباح (Régimes d'intéressement)<sup>31</sup>.

أ. أنظمة التحفيز: وتضم ثلاث أنظمة، التحفيز الفردي (للأرباح التشاركية وغير التشاركية) تمثلت في دراسات كلا من Taylor و Grantt و Merrick، والتحفيز بفرق العمل، ظهرت هذه الأنظمة في دراسات كلا من Halsey و Rowan و Bedaux، وأنظمة التحفيز بالمؤسسات الصناعية، والتي تهتم بالتحكم في التكاليف، وتمثلت في أبحاث كلا من Scanlon و Rucker و Kaiser.

<sup>30</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 185.

<sup>31</sup> Michel le Berre et Guy Tallandier, op cit, p 92-97.

فحسب (Tremblay et al (2001) فإن أنظمة التحفيز الأجرى تعتمد أساسا على أجر عالية ومغرية، كمشاركة العاملين في أرباح المؤسسة، أو مشاركتهم في أسهم المؤسسة وتوزيعها، مكافآت الأداء والمردودية الفردية والجماعية<sup>32</sup>.

ب. أنظمة تشارك الأرباح: وضمت نظامين بارزين، نظام المشاركة في الأرباح ونظام المشاركة في الملكية الحقيقي من جلال شراء أسهم المؤسسة، ووهمي من خلال الشراء الوهمي للأسهم.

طرح الكاتبان (J. Child (1981) و (J. Galbraith (1977) إشكالية تصميم نظام للأجور بالمؤسسة، من وجهة نظر تخدمها، مع مراعاة مصالح العاملين أيضا، حيث تقدم J. Galbraith بثلاث معايير لتحديد أنظمة الأجور تمثلت في مستوى الأجور، القدرة على التنبؤ والأمن من المخاطر المالية.

فالمعيار الأول يعني تحديد مستوى الأجور بالمؤسسة، ويجب أن تكون أجورا مرضية بما فيه الكفاية في سوق العمل، ويقصد بالمعيار الثاني يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالأجور، التي تسمح بتوقع مواقف وسلوكيات العاملين تجاهها، أما المعيار الثالث فيتمثل في تأمين أجور العاملين من المخاطر المالية الشخصية.

اقترح J. Child إضافة معيارين هامين في تصميم نظام للأجور بالمؤسسة؛ فالمعيار الأول السعي الدائم نحو المرونة، والمعيار الثاني المساعدة على التطوير، الابتكار والتغيير. فالمرونة تتحقق في التناسب الجيد بين معدلات دوران العمل (حركة العاملين من وإلى المؤسسة) ومدى حساسية الكتلة الأجرية لذلك، والمعيار الثاني يدعو إلى التحسين والتغيير المستمر لطرق ومناهج العمل والى مساعدة العاملين في ذلك من خلال توفير الوسائل والبيئة المناسبين.

هناك أيضا عدة دراسات اهتمت بالأجور وطرق تصميمها، فدراسات كلا من الكاتبين J.C. Scheid (1980) و D. Guest (1989) اللذان اقترحا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها توليفة من الأهداف الإنسانية والأهداف التنظيمية، ولكن من الانتقادات التي قدمت لهما هي أنها فصلا إشكالية الأجور عن فهم جوانب السلوك الإنساني داخل المؤسسة.

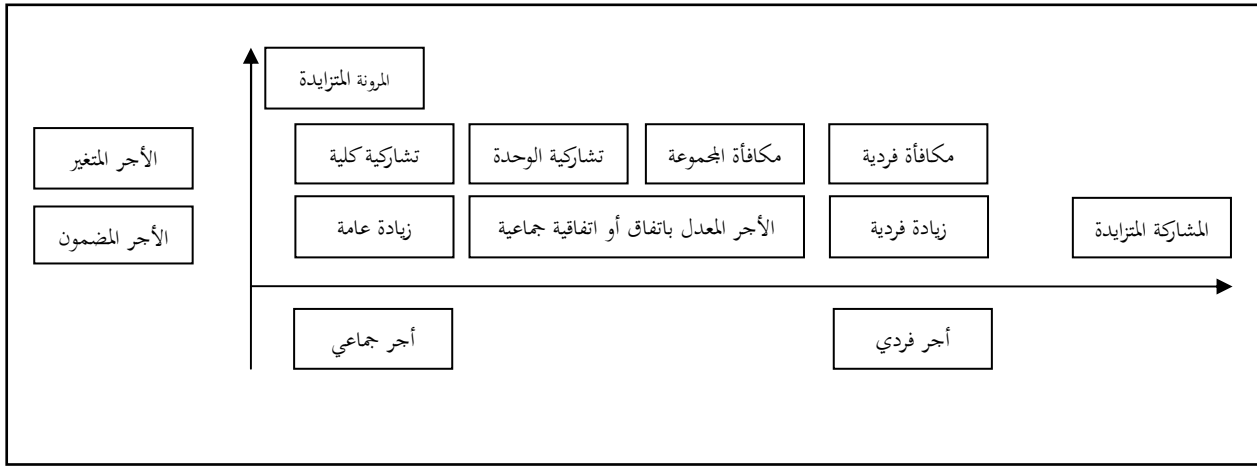
<sup>32</sup> Jean-Yves Juban et al., op.cit, p 65.



بالمقابل اقترح (1990) J.M. Peretti عدة محاور (التفرد، المشاركة، المرونة والابتكار) لسياسات تسيير الموارد البشرية، التي تتولى تنفيذ تفضيلات معينة للمؤسسة وبوسائل محددة، وعلى وجه الخصوص تنفيذ وتصميم أنظمة أجور متميزة.

في هذا الإطار يقدم (1988) J. Dubois نموذجا توضيحيا للخيارات المطروحة للمؤسسة لتبني نظاما للأجور بما يتوافق وأهدافها الإستراتيجية (أنظر الشكل أدناه).

الشكل رقم (3.2): خيارات المؤسسة لتبني نظاما للأجور.



المصدر: Michel le Berre et Guy Tallandier, op.cit, p 96.

من جهته (1990) G. Donnadiou اقترح منظورا عاما في تسيير الأجور والمكافآت داخل المؤسسة، الذي يحوي من جهة متغيرات للقيادة (ما يجب أن تدفع؟ وتتمثل في متغيرات تساعد على اتخاذ القرار)، ومن جهة أخرى متغيرات للفعل (كيف نكافئ العاملين؟ وتتمثل في متغيرات تنفيذ القرار).<sup>33</sup>

أ. متغيرات القيادة: اقتصادية، التسيير الفردي وديموغرافية.

ب. متغيرات الفعل: الأجر الثابت، الأجر المتغير، الأجهزة القانونية (المساهمات والأرباح)، والأجهزة النظامية أو الاختيارية (منح الأقدمية، التوفير الاجتماعي...).

تتحكم متغيرات القيادة في هذه المقاربة بمتغيرات الفعل، وذلك لخلق مستوى مرتفع من الفعالية، عن طريق اختيار توليفات من كلا المتغيرات، ويمكن أن تكون متغيرات أساسية كما يمكن أن تكون ثانوية.

<sup>33</sup> G. donnadiou et Philippe Denimal, **classification qualification de l'évaluation à la gestion des compétences**, 2eme édition, Editions Liaisons, Paris, 1994, p 44.

كما يقترح Donnadiou من خلال منظوره العام للأجور، اعتماد الفردية في الأجور وفي الزيادات فيها، فتبعا لمقارنته يقسم الأجور إلى قسمين، أجر المهارة وأجور الأداء، وهو يفرق بين الزيادات الفردية التي يمكن أن تضاف إلى أجر المهارة باعتبارها مكسبا للعامل لأنها تصبح جزءا من أجره، أما الزيادات الفردية التي تضاف لأجر الأداء فهي غير مكتسبة وتتصف بمرونة كبيرة<sup>34</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف أنظمة الأجور

يهدف نظام الأجور والمكافآت إلى بناء نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم ويتطلب ذلك من جهة إجراء تقييم للوظائف لتحديد قيمتها النسبية ومن جهة أخرى تسعير هذه الوظائف، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الأخرى: التشريع، قدرة المؤسسة المالية، الأجور المعتمدة في سوق العمل.

ويضيف (2002) Jean-Marie Peretti في هذا الصدد أن من الأهداف الرئيسية لأي نظام أجرى هو البحث عن العدالة، فهي تقاس بمدى تحقيق توقعات العاملين جراء القيام بأعمالهم الموكلة إليهم، فهم يقيّمون ما يحصلون عليه من أجر، مقابل ما يقدمون من جهد، يتوصلون بذلك لحساب المؤشر عائد/مساهمة، الذي يقاس بدوره بكم المعارف التي يحوزها العاملون، ثم يقارنون ما توصلوا إليه إما داخليا أو مع العاملين في مؤسسات أخرى، هذا ما يدعى بمؤشر العدالة لدى العاملين.

تبعاً لنظرية العدالة التي قدمها (1963) J-S. Adams، فقد استنتج أنه في حالة شعور العامل بوضعية عدم العدالة والإنصاف، فإن ذلك يخلق فعلا لتغيير المؤشر بنسب متفاوتة بين العائد أو المساهمة. ففي حالة مستوى العدالة المنخفض، فإن العاملين يلجئون لرفع عوائدهم سواء بالمطالبة برفع الأجور أو بالغش، أما في الحالة المعاكسة (مستوى العدالة المرتفع)، فإن العاملين يرفعون من مساهماتهم<sup>35</sup>. كما يضيف (2006) Dubet في بحثه حول العدالة في المنظمات بأن السياسة الأجرية تركز على ثلاث أبعاد أساسية، تتمثل في العدالة، الاستحقاق والاستقلالية التي يجب أن يحس بها العاملين وذلك بعدم كبح جماح ابتكاراتهم وإضافاتهم وتحسيناتهم التي يمكن أن يقدمونها أثناء انجازهم لأعمالهم<sup>36</sup>.

<sup>34</sup> Jocelyne Barreau et Delphine Brochard, **Les politiques de rémunération des entreprises: écarts entre pratiques et discours**, Revue Travail et Emploi n° 93, Janvier 2003, France, p 45.

<sup>35</sup> Jean-Marie Peretti, op.cit, p 149-150.

<sup>36</sup> Jean-Yves Juban et al., op.cit, p 70.

يؤكد (2001) L. Sekiou et autres أنه من المبادئ الأساسية التي لا بد أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم أي نظام أجري بالمؤسسة هي العدالة والإنصاف في الأجر. تكفل القوانين والتشريعات في كثير من الدول حق العاملين في العدالة الأجرية، فبلدان أمريكا الشمالية هي من الدول التي نحت منها متقدما مقارنة بدول العالم الأخرى في مجال تشريعات العمل، التي تفرض على المؤسسات امتلاكها لسياسات أجرية، تؤخذ بعين الاعتبار العدالة والإنصاف كإحدى أولوياتها في تحديد الأجور.

وفي نفس الإطار تفرض بعض القوانين أيضا على المؤسسات تعديل بعض الإجحاف الأجرى في حق المرأة في سوق العمل، للقضاء على التمييز الجنسي في العمل والأجر. فالبرغم من مناداة الكثير من المنظمات غير الحكومية إلى ضرورة المساواة بين الجنسين في مجال العمل، لكن مازالت تنتشر وبشكل كبيرة ظاهرة التمييز بين الرجل والمرأة في الأجر، خاصة بدول العالم الثالث.

اقتترنت العدالة في السنوات الأخيرة بفعالية المؤسسة، فالمؤسسات التي تبحث عن الفعالية في الأداء، تعطي أولوية كبرى للإنصاف في سياستها الأجرية؛ فهي الرهان الوحيد للقضاء على عدم رضا العاملين الذي بدوره يؤدي إلى آثار جد سلبية (مستوى مرتفع للغياب، أداء فردي منخفض...).

للحفاظ على العدالة والإنصاف الداخلي لا بد من إتباع الإجراءات التالية: تقوم المؤسسة دوريا باستجواب العاملين لمعرفة آرائهم حول الأجور التي يحصلون عليها، تقييم جيد للوظائف مع القياس الدقيق للعلاقة فيما بينها وتوسيع دائرة التسوية الفردية لانشغالات العاملين<sup>37</sup>. ترتبط الإجراءات السالفة الذكر للحفاظ على العدالة والإنصاف الداخلي، بالبيئة الداخلية للمؤسسة، فضمان استقرارها مرهونا بمدى العمل على تطبيق تلك الإجراءات.

ومن أهم الأهداف المحققة عند تطبيق نظام فعال للأجور<sup>38</sup>:

- الحفاظ على العاملين الحاليين: خاصة ذوي الكفاءات العالية، فحسب (Trover et al (1997) و (Brown et al (2003) فإن العروض الأجرية التي تكون أكبر من المتوسط المقترح في سوق العمل، فإن لها أثر ايجابي في استبقاء الكفاءات الفردية الموهوبة (Talents)<sup>39</sup>.
- الحصول على عمال أكفاء: توظيف عاملين جدد ذوي قدرات ومهارات الضرورية؛
- تشجيع التصرفات المرغوب فيها: توجيه سلوكيات العاملين ايجابيا؛
- مراقبة التكاليف: الضغط على تكاليف اليد العاملة الناتجة خاصة عن الأخطاء في أداء العمل؛

<sup>37</sup> L. Sekiou et autres, op.cit, p 164.

<sup>38</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

<sup>39</sup> Jean-Yves Juban et al., op.cit, p 68.

- زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية: حيث يؤدي تشجيع العمال إلى الاهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهم وأخذ مسؤولياتهم مما يحسن من مستوى الأداء على مستوى الوحدات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

### المطلب الثالث: أنواع أنظمة الأجور

أمام المؤسسة خيارات عديدة في اعتماد نظام الأجور المناسب، فمن منظور المقاربة المبنية على النظم، يتكون أي نظام من مدخلات وعمليات ومخرجات، لذلك فإن الأنظمة التي سوف نعرضها يتميز كل منها عن الآخر في العناصر الثلاث للنظام.

أولاً. نظام يعتمد على مكافأة المنصب: في هذا النظام المؤسسة تكافئ منصب العمل ولا تكافئ أداء العامل، حيث يتميز منصب العمل بمجموعة من المهام التي تتجز بمؤهلات ووقت محددين<sup>40</sup>.

كل منصب له وضعية معينة في نظام تصنيف الوظائف مع رتبة ودرجة معينين؛ ففي هذا النظام الزيادات في الأجور مرتبطة إما بأقدمية العامل أو بالترقية إلى منصب أعلى في نظام التصنيف. من المفترض أن العامل بعد فترة زمنية معينة يصبح لديه كم تراكمي من الكفاءات التي تجعل منه فعال في منصب عمله وتزيد من إنتاجيته، لذلك تبرر تلك الكفاءات المتراكمة ترقية العامل أو الزيادة في أجره، وعادة ما يستعمل هذا النظام بشكل كبير في المؤسسات والإدارات العمومية ذات الطابع الإداري والخدمي.

توجه عدة انتقادات لهذا النظام بكونه لا يحفز العاملين، ولا يحوي أساليب لقياس الأداء الفردي للعامل في منصبه، ومن جهة أخرى لا يتميز بالليونة في الأجور، إذ لا يمكن خفضها في حالة انخفاض النشاط مثلاً. لهذا النظام عدة محاسن لأنه يحمي العاملين من تعسف المسيرين وذاتيتهم في التقييم، كما يتميز باستقرار في الأجور مما يجذب العاملين الأكفاء في عملية التوظيف.

ثانياً. نظام يعتمد على مكافأة النتائج: ينصرف هذا النظام لمكافأة أداء العامل (مخرجاته)، ولا يؤخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة للعامل ولكن ينظر للنتائج المحققة<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 209.

<sup>41</sup> Ibid.

من هذا المنطلق لا بد من وجود فعالية إدارية تضمن الموضوعية في قياس أداء العاملين الفردي، ولا بد من توفر شرط آخر وهو أن لا يؤثر مكافأة أداء العاملين في المدى القريب على أداء المؤسسة في المدى المتوسط.

تعتبر مراقبة سلوكيات العاملين وأدائهم محددًا أساسيًا في التطبيق الجيد لهذا النظام، كما يعتبر البعد التحفيزي في هذا النظام المتمثل في مكافأة النتائج يجعل من المؤسسة والعاملين يتقاسمون مخاطر النشاط التي من المحتمل التعرض لها. يسمح نظام المكافأة بالنتائج باستقطاب العاملين ذوي الأداء المرتفع، ويزيح بالمقابل العاملين ذوي الأداء المنخفض.

من السلبيات التي تحسب على هذا النظام، انه يمكن أن يشجع على بعض السلوكيات التي تضر بمصلحة المؤسسة عندما تتقاطع ومصحة العاملين، ففي غالب الأحيان يغلب العاملون مصالحهم الشخصية مهما كان نوعها (اجتماعية، اقتصادية، أيديولوجية...) على مصلحة المؤسسة.

**ثالثًا. نظام يعتمد على مكافأة الكفاءة:** إن المبدأ الأساسي لهذا النظام يتمثل في مكافأة مدخلات الإنتاج للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة. هذا النظام يمكن أن يكون بديلاً في حالة ما إذا كان من الصعب قياس وتقييم نتائج العاملين بشكل موضوعي.

عندما لا تتمكن المؤسسة من قياس الأداء ومكافأته تركز في قياس الكفاءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة. يتطلب هذا النظام القدرة على وصف الكفاءات والمهارات الفردية التي يجب استعمالها للقيام بأي نشاط، مع تحديد تلك التي يجب أن تتوفر في كل عامل.

من الأساليب المعروفة والمشهورة في القطاع الصناعي، أسلوب (Hay)\* لقياس المناصب والوظائف؛ تدعو هذه الطريقة لمنح منصب العمل لمستحقه من خلال واقتراح ثلاثة أبعاد مختلفة:

- الكفاءات الضرورية: من أجل شغل المنصب من حيث المعارف، القدرات الإدارية والاستعدادات للمتوفرة للعلاقات الإنسانية.
- المبادرة الخلاقة: ترتبط بإطار التفكير وطبيعة المشكلات التي يجب حلها من طرف شاغل المنصب.
- الغاية من المنصب: من خلال قياس سلطات ومسؤوليات المنصب وتأثيره المحتمل على نتائج المؤسسة ككل.

\*أسلوب لتقييم المناصب، ابتكر من طرف المكتب الاستشاري الأمريكي في تسيير المؤسسات Hay سنة 1943.

يهدف هذا النظام بشكل عام إلى تشجيع العملية التعليمية داخل المؤسسة، بسبب دفع العاملين للتعلم عن طريق دفعهم لاكتساب مهارات جديدة في مناصب عملهم، كما يفعل هذا النظام بشكل كبير وظيفة التدريب والتكوين في المؤسسة<sup>42</sup>.

يأخذ هذا النظام عدة طرق لمكافأة الكفاءات والمهارات، فبعض المؤسسات تكافئ الكفاءات التي يستعملها العاملون في مناصب عملهم فقط، وبعض المؤسسات تكافئ كل الكفاءات التي يمتلكها العامل، والهدف من ذلك خلق المؤسسة لهامش من المرونة التنظيمية وتشجع بذلك (Polyvalence) تعدد المناصب الممكن شغلها من طرف عامل واحد، كما تمكن المؤسسة من نقلهم بين عدة وظائف أو مناصب إن لزم الأمر لذلك، مشجعة بذلك الحركية المهنية للعاملين<sup>43</sup>.

**رابعا. الأجور المبنية على الأداء:** هناك اعتقاد سائد لدى الباحثين بأن أسلوب الأجور التقليدي لم يعد الأسلوب الأمثل المناسب في مكافأة العاملين، فالحاجة ماسة لإيجاد أسلوب يوفر مكافآت إضافية للعامل على الأداء المتميز الذي يتجاوز الأداء العادي، والمعايير المعتمدة لدى المؤسسة للأداء، فأصبح هناك اتجاه متزايد لربط الأجور بالأداء، وهذا الاتجاه أصبح مرغوبا فيه بشدة من قبل المؤسسات والأفراد معا. ولكي ينجح نظام الأجور لابد أن يشتمل على عدة عناصر، من بينها عنصرين تعد أكثر أهمية وهما عنصرا المشاركة والاستماع، ويقصد بالمشاركة، تقاسم المؤسسة الأرباح الناتجة عن زيادة الإنتاج مع العاملين بشكل عادل، أما عنصر الاستماع فيعني استعداد المؤسسة للأخذ بآراء وأفكار العاملين وإطلاعهم على أوضاعها المالية وميزانياتها. وهناك صعوبات تواجه تطبيق أسلوب ربط الأجر بالأداء كصعوبة وضع معدلات أداء لبعض الوظائف (مثل الوظائف الإدارية والخدمية)، صعوبة قياس الأداء بشكل دقيق، ضغوط نقابات العمال التي تفضل تطبيق مبدأ الأقدمية في منح الزيادات والمكافآت وصعوبة تحديد الحافز الذي يقابل الزيادة في الأداء<sup>44</sup>.

وبصفة عامة لا توجد هناك طريقة مثلى لربط الأجر بالأداء إلا أن بعض الباحثين يرون ضرورة توافر شروط مسبقة لتطبيق هذا الأسلوب وتتمثل في الثقة في الإدارة، غياب القيود على الأداء، توافر مشرفين ومدراء ومدرسين، توافر أساليب قياس فاعلة، القدرة على الدفع، تحديد الفوارق بين زيادة الأجر بناء على الأداء والزيادة بناء على عوامل أخرى، إطلاع العاملين على سياسة الأجور وتوافر جدول مكافآت مرن<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> Bernard ROMAN, op. cit, p 37-46.

<sup>43</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 209.

<sup>44</sup> Bernard ROMAN, op. cit, p 47-48.

<sup>45</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 198-200.

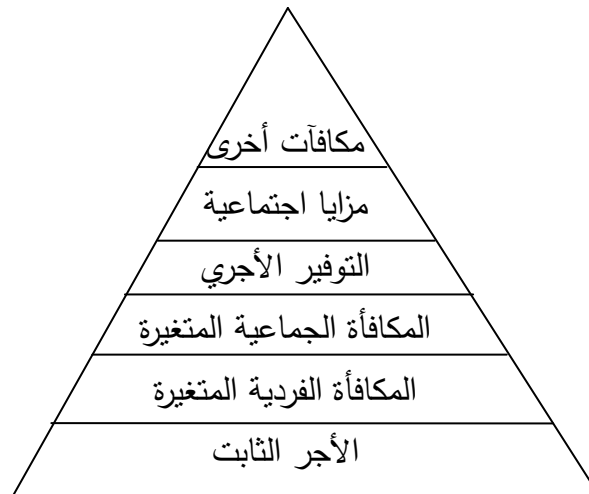
### المطلب الرابع: الأجور كعامل جذب

أولاً. النظام الأجرى نظام متعدد التأثيرات: أثبتت التجارب والدراسات أن اختيار نظام أجرى خاص بالمؤسسة، أمر ليس بالهين، وذلك لما له من دور في جذب وتحفيز والإبقاء على الموارد البشرية للمؤسسة، من جهة والتحكم في الكتلة الأجرية من جهة أخرى<sup>46</sup>.

فمن خلال الشكل أدناه يؤكد (2014) S. Guerrero على الأهمية البالغة للترتيبات الأولية قبل اعتماد أي نظام أجرى، ويبين في هرم الأجور والمكافآت كيف أن الأجر الثابت ما هو إلا الجزء الظاهر من الأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملون، وأضاف بقوله أن المؤسسة التي تعتمد على الأجر الثابت فقط سوف تتلقى مخاطر جسيمة في الأجل القريب تضر بكتلتها الأجرية، كما لو وضعت قواعد عادلة وشفافة في نظر عاملها لتتفادى تلك المخاطر.

ففي حالة ما إذا لعب الأجر الثابت دورا كبيرا في جذب العاملين الجدد، فبالأكيد سوف لن يكفي كعامل يحفز ويستبقي العاملين المتاحين للمؤسسة، مما يحتم على المؤسسة محاولة استبقائهم بمنحهم مكافآت ومزايا إضافية. فالمنح، العلاوات والعمولات إضافة إلى كل أشكال المكافآت المتغيرة المرتبطة بالأداء الفردي، تسمح بتعويض مجزي للعاملين تبعاً لأدائهم؛ وترتبط المكافأة الفردية المتغيرة في بعض المؤسسات برقم الأعمال، فالإضافات الأجرية مرتبطة مباشرة بالدخل الكلي للمؤسسة، مما ينقص من مخاطر تضخم الكتلة الأجرية غير المتحكم فيه.

الشكل رقم (4.2): هرم الأجور والمكافآت.



المصدر: Sylvie Guerrero, op cit, p 142.

<sup>46</sup> Sylvie Guerrero, op cit, p142-143.

يهدف التوفير الأجرى والمكافآت الجماعية المتغيرة (مشاركة في الأرباح، أسهم) إلى ربط أجور العاملين بنتائج المؤسسة، محاولة منها لإشراكهم في رهان استراتيجي المتمثل في النتائج المالية لمؤسستهم.

تضمن أيضا المزايا الاجتماعية وبعض المكافآت الأخرى ولاء العاملين لمؤسستهم، لما تبقى من أثر نفسي عليهم، لإحساسهم بأنهم يعاملون بطريقة تفضيلية. فالجدول أدناه يبين أشكال الأجور والمكافآت ونوعية تأثيرها على العاملين، تبعا لأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها فيما يخص الجذب، الولاء، الإبقاء والتحفيز.

الجدول رقم (1.2): تأثير الأدوات الرئيسية للأجور والمكافآت.

أثرها على العاملين	أشكال الأجور والمكافآت
الجذب، التحفيز	الأجر الثابت
التحفيز	منح وعلاوات مرتبطة بالأداء
الإبقاء، الولاء	المكافآت الجماعية المتغيرة
الإبقاء، الولاء	التوفير الأجرى
الولاء	المزايا الاجتماعية
الجذب، الإبقاء، الولاء	مكافآت أخرى

المصدر: Sylvie Guerrero, op.cit, p143.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج، قبل تصميم النظام الأجرى لأي مؤسسة، يجب المراهنة على ترتيبات أجرية تجذب، تبقى وتحفز العاملين، لضمان تحكم جيد في الكتلة الأجرية، المحافظة على العدالة الداخلية وعرض صفقة أجرية جذابة لاستقطاب عاملين جدد.

**ثانيا. الأجور كعامل جذب في سوق العمل:** إن وضعية المنافسة التامة في الاقتصاد الكلي، تحدد الميكانيزمات التنافسية في سوق العمل بالنسبة لمهارة معينة، أجر التوازن وعدد العاملين المستعدين لقبول ذلك الأجر؛ ويستند البحث عن عمل من جانب الأفراد على مستوى الأجور التي يقدمها أرباب العمل مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المنفعة الذاتية التي يقدمها منصب العمل<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Michel Ferrary, op.cit, p189-191



أيضا ارتفاع الأجور في سوق العمل يزيد من عدد طالبي العمل وبالتوازي ينقص عروض العمل بالنسبة للمؤسسات. بالمقابل نقصان الأجور ينقص من تكاليف العمالة مما يساهم في زيادة عروض العمل من طرف المؤسسات، وينقص الطلب على العمل من جانب الأفراد طالبي العمل. فبطريقة ديناميكية ندرة كفاءة ما في قطاع من سوق العمل تخلق منافسة بين المؤسسات عارضة العمل مما ينجر عنه ارتفاع في الأجور.

يؤدي هذا على المدى القصير ببعض المؤسسات التخلي عن التوظيف، ويشجع الأفراد للجوء إلى التكوين في ذلك التخصص من أجل العثور على منصب في هذا القطاع من سوق العمل؛ إذا يمكننا القول أن الأجور كسعر السوق، هو المحدد الرئيسي لسلوك الفاعلين سوق العمل.

إن المؤسسة التي ترغب في توظيف عامل في تخصص معين هي في حالة منافسة مع المؤسسات الأخرى في سوق العمل، تتنقص وتزيد حدة المنافسة كلما كان هنالك تماثل في الكفاءة المطلوبة، وتبعا للموقع والفضاء الجغرافي للمؤسسات المتنافسة.

يتفق رواد معظم النظريات الكلاسيكية التقليدية (Smith, Recardo et Keynes) بأن مستوى الأجور يتحدد بشكل تلقائي عند نقطة التوازن بين العرض لمالكي وسائل الإنتاج، وحجم الطلب المتمثل في طالبي العمل<sup>48</sup>.

يعتبر الأجر المعروض عنصرا أساسيا ومفتاحا وعامل جذب للمؤسسة في سوق العمل، لان المؤسسة التي تقوم بعرض أجور متدنية بالمقارنة بمنافسيها في سوق العمل بالتأكيد سوف لن عدد كبير من طالبي العمل ذوي كفاءة عالية، لذلك من الضروري على المؤسسة معرفة سعر السوق بالنسبة لكل مهارة أو كفاءة مطلوبة.

من الإجراءات التي يجب أن تتبعها المؤسسات من أجل الحفاظ على مواردها البشرية، هي التفحص الدقيق والمعرفة المعمقة بالملفات القديمة لكل العاملين خاصة ذوي الكفاءات العالية منهم، الذين لديهم ضمانات بإيجاد منصب عمل بنفس اجر رب عملهم الحالي أو أعلى من ذلك، مما يحدد سلوكياتهم في مناصب عملهم الحالية، ويضعهم تحت فرضية عدم منفعة العمل (La désutilité du travail)، مما يجعلهم ينقصون من أداءهم الفعلي أو يقصرون في انجاز العمل المطلوب منهم، مما يجعلهم عرضة للطرد في حالة ضعف أدائهم "tire-au-flanc"، ولكن يجدون منصب عمل في مؤسسة أخرى منافسة.

<sup>48</sup> Bernard ROMAN, op. cit, p 11.

من ناحية أخرى إذا كان العامل يعلم أنه لا يستطيع إيجاد منصب عمل بنفس الأجر لدى مؤسسة أخرى، مما يجعله يتبع سلوكا قويا بمؤسسته الحالية، لكي لا يتحمل خطر تضييع أجره الحالي في حال غير المؤسسة التي يعمل فيها.

هذه العقلانية في السلوك التي يتميز بها العاملين داخل المؤسسات، تقود إلى التعريف بأجر الكفاءة، وإلى تسيير استراتيجي للأجور والمكافآت من طرف المؤسسات، التي عليها أن ترفع أجور عاملها ذوي الكفاءات العالية مقارنة بأسعار سوق العمل، وتحمل تلك التكلفة الزائدة، والإنقاص من عدد الاستقالات، من جهة وضمن أداء مرتفع لعاملها من جهة أخرى<sup>49</sup>، مع الزيادة في تفويض السلطات لتدنية تكاليف انتقال المعارف وتكريس لا مركزية القرارات وتقليص ميكانيزمات الرقابة تقييم الأداء، وهذا ما دعت إليه نظرية الهندسة التنظيمية لكل من (1992) Mackling و Jensen<sup>50</sup>.

في الأخير يمكن أن نستنتج مما سبق أن مستويات الأجور المعروضة من طرف المؤسسة في سوق العمل، تعتبر محددًا مهمًا وحاسمًا في مدى جاذبيتها للموظفين الجدد، وحتى الموظفين في مؤسسات أخرى، مقارنة بمنافسيها. إذن فمستويات الأجور التي تقدمها المؤسسة يرهن تنافسيها.

**ثالثًا. الأجور كعامل تحفيز للأفراد بالمؤسسات:** تعمل الأجور على تحريك الحافز للأفراد داخل المؤسسة من أجل تأديتهم للمهام الموكلة إليهم، هذا البعد الذي تزيد أهميته كلما كان هناك عدم تناسق في المعلومات بين العاملين ورب العمل، هذا التباين يعني أن الثاني لا يستطيع التحكم في الأول بطريقة دائمة وبتكلفة معقولة للمؤسسة<sup>51</sup>.

يقصد بعدم التناسق في المعلومات، مدى امتلاك الأفراد لمعلومات تخص أعمالهم لا يمكن لمسيرهم أو مالكي المؤسسة الحصول عليها، مما يكسب الفرد مصدرا كبيرا للقوة والسلطة المعلوماتية والتحفيز على حد سواء، يمكن أن يستعمل في الضغط على المؤسسة للرفع من أجورهم إلى مستويات عالية جدا.

من هذا المنطلق، السياسة الأجرية يجب أن تطبق عقود عمل محفزة لعاملها، من أجل تأدية أعمالهم بطريقة مثلى. إن تأثير الأجور على سلوكيات العاملين لا تقتصر فقط على العقلانية والرشادة الاقتصادية، بل هناك أبعاد أخرى لا تقل أهمية عن البعد الاقتصادي، فالعوامل الاجتماعية والنفسية تفرض نفسها كمعبر عن الأهمية التي يمنحها الأفراد للأجور التي يتقاضونها.

<sup>49</sup> Michel Ferrary, op.cit, p189-191.

<sup>50</sup> Jean-Yves Juban et al., op.cit, p 66.

<sup>51</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 199.

تبين نظرية (1954) A. Maslow للحاجات التأثير الكبير للحوافز على الأفراد في التنظيم، حيث قسم Maslow الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات، الحاجات الأولية، المتمثلة في الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، وتدعى المجموعة الثانية بالحاجات الثانوية، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء لمجموعة اجتماعية معينة والحاجة للاعتراف، وتدعى المجموعة الثالثة بالحاجات العليا، المتمثلة في الحاجة لاحترام الذات والانجاز.

تمثل هذه المجموعات الثلاث، البعد الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي لتحفيز الأفراد، إذ على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه الأبعاد عند عملية تكوين السياسة الأجرية.

## المبحث الثالث: تسيير الكتلة الأجرية

## المطلب الأول: تعريف الكتلة الأجرية (La masse salariale)

إن عبء أجور العاملين وتكاليفهم الاجتماعية والجبائية على القيمة المضافة للمؤسسة يشكل مكبا حقيقيا لتطورها ونموها، فالتكلفة العملياتية للموارد البشرية تشكل جزءا معتبرا من القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسات. مما يجعل مراقبة تطور الكتلة الأجرية يعتبر حتمية تسييرية للمؤسسات الحديثة الطامحة للريادة.

أصبح تسيير الأجور والكتلة الأجرية، أداة قوية في يد المسيرين لخلق الثروة بمؤسساتهم، يظهر ذلك من خلال تدقيق الأجور الذي يعد من المهمات الأساسية للتدقيق الاجتماعي بالمؤسسة<sup>52</sup>. فمهنة تدقيق الأجور أصبحت من المهن التي تعنى بأهمية كبيرة، فالمؤسسات تدفع خبرائها في الموارد البشرية للاهتمام بهذا المجال، أو غالبا ما تلجأ إلى خبراء خارجيين للتدقيق في الأجور، ما ينقل كاهل ميزانيتها.

يعرف (M. le Berre 1995) وآخرون الكتلة الأجرية على أنها "الأجر الذي يجمع كل الأجور والميزات الاجتماعية"، وهي الشيء الملموس للتبادل بين طرفين، العاملون والمؤسسة، والذي يمكن قياسه محاسبيا<sup>53</sup>.

ويتفق معه (M. Ferrary 2014) في مفهومها ويعرفها بأنها "مبالغ الأجور الخام والأعباء الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة"<sup>54</sup>.

ويعرفها (L. Sekiou et autres 2001) بأنها "المبلغ الكلي للأجور المباشرة وغير المباشرة المخصص من طرف المؤسسات، الصناعة أو الدولة للعاملين في مدة معينة، عادة ما تكون سنة واحدة"<sup>55</sup>.

من خلال التعاريف السابقة فان الكتلة الأجرية تحوي جميع المصاريف والأعباء المتعلقة بالأجور، بما في ذلك الأعباء الاجتماعية (المبالغ المقدمة لمصالح الضمان الاجتماعي)، والأعباء الجبائية (مبالغ الضرائب المتعلقة بأجور العاملين، كالضريبة على الدخل الإجمالي IRG بالجزائر)،

<sup>52</sup> Jean-Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, Vuibert entreprise, 10 e édition, Paris, 2002/2003, p 129.

<sup>53</sup> Michel le Berre et Guy Tallandier, op.cit, p 98.

<sup>54</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 222.

<sup>55</sup> L. Sekiou et autres, op cit, p 160.

إضافة إلى الأجور والمكافآت الممنوحة للعاملين، وعادة ما تحسب الكتلة الأجرية للمؤسسة كل شهر. وتظهر قيمة الكتلة الأجرية بحساب تكاليف المستخدمين بميزانية المؤسسة وبجدول حسابات نتائجها.

### المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية المؤثرة في الكتلة الأجرية

يفسر تسيير الكتلة الأجرية بعض القرارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسات أن تتخذها، فلأخذ بعين الاعتبار التكاليف الأجرية يعتبر محددًا في إعداد نماذج اقتصادية التي تؤدي إلى ثلاث قرارات إستراتيجية تتعلق بنقل النشاط للخارج، تحويل النشاط وأتمة النشاط<sup>56</sup>.

**أولاً. نقل النشاط للخارج (Externalisation):** إن نقل النشاط إلى خارج المؤسسة عن طريق اللجوء إلى المقاوله بالباطن أو للمؤسسات العاملة بشكل مؤقت، يشكل بطريقة غير مباشرة فائض على مرونة التكاليف؛ لكن في نفس الوقت فان المؤسسة تخاطر بنشاطها، مما يدخلها في وضعية عدم التأكد.

تتحمل المؤسسات المقاوله بالباطن كل الأعباء التسييرية بما فيها أعباء مواردها البشرية، مما يخلق فائضا في مرونة التكاليف، خاصة التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية.

تسمح عملية نقل نشاط إلى خارج المؤسسة من تدنئة التكاليف العمليانية، عندما تكفل المؤسسة جزءا من نشاطها لمقدم خدمات (Prestataire de service) متخصص في ذلك النوع من النشاط، ويتحمل أعباء تشغيلية أقل من المؤسسة؛ هذه الأخيرة تستفيد من ذلك في تدنئة تكاليف مواردها البشرية.

تخلق عملية نقل النشاط إلى خارج المؤسسات، نوعا من المنافسة داخل المؤسسات المقاوله بالباطن، مما يؤدي إلى خفض أسعار الخدمات المقدمة من طرفهم، ويؤثر أيضا وبشكل مباشر على أجور مواردها البشرية، فتلك المؤسسات غالبا ما تستعمل طرقا غير قانونية في تحديد أجور عاملها وتحديد الحجم الساعي للعمل، مما يدعو المشرع في كثير من الدول للتدخل من أجل الحد من هذه الظواهر الغير مستندة للقانون في معظم الأحيان.

**ثانيا. تحويل النشاط (Délocalisation):** تحول الكثير من المؤسسات نشاطها بالكامل أو جزءا منه إلى دول أخرى، تتوفر بها بعض الامتيازات الغير متوافرة في البلد الأم، أهمها أجور الموارد البشرية الرخيصة. إن فتح الحدود، أعباء النقل الرخيصة، مناطق التبادل الحرة وتوحيد العملات، كلها أسباب جعلت من تحويل النشاط أمرا سهلا، ومحفزا لضمان أمثلية الأعباء الأجرية.

<sup>56</sup> Ibid, p 245-250.

- فالاختلاف في التكاليف الأجرية من بلد إلى بلد آخر، يؤثر بشكل مباشر على الخيارات الإستراتيجية لتحويل النشاط الإنتاجي، لكن هناك أبعاد تسييرية أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار:
- مقدار التكاليف الأجرية من التكاليف العملية؛
  - الفارق في الإنتاجية الفردية بين العاملين في البلدين؛
  - توفر اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل؛
  - مقارنة تطور التكاليف الأجرية بين البلدين؛
  - تكاليف التنسيق بين المديرية في البلد الأم والفرع في البلد الآخر (البعد الجغرافي، اختلاف اللغة المستعملة، الفارق الزمني...).

**ثالثا. أتمتة النشاط (Automatisation):** تتمثل عملية أتمتة النشاط في استبدال الرأسمال البشري بالرأسمال التقني، فالمبرر الاقتصادي لذلك هو إحلال التكاليف الأجرية بتكاليف الروبوتات، المتميزة بالبراعة والإتقان في تأدية الأعمال الموكلة إليها، وباستطاعتها العمل على مدار الساعة دون توقف عند الحاجة، والأهم من ذلك أنها غير الخاضعة لقوانين العمل، وتستطيع العمل في بيئة عمل ملوثة وخطيرة بعكس الإنسان.

بالرغم من لجوء المؤسسات الحديثة إلى الاستعمال الواسع للروبوتات وفي مجالات مختلفة، لكن تبقى بعض المتغيرات الأخرى لصالح الرأسمال البشري، كخطر الأعطال، أجور العاملين المراقبين لعمل الروبوتات، الاستهلاك الزائد للطاقة وتقادم الروبوتات.

### المطلب الثالث: التحكم في الكتلة الأجرية

**أولا. مراقبة الكتلة الأجرية:** إن مراقبة الكتلة الأجرية يعد أمرا ضروريا، لما لها من أثر على القيمة المضافة للمؤسسة، فتطور الكتلة الأجرية يعزى في غالب الأحيان إلى رفع أجور العاملين. يحصر (2002) J-M Peretti ارتفاع الأجور في أربع مسببات أساسية<sup>57</sup>:

- الزيادة العامة في الأجور: تمس كل العاملين بالمؤسسة دون استثناء، ويكون مصدره إما اتفاق أو اتفاقية جماعية أو من طرف المشرع الذي له سلطة إقرار زيادات في الأجر الأدنى المضمون مثلا، مما يؤثر بشكل مباشر على الشبكة الأجرية للمؤسسات ويؤدي بالمقابل لزيادة الكتلة الأجرية؛ كذلك الزيادات الأتوماتيكية التي تقرها الاتفاقيات الجماعية، من شأنها هي الأخرى التأثير في الكتلة الأجرية وفي الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

<sup>57</sup> Jean-Marie Peretti, op.cit, p 171.

- الزيادات الفردية: الترفيعات الفردية في الدرجات وفي نفس المنصب، نتيجة تطور هيكل المؤهلات للمؤسسة، من خلال تسيير المسار المهني للموارد البشرية، مما ينجر عنه زيادات في أجور العاملين.
- الترفيعات: انتقال العامل من منصب إلى منصب أعلى، يؤدي أيضا لزيادات في أجور العاملين، مع ثبات عددهم.
- تأثير أقدمية العاملين.

يعتبر أسلوب "l'Effet Noria"<sup>\*</sup>، من الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تحليل تطور الزيادات في حساب مصاريف المستخدمين، جراء التأثير الذي تحدثه أقدمية العاملين؛ وللمحد من هذا التأثير يتم اللجوء إلى إحلال العاملين القدامى بتوظيف عاملين جدد، لتخفيض قيمة علاوة الأقدمية، عن طريق اقتراح التقاعد المسبق، التقاعد القانوني أو الاستقالة<sup>58</sup>.

فنتبع تدفقات الموارد البشرية بالمؤسسة، تحليلها ومراقبة تأثيراتها على الكتلة الأجرية، له أهميته البالغة في التحكم فيها في الأمد المتوسط، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي بها عدد ضخم من العاملين. من الأساليب المستعملة في التسيير والإدارة المالية للمؤسسات كإجراء وقائي، تقديرات الميزانية (Budgétaire Prévisions)، حيث تعد خطوة استباقية للتحكم في الكتلة الأجرية ومراقبتها، وذلك من أجل ضمان نوع من الرشادة في التكاليف.

في التطبيق العملي تعتمد المؤسسات في مراقبة تسيير الوظيفة المالية على تحليل الانحرافات بين التكاليف والعوائد المتوقعة من طرف المسيرين والتكاليف والعوائد الفعلية، التي تضمن التعرف على نقاط التحسين وقدرة المسيرين على احترام ميزانياتهم التقديرية.

اقترح (1991) P. Louart استعمال الوسائل التالية وبطريقة مقترنة ومتزامنة للعمل على التحكم في الكتلة الأجرية<sup>59</sup>.

- التدخل في مبلغ الأجور؛
- تنويع مستويات النشاط، من حيث وقت العمل؛
- تغيير العمالة.

\*التعبير التقليدي للتخفيف من الكتلة الأجرية.

<sup>58</sup> Michel le Berre et Guy Tallandier, op.cit, p 102.

<sup>59</sup> Ibid, p 100.

تلجأ بعد الحكومات إلى ما يدعى بسياسة التبطين للتحكم في الكتلة الأجرية خاصة بالوظائف الحكومية، كما حدث في جمهورية الصين الاشتراكية قبل الإصلاحات التي اعتمدت في السياسة الأجرية سنة 1993، حيث يصف Zhou et al (1997) سياسة التبطين بتركيز الجهود للإتقاص من الفجوة الأجرية بين المجموعات الاجتماعية والمهن والوظائف المتاحة<sup>60</sup>.

ثانيا. مؤشرات لمراقبة الكتلة الأجرية: تعد مراقبة ديناميكية الكتلة الأجرية، أداة حديثة من أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية (GPRH) بالمؤسسة. حيث اقترح B. Martory (1992) عدة مؤشرات للتحكم ومراقبة الكتلة الأجرية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تطورها أو الرفع منها حسب حالة المؤسسة ومتطلبات المنافسة، ومن هذه المؤشرات ما يلي<sup>61</sup>:

1. التكلفة الأجرية المتوسطة: وتقاس بقسمة مصاريف المستخدمين على عدد العاملين، فهذا المؤشر يوضح حصة كل عامل من مصاريف المستخدمين، ويقاس المؤشر العبء الفردي لكل عامل.
2. الإنتاجية الظاهرة للعمل : وتحسب بالعلاقة التالية (الوقت النظري/الوقت الحقيقي) X (عدد القطع/الوقت النظري)؛ يقيس هذا المؤشر أداء العمالة والإنتاجية النظرية التقنية، ويكون ذو دلالة عند تجانس الإنتاج، وعاملين في مستوى واحد.
3. مؤشر التكلفة الأجرية المتوسطة على رقم الأعمال الاسمي للعامل، ويقاس نسبة تحمل رقم الأعمال الفردي للعبء المتوسط للفرد الواحد بالمؤسسة.
3. مؤشر القيمة المضافة الصافية على التكلفة الأجرية المتوسطة: مؤشر مهم لخلق مناصب عمل جديدة.

كما يقترح M. Ferrary (2014) مؤشرات أخرى أكثر عمقا في التحليل<sup>62</sup>:

1. الإنتاجية الأجرية: وتحسب بقسمة رقم الأعمال على الكتلة الأجرية، ويوافق هذا المؤشر المبلغ من رقم الأعمال المحقق لكل وحدة أجرية صرفتها المؤسسة.
2. المردودية الأجرية: وهم مؤشر يحسب بقسمة الهامش العملياتي على الكتلة الأجرية، ويوافق هذا المؤشر المبلغ من الهامش العملياتي المحقق لكل وحدة أجرية صرفتها المؤسسة.

يعتبر من المهم اهتمام المؤسسة بالمؤشرات المذكورة ومتابعتها بشكل مستمر ودائم، وذلك لتحقيق التوازن المرجو بين المردودية الأجرية والكتلة الأجرية للمؤسسة. فغالبا ما تحوي تقارير مراقبة التسيير بالمؤسسات هذا النوع من المؤشرات لكن لا يعيرها المسيرون الاهتمام الكافي على غرار مؤشرات أخرى.

<sup>60</sup> Hon S. Chan, Jun Ma, **Combien gagnent-ils ? Étude de la fonction publique en Chine**, IISA, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2011/2 (Vol. 77), Belgique, p 301.

<sup>61</sup> Michel le Berre et Guy Tallandier, op.cit, p 99.

<sup>62</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 227.



ثالثا. مرونة الكتلة الأجرية: لدى المؤسسة خياران من أجل تعديل الكتلة الأجرية عند تقلب مستويات النشاط. فالرافعة الأولى تتمثل في تقليص عدد الموارد البشرية، والرافعة الثانية تخفيض الأجور الفردية<sup>63</sup>.

تتوافق رافعتا تعديل الكتلة الأجرية سالفنا الذكر، مع طريقتين لمرونة الموارد البشرية، فالمؤسسة التي تعتمد على تقليص عدد العاملين فهي بذلك تستعمل منطق المرونة الخارجية، وبالمقابل فالمؤسسة التي تعمد تخفيض الأجر المتوسط، فهي بذلك تستعمل منطق المرونة الداخلية لتعديل الكتلة الأجرية.

نظريا تفضل المؤسسات التي تمتلك كفاءات خاصة بها، اللجوء إلى خيار تقليص عدد الموارد البشرية، وتميل المؤسسات التي يمتلكها عاملها كفاءات فردية خاصة بهم، اللجوء إلى تعديل الكتلة الأجرية عن طريق تخفيض الأجر المتوسط، بتسريح جزء من العمالة المؤقتة.

لكن في التطبيق العملي فإن مسيري هياكل الموارد البشرية بالمؤسسات يميلون لاستعمال الطريقتين في آن واحد وبتوليفات متفاوتة تبعا لحالة كل مؤسسة.

إن تطور الكتلة الأجرية تبعا لتطور حجم النشاط، يخضع مردودية المؤسسة لحنمية الشرطية، خاصة في حالة انخفاض رقم الأعمال. وتقاس مرونة الكتلة الأجرية تبعا لتغير رقم الأعمال بالعلاقة التالية:

$$E_{MS} = \frac{(MS_{t+1} - MS_t) / MS_t}{(CA_{t+1} - CA_t) / CA_t}$$

حيث:  $t$  يمثل الزمن؛

$MS$  يمثل الكتلة الأجرية؛

$CA$  يمثل رقم الأعمال.

فمن خلال العلاقة السابقة يمكن معرفة تأثير التغير في الكتلة الأجرية نسبة إلى التغير في رقم الأعمال ( $\Delta$  الكتلة الأجرية/ $\Delta$  رقم الأعمال).

<sup>63</sup> Ibid, p 238-240.

## المبحث الرابع: تصميم أنظمة الأجور وصيانتها

عادة ما تعزى عمليات تصميم وإدارة أنظمة الأجور بالمؤسسة إلى هيكلية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، وفي حالة تعذر ذلك لنقص الكفاءة المطلوبة بالمؤسسة، يمكن اللجوء إلى مكتب استشاري أو خبراء خارجيين متخصصين في تصميم أنظمة الأجور؛ إذ من المهم إعطاء هذه العملية الاهتمام المطلوب لما لها من تأثيرات على تسيير الموارد البشرية، وتسيير ميزانية المؤسسة على حد سواء.

## المطلب الأول: مدخل لتصميم نظام للأجور

قبل أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام الأجور الخاص بها فلا بد أن تبدأ الإدارة العليا باتخاذ قرارات رئيسية تحدد الخطوط العريضة للأهداف، الاستراتيجيات والسياسات العامة التي ينبغي أن يبنى عليها ذلك النظام، وعادة ما تتجه هذه السياسة إلى إتباع هيكل أجور متكافئ وعادل في الداخل وجذاب ومنافس في الخارج؛ يقترن ذلك مع مسح عام لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛ فيتطلب تحليل البيئة الداخلية تقييم الوضع الحالي وتحليل وتقييم الوظائف، وتعرف عملية تقديم الوظائف بالجهد المنظم لتحديد الأهمية النسبية أو القيمة للأعمال المختلفة، وتحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى؛ أما تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة فيتطلب معرفة ما يلي<sup>64</sup>:

1. القيود والتشريعات الحكومية: وذلك لتأثيرها على مستوى الأجور حسب ما هو محدد في تشريعات وأنظمة الحكومة من تحديد حد أدنى وحد أعلى للأجور.
2. قوانين العمل والعمال: تحدد قوانين العمل عادة مستويات الأجور وعدد ساعات العمل والعطل الرسمية والإجازات السنوية المدفوعة الأجر، إلى جانب الإجازات المرضية والاضطرارية المدفوعة الأجر فضلا عن تحديد السن القانوني للعمل.
3. قوانين ضريبة الدخل: تؤثر هذه القوانين على سياسات الأجور فمستوى الضريبة العالي يؤثر على إيرادات المؤسسة وقدرتها على توفير أجور عالية تمكنها من إشباع حاجات العاملين لديها.
4. سوق العمل: في حالة وجود وفرة في سوق العمل من العاملين تتجه المؤسسة إلى تخفيض الأجور، والعكس صحيح عندما يكون هناك ندرة في العاملين في السوق.
5. المنافسة في السوق: قد تختار بعض المؤسسات سياسة القيادة في الأجور، وذلك بدفع أجور أعلى من تلك السائدة في السوق، خاصة للعاملين من ذوي الكفاءات العالية والمدرية لتتمكن من المنافسة في السوق.
6. تكلفة المعيشة: التضخم يؤدي إلى رفع مستوى الأسعار والخدمات، وبالتالي ارتفاع تكلفة المعيشة في البلد، وذلك يؤدي بالمؤسسات إلى رفع مستوى الأجور لمواجهة التكلفة العالية للمعيشة وارتفاع الأسعار،

<sup>64</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 195-196.

وذلك للحفاظ على القوى الشرائية للأجر الذي يتقاضاه العامل؛ وتلجأ المؤسسات عادة إلى ربط هذه الزيادة بالزيادة الحاصلة بأسعار المواد الاستهلاكية الأساسية.

7. القدرة المالية على الدفع: ينبغي معرفة القدرة المالية للمؤسسة على الدفع قبل تقرير سياسة الأجور فيها، من خلال تحليل مقدرتها على تحقيق الأرباح.

8. ضغوط النقابات العمالية: مستويات الأجور في المؤسسات تتأثر بمدى نفوذ نقابات العمال ومدى انضمام العاملين إليها.

في الغالب ما يمر تصميم نظام للأجور بالمؤسسة بعدة خطوات، تحوي كل خطوة مجموعة من القرارات التي يجب الفصل فيها قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويحصر أ. ماهر (2004) خطوات تصميم نظام الأجور في سبع خطوات أساسية<sup>65</sup>:

### الخطوة الأولى. التمهيد لتصميم النظام: ويتم في هذه الخطوة اتخاذ قرارات عملية وتكتيكية وهي؛

1. تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة ومكتوبة، ومقننة ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة، وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.
2. تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية.
3. تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، وأن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية تقوم بها الأمر، وأن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

### الخطوة الثانية. اختيار طريقة تقييم الوظائف: هناك عدة طرق لتقييم الوظائف كالترتيب،

الدرجات، مقارنة العوامل والنقط، ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه والظروف المناسبة له، وعلى المؤسسة أن تحدد مسبقاً الطرق التي سيتم استخدامها.

### الخطوة الثالثة. وضع ملامح خطة التقييم: وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

1. تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، لأنه من الصعب تقييم مئات الوظائف الموجودة بالمؤسسة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسة تؤخذ كمعيار أو مقياس للوظائف الأخرى للمؤسسة.

<sup>65</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 190-192.

2. وضع الجدول الزمني للتنفيذ: ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن هو المسئول عن تنفيذ كل خطوة.
3. تحديد تكلفة التقييم: ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة ساعات العمل والمكفآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
4. تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف: وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لغرض كسب تأييدهم لهذه الخطة.

**الخطوة الرابعة. التصنيف والتقييم الفعلي للوظائف:** ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

ويمثل تقييم وتصنيف الوظائف تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة بهدف تصميم هيكل الدفع المناسب. وتتم عملية التقييم بتحديد متطلبات كل وظيفة وأهميتها النسبية في المؤسسة، وتهدف هذه العملية إلى<sup>66</sup>:

- تقديم أساس لقياس أداء الفرد: يتركز على المقارنة بين متطلبات كل وظيفة والعمل الذي يقوم به العامل فعلا؛

- تقديم حقائق لمساواة الأجور: يتم مقارنة الوظائف فيما بينها لتبرير المسارات بين الأجور؛
- تقديم حقائق لعلاقات الوظائف: يستخدم في الاختيار، التدريب، النقل والترقية؛
- تقديم حافز للأفراد: يوضح لهم إمكانية الترقية ويحفزهم على السعي إلى ذلك.

**الخطوة الخامسة. تحديد عدد الدرجات:** أو تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة تحوي عددا من الوظائف ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة، تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

**الخطوة السادسة. تسعير الدرجات:** يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.

<sup>66</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

**الخطوة السابعة. إدارة نظام الأجور:** وتعنى إدارة الأجور بإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف، أساليب دفع الأجور، تحديد المنح والعلاوات، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

### المطلب الثاني: تقييم وتصنيف الوظائف

يعرف معهد الإدارة البريطاني (BIM) تقييم الوظائف على أنه "عملية تحليل وتثمين الأعمال لتحديد قيمتها النسبية واستخدام هذا التثمين كأساس لموازنة هيكل الأجور"<sup>67</sup>. من هذا التعريف نستنتج بأن عملية تقييم الوظائف تسعى بها المؤسسات إلى تثمين أنشطتها وأعمالها، وتحديد قيمة كل منصب ووظيفة داخل التنظيم، كما تستخدم في التحديد الدقيق لأجر كل نشاط، إذا عملية تقييم وتصنيف الوظائف عملية مستمرة ودائمة تقوم بها هيكلية تسيير الموارد البشرية، وتسهر على تحيينها كلما ظهر نشاط جديد، يتطلب استحداث مناصب ووظائف جديدة، بسبب تطور أو تحول نشاط المؤسسة، أو لعوامل أخرى كالنقد التكنولوجي.

وعرفت لجنة خبراء التقييم في هولندا تقييم وتصنيف الوظائف على أنها "طريقة تساعد على ترتيب الأعمال ككل ليكون هذا الترتيب كأساس لتحديد الأجور"<sup>68</sup>. ركز هذا التعريف على عنصر مهم في عملية التقييم وهو الترتيب لكل الأنشطة والأعمال بالمؤسسة، ثم القيام بتحديد أجور لتلك الأعمال على أساس الترتيب المعد مسبقاً.

**أولاً. طرق التقييم والتصنيف:** حسب (J-M. Peretti (2002) تركز عملية تقييم وتصنيف الوظائف بصفة عامة على توصيف وتحليل للوظائف والمناصب الموجودة مسبقاً بلائحة الوظائف بالمؤسسة. ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيدا التحقيق المكمل خاصة عند الاعتماد على الطريقة التحليلية لتصنيف الوظائف<sup>69</sup>.

**الطريقة التحليلية:** تقوم على تقييم مستقل لمجموعة من الخصائص (التكوين والخبرة، التصور وحل المشاكل، الأبعاد العلائقية، الاستقلالية والمشاركة)، مجموع التقديرات الجزئية المتوصل إليها، يؤدي إلى منح تنقيط معين، يقابله معامل محدد؛ مع العلم أنه يوجد عدة طرق تحليلية تختلف في عدد وطبيعة المعاملات المقبولة (أسلوب هاي الذي تطرقنا له سابقاً يعد من الطرق التحليلية الأكثر شيوعاً).

<sup>67</sup> سومر أديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 28

<sup>68</sup> المرجع السابق نفسه.

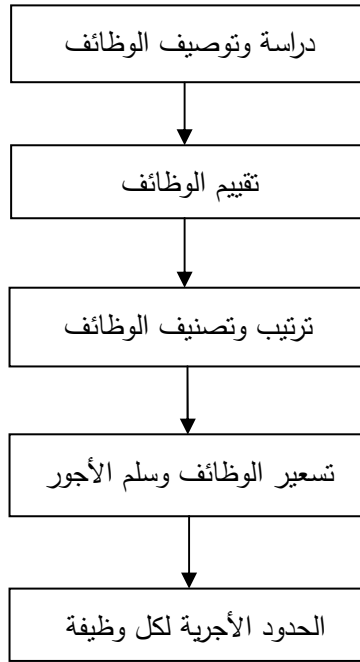
<sup>69</sup> Jean-Marie Peretti, op.cit, p 144-149.

**الطريقة العامة:** تعتمد على ترتيب المناصب والوظائف بالمؤسسة، واحدة بواحدة، بطريقة نحصل بها على لائحة للمناصب والوظائف مرتبة حسب أهميتها. وتتطوي على المقارنة بين عدد كبير من الوظائف معا، حيث توكل عملية المقارنة للعديد من مجموعات العمل، ثم يحدد المبلغ المالي الأجرى المخصص لكل منصب أو وظيفة.

يتم تحديد سلم أجرى (Echelle de salaire) لكل منصب قامت مجموعات العمل بتصنيفه واعتماده، مع تحديد الأجر الأدنى والأقصى لكل منصب بحيث يشكل الأجران مساحة للترقية تبعاً للخصائص الفردية لكل عامل.

تسمح هذه الطريقة بمقارنة مستوى الأجور التي تمنحها لعاملها مع مستوى الأجور للمؤسسات العاملة في نفس قطاعها، لضمان أجور تنافسية من جهة، والتقليل من دوران العمل وإحلال العاملين الذين يتركون المؤسسة من جهة أخرى.

الشكل رقم (5.2): المراحل الخمس لتصنيف الوظائف.



المصدر: Jean-Marie Peretti, *gestion des ressources humaines*, op.cit, p145

ثانياً. إجراءات تحديد الهيكلية الأجرية (la Structure Salariale): عندما يتم إدراج كل الوظائف في مخطط التقييم والتصنيف، يصبح من الممكن إعداد عدد الفئات الوظيفية في المؤسسة،

وتحديد معدل الأجر الوحيد بالنسبة لكل فئة، بالاعتماد على معايير دقيقة، كالخبرة، الشروط الأجرية الجهوية...

في التطبيق العملي كل مؤسسة تحاول أن تصمم هيكله أجرية خاصة بها، تبعا (لحجمها، القدرة على الدفع...)، وهناك عوامل أخرى يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار كسوق العمل ومتطلبات وشروط بعض الوظائف نظرا لطبيعتها.

تعمل المؤسسة أيضا على إعداد فئات وظيفية متعددة ومستويات أجرية لكل فئة، ما يشكل في آخر المطاف الهيكله الأجرية لها. إذا فحاجة المؤسسة إلى هيكله أجرية مرتبط بعدة عوامل، كوجود عدد كبير من المناصب والوظائف، مع ضرورة توفر مستويات أجرية في نفس الفئة الوظيفية<sup>70</sup>.

تعرض L. Sekiou et autres إلى كيفية تحديد الهيكله الأجرية للمؤسسة، ففي هذه المرحلة يتم تحديد الحدود الأجرية لكل وظيفة، مع تجميع الوظائف وتشكيل الفئات الوظيفية، ثم تسعير الوظائف، وسيتم التعرض بالتفصيل لكل خطوة فيما يلي<sup>71</sup>:

**1. تجميع الوظائف:** تعتبر عملية جمع الوظائف وتعيين قيمة أجرية محددة لكل وظيفة تم تقييمها من المهمات الشاقة في المؤسسات ذات الحجم المتوسط والكبير؛ فكل التغيرات الطفيفة في مضمون ومحتوى الوظيفة التي من الممكن أن تحدث مستقبلا، تحتل خطر المطالبة من طرف المؤسسة أو العاملين بتعديل الأجور؛ دون أن نغفل المشاكل التي تنجر عن الوظائف المتقاربة في المهام والمختلفة في القيمة الأجرية.

يمكن الجزم انه لحد الساعة لا توجد تقنيات حديثة لتقييم الوظائف لها الدقة والقدرة للفصل التام في مثل هذه المشاكل؛ لهذا من المجدي تجميع الوظائف في شكل فئات، ويعطى معدل أجري متساوي لكل الوظائف داخل الفئة الواحدة.

**2. تشكيل الفئات:** في التطبيق العملي لا يوجد قواعد محددة ودقيقة لتحديد عدد الفئات الوظيفية في مؤسسة ما، لكن يمكن أن يعتمد على عدد الوظائف المختلفة التي تحوزها المؤسسة، التباين بين متطلبات مختلف الوظائف، الانحرافات بين مستويات الأجور الحالية، حجم وهيكله المؤسسة، الحدود

<sup>70</sup> L. Sekiou et autres, op.cit, p 171.

<sup>71</sup> Ibid, p 172-174.

الطبيعية بين الفئات الوظيفية، الأخذ بعين الاعتبار المسار المهني للعاملين والسهولة التفسيرية بالنسبة لكل سياسات الموارد البشرية.

تتجه الكثير من المؤسسات إلى استعمال عدد قليل ومتحكم فيه من الفئات داخل الهيكلية الأجرية، مما يتيح إمكانية التجميع التلقائي لكل فئة وظيفية ضمن نفس الهيكلية الأجرية.

**3. تحديد الأجور:** عند الانتهاء من إعداد الفئات الوظيفية وتحديد المجالات النقطية فيما بينها، تقوم المؤسسة بتحديد المستويات الأجرية والأجور المتوسطة لكل فئة؛ بحيث تتأثر مستويات الأجور بالعديد من العوامل المذكورة سابقا، كتقييم الوظائف، القدرة على التفاوض مع النقابة، سمعة المؤسسة،

يمكن تقديم الهيكلية الأجرية من خلال شكلين متباينين لمستويات الأجور؛ فالشكل الأول يستعمل به معدلا موحدا للتفرقة بين الوظائف في الفئة الواحدة، وهو سهل الاستعمال في التسيير الروتيني للأجور؛ أما الشكل الثاني فنجد به معدلات متعددة للتفرقة بين الوظائف في الفئة الواحدة، ويستعمل عادة عند وجود مجال كبير نسبيا بين الأجر الأدنى والأجر الأقصى داخل كل فئة، ويظهر فيه تمييز بين أجور العاملين نتيجة بعض الخصائص الفردية التي يمكن أن تكون بينهم في الفئة الوظيفية الواحدة.

**4. اختلال الفئات:** يحدث اختلال في الفئات الوظيفية لما تغطي فئة ما في الهيكلية الأجرية فئة أخرى بشكل جزئي أو كلي، يكون هذا التداخل بشكل مقصود، ليضع أجور بعض العاملين في بداية فئة أجرية أعلى من فئته الحالية بهدف الاعتراف المؤقت بأقدميته، أحقيته وكفاءته أو لتغطية عدم رضاه عن تقييم الوظائف، إلى حين صعوده إلى الفئة الوظيفية الأعلى تبعا لشروط محددة مسبقا.

يتأثر مدى الفجوات بالقيمة النقدية الاستدلالية للمجالات بين الأجر الأدنى والأقصى للفئة الواحدة، فبالنسبة لمثالنا في الجدول السابق فإن القيمة النقدية الاستدلالية تقدر ب 50دج، مع فجوات ثابتة في القيمة، مما ينتج عنه مجالات أجرية ثابتة بين الفئات، وبالتالي لا يظهر هناك أي اختلال، وتدعى بالوضع المثلّي للمجالات الأجرية.

### المطلب الثالث: أدوات بناء الأنظمة الأجرية

من الأدوات الحديثة والرائجة التي تستعين بها المؤسسات في بناء أنظمتها الأجرية، التحقيقات الأجرية (l'Enquête Salariale)؛ وتلجأ إليها المؤسسات لما لنتائجها من مصداقية نسبية يمكن الاعتماد عليها في معرفة آراء العاملين بالمؤسسة أو طالبي العمل المتواجدون بسوق العمل، مع عدم إغفال تكلفتها الرخيصة، إذ لا تكلف المؤسسات الكثير من الوقت والجهد والمال للحصول على نتائجها.



تقوم المؤسسة بإعداد التحقيق الأجرى إذا كانت بحاجة إليه، ويمكن أن يعمم التحقيق على المؤسسات العاملة في نفس المنطقة الجغرافية للمؤسسة أو المؤسسات التي لها نفس طبيعة الوظائف ونفس النشاط، وذلك لمعرفة الأجور المتوسطة بها، ومحاولة معالجة الفروقات الأجرية لتحقيق العدالة الخارجية ولجذب العمالة الكفوة نحو المؤسسة<sup>72</sup>.

**أولاً. الغاية من التحقيقات الأجرية:** تقوم المؤسسات بالتحقيقات الأجرية لأربع غايات أساسية:

- تسمح للمؤسسة بمعرفة الأجور التي تمنحها مقارنة بالأجور التي تمنحها المؤسسات العاملة في نفس مجالها وفي نفس موقعها الجغرافي.
- تعتبر التحقيقات بمثابة دليل للقيام ببعض التغييرات في الأجور وتساعد على إنشاء هيكل أجرية عادلة.
- تمد المؤسسة بمعطيات ومعلومات تستعملها في المفاوضات الجماعية مع الشركاء الاجتماعيين.
- تسمح بإرضاء إلى حد كبير العدالة الخارجية، عن طريق معرفة احتياجات سوق العمل والأجور المطبقة فيه.

**ثانياً. المعلومات الضرورية للتحقيقات الأجرية:** هناك نوعان من المعلومات، الغير رسمية التي من الممكن أن تحصل عليها المؤسسة من الذين عملوا في مؤسسات أخرى. والمعلومات الرسمية التي يتحصل عليها بمختلف التقنيات مثل الاستبيانات، المكالمات الهاتفية والمقابلات المنظمة مسبقاً... الخ.

**ثالثاً. مصادر التحقيقات الأجرية:** تستطيع المؤسسة القيام بالتحقيق الأجرى بإمكاناتها الخاصة، أو تطلب من مؤسسة خاصة ومتخصصة القيام بذلك؛ حيث يمكن الاستفادة أيضاً من العديد من التحقيقات والاستجابات الخارجية التي تقوم بها جهات أخرى على المؤسسة كالمنظمات الحكومية، مكاتب الاستشارات، المخابر، الأطروحات والبحوث الجامعية.

**رابعاً. طرق القيام بالتحقيقات الأجرية:** لكل مؤسسة طريقته الخاصة بها، لكن مراقبة ما تدفعه المؤسسات من أجور وما تعرضه من شروط للعمل يمكن أن ينجز من خلال خمسة مراحل: تحديد المناصب والوظائف داخليا، ومعرفة الفئات الوظيفية المعنية بالتحقيق، التعريف بالسوق المعني بالتحقيق، وتحديد المنطقة الصناعية والجغرافية (محلية، وطنية أو دولية)؛ تحديد عينة عن المؤسسات المعنية بالتحقيق وجمع قدر كبير من المعلومات عنها، جمع المعلومات والمعطيات التي تساعد في تصميم

<sup>72</sup> L. Sekiou et autres, op cit, p 166-169.

الاستبيان، تحليل المعطيات والمعلومات المتحصل عليها، وجمعها في شكل تقرير مفصل تبعث من نسخ للمؤسسات المشاركة في التحقيق.

**خامسا. استعمالات نتائج التحقيقات الأجرية:** تتفاوت درجة استعمال نتائج التحقيقات الأجرية من بلد لآخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، فمعظم المؤسسات الكبيرة الحجم في أمريكا الشمالية، تقوم بالتحقيقات الأجرية لصالحها، أو تكفلها لمؤسسات متخصصة، ويختلف الأمر بالنسبة للمؤسسات في الدول الأخرى.

تساعد نتائج التحقيقات ليس فقط في مقارنة الأجور المعروضة، ولكن أيضا كل الأمور المتعلقة بالأجور، كساعات وشروط العمل، وإلا فإن استعمال نتائج التحقيقات لا يعطي مقارنة كافية. من الضروري أيضا أن تقدم نتائج التحقيقات الأجرية بشكل سهل وبسيط، مع تحديث تلك النتائج باستمرار واستعمالها كمؤشرات فقط.

الجدول رقم (2.2): التحقيق الأجرى وجمع البيانات.

2. الأجور	1. المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التردد: بالساعة، أسبوعي أو سنوي؛</li> <li>- السلم الأجرى: الأجر الأدنى، المدى، الأجر الأقصى المتوسط المرجح للأجور؛</li> <li>- طريقة الزيادة في الأجور: الأداء الفردي، نظام التحفيز، نظام تقاسم الأرباح؛</li> <li>- الأقدمية: الوقت اللازم للانتقال من الحد الأدنى إلى الحد الأقصى في السلم؛</li> <li>- المنح والعلاوات ونسبها من الأجر القاعدي؛</li> <li>- معلومات أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قطاع النشاط؛</li> <li>- الموقع الجغرافي؛</li> <li>- عدد العاملين الدائمين؛</li> <li>- أرقام الأعمال؛</li> <li>- عدد العاملين المنتمين للنقابات.</li> </ul>
4. الميزات الاجتماعية	3. شروط العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد أيام العطل المأجورة؛</li> <li>- العطل الخاصة: ولادة، وفاة، زواج؛</li> <li>- العطلة السنوية: عدد الأيام؛</li> <li>- التأمين والتقاعد؛</li> <li>- نظام التقاعد: التأمين على الحياة، العجز طويل وقصير المدى، الحوادث والأمراض، الأدوية، طب الأسنان والعيون؛</li> <li>- ميزات أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد ساعات العمل في الأسبوع؛</li> <li>- مكافأة ساعات العمل الإضافية: بعد يوم عمل عادي، بعد أسبوع عمل عادي، أيام العطلة الأسبوعية؛</li> <li>- دوران الموارد البشرية: بالعدد، والنسبة المئوية؛</li> <li>- التوظيف: الصعوبات والعوائق؛</li> <li>- درجة الأمن الوظيفي: المتوسط، الكلي؛</li> <li>- شروط أخرى.</li> </ul>

عند الانتهاء من التحقيق الأجرى والحصول على النتائج النهائية، تستطيع المؤسسة تحديد المستوى العام للأجور لكل مجموعة أجرية ممثلة، وذلك بعد مقارنة مستويات أجر عملية التقييم بمستويات أجر التحقيق الأجرى.

#### المطلب الرابع: تسيير وصيانة أنظمة الأجور

يعتبر تسيير وصيانة نظام الأجور من مهام هيكلية الموارد البشرية، التي يجب أن تتوفر على خبراء ومكلفين بالدراسات لتسيير ومتابعة ومراقبة نظام الأجور، فهم المسؤولون عن تذليل العقبات الخاصة بعملية تقييم الوظائف، ويتسعير نظام الأجر وصيانتته وإضفاء المرونة عليه وفقاً للتغيرات التي تحدث في المؤسسة وفي المحيط الاقتصادي والمجتمع.

يقترح ز. عبوي (2007) للإبقاء على نظام الأجور عادلاً وعملياً يتطلب من إدارة الموارد البشرية القيام بما يلي<sup>73</sup>:

- 1- المتابعة المستمرة لأنظمة الأجور لدى المؤسسات في نفس المجال، والتعرف على ما يطرأ عليها من تعديلات وتطورات لتضمن تناسب الأجور مع تلك المؤسسات.
- 2- معالجة المشاكل الناجمة عن تطبيق نظام أجر جديد، والمتعلقة بالأفراد الذين سيتقاضون رواتب أقل أو أعلى من تلك التي اعتادوا عليها.
- 3- المتابعة المستمرة للوظائف داخل المؤسسة لمعرفة ما يطرأ عليها من تغييرات في المهام والواجبات والمسؤوليات وإجراء اللازم لتعديل مستوى الأجور تبعاً لذلك.
- 4- المتابعة المستمرة لمستوى المعيشة في البلد لمعرفة مدى ارتفاع الأسعار أو انخفاضها ومستوى التضخم من أجل إجراء التعديلات في مستوى الأجور.
- 5- المتابعة المستمرة للتشريعات الحكومية الخاصة بالضرائب والضمان الاجتماعي والتي لها صلة بنظام الأجور.

تعرض أ. ماهر إلى بعض الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تظهر مع الزمن، مؤثرة في نظام الأجور بالمؤسسة مع كيفية معالجتها<sup>74</sup>.

**أولاً. معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر:** يشير خط الاتجاه العام للأجر إلى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور باختلاف قيمتها وأهميتها النسبية، إلا إن الوضع الفعلي قد يبين

<sup>73</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>74</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 214-227.

وجود بعض الحالات للوظائف التي تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر، أي أن هذه الوظائف تأخذ أجرا حاليا أعلى كثيرا من قيمتها، أو أنها تأخذ أجرا حاليا اقل من قيمتها بكثير.

ففي الحالة الأولى يمكن تخفيض الأجر الحالي وتحمل استياء العاملين المتضررين من هذا القرار، أو تجميد الأجر الحالي.

أما في الحالة الثانية فيمكن رفع الأجر مباشرة أو رفعه تدريجيا حتى يصل بعد فترة معينة إلى خط الاتجاه العام للأجور.

**ثانيا. إدارة المنح العلاوات:** وهي توابع وإضافات للأجر القاعدي، ولكل منها خصائصها ومميزاتها وشروطا لمنحها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تدرس المتطلبات القانونية في نوعية وطريقة حساب المنح والعلاوات في الدولة، كما عليها أن تقرر أيًا منها تريد أن تمنحها لعاملها، وبأي حجم، وهل شهريا أو سنويا أو غير ذلك، وهل في مناسبات معينة أم في تواريخ محددة لها علاقة بالسنة المالية للمؤسسة.

**ثالثا. علاقة الأجر بالترقية:** يمكن استخدام زيادات الأجر كوسيلة لكي يشعر العاملون بتقدمهم ونموهم في العمل، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق المنح والعلاوات، كما يمكن استخدام الترقية كوسيلة للتحفيز والمكافأة من خلال زيادة الأجر، وتعني الترقية انتقال من درجة إلى درجة أعلى، أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى.

تعتمد بعض المؤسسات إلى إقران الترقية في الدرجة والترقية في الهيكل التنظيمي، ولكن يجب الانتباه إلى انه ليس هناك علاقة بين ترقية الفرد في درجة معينة أو ترقيته لأعلى عبر المستويات التنظيمية.

فالترقية إلى منصب تنظيمي أعلى يحتاج توافر خصائص معينة في شاغل الوظيفة، فالكفاءة في أداء العمل الحالي يجب أن تكافأ بزيادة في الأجر (أي الترقية من مستوى إلى آخر داخل الدرجة الواحدة)، ولكنها لا تؤهل الفرد لانتقاله إلى وظيفة أخرى تحتاج إلى مواصفات معينة لشغلها.

لذلك فانه من الضروري الفصل بين الترقية في الأجر والترقية في المستوى التنظيمي، فالترقية في الأجر تحدث كنتيجة للكفاءة أو الأقدمية، أما الترقية في المستوى التنظيمي فيجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.

## خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع الأجور من المواضيع المهمة التي أخذت بعدا استراتيجيا، فقد أصبحت من المحددات المهمة لنجاح المؤسسات واستقرارها، والحفاظ على ديمومتها وسيورتها.

فبالرغم من الأهمية البالغة للعنصر البشري بالمؤسسات التي لا يمكن نكرانها، إلا أن الأجور كجانب مادي مهم بالنسبة لذلك العنصر البشري، يتحكم في أدائه ومدى كفاءاته نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما، لم تحض إلى حد اليوم بالاهتمام المطلوب بالمؤسسات الجزائرية خاصة، والمؤسسات العربية عامة، مما يرهن نجاحها في الحفاظ على الكفاءات الفردية المتواجدة فيها، ويجعلها عرضة للامتصاص بسوق العمل.

فمن خلال الدراسة المعمقة لموضوع الأجور، اتضح أن السياسة الأجرية معادلة لها طرفان أساسيان، وهما في نفس الوقت شريكان لا ينفصلان، الأفراد والمؤسسة، فالأفراد يتطلعون دائما إلى نظام أجرى يحقق العدالة والشفافية، ويحقق الاكتفاء والارتواء المادي النسبي مقارنة بما يقدمه سوق العمل من فرص للأفراد، والمؤسسة من جهتها تسعى إلى تسيير أمثل للكتلة الأجرية والتخفيف من أعبائها، وكذا الحفاظ على مستويات أجور تنافسية، ترفع من أفراد عاملها وتضمن ولائهم.

كما استنتجنا أيضا أن هناك تأثيرا متفاوتا بالنسبة للأطراف المتدخلة في تحديد السياسة الأجرية للمؤسسة، حيث اتضح أن الأطراف الخارجية تأثيرها أكبر وطأة من الأطراف الداخلية التي يمكن مراقبتها عن كثب والتحكم فيها إلى حد معين.

**الفصل الثالث: الكفاءات الفردية والأداء  
كدعامة لأنظمة الأجور**

## تمهيد :

انحصرت أهمية الموارد المادية بالمؤسسات المعاصرة، نظرا للدور الريادي الذي اتسم به المورد البشري، كمفتاح للنجاح والتغيير، حيث أصبح يمثل الانشغال الاستراتيجي بها، مما دعاها إلى التوجه نحو دراسته وصبر أغواره، بغية التسيير الأمثل له، عن طريق الرفع من أداءه وكفاءاته، الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي عموما؛ حيث أطلق اسم الرأس مال البشري والفكري على المورد البشري، لأنه المورد الوحيد الذي يمتلك المعرفة، المهارات، القدرات والكفاءات، والأداء المتميز وهو القادر على الإبداع، والتفكير، والابتكار، وخلق القيمة بالمؤسسة.

ونظرا لأهمية ومكانة الكفاءات الفردية بالمؤسسة، كمورد غير ملموسة، وكجزء مهم من رأس المال الفكري، ونظراً للبعد الإستراتيجي الذي أصبحت تتميز به هذه الكفاءات، وما تخلقه من ميزة تنافسية دائمة، تضمن للمؤسسة الحفاظ على بقاءها، تحقيق التميز في أداءها، والوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، فلا بد على المؤسسة من الحفاظ عليها وكسب ولائها والرفع من أداءها (الأداء الفردي)، عن طريق التقييم والتقويم الجيد له؛ هذا الأخير الذي ارتبط وتداخل مفهومه مع عدة مفاهيم كالفعالية والكفاءة.

حيث سنتعرض في هذا الفصل إلى دراسة الكفاءات الفردية والأداء الفردي للعاملين وطرق تقييمه، مع إبراز وتوضيح العلاقة بينهما وأهميتهما في تحديد أجور العاملين، باعتبارهما من المحددات الأساسية لأنظمة الأجور، مما يترك للمؤسسات المفاضلة أمام خياران هامين في اعتماد نظام الأجور المناسب، إما أن يعتمد النظام على مكافأة الأداء أو يعتمد على مكافأة الكفاءة، لذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: الكفاءات الفردية، محددات أساسية لأنظمة الأجور

المبحث الثاني: الأداء الفردي للعاملين، محددات أساسية لأنظمة الأجور

المبحث الثالث: تقييم الأداء كمؤشر لمستويات الأجور

**المبحث الأول: الكفاءات الفردية، محددًا أساسيًا لأنظمة الأجور**

ظهرت بعض الاتجاهات في الفكر الإداري الانجلوساكسوني (مساهمات المكتب الاستشاري الأمريكي HAY سنة 1943)، تدعو إلى أن الكفاءات الفردية للعاملين هي أساس مقابلات التوظيف التي تجريها مع المتقدمين للوظائف، فالكفاءات التي يمتلكها الفرد هي أساس ومحور النقاش والمحدد الرئيسي حول مستوى الأجر التي سيتقاضاه، سماها G. donnadieu من خلال أبحاثه بأجور الكفاءة والمهارة.

فمستويات الأجور المرتفعة لذوي الكفاءات والمهارات الفردية العالية تجعل من الأجر وسيلة فعالة لجذب والإبقاء على الأفراد ذوي الكفاءات الفردية المتميزة؛ إذا فالأجور تمنح وفق كم الكفاءات التي يمتلكها الفرد، لذلك عكفت الدراسات على وصف وتصنيف هذه الكفاءات مع تحديد تلك التي يجب أن تتوفر في كل عامل.

**المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية**

**أولاً. مقارنة تاريخية للكفاءات:** تطرق العديد من الباحثين والكتاب في مجالات متعددة (علم النفس، الإدارة والتسيير) لمفهوم الكفاءات الفردية وتمثل ذلك في العديد من الدراسات ومن أهمها الإسهامات التي قام بها الباحث في علم النفس<sup>1</sup> W. McClelland سنة 1971، حيث ارتبط مولد هذه الدراسة، بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها)، غير كافية لعمل اختبارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين)، في ميدان العمل.

لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري McClelland للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف على ذلك؟".

طلب McClelland قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول)، بينما

<sup>1</sup> علاء داود، كيف تقيم موظفيك، ص 1، <http://www.islamonline.net/id-arabic/dowalia/namaa-47/maan.asp> ، تاريخ التصفح 2005/02/12.



تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط McClelland قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً "نموذج الكفاءة" لتلك الوظيفة.

- وأوضح McClelland أن القدرات الأكاديمية، واختيارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل، ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير جيد للأداء أثناء العمل وأعتبرها تتوزع على أربع فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
- **المعارف:** وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية.
  - **المؤهلات:** التبين السلوكي عن خبرة ما مثل: المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية. إدراك الذات: وتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل: إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفرقة.
  - **صفات العبقريّة:** الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة.
  - **الدوافع:** القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عن السلوكيات مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.

وبالنسبة لـ McClelland فإن المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الأساسية حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فاعلين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تندرج فيما أسماه بالكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

ومن الإسهامات المهمة في دراسة الكفاءات الفردية، الدراسات التي أجراها الباحث Mc beer، الذي حاول تعريف الكفاءات الفردية على أنها "مجموعة الخصائص الفردية، والتي ينتج عنها أداء عالي وذلك ضمن سياق معين"<sup>3</sup>.

حيث وضع من خلال الدراسة التي أجراها ما سمّاه بقاموس الكفاءات (Le dictionnaire des compétences) ويتكون هذا القاموس من خمس تصنيفات كبرى، وهي<sup>4</sup>:

<sup>2</sup> محمد براق، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 243.

<sup>3</sup> BEKHTAOUI Mohamed, Séminaires sur l'ingénierie d'appréciation des performances, Centre de Perfectionnement de l'Entreprise, Sonatrach, Oran, mai 2004, p 20.

<sup>4</sup> محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 67-69.

أ. **الفعالية الشخصية:** التمكن من مواجهة الصعوبات تظهر فعالية هذه الكفاءة في الحالات الحرجة وهي ملازمة لكل الكفاءات الأخرى. ويضم هذا التصنيف الكفاءات التالية: الثقة بالنفس والاندماج في المؤسسة.

ب. **المعارف:** وهي كفاءات القدرة على الاستيعاب وحل المشاكل وتستعمل في النشاط الفكري كفهم وضعية معينة والبحث عن معالجتها. ويضم هذا التصنيف الكفاءات التالية: الفحص والكشف، التفكير أو الاستدلال التحليلي.

ج. **التأثير:** تنتج عن مجموعة من التفاعلات المترابطة والمتصلة، وتتمثل في نية الإقناع لإقحام الآخرين والتأثير عليهم لحملهم على فعل ما هو في صالح المؤسسة. ويضم هذا التصنيف الكفاءات التالية: التأثير وفهم الآخرين.

د. **التسيير:** تستعمل من طرف المسيرين في إطار العلاقات الثنائية أو الجماعية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بواسطة أفعال الآخرين. ويضم هذا التصنيف الكفاءات التالية: التعاون وروح الفريق، تطوير الآخرين وقيادة المجموعة.

م. **الإنجاز:** يظهر هذا النوع من الكفاءات في الأعمال التي تكون متبوعة بنتائج جيدة. ويضم هذا التصنيف الكفاءات التالية: الصرامة والدقة، المبادرة أو المبادرة والإتمام.

وتعتبر هذه الكفاءات الفردية كمؤشرات تبرز من خلال مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها أثناء تأدية الفرد للمهام المناطة به، ومحدد لمستوى الزيادات في الأجر الذي ستحصل عليها.

**ثانياً. تعريف الكفاءات الفردية:** يشوب مفهوم الكفاءات الفردية (Compétences Individuelles)، الكثير من الغموض والاختلاف، نظراً لاستعمالاتها المتعددة والكثيرة، وفي شتى مجالات المعرفة (العلوم الاجتماعية، النفسية، التسييرية والإدارية...)، حيث يعتبر مفهوم الكفاءات الفردية نسبي وليس له تحديد مطلق وجازم، ذلك لما تضمنه في محتواها من أبعاد ومفاهيم علائقية (Relationnels)، ونفسية (كالسلوكيات مثلاً).

كما نتج عن تلك الاستعمالات العديد من السياقات، التي تحمل في طياتها العديد من الأنواع والمسميات للكفاءات، كالكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الإنتاجية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الإستراتيجية والكفاءات المحورية... الخ.

يعرف كلا من (2004) Lorino و Tarondeau، الكفاءات بأنها "الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة".<sup>5</sup>

ويعرف (2001) P. Zarifiain الكفاءة على أنها "الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد تجاه وضعيات مهنية معينة والتي يواجهها في تأدية عمله"<sup>6</sup>. ويتفق معه م. مسلم (2010) في شرطية وجود وضعية مهنية أو سياق خاص والذي يمكن من ظهور تلك الكفاءات الفردية وتقييمها حيث يعرفها بأنها "خاصية مرتبطة بانجاز أداء فعلي في منصب عمل خاص أو ظرف خاص، وتكون دافعا للانجاز أو الإتمام". ويضيف أن الكفاءة أو القدرة هي خصوصية فردية ضرورية للانجاز.<sup>7</sup>

وعرفت و. حمداوي (2004) الكفاءة "بأنها تجمع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة"<sup>8</sup>.

ويحصر (2005) H. Cuniberti، مفهوم الكفاءة في "مجموع المهارات العملية المثبتة والتي تضمن قدرة الفرد على أداء عمله من خلال وضعية مهنية معينة"<sup>9</sup>؛ ويقصد Cuniberti بالمهارات العملية المثبتة تلك المهارات الفعلية المكتسبة لدى الفرد، بحيث يكون لديه القدرة في تطبيقها في حل المشاكل التي تعترضه من خلال وضعيات مهنية معينة.

ويضيف (2005) Michel Godet على أنه ليس من الأهمية وجود توافق بين المجال المعرفي لدى الفرد وطبيعته المشاكل التي تعترضه، لذلك فهو يعرف الكفاءة على أنها "قدرة الفرد على تكوين نفسه وتكوين الآخرين وحثهم وتشجيعهم على حل المشاكل التي تعترضهم"<sup>10</sup>. ويتفق معه كلا من M. Lerdi و S. Michel، في تعريف الكفاءات على أنها "القدرة على حل مجموعة من المشاكل والتي تدفعنا إليها حتمية الإنتاج أو حتمية إنجاز المهام المحددة من طرف المؤسسة".

<sup>5</sup> يحظيه سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، غير منشورة، ص 137.

<sup>6</sup> Philippe Zarifian, *Le model de la compétence* : Editions l'aisons, Paris, 2001, P 77.

<sup>7</sup> محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>8</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، الجزائر، ص 26.

<sup>9</sup> BELKAIED Mohamed, Séminaires sur "La gestion des compétence", Centre de Perfectionnement de l'Entreprise. Sonatrach, Oran, Juin 2005, p 12.

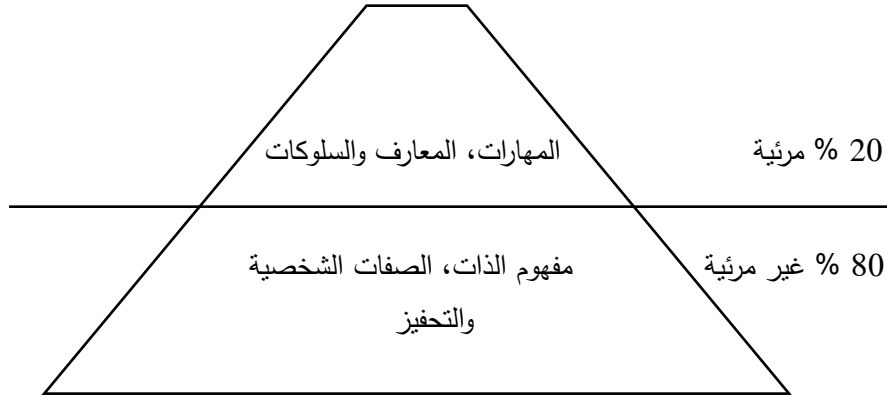
<sup>10</sup> Ibid p 25.

ويذهب الدليل العملي للمهن والعمالة الفرنسي (Répertoire opératoire des métiers et des emplois, France) لتعريف الكفاءة على أنها "مجموعة المعارف والسلوكيات والتي تظهر من خلال ممارسة عمل أو وظيفة معينة في إطار وضعية مهنية معينة"<sup>11</sup>.

ويرى (D. Hellriegel (1997) في توصيفه للكفاءة أنه حتى يستطيع العاملون أداء أدوارهم بكل فعالية في إطار المؤسسة فإن المسير يشترط قدرات وكفاءات تنظيمية تتمثل في استعدادات أكثر اتساعاً في مجال العلاقات الإنسانية، وفي مجال الكفاءات في ميدان الاتصال، وفي إطار كفاءات من أجل معالجة المعطيات والمعلومات، ويتطلب هذا الأمر أيضاً كفاءات عالية في مجال اتخاذ القرارات. كما يتطلب أيضاً قدرات تقنية ينبغي اكتسابها مع التحكم في التكنولوجيا الجديدة<sup>12</sup>.

وليتضح لنا مفهوم الكفاءة بشكل جيد، يمكن أن ندرج فكرة (S. Guerrero (2014) عن مكونات الكفاءة التي تشكل جبلاً جليدياً به جزء مرئي لا يتعدى الثلث، ومعظمه غير مرئي ولا يمكن تفحصه إلا عن طريق أساليب وطرق خاصة وذلك بتدخل مختصين في الموارد البشرية أو تقنيين نفسانيين، والشكل التالي يبين ذلك<sup>13</sup>.

الشكل رقم (1.3): مكونات الكفاءة تبعا ل Guerrero.



المصدر.: Sylvie Guerrero, op cit, p 19.

### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الكفاءات الفردية

تتميز الكفاءات الفردية عن غيرها من بقية آليات التقييم التقليدية كالفعالية، والقدرة والكفاية...، بمجموعة من الخصائص والأبعاد، التي تعد المحددات والمكونات الأساسية لها.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>13</sup> Sylvie Guerrero, les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2014, p 19.

أولاً. **خصائص الكفاءات الفردية:** تتمثل الخصائص الأساسية للكفاءات الفردية فيما يلي:<sup>14</sup>

1. توظيف مجموعة من الموارد: إن الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الإمكانيات والموارد المختلفة المتمثلة في: المعارف العلمية، والمعارف الفعلية المتنوعة، والقدرات والمهارات السلوكية، وفي غالب الأحيان فإن هذه الإمكانيات تكون خاصة بالإدماج.
2. الكفاءة ذات طابع نهائي: أي هي عبارة عن ملمح (Profil) ذي غاية وظيفية وتحمل في طياتها دلالة بالنسبة للفرد الذي يوظف جملة من التعليمات بغرض إنتاج شيء أو القيام بعمل أو حل مشكلة مطروحة.
3. الكفاءة مرتبطة بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد: إن تحقيق الكفاءة لا يحصل إلا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة (يعني وضعيات قريبة من بعضها البعض)، فمن أجل تنمية كفاءة لدى الفرد يتعين حصر الوضعيات، فلا بد أن يكون هذا التنوع في الوضعيات محدود ومحصور في مجال مشترك.
4. الكفاءة غالباً ما تتعلق بالمهنة الواحدة: في غالب الأحيان الكفاءة لها طابع متعلق بالمهنة أي أنها توظف معارف وقدرات ومهارات أغلبيتها من المهنة الواحدة مع العلم أن هناك بعض الكفاءات، تتعلق بعدة مهن، أي أن تتميتها لدى الفرد تقتضي التحكم في عدة مهن لاكتسابها وهناك كفاءات في الحياة مجردة تماماً من الاكتساب إلى مهنة معينة.
5. الكفاءة قابلة للتقييم: الكفاءة تقيم أساساً على مقياسين اثنين على الأقل هما: نوعية الإنجاز في العمل، نوعية النتيجة المحصل عليها.
6. يمكن أن نقيم الفرد على المعارف التي يكتسبها فحسب، بل يجب وضعه في مواقف تدعوه لتوظيف معارفه ومهاراته ومختلف إمكانياته للوصول إلى الهدف المناسب.

**ثانياً. أبعاد الكفاءات الفردية:** من خلال التعريفات المتعددة لمفهوم الكفاءات الفردية والتي تعرضنا لها سابقاً نتضح لنا جلياً الأبعاد الثلاثة لها، والمتمثلة في الموارد الأساسية والتي تعد اللبنة التي يركز عليها في تكوينها وهذه الأبعاد هي:

- البعد المعرفي (مجموع المعارف العلمية التي يكتسبها الفرد).
- البعد المهاري (مجموع المهارات الفعلية لدى الفرد).
- البعد السلوكي (مجموع السلوكيات والتصرفات والاتجاهات والقيم التي تميز الفرد).

أ. **البعد المعرفي (الدراية):** تعد المعرفة (Savoir) المكون الرئيسي لكفاءات الأفراد بالمنظمة فالاهتمام بها، وباكتسابها، واستخدامها، ونشرها، من التحديات الأساسية لمنظمات عالمنا المعاصر، فهي ضرورية

<sup>14</sup> محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 44-45، بتصرف.

لأداء أحسن لمجموعة الأنشطة الإدارية والتقنية المختلفة، حيث أدخل P. Drucker تعبير "عمال المعرفة" للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث أن ركيزة النجاح ليس من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم.

ويشير Drucker أيضا أن مجتمع ما بعد الرأسمالية سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخدمات وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف بما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي، ففي المجتمع الأول توجد طبقتان: الرأسماليون والعمال؛ أما المجتمع المعرفة فينتكون من طبقتين أساسيتين هما: عمال المعرفة وعمال الخدمات.

كما ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة وأهم أدواتها هي، الإنتاجية والابتكار وستكون المهارة الإدارية الأساسية، هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مقيدة أي "اقتصاد المعرفة" وتتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها معرفة متخصصة يمارسها المتخصصون.<sup>15</sup>

ويقصد بالمعرفة عموما "كل ما يتحقق للإنسان أو كل ما يحصله الإنسان (بعقله أو بحسه أو بحدسه) من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار (علمية أو ظرفية) أو معطيات إمبريقية أو ملاحظات أو مشاهدات أو خبرات (حياتية أو فنية متخصصة أو إلهامات وتجارب روحية...)، عن ما يعنيه مما يحيط به، ليشبع شغفه الفطري للاستطلاع، أو ليبطل تعجبه لما يجري من حوله أو ليحقق رغبته في السيطرة على العالم الذي يحيط به"<sup>16</sup>.

وتعرف كذلك على أنها "عبارة عن مجموعة من المعاني والمعتقدات والمفاهيم والتطورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المستمرة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به، إنها باختصار إجابة عن السؤال، كيف نعرف ما نعرفه؟ أو بعبارة أخرى أنها تمتد لتشمل كل ما يحيط بالإنسان من ظواهر مختلفة طبيعية وبيولوجية واجتماعية وثقافية ونفسية"<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 242-243.

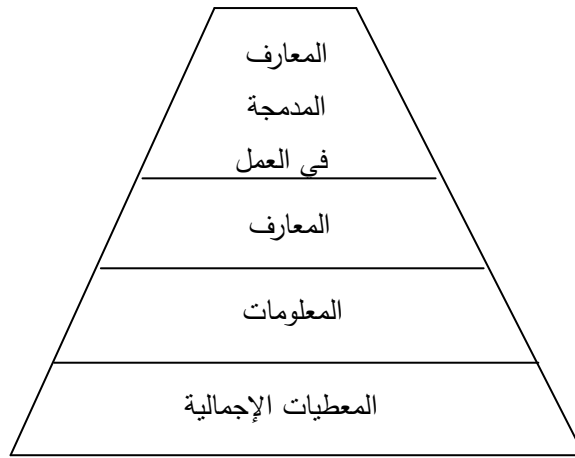
<sup>16</sup> السيد عبد العاطي السيد، علم اجتماع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 4.

<sup>17</sup> المرجع السابق نفسه.

وفي هذا الإطار يمكننا أن نوضح الفروقات بين بعض المفاهيم كالمعطيات، المعلومات والمعارف وذلك عن طريق ما يدعى بهرم العلوم،<sup>18</sup> حيث يتكون من:

- المعطيات الإجمالية: وهي مجموع الوقائع أو العناصر الحقيقية ويمكن أن تكون مجمعة في بنوك فهي سهلة المنال للجميع وهي ليست كلها نافعة أو قابلة للاستعمال ولكن يمكن أن يكون لديها إطار إستراتيجي في المستقبل.
- المعلومات: وهي معطيات إجمالية مجمعة وتزيد هذه العلاقة من قيمة المعطيات وهي مرتبطة بفترة الاستغلال والمستعمل.

الشكل رقم (2.3) : هرم العلوم



المصدر: صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص22.

- المعارف: معلومات منظمة، مرتبة حول موضوع ما ومدمجة في سياق معين وتكون لها منفعة عملية مباشرة.
- المعارف المدمجة في العمل: وتستعمل هذه المعارف في إطار نشاط لتحقيق إنتاج، أو قرار وإدماج تلك المعارف في العمل هي إحدى عناصر الكفاءة.

**1. تصنيفات وأنواع المعرفة:** يميز كلا من I. Nonaka و H. Takeuchi بين نوعين من المعرفة<sup>19</sup>:

<sup>18</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 22.

<sup>19</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، مقيم لأغراض الترقية والنشر، الطبعة الثالثة، 1998، ص204.

1.1 المعرفة المعلنة والظاهرة (Savoir Explicite): هي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا نوع من المعرفة قابل للانتقال بين الأفراد وبشكل معين.

1.2 المعرفة الذاتية أو الضمنية (Savoir Tacite): وهي المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان، التي تمثل مجموع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المخزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة، ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن.

ومن خلال المزج والتفاعل بين نوعي المعرفة المعلنة، والذاتية، والتفاعل المستمر بين الفرد والمنظمة يشكلان المعرفة التنظيمية، هذه الأخيرة تعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة، والنجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي بتحويل المعتقدات، والمدرجات، والقيم التي يخزنونها بداخلهم إلى كلمات، وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم، وانتشارها في أرجاء المؤسسة حتى يمكن لها أن تجدد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات، منتجات، نظم وخدمات.

ب. البعد المهاري (Savoir Faire): تعتبر المهارات من المكونات الأساسية للكفاءة الفردية حيث يقصد بها "قدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية والمطلوبة في الفرد للقيام بواجبه بالكفاية المطلوبة، وتختلف المهارة من بسيطة إلى معقدة ويمكن تقسيم المهارة إلى مقدر على التأقلم، مقدر على التحليل، تفكير مستقل، مقدر ذهنية وأخرى عقلية، مقدار الخبرة، القدرة على التجديد والابتكار، التدريب، الثقافة"<sup>20</sup>.

ويعرف (G. Le Boterf (2000) المهارات بأنها "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"<sup>21</sup>. وتعرف المهارات أيضا على أنها "قدرة الشخص على الإدارة الفعالة لوظيفته ويمكن اكتساب المهارات من خلال التدريب والخبرة والتعرض".

<sup>20</sup> أشوك شاندا وشلبا كوبرا، ترجمة عيد الحكم خزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2002، ص 124.

<sup>21</sup> إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص



ويشير ع. السلمي (1999) أن المهارة "هي القدرة على أداء عمل تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى أو أفضل هما استخدام في الأداء من موارد وإمكانيات"<sup>22</sup>.

ومصدر المهارة قد يكون الوراثة (وهي المهارة الطبيعية أو الفطرية)، التي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوفر لغيرهم دون جهد أو إدارة منهم، كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية والاجتماعية، التي يحيا الفرد فيها، وهذه المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التقليد، التعليم، التدريب، الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء ومعلمين ومدرسين.

1. أنواع المهارات الإدارية: لكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر العديد من المهارات والقدرات الأساسية ويعتبر تصنيف (1974) R. Katz، لهذه المهارات من التصنيفات الرائدة بالرغم من تركيزه على وظيفة المدير أو المشرف وهي:<sup>23</sup>

1.1 المهارات الفنية: تعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بأساسيات هذا العمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير أكثر من العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل، وهذه القدرة تساعد المدير على مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها، وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.

2.1 المهارات الإنسانية: تعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر.

3.1 المهارات الإدارية: تشير إلى قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة وتشمل هذه القدرة على التصور والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة.

<sup>22</sup> علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 23.

<sup>23</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص 36-37. أنظر أيضا:

KATZ R.L., Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, Vol. 51, 1974.

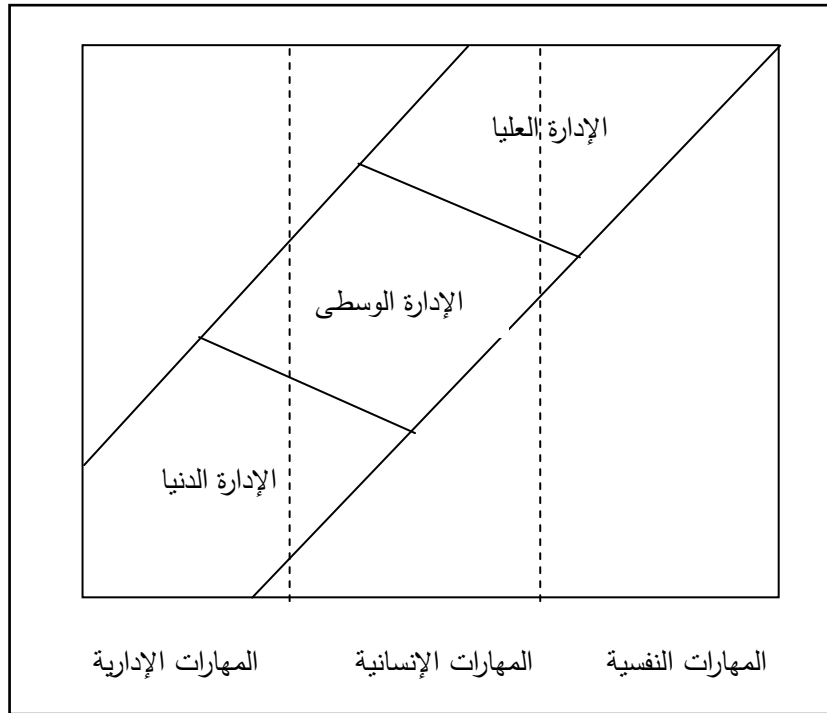
## 2. علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية: تتفاوت الأهمية النسبية لهذه المهارات من

مستوى لآخر حيث نجد أن:

المهارات الفنية تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا، لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء، وكلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية هذه المهارة للمدير، أما المهارة الإدارية فتزيد أهميتها لدى المستويات الإدارية العليا، نظرا لدورها العام في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المؤسسة ككل، بينما نقل أهمية هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الإشرافية، والمهارة الإنسانية التي تتساوى في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية لأن المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيرا من مستوى إداري لآخر.

ويترتب على هذه العلاقة أن المهارات الفنية يصعب نقلها من مؤسسة لأخرى بل وربما من إدارة لأخرى على مستوى المؤسسة، أما المهارات الإدارية فيمكن نقلها من مؤسسة لأخرى.

الشكل رقم (3.3): الأهمية النسبية للمهارات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة.



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات: مرجع سبق ذكره، ص 37.

ج. **البعد السلوكي**: يتمثل البعد السلوكي للكفاءات الفردية في الدراية الذاتية (Le Savoir Etre)، أو الدراية العلائقية، هذه الأخيرة تعرف على أنها "مجموع السلوكيات، والمواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني"<sup>24</sup>.

من هذا التعريف يتضح لنا أن الدراية الذاتية تتمثل أساسا في سلوكيات الفرد أثناء تأديته لوظيفته، فمن خلال الصفات الشخصية التي يتميز بها كل فرد يمكن أن تترجم تلك الصفات إلى سلوكيات ومواقف، يتحدد من خلالها علاقته بأفراد جماعته وطريقته في تأدية وظيفته.

من خلال ما سبق من المهم تحليل وتشخيص سلوكيات الفرد، من خلال ممارسته لوظيفته، لمعرفة كيف يمكن توجيه تلك السلوكيات بما يحقق أداءً مرتفعاً للأفراد؛ فمن خلال قاموس الكفاءات ل Mc beer<sup>25</sup>، فإن البعد السلوكي يتجلى في الكفاءات الفردية التالية: الثقة في النفس، التفاعل والمرونة، تفهم الآخرين والتأثير في الآخرين.

وتتباين سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة من جراء عدة مؤثرات ومن أهمها:<sup>26</sup>

1. المؤثرات البيئية الحالية: وتتمثل في:
  - شخصية الفرد متمثلة في مجموع الخصائص والسمات التي يتميز بها كل شخص؛
  - مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية؛
  - مستوى المهارة، الاتجاهات، القيم الدينية والاجتماعية؛
  - الحوافز ودوافع العمل؛
  - طبيعة ونوع العمل الذي يمارسه الفرد؛
  - تأثير الجماعة، نمط وأسلوب القيادة.
2. المؤثرات البيئية الماضية ( بعد الدخول في قوة العمل)، وتتمثل في:
  - التجارب والممارسات الماضية؛
  - العوامل الثقافية والحضارية؛
  - الضغوط من الأطراف الخارجية، والتشريعات، والقوانين، والاتفاقات.
3. المؤثرات البيئية الجد ماضية ( قبل الدخول في قوة العمل)، وتتمثل في:
  - الخصائص الوراثية، تأثير الأسرة والمدرسة، تأثير الجوانب الدينية.

<sup>24</sup> زهية موساوي وخديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس 2005، ص 177.

<sup>25</sup> BEKHTAOUI Mohammed, op-cit, p 45.

<sup>26</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 36-37.

**المطلب الثالث: الكفاءات الفردية والمقاييس التقليدية للتقييم**

يعتبر مفهوم الكفاءات الفردية مفهوما حديثا نسبيا، ويختلط ويتداخل في مفهومه مع العديد من مقاييس التقييم التقليدية كالأداء، القدرة، الخبرة والاستعداد، فلقد تباينت المدارس الإدارية (الكلاسيكية، النيو كلاسكية، الكينزية والحديثة) في طرق تقييم إنتاجية العاملين وربطها بما يحققونه من أجور؛ ويمكن أن نوضح هذا التداخل من خلال التعرض للعلاقة التي تجمع الكفاءات الفردية بكل من تلك المقاييس على حدى.

أولاً. **الكفاءات الفردية والقدرات:** قصد توضيح واستجلاء الفروقات بين المصطلحين، نذكر بأنه إذا كانت القدرة هي كل ما يجعل الفرد قادرا على فعل أي شيء ما، أو مؤهلا للقيام به، أو إظهار سلوك أو مجموعة من السلوكيات تتناسب مع وضعية ما غير مرتبطة بمضامين مادة معينة، فإن الكفاءة كما عرفها فليب برنور هي "القدرة على الأداء بفعالية في نوع محدد من الوضعيات، تطرح إشكاليات معينة أو هي القدرة التي تسند إلى معارف دون الاختصار عليها"<sup>27</sup>.

الجدول رقم (1.3): مقارنة بين مميزات كلا من الكفاءات والقدرات.

الكفاءات (بناء)	القدرات (أساس)
مسار تكوين خاص.	مسار نمو عام.
مكون معرفي وطبيعي.	مكون طبيعي.
الكفاءة تتركب.	القدرة تنمو.
تتفاعل في علاقة داخلية وخارجية.	تتفاعل في علاقة داخلية وخارجية.
تتركب بنواتج التعلم والتدريب.	تنمو بتوالد الكفاءات.
مرتبطة بالزمن أحيانا.	غير مرتبطة بالزمن.
تتكون تعليميا.	تنمو طبيعيا وتعليميا.
قابلة للتقويم بمؤشرات سلوكية.	غير قابلة للتقويم المباشر.
غايتها منتهية.	تكونها غير منتهية (مستمر).
تتآكل وتزول بعدم توظيفها.	تضمحل بعدم ترميمها وتوظيفها.

المصدر: محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>27</sup> محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

وعموماً فإن القدرة متعلقة بمعارف فعلية عامة، بينما الكفاءة متعلقة بمعارف خاصة ويمكن اشتقاق الكفاءات من القدرات، على اعتبار القدرات أساس والكفاءات بناءً، والجدول السابق يوضح المقارنة بين مميزات كل منها.

**ثانياً. الكفاءات الفردية والأداء:** تعتبر الكفاءات الفردية أحد العناصر الأساسية المحددة للأداء إضافة إلى عنصرى البيئة والتحفيز، فالكفاءة الفردية محدد لأداء الفرد، وفي هذا الإطار يعرض علم اللغويات نموذجاً يشرح فيه العلاقة بين الأداء والكفاءة، حيث يعرف (2000) N. Chomsky، الكفاءة بأنها "قدرة المتكلم على إنتاج وتكوين لغة" ويتمثل الأداء في الاستعمال الفعلي للغة من خلال مجموعة وضعيات محددة<sup>28</sup>.

كما يضيف (1994) P. Denimal و G. Donnadiu، بأن الأداء يتحقق من خلال المعادلة فرد يساوي منصب وذلك من خلال تقييم الطريقة التي أدى بها الفرد عمله خلال فترة زمنية معينة مستعملاً بذلك مجموعة من الكفاءات الفردية التي يمتلكها، وتدعى هذه العملية بتقييم الأداء أو النتائج<sup>29</sup>.

**ثالثاً. الكفاءات الفردية والخبرة:** للكفاءات الفردية والخبرة بعد تطبيقي مشترك ولهما مفهومان متقاربان، وتوضح العلاقة بينهما من خلال معنيين أساسيين يتفرعا من مفهوم الخبرة وهما، المعارف الفعلية وسيرورة الامتلاك (الخبرات)، فإذا اعتبرنا أن الخبرة هي تلك المعارف الفعلية لدى الفرد، فإن هذه الأخيرة تدخل كأحد مكونات الكفاءة الفردية، وتتمثل في المهارات (Savoir Faire)، وأما إذا اعتبرنا الخبرة كسيرورة دنيا مكية لمعارف الفرد فإن الخبرة توازي مستوى التحكم من خلال وضعية مهنية معينة أو مسار مهني معين (القدرة المثبتة)<sup>30</sup>.

**رابعاً. الكفاءات الفردية والاستعدادات:** إن الاستعداد هو قدرة الفرد الكامنة على أن يتعلم بسرعة وسهولة، وعلى أن يصل إلى مستوى عال من المهارة في مجال معين، إن توافر له التدريب اللازم، ويتضح الفرق في أن الاستعداد معناه قابلية الشخص للقيام بنشاط عقلي معين بناءً على تكوينه الطبيعي، ومن ثم فهو قضية فطرية وقد يبقى كامناً إذا لم تنهياً الظروف المناسبة لظهوره، أما الكفاءة فجزء منها مكتسب وهي مبنية على الاستعداد وهو سابق لها في الوجود.

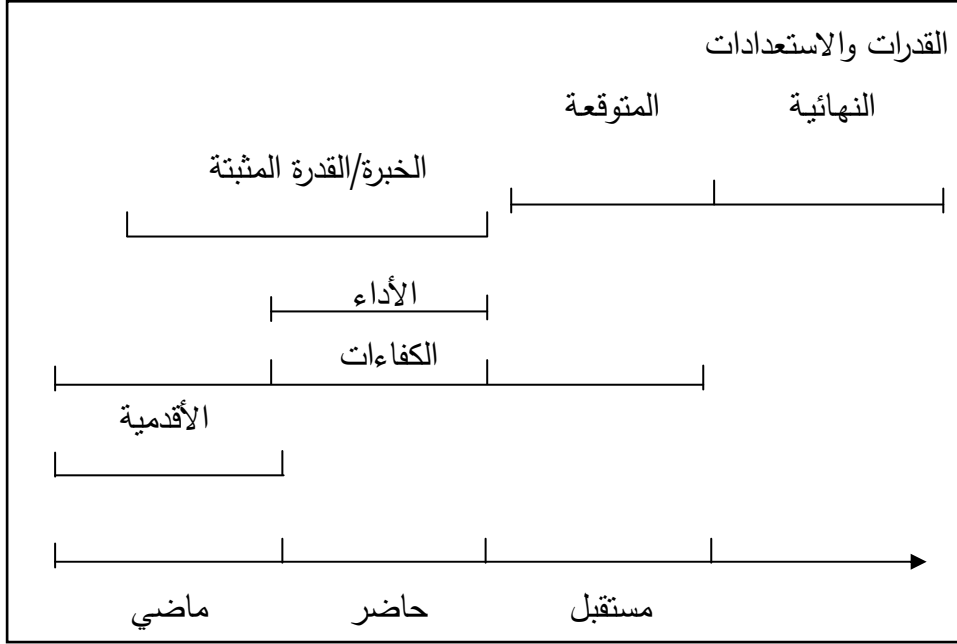
<sup>28</sup> Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, Editions d'organisation, deuxième tirage, 2000, Paris, P 14 -15.

<sup>29</sup> Gérard Donnadiu et Philippe Denimal, **classification qualification de l'évaluation à la gestion des compétences**, 2eme édition, Editions Liaisons, Paris, 1994, p 165.

<sup>30</sup> Valérie Marbach, op cit, p 15.

ويمكن أن تتوضح العلاقة أكثر بين الكفاءة الفردية والمقاييس الأخرى، من خلال توضعها على مستوى الزمن.

الشكل رقم (4.3) : الكفاءة الفردية والمقاييس الأخرى للتقييم من خلال توضعها على مستوى الزمن.



المصدر: Valérie Marbach, op cit, p 15.

#### المطلب الرابع: الرأس مال البشري والفكري

إلى وقت قريب كان الاعتقاد السائد أن الأصول المادية هي وحدها الكفيلة بخلق الثروة بالمؤسسات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة، أصبح العنصر البشري هو العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات، بحيث تغيرت المفاهيم التقليدية، وحلت محلها مفاهيم جديدة تعتمد أساساً على المعرفة والكفاءات وطرق اكتسابها والاستثمار فيها، وأن العنصر البشري (الذي يعتبر وعاءاً لتلك المعارف والمهارات)، المحور الأساسي الذي تقوم عليه أصول المؤسسة ومن هذه المفاهيم (الرأس مال البشري والفكري والذي تعتبر الكفاءات جزءاً مهماً منه)، والذي يهدف إلى الحفاظ على زيادة القيمة الرأسمالية للأفراد بالمؤسسة.

أولاً. الرأس مال البشري: تعد إسهامات T. Schultz، في الستينات من أهم الإسهامات حول الرأسمال البشري والاستثمار فيه، وحصل من خلال نظريته (نظرية الاستثمار البشري) على جائزة نوبل لسنة 1979، حيث حاول Schultz البحث عن تفسيرات أكثر فعالية، لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى

إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بالمكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري<sup>31</sup>.

ويعد مفهوم Schultz للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، وقد بين Schultz مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:

1. أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال.
2. يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي وقد ركز Schultz اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يكتسبه.

ومن الأبحاث المكتملة لنظرية رأس المال البشري، أبحاث (1964) Gary Becker، الذي حاز على جائزة نوبل في الاقتصاد لسنة 1993 لأبحاثه حول الاستثمار في رأس المال البشري، حيث حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، حيث حاول Becker التفريق بين نوعين من التدريب، التدريب العام والتدريب المتخصص<sup>32</sup>.

فالتدريب العام في نظره هو ذلك النوع من التدريب الذي يرفع من كفاءة ومهارات الفرد وبذلك إنتاجية سواء في المؤسسة التي تقدم له التدريب أو في أي مؤسسة أخرى ولكن التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب أكبر منها ما إذا عمل بمؤسسة أخرى؛ كما حاول Becker الربط بين معدل دوران العمل وتكلفة كلا النوعين من التدريب.

<sup>31</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002/2001، ص 65-67.

<sup>32</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 70-76، بتصرف.

وتضاف أبحاث<sup>33</sup> J. Mincer (1962) إلى مجموعة أبحاث Becker و Schultz، حول الرأس مال البشري والاستثمار فيه. فقد حدد Mincer ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري، تمثلت هذه الأهداف في:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب؛
- تحديد العائد على الاستثمار في التدريب؛
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب، في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

وقد حاول Mincer توسيع تعريف التدريب ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي، في مجال العمل والتعلم بالخبرة، مبررا ذلك بأن كل ما يزيد من مهارات وإنتاجية الفرد فهو نوع من التدريب.

وتوالت بعد ذلك الإسهامات في مجال تطوير نظرية الاستثمار في الرأس مال البشري منها إسهامات Crossman و Helpmann ودراسات كلا من Butler و Sicherman و أبحاث Fränkel و Roiner، وإسهامات كلا من Lee و Kim، التي أخذت حيزا هاما من أدبيات النمو التي تركز على التقدم التقني والاستثمار في رأس المال البشري، حيث حاول الباحثان الربط بينها من خلال توجيهين أساسيين:<sup>34</sup>

1. الاتجاه التعويضي: الذي يرى أن التقنية تعوض مهارات رأس المال البشري ومن ثم فإن التقدم التقني سيقفلص الطلب على رأس المال البشري وينقص المتطلبات من التعليم والتدريب.
2. الاتجاه التكاملي: الذي يرى أن تقدم التقنية يغير الطلب النسبي على المهارات محولا إياه من الطلب على العمالة قليلة المهارة إلى العمال المهرة والأكثر تعليما ومن ثم يزيد الاستثمار في الرأس المال البشري.

وقد حاول الباحثان تقديم نموذج يشرح العلاقة بين تراكم رأس المال البشري، وبين التقنيات الجديدة وأثر التكاليف، وقد ميزت الدراسة بين اتساع وعمق هيكل رأس المال البشري وأثار كل منها في تبني التقنيات الجديدة وفي توليد مخزون رأس المال البشري الجديد.

**ثانيا. الرأس المال الفكري:** توسع مفهوم الرأس المال البشري ليتعداه إلى الرأس المال الفكري، الذي يعبر عن الأصول الفكرية للمؤسسة مثل المعرفة، المعبر عنها في صورة معادلة أو سر تجاري أو

<sup>33</sup> المرجع السابق نفسه، ص 70-76، بتصرف.

<sup>34</sup> المعهد العربي للتخطيط، التقدم التقني والاستثمار في رأس المال البشري، الكويت، 2004، ص 1-2، موقع



اختراع أو برنامج أو عملية، ومثل هذه الأصول أصبح الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال في ظل عصر المعلومات حيث تفوق الأفكار المبتكرة قيمة الثروات المالية للمؤسسة.<sup>35</sup>

وبصفة عامة يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه، المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، ويتمثل الرأس مال الفكري في "نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"<sup>36</sup>.

ويمكن أن نتضح أنا ماهية الرأس المال الفكري من خلال معرفة مكوناته الأساسية غير المادية وهي:<sup>37</sup>

1. الأصول البشرية: هي المعرفة، والمهارات، والإبداع، والخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات والقدرات والمعرفة بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة من خلال العمل.

2. الأصول الفكرية: هي المعلومات والمذكرات المكتوبة، والإرشادات والمنشورات، وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية لتسجل كتابة، وقيم محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

3. الملكية الفكرية: وهي براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية، والملكية الفكرية، هي كل ما يمكن حمايته قانونيا، وتعمل المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، وتحاول المؤسسات تنمية محفظة للملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.

4. الأصول الهيكلية: وهي تشمل الثقافات السائدة بالمؤسسة، والنماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات، وقنوات التوزيع.

<sup>35</sup> بوحنية قوي، نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 22.

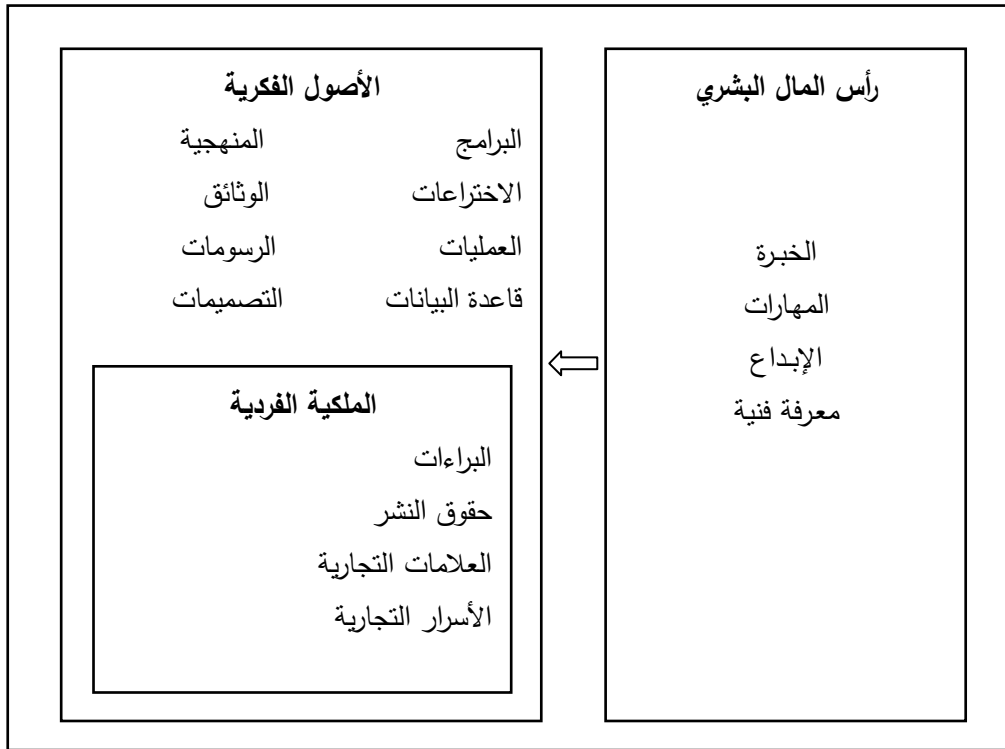
<sup>36</sup> يحظيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص 121، نقلا عن صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001، ص 23.

<sup>37</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 367 - 368.

5. رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها، ومورديها ومنافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان، تقيد المؤسسة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة، ومن خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط.

ويمكن أن نضيف كأحد مكونات الرأس المال الفكري:<sup>38</sup> ثقافة المنظمة، وهي الثقافة التي تسود داخل المؤسسة، التي تعطيها المظهر المتفرد الخاص بها، فهي تحدد القيم والمتوقعات والطقوس والمحرمات ونظم المكافآت والعقوبات والسلوكيات المرغوبة والمرفوضة مما يجعلها قوة جاذبة لأفضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل، ورغم تلك الأهمية إلا أن أغلب المسيرين لا يعطون قيمة تذكر لموضوع الثقافة التنظيمية خاص عندما تستدعي الظروف إحداث تغييرات فيها تلائم بعض المتغيرات الخارجية، ويرى المسيرون أنه ليس لديهم الوقت لإحداث مثل هذه التغييرات. والشكل التالي يوضح لنا الرأس مال الفكري ومكوناته الرئيسية.

الشكل رقم (5.3): رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية.



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 369.

<sup>38</sup> إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، قياس القيمة المضافة لأداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص 177.

**المبحث الثاني: الأداء الفردي للعاملين، محددًا أساسيًا لأنظمة الأجور**

تدعو بعض المقاربات في الفكر الإداري إلى أن تبني نظام أجري فعال، يخضع في الأساس إلى الأداء الفردي الملحوظ (Performance observée) للعاملين، ففي نظر كلا من B. Martory و D. Crozet حسب سلسلة الدراسات التي قاموا بها سنة 1989، فإن تحديد مستويات عادلة للأجور يكون وفق مستويات الأداء القياسية، لذلك عكفت دراساتهم وأبحاثهم إلى إيجاد وسيلة لتحديد معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء الأفراد؛ لذلك فقد اقترحت النظريات الكلاسيكية والحديثة أساليب متعددة للتقييم، يبقى على المؤسسة المفاضلة فيما بينها وفق خصائصها وخصائص ما ترغبه من موارد بشرية (محلية أو عالمية؛ متخصصة، عادية أو فنية).

**المطلب الأول: مفهوم أداء الأفراد**

تضمن الفكر الإداري الجديد العديد من الأسس التي بيّنت الدور الأساسي للمورد البشري كحجر أساس في تحقيق الأداء الفردي المرتفع،<sup>39</sup> فالمورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، وأن الفرد يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

ومن أسسه أيضاً، أن الفرد إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله. ويزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

إن محاولة تعريف الأداء الفردي (La performance)، أو كما يدعى لدى بعض الباحثين والدارسين بالأداء البشري، تتطوي على بعض الصعوبة والغموض، حيث لا يمكن لنا تحديد مفهوم مطلق وجازم له، وذلك لارتباطه والخلط بينه وبين بعض المصطلحات الأخرى، كالفعالية، الكفاءة والإنتاجية من جهة، وتعدد مؤشرات قياسه وتقييمه وطرق تحسينه من جهة أخرى.

ذلك أن المفهوم التقليدي للأداء الفردي، يعبر عن طريقة قيام الأفراد بالأعمال الموكلة إليهم داخل المؤسسة.

<sup>39</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

يعرف (1989) R. Brosquet الأداء بأنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان، تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".<sup>40</sup>

إن معظم التعاريف التي ذكرناها تنتظر للأداء من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة، كون أهداف المنظمة المختلفة تتحقق بجميع مواردها. وبالرغم من ذلك فإن الأداء كمفهوم، اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، من منطلق أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام.<sup>41</sup>

### المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء، الكفاءة والفعالية

تتضح لنا معالم إشكالية الخط بين الأداء، الكفاءة والفعالية، هاذين الآخرين اللذين يعتبران في الحقيقة وجهان متناظران للأداء.

يذهب (2003) G. Donnadiou للقول أن الأداء من منظور الكفاءة والفعالية يتمثل في "مدى القدرة على تعظيم النتائج من خلال تدنئة الجهود المبذولة"، ويضيف كذلك "النتيجة المثلى التي يمكن أن نصل إليها، ليس فقط من خلال تحقيق الأهداف (الفعالية)، ولكن الطريقة التي حققت بها تلك الأهداف (الكفاءة)".<sup>42</sup>

وحسب ع. مزهودة (2001) فقد "أصبح الأداء يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام".<sup>43</sup> وفي نفس السياق تعرف ع.س. خطاب (1985) الأداء كذلك على أنه، تلك الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام لتحقيقها.<sup>44</sup>

وحسب (2003) Albane، فإنه عادة ما يستعمل مصطلحي الكفاءة والفعالية للدلالة على الأداء، فالكفاءة تدل على القيام بالعمل على أحسن وجه وبدون ضياع للموارد المتاحة.<sup>45</sup> وبالتالي فإن

<sup>40</sup> Robert Brosquet, **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 1989, p 11.

<sup>41</sup> الحاج عرابية، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، دراسة مقارنة: (القطاع العام - القطاع الخاص)، دكتوراه العلوم في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2010، ص 179.

<sup>42</sup> Gérard Donnadiou, **La performance globale: quels déterminants, quels mesures ?**, Editions d'organisation, 2003, p 242.

<sup>43</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

<sup>44</sup> سيد خطاب عابدة، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 35.

<sup>45</sup> Gérard Donnadiou, op.cit, p 242.

الكفاءة تعبر عن الأداء الأحسن، الأسرع، والأقل تكلفة، والفعالية تعبر عن مواعمة الأهداف والنتائج طويلة الأجل والمعايير والقيم المقدره للعمل.

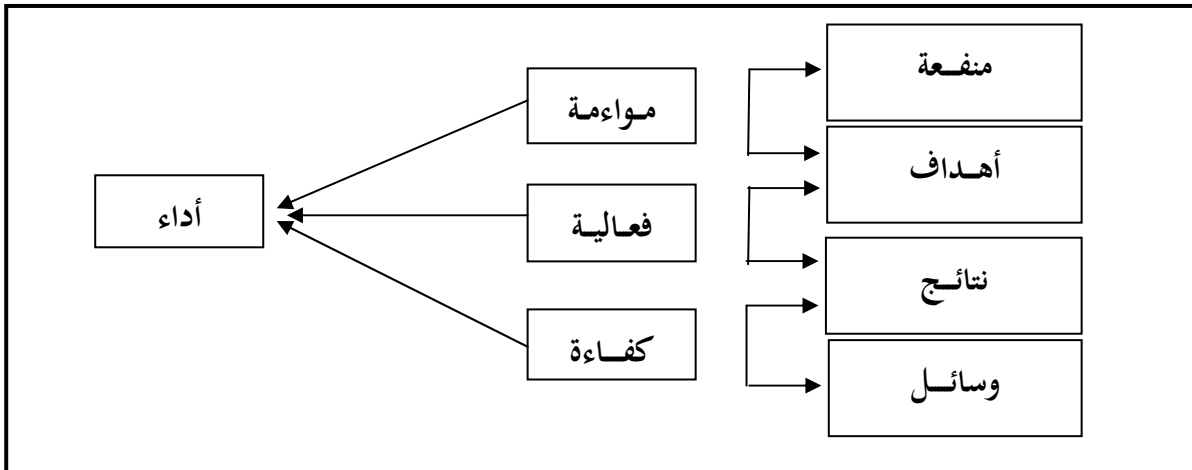
يجمع (2003) P. Drucker، بين مدلولي الكفاءة والفعالية، من خلال اعتبار الفعالية ليست فقط القدرة على تحقيق مجموعة من الأهداف ولكن القدرة على التوفيق والاختيار بينها<sup>46</sup>.

ويضيف ا. عراية (2010) قد يظهر أن الكفاءة والفعالية، كلاهما مرادف للآخر إلا أنهما في الحقيقة مختلفان من حيث المفهوم. لكن في الواقع هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات في المؤسسة، فالكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفاعلية، ولكنها مطلبا ضروريا لها<sup>47</sup>.

فمن خلال هذه المقاربة المصطلحية يمكن أن نقول أن الأداء يتجسد من خلال ثلاث معايير أساسية ومختلفة ولكن تكمل بعضها البعض.

1. المواعمة (Pertinence): منفعة ما نريد تحقيقه.
  2. الفعالية (Efficacité): أهمية ما نريد تحقيقه.
  3. الكفاءة (Efficiency): طريقة إنجاز ما نريد تحقيقه.
- و تتضح العلاقة بين هذه المعايير والأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم(6.3): المعايير الأساسية المشكلة للأداء.



المصدر: Gérard Donnadiu, op cit, p 243.

<sup>46</sup> Ibid, p 243.

<sup>47</sup> الحاج عراية، مرجع سبق ذكره، ص 180.

وفي نفس الإطار، يرى شوفالي وآخرون أن "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة...، أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".<sup>48</sup>

- **الأداء عن طريق الأفراد:** ظهرت هذه المقاربة في بداية الثمانينات، وكانت نتاج لدراسات عديدة متجددة، لفتت الانتباه للنموذج الياباني الذي حقق نجاحات باهرة، وتساءل الباحثون عن أسباب القدرة التنافسية للمنظمات اليابانية بالرغم من أنها لا تمتلك موارد طبيعية، وعوامل إنتاج ضخمة، وليس لديها هياكل تنظيمية مختلفة عن نظيراتها بالولايات المتحدة وأوروبا، ولا تتبع إستراتيجيات جد جيدة، ولكن الشيء الوحيد المختلف هو نوعية الموارد البشرية التي تمتلكها سواء الفردية أو الجماعية. فالتحفيز يعبر عن إرادة التصرف والنجاح والمشاركة الفعالة لكل فرد، بينما تعبر الكفاءة عن الاحترافية، والمعرفة، والمهارة (شروط الفعالية الفردية)، في حين تعبر ثقافة المنظمة عن اللغة الموجودة، والقيم الموحدة، والعلاقات الأخوية (شروط الفعالية الجماعية).

كل هذه المحددات الثلاثة تؤثر بصفة مباشرة على نظام تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، الذي يقوم بدوره بمراقبة المؤهلات المطلوبة للأفراد لشغل وظائفهم.

هذه النظرة الجديدة جعلت كل فرد داخل المؤسسة عضو فاعل، مسئول على كل أفعاله وأعماله، قادرا على أخذ روح المبادرة والإبداع، والتطوير، والاختراع، وهو عكس ما جاء به النموذج التaylorي. توالى العديد من الأعمال البحثية، التي كان موضوعها مفهوم الفعالية البشرية والأداء عن طريق الأفراد والكفاءات، وطرق اكتسابها، وتمييزها، وتسييرها، هذه الأخيرة أصبحت عاملا أساسيا في تحقيق الفعالية البشرية.

### المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية للأداء الفردي

أصبحت المؤسسات اليوم تسعى لتحقيق الأرباح بشكل دائم، مما يحتم عليها أن تكون ذات مردودية عالية، فهي دائما تقوم بمزج مجموعة من التوليفات المعقدة لعوامل الإنتاج والإستراتيجيات، وصولا إلى تحقيق أهدافها، هذا ما قاد المنظرين والباحثين أمثال جاكوت J.H. Jacot، إلى تحليل وتقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية.<sup>49</sup>

1- البعد المادي: المعبر عنه بالإنتاجية (Productivité).

2- البعد المالي: المعبر عنه بالمردودية (Rentabilité).

<sup>48</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>49</sup> Gérard Donnadieu, op.cit, p 247.

3- البعد التسويقي: المعبر عنه بالتنافسية (Compétitivité).

1. **البعد المادي:** (Dimension physique)، يعبر هذا المستوى عن فعالية عوامل الإنتاج، التي تقاس عادة بالإنتاجية، هذه الأخيرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكفاءة (Efficience)، وتعني الاستخدام الأحسن والأمثل للآلات، والمعدات، والأفراد من أجل تحقيق مستوى معين من الإنتاج، ومن خلال نظرية تاييلور التقليدية (التنظيم العملي للعمل)، هذا الاستخدام الأحسن لعوامل الإنتاج يتمثل أساساً في الإنتاجية الظاهرة، والملموسة لعمل الأفراد (العمل الإنساني)، حيث تقاس الإنتاجية من خلال المؤشر التالي<sup>50</sup>:

$$\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{النتائج المحصلة}} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الكفاءة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الفعالية}}$$

شيئاً فشيئاً ظهرت مقاربات جديدة في الإنتاجية وكيفية قياسها وضبطها، حيث أصبح مدلولها مرتبط بساعات العمل المباشرة، لأن الإنتاج بدوره أصبح مرتبطاً بالاستثمار في الآلات ونوعية المشاركة المباشرة في العمل لوظائف (الصيانة، البرمجة، مراقبة الجودة...).

من المقاربات الحديثة في الإنتاجية، نظرية P. Zarifion<sup>51</sup> التي تدعى بالأداء المادي (des Performances Physique)، حيث تعتمد على الموارد البشرية كمدلول للإنتاجية، وفي نظره أن الأداء المادي أو الصناعي يعتمد في تحسينه على أمثلية أربعة عوامل، هي التكلفة، الجودة، المرونة والآجال؛ حيث يرتبط مفهوم الكفاءة بعامل التكلفة وبشكل غير مباشر بالجودة، والآجال، ولكن لا يرتبط بعامل المرونة لأنها مرتبطة أكثر بالفعالية.

كما اهتم Zarifion بالبعد الإنساني (البشري)، لارتباط المرونة بمدى قدرة الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة في مواجهة مختلف التغيرات (المعارف والمهارات).

2- **البعد التسويقي:** يرتبط المستوى التسويقي للأداء بتنافس المؤسسات على تسويق السلع والخدمات في سوق معين، بحيث تسعى المؤسسات التي تعمل في سوق واحد على بيع سلعها وخدماتها بسعر أقل من المنافس (هذا بشكل مبدئي)، أدى لظهور مفهوم حديث وهو التنافسية (Compétitivité)، التي يكمن معناها في مدى قدرة المنظمة في تحقيق رغبات وحاجات الزبون المتزايدة.

<sup>50</sup> الحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>51</sup> أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2004/2003،

فالتنافسية يمكن أن تقاس أولاً بالمقارنة بين العلاقة الموجودة بين (سعر - جودة) من خلال الرجوع إلى المنافسين الأساسيين، ويمكن قياسها بعدد من خلال نمو رقم الأعمال أو من خلال الاستحواذ على جزء من السوق.<sup>52</sup>

ومن الباحثين الرائدة، الذين كان لهم السبق في ظهور مفهوم التنافسية، Michel Porter<sup>53</sup>، الذي ذكر أنه لا بد للمؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية دائمة تضمن لها التفوق على منافسيها، وذلك بتبني إحدى الإستراتيجيات القاعدية الأساسية، إستراتيجية التكلفة، أو إستراتيجية التميز، أو إستراتيجية التركيز، كما استحدثت آلية جديدة للتحليل في المؤسسة، سماها سلسلة القيمة، تسمح للمؤسسة من التفريق بين النشاطات التي تخلق القيمة (النشاطات الأساسية)، والنشاطات الأخرى الفرعية، من حيث تكلفة كل نشاط وأدائه.

كما استحدثت Porter القوى الخمس للمنافسة، تمكن المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية دائمة وهي:

- قدرة المنافسين على الدخول إلى السوق؛
- قدرة الموردين على التفاوض؛
- قدرة العملاء على التفاوض؛
- خطر المنتجات المنافسة؛
- شدة المنافسة أو المزاحمة.

وحسب Jean François Raux<sup>54</sup>، هناك مقاربتين أو نوعين للتنافسية وهما:

1. التنافسية العملياتية: هي عبارة عن العلاقة الموجودة بين الجودة والسعر بمفهومها العام، وتتمثل هذه العلاقة في أجال التسليم، خدمات ما بعد البيع...، أي كل العوامل المتدخلة في الإطار المادي وليس الاقتصادي.
2. التنافسية الإستراتيجية: تبرز من خلال قدرة المنظمة على تحديد الطلب المستقبلي للزبون وتوقعه، كما تعد تلك الإستراتيجية نتاجاً للتطوير، السبق وسرعة ردة الفعل.

**3- البعد المالي:** يعتبر هذا البعد من الأداء الشغل الشاغل للمؤسسات بصفة عامة، بحيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أكبر أرباح ممكنة وذلك مرتبط بحجم رؤوس الأموال المستثمرة من طرف المساهمين، هو ما يعبر عنه بالمرودية (Rentabilité)، وهي عبارة عن المزج بين تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

<sup>52</sup> Gérard Donnadieu, op.cit, p 248-250.

<sup>53</sup> <http://Iverdon.Free.fr/resumes/avantage.doc>, Michael Porter, **avantage concurrentiel**, Traduite par Philippe de lavergne, Page consultée le 29/02/2004.

<sup>54</sup> Gérard Donnadieu, op.cit, p 250.



وتحقيق رضا المساهمين، إذاً فهذا المستوى من الأداء يولي أهمية كبرى لرضا المساهمين بالأرباح التي يتحصلون عليها، حيث تقود هذه النظرة الضيقة لمفهوم المردودية إلى التفكير في الهدف أو الغاية التي أنشأت من أجلها المؤسسة أصلاً أو ما هي المنافع منها.

لقد أهملت هذه النظرة عاملاً أساسياً في خلق مردودية المؤسسة، ألا وهي الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات العالية، التي تتميز بمعارف تجعلها قادرة على تحدي كل المخاطر سواء الداخلية، أو الخارجية وخلق فرص النجاح، والتطوير، والإبداع، والابتكار.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء كمؤشر لمستويات الأجور

إن المقاربتين اللتين تدعوان إلى نظام للأجور يعتمد على مكافأة الأداء والأخرى التي تدعو إلى نظام للأجور يعتمد على مكافأة الكفاءة الفردية، تتفقان في حتمية تقييم وقياس أداء الأفراد وربطها بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها مسبقاً، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا، وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف؛ لأن أداء الفرد الملحوظ هو محصلة لمجموع كفاءاته التي يمتلكها.

يعتبر تقييم أداء العاملين مصدراً مهماً للمعلومات ومؤشراً هاماً في تصميم أنظمة الأجور وتحديد مستوياتها، كما تعد نتائج تقييم الأداء الفردي للعاملين قاعدة بيانات عن الأفراد العاملين بالمؤسسة ومستويات أدائهم، كفاءاتهم، صفاتهم الشخصية وقدراتهم المتوقعة.

## المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الفردي للعاملين

أولاً. تعريف تقييم الأداء (Appréciation des Performances): يطلق على عملية تقييم أداء العاملين مسميات كثيرة، (كنظام تقييم الكفاءة، تقارير الكفاءة...)، لكن كلها تهدف إلى تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم.

يقصد بتقييم الأداء الفردي للعاملين من وجهة نظر م. ق. حسن (2015) "تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءاتهم الحالية والمتوقعة"، ويضيف إن تقييم الأداء يزود المؤسسة بمعلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى ويعد ذلك وسيلة للترشيد والتحسين، من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.<sup>55</sup>

تعرف س. الموسوي (2004) تقييم الأداء الفردي بأنه "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل"<sup>56</sup>.

وينظر العامري والغالبي (2014) إلى عملية تقييم الأداء، على أنها "العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل"<sup>57</sup>.

<sup>55</sup> محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014، ص 252.

<sup>56</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>57</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2014، ص 662.

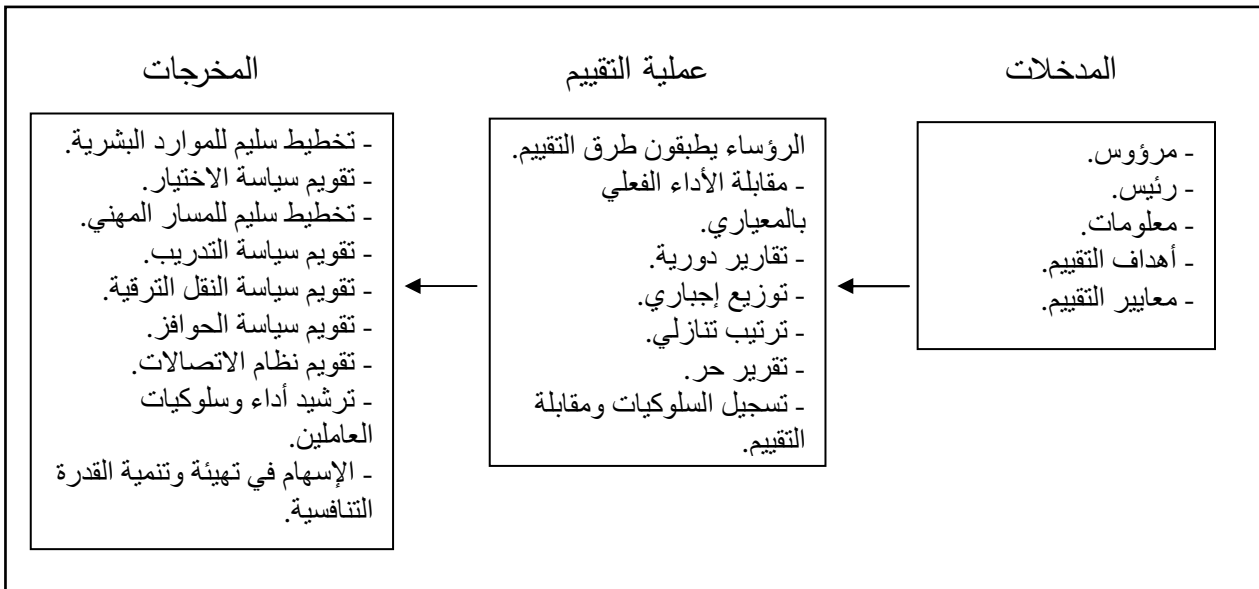
وحسب (2013) S. Zlachi فان عملية تقييم الأداء هي "العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على التغذية العكسية لفعالية موظفيها"<sup>58</sup>.

وعموما يمكن تبني مفهوم ز. ثابت (2001) حول تقييم أداء العاملين باعتباره "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"<sup>59</sup>.

إذن يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة أن عملية تقييم الأداء تتم بصفة منتظمة ودورية (في معظم الأحيان سنة كاملة، عدا ذلك فهي حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة)، كما لاحظنا أن جوانب التقييم يمكن أن تكون كنية قابلة للقياس كما يمكن أن تكون نوعية تقيس سلوك العاملين وتصرفاتهم ذات الصلة بأدائهم لأعمالهم؛ كما يلاحظ أن هناك دائما أداء قياسي أو معياري يستند عليه في القياس والتقييم.

ينظر أ. س. مصطفى (1999) لتقييم الأداء كنظام يتألف من مدخلات وعملية تقييم ومخرجات، ويبين نمودجه التالي منظومة تقييم الأداء.

الشكل رقم (7.3): منظومة تقييم أداء العاملين.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 340.

<sup>58</sup> إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص

53.

<sup>59</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

**ثانياً. أهمية تقييم الأداء:** تعد عملية تقييم أداء العاملين المرآة العاكسة لكل وظائف تسيير الموارد البشرية التي تسبقها، فهي تمكن المؤسسة من إعادة النظر والتحسين في سياستها وبرامجها في عمليات الانتقاء، التدريب، القيادة، التوجيه والأجور والمكافآت.

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر أ. س. مصطفى (1999)، في ما يلي<sup>60</sup>:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية تقييم الأداء.
- تأصيل أن مفهوم تقييم الأداء ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم لفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق هذه المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة.
- المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه، إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.
- تأسيس تقييم الأداء على قياس الجدارة، وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء.

#### المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء

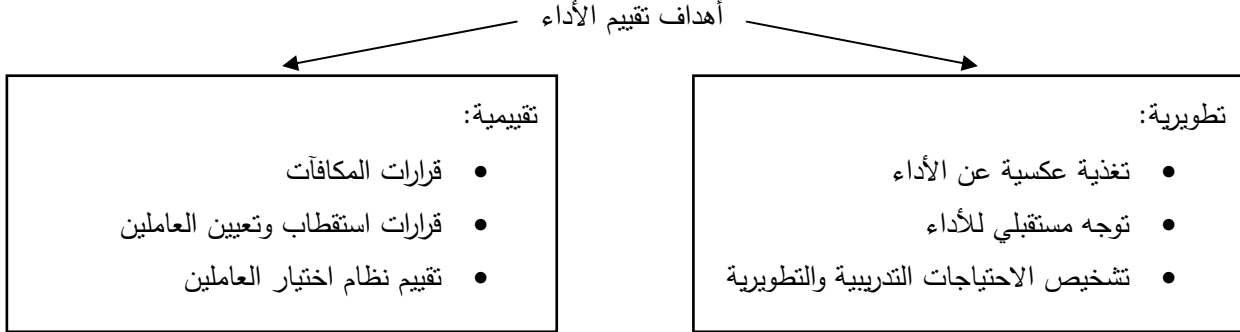
**أولاً. أهداف عملية تقييم أداء العاملين:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى التقويم والتحسين (Redressement) في أداء العاملين لزيادة الفعالية والكفاءة الإنتاجية، كما تعد نتائج تقييم الأداء قاعدة بيانات جيدة عن الأفراد ومستويات أدائهم، كفاءاتهم، صفاتهم الشخصية وقدراتهم المتوقعة، مما يجعل تسيير مساهمهم المهني وتنميتهم الإدارية عملاً يسيراً.

كما يشير ت. عبد المحسن (2003) إلى أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل، من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 332-333.

وعموماً تجرى عملية تقييم الأداء في جميع المؤسسات لتحقيق غرضين رئيسيين يمكن توضيحهما بالمخطط التالي:

الشكل رقم (8.3): أهداف تقييم الأداء.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 662.

- يقول ز. م. هاشم (1989) أن عملية تقييم الأداء تحقق فوائد وأهداف كثيرة للعاملين والمؤسسة على حد سواء ومن أهمها<sup>62</sup>:
- توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين، تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، وبذلك فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً للعديد من برامج التطوير الإداري.
  - الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير مستغلة في عملهم الحالي (مدخل إعادة تقييم العمل وتوزيعه).
  - الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات (مدخل لتحديد احتياجات التدريب وتخطيط البرامج التدريبية).
  - توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمكافأة المجددين من العاملين، ومعاقبة المقصرين (الحكم الموضوعي لقرارات الترقية، النقل والتحفيز).
  - تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف، والوسائل والطرق التي اتبعت لإتمامها، إلى جانب سلامة عملية التعيين.
  - رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية.
  - استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين.
  - إشعار العاملين بالمسؤولية، فهم يدركون أن نتائج أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من الرؤساء.

<sup>61</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004/2003، ص 56.

<sup>62</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 257-258.

**ثانياً. معايير تقييم أداء العاملين:** عند وضع المؤسسة لنظام تقييم الأداء الفردي للعاملين الخاص بها، فحتماً ستحدد العناصر والمعايير التي ستستخدم كدعامات لعملية التقييم، وذلك بمعرفة وتحديد الجوانب التي ستقوم الإدارة بتقييمها في أداء عاملها؛ يعد تحديد العناصر التي من المراد رصدها أمراً ضرورياً لنجاح عمليات التقييم.

اختلف الباحثون والدارسون في تحديد معايير دقيقة وموحدة لتقييم أداء العاملين، لكن في الغالب تقسم هذه المعايير إلى قسمين أساسيين، معايير كمية قابلة للقياس الكمي كحجم الإنتاج أو التكلفة، ومعايير نوعية كالجودة والإتقان في أداء الأعمال، وسلوك العاملين فيما بينهم، مع العملاء ومع رؤسائهم في العمل.

قدم أ. ماهر (2006) ثلاث مجموعات من المعايير يمكن تطبيقها بشكل عام على جميع المناصب والوظائف وتتمثل المجموعة الأولى في معايير نواتج الأداء، ككمية الأداء وجودة الأداء، وتشمل المجموعة الثانية معايير سلوك الأداء، ك معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء وقيادة المرؤوسين، وتتمثل المجموعة الثالثة في معايير صفات الشخصية، كالمبادأة، الانتباه، دافعية العمل والالتزام الانفعالي<sup>63</sup>.

يشير خ. الهيتي (2003) إلى أن معايير تقييم أداء العاملين تتميز بخصائص معينة لتكون النتائج دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه؛ وتشمل هذه الخصائص، صدق المقياس (التعبير عن الخصائص التي يتطلبها العمل بدون زيادة أو نقصان)، ثباته (تكون نتائج الفرد ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً)، درجة حساسيته (التمييز في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة) وسهولة استخدامه (درجة وضوحه وإمكانية استخدامه من طرف الرؤساء)<sup>64</sup>.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تطورت طرق تقييم الأداء الفردي مع تطور التنظيم، واختلفت باختلاف مستويات المناصب والوظائف بالمؤسسة، وأساس فهي تقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة.

**أ. طرق تقليدية:** تعددت طرق التقييم التقليدية، فمنها من اهتم بالجانب السلوكي ومنها من اهتم بالجانب الكمي للعامل كمستوى إنتاجيته، أو الوقت المستغرق في أداء العمل، لكن الميزة المشتركة فيما

<sup>63</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 416.

<sup>64</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 272.

بينها فهي البساطة في التطبيق؛ سنتعرض في دراستنا هذه إلى بعض الطرق الأكثر شيوعا واستخداما لحد اليوم<sup>65</sup>.

**1. طريقة المقاييس المتدرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها؛ وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم (تتشكل عناصر التقييم ومستويات التقييم في شكل مصفوفة)؛ ويتجمع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

الجدول رقم (2.3): استمارة تقييم المشرفين.

مستويات التقييم		عناصر التقييم			
ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	ضعيف	
5	4	3	2	1	الإلمام بالوظيفة
5	4	3	2	1	جودة العمل
5	4	3	2	1	كم الإنتاج
5	4	3	2	1	التعامل مع الأفراد
16					إجمالي الدرجات

المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 115.

**2. طريقة الترتيب العام:** يقوم الرئيس وفقا لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعديا أو تنازليا طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتمادا على صفاته الشخصية التي يتميز بها.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في التطبيق والقدرة على إيجاد مفهوم موحد للتقييم بدلا من الاعتماد على عدة معايير تخضع للتقدير الشخصي؛ أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في إنها لا تعطي صورة دقيقة على أداء العاملين، ولا تقييم خصائص محددة في أداء الفرد ولكنها تقيم أدائه ككل، كما تقتض أن الفروق بين المستويات المختلفة متساوية في كل مجموعة.

<sup>65</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 114-119.

**3. طريقة قوائم المراجعة:** يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبير ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم؛ ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة، وتفيد هذه الطريقة إذا تمكنت الإدارة من وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو عمل من الأعمال.

الجدول رقم (3.3): قائمة مراجعة سلوكيات مندوب مبيعات.

العبارات	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
- يبدو بمظهر مناسب				
- يجيد مهارة التحدث				
- يجيد مهارة الاتصال				
- يثق بنفسه وبقدراته				
- .....				

المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 119.

تتميز هذه الطريقة بسهولة الاستخدام، وبالذقة والموضوعية إلى حد ما، مع عدم تحيز المسئول نتيجة لعدم معرفته بدرجة تقييم عناصر التقييم. ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، والاتفاق على عبارات نمطية موحدة في كل وحدات المؤسسة، بالإضافة إلى المعرفة العلمية للمسئولين، مع تحريمهم الدقة الكبيرة في عملية التقييم.

**4. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس مع باقي زملائه بالتتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة. توفر هذه الطريقة الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة لكن يؤخذ عليها أنها معقدة خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين<sup>66</sup>.

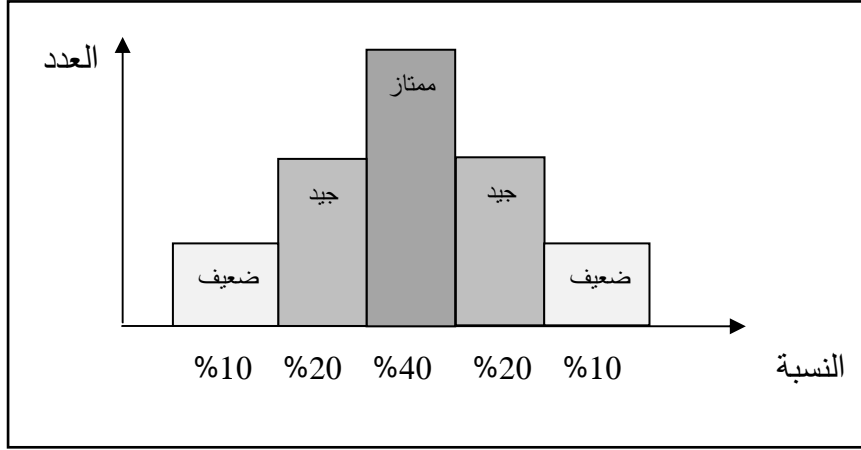
**5. طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي حيث تتركز قيم أي ظاهره عادة حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة، وانخفاض التركيز حول الطرفين. وهنا لا بد أن يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم وبنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى العام لأداء كل عامل، وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

<sup>66</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 62.



تتسم هذه الطريقة بالبساطة وبسهولة التطبيق، إلا أنها تقتضى أن كل مجموعة من العاملين تنقسم إلى المستويات (ضعيف، جيد وممتاز)، وهذا الافتراض غير صحيح وبشكل مطلق.

الشكل رقم (9.3): التوزيع الطبيعي للعاملين وفق طريقة التوزيع الإجمالي.



المصدر: من إعداد الطالب تبعاً لما تقدم.

**ب. طرق حديثة:** لا تسمح الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين بمقارنة العامل مع زملائه من العاملين الآخرين، لذلك تعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق التقليدية السالفة الذكر، كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق نجد<sup>67</sup>:

**1. طريقة الاختيار الإلزامي (الإجمالي):** والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخرى تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:

- هذا الشخص يحب العمل ويقدهسه؛
- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل؛
- كثير الكلام وقليل التنفيذ؛

<sup>67</sup> نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، غير منشورة، جوان 2013، ص 76-78.

- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أنّ أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلا: إذا كانت العبارة "أ" هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نظرا لصعوبة فهمها وتطبيقها، عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة، تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية وتثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيه.

## 2. طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة: والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من

الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل.

وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب؛ وتتميز هذه الطريقة كونها تقلل من تحيز الرئيس في التقييم، تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل والجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي.

وعلى الرغم من ذلك فإن ما يؤخذ عليها أن تطبيقها يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء، بالإضافة إلى طول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه، مما يجعله يلتصق بالمرؤوس ويراقبه باستمرار مما يؤدي إلى ضجره، ويجعل لديهم ضعف في الأداء والابتكار.

**3. طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتعتمد على مناقشة أمور التقييم بين الموظف ورئيسه والوصول إلى نتائج متفق عليها، وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق، وأكثرها مرونة<sup>68</sup>.

ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي بالنسبة إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله، وهي تمر بخطوتين أساسيتين:

**الخطوة الأولى:** عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء بين العاملين ورئيسهم المباشر، يتم فيه تحديد الهدف لفترة زمنية قادمة، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقاً لقدرات ومهارات العاملين، وأن يتم قبولها من قبلهم، وأن تكون قابلة للقياس.

**الخطوة الثانية:** يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين، ويتم تقييم العاملين وفقاً لما تم تحديده من الأهداف، وما تم تحقيقه من قبلهم.

#### المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء

هناك أخطاء شائعة ومشاكل يمكن أن تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصراً عن تحقيق الهدف المرجو منه، ولعل من أبرز هذه الأخطاء<sup>69</sup>:

1. تحيز المقيم: حيث أن الخبرة السابقة والحيادية ضرورية جداً في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به، فإذا ما انحاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير صحيحة وغير عادلة.
2. التساهل: يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة.
3. تأثير الهالة: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلباً أو إيجاباً تؤثر على باقي خصائص التقييم، ويتكون ذلك عن طريق تكوين المسئول انطباع إيجابي أو سلبي عن العاملين معه، على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط.

<sup>68</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 300-301.

<sup>69</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 663.

4. الوسطية في التقييم: حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.
5. الانحرافات الناتجة عن السلوك الحالي: التأثر بالأحداث القريبة سلبية كانت أم ايجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.
6. التشدد: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.
7. الانحرافات الشخصية: الناتجة عن التحيز الشخصي والانطباع غير الموضوعي، فالاختلافات العقائدية مثلا بين المقيم والأفراد المقيمين هي مصدرا لكثير من المشاكل.

ولتفادي هذه المشاكل وغيرها يقترح كلا من (2001) B. Martory et D. Crozet ضرورة إخضاع القائمين على التقييم لعملية الانتقاء والتكوين، وذلك لإبعاد الذين تكرر لديهم الأخطاء، ولتوفير المعلومات الضرورية عن طبيعة المشاكل والإجراءات المتبعة في التقييم ككيفية التنقيط، الاستماع للآخرين وطرح الأسئلة والتعبير<sup>70</sup>.

يضيف أ. س. مصطفى بعض الأخطاء الأخرى التي نرى ضرورة لذكرها نظرا لأهميتها وتأثيرها سلبا على عملية التقييم؛ فأخطاء القولية وهي أن يميل المسئول لتقييم المرؤوسين إيجابا أو سلبا أو بشكل محايد، متأثرا بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من العاملين ككبار السن أو خريجي مدارس معينة، أو العائلات، فهو يتصور أن لكل تقسيم من العاملين سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين. وأخطاء النسيان التي تفسر من خلال أن معظم التقديرات عن العاملين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، حيث يميل الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للعامل (طيبة أو غير طيبة)؛ وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>71</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 354.

## خلاصة الفصل:

تصدر موضوع الأداء والكفاءات الفردية اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والتسيير، خلال العقدين الماضيين، نظرا لاعتبارهما كدعامة أساسية في تصميم وتبني أنظمة الأجور.

استوفينا بالدراسة من خلال هذا الفصل، مفهوم الكفاءات الفردية، حيث اتضح أن تحديد مفهومها دقيقا لها ينطوي على بعض الصعوبة، نظرا لتعدد استعمالاتها، وحادثة تطبيقها كمقياس للتقييم (الكفاءات كخصائص)، وتزايد الاهتمام بتنميتها (الكفاءات كأفراد)؛ كما تعرضنا إلى أبعادها الثلاث، المعرفي، المهاري والسلوكي، هذه الأبعاد التي لا يمكن الحفاظ عليها، ولا تنميتها وتطويرها، إلا عن طريق التدريب المستمر.

كما تعرضنا بالتفصيل إلى مفهوم الأداء الفردي للعاملين وطرق تقييمه وأبعاده المتمثلة في البعد المادي، المعبر عنه بالإنتاجية، والبعد المالي، المعبر عنه بالمرودية، والبعد التسويقي، المعبر عنه بالتنافسية، والى محدداته الثلاث، التنظيم، والإستراتيجية، والموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، التي تعتبر عاملا أساسيا في تميزه.

ففي عصر اتسم بالمنافسة الشديدة، تحتم على المؤسسات المفاضلة بين مقارنتي الأداء أو الكفاءة الفردية، لزيادة فعالية نظام أجورها، الذي يساعد في جذب والحفاظ على موارد بشرية متميزة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: واقع التغيير التنظيمي

وأثره في السياسة الأجرية بمؤسسة

سونا طراك

**تمهيد:**

سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى عملية التغيير التنظيمي التي فكر الإطار الموجهة لمؤسسة سونا طراك في تطبيقها خلال السنوات الأخيرة، التي انصب اهتمامها أساساً حول انتهاج سياسة أجرية جديدة تحقق عدة أهداف على حد سواء، كأن تكفل أجوراً منافسة لعاملها وتحد من النزيف في مواردها البشرية الكفوة من جهة وتحقق النجاعة للمؤسسة وتزيد من تنافسيتها أمام المؤسسات الأجنبية العاملة بقطاع المحروقات من جهة أخرى.

تناول العديد من الدارسين موضوع التغيير التنظيمي وأثره بسياسات الموارد البشرية، وتمثلت في دراسات كلا من (N. Gunia (2002)، (P. Sartor (2006)، (S. H. Aberhouche (2008)، (Touami (2012) و.ع. رياض (2014)، حيث توصلوا من خلال دراساتهم التطبيقية إلى أن المؤسسات في صراعها للبقاء مطالبة بتحسين وتجديد سياساتها في تسيير مواردها البشرية خاصة ما يتعلق بتسيير الأجور، الكفاءة والأداء.

سنتطرق من خلال دراستنا التطبيقية إلى الظروف التي صاحبت التفكير في هذا النظام الجديد، الفلسفة والمبادئ الأساسية التي يبنى عليها والنموذج المقترح للأدوار والمساهمات، لكي يتضح لنا كيفية تصميم هذا النظام ومكوناته الأساسية والبرنامج الزمني لانجازه وما هي العراقيل والصعوبات التي واجهت المؤسسة موضوع الدراسة في تطبيقه (مقاومة التغيير).

لهذا الهدف فقد قمنا بتصميم استبيان لغرض معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة (إطارات سامية وإطارات موارد بشرية) حول عملية التغيير المنتظر وانعكاساته على السياسة الأجرية لمؤسسة سونا طراك، وقمنا في الأخير بتحليل إحصائي لنتائج الاستبيان عن طريق الاستعانة ببرنامج SPSS V20، كما خلصنا في آخر الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تفيد المؤسسة موضوع الدراسة؛ حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: سياسات الموارد البشرية بسونا طراك

المبحث الثاني: النظام الجديد للأجور والمكافآت

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان



**المبحث الأول: سياسات الموارد البشرية بسونا طراك**

سنتناول في هذا المبحث بطاقة تعريفية للمؤسسة موضوع البحث ونشأتها التاريخية، كما سنتطرق إلى سياساتها في الموارد البشرية، ثم تخصيصا السياسة الأجرية الحالية، لتعطينا نظرة دقيقة على الهيكلة الأجرية المطبقة حاليا بالمؤسسة للوقوف عند نقاط الضعف والقوة فيها.

**المطلب الأول: تقديم المؤسسة موضوع البحث**

أنشأت المؤسسة الوطنية الجزائرية لإنتاج ونقل وتوزيع المحروقات (سونا طراك) بموجب المرسوم رقم 63/491 الصادر يوم 31-12-1963، حيث أوكلت لها مهام واسعة في مجال المحروقات وفي مجالات أخرى خاصة البحث وإنتاج ونقل وتحويل البترول والغاز وذلك بالحقول المكتشفة بالصحراء الجزائرية.

وتبعا للقرار المتخذ من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين يوم 24 فيفري 1971 المتعلق بتأميم كل حقول الغاز والبترول الموجودة بالجزائر، بدأت سونا طراك تضطلع بمهام ذات قيمة وأهمية كبيرة في مجال المحروقات، منها تنمية كل الفروع والصناعات البترولية ابتداء من الاستغلال في المنبع (الحقول المتواجدة بالصحراء) حتى البتروكيميا في المصب (مصانع التكرير والتميع المتاخمة للموانئ الجزائرية).

بعد هيكلتها عام 1981 تم تأسيس سبعة عشر مؤسسة وطنية لها مهام خاصة بها، كما تعد كلا منها فرعا تابعا للشركة الأم سونا طراك، سنذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، المؤسسة الوطنية للتقيب ENAFOR، المؤسسة الوطنية لصناعة الأسمدة ASMIDAL...); ونظرا لطبيعة نشاطاتها وضعت سونا طراك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات البتر وكيماوية، كما أنها تنشط دوليا بمساعدة شعبتين:

- سونا طراك بتروليوم كوربوراشيون (Sonatrach Pétroleum Corporation) ومقرها لندن.
- سونا طرادينك (Sonatrading) وقاعدتها في أمستردام، بحيث تعاونت مع سونا طراك لحل المشاكل الخاصة بالطاقة الدولية مما يبرز أهميتها عالميا.

تعد سونا طراك أكبر مؤسسة نفطية في الجزائر وإفريقيا حيث تشارك في التقيب والإنتاج وخطوط الأنابيب والنقل وتجهيز وتسويق المحروقات ومشتقاتها.

تبنت سونا طراك التدويل كأحد استراتيجياتها فهي بذلك تعمل في العديد من مناطق العالم: أفريقيا (مالي والنيجر وليبيا ومصر)، وأوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال وبريطانيا العظمى)، وأمريكا اللاتينية (بيرو) والولايات المتحدة.

هذه الإستراتيجية جعلت سونا طراك تحتل المرتبة الأولى في أفريقيا والمرتبة الثانية عشر في العالم، وهي أيضا رابع أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال، وثالث أكبر مصدر للغاز البترول المسال، والمصدر الخامس للغاز الطبيعي عالميا.

هذه التعددية في المهام سمحت لسونا طراك أن تحتل مرتبة من بين أكبر وأحسن الشركات البترولية في العالم، وأصبحت بشهرتها ومهامها الإستراتيجية وفعاليتها في ما يخص سير الاقتصاد العالمي مجمعا كبيرا ودوليا في مجال البترول والغاز<sup>1</sup>.

تتألف مؤسسة سونا طراك حاليا من المديرية العامة، الهياكل العملياتية، والهياكل الوظيفية (أنظر الملحق رقم 3 المتضمن الهيكل التنظيمي الكلي لمؤسسة سونا طراك)<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: سياسات الموارد البشرية بسونا طراك

نتيجة للبيئة الاقتصادية التنافسية التي تعمل فيها مؤسسة سونا طراك، فإنها تحاول دائما الاعتماد على سياسات جديدة في تسيير مواردها البشرية بحيث تركز على تطوير الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة، وتنفيذ مشاريع التنمية لضمان التوزيع الأمثل للكفاءات في جميع أنشطتها.

هذه السياسة العامة للموارد البشرية تشجع على اتخاذ المبادرة وتحفيز الممارسات المهنية وتحاول أن تربط بشكل وثيق نظام إدارة الأداء بنظام الأجور والمكافآت؛ لذلك سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم سياسات تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سونا طراك.

**أولا. سياسة التدريب:** تحظى الموارد البشرية بمكانة محورية ضمن إستراتيجية مؤسسة سونا طراك، خصوصا فيما يتعلق بتدريبها، تكوينها والمحافظة عليها بحيث تعطي سونا طراك أولوية بالغة لتنمية وتدريب مواردها البشرية، فمثلا شارك 18056 عامل أي ما يعادل 37% من العاملين في الدورات التكوينية في عام 2013، بزيادة قدرها أكثر من 16% مقارنة بعام 2012، بميزانية تعادل 3.96 مليار

<sup>1</sup>Le site officiel de l'entreprise Nationale Sonatrach: [www.sonatrach-dz.com](http://www.sonatrach-dz.com), Page consultée le 03/07/2011 à 9h30.

<sup>2</sup>القرار رقم DG/459، الصادر بالجزائر، بتاريخ 2012/10/02، والمتعلق بالهيكل التنظيمي الكلي لمؤسسة سونا طراك، (Manuel Général d'Organisation de la Sonatrach).

دينار، بزيادة قدرها أكثر من 72% مقارنة بالعام السابق<sup>3</sup>. وتتمثل أهداف سياسة التدريب بمؤسسة سونا طراك في:

- تطوير المهارات الإدارية؛
- تدريب المهنيين في مجال الأنشطة القاعدية (التقيب، الاستغلال، الإنتاج...)
- تحفيز ثقافة الصحة، السلامة والأمن وتطوير المهارات في مجال السلامة الصناعية؛
- تطوير الكفاءة المهنية للمديرين في مجال الموارد البشرية التجارية والمالية والقانونية، ومراجعة الحسابات...؛
- تطوير التخصص والخبرة في مجالات التمويل والاقتصاد النفطي، وضريبة النفط ومشاريع الإدارة؛
- توفير التدريب المتخصص لجميع المديرين التنفيذيين المعينين حديثاً.

تضمن سونا طراك التعليم والإتقان المستمرين للعاملين بها من خلال عدة هياكل تابعة لها وهي<sup>4</sup>:

أ. المعهد الجزائري للبتروك (IAP) ويتكون من أربعة مدارس:

1. مدرسة بومرداس (EBM): وتوفر التدريب في الماستر المهنية والمهندسين المتخصصين والمهندسين التطبيقيين في مجالات الطاقة والمناجم، وعلى وجه التحديد: التقيب، الاستكشاف، الاستغلال ونقل وتكرير المحروقات، وفي اقتصاد النفط والصحة والسلامة البيئية.
2. مدرسة سكيكدة (ESK)، 3. مدرسة وهران (EOR)، 4. مدرسة حاسي مسعود (HMD).

توفر مدارس سكيكدة، وهران وحاسي مسعود التدريب للتقنيين والتقنيين السامين في مجالات الطاقة والمناجم، التقيب، الاستكشاف، الاستغلال ونقل وتكرير المحروقات، وفي اقتصاد النفط والصحة والسلامة البيئية.

ب. مركز الإتقان للمؤسسة: (CPE) ويقع بمدينة وهران ويوفر التدريب في المجالات التالية: الإدارة، التسيير الإداري واللغات، وتدريب المديرين، والشؤون المالية والنظم القانونية والإعلام الآلي والمعلومات والصحة والسلامة، والاتصالات...

ج. مراكز التكوين والتدريب الداخلية: التي تضمن التدريب للعاملين داخل مكان عملهم بالمديريات الجهوية المتواجدة بالجنوب الجزائري، كمركز التكوين بحاسي مسعود وحاسي الرمل ورود النص وبركاوي...

<sup>3</sup> مؤسسة سونا طراك، التقرير السنوي لسنة 2013، وثيقة داخلية، غير منشورة، ص 41.

<sup>4</sup> [www.IAP.dz](http://www.IAP.dz), Page consultée le 18/12/2016 à 11h10.

- ثانيا. سياسة تخطيط وتوظيف الموارد البشرية: تركز سياسة التوظيف بمؤسسة سونا طراك على إنشاء مخطط سنوي تنبؤي للتوظيف، يحتوي أساسا على عدد الموظفين المراد توظيفهم السنة القادمة مع توضيح أسباب التوظيف، والتي لا يجب أن تخرج عن الأسباب الثلاث التالية:
- استخلاف المغادرين بسبب (التقاعد، الوفاة، الإقالة أو الاستقالة)؛
  - العجز في الهيكل التنظيمي؛
  - مشاريع التطوير الجديدة.

تفضل مؤسسة سونا طراك توظيف الخريجين من الجامعات والمعاهد الجزائرية، مع الحرص على تطوير علاقات قوية معها. يوضح الجدول التالي جهود التوظيف للخمس سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (1.4): جهود التوظيف لمؤسسة سونا طراك لسنة 2010 إلى 2014.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
عدد الموظفين	450	3700	1198	1096	2700

المصدر: التقارير السنوية لمؤسسة سونا طراك لسنوات 2010-2014.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن مؤسسة سونا طراك تبذل جهودا كبيرة في التوظيف خاصة لدى فئة الجامعيين، حيث تمثل نسبة الجامعيين الموظفين سنة 2012 ما نسبته 84% من مجموع الموظفين، ووصلت سنة 2013 إلى 97%<sup>5</sup>.

تركز مؤسسة سونا طراك في سياسة التوظيف على الأنشطة القاعدية، وتتمثل في الأنشطة الأساسية كالتنقيب والإنتاج والاستكشاف، الصيانة الصناعية والأمن والسلامة.

بلغ العدد الإجمالي للعمال الدائمين بسونا طراك ما يقارب 50000 عامل سنة 2014 بزيادة قدرها 4% منذ عام 2010، هذه الزيادة هي نتيجة لجهود التوظيف التي تقوم بها مؤسسة سونا طراك، ويعكس ذلك زيادة عدد الجامعيين بنسبة 43.4% من العاملين الدائمين. يبين الجدول التالي تطور عدد العمال الدائمين بمؤسسة سونا طراك خلال الفترة ما بين 2010 و2014.

<sup>5</sup> مؤسسة سونا طراك، التقرير السنوي لسنة 2012، وثيقة داخلية، غير منشورة، ص 44.

الجدول رقم (2.4): العمال الدائمون بمؤسسة سونا طراك خلال الفترة ما بين 2010-2014.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
المجموع	47963	51521	50608	48798	49953

المصدر: التقارير السنوية لمؤسسة سونا طراك لسنوات 2010-2014.

تحرص مؤسسة سونا طراك من خلال سياستها في الموارد البشرية، تكريس مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين، وذلك من حيث، التوظيف، التدريب و الوصول إلى المناصب العليا. حيث بلغ عدد النساء العاملات سنة 2013 في مؤسسة سونا طراك 7060 امرأة، يمثل هذا العدد ما نسبته 14.5% من عدد العاملين الدائمين بالمؤسسة<sup>6</sup>.

**ثالثا. سياسة تسيير المسار المهني:** تحاول مؤسسة سونا طراك أن توفر الاستقرار والأمن الوظيفي لعاملها، من خلال خلق أفاق مهنية لهم ورسم مسارات مهنية تسمح للعاملين بالتدرج الوظيفي للمحافظة على الكفاءات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ ومن الوسائل التي تستعملها سونا طراك في تسيير المسار المهني لعاملها الترقية، وهناك ثلاث طرق أساسية للترقية<sup>7</sup>.

1. الترقية الأفقية: (Avancement au choix) وهي عبارة عن ترفيع في الدرجات بشكل أفقي يخص كل منصب على حدى، ويحدد عدد الدرجات بخمسة عشرة درجة لكل منصب. تتم عملية الترقية الأفقية كل سنة عن طريق اقتراح 25% من مجموع العاملين الذين بذلوا جهدا أكبر من غيرهم خلال السنة الماضية.

2. الترقية العمودية: (Promotion) أو الترقية إلى منصب جديد ويتم من خلالها تغيير السلم الاستدلالي، وتغيير المهام تبعا للمنصب الجديد، وتمس هذه العملية 5% من مجموع العاملين كل سنة، بشروط تحدد مسبقا.

3. بورصة العمل للمؤسسة: (La Bourse de l'Emploi) وهي آلية داخلية طورتها مؤسسة سونا طراك، حيث تطرح فيها المناصب السامية الشاغرة، ويحق لكل من تتوفر فيه الشروط المطلوبة لشغل المنصب الشاغر تقديم ترشحه للجنة مختصة في دراسة الملفات، التي بدورها تحدد المرشح الأجدر

<sup>6</sup> مؤسسة سونا طراك، التقرير السنوي لسنة 2013، وثيقة داخلية، غير منشورة، ص39.

<sup>7</sup> Le guide pratique de la gestion ressources humaines, document interne de l'entreprise Sonatrach, Alger, 2004, p 7.

بذلك المنصب. تسمح بورصة العمل الداخلية بخلق تكافؤ للفرص بين كل العاملين بمؤسسة سونا طراك مهما كان مجال أو مكان عملهم على المستوى الوطني.

### المطلب الثالث: نظام الأجور والمكافآت الحالي بسونا طراك

تحاول مؤسسة سونا طراك من خلال سياسة الأجور والمكافآت المطبقة حاليا تعويض ومكافأة عاملها والمجهودات المبذولة من طرفهم؛ فسياسة الأجور بالمؤسسة بنيت على مبدأ العدالة والإنصاف بين كل العاملين على كل المستويات التنظيمية بهدف تحسين الأداء الفردي ومنه الرفع من الأداء المؤسسي المؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

تقوم مؤسسة سونا طراك حاليا بجهود كبيرة لتحديث هذه السياسة وهذا لمواكبة توجهاتها الإستراتيجية الراهنة، لذلك قبل التطرق لهذا التغيير في سياسة الأجور والمكافآت، سوف نتناول في هذا المطلب الهيكلة الأجرية الحالية.

**أولا. عناصر الهيكلة الأجرية الحالية:** يتكون الأجر بمؤسسة سونا طراك من عدة عناصر (Eléments de paie) تختلف من حيث الهدف والغاية الذي وضعت من أجلها، أيضا قيمتها المالية وتأثيرها في عناصر الأجر الأخرى، تظهر تلك العناصر ببطاقة الأجر التي تمنح للعاملين بشكل فردي نهاية كل شهر، وتتمثل عناصر الأجر الأساسية فيما يلي<sup>8</sup>:

**الأجر القاعدي (Salaire de Base):** يحدد تبعا للسلم الاستدلالي الذي ينتمي إليه العامل ودرجة معينة، يترجم في شكل قيمة مالية، وهو تابع للمستوى التعليمي والمؤهلات التي يمتلكها العامل الجديد، كما يمكن أن يتغير عند الترقية.

**المنح والعلاوات (Indemnités et Primes):** منها ما هو تابع للأجر القاعدي ومنها من له جدول خاص، وهناك أيضا منح وعلاوات يستفيد منها كل العاملين ومنها ما هو خاص بفئة بعينها تبعا لطبيعة الأعمال والمناصب التي يشغلونها.

تتفرع عناصر الأجر الأساسية إلى عناصر ثانوية، حيث سنتناول كل عنصر من تلك العناصر الأجرية بالتفصيل مع ذكر الخصائص التي تميز كل عنصر، وهي فيما يلي:

<sup>8</sup>Groupe communication RH et reporting DCG/RH, Mini guide 3, **Découvrez la nouvelle structure salariale rôle et contributions**, document interne de la Sonatrach, non publier, p 2.

**1. الأجر السلمي (Echelle):** يحدد نظريا وزن المنصب أو الوظيفة المشغولة من طرف العامل تبعا لشبكة الأجر المعتمدة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة (أنظر الملحق رقم 4 شبكة الأجر لمؤسسة سوناطراك)، التي تسمح بخلق فوارق في الأجر القاعدي، ولكن يعاب عليها أنها تشكل جزء صغير نسبيا بالمقارنة بالأجر الكلي للعامل، إذ أن تلك الفوارق لا تكاد تظهر.

**2. الدرجة (Echelon):** وهي عبارة عن نقاط استدلالية أفقية عددها لا يزيد عن خمسة عشرة درجة تتبع السلم الاستدلالي لكل عامل ويمكن أن تتغير كل سنة عن طريق الترفيعات. وضعت الدرجات لهدف الاعتراف بالمجهودات التي يقوم بها العاملين خلال سنة معينة، لكن في الواقع أصبحت تمنح الدرجات بشكل آلي بعد فترة معينة مهما كانت الجهود المبذولة من طرف العاملين.

**3. منحة المسؤولية (PRS):** تتمتع هذه المنحة نظير المسؤولية الملقاة على عاتق الإطارات والمسيرين (المبادرة، الجاهزية، القدرة على تحفيز العاملين، جهود التطوير..)، وتمنح هذه المنحة بشكل آلي بمجرد حصول الإطار على السلم الاستدلالي 23.

**4. منحة المردودية الفردية (PRI):** تعتبر من عناصر الأجر المتغيرة، تبعا لمردودية العامل التي ترصد خلال سنة معينة، وتقدر أقصى نسبة لها 10% من الأجر القاعدي بالنسبة لعاملي الجنوب، و20% بالنسبة لعاملي الشمال، لكن مع الوقت فقدت خاصيتها المتغيرة، نتيجة لجمود تنقيط العاملين لسنوات عديدة.

**5. منحة المردودية الجماعية (PRC):** تعتبر أيضا من عناصر الأجر المتغيرة وتقدر أقصى نسبة لها 40% من الأجر القاعدي بالنسبة لعاملي الجنوب، و30% بالنسبة لعاملي الشمال، فقدت هي الأخرى طبيعتها المتغيرة نظرا لجمود تنقيط العاملين لسنوات عديدة.

**6. علاوة الخبرة المهنية (IEP):** وهي نسبة مئوية من الأجر القاعدي تزيد كل سنة تبعا لجدول معين على حسب أقدمية العامل، مهما كان المجهود المقدم خلال السنة الماضية.

**7. منح وعلاوات أخرى:** وتتمثل في المنح والعلاوات الأخرى المرتبطة بشروط وظروف العمل والحياة، كعلاوة العمل التناوبي (ITP) وعلاوة المنطقة وشروط الحياة (IZCV)، علاوة الضرر (IN)، منحة النقل (PT)، الأجر الوحيد، علاوة الإشراف (IS)... الخ

**8. منحة إعادة تقييم الأنشطة (Revalorisation des Métiers):** أستحدثت هذه المنحة موازنة مع البدء في عملية تطبيق النظام الجديد للأجور (بعد التوقيع على اتفاقية تطبيقه مع الشريك الاجتماعي في جويلية 2008)، وتنص الاتفاقية على إضافة منحة جديدة لتقييم أنشطة المؤسسة كإستراتيجية جديدة متبناة لإعطاء وزن أكبر للأنشطة الخالقة للثروة من جهة ووقف نزيف إحلال الكفاءات من جهة أخرى، حيث قسمت أنشطة المؤسسة إلى أنشطة قاعدية أو أساسية، وهي الأنشطة التي تعتبر صميم مهنة مؤسسة سونا طراك كنشاط الاستكشاف، التتقيب والإنتاج، وأنشطة دعم وإسناد، وتعد هذه الأخيرة من الأنشطة الثانوية بالنسبة لمؤسسة سونا طراك كنشاط النقل، المالية والتمويل...ألخ

تحتسب منحة إعادة تقييم الأنشطة كنسبة مئوية من الأجر القاعدي، 8% لأنشطة الدعم والإسناد، ومن 20% إلى 35% للأنشطة القاعدية. نلاحظ من خلال الشكل أدناه عناصر الهيكله الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك مع درجة مساهمتها في الأجر الكلي.

الشكل رقم (1.4): عناصر الهيكله الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك.

الأرباح السنوية	منحة إعادة التقييم	منحة المسؤولية	المنح والعلاوات	الدرجة	الأجر السلمي
-----------------	--------------------	----------------	-----------------	--------	--------------

الأجر الكلي الشهري المضمون

المصدر: من إعداد الطالب تبعا لما تقدم.

يمكن أن تعد الأرباح السنوية جزءا من الهيكله الأجرية للمؤسسة موضوع الدراسة، ولكن لها طرق وكيفيات خاصة لحسابها ومنحها للعاملين (رقم أعمال، النتيجة السنوية وحجم الإنتاج).

نلاحظ مما تقدم أن الهيكله الأجرية الحالية غير محفزة بالنسبة للعاملين ولا تشجع الأداء الفردي والجماعي، نظرا لاعتبارين أساسيين:

- تطور آلي للأجر مهما كان مقدار مساهمة العاملين أو أداءهم الفردي (الأجر الكلي المضمون).
- هيكله أجرية مبنية على مقارنة المساواة بين كل المناصب في كل الأنشطة، لأن كل منصب أو وظيفة مرتبط ارتباطا مباشرا بسلم استدلالي الذي بدوره يحدد الأجر القاعدي.



**المبحث الثاني: تقديم النظام الجديد للأجور والمكافآت****المطلب الأول: الظروف التي صاحبت التفكير في تبني التغيير**

بدأت مع الألفية الجديدة المناداة بتبني نظام جديد للأجور والمكافآت بمؤسسة سونا طراك، حيث انطوى البحث عن نظام يجمع بين الأجر وأداء العامل ومستوى كفاءته. ارتأى المسيرون في ذلك الوقت منح هذا المشروع لبيت خبرة أجنبي من خلال عرض مناقصة دولية، حيث حاز على العرض المجموعة الاستشارية في الموارد البشرية لشركة (IBM)، ثم الشركة الفرنسية (Towers Perrin HR Services) التي تكمل مسيرة تطبيق المشروع على أرض الواقع حتى اليوم.

عمدت مؤسسة سونا طراك سنة 2004 إلى إجراء تحقيق نوعي، شارك فيه مجموعة من العمال وذلك غداة التفكير في البدء في تطبيق هذا النظام الجديد<sup>9</sup>.

**أ. منهجية التحقيق النوعي:** اعتمد هذا التحقيق على اختيار عينة من العمال على أن تمثل هذه العينة مختلف مستويات المسؤولية وكذا مختلف المهن والمواقع الجغرافية التي تتواجد بها مؤسسة سونا طراك، حيث وصل عدد أفراد هذه العينة إلى حوالي 200 فرد.

كما قام القائمون على هذا التحقيق بإجراء مقابلات فردية مع أعضاء من اللجنة التنفيذية وبعض المديرين وأيضاً الشريك الاجتماعي، وقاموا بتنظيم طاولات مستديرة ضمت مجموعة من الإطارات السامية والإطارات المتوسطة وأيضاً بعض أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

**ب. المواضيع المطروحة:** تمس كل المواضيع المطروحة للنقاش في ذلك التحقيق النوعي، أساساً سياسات تسيير الموارد البشرية المعتمدة حالياً من طرف المؤسسة، وتتمثل في تسيير العمالة، الأجور والمكافآت، الترقيات والترفيعات، إدارة الأداء، التنمية المهنية، إدارة الأفراد، تسيير الكفاءات، ومحتوى وتنظيم العمل.

**ج. نتائج التحليل والتشخيص:** تعتبر هذه التحليلات وهذا التشخيص مهم لفهم أهمية هذا التغيير المنتظر من طرف عمال سونا طراك، وتتلخص رغباتهم في النقاط الثلاث المتمثلة في المزيد من العدل، المزيد من الشفافية ووضوح المسار المهني. وعموماً يمكن أن نستنتج من هذا التشخيص ما يلي:

<sup>9</sup>Sonatrach, DCG RH, Direction rémunération, séminaire sur: **la formation des managers positionneurs au nouveau système de rémunération**, Hôtel Miridien, Oran, premier trimestre 2014, p 4-24.

1. طريقة التصنيف الحالية توصف بعدم المرونة واعتمادها فقط وحصريا على مفهوم المنصب، كما أن لائحة المناصب (Nomenclature des postes) محدودة وبمعايير تعجيزية للحصول على المنصب، بحيث لا يوجد هناك معيار للتقييم سوى المنصب المناط للعامل مما أدى إلى الاهتمام بالمناصب بدل الأفراد (أنظر الملحق رقم 5 لائحة المناصب لمؤسسة سونا طراك).
2. نظام التصنيف الحالي يكبح التنمية المهنية: لمحدودية المناصب وارتباط الترقيات بالهيكل التنظيمية، سرعان ما تخسر المؤسسة خبرائها في مجالات مختلفة فقط عندما يُمنحون مناصب مسؤولية بسبب محدودية مناصبهم.
3. نظام التصنيف الحالي لا يتصف بالعدالة: تصنيف مناصب الإدارة العليا أحسن من تصنيف الأنشطة العملية، أيضا لا يوجد فرق بين الأنشطة العملية القاعدية (Métiers de Base) والأنشطة الثانوية الداعمة (Métiers de soutien et support).
4. نظام التصنيف الحالي غير متحكم فيه: هناك زيادة متسارعة في عدد المناصب التي لا تتناسب والشروط التنظيمية والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
5. توصيف الوظائف (Descriptifs de Poste) يتوفر فقط لمدرء الأقسام والمدرء الجهويين ورؤساء الدوائر، وشروط شغل المناصب معظمها تقليدية وقديمة.
6. صعوبات التوظيف والولاء الوظيفي في بعض المهن: هجرة العمالة نحو المؤسسات المنافسة لأن مؤسسة سونا طراك لا تقدّر حاليا تحفيز أو جذب الكفاءات، كمناصب التنقيب، الاستكشاف والاستغلال.
7. أجور قاعدية غير عادلة: لأنه لا توجد فجوة كبيرة في الأجور القاعدية بين درجة سلمية وأخرى.
8. زيادات في الأجور لكل العاملين تعتبر غير محفزة ومعظمها ناتجة عن تدخل الشريك الاجتماعي.
9. شبكة الأجور الحالية لا توفر أفاق محفزة للتطوير المهني: فالأجر القاعدي ضعيف وكذلك الفجوات والفوارق بين الدرجات السلمية ضعيفة أيضا، فنلاحظ أن أجور رؤساء المصالح ورؤساء الدوائر تقريبا نفسها ويوجد فرق هامشي بينها وبين أجور المسيرين، مما يجعل فوارق الأجور غير محفزة بشكل كافي لتقلد مناصب المسؤولية.
10. وجود عدد كبير من المنح والعلاوات والتي تشكل جزء كبير من الأجر الرئيسي، ويتصف معظمها بالجمود.
11. منحتا المردودية الفردية والجماعية (PRI et PRC) أصبحتا لا تؤديان هدفهما الأساسي وهو خلق الفارق بين العاملين والأخذ بعين الاعتبار المجهود الفردي، حيث أصبحت هناك آلية في منح هاتين المنحتين، ويمنحان لجميع العاملين وبنفس المقدار.
12. منحة المسؤولية أصبحت طريقة لرفع أجور الإطارات وبشكل غير شفاف، لأن الإطار يُمنح منحة المسؤولية عند درجة سلمية عمودية معينة بغض النظر عن تحمل منصبه المسؤولية أم لا.

13. لا يوجد رابط بين قرارات الترقية والترفيغ ومستوى المساهمة الحقيقية للعامل: لأن تسيير الترقيات والترفيغات لا يعمل بمبدأ الاستحقاق، لذلك أصبحت الترقية لا تؤدي هدفها ومغزاها الحقيقيان، وتمنح في معظم الأحيان نتيجة لضغوطات الشريك الاجتماعي.

14. أصبحت الترقيات والترفيغات طريقة للرفع في الأجور: يغير العامل الدرجة السلمية العمودية ولا يغير وظيفته ومهامها الأساسية.

15. استحداث مناصب جديدة لضرورة الترقية، مما أدى اختلال التنظيم والهيكل التنظيمي (أكثر من 5500 منصب ووظيفة).

16. نظام تنقيط العاملين أصبح يعتبر عائقا إداريا بدل أن يكون أداة لتقييم أداء العاملين.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن نظام الأجور والمكافآت الحالي يعتبر غير عادل وغير محفز، إذ لا يهتم بتتمية الكفاءات ولا تحسين الأداء؛ لذلك أصبح من الحتمي على مؤسسة سونا طراك التفكير في تصميم نظام يفرق بين الأجور ويفرق أيضا بين المساهمات الفردية للعاملين وذلك من خلال:

- اعتماد هياكل تنظيمية واقعية؛
- يجب مكافأة الأداء الفردي الملاحظ؛
- خلق فوارق معتبرة في مستويات الأجور والدرجات السلمية الأفقية والعمودية؛
- الأخذ بعين الاعتبار الأداء الفردي والمنظمي عند الزيادات في الأجور؛
- استحداث أجور قاعدية معتبرة ومتناسقة مع درجة تشاركية العامل الفردية في منصب عمله.

قرر المسيررون الموجهون بمؤسسة سونا طراك تبني نظام جديد للأجور والمكافآت حيث يتكون من جزئين أساسيين وهما:

1. طريقة تصنيف تعتمد على نموذج الأدوار والمساهمات: ( Modèle Rôles et Contributions) أي أن لكل عامل بالمؤسسة دورا يؤديه وبذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتأتى ذلك من خلال عقد بين العامل والمؤسسة يدعى بعقد رابح، رابح (- Contrat Gagnant Gagnant)، يُقترح هذا العقد على كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته أو منصبه داخل التنظيم.

ويساهم نموذج الأدوار والمساهمات في ما يلي:

- يعد كقاعدة لتسيير العمالة والأجور؛
- تسمح طريقة التصنيف الجديدة بمرونة كبيرة وسلاسة في التنظيم والهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا طراك؛

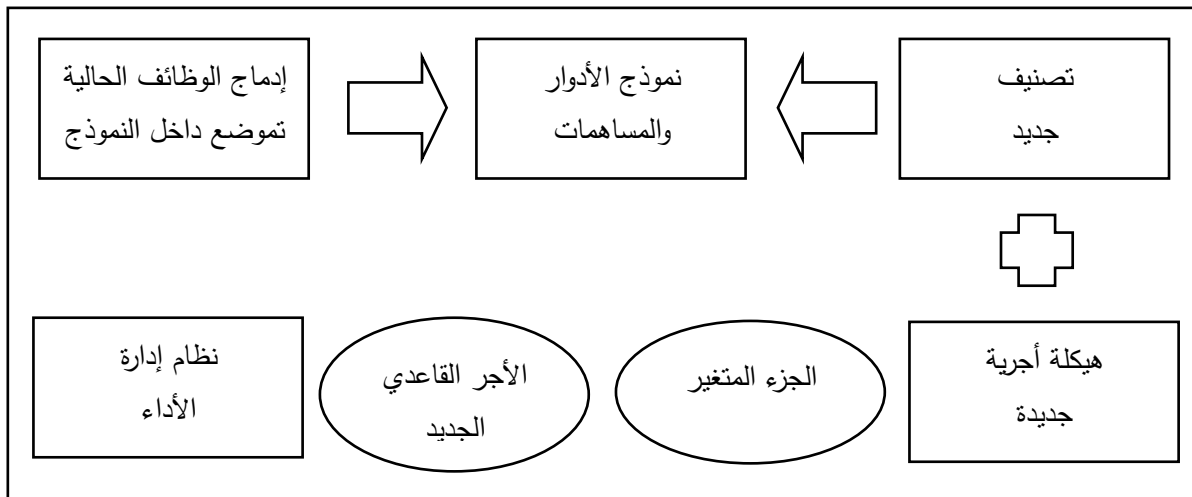
- يعرض إمكانية تجميع الكفاءات الفردية للعاملين الذين يشاركون بشكل أكبر عن طريق منحهم ترفيعات أجرية.

2. نظام لإدارة الأداء: يرتكز هذا النظام في عمله على محصلة نظام الأجور والمكافآت، وذلك من أجل ربط أجر العامل بمستوى أدائه المرصود والملاحظ، من خلال آلية تدعى بالنقاط القوية للمساهمة (Points forts de contribution)، بحيث يسجل المسئول كل الأعمال والسلوكيات الجيدة خلال العام، مما يمنح العامل حفا أكبر في الحصول على ترفيع فردي ( Augmentation individuelle)، أو ترفيعا جماعيا إذا كان العمل المنجز يشترك فيه مجموعة من العاملين، وهذا النظام لإدارة الأداء يعتمد على:

- تعميم إستراتيجية سونا طراك على مختلف مستويات التنظيم؛
- يبنى على مجموعة من الأهداف الجماعية، النصف جماعية والفردية التي يجب تحقيقها (كالمشاريع الجديدة، أو تطوير مشاريع قديمة)؛
- يمنح إمكانية الحصول على مكافأة متغيرة (Rémunération Variable) للذين يحققون أهدافهم أو يجتازونها، وتكون هذه المكافأة المتغيرة فردية كما يمكن أن تكون جماعية.

ويوضح الشكل التالي أهم مكونات النظام الجديد للأجور والمكافآت المعتمد من طرف المؤسسة موضوع الدراسة.

الشكل رقم (2.4): المكونات الأساسية للنظام الجديد للأجور والمكافآت بمؤسسة سونا طراك.



المصدر : **la** : Sonatrach, DCG RH, Direction rémunération, séminaire sur: **formation des managers positionneurs au nouveau système de remuneration, p 36.**

### المطلب الثاني: الأهداف والمبادئ الأساسية للنظام الجديد

يهدف هذا النظام الجديد أساسا إلى ما يلي<sup>10</sup>:

1. إنجاح هذا التغيير الذي سيطال سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة (سياسة الأجور خصوصا)؛
2. تحسين الممارسات المهنية لدى العاملين والموظفين بالمؤسسة؛
3. تطوير ثقافة الأداء، ومنح العاملين إمكانية الترقية وتحسين أجورهم وتطوير مساهمهم المهني؛
4. تحسين نتائج مؤسسة سونا طراك في جميع مجالات النشاط وفي كل مستويات التنظيم.

يرتكز هذا النظام الجديد على ثلاث مبادئ أساسية وهي<sup>11</sup>:

1. العدالة (l'Équité): يأجر كل عامل حسب مساهمته الفردية وأدائه الفردي المرصود والملاحظ خلال فترة زمنية معينة حددت بسنة.
2. الاعتراف (la Reconnaissance): الاعتراف المساهمة الفردية وأحسن المساهمين وزيادة تقييم الوظائف القاعدية لسونا طراك.
3. الأداء (la Performance): أن يعمل كل أفراد المؤسسة بشكل أفضل لمزيد من الفعالية والمهنية، والمزيد من التحفيز وذلك ضمن الأولويات التي تريد سونا طراك أن تنقاسمها وعاملها وهي:
  - التغيير (في السلوكيات، الدهنيات والممارسات المهنية)؛
  - الأداء الفردي والجماعي اللذان يمكن قياسهما؛
  - المبادرة: تدريب العاملين على الأخذ بروح المبادرة وعلى كل مستويات التنظيم؛
  - المصداقية والأمن: وذلك بإعطاء الأولوية القصوى للأمن، النظافة والبيئة داخل المؤسسة وخاصة الأمن الجسماني للعاملين ثم أمن المعدات والمركبات الصناعية.

رفعت مؤسسة سونا طراك كشعار لهذا النظام الجديد، بأن تساهم أكثر لتكسب المزيد (Contribuer plus pour gagner plus)، ومنه تتضح الغاية المنشودة من هذا النظام الجديد للأجور والمكافآت، والمتمثلة في زيادة مساهمة ومشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في صنع الأداء الكلي للمؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف السابق ذكرها، النظام الجديد للأجور والمكافآت يسمح بما يلي :

<sup>10</sup>Séance d'information sur: **Formation des Managers positionneurs au positionnement managérial dans le modèle « Rôles & Contributions »**, Hôtel Hilton, Alger le 18/09/2007, p 3.

<sup>11</sup>Groupe communication RH et reporting DCG/RH, Mini guide 1, **Découvrez le nouveau système de rémunération**, document interne de la Sonatrach, non publier, p 2.

1. تموضع (Positionnement) كل العاملين أي عملية نقلهم من النظام القديم إلى النظام الجديد استنادا على :

- ما يفعلونه حقيقة وليس ما يطلب منهم أو منصبهم النظري (دورهم داخل التنظيم)؛  
- كيف يفعلونه: أي كيفية تأديتهم لأعمالهم ومهامهم (مساهمتهم بالمؤسسة).

2. الاعتماد على المساهمات التي يتقاسمها كل من في المؤسسة لتوضيح السلوكيات المتوقعة من جميع العاملين؛

3. تخصيص الأجر الفردية وفقا لمستوى المساهمات التي أداها كل عامل خلال فترة زمنية معينة؛

4. التوضيح لكل عامل الجهود والتحسينات اللازمة للتنمية المهنية.

**أولاً. ما يوفره نظام الأجر والمكافآت الجديد للعاملين:** يوفر النظام الجديد للأجر إمكانية تولي

العامل مسؤولية تنمية وتسيير مساره المهني وأن يكون العامل قادرا على الحصول على مكافأة متغيرة على أساس النتائج المحققة تبعا للأهداف المسطرة مسبقا التي هي عبارة عن زيادة سنوية فردية في الأجر، لذا فإن العامل مطالب أن يستوعب ماذا تنتظر منه المؤسسة من خلال الدور المنوط به داخل النظام ومستوى مساهمته، مع معرفة التحسينات التي يجب عليه القيام بها من خلال تبنيه ممارسات مهنية جيدة ومقبولة. يوفر أيضا النظام الجديد إمكانية أن يتفق العامل مع مسئوله المباشر عن الأهداف التي يجب عليه تحقيقها، كما يقع على عاتق المسئول تحفيز العاملين معه من أجل زيادة مساهمتهم.

**ثانياً. ما يوفره نظام الأجر والمكافآت الجديد للمسيرين:** يوفر هذا النظام الجديد للمسيرين تطورا

حقيقيا في دورهم، حيث يبين الجدول التالي دور المسيرين قبل وبعد تطبيق هذا النظام.

الجدول رقم (3.4): مقارنة بين دور المسيرين قبل وبعد تطبيق النظام الجديد.

بعد تطبيق النظام	قبل تطبيق النظام
المسير مسئول على تسيير الموارد البشرية زيادة على أنشطته المعتادة.	يعتبر المسير مسئول تقني وعملياتي
- الاعتراف بأحسن المساهمين (الزيادة في الأجر). - الاعتراف بالأداء الفردي (المكافأة المتغيرة). - تسيير المسار المهني، الترقية، التدريب والتكوين.	- متابعة الأنشطة والانجازات. - نظام الإنتاج. - تقسيم أعباء العمل. - المراقبة والعقاب.

المصدر: Groupe communication RH et reporting DCG/RH, Mini guide 2, :

**Découvrez le positionnement dans le modèle role et contribution, p 3.**

كما يمنح النظام الجديد مزيدا من المسؤولية للمسير وذلك عن طريق:

1. انجاز تموضع العاملين في مستوى تشاركي معين؛
2. تحديد أهداف المساهمات وأهداف النتائج بشكل سنوي؛
3. إعطاء المسير الفرصة لتشجيع العاملين معه وتحفيزهم لتحسين ممارساتهم المهنية؛
4. تحديد الأهداف الفردية لتحسين مساهمة العاملين والهدف من ذلك إمكانية اقتراح ترفيعات فردية (Augmentation Individuelle) في الأجر القاعدي.
5. التواصل بين المسير وعامله من أجل تحديد الأهداف المرجو تحقيقها مما يضمن التقريب بين المسئول والعاملين معه؛
6. تحديد الأهداف الفردية للنتائج والهدف من ذلك إمكانية اقتراح المكافآت الفردية المتغيرة؛
7. التعريف بمفهوم صفقة رابح، رابح، لكل عامل داخل النظام من طرف مسئوله المباشر؛
8. مشاركة المسئول في تسيير المسار المهني عن طريق معرفة ماذا يفعلون وكيف يفعلونه وبأي كفاءة، كما يمكنه معرفة درجة التحكم ونقاط القوة ونقاط الضعف ومستوى المساهمة لدى العاملين معه.

كما يمكن للعاملين من خلال هذا النظام، زيادة أجرهم القاعدي الجديد سنويا من خلال الزيادة الفردية إذا تحققت أهداف المساهمة، ويتم دفع الجزء المتغير إذا تحققت أهداف النتائج. ولتحقيق ذلك أعطي للمسير أدوات جديدة وتتمثل في:

1. بالنسبة للأهداف: بطاقة الطريق السنوية (Feuille de Route Annuelle) لنوعي الأهداف المشاركة والنتائج (أنظر الملحق رقم 6 بطاقة الطريق السنوية).
2. بالنسبة لتسيير الأجر: ميزانية للترفيعات الفردية ومصفوفة لتلك الزيادات التي تعتبر بالنسبة للعامل نوعا من الترقية (أنظر الملحق رقم 7 بطاقة تقييم الترفيعات الفردية)؛
3. بالنسبة للمقابلات الفردية السنوية مع العاملين: زود المسير بدليل لإجراء تلك المقابلات لتحديد أهداف المشاركة وتحديد المحاور التي يجب على العامل لأن ينميها ويطورها (أنظر الملحق رقم 8 دليل إجراء المقابلات الفردية).

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هناك تغييرا مهما في السياسة الأجرية، سوف تتبناه مؤسسة سونا طراك، الذي سيساعدها في تسيير مواردها البشرية بطريقة مختلفة وجديدة.

### المطلب الثالث: نموذج الأدوار والمساهمات

إن ما توصلت إليه مؤسسة سونا طراك من خلال التحقيق النوعي الذي قامت به، وأهم الملاحظات والنتائج التي استخلصت أن نظام الأجر الحالي أصبح لا يلبي احتياجاتها واحتياجات العاملين على حد

سواء، حيث أفضت التشخيصات إلى ثلاثة أسباب رئيسية ستؤدي إلى التخلي عن النظام الأجرى المطبق حاليا وهي:

1. **الصلابة:** كل وظيفة أو منصب يشير إلى النطاق الذي يحدد تلقائيا الأجر القاعدي، الأمر الذي لا يضمن المساهمة الفردية للعامل ولا حتى في بعض الأحيان إنتاجية عمل ما، أي عدم وجود مرونة بين الترقيات في المناصب والوظائف والأداء الحقيقي للعامل؛

2. **التلقائية:** الأجر يزيد تلقائيا وبشكلٍ متساوٍ، خلال فترات زمنية محددة مسبقا (سنة بالنسبة للترقيات وثلاث سنوات على الأقل بالنسبة للترقيات) بغض النظر عن أداء العامل، حيث لا يوجد تقييم للمساهمات أو الأداء الفردي والجماعي المحقق، مما يعتبر عبئا كبيرا تتحمله المؤسسة نتيجة ذلك؛

3. **فقدان أثر المعايير الأولية:** الزيادة الكبيرة والعشوائية في عدد الوظائف والمناصب، مع وجود أدوات تقييم وشروط تقليدية لشغل تلك المناصب والوظائف التي لم تعد قابلة للتطبيق مع زيادة معتبرة في ملحقات الأجر القاعدي (المنح والعلاوات) مما أدى إلى اختفاء تسلسل هرمي واضح للوظائف والأجور.

هذا كله أدى إلى التفكير في تغيير طريقة التصنيف المعتمدة حاليا إلى طريقة أخرى أكثر واقعية وحدائية، وتتماشى ومتطلبات المؤسسة المعاصرة التي تبحث عن ميزات تنافسية جديدة.

**أولا. المبادئ الأساسية لنموذج الأدوار والمساهمات:** يعتمد نموذج الأدوار والمساهمات على مجموعة من المبادئ التي يمكن حصرها فيما يلي:

1. الانتقال من مفهوم المنصب (Poste) إلى مفهوم الدور (Rôle): أي وجود عدد قليل فقط من الأدوار المختلفة التي يمكن أن تبرر حقا أجرا مختلفا (عدد محدود من الأدوار عشرة مثلا بالنسبة للنظام الجديد).
2. الاعتماد على تصنيف محدد للأدوار والأجور: لا بد لأي نظام أجر جديد الأخذ بعين الاعتبار قائمة المناصب والوظائف الموجودة من حيث التصنيف والأجور.
3. الأجور التنافسية والعادلة: منح العاملين أجورا تنافسية وعادلة، تتناسب والأداء والمساهمة الفرديان (من ثلاثة إلى خمس مستويات للمساهمات أو مراحل التنمية في كل دور يوجد فارق معتبر في الأجر).

**ثانيا: نموذج الأدوار والمساهمات (Modèle rôle et contribution):** يتكون التصنيف الجديد

بنموذج الأدوار والمساهمات من أربعة أبعاد أساسية وهي<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> Sonatrach, DCG RH, Modèle Rôle & Contributions, Définitions des Rôles et référentiels de Contributions, document interne, non publier, p 4-42.



**البعد الأول. الأدوار:** حيث يشمل النموذج عشر أدوار إذ لا بد من كل عامل أن ينقصر دورا منها، ويعرف الدور على أنه تجميع لعدّة وظائف التي لها نفس درجة المسؤولية وشروطا التشاركية ذات طبيعة واحدة، كما تم إعداد هذه الأدوار تبعا لقائمة الوظائف والفروع المهنية المعتمدة من طرف مؤسسة سونا طراك. كما تعتبر هذه الأدوار مستقلة الكفاءات والمعارف التقنية الخاصة بكل مهنة بالمؤسسة موضوع الدراسة، لقد تم تحديد هذه الأدوار من خلال دمج عدة مناصب في دور واحد تبعا لنوعية المهام، الكفاءات وشروط شغل تلك المناصب.

كذلك تم دمج الوظائف التي لها شروط عمل مقاربة في دور واحد كما تم الأخذ بعين الاعتبار النظام القديم من حيث السلم والدرجات، وكما تم تحليل كل الهياكل التنظيمية الحالية وعلى كل المستويات داخل المؤسسة. فيما يلي سنعرض الأدوار العشر مع أهم الخصائص التي تميزها:

#### أ. أدوار المشاركة الفردية:

1- عامل (Opérateur): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في تنفيذ أعمال يدوية معينة، الامتثال لأوامر فوقية، تتبع التعليمات كما هي، وتتمثل بعضا من مهامه بأنه ينفذ في مجال نشاطه أعمال بسيطة تتطلب معارف ومهارات قاعدية لمهنة ما (إنتاج، تجارة، إدارة، مالية، بحث...)، كما يحترم ويطبق التعليمات والطرق والإجراءات المحددة للعمل وبطريقة كاملة، بحيث يحترم تلك الطرق من حيث العمل المنجز واحترام الآجال والوسائل المستعملة ودلائل الاستعمال المتبعة، ويراقب مدى احترام عمله المنجز للقواعد وتعليمات الجودة والنوعية وكذا معايير الإنتاجية، مع مشاركته في عمل المجموعة التي ينتمي إليها.

2- منسق تقني (Relais Technique): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في تأدية الأعمال التقنية، المبادرة، وتأدية بعض الأعمال معقدة، وتتحصر مهامه في أنه ينجز ومن خلال المجموعة أعمال معقدة مستعملا في ذلك قواعد تقنية معروفة وذلك من أجل تحليل وضعيات، البحث عن سبب المشاكل الملحوظة واقتراح حلول لذلك وحل المشاكل الجديدة في بعض الأحيان، كما يتلقى من رئيسه تعليمات عامة والتي تترك له بعض الحرية في المبادرة في انجاز عمله كاختيار الوسائل اللازمة لنجاح خطوات العمل المنجزة، الساهمة في تحسين طرائق العمل والتعليمات، كما يمكن أن يكفل له التنسيق بين عمل عدة روابط تقنية أخرى أو عاملين عند الحاجة.

3- مهني محترف (Professionnel): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في أنه ينشط في مجال تخصص معين، يحل ويجد الحلول لمشاكل معقدة، وتتمثل مهامه في أنه يطبق معارف

خاصة في مجال تخصصه من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف؛ يحلل وضعيات وحالات ويقترح ويطبق الحلول بعد اعتمادها من طرف مسؤوليه والتي تؤدي إلى حل بعض المشاكل المعقدة، كما يضمن نوعية الدراسات والخدمات التي على عاتقه في ظل احترام المعايير المعمول بها ويساعد في اتخاذ القرار مقترحا في ذلك توصيات مبررة.

يعمل المنسق التقني أيضا على صيانة وتطوير وتقاسم المعارف التقنية، النظرية والتطبيقية في مجال تخصصه زملائه في الفريق كما قد يشارك في التعريف وفي اقتراح تحسينات على الأنظمة المستعملة في مجال تخصصه، ويمكن أن ينسق بين عمل عدة مهنيين أو روابط تقنية.

### ب. أدوار الإدارة الوسطى.

1- منشط فريق (Animateur d'équipe): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في توزيع العمل على العاملين في مجموعته، الأمن والمراقبة، وتتحصر مهامه بشكل أساسي في أنه يوظف مجموعة من العاملين أو الروابط التقنية وبملاحم متناسقة (على الأقل ثلاثة أفراد)، كما ينشط ويحفز وبشكل يومي المجموعة من أجل انجاز خطط العمل ويراقب وبصفة دائمة العمليات في طور الانجاز من أجل ضمان تطابقها مع الإجراءات وطرق العمل، وذلك لضمان احترام الآجال ومعايير الجودة والنوعية وضوابط وقواعد النظافة، الأمن والبيئة وضمان الإنتاجية والفعالية لأعضاء المجموعة.

2- مدير قاعدي (Manager de Base): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في تولي التطبيقات، الانجازات العملية والعقلنة في استعمال الموارد، ومهامه في أنه يسيّر ويدير عدة مجموعات لعاملين وبمساعدة منشطي المجموعات أو مجموعة من الروابط التقنية أو المهنيين، كما يقوم بتحليل مخطط العمل المعطى من طرف مسؤوليه ويطلب الوسائل اللازمة من أجل انجازه، مع مراقبة ومتابعة الأعمال في طور الانجاز واعتمادها، يسهر أيضا على عقلنة استعمال الموارد البشرية، المالية والمادية في ظل احترام معايير الجودة والنظافة والأمن من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن أن يقترح إجراءات وطرق عمل واللجوء إلى تقنيات جديدة في مجال تخصصه.

### ج. الأدوار المختلطة.

1- مراقب (Superviseur): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في المراقبة، تحضير دفتر الشروط والعلاقة مع الشركاء، وتتمثل مهامه في مراقبة وتقييم والتصديق على انجاز الأعمال من طرف مقدمي الخدمات (Les Prestataires) الداخليين منهم أم الخارجيين، من حيث الجودة

والنوعية، الآجال والتكاليف وذلك تبعا لبنود العقد، ويضمن تمثيل المؤسسة مع مقدمي الخدمات من أجل أن تكون الموارد والخدمات المقدمة تبعا لما هو متعاقد عليه.

2- مسئول مشروع (Responsible de Projet): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في التنسيق، القيادة والكفاية في الأعمال المنجزة، بحيث يقوم متقمص هذا الدور بتسيير مشروع، مع هدف واضح ومحدد وموارد مستعملة فقط خلال مدة المشروع، ويحدد طبيعة ومستوى الموارد الداخلية والخارجية التي يتطلبها (مادية، مالية وبشرية) في إطار الميزانية المحددة له، كما يضمن تواجدها الدائم خلال مدة المشروع، كما ينشط الموارد البشرية الموضوعة تحت سلطته، والتي ليست بالضرورة أن يكون هو مسئولها المباشر.

#### د. أدوار الإدارة العليا.

1- مدير ميداني (Manager Proximité): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في التنسيق، الأمتلية، التسيير والإدارة، وتتنحصر مهامه الأساسية في أنه ينشط وينسق بين مجموعة أو عدة مجموعات من أجل تحقيق الأولويات العملياتية في وحدته من حيث الأهداف ومخططات العمل (جماعية وفردية)، ويشارك في التعريف والتخطيط للأنشطة وذلك بعد التصديق عليها؛ كما يتابع ويراقب الإنجازات، يحلل النتائج، يبحث عن أسباب الانحرافات ويقرر أعمال تصحيحية، وذلك مع ضمان الاستغلال وبشكل أمثل استعمال الموارد التي تحت تصرفه ويضمن لمجموعاته الوسائل والموارد التي يحتاجونها.

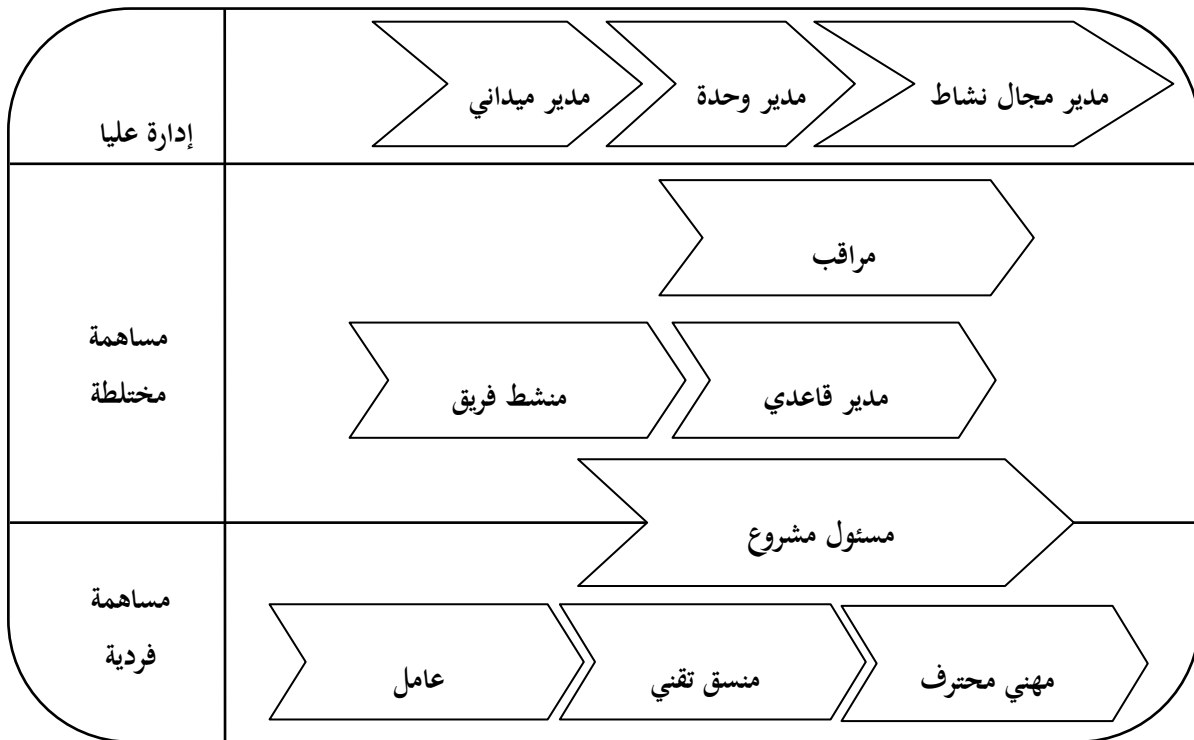
2- مدير وحدة (Manager d'entité): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في تقييم وتقويم الانحراف، التنظيم والتقييم، وتتمثل مهامه في مساهمته في تحسين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ويسقطها على الكيان الذي يعمل فيه (مديرية، قسم أو قطاع...)، كما قد يعمل على إرساء سياسات وأنظمة تسييرية بالكيان الذي يعمل فيه، ويعمل على انجاز الميزانية الخاصة بكيانه ويسهر على متابعتها وتطبيقها، ويقترح المشاريع الاستثمارية.

ومن مهامه أيضا أن يعمل مع المدراء المجاورين على تحديد الأولويات العملياتية تبعا لتوجهات الإدارة العليا للمؤسسة ويُسخر مجموعاته ويضمن تحقيق الأهداف بكيانه وذلك عن طريق قيادة وتقييم الأهداف المسقطة، ويمكن أن يتدخل بكونه خبير في مجاله في بعض الملفات المعقدة.

3- مدير مجال النشاط (Manager Domaine d'Activité): تتمثل الكفاءات الفردية التي يتطلبها هذا الدور في الدافعية، الرؤية والتمثيل، ومهامه في أنه يساهم ويشارك في تحديد الإستراتيجية في مجال نشاطه ثم يقوم بإسقاطها على الكيانات التابعة له، والتي يتابعها في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما يساهم في تحديد سياسات المؤسسة ويقود عملية تطبيقها في مجال نشاطه، ويقترح الهياكل التنظيمية وأشكال التنظيم للكيانات التابعة له، ويضمن لها الموارد البشرية، التقنية والمالية، من مهامه أيضا أن يقترح ويقسم الميزانيات ثم متابعة استهلاكها، كما يقوم بعملية التحكيم ويسخر أَعوانه المباشرين ويعمل على تحميلهم المسؤوليات مراقبا عملهم مع المجموعات التابعة لهم.

كما هو ملاحظ فان الشكل رقم (3.4) يبين العشر أدوار المعتمدة من خلال نموذج الأدوار والمساهمات، تبعا لطبيعتها التي تقسم إلى ثلاث أنواع: مساهمة فردية، مساهمة مختلطة وإدارة عليا.

الشكل رقم (3.4): العشرة أدوار المعتمدة ضمن نموذج الأدوار والمساهمات.



المصدر: Sonatrach, DCG RH, Modèle Rôle & Contributions, Définitions des

Rôles et référentiels de Contributions, p 46.

**البعد الثاني. مستويات المساهمة:** يتضمن كل دور من الأدوار العشرة لنموذج الأدوار والمساهمات خمسة مستويات مساهمة، يحتوي كل مستوى من كل دور على جملة توجيهية (Orientation) على ما يجب أن يفعله العامل في ذلك الدور ومستوى المساهمة المعينين وهي كما يلي:

1- متعلم: (S'approprier) يوضع عادة العاملين الجدد في مستوى المساهمة متعلم، كذلك العاملين الذين نقلوا إلى وحدة أو مديرية أخرى.

2- مطبق: (Met en œuvre) يجب أن يكون لدى العامل بعض الخبرات والكفاءات المهنية التي تؤهله لهذا المستوى.

3- متحكم: (Dominer) يصل العامل إلى مستوى المساهمة متحكم بعد أن يصبح يتحكم فعليا في المهام الموكلة إليه وباستطاعته تحقيق الأهداف السنوية المسطرة له من طرف مسئوله المباشر.

4- مطور: (Fait évoluer) يستطيع العامل في هذا المستوى أن ينقل كفاءاته وخبراته إلى أعضاء المجموعة، ويصل العامل إلى هذا المستوى من المساهمة بعد سنوات من الأقدمية والخبرة في مجال عمله.

5- مرجع: (Fait référence) يتموضع العامل في مستوى مرجع بعد أن يصبح خبيرا في مجال تخصصه وعمله.

يمكن أن يتطور العاملين في مستويات المساهمة من خلال درجات التحكم ( Degrés de maîtrise)، حيث يحتوي كل مستوى من مستويات المساهمة على ثلاث درجات للتحكم، يمكن أن يتموضع فيها العامل وهي:

- أقل تحكم وبصفة استثنائية: ويرمز له بالرمز MO.

- تحكم سطحي ولكن مستمر: ويرمز له بالرمز PF.

- تحكم كلي ودائم: ويرمز له بالرمز TP.

**البعد الثالث. محاور المساهمة:** وهي مستمدة من إستراتيجية الموارد البشرية التي تريد من خلالها أن تتمي مؤسسة سونا طراك كفاءات عاملها وهي الأداء، المصداقية والأمن، التشاركية والمبادرة وأخيرا التغيير.

من الجدول التالي يمكن أن نلاحظ وضعية المساهمة لدور من الأدوار العشرة، مع إبراز لمستوى المساهمة ومحاور المساهمة، ثم درجات التحكم ضمن مستويات ومحاور المساهمة.

الجدول رقم (4.4): مصفوفة المساهمة لدور من الأدوار العشرة.

الوضعية في المساهمة					
مرجع	مطور	متحكم	مطبق	متعلم	مستوى المساهمة محاور المساهمة
			TP		الأداء
		MO			المصدقية والأمن
			TP		التشاركية والمبادرة
		PF			التغيير

المصدر: بطاقة الطريق السنوية، نموذج داخلي لمؤسسة سونا طراك، ص 3.

**البعد الرابع. الأنشطة والمهن:** من المفاهيم الجديدة التي ظهرت جراء تبني هذا النظام الجديد للأجور تقسيم أنشطة مؤسسة سونا طراك إلى ثلاث أنشطة رئيسية تختلف في مهامها وأهميتها وذلك حسب اقترابها أو ابتعادها عن النشاط الرئيسي لمؤسسة سونا طراك والمتمثل في إنتاج، نقل وتحويل المواد الطاقوية، وهذه الأنشطة هي:

- 1- الأنشطة القاعدية (Métiers de Cœur): وتتمثل أساسا في أنشطة الاستكشاف، التنقيب، الإنتاج، الاستغلال، الصيانة الصناعية، الأمن، النظافة والبيئة.
- 2- أنشطة الدعم (Métiers de soutien): كأنشطة المالية والمحاسبية، التموين والتخزين، تسيير الموارد البشرية، الإعلام الآلي... الخ
- 3- أنشطة الإسناد (Métiers de support): كأنشطة الإيواء والإطعام، الوسائل العامة، النقل... الخ

**ثالثا. تموضع العاملين: (Le Positionnement)** وهو عملية نقل العاملين من النظام القديم إلى النظام الجديد للأجور، ويتم ذلك عن طريق مقابلتين؛ تنظم المقابلة الأولى بين المسؤولين المباشرين (Managers Positionneurs) الذين كُفلت لهم عملية التموضع وإطار من إطارات الموارد البشرية الذي يضمن إكمال العملية وفق المبادئ الأساسية للنظام الجديد (هيكلية تسيير الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية المرافقة)، حيث يتم تحديد دور لكل عامل ومستوى مساهمته ومحاور المساهمة مع درجات التحكم وفي الأخير يتم تحديد هدفين للمساهمة لكل عامل، إذ لا بد من تحقيقها السنة المقبلة، تترجم هذه العملية بإصدار قرار تموضع يمضيه مدير الموارد البشرية للمؤسسة.

تنظم مقابلة ثانية ببداية كل سنة، حيث يحضر فيها العامل ومسئوله المباشر وإطار في الموارد البشرية، وتدعى هذه المقابلة بمقابلة تبليغ أهداف المساهمة السنوية، حيث تناقش فيه الأهداف الموضوعية من طرف المسئول، كجوانب تحقيقها والمدة اللازمة لذلك في جو تفاوضي، في آخر المقابلة يصادق كلاً من العامل ومسئوله على وثيقة تدعى بطاقة الطريق السنوية<sup>13</sup>.

**رابعا.المخطط الزمني لتطبيق النظام الجديد للأجور:** مرتّ عملية تطبيق النظام الجديد للأجور بالمؤسسة موضوع الدراسة بعدة مراحل، سنتعرف على الحدود الزمنية لكل مرحلة، والخطوات المستهدفة لكل منها ونتفحص الاختلالات والانحرافات التي اعترتها<sup>14</sup>.

**المرحلة الأولى:**امتدت المرحلة الأولى من سنة 2004 إلى سنة 2006 وكانت الخطوات المستهدفة منها كما يلي:

- 1.نظام التصنيف: العمل على تعديل نموذج الأدوار والمساهمات والمصادقة عليه وربط لائحة الوظائف لمؤسسة سونا طراك مع هذا النموذج الجديد.
- 2.الهيكلية الأجرية الجديدة: العمل على تحليل المعطيات الفردية لأجرة كل العاملين لدورات 2004،2005 و2006، ومحاكاة مجموعة من السيناريوهات للهيكلية الأجرية.
- 3.نظام تقييم الأداء: العمل على تحليل المعطيات الإستراتيجية المتاحة من أجل إعطاء مفهوم للمؤشرات المفتوحة للأداء، وإعداد وسائل لإدارة الأداء.
- 4.إعادة العمالة (التموضع): تم تحديد مجموعة من المناصب المفتوحة (postes clés) بالمؤسسة وتحديد الأفراد الذين يشغلون تلك المناصب المفتوحة لتحضيرهم كفوج أول في عملية إعادة العمالة والتموضع، وتم التوصل إلى إعداد قائمة ل 135 إطار موجه.
- 5.الإعلام والاتصال الذي يجب أن يمس كل العاملين من أجل تعبئتهم للتغيير.

**المرحلة الثانية:** امتدت هذه المرحلة طوال سنة 2007، والخطوات المستهدفة منها تمثلت فيما يلي:

- 1.التفاوض مع الشريك الاجتماعي: حول الهيكلية الأجرية الجديدة وطرق التصنيف وكيفيةه.
- 2.تحضير كل الفاعلين في النظام: من خلال محاولة إيصال مفاهيم هذا النظام الجديد لكل العاملين، تكوين الإطارات السامية والمسيرين والمديرين وكذا الإطارات المتخصصة في الموارد البشرية.

<sup>13</sup>Séance d'information sur la Formation des Managers positionneurs au **positionnement managérial dans le modèle « Rôles & Contributions »**, Hôtel Hilton, Alger, le 18/09/2007, P 37.

<sup>14</sup>**Le système de rémunération**, présentation au conseil syndical de la Sonatrach, le 05 février 2007.

3. تطبيق الهيكلة الأجرية الجديدة: ابتداء من 01 جانفي 2007 بالنسبة لكل العاملين، وإكمال عملية تموضع كل العاملين في نموذج الأدوار والمساهمات، مع تحديد وتوجيه أهداف دورة 2007 للمائة وخمسة وثلاثون إطار موجه وبعض المناصب المفتوحة التي لها أولوية.

**المرحلة الثالثة:** امتدت هذه المرحلة من سنة 2008 إلى سنة 2014، حيث انحرف المشروع عن مساره المخطط، وتميزت هذه المرحلة بالجمود والتخلي المؤقت عن تطبيق النظام، وانتشار الإشاعة لدى العاملين.

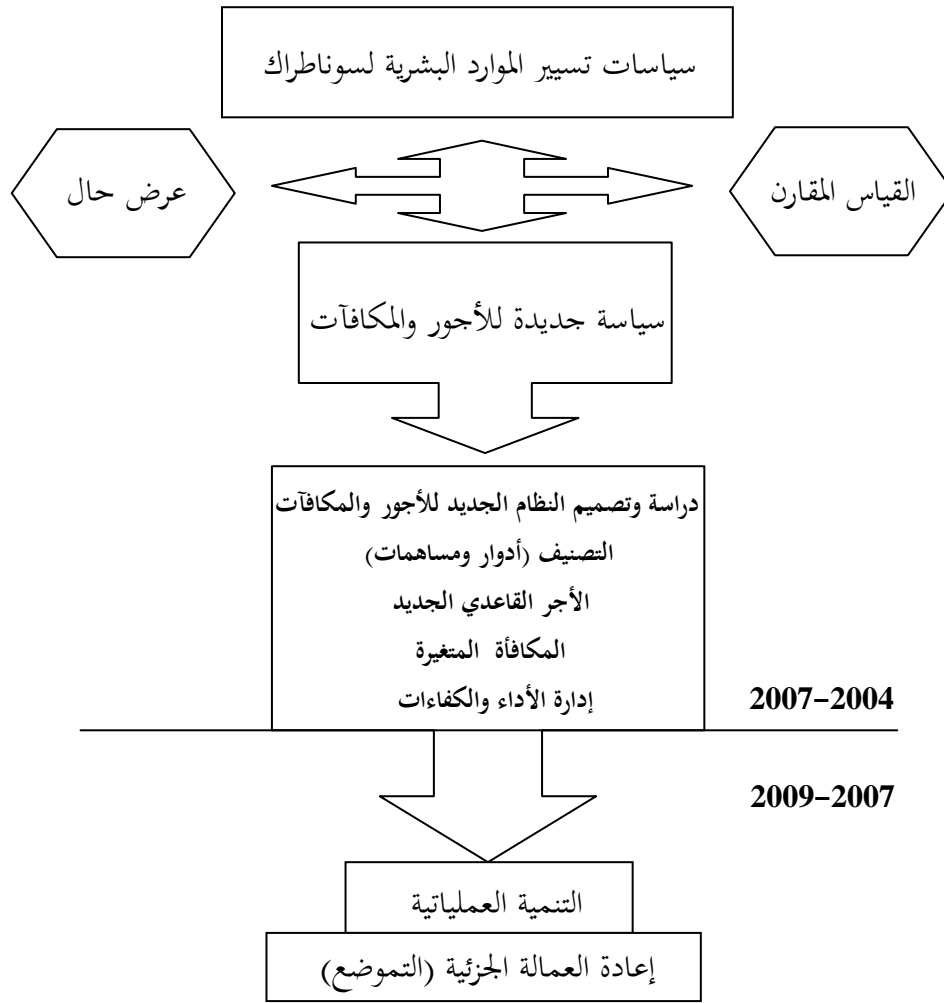
كما اتسمت هذه المرحلة بالجدب والشد بين الإدارة العليا للمؤسسة والشريك الاجتماعي، حول الكثير من القضايا المتعلقة أساسا بتسيير المسار المهني للعاملين، وسوء طريقة التصنيف المعتمدة خاصة الاحجاف القائم في حق الجامعيين الحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية.

تميزت هذه المرحلة أيضا بحركة كبيرة للعاملين في الإدارة العليا، وتمثل ذلك في تغيير الكثير من الإطارات الموجهة، وبخاصة الرئيس المدير العام للمؤسسة، إذ تم تعيين وإقالة عدد من مدراء عامين خلال هذه الفترة.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة إعادة بعث النظام وكان ذلك سنة 2014؛ تمثلت العمليات التي تمت بهذه المرحلة في عملية إعادة تموضع كل العاملين، مع تحديد أهداف المشاركة والنتائج لسنة 2015، تم أيضا تكوين كل الإطارات السامية بالمؤسسة وكذا إطارات الموارد البشرية والإطارات النقابية، بالنظام الجديد للأجور والمكافآت. يوضح الشكل رقم (4.4) مراحل تبني النظام الجديد للأجور لمؤسسة سونا طراك كما تصورته الإدارة العليا.



الشكل رقم (4.4): مراحل تبني النظام الجديد للأجور والمكافآت بمؤسسة سونا طراك.



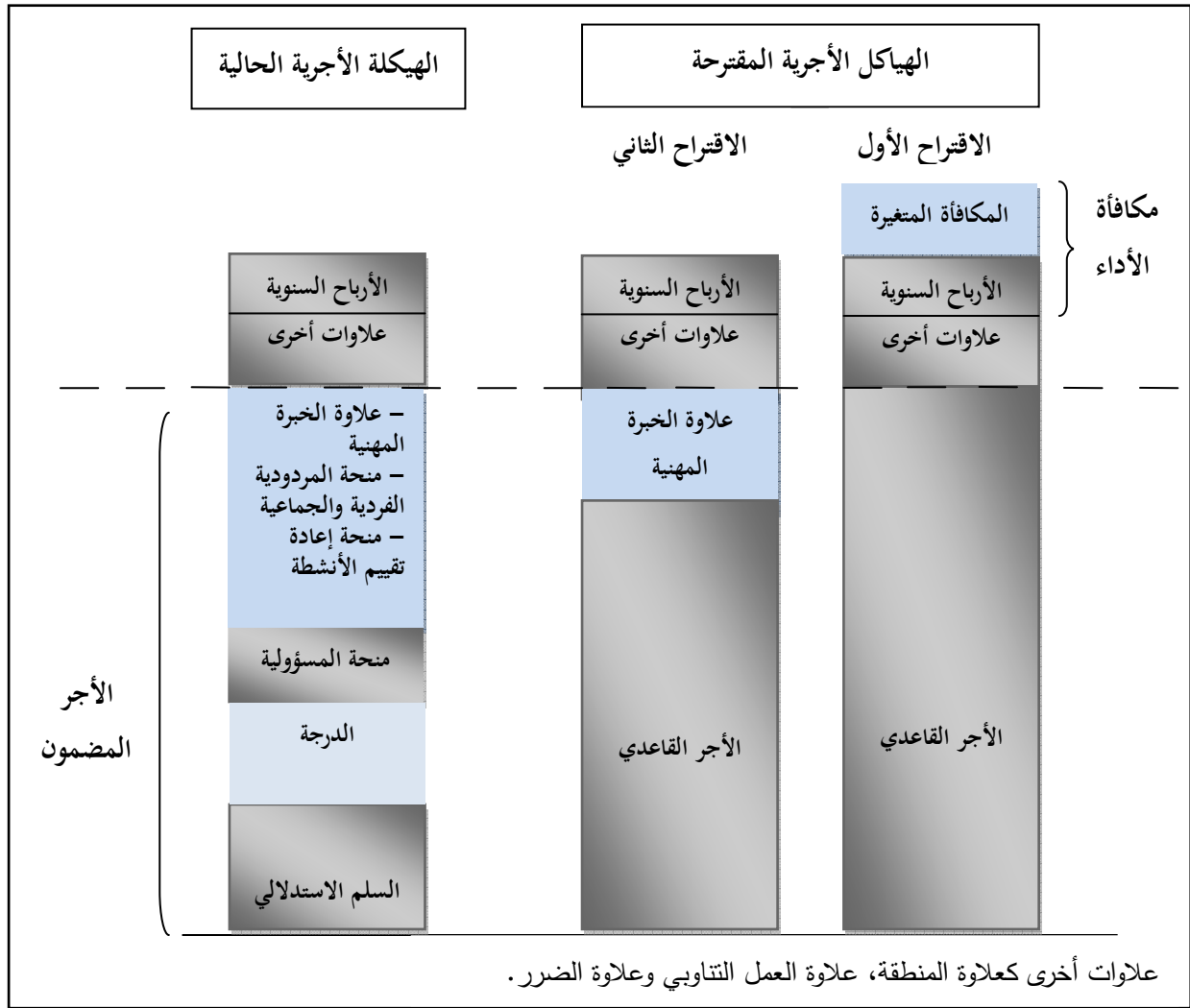
المصدر: Le système de rémunération, présentation au conseil syndical de la Sonatrach, le 05 février 2007, p16

#### المطلب الرابع: الهيكلية الأجرية الجديدة

تتمثل الهيكلية الأجرية للنظام الجديد للأجور والمكافآت في اقتراحين أساسيين، يوجه الاقتراح الأول لكل العمال التابعين للنشاطات القاعدية والإطارات المتوسطة والسامية بنشاطات الدعم والإسناد، ويوجه الاقتراح الثاني لأعوان التنفيذ والتحكم التابعين لنشاطات الدعم والإسناد.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5.4) أن الفرق بين الاقتراحين يتمثل في إضافة متغير جديد يدعى بالمكافأة المتغيرة بالنسبة للاقتراح الأول، وترك علاوة الخبرة المهنية كعنصر مستقل بالاقتراح الثاني.

الشكل رقم (5.4): الهياكل الأجرية الجديدة المقترحة.



المصدر: Groupe communication RH et reporting DCG/RH, Mini guide 3, **Découvrez la nouvelle structure salariale rôle et contributions**, p7.

أولاً. مكونات الهيكل الأجرية الجديدة: تتكون الهيكل الأجرية الجديدة من العناصر التالية:

1. الأجر القاعدي الجديد (Salaire de Base Reconstituer): ويضم الأجر القاعدي القديم تبعاً للسلم الاستدلالي والدرجات وبعض المنح والعلاوات التي يعبر عنها بنسبة من الأجر القاعدي القديم كمنحة المردودية الفردية والجماعية ومنحة المسؤولية.
2. علاوة الخبرة المهنية (IEP): يُبقي الاقتراح الجديد للهيكل الأجرية على هذه العلاوة لبعض الوظائف فقط المتمثلة في أعوان التنفيذ والتحكم الذين ينتمون إلى أنشطة الدعم والإسناد، عدا ذلك تعد هذه العلاوة جزءاً من الأجر القاعدي الجديد.
3. المنح والعلاوات الأخرى المتعلقة بطبيعة المنصب.

4. منحة الأرباح السنوية (Prime d'Intéressement): تبقى هذه المنحة على حالها، نظرا لطبيعتها كمنحة على أرباح المؤسسة.

5. المكافأة المتغيرة الفردية (RVI): هذه المنحة إضافة لمنحة الأرباح السنوية يعبران عن مكافأة الأداء لكل عامل بالمؤسسة.

تعتبر المكافأة المتغيرة الفردية في حقيقة الأمر تعويضا متغيرا ومختلفا من عامل لآخر وذلك تبعا لتحقيق أهداف النتائج السنوية المسطرة مسبقا لكل فرد من أفراد المؤسسة على حدى بحيث تتخذ هذه المكافأة ثلاثة أشكال:

أ. المكافأة المتغيرة التي تمنح بصفة جماعية لكل فرد داخل الوحدة الواحدة (مديرية، قسم أو دائرة).

ب. المكافأة المتغيرة التي تمنح بصفة شبه جماعية لكل فرد داخل المجموعة الواحدة (مصلحة، فرع أو مجموعة عمل).

ج. المكافأة المتغيرة التي تمنح لفرد بعينه داخل المجموعة الواحدة تبعا للأهداف الفردية المحققة.

تتصف المكافأة المتغيرة الفردية بالطابع الجماعي كلما صعدا نحو الإدارة العليا بالمؤسسة والعكس كلما نزلنا للإدارة الوسطى أو الدنيا فهي تتصف بالفردية أكثر؛ نعبّر عن المكافأة المتغيرة الفردية المستهدفة بنسبة مئوية من الأجر القاعدي الجديد وتزيد هذه النسبة تصاعديا تبعا للدور المناط لكل عامل، وتحسب تطبيقيا بالعلاقات التالية:

1. الهدف المحقق عند الحد المستهدف والمطلوب إذا المكافأة المتغيرة الفردية الممنوحة تساوي 100% المكافأة المتغيرة الفردية المستهدفة.

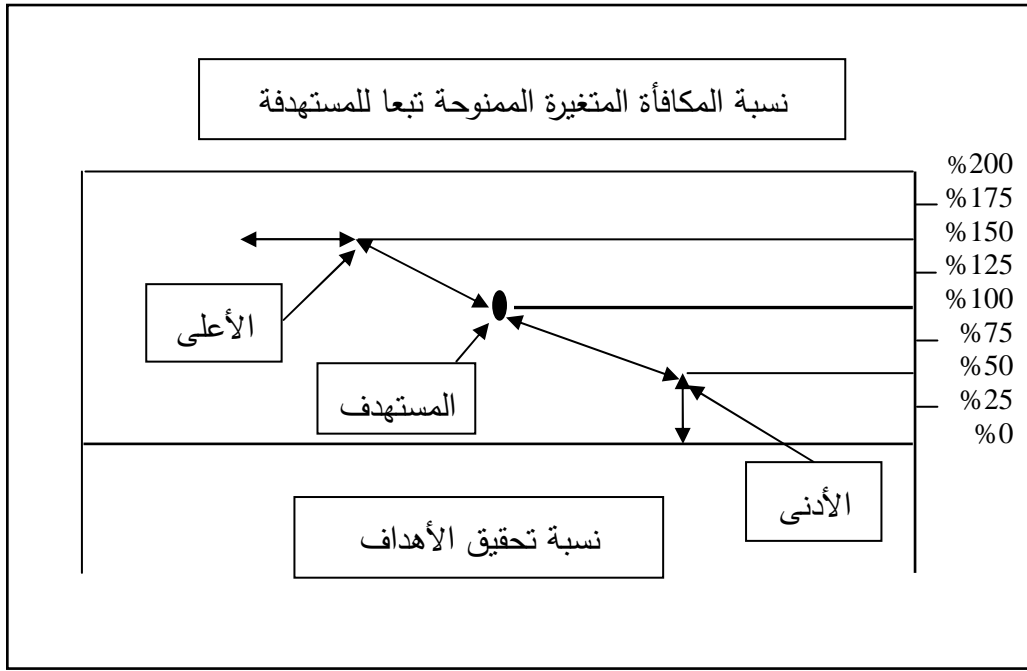
2. الهدف المحقق عند الحد الأدنى المستهدف إذا المكافأة المتغيرة الفردية الممنوحة تساوي 50% من المكافأة المتغيرة الفردية المستهدفة.

3. الهدف المحقق عند الحد الأعلى المستهدف إذا المكافأة المتغيرة الفردية الممنوحة تساوي 150% المكافأة المتغيرة الفردية المستهدفة.

4. الهدف المحقق أدنى من الحد الأدنى المستهدف إذا المكافأة المتغيرة الفردية الممنوحة تساوي 0% المكافأة المتغيرة الفردية المستهدفة. وتوضح العلاقات المذكورة من خلال الشكل أدناه.

د. المكافأة المتغيرة الجماعية (RVC): هي تعويضا متغيرا يعتمد في قياسه على تحقيق الأهداف السنوية للمجموعة، بحيث يستفيد منها فئة معينة فقط تتمثل في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم للمجموعات العملياتية التي تنتمي للأنشطة القاعدية لسونا طراك (مثل نشاط الإنتاج، الاستكشاف، التقيب، الأمن الصناعي والصيانة الصناعية...).

الشكل رقم (6.4): العلاقة بين المكافأة المتغيرة الممنوحة ونسبة تحقيق الأهداف.



المصدر: la : Séminaire sur la formation des managers positionneurs au nouveau système de rémunération, p 40.

يمكن احتساب المكافأة المتغيرة الجماعية كنسبة مئوية من الأجر القاعدي الجديد وتختلف من عامل لآخر على حسب تصنيفه الاجتماعي المهني؛ أما بالنسبة لأعوان التنفيذ وأعوان التحكم للمجموعات غير العملياتية التي تنتمي للأنشطة الثانوية وأنشطة الدعم فهم غير معنيون بهذه المكافأة نظراً لصعوبة تحديد أهداف كمية وقابلة للقياس. من خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين من الأهداف:

- أهداف النتائج: وهي ذات طابع جماعي، تتحقق من خلال المجموعة أو الوحدة.
- أهداف المساهمة: وهي ذات طابع فردي، تتحقق من خلال الفرد.

إذا يمكن تبعاً لنظام الأجر والمكافآت الجديد لمؤسسة سونا طراك زيادة أجر العاملين من خلال محددتين أساسيين، المحدد الأول ويتمثل في المكافأة المتغيرة التي تمنح للعامل تبعاً لأهداف النتائج المحققة، والمحدد الثاني المتمثل في الزيادة الفردية في الأجر القاعدي التي تمنح تبعاً لأهداف المشاركة المحققة.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

## المطلب الأول: أدوات البحث، مجتمع وعينة الدراسة

## أولاً. مجتمع وعينة الدراسة:

**1. المجتمع الإحصائي:** يتكون المجتمع الإحصائي للدراسة من 200 إطار وإطار سامي، يعملون بالمؤسسة الوطنية سونا طراك، ويتوزعون إلى، 100 إطار سامي يتقلدون مناصب عليا في المؤسسة (رؤساء دوائر، رؤساء أقسام، رؤساء خلايا وقطاعات، مديري وحدات ومصانع...)، و100 إطار متوسط متخصصون في إدارة وتسيير الموارد البشرية. ينتمي كل أفراد المجتمع الإحصائي إلى قسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك، الذي يعد أهم قسم بالمؤسسة، لطبيعة نشاطه الذي يتمثل في الإنتاج من جهة، والنسبة المعتبرة التي يمثلها القسم من إجمالي عدد العاملين بالمؤسسة من جهة أخرى (أكثر من 60 % من مجموع العاملين بمؤسسة سونا طراك)، كما اخترنا لدراستنا، ناحيتي حاسي مسعود وحاسي الرمل نظرا للأهمية التي يكتسبها القطبين بقسم الإنتاج.

لم يتم اختيار المجتمع الإحصائي اعتباطا ولكن تم ذلك بطريقة قصدية، حيث استفاد كلا من الإطارات السامية، وكذا إطارات الموارد البشرية من تكوين متخصص ومكثف في النظام الجديد للأجور والمكافآت، نهاية سنة 2013 إلى غاية نهاية النصف الأول لسنة 2014؛ نشط الدورات التكوينية مجموعة من المختصين في تسيير الموارد البشرية تلقوا تكويننا طويل المدى من طرف القائم على المشروع (المؤسسة الفرنسية Towers Perrins).

ليس هذا فقط بل إن كل الإطارات السامية وإطارات الموارد البشرية، هم المسؤولون المباشرون عن تموضع العاملين وتحديد أهدافهم السنوية للمساهمة، وتنظيم وتسيير المقابلات الخاصة بتحديد وتقييم تلك الأهداف نهاية كل سنة، لذلك فإن التكامل والتناسق في دورهم مهم لحد كبير في إنجاح هذا المشروع الجديد،

من جهة أخرى ونظرا لخصوصية المصطلحات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية مما يجعل الإجابة على عبارات الاستبيان وفهماها جيدا أمرا مستعصيا بالنسبة للفئات الأخرى بالمؤسسة، لتلك الأسباب فإن الإطارات السامية وإطارات الموارد البشرية هم وحدهم المعنيون بالإجابة عن الاستبيان المراد توزيعه.

**2. عينة الدراسة:** تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية طبقية متناسبة (من حيث الوظيفة ومكان العمل)؛ اخترنا أفرادها بصفة عشوائية، مع الأخذ بالمراعاة وظيفتهم (إطار موارد بشرية أو إطار سامي)، والناحية التي يعملون بها (حاسي مسعود أو حاسي الرمل)، وذلك نظرا للتباين التقليدي بين الناحيتين، من

جوانب كثيرة، أهمها نوعية الموارد البشرية، طريقة التنظيم، طرق التسيير، قوة التمثيل النقابي، طبيعة المنطقة الجغرافية (تقع ناحية حاسي مسعود بمنطقة مأهولة بالسكان والعكس بالنسبة لناحية حاسي الرمل).

ينطوي اختيار عينة الدراسة على بعض الصعوبة، ناهيك عن تحديد حجمها، لوجود عدة طرق لذلك، لكن ارتى الباحث استعمال طريقة روبرت ماسون<sup>15</sup> لتحديد حجم العينة  $n$  لأنها تتناسب وطبيعة المجتمع الإحصائي ويمكن حسابها بالصيغة الرياضية التالية:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث أن:  $M$  حجم المجتمع.

$S$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96.

$P$  نسبة توافر الخاصية وهي (0.50).

$q$  النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50).

اخترنا مستوى الدلالة 95% بنسبة خطأ 5% لأنها نسبة ارتياب مقبولة في مثل هذه الدراسات (العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، كما تمتاز بدقة نسبية مما يعطي مصداقية للنتائج المتحصل عليها؛ بتطبيق الصيغة الرياضية السالفة الذكر فسنحصل على عينة تتكون من 132 إطار من المجتمع الإحصائي.

**ثانياً. أداة البحث:** تم تصميم استبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث اشتمل هذا الأخير على (32) سؤالاً، ومست المحاور والأبعاد الأساسية التالية:

**المحور الأول:** التغيير التنظيمي، ويتكون من 14 عبارة، وبعدين اثنين:

**البعد الأول:** المقومات التنظيمية، يهدف لمعرفة احترام المؤسسة موضوع الدراسة للمقومات التنظيمية للتغيير ويتألف هذا البعد من 6 عبارات.

<sup>15</sup> إيمان حسين الطائي، كيف نحدد حجم العينة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، وثيقة غير منشورة، 2012، ص 7-8.

البعد الثاني: المقومات الإنسانية، يهدف هذا البعد لقياس مدى اهتمام المؤسسة بالمقومات الإنسانية للتغيير ويتألف من 8 عبارات.

**المحور الثاني:** السياسة الأجرية، ويتكون من 18 عبارة، وثلاثة أبعاد:

البعد الأول: تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية، يهدف إلى معرفة آراء المستجوبين حول السياسة الأجرية المطبقة حاليا بالمؤسسة، للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف بها، ويتألف هذا البعد من 6 عبارات.

البعد الثاني: التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية، نهدف من خلال هذا البعد إلى معرفة آراء المستجوبين حول النظام الأجرى الجديد، ومدى تقبله من طرفهم بعد التطبيق الجزئي له، ويتألف هذا البعد من 6 عبارات.

البعد الثالث: نتائج التحسين في السياسة الأجرية، أدرجنا بهذا البعد بعض العبارات التي تتطلب رأياً نظرياً من طرف المستجوبين، لكشف نظرتهم حول السياسة الأجرية الجديدة، والتنبؤ بنجاحها أو فشلها ويتألف هذا البعد من 6 عبارات.

كما قمنا بإدراج مجموعة من الأسئلة الديموغرافية في بداية الاستبيان لمعرفة خصائص أفراد العينة، من حيث جنس المستجوب، مستواه الدراسي، أقدميته، صفته المهني والناحية التي ينتمي إليها. قام الباحث أيضا بإعداد جدول بأخر ورقة من هذا الاستبيان، يحوي شروحا لبعض المفاهيم، المصطلحات والاختصارات التي وردت في عبارات الاستبيان، والتي يمكن أن تكون غير واضحة أو غير مفهومة لأفراد العينة.

**ثالثا. صدق أداة البحث:** من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، فقد قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (7 محكمين)، أغلبهم من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعات الوطنية، كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المهنيين (إطارات وإطارات سامية بمؤسسة سونا طراك)، الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقد أدرجنا أسماء هؤلاء المحكمين ودرجاتهم العلمية في ملحق خاص (الملحق رقم 9).

هذا وقد تم الأخذ بمختلف ملاحظاتهم واقتراحاتهم القيمة، في كل مرحلة من مراحل الإعداد، حتى ظهر الاستبيان في صورته النهائية، وأصبح جاهزا للتوزيع على عينة الدراسة، وتم ذلك خلال شهري أوت وسبتمبر من سنة 2015، حيث انتقل الباحث إلى الناحيتين وقام بتوزيع الاستبيان بنفسه على المستجوبين، كما قام الباحث بتقديم المساعدة لهم، عن طريق شرح أهداف الدراسة، وأهمية التركيز عند الإجابة على عباراته، وتأثير ذلك على مصداقية النتائج.

**ثالثا. ثبات أداة البحث:** لمعرفة مدى ثبات أداة القياس، قمنا باختيار عينة تمهيدية تتكون من عشرين إطار، ينتمون إلى ناحيتي حاسي مسعود وحاسي الرمل، ثم قمنا بإفراغ المعلومات المستقاة ببرنامج SPSS V20، ثم قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة على حدى.

الجدول رقم (5.4): معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

المتغير	$\alpha$
التغيير التنظيمي	0.712
السياسة الأجرية	0.814

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (71%) بالنسبة لمحور التغيير التنظيمي، وبلغ (81%) بالنسبة لمحور السياسة الأجرية. تعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة، على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي (60%)، وهذا ما يعكس ثبات الاستبيان الموزع.

**رابعا. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:** استخدمنا في هذا البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار صحة الفرضيات وتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتعرف على درجة ثبات مقياس الدراسة، فكلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما قلنا بأن هناك ثبات في أداة القياس، والعكس صحيح، فكلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من الصفر نقول بأن أداة القياس لا تمتاز بالثبات، وتختلف النسبة المقبولة لهذا المعامل باختلاف الدراسة ومجالها، ففي الدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية مثلا فان معامل الثبات ألفا كرونباخ يكون مقبولا إذا فاق نسبة (60%)؛
2. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وقياس مدى تشتت أو تمركز إجابات المستجوبين عن المتوسطات الحسابية للمحاور والعبارات؛
3. معامل الارتباط بيرسون (Le Coefficient de Corrélation Pearson) لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيري الدراسة والدلالة الإحصائية لتلك العلاقة، واختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون.



- يأخذ معامل الارتباط بيرسون حالتين اثنتين، فإذا كان المتغيران يتغيران معا في الاتجاه نفسه بمعنى أنه إذا زاد أو نقص أحدهما، زاد أو نقص الآخر، فإن العلاقة بينهما تكون طردية والارتباط بينهما يكون موجبا، وإذا كان المتغيران يتغيران معا ولكن في عكس الاتجاه بمعنى أنه إذا زاد أحدهما نقص الآخر، أو إذا نقص أحدهما زاد الآخر، فإن العلاقة بينهما تكون عكسية والارتباط بينهما يكون سالبا؛
4. الانحدار الخطي البسيط (La Régression Linéaire): لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وذلك من خلال استعمال معامل التحديد ( $R^2$ )؛
5. تحليل التباين المتعدد في اتجاهين (Two-Way MANOVA): لمعرفة مدى تأثير الناحية والصنف المهني (كمتغيران مستقلان) على الاختلاف في إجابات أفراد العينة على عبارات محاور وأبعاد الدراسة؛ يدعى أيضا بتحليل التباين الثنائي والذي يختبر ما إذا كانت المتوسطات كلها متساوية مرة واحدة دون أخذهم اثنين اثنين ودون أن ينخفض احتمال اتخاذ قرار صحيح أو يزيد احتمال الخطأ عند اتخاذه، ويعتمد هذا الأسلوب من أساليب التحليل الإحصائي على ما يعرف باختبار  $F$  والذي يعتمد أساساً على تحليل التباين؛
6. اختبار درين واتسن (Durbin-Watson) ويستخدم لاختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبقايا (Residues)؛
7. اختبار ويلكس (Lambda de Wilks) لمعرفة وجود تأثير متوقع للمتغيرات المستقلة للدراسة.

### المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

أولاً. نسبة استرجاع الاستبيانات الموزعة: تم توزيع 132 استبيان على أفراد العينة (إطارات سامية وإطارات موارد بشرية) بالناحيتين، وتمكنا من استرجاع 122 استبيان بالنسبة للناحيتين، وبلغت نسبة الاسترجاع الكلية 92% كما هو مبين في الجدول رقم (6.4).

فبالنسبة للمديرية الجهوية، قسم الإنتاج بحاسي الرمل قمنا بتوزيع 66 استبيان على أفراد العينة، حيث كان عدد الاستبيانات المسترجعة 57 استبيان، بنسبة استرجاع بلغت 86%، كما كان عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بالنسبة للمديرية الجهوية، قسم الإنتاج بحاسي مسعود 66 استبيان، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 98%، وهي نسب استرجاع جيدة ومقبولة إلى حد كبير.

الجدول رقم (6.4): عدد ونسبة الاسترجاع للاستبيانات الموزعة.

نسبة الاسترجاع (%)	عدد الاستبيانات المسترجعة			عدد الاستبيانات الموزعة			المديرية الجهوية
	المجموع	إطار م بشرية	إطار سامي	المجموع	إطار م بشرية	إطار سامي	
86%	57	29	28	66	35	31	حاسي الرمل
98%	65	35	30	66	36	30	حاسي مسعود
92%	122	64	58	132	71	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات المتوفرة.

مع العلم أنه بعد تفحصنا للاستبيانات المسترجعة، اتضح لنا أن كل الاستبيانات صالحة للتحليل الإحصائي، ويرجع ذلك لمرافقة الطالب ومساعدته لجل أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان، مع إلحاحه الشديد على استرجاع كل الاستبيانات الموزعة بعد وقت قياسي من تسليمها لأفراد العينة.

قام الطالب بإفراغ المعلومات لكل الاستبيانات المسترجعة، بمساعدة برنامج SPSS V20 (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وذلك لتسهيل التحليل الإحصائي والاستفادة الجيدة من كل المعلومات المستقاة.

ثانيا. مقياس الإجابة على عبارات الاستبيان: استخدم الطالب مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستبيان، حيث تنحصر إجابات أفراد العينة في الخمس إجابات الموضحة في الجدول مع القيم (الأوزان) التي تأخذها.

الجدول رقم (7.4): قيم ومستوى الإجابات على عبارات الاستبيان.

القيم	المستوى
درجة واحدة	غير موافق بشدة
درجتان	غير موافق
3 درجات	محايد
4 درجات	موافق
5 درجات	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS، الجزء الثالث،

نحدد الاتجاه العام للإجابات حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح، كما هو موضح في الجدول رقم (8.4)، ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي 5/4 أي حوالي 0.80، وقد حسب طول الفترة على أساس الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4، 5 والتي حصرتها فيما بينها أربع مسافات<sup>16</sup>.

الجدول رقم (8.4): المتوسط المرجح لمستوى الإجابات على عبارات الاستبيان.

المتوسط المرجح	المستوى
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 541.

### ثالثاً. تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

**1. الناحية:** يبلغ العدد الكلي لأفراد العينة 122 مستجوب، يتوزعون كما هو مبين في الجدول أدناه إلى ناحيتين، الناحية الأولى وتتمثل في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود، حيث بلغ عدد الإطارات المستجوبين 65 مستجوب، يشكلون 53.30% من إجمالي المستجوبين، وتتمثل الناحية الثانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل، حيث بلغ عدد الإطارات المستجوبين 57 مستجوب، يشكلون 46.70% من إجمالي الإطارات المستجوبين.

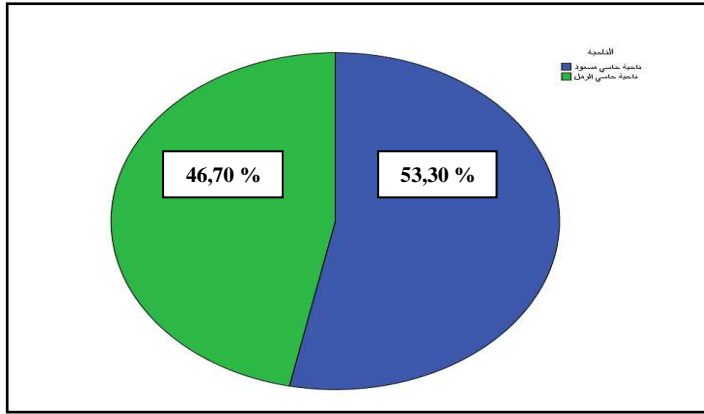
الجدول رقم (9.4): توزع أفراد العينة حسب الناحية التي ينتمون إليها.

الناحية	التكرار	النسبة %
ناحية حاسي مسعود	65	53,30
ناحية حاسي الرمل	57	46,70
المجموع	122	100

المصدر: من إعداد الطالب تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

<sup>16</sup> عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS، الجزء الثالث، البلد والسنة غير مذكورين، ص 540.

الشكل رقم (7.4): منحني بياني لتوزع أفراد العينة حسب الناحية التي ينتمون إليها.



المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

**2.الجنس:** يتوزع أفراد العينة المستجوبين إلى 103 رجلا بنسبة إجمالية تقدر ب 84.40%، ينتمي 47 رجل إلى ناحية حاسي الرمل، و ينتمي 56 رجلا إلى ناحية حاسي مسعود، كما لم يبلغ العدد الكلي للنساء المستجوبات سوى 19 امرأة، بنسبة إجمالية تقدر ب 15.60%، تنتمي 10 نساء منهم لناحية حاسي الرمل و 9 نساء لناحية حاسي مسعود.

الجدول رقم (10.4): توزع أفراد العينة حسب الجنس.

الناحية	النسبة %	التكرار	الجنس
رجال	84,40	103	56
نساء	15,60	19	9
المجموع	100	122	65

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

كما هو ملاحظ من خلال المعطيات في الجدول أعلاه، أن نسبة النساء المستجوبات لا تشكل إلا 15.60% من إجمالي المستجوبين، مما يدل على استمرارية النسب الضعيفة لتوظيف النساء في مؤسسة سونا طراك من جهة، وعدم تمكنهن من الوصول إلى منصب الإطار السامي من جهة أخرى، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: عدم ميل النساء للعمل في المؤسسة موضوع الدراسة نظرا لنظام العمل (نظام العمل التناوبي شهر بشهر) الذي لا يتوافق وطبيعة المرأة والتزاماتها الأسرية، عدم توفر الرغبة في تقلد مناصب المسؤولية من طرف النساء مما يدعوهن لعدم الترشح لمثل تلك المناصب.

هذا كله لا يجعلنا ننكر جهود المؤسسة موضوع الدراسة في محاولات التركيز على توظيف النساء، وعدم التمييز في عمليات الانتقاء بين الجنسين، لكن النسبة الكلية لجنس النساء على مستوى المؤسسة موضوع الدراسة لم تصل بعد إلى نسبة 20% (الهدف المسطر خلال السنوات الأخيرة من طرف الإدارة العليا).

**3. المستوى الدراسي:** كما هو مبين في الجدول أدناه، يتوزع أفراد عينة الدراسة إلى فئتين، ثانوي وجامعي، فعدد المستجوبين اللذين لديهم مستوى دراسي ثانوي لم يبلغ عددهم سوى 3 مستجوبين بنسبة 2.50% من العدد الكلي لأفراد العينة، وبلغ عدد المستجوبين اللذين لديهم مستوى دراسي جامعي 119 مستجوب، بنسبة تقدر ب 97.50% من مجموع أفراد العينة.

الجدول رقم (11.4): توزع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

الناحية		النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
حاسي مسعود	حاسي الرمل			
2	1	2,50	3	ثانوي
63	56	97,50	119	جامعي
65	57	100	122	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

ينتمي الأفراد المستجوبون اللذين لديهم مستوى دراسي ثانوي (3 مستجوبين) لفئة الإطارات السامية، وهم من العاملين اللذين يملكون خبرة وأقدمية كبيرين وتدرجوا في مناصب مسؤولية عديدة، وهو ما يبرر ترشيحهم ووصولهم لمنصب إطار سامي.

نلاحظ أن نسبة المستجوبين اللذين لديهم مستوى دراسي جامعي فاقت 97% من مجموع أفراد العينة، مما يدل على توجه المؤسسة موضوع الدراسة إلى توظيف الجامعيين، وترشيحهم لمناصب سامية، كما أنه أن هذه النسبة المرتفعة للجامعيين بأفراد العينة، ساعدت الطالب في الحصول على معلومات عالية الموثوقية، نظرا لاعتیاد جل أفراد العينة عن الإجابة على استبيانات الآراء واستطلاعات الرأي من هذا النوع، ووعيمهم بأهمية المعلومات التي توفرها للبحث العلمي.

**4.الصنف المهني:** يعتبر الصنف المهني من المتغيرات الديموغرافية المهمة في دراستنا هذه، يتكون هيكل مؤهلات المؤسسة موضوع الدراسة من عدة أصناف، لكن تم اختيار صنفى الإطارات السامية (كل التخصصات المتوفرة بالمؤسسة موضوع الدراسة)، وإطارات الموارد البشرية، لأن جلهم تلقى تكويننا مكثفا ومتخصصا في النظام الجديد للأجور والمكافآت الذي بدأ تطبيقه بمؤسسة سونا طراك، وهم من تسند إليهم مهمة التموضع، المتمثلة في عملية نقل كل العاملين من النظام القديم إلى النظام الجديد للأجور، وتحديد أهداف المشاركة السنوية لهم، وتأطير وتنظيم المقابلات السنوية لتقييم تلك الأهداف المسطرة.

بلغ عدد إطارات الموارد البشرية المستجوبين (كما هم مبين في الجدول أدناه) 64 إطار بنسبة 52.50%، ينتمي 29 منهم لناحية حاسي الرمل، و35 إلى ناحية حاسي مسعود، وبلغ عدد الإطارات السامين المستجوبين 58 إطار سامي، بنسبة 47.50% من المجموع الكلي لأفراد العينة، حيث نلاحظ أن هناك توازن بين الصنفين المستجوبين من حيث العدد، مما يؤدي حتما لتجانس معطيات الدراسة.

الجدول رقم (12.4): توزع أفراد العينة حسب الصنف المهني.

الصنف المهني	التكرار	النسبة %	الناحية	
			حاسي الرمل	حاسي مسعود
إطار موارد بشرية	64	52,50	29	35
إطار سامي	58	47,50	28	30
المجموع	122	100	57	65

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

**5.الأقدمية:** حصر الطالب سنوات الأقدمية لأفراد عينة الدراسة في أربعة مجالات أساسية، فمن خلال الجدول أدناه فقد بلغ عدد المستجوبين اللذين ينتمون للمجال الاول (من 5 إلى 10 سنوات) 33 مستجوب بنسبة 27% من اجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد المستجوبين اللذين ينتمون للمجال الثاني (من 10 إلى 20 سنة) 49 مستجوب بنسبة 40.20% من اجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد المستجوبين اللذين ينتمون للمجال الثالث (من 20 إلى 30 سنة) 29 مستجوب بنسبة 23.80% من اجمالي أفراد العينة، كما بلغ عدد المستجوبين اللذين ينتمون للمجال الرابع (أكثر من 30 سنة) 11 مستجوب بنسبة 9% من اجمالي أفراد العينة.

نلاحظ أن ما نسبته أكثر من 40% من أفراد العينة يملكون اقدمية ما بين 10 و20 سنة، ما يدل على نسبة الاطارات الشابة مرتفع بالمؤسسة موضوع الدراسة، خاصة اذا اضفنا الاطارات اللذين يملكون

أقدمية ما بين 5 و 10 سنوات، فإن النسبة ستفوق 67% من إجمالي أفراد العينة، مما قد يعطينا صورة واضحة عن نسبة الشباب في المجتمع الإحصائي وفي المؤسسة ككل، كما يدل هذا على نسب التوظيف العالية للمؤسسة موضوع الدراسة التي وصلت سنة 2014 إلى ما يفوق 2700 موظف جديد (أنظر المطلب الثاني من المبحث الثاني من الفصل الرابع).

الجدول رقم (13.4): توزع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الناحية		النسبة %	التكرار	الأقدمية
حاسي مسعود	حاسي الرمل			
16	17	27	33	من 5 إلى 10 سنوات
25	24	40,20	49	من 10 إلى 20 سنة
18	11	23,80	29	من 20 إلى 30 سنة
6	5	9	11	أكثر من 30 سنة
65	57	100	122	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

#### رابعاً. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

أ. التغيير التنظيمي: ويتكون من 14 عبارة، ويعدين اثنين، يتمثل البعد الأول في المقومات التنظيمية للتغيير التنظيمي، ويتمثل البعد الثاني في المقومات الإنسانية له.

1. المقومات التنظيمية: ويتألف هذا البعد من 6 عبارات كما هو مبين في الجدول رقم (14.4)، فبالنسبة لإجابات أفراد العينة عن العبارة الأولى، فقد كانت أكبر نسبة لغير الموافقين (50 مستجوب يمثلون ما نسبته 41%)، حيث يرون أن المؤسسة موضوع الدراسة لم توفر الوسائل البشرية والمادية اللازمة لتبني التغيير المنتظر، لكن تبعا للجدول رقم (15.4) فقد اتجهت إجابات أفراد العينة للحياد بمتوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري يقدر ب 1,078.

نلاحظ أن أفراد العينة لم يتفقوا اتفاقاً كلياً حول العبارة الأولى، لأن إجاباتهم توزعت بصفة شبه متساوية بين الموافقة وعدم الموافقة، مما جعل المتوسط الحسابي يميل للحياد، لكن تبعا لبعض المقابلات التي قمنا بها مع بعض الإطارات السامية والموجهة في المؤسسة موضوع الدراسة، فهم يؤكدون أن المؤسسة لم تذخر جهداً في توفير كل الوسائل سواء البشرية أو المادية، فقد خصصت غلظاً مالياً خاصاً

الجدول رقم (14.4): إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقومات التنظيمية.

التقديرات					العبارات	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	
5	38	20	50	9	التكرار	1. هيأت مؤسستكم الوسائل البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التغيير المنتظر
4,10	31,10	16,40	41	7,40	% النسبة	
0	21	22	62	17	التكرار	2. قامت المؤسسة بدراسة جيدة لبيئتها الداخلية والخارجية قبل تبني التغيير
0	17,20	18	50,80	13,90	% النسبة	
0	32	22	53	15	التكرار	3. اتبعت المؤسسة المخطط الزمني والبرنامج المسطر لتطبيق عملية التغيير
0	26,20	18	43,40	12,30	% النسبة	
3	31	24	49	15	التكرار	4. التزمت مؤسستكم بمراقبة سير عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها
2,50	25,40	19,70	40,20	12,30	% النسبة	
18	59	21	23	1	التكرار	5. هناك غموض في أهداف التغيير التنظيمي المقترح من طرف الإدارة العليا
14,80	48,40	17,20	18,90	0,80	% النسبة	
24	66	21	9	2	التكرار	6. هناك دواعي وظيفية وتنظيمية دعت للتردد والتخلي المؤقت في تطبيق هذا التغيير
19,70	54,10	17,20	7,40	1,60	% النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

بالتغيير المنتظر، كما شكلت عدة لجان مختصة لدراسة عملية التغيير والتحسين، كما عينت مسئولين (Relais Tacks Force) عن ذلك في كل الوحدات سواء الوظيفية في الشمال أو العملياتية في الجنوب لمتابعة عملية التغيير ورفع التقارير عنها للمديرية العامة.

أما بالنسبة للعبارتين الثانية، فنلاحظ من خلال الجدول رقم (14.4)، أن 62 مستجوب (أكثر من نصف أفراد العينة) بنسبة 50.80% غير موافقون على أن مؤسستهم قامت بدراسة جيدة لبيئتها الداخلية والخارجية قبل تبني التغيير، لذلك حسب الجدول رقم (15.4) فقد اتجهت إجابات أفراد العينة لعدم الموافقة عن العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,39 وانحراف معياري قدره 0,931.

إن لدراسة المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية قبل تبني أي نوع من أنواع التغيير أهمية كبيرة، فحتما يفيد ذلك في معرفة نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا، فدراسة البيئة يعد من الأفعال الإستراتيجية التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا قبل تبني أي تغيير، فمن إجابات أفراد العينة نلاحظ أن المؤسسة موضوع الدراسة لم تعر ذلك اهتماما كبيرا، مما قد يؤثر سلبا في عملية التغيير.



قبل أي عملية للتغيير لا بد على المؤسسات أن تسطر برنامجا بجدول زمني مضبوط، تحدد فيه تواريخ محددة لانجاز مراحل عملية التغيير، لكن من خلال الجدول رقم (14.4) فنلاحظ أن 53 مستجوب بنسبة 43.40% من إجمالي أفراد العينة غير موافقين على أن مؤسستهم اتبعت المخطط الزمني والبرنامج الذي سطرته لتطبيق عملية التغيير، لذلك فقد اتجهت إجابات أفراد العينة حسب الجدول رقم (15.4) لعدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.58 وانحراف معياري قدره 1.011.

الجدول رقم (15.4): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقومات التنظيمية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	1,078	2,84	1. هيأت مؤسستكم الوسائل البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التغيير المنتظر
غير موافق	0,931	2,39	2. قامت المؤسسة بدراسة جيدة لبيئتها الداخلية والخارجية قبل تبني التغيير
غير موافق	1,011	2,58	3. اتبعت المؤسسة المخطط الزمني والبرنامج المسطر لتطبيق عملية التغيير
محايد	1,066	2,66	4. التزمت مؤسستكم بمراقبة سير عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها
موافق	0,987	3,57	5. هناك غموض في أهداف التغيير التنظيمي المقترح من طرف الإدارة العليا
موافق	0,888	3,83	6. هناك دواعي وظيفية وتنظيمية دعت للتردد والتخلي المؤقت في تطبيق هذا التغيير
محايد	0,525	2,97	بعد المقومات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14.4)، أن 49 مستجوب بنسبة 40.20% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بعدم الموافقة على العبارة الرابعة وهي النسبة الأكبر تبعا لإجابات المستجوبين، حيث اتفقوا على أن المؤسسة موضوع الدراسة لم تلتزم بمراقبة سير عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها، فالبرغم من توفير المؤسسة موضوع الدراسة للإمكانات البشرية والمادية لتطبيق عملية التغيير، وقامت بتحديد برنامج له، لكن ذلك لا يكفي ما لم تقم بعمليات المراجعة والتدقيق والمراقبة لمرحلة التغيير، لأجل تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتبعا لإجابات أفراد العينة فان المؤسسة لم تقم بعملية المراقبة والتصحيح، مما قد يؤثر في عملية التغيير بكاملها.

لكن كما هو ملاحظ من الجدول رقم (15.4)، فقد اتجهت إجابات أفراد العينة عن العبارة الرابعة إلى الحياد بمتوسط حسابي قدره 2,66 وانحراف معياري قدره 1,066.

اتجهت إجابات أفراد العينة حول العبارة الخامسة إلى الموافقة على أن هناك غموض في أهداف التغيير التنظيمي المقترح من طرف الإدارة العليا، فتبعاً للجدول رقم (15.4)، فإن المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين قدر بـ 3,57 وانحراف معياري قدره 0,987، نلاحظ أيضاً من خلال الجدول رقم أن إجابات 59 فرد من أفراد العينة جاءت إجاباتهم بالموافقة، بنسبة 48.40% من إجمالي المستجوبين.

يعتبر وضوح الأهداف أمراً حاسماً في نجاح عملية للتغيير أو التحسين، فإجابات 77 مستجوب أفراد العينة تميل للموافقة بشدة أو الموافقة على أن المؤسسة موضوع الدراسة لم تحدد أهداف عملية التغيير بشكل جيد أو أنها حددت أهدافاً غامضة وغير قابلة للتطبيق، مما يفسر الصعوبات التي تصادف المؤسسة موضوع الدراسة في إكمال مسيرة التغيير، وتحقيق الأهداف المسطرة بشكل جيد وفي الوقت المحدد لذلك.

كانت الانطلاقة الفعلية في تطبيق التغيير في سياسات الموارد البشرية بمؤسسة سونا طراك، سنة 2007، وذلك بعد موافقة الشريك الاجتماعي على تلك السياسات الجديدة المقترحة من طرف الإدارة العليا، لكن أثناء مرحلة الإعداد ظهرت إلى السطح عدة صعوبات وعراقيل وظيفية وتنظيمية، ككبر حجم المؤسسة (من حيث عدد العاملين، الوحدات، المديریات...) ما جعل التحكم في عملية التغيير أمراً صعباً للغاية، أيضاً عدم وضوح مدى السلطات الممنوحة للجان المتابعة والإشراف على التغيير وتداخلها عرقل بشدة عملية التغيير؛ أدت هذه الأسباب وغيرها إلى جمود عملية التغيير لأكثر من أربع سنوات متتالية. لذلك فقد اتجهت إجابات أفراد العينة للموافقة على العبارة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3,83 وانحراف معياري قدره 0,888 وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (15.4)، نلاحظ كذلك أن 90 مستجوب أجابوا بالموافقة بشدة أو بالموافقة على العبارة السادسة بنسبة أكبر من 73%، ما يبرر شبه الاتفاق على ما جاء في هذه العبارة.

حسب الجدول رقم (15.4)، فقد اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الحياد عن عبارات بعد المقومات التنظيمية، حيث المتوسط الحسابي العام قدر 2,97 وانحراف معياري قدره 0,525، ما يفسر أن إجاباتهم توزعت بين الموافقة وعدم الموافقة على عبارات هذا البعد.

**2. المقومات الإنسانية:** ويتألف هذا البعد من 8 عبارات، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (16.4)، أن 66 مستجوب بنسبة 54.10% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بالموافقة على العبارة السابعة، واتفقوا بذلك على أن التكوين الذي شاركوا فيه حول التغيير خلف أثراً إيجابياً وغير من نظرتهم للتغيير المعتمد،

لذلك اتجهت إجابات كل أفراد العينة إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف معياري قدره 0,892.

الجدول رقم (16.4): إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقومات الإنسانية.

التقديرات					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
10	66	27	17	2	التكرار
8,20	54,10	22,10	13,90	1,60	النسبة %
45	47	14	16	0	التكرار
36,90	38,50	11,50	13,10	0	النسبة %
14	46	20	36	6	التكرار
11,50	37,70	16,40	29,50	4,90	النسبة %
5	22	14	63	18	التكرار
4,10	18	11,50	51,60	14,80	النسبة %
6	56	37	20	3	التكرار
4,90	45,90	30,30	16,40	2,50	النسبة %
30	58	19	14	1	التكرار
24,60	47,50	15,60	11,50	0,80	النسبة %
14	68	15	22	3	التكرار
11,50	55,70	12,30	18	2,50	النسبة %
2	20	34	54	12	التكرار
1,60	16,40	27,90	44,30	9,80	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

قامت المؤسسة موضوع الدراسة بتنفيذ برنامج تكويني موجه لكل إطاراتها السامية وإطاراتها المتخصصة في تسيير الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة ما بين شهر أكتوبر 2013 وماي 2014، أطره مكونون متخصصون، سعت المؤسسة من خلال هذا البرنامج التكويني إلى إقناع إطاراتها في الإدارة الوسطى والدنيا بضرورة تبني التغيير في سياساتها للموارد البشرية، فتبعا لنتائج الاستبيان نلاحظ أن ذلك البرنامج قد حقق الأهداف المرجوة منه.

يؤثر استقرار المسؤولين في المناصب السامية على أداء المؤسسة بشكل مباشر، لما له من انعكاس ايجابي على سيرورتها، وتحقيق أهدافها، لذلك ارتأى الطالب صياغة العبارة الثامنة من استبيانته حول تأثير عدم الاستقرار المهني للإطارات السامية والموجهة في تطبيق التغيير، حيث كانت إجابات 47

مستجوب بموافق و 45 آخرون بموافق بشدة على هذه العبارة، لذلك فقد اتجهت إجابات إجمالي أفراد العينة للموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,99 وانحراف معياري قدره 1,008 (تبعاً للجدول رقم (17.4)).

إن ما يبرر الاتجاه الإيجابي لإجابات أفراد العينة حول العبارة الثامنة، هو تغيير الرئيس المدير العام للمؤسسة موضوع الدراسة، أربع مرات خلال خمس سنوات (بين سنة 2007 و 2011) منذ البدء في عملية التغيير الخاصة بسياسات الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى حملة تعيينات واسعة تمس الإطارات الموجهة والسامية بكل مديريات المؤسسة، وتتم هذه التعيينات في العادة على أساس سياسي جهوي، وعلى أساس الكفاءة بدرجة أقل، مما أدى إلى بطء كبير في تبني عملية التغيير، وفي بعض الأحيان إلى الجمود الكلي لها أو إلغاء أجزاء منها.

الجدول رقم (17.4): اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقومات الإنسانية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,892	3,53	7. خُلف التكوين الذي شاركنم فيه أثراً ايجابياً وغير من نظرتكم للتغيير المعتمد.
موافق	1,008	3,99	8. عدم الاستقرار المهني للإطارات السامية والموجهة كان له أثراً مباشراً في بطء تطبيق التغيير.
محايد	1,137	3,21	9. أبلغ العاملين بمحتوى الاتفاق المبرم بين الشريك الاجتماعي والإدارة حول التغيير المرتقب.
غير موافق	1,076	2,45	10. استعملت مؤسستكم أسلوب الاتصال المباشر لإقناع العاملين بضرورة عملية التغيير.
محايد	0,898	3,34	11. كان للشريك الاجتماعي موقف سلبي من التغيير المقترح من طرف الإدارة العليا.
موافق	0,957	3,84	12. مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير التنظيمي تقلل من مقاومته من طرفهم.
موافق	0,996	3,56	13. تفهم سلوكيات ودوافع وتطلعات العاملين أنقصت من حدة مقاومتهم للتغيير.
غير موافق	0,936	2,56	14. ستتخلى مؤسستكم عن التغيير التنظيمي المزمع في حالة رفضه من طرف العاملين.
محايد	<b>0,466</b>	<b>3,31</b>	بعد المقومات الإنسانية
محايد	<b>0,378</b>	<b>3,16</b>	محور التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

أبرمت الإدارة العليا للمؤسسة موضوع الدراسة اتفاقاً مع الشريك الاجتماعي (المجلس النقابي الوطني لمؤسسة سونا طراك) يوم 20 جويلية 2007، حول التدابير والتغييرات الجديدة التي ستمس سياسات الموارد البشرية، وبالأخص النظام الجديد للأجور والمكافآت، والنظام الجديد لإدارة الأداء والكفاءات، اعتبر هذا الاتفاق نقطة تحول كبرى في تاريخ المؤسسة موضوع الدراسة، لما انجر عنه من تبعات على الإدارة والشريك الاجتماعي على حد سواء.

من المهم إبلاغ ممثلي العمال في النقابة الوطنية، المجالس النقابية بالوحدات وكذلك العاملين بأي اتفاق قد يبرم في إطار رسمي مع الإدارة العليا، لذلك فإن العبارة التاسعة صيغت لمعرفة ما إذا أبلغ العاملين بمحتوى الاتفاق المبرم بين الشرك الاجتماعي والإدارة حول التغيير المرتقب أم لا؛ وتبعا للجدول رقم (16.4) فقد أجاب 46 مستجوب بالموافقة بنسبة 37.70%، و16 مستجوب بالموافقة بشدة على العبارة التاسعة، لكن اتجهت إجابات إجمالي أفراد العينة إلى الحياد بمتوسط حسابي 3,21 وانحراف معياري 1,137.

انجر عن ذلك الاتفاق شرح كبير بين المنسقين بالنقابة الوطنية والعاملين اللذين أحسوا بأن الاتفاق المبرم لم يصب في صالحهم، واتهمت الإدارة باستغلال المنسقين ودفعهم لإمضاء الاتفاق الذي يصب في صالحها مقابل بعض الامتيازات، مما أدى إلى موجة كبيرة تدعو لمقاومة التغيير المرتقب.

حاولت الإدارة العليا بالمؤسسة موضوع الدراسة تنظيم جلسات تحسيسية لإقناع العاملين بجدوى التغيير (سنتي 2008 و2009)، لكن المحاولة لم تكن جادة ومحكمة التنظيم بالقدر الكافي. اتجهت إجابات أفراد العينة إلى عدم الموافقة على العبارة العاشرة عن استعمال المؤسسة موضوع الدراسة لأسلوب الاتصال المباشر لإقناع العاملين بضرورة عملية التغيير، بمتوسط حسابي 2,45 وانحراف معياري قدره 1,076، وكما نلاحظ من الجدول رقم (16.4)، فإن 63 مستجوب (أكثر من نصف أفراد العينة)، أجابوا بعدم الموافقة عن العبارة العاشرة، و18 مستجوب منهم أجابوا بعم الموافقة بشدة عنها، مما يشير على أن تلك الجلسات التحسيسية لم تلق صدا واسعا في أوساط العاملين .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16.4) أن 56 مستجوب بنسبة 45.90% أجابوا بالموافقة على أن الشرك الاجتماعي كان له موقف سلبي وغير واضح تجاه التغيير المقترح من طرف الإدارة العليا، كما أن 6 من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على ذلك. تعتبر هذه الإجابات ردة فعل عادية، نتيجة قبول ممثلي العمال بالنقابة الوطنية، الاتفاق المبرم مع الإدارة العليا دون الرجوع إلى القاعدة (خاصة العاملون في الوحدات العملياتية بالجنوب الجزائري).

نظرا لأهمية مشاركة العاملين في أي عملية تغيير، خاصة في التقليل من مقاومتهم للتغيير، حيث أكدت ذلك إجابات أفراد العينة عن العبارة الثانية عشر، فقد أجاب 58 منهم بالموافقة و30 منهم بالموافقة بشدة على أن مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير التنظيمي تقلل من مقاومته من طرفهم، واتجهت إجابات إجمالي أفراد العينة حسب الجدول رقم (17.4) إلى الموافقة بمتوسط حسابي 3,84 قدره وانحراف معياري قدره 0,957.

اتجه موقف الإدارة العليا إلى تفهم ردة فعل العاملين تجاه عملية التغيير، حيث تساهلت وتنازلت في قبول تمرير الكثير من الملفات التي كانت عالقة، خاصة المتعلقة بتسيير المسار المهني للعاملين (دراسة ملفات الترقية وتسوية الوضعية المهنية لآلاف العاملين الحاملين لشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية وشهادة تقني سامي)، في محاولة منها لإرضاء الرأي العام والإنقاص من حدة مقاومة العاملين للتغيير، لذلك اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة على محتوى العبارة التي فحوها أن تفهم سلوكيات ودوافع وتطلعات العاملين أنقصت من حدة مقاومتهم للتغيير، بمتوسط حسابي قدره 3,56 وانحراف معياري قدره 0,996.

من نتائج مقاومة العاملين لأي عملية تغييرية، تخلي المؤسسة عن تلك العملية بشكل كلي أو جزئي أو أن تعدل فيها وفي أهدافها، لذلك قمنا باستجواب أفراد العينة حول إمكانية تخلي المؤسسة موضوع الدراسة عن التغيير التنظيمي المزمع في حالة رفضه من طرف العاملين.

يوضح الجدول رقم (17.4) أن أفراد العينة اتجهوا لعدم الموافقة حول هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 2,56 وانحراف معياري قدره 0,936، كما يتضح من الجدول رقم (16.4)، أن 54 مستجوب أجابوا بعدم الموافقة و12 آخرون أجابوا بعدم الموافقة بشدة، ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة مصرة على إكمال عملية التغيير، بالرغم من المقاومة الشديدة التي تلقاها من طرف العاملين.

اتجهت إجابات أفراد العينة حول بعد المقومات الإنسانية إلى الحياد بمتوسط حسابي قدره 3,31 وانحراف معياري قدره 0,466، نفس الشيء بالنسبة لمحور التغيير التنظيمي ككل، الذي اتجهت إجابات أفراد العينة حوله إلى الحياد بمتوسط حسابي قدره 3,16 وانحراف معياري قدره 0,378. نلاحظ مما سبق أن إجابات أفراد العينة تشتتت على القيم الخمسة بشكل شبه متساوي وبانحراف معياري قليل عن المتوسط المرجح، وذلك راجع لاختلاف قناعات العاملين حول عملية التغيير التنظيمي.

**ب. السياسة الأجرية:** ويتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد تحتوي على 18 عبارة، يعالج البعد الأول تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية للمؤسسة موضوع لدراسة، من حيث كيفية تقييم المناصب والوظائف، الترقيات والترفيعات، الهيكل التنظيمي والعناصر المكونة للأجر، كما يعالج البعد الثاني التحسين الذي طرأ على السياسة الأجرية لمؤسسة سونا طراك، ويعالج البعد الثالث نتائج ذلك التحسين على أداء وكفاءة العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة.

**1. تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية:** يتألف هذا البعد من 6 عبارات؛ حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (18.4) أن 60 مستجوب من أفراد العينة، أجابوا بموافق على أن النظام الحالي للأجور لا يتصف بالليونة ويعتمد على مفهوم المنصب فقط، إضافة إلى 16 مستجوب أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة، رغم ذلك فإن إجابات إجمالي أفراد العينة اتجهت إلى الحياد بمتوسط حسابي قدره 3,34 وانحراف معياري عالي نسبيا قدره 1,232، ونتج ذلك لتشتت إجابات أفراد العينة عن القيم المتاحة، إذ أجاب 26 مستجوب بعم الموافقة و12 مستجوب بعدم الموافقة بشدة على هذه العبارة.

الجدول رقم (18.4): إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية.

التقديرات					العبارات	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة %
16	60	8	26	12	التكرار	15. لا يتصف النظام الحالي للأجور بالليونة ويعتمد على مفهوم المنصب فقط.
13,10	49,20	6,60	21,30	9,80	النسبة %	
35	63	6	14	4	التكرار	16. ليس هناك معايير محددة بدقة للترقيات والترفيعات في الأجور والمناصب.
28,70	51,60	4,90	11,50	3,30	النسبة %	
28	73	11	8	2	التكرار	17. لا يتصف نظام تقييم المناصب الحالي بالعدالة والإنصاف بين كل العاملين.
23	59,80	9	6,60	1,60	النسبة %	
39	60	15	8	0	التكرار	18. لانحة المناصب الحالية تخلق صعوبات في تسيير الهيكل التنظيمي لمؤسستكم.
32	49,20	12,30	6,60	0	النسبة %	
17	55	24	26	0	التكرار	19. يحتوي الأجر عددا مبالغاً فيه من المنح والعلاوات التي أصبحت لا تؤدي هدفها.
13,90	45,10	19,70	21,30	0	النسبة %	
45	60	10	7	0	التكرار	20. السياسة الأجرية الحالية تقتل روح المبادرة ولا تقدم أي تحفيزات للعاملين.
36,90	49,20	8,20	5,70	0	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

تبعا لتربصنا التطبيقي بمؤسسة سونا طراك واطلاعنا على سياساتها للموارد البشرية، وجدنا أن نظام الأجور المطبق حاليا يركز بشكل أساسي وكلي على مفهوم المنصب، فهذا الأخير هو المحدد الوحيد لمستوى السلطة وحجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل المنصب، مما عقد عملية الترقية وجعل منها تفضيلا في يد المسئول، يمنحها لمن يشاء، وعلى أسس أخرى غير الكفاءة.

جاءت إجابات العبارة السادسة عشر لتؤكد ما تعرضنا له عن الترقيات، فإجابات 63 مستجوب جاءت بالموافقة على انه ليس هناك معايير محددة بدقة للترقيات والترفيعات في الأجور والمناصب، كما

جاءت إجابات 35 مستجوب بالموافقة بشدة على هذه العبارة، مما أدى بإجابات إجمالي أفراد العينة أن تتجه إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,91 وانحراف معياري قدره ، وذلك تبعاً للجدول رقم (19.4).

اطلع الطالب على دليل تسيير الموارد البشرية والاتفاقية الجماعية لمؤسسة سونا طراك من أجل التحقق ما إذا كانت هناك معايير محددة مسبقاً للترقيات والترفيعات، فلم نجد إلا معايير تحدد المدة الزمنية الدنيا لمنح الترقية أو الترفيع (ثلاثة سنوات بالنسبة للترقية، وسنة للترفييع على أن لا يتجاوز أربع ترفيعات في خمس سنوات) ولا وجود لمدة زمنية قصوى، فمن الممكن أن يظل العامل يشغل منصباً معيناً لمدة تفوق العشر سنوات في بعض الحالات، ولا وجود لمعايير أخرى (موضوعية) قد تتعلق بالأداء أو الكفاءة.

الجدول رقم (19.4): اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	1,232	3,34	15. لا يتصف النظام الحالي للأجور بالليونة ويعتمد على مفهوم المنصب فقط.
موافق	1,044	3,91	16. ليس هناك معايير محددة بدقة للترقيات والترفيعات في الأجور والمناصب.
موافق	0,857	3,96	17. لا يتصف نظام تقييم المناصب الحالي بالعدالة والإنصاف بين كل العاملين.
موافق	0,840	4,07	18. لائحة المناصب الحالية تخلق صعوبات في تسيير الهيكل التنظيمي لمؤسستكم.
موافق	0,981	3,52	19. يحتوي الأجر عدداً مبالغاً فيه من المنح والعلاوات التي أصبحت لا تؤدي هدفها.
موافق	0,810	4,17	20. السياسة الأجرية الحالية تقتل روح المبادرة ولا تقدم أي تحفيزات للعاملين.
موافق	0,831	3,58	بعد تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية

المصدر: من إعداد الطالب تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يعتبر مبدأ العدالة والإنصاف بين كل العاملين بالمؤسسة من الأساسيات التي يبني عليها نظام تقييم المناصب، فالتمييز أو الإجحاف في حق فئة على حساب فئة أخرى أو فرد على حساب فرد آخر، قد يؤثر سلباً على أداء العاملين وولائهم لمؤسستهم؛ حسب الجدول رقم (19.4) فإن إجابات أفراد العينة اتجهت إلى الموافقة على أن نظام تقييم المناصب الحالي بالمؤسسة موضوع الدراسة لا يتصف بالعدالة والإنصاف بين كل العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,96 وبنحرف معياري قدره 0,857، كما جاءت إجابات 73 مستجوب بنسبة 59.80% بالموافقة، و28 مستجوب بنسبة 23% بالموافقة بشدة على هذه العبارة.



يعتمد نظام تقييم المناصب بمؤسسة سونا طراك على مبدأ المستوى الدراسي، فالدرجة السلمية تمنح للعامل الجديد تبعاً للشهادة التي يحملها أو المستوى الدراسي الذي وصل إليه، بغض النظر عن المهارات والكفاءات التي يمتلكها أو الخبرة المهنية التي حازها في مؤسسات أخرى، على أساس مبدأ العدالة بين كل العاملين، لكن يرى العاملون أن الإشكال الأساسي في نظام التصنيف يكمن في الفوارق في الدرجات السلمية بين حاملي الشهادات فيما بينهم، فحامل الليسانس يمنح الدرجة السلمية 21 وحامل شهادة المهندس يمنح الدرجة السلمية 22، بالمقابل يمنح حامل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية الدرجة السلمية 16، مثله حامل شهادة التقني سامي (خريجي معاهد التكوين المهني)، ولا وجود لدرجة سلمية لحاملي الماجستير أو الدكتوراه.

خلق عدم التناسق والتجانس في نظام التصنيف شرخاً كبيراً بين الإدارة والعاملين وممثليهم، لإحساسهم بالإجحاف في حقهم وأثر سلبي على سير العمل والأداء خاصة في الوحدات الإنتاجية العملية، أين تتواجد فئة حاملي شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية بكثرة.

يبلغ عدد المناصب بلاتحة المناصب والوظائف لمؤسسة سونا طراك 5500 منصب وهي في تزايد مستمر، خاصة عند منح ترقيات جديدة خارج إطار الهيكل التنظيمي مما يضطر بهيكله تسيير الموارد البشرية إلى خلق مناصب جديدة تتماشى والدرجات السلمية للعاملين اللذين تمت ترقيتهم، ما يبرر اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافقة على أن لائحة المناصب الحالية تخلق صعوبات في تسيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة، بمتوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري قدره 0,840، وتبعاً للجدول رقم (18.4) فإن 60 مستجوب أجابوا بالموافقة على محتوى العبارة الثامنة عشر، و39 آخرون أجابوا بالموافقة بشدة عليها.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18.4) أن إجابات 55 مستجوب جاءت بالموافقة على أن الأجر يحتوي عدداً مبالغ فيه من المنح والعلاوات التي أصبحت لا تؤدي هدفها، و17 مستجوب آخر أجابوا بالموافقة بشدة على ذلك.

كما اتجهت إجابات إجمالي أفراد العينة للموافقة على محتوى تلك العبارة بمتوسط حسابي قدره 3,52 وانحراف معياري قدره 0,981؛ عند اطلاعنا على نماذج لبطاقات الأجر لبعض العاملين بمؤسسة سونا طراك، وجدنا أن بعض المنح والعلاوات فقدت هدفها الأصلي الذي وضعت من أجله، فممنحة المردودية الفردية (تشكل 10% من الأجر القاعدي)، وضعت لتقيس بشكل شهري مردودية كل عامل وفق بطاقة التنقيط الشهرية للأداء، لكن مع مرور الوقت أصبحت تمنح لكل العاملين بصفة آلية تلقائية،

وفقدت بذلك هدفها الذي وضعت من أجله، نفس الشيء بالنسبة لمنحة المردودية الجماعية (تشكل 40% من الأجر القاعدي)، منحة المسؤولية ومنحة العمل التناوبي.

تهدف العبارة العشرين من هذا البعد إلى معرفة اتجاهات أفراد العينة حول السياسة الأجرية الحالية، خصوصا من حيث روح المبادرة والحافز للعمل، فحسب الجدول رقم (19.4) فقد اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة بأن السياسة الأجرية الحالية تقفل روح المبادرة لدى العاملين بمؤسسة سونا طراك، كما لا تقدم لهم أي تحفيزات للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,17 وانحراف معياري قدره 0,810.

جاءت إجابات 105 مستجوب بالموافقة أو بالموافقة بشدة، بنسبة تفوق 86% على العبارة العشرين، وذلك تبعا للجدول رقم (18.4) مما يدعو المؤسسة في التفكير الجدي وبشكل سريع وفعال في إعادة النظر في السياسة الأجرية الحالية من أجل تحقيق تطلعات العاملين، فالتحسينات الموعودة التي ستمس السياسة الأجرية بالمؤسسة، ما زالت لحد الآن في طور التنظير ولم يطبق منها إلا القليل، وهو ما يبرر الإجابات الإيجابية لأفراد العينة على تلك العبارة.

اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة حول عبارات البعد الأول من المحور الثاني بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري قدره 0,831، ما يجعلنا نستنتج أن معظم العاملين غير راضين على السياسة الأجرية الحالية التي تطبقها مؤسستهم.

**2. التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية:** يتألف البعد الثاني من المحور الثاني من 6 عبارات، تهدف كلها لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول التحسينات التي قامت بها مؤسسة سونا طراك أو تعتزم تحقيقها من خلال تطبيق السياسة الأجرية الجديدة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20.4)، أن إجابات 81 مستجوب بنسبة تفوق 66% من إجمالي المستجوبين أجابوا بالموافقة والموافقة بشدة على أن السياسة الأجرية الجديدة تحسن من تنظيم العمل وتدعم المرونة في تسيير الهيكل التنظيمي، كما اتجهت إجمالي إجابات أفراد العينة إلى الموافقة على هذه العبارة، بمتوسط حسابي قدره 3,71 وانحراف معياري قدره 1,048.

فحسب بعض المسؤولين اللذين التقينا بهم فإن السياسة الأجرية الجديدة تعطي مساحة أكبر للمسيرين تجعلهم يقسمون العمل، ينظمونه ويشرفون عليه بشكل أفضل، فهم مطالبون بتسجيل كل النقاط

الإيجابية للمشاركة في تأدية الأعمال الفردية أو المجموعة (Points Forts de Contribution) وأحيانا السلبية أو التي تحتاج إلى تحسين للعاملين تحت مسؤوليتهم؛ كما تركز السياسة الأجرية الجديدة المرنة في تسيير الهيكل التنظيمي لاحتوائها على عشر أدوار بدل 5500 منصب ووظيفة التي احتوتها لائحة المناصب بالسياسة السابقة.

الجدول رقم (20.4): إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

التقديرات					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
30	51	17	24	0	التكرار
24,60	41,80	13,90	19,70	0	النسبة %
17	55	18	30	2	التكرار
13,90	45,10	14,80	24,60	1,60	النسبة %
28	65	13	16	0	التكرار
23	53,30	10,70	13,10	0	النسبة %
12	58	23	27	2	التكرار
9,80	47,50	18,90	22,10	1,60	النسبة %
23	52	19	24	4	التكرار
18,90	42,60	15,60	19,70	3,30	النسبة %
17	56	28	19	2	التكرار
13,90	45,90	23	15,60	1,60	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

اتجهت إجابات أفراد العينة بالموافقة على أن السياسة الأجرية الجديدة تمتن العلاقة بين المسئول والعاملين وتقوي التواصل والاتصال فيما بينهما، بمتوسط حسابي قدره 3,45 وانحراف معياري قدره 1,061، فحسب الجدول رقم (20.4) جاءت إجابات 72 مستجوب بنسبة إجمالية قدرت ب 59% بالموافقة والموافقة بشدة على ذلك.

تحاول المؤسسة موضوع الدراسة تقوية العملية الاتصالية بين المسئول والعاملين معه، وتجسد ذلك من خلال اعتماد مقابلتين على الأقل كل سنة بين المسئول وكل عامل على حدى، تناقش الأولى أهداف المشاركة السنوية للعامل، والثانية تناقش مدى تحقيق تلك الأهداف، مع تحديد الأهداف للسنة التي تليها، فالهدف الأساسي للمؤسسة أن تقوي الإجراءات الجديدة الاتصال والتواصل بين العاملين ومسئولهم

جراء اللقاءات المتكررة لمناقشة الأعمال والأهداف، ولاحظنا أن اتجاهات أفراد العينة كانت ايجابية تجاه ذلك.

من أهداف السياسة الأجرية الجديدة لمؤسسة سونا طراك تحسين الأداء الفردي للعاملين ما ينجر عنه أداء مؤسسيا جيدا، فهي تربط بين نسبة تحقيق أهداف المساهمة السنوية لكل عامل، وإمكانية منح الترفيع السنوي في الأجر؛ فحسب الجدول رقم (20.4) يوضح أن إجابات 65 مستجوب جاءت بالموافقة على أنه فعلا السياسة الأجرية الجديدة تربط بين تحقيق أهداف المساهمة السنوية الفردية والترفيعات في الأجر، كما جاءت إجابات 28 مستجوب بالموافقة بشدة على فحوى هذه العبارة؛ لذلك فإن إجابات أفراد العينة اتجهت إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,86 وانحراف معياري قدره 0,921.

تبعاً لما جاء في العبارة السابقة فإن الترفيعات والترقيات تخضع لنتائج الأداء السنوية لكل عامل، يترجمها مدى تحقيق أهداف المشاركة السنوية للعاملين، كما ربطت السياسة الأجرية الجديدة بين أهداف المشاركة لكل عامل وأهداف المشاركة للمسئول المباشر له، فتتحقق أهدافه مرهون بتحقيق أهداف المشاركة لكل المجموعة العاملة معه.

تهدف العبارة الرابعة والعشرون من هذا البعد لمعرفة ما إذا حققت السياسة الأجرية الجديدة تطلعات العاملين خاصة فيما يتعلق بالعدالة، الوضوح والشفافية، فتبعاً للجدول رقم (20.4) فإن 70 مستجوب بنسبة تفوق 57% أجابوا بالموافقة والموافقة بشدة على أن السياسة الأجرية الجديدة تحقق احتياجات العاملين المتمثلة في العدالة، الوضوح والشفافية، كما اتجهت إجابات كل أفراد العينة إلى الموافقة على هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 3,42 وانحراف معياري قدره 0,995.

تعطي إجابات أفراد العينة انطباعاً إيجابياً حول السياسة الجديدة للأجر لتحقيق العدالة والشفافية، هذه التطلعات التي تعد أمراً أساسياً وحاسماً لنجاح أي سياسة أجرية، فإحساس العاملين بالعدالة يقوي ولائهم لمؤسستهم ويصرفهم عن التفكير في مغادرتها خاصة الأكفاء منهم.

اختصرت السياسة الجديدة كل الوظائف والمناصب التي احتوتها لائحة المناصب، في لائحة الأدوار، التي تحوي عشرة أدوار فقط، يحتوي كل دور على خمس مستويات للمشاركة؛ مما قد يسهل في تسيير المسار المهني للعاملين ووضوحه، (أنظر المطلب الثالث من المبحث الثاني من هذا الفصل)، من حيث الترقيات والترفيعات، فتبعاً للجدول رقم (21.4) فإن إجابات أفراد العينة اتجهت للموافقة على أن لائحة الأدوار الجديدة تسهل تسيير المسار الوظيفي للعاملين، بمتوسط حسابي قدره 3,54 وانحراف

معياري قدره 1,107، ويرجع ذلك لوضوح معايير التصنيف والانتقال من دور إلى دور آخر، مع ربط كل ذلك بنظام إدارة الأداء، فقد أصبح الأداء المرتفع هم المحدد الوحيد لأي ترقية أو ترفيع في الأجر.

تسعى المؤسسة موضوع الدراسة إلى تحسين سياستها الأجرية لترقى بها إلى القدرة على مواجهة المنافسة من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس مجالها (المؤسسات الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات)، وبأقل حدة المؤسسات العمومية (الاقتصادية والإدارية)، التي أصبحت تقدم أجورا تنافسية، مما أدى إلى إحداث نزيف كبير في القوة العاملة لمؤسسة سونا طراك، وبخاصة ذات الكفاءة منها (الحاملون لشهادات جامعية متخصصة)، لهذا السبب قمنا بصياغة العبارة السادسة والعشرين لمعرفة آراء أفراد العينة حول مرونة وتنافسية السياسة الأجرية الجديدة.

الجدول رقم (21.4): اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	1,048	3,71	21.تحسن السياسة الأجرية الجديدة من تنظيم العمل وتدعم المرونة في تسيير الهيكل التنظيمي.
موافق	1,061	3,45	22.تمتّن السياسة الأجرية الجديدة العلاقة بين المسؤول والعاملين وتقوّي التواصل والاتصال فيما بينهما.
موافق	0,921	3,86	23.تربط السياسة الأجرية الجديدة بين تحقيق أهداف المساهمة السنوية الفردية والترفيعات في الأجر.
موافق	0,995	3,42	24.تحقق السياسة الأجرية الجديدة احتياجات العاملين المتمثلة في: العدالة، الوضوح والشفافية.
موافق	1,107	3,54	25.لأنحة الأدوار الجديدة تسهّل تسيير المسار الوظيفي للعاملين.
موافق	0,972	3,55	26.تضمن السياسة الأجرية الجديدة لمؤسستكم هيكلة أجرية مرنة وتنافسية.
موافق	0,831	3,58	بعد التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة على أن السياسة الأجرية الجديدة تضمن لمؤسستهم هيكلة أجرية مرنة وتنافسية وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,55 وانحراف معياري قدره 0,972، كما يوضح الجدول رقم (20.4) بأن 73 مستجوب، بنسبة 60% أجابوا بالموافقة والموافقة بشدة على هذه العبارة، مما يوحي بأن السياسة الأجرية الجديدة قد تنقص من نزيف الكفاءات الذي تعاني منه مؤسسة سونا طراك.

نظرا لموافقة كل أفراد العينة على كل العبارات المتعلقة بهذا البعد، فمن المنطقي أن تتجه إجابات كل المستجوبين إلى الموافقة أيضا بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري قدره 0,831.

3. نتائج التحسين في السياسة الأجرية: يتألف هذا البعد من 6 عبارات، تعالج كلها النتائج المحتملة من عملية التغيير والتحسين في السياسة الأجرية للمؤسسة موضوع الدراسة.

نلاحظ تبعا للجدول رقم (22.4) أن إجابات 72 مستجوب من أفراد العينة جاءت بالموافقة على أن السياسة الأجرية الجديدة تكافئ مساهمات العاملين تبعا لأدائهم المرصود وتهتم بزيادته، و24 منهم جاءت إجاباتهم بالموافقة بشدة على تلك العبارة، ما يشكل نسبة تفوق 78% أخذت إجاباتهم منحى ايجابي، مما جعل إجابات إجمالي أفراد العينة تتجه للموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3,82 وانحراف معياري بلغ 0,954، يتضح ذلك من خلال تطبيق نظام تقييم أهداف المساهمة السنوية لكل عامل على حدى وتأثير نسبة تحقيق الأهداف في منح الترفيع الفردي السنوي، وبشكل منفصل عن العاملين الآخرين (إلغاء نظام الحوصص في منح الترقيات والترفيعات).

الجدول رقم (22.4): إجابات أفراد العينة على عبارات بعد نتائج التحسين في السياسة الأجرية.

التقديرات					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
24	72	8	16	2	التكرار
19,70	59	6,60	13,10	1,60	النسبة %
25	65	21	11	0	التكرار
20,50	53,30	17,20	9	0	النسبة %
24	47	29	22	0	التكرار
19,70	38,50	23,80	18	0	النسبة %
7	20	38	51	6	التكرار
5,70	16,40	31,10	41,80	4,90	النسبة %
21	62	21	18	0	التكرار
17,20	50,80	17,20	14,80	0	النسبة %
22	49	25	24	2	التكرار
18	40,20	20,50	19,70	1,60	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

من الملاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (23.4) أن إجابات أفراد العينة اتجهت إلى الموافقة على محتوى العبارة التي فحواها أن السياسة الأجرية الجديدة تتمن الأنشطة القاعدية التي تخلق الثروة بالمؤسسة موضوع الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,85 وانحراف معياري بلغ 0,850، فحسب الجدول رقم (22.4) فإن 90 مستجوب أجابوا بالموافقة والموافقة بشدة على هذه العبارة؛ فالسياسة الأجرية الجديدة

أبدت اهتماما كبيرا بالأنشطة القاعدية (Métiers de Base) المتمثلة في نشاط الإنتاج، الاستكشاف، التنقيب ونقل المحروقات وكل الأنشطة الأخرى المرتبطة بها كنشاط الصيانة الصناعية والأمن الصناعي، وتجسد هذا الاهتمام في استحداث منحة جديدة تمنح للعاملين بالأنشطة القاعدية، دون غيرهم بالأنشطة الأخرى، تدعى منحة إعادة تقييم الأنشطة القاعدية (Prime de Revalorisation)، وتصل قيمتها إلى 35% من الأجر القاعدي الجديد، ويهدف هذا الإجراء إلى الحفاظ على الكفاءات والرأسمال البشري والفكري المتواجدة بالمؤسسة.

الجدول رقم (23.4): اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد نتائج التحسين في السياسة الأجرية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,954	3,82	27. تكافئ السياسة الأجرية الجديدة مساهمات العاملين تبعا لأدائهم المرصود وتهتم بزيادته.
موافق	0,850	3,85	28. تثمن السياسة الأجرية الجديدة الأنشطة القاعدية التي تخلق الثروة بمؤسستكم.
موافق	1,001	3,60	29. تحسن السياسة الأجرية الجديدة من نتائج الأداء لمؤسستكم على كل مستويات التنظيم.
محايد	0,980	2,76	30. تنقص السياسة الأجرية الجديدة من مغادرة الكفاءات الفردية لمؤسستكم.
موافق	0,924	3,70	31. تعطي السياسة الأجرية الجديدة الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتثمينها.
موافق	1,054	3,53	32. تضمن السياسة الأجرية الجديدة تسيير أمثل للكفاءات الفردية بمؤسستكم.
موافق	<b>0,771</b>	<b>3,54</b>	بعد نتائج التحسين في السياسة الأجرية
موافق	<b>0,548</b>	<b>3,65</b>	محور السياسة الأجرية

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

تعمل الإجراءات المتخذة في السياسة الأجرية الجديدة لمؤسسة سونا طراك على طريقة جديدة في تقسيم العمل، فالأهداف العامة (الجماعية) للإدارة العليا (Objectifs Collectifs) تسند في شكل أهداف نصف جماعية (Objectifs Semi Collectifs) إلى الإدارة الوسطى بالمؤسسة، تقسم في الأخير تلك الأخيرة إلى أهداف فردية للمساهمة أو النتائج، فأهداف المساهمة توكل إلى الأفراد وفرق العمل، أما أهداف النتائج فتوكل إلى مدراء الوحدات والأنشطة.

أما أهداف النتائج فتوكل إلى مدراء الوحدات والأنشطة، ويسهل هذا الإجراء الجديد في مراقبة والتحكم في الأداء الفردي والجماعي على كل مستويات التنظيم بالمؤسسة؛ لذلك فقد اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة على أن السياسة الأجرية الجديدة تحسن من نتائج الأداء بالمؤسسة على كل مستويات التنظيم، بمتوسط حسابي بلغ 3,60 وبانحراف معياري بلغ 1,001، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم إذ

جاءت إجابات 71 مستجوب بالموافقة والموافقة بشدة على هذه العبارة، ما قد يدل على أن العاملين بمؤسسة سونا طراك يحبون ويتقنون في هذا الإجراء الجديد.

يعتبر الهدف الأساسي للسياسة الأجرية الجديدة بمؤسسة سونا طراك هو محاولة الإنقاص من معدلات دوران العمل الكبيرة خاصة بالأنشطة القاعدية، فالإجراءات الجديدة بسياسات الموارد البشرية وضعت للحفاظ والاهتمام وتنمية الكفاءات الفردية المتوفرة بالمؤسسة وجذب الكفاءات المتواجدة بسوق العمل، لكن من خلال إجابات أفراد العينة يتضح أن العاملين يشكون في مدى قدرة هذه السياسة الأجرية الجديدة في الحد أو على الأقل الإنقاص من مغادرة الكفاءات لمؤسسة سونا طراك، فحسب الجدول رقم (22.4) فإن 51 مستجوب أجابوا بعدم الموافقة على أن السياسة الأجرية الجديدة تنقص من مغادرة الكفاءات الفردية لمؤسستهم، كما جاءت إجابات 6 مستجوبين بعدم الموافقة بشدة على ذلك، و38 آخرون غير متأكدين مما جاء في تلك العبارة.

نلاحظ تبعا للجدول رقم (23.4) أن إجابات أفراد العينة اتجهت للموافقة على أن السياسة الأجرية الجديدة تعطي الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتثمينها، بمتوسط حسابي بلغ 3,70 وانحراف معياري بلغ 0,924، ويتضح أيضا من الجدول رقم (22.4) أن 83 مستجوب، يشكلون ما نسبته 68% أجابوا بالموافقة وبالموافقة بشدة على تلك العبارة، وتجسد رصد الكفاءات ( Repérage des Compétences) من خلال إتباع أسلوب جديد في القيادة ومتابعة الأداء الفردي للعاملين، وهو ما يدعى بأسلوب النقاط القوية للمساهمة (Forts de Contribution Points)، وتتمثل في المتابعة المستمرة للعاملين من طرف مسئولهم المباشر وتسجيل كل الأعمال والمهام التي يؤديونها بطريقة جيدة، وتعتبر كأساس لتقييم تحقيق الأهداف أثناء المقابلة السنوية.

تهدف العبارة الأخيرة من الاستبيان إلى معرفة وبشكل عام رأي أفراد العينة حول تسيير الكفاءات الفردية بمؤسستهم، حيث أجاب 49 مستجوب بالموافقة على أن السياسة الأجرية الجديدة تضمن تسييرا أمثلا للكفاءات الفردية، كما أجاب 22 مستجوب بالموافقة بشدة على محتوى هذه العبارة، وعموما اتجهت إجابات إجمالي أفراد العينة بالموافقة على هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3,53 وانحراف معياري بلغ 1,054.

عموما جاءت إجابات أفراد العينة بالموافقة على معظم العبارات المتعلقة بهذا البعد، واتجهت إجابات كل المستجوبين إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,54 وانحراف معياري قدره 0,771، كما اتجه



إجمالي إجابات أفراد العينة إلى الموافقة على محور السياسة الأجرية بمتوسط حسابي قدره 3,65 وانحراف معياري قدره 0,548.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة

أولاً. الارتباط بين متغيرات الدراسة: يستخدم تحليل الارتباط في تقدير درجة أو قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاه هذه العلاقة؛ وتتحصر قيمة معامل الارتباط بين +1، -1، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي +1 فمعنى ذلك أن الارتباط بين المتغيرين طردي تام، وهو أقوى أنواع الارتباط الطردي بين متغيرين. وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -1 فمعنى ذلك أن الارتباط بين المتغيرين عكسي تام، وهو أقوى أنواع الارتباط العكسي بين متغيرين، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي صفر، فمعنى ذلك أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من +1 أو -1 كلما كان الارتباط قوياً، وكلما اقترب من الصفر كلما كان الارتباط ضعيفاً<sup>17</sup>.

من المقاييس المعلمية الشائعة في قياس الارتباط، معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، والذي يستخدم في حالة المتغيرات الكمية؛ حسب رأي بيرسون أن أفضل مقياس للارتباط بين متغيرين هو عن طريق حساب انحرافات كل من المتغيرين عن وسطه الحسابي وقسمة هذه الانحرافات على الانحراف المعياري لكل منهما، فنحصل على ما يسمى بالوحدات المعيارية لكل متغير؛ ويكون معامل ارتباط بيرسون هو " متوسط حاصل ضرب هذه الوحدات المعيارية "، ومعامل الارتباط يكون بدون تمييز. ويمكن أن يحسب بالصيغة الرياضية التالية، حيث n هي عدد أزواج القيم:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

ولاختبار معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة (محاور وأبعاد)، قمنا بإعداد مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (24.4)، اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS V20.

<sup>17</sup> وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بلد النشر غير مذكور، 2009، ص 29.

يتضح من الجدول رقم (24.4) أن هناك ارتباط طردي بين محور التغيير التنظيمي (م1) وكل متغيرات الدراسة الأخرى، لأن قيم معامل الارتباط كلها جاءت موجبة، وكما نلاحظ أيضا أن قيم مستوى المعنوية (Sig. bilatérale) كلها أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فان علاقة الارتباط بين محور التغيير التنظيمي والمتغيرات الأخرى معنوية أو ذات دلالة إحصائية.

نلاحظ أيضا من مصفوفة الارتباط أن هناك ارتباط طردي بين محور السياسة الأجرية (م2) وكل متغيرات الدراسة الأخرى ما عدا البعد الأول المتمثل في المقومات التنظيمية (ب1) فان قيمة مستوى المعنوية تساوي 19.8%، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فان العلاقة بينهما ليست ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (24.4): مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة (محاور وأبعاد) وفق معامل بيرسون.

متغيرات الدراسة		م1	م2	ب1	ب2	ب3	ب4	ب5
م1	ارتباط بيرسون	1	0,412	0,720	0,811	0,424	0,424	0,467
	مستوى الدلالة		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
م2	ارتباط بيرسون	0,412	1	0,117	0,485	0,920	0,920	0,870
	مستوى الدلالة	0,000		0,198	0,000	0,000	0,000	0,000
ب1	ارتباط بيرسون	0,720	0,117	1	0,178	0,081	0,081	0,197
	مستوى الدلالة	0,000	0,198		0,050	0,373	0,373	0,030
ب2	ارتباط بيرسون	0,811	0,485	0,178	1	0,533	0,533	0,496
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,050		0,000	0,000	0,000
ب3	ارتباط بيرسون	0,424	0,920	0,081	0,533	1	1,000	0,809
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,373	0,000		0,000	0,000
ب4	ارتباط بيرسون	0,424	0,920	0,081	0,533	1,000	1	0,809
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,373	0,000	0,000		0,000
ب5	ارتباط بيرسون	0,467	0,870	0,197	0,496	0,809	0,809	1
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,030	0,000	0,000	0,000	

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

من مصفوفة الارتباط يتبين لنا أيضا أنه هناك ارتباط طردي ضعيف جدا بين بعد المقومات التنظيمية (ب1) وبعدي تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية (ب3) والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية (ب4)، وبلغت قيمة معامل الارتباط 8.1%، كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بلغت 37.3% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإن العلاقة بين المقومات التنظيمية والبعد الأول والثاني لمحور السياسة الأجرية، ليست ذات دلالة إحصائية.

عموما هناك ارتباط طردي قوي نسبيا بين كل متغيرات الدراسة (عدا الحالتين المذكورتين سابقا)، والعلاقة الثنائية فيما بينها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ .

**ثانيا. اختبار فرضيات الدراسة:** سنعمد لاختبار صحة كل فرضية من فرضيات دراستنا على عدة اختبارات إحصائية، بحيث بني اختيارنا للاختبار المناسب على طبيعة نص كل فرضية من الفرضيات، والهدف الذي وضعت من أجله في بداية الدراسة.

#### أ. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى $H_1$ :

**نص الفرضية:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها سلبيا حول جهود الاستعداد التنظيمي والإنساني التي تبدل من طرف مؤسستهم لمواكبة التغيرات والرهانات المستقبلية في محيطها الخارجي.

**الفرضية البديلة الأولى:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها محايدا حول جهود الاستعداد التنظيمي والإنساني التي تبدل من طرف مؤسستهم لمواكبة التغيرات والرهانات المستقبلية في محيطها الخارجي.

**الفرضية البديلة الثانية:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها ايجابيا حول جهود الاستعداد التنظيمي والإنساني التي تبدل من طرف مؤسستهم لمواكبة التغيرات والرهانات المستقبلية في محيطها الخارجي.

من خلال نتائج التحليل الوصفي لأفراد العينة (مع إمكانية التعميم على كل المجتمع الإحصائي)، يمكننا إثبات أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتبعا للجدول رقم (25.4)، فإن أفراد العينة اتجهوا اتجاهها محايدا حول بعدي المقومات التنظيمية والإنسانية (الاستعدادات للتغيير)، بمتوسطين حسابيين بلغا 2.97 و 3.31 على التوالي، ومنه يمكننا نفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية البديلة الأولى التي مفادها أن (إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم

الإنتاج بمؤسسة سونا طراك يبدون اتجاهها محايدا حول جهود الاستعداد التنظيمي والإنساني التي تبدل من طرف مؤسستهم لمواكبة التغيرات والرهانات المستقبلية في محيطها الخارجي).

### ب. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية H<sub>2</sub>:

نص الفرضية: يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها سلبيا حول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية.

الفرضية البديلة الأولى: يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها محايدا حول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية.

الفرضية البديلة الثانية: يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها ايجابيا حول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية.

لإثبات أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية، قسمناها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وهي كالأتي:

الفرضية الفرعية الأولى H<sub>2.1</sub>: يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها سلبيا حول السياسة الأجرية المطبقة حاليا.

الفرضية البديلة الأولى: يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها محايدا حول السياسة الأجرية المطبقة حاليا.

الفرضية البديلة الثانية: يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهها ايجابيا حول السياسة الأجرية المطبقة حاليا.

الجدول رقم (25.4): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محاور وأبعاد الدراسة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور وأبعاد الدراسة
محايد	0,525	2,97	بعد المقومات التنظيمية
محايد	0,466	3,31	بعد المقومات الإنسانية
محايد	<b>0,378</b>	<b>3,16</b>	محور التغيير التنظيمي
موافق	0,831	3,58	بعد تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية
موافق	0,831	3,58	بعد التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية
موافق	0,548	3,65	بعد نتائج التحسين في السياسة الأجرية
موافق	<b>0,771</b>	<b>3,54</b>	محور السياسة الأجرية

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

من خلال نتائج التحليل الوصفي المدرجة في الجدول رقم (25.4)، فإن أفراد العينة اتجهت إجاباتهم إلى الموافقة على عبارات بعد تشخيص وتقييم السياسة الحالية لمؤسسة سونا طراك، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد مجتمعة 3.58، مما يدعونا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة الثانية التي مفادها أن (إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجهوا ايجابيا حول السياسة الأجرية المطبقة حاليا).

**الفرضية الفرعية الثانية H<sub>2.2</sub>:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها سلبيا حول التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية. **الفرضية البديلة الأولى:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها محايدا حول التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية. **الفرضية البديلة الثانية:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها ايجابيا حول التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

تبعاً لنتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، فإننا نلاحظ من خلال الجدول رقم (25.4) أن إجابات أفراد العينة على بعد التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية، اتجهت إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.58، ما يجعلنا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الثانية القائلة بأن (إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك يبديون اتجاها ايجابيا حول التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية).

**الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>2.3</sub>:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها سلبيا حول نتائج التحسين في السياسة الأجرية. **الفرضية البديلة:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها محايدا حول نتائج التحسين في السياسة الأجرية. **الفرضية البديلة الثانية:** يبدي إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها ايجابيا حول نتائج التحسين في السياسة الأجرية.

وفقاً للتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، وتبعاً للنتائج المدرجة بالجدول رقم (25.4) فإن إجابات أفراد العينة اتجهت للموافقة على عبارات البعد الثالث من المحور الثاني وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.65، مما يدعونا لرفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة الثالثة القائلة بأن (إطارات

المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك يبدون اتجاهها ايجابيا حول نتائج التحسين في السياسة الأجرية)

من خلال النتائج السابقة لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية، فإننا نرفض نص هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة الثالثة القائلة بأن (إطارات المدريتين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك يبدون اتجاهها ايجابيا حول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية).

ج. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_3$ :

نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية في مؤسسة سونا طراك.  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية في مؤسسة سونا طراك.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية، استعملنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقبل اختبار فرضياتنا سنستعرض الشروط النظرية والرياضية للنموذج.

يتناول نموذج الانحدار الخطي البسيط العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع (Y) والثاني مستقل (X) ويأخذ نموذج الانحدار الخطي البسيط الشكل التالي:

$$Y = AX + B$$

للحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم توفيقه للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل (التفسيري)، لا بد من توافر هذا النموذج على مجموعة من الشروط (وفق ما تقبله النظرية الاقتصادية)

18

1. الشروط النظرية: وتتمثل في:

<sup>18</sup> أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، القاهرة، 2008، ص 103-107.

- منطقية إشارة وقيمة معامل الانحدار (الميل الحدي) بأن تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، كما يجب أن تكون قيمة ثابت الانحدار موجبة.
- قبول القدرة التفسيرية للنموذج: أي مدى قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وتتمثل في نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وتعزى إلى المتغيرات المستقلة.

## 2. الشروط الرياضية: وتتمثل في:

- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: اختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغيرين باستخدام اختبار (ف).
- المعنوية الجزئية للنموذج: ويقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار لكل متغير من المتغيرات المستقلة على حده، بالإضافة إلى ثابت الانحدار وذلك باستخدام اختبار (ت).
- مدى توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار؛ ومن أشهر الطرق طريقة المربعات الصغرى ومن شروطها:

1. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: لكي يمكن استخدام كلا من اختبار F واختبار T، سواء عند اختبار المعنوية الكلية أو المعنوية الجزئية، لنموذج الانحدار، يلزم توافر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، بحيث التقيد بهذا الشرط يخضع لحجم العينة، إذ يعتبر شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، ويمكن التخلي عنه في حالة العينات الكبيرة (العينات التي تزيد عن 30 مشاهدة تؤول إلى التوزيع الطبيعي).

2. الاستقلال الذاتي للبواقي: ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار، إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية.

3. اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين): إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدره بأقل من قيمتها الحقيقية، وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة، الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في السياسة الأجرية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية.

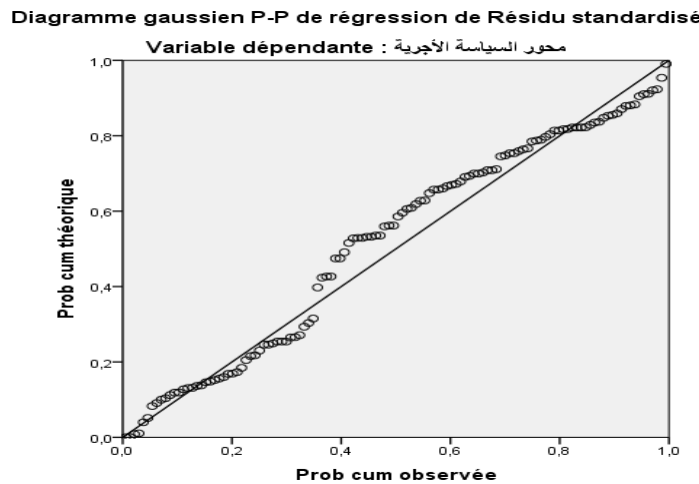
السياسة الأجرية							المتغيرات
مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار A	
0,000	24,551	4,955	0,170	0,412	0,597	1,763	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول رقم (26.4)، يمكن تكوين معادلة نموذج الانحدار المقدر، حيث (Y) يمثل المتغير التابع (السياسة الأجرية)، ويمثل (X) المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار وثابت الانحدار موجبة، كما هناك اعتدالية في التوزيع الاحتمالي للبواقي لأنها تتوزع توزيعاً طبيعياً نظراً لتجاوز عينة الدراسة 30 مشاهدة.

$$Y=0,579X+1,763$$

الشكل رقم (8.4): منحنى الانحدار العام لمحور السياسة الأجرية.

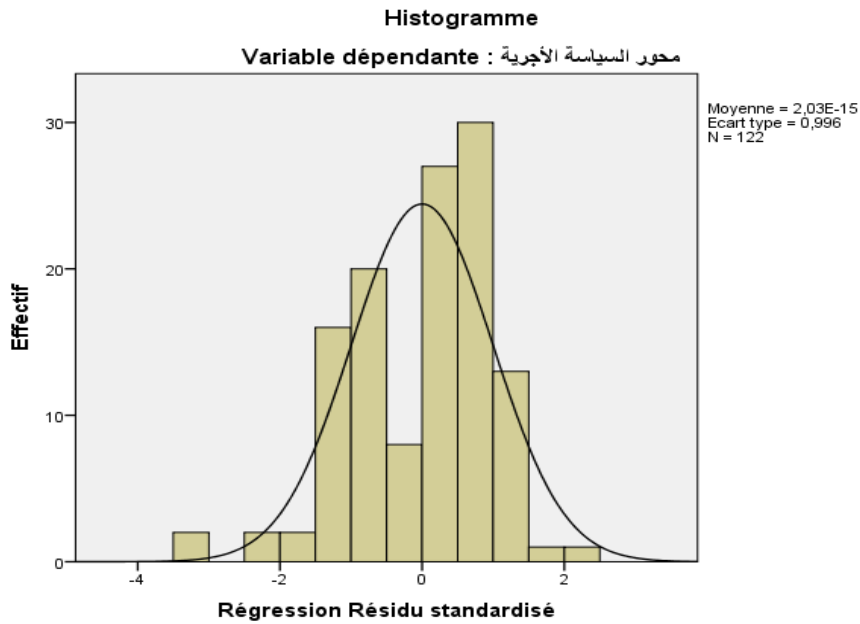


المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يمثل الشكل رقم (8.4) منحنى الانحدار العام الذي يبين العلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد، والاحتمال التجميعي المتوقع لمحور السياسة الأجرية، ونلاحظ أيضاً من خلال المنحنى السابق بأن شكل انتشار القيم يدل على وجود علاقة ارتباط خطية، طردية، قوية وثابتة نسبياً، وموجبة بين متغيري الدراسة، وذلك لوقوع وقرب معظم القيم على خط الانحدار العام.



الشكل رقم (9.4): منحني بياني يوضح توزع القيم المعيارية لمحور السياسة الأجرية.



المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يتضح أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية نموذج الانحدار) بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية في مؤسسة سونا طراك ( خلال فترة الدراسة) فقد بلغ معامل التحديد (0.170)، وهذا يعني أن التغيير التنظيمي لوحده يساهم بنسبة تقارب 17%، في تحيين وتحسين السياسة الأجرية لمؤسسة سونا طراك، بهدف مجابهة المنافسة الشرسة للمؤسسات الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات، وحتى المؤسسات العمومية الوطنية، وذلك مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 5%، وتمثل النسبة 83% مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في تحيين وتحسين السياسة الأجرية.

الجدول رقم (27.4): جدول تحليل لتباين لنموذج الانحدار لمحوري السياسة الأجرية والتغيير التنظيمي.

مصدر التباين في النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	6,177	1	6,177	24,551	0,000
الخطأ	30,192	120	0,252		
الكلية	36,369	121			

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يمكننا الحكم أيضا على معنوية نموذج الانحدار من خلال معطيات جدول تحليل التباين، بحيث يتضح من الجدول رقم (27.4) بأن قيمة مستوى الدلالة مساويا للصفر، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5 %، ومنه فان نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

أما القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0,170)، وهذا يعني أن 17% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (السياسة الأجرية) خلال فترة الدراسة يعود سببها أو تعزى إلى التغيير التنظيمي، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو 41.2%، والتي تبين العلاقة الطردية بين المتغيرين.

#### مدى توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار:

1. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: نجيب من خلال هذا على السؤال هل البواقي تتوزع توزيعا طبيعيا؟ نلاحظ من خلال الشكل رقم (8.4) بأن النقاط تتوزع بشكل عشوائي على جانبي خط الانحدار العام، ما يعني أن البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي هي تتبع التوزيع الطبيعي، وشرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي متوفر.

2. الاستقلال الذاتي للبواقي: نستطيع الحكم على عدم وجود ارتباط بين البواقي باستخدام اختبار درين واتسون. يمكن أن تأخذ قيمة درين واتسون عدة حالات بالمقارنة بالقيم القصوى والدنيا بجدول قيم البواقي، لكن إذا كانت قيمة DW (Durbin-Watson) أقل من 2، وأكبر من القيمة القصوى بجدول القيم الخاصة بالبواقي، أو الحالة الثانية وهي أن تكون قيمة DW أكبر من 2، وأقل من 4، مطروح منها القيمة القصوى للبواقي، هنا يمكننا القول بأنه يوجد استقلال بين البواقي.

نلاحظ من الجدول رقم (28.4) بأن قيمة  $DW=1,412$ ، كما أن القيمة القصوى بجدول قيم البواقي  $Max=1,177$ ، أمام درجة حرية الخطأ 120 (لاحظ الجدول رقم (27.4) لتحليل التباين لنموذج الانحدار)، ومنه نجد أن: DW أقل من 2 وأكبر من 1,177.

إذا يمكننا الحكم بأن لا يوجد ارتباط بين البواقي، ومنه فان شرط استقلالية البواقي متوفر.

الجدول رقم (28.4): اختبار درين واتسن للحكم على الارتباط الذاتي للبواقي لمحوري السياسة الأجرية

والتغيير التنظيمي.

معامل التحديد المعدل $R^2$	الخطأ المعياري المقدر	قيمة اختبار Durbin-Watson
0,163	0,501	1,412

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

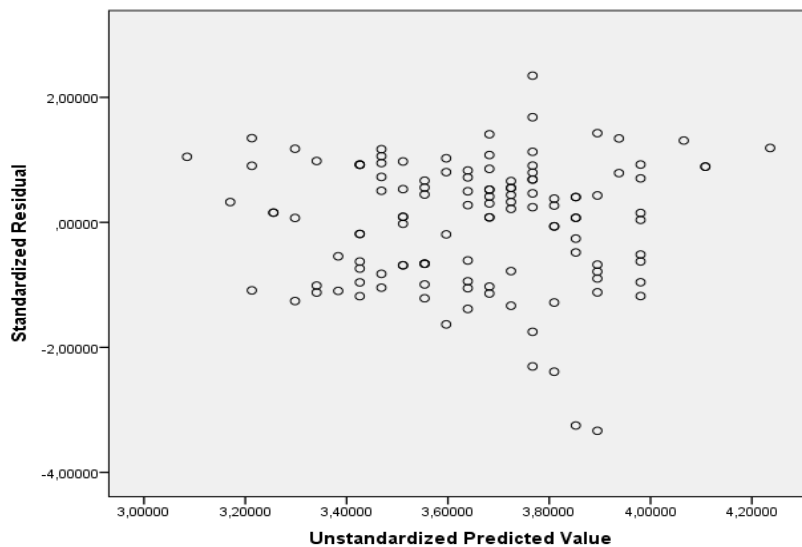
الجدول رقم (29.4): القيم الدنيا، المتوسطة والقصى للبواقي المتعلقة بمحور السياسة الأجرية.

حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسطة	القصى	الدنيا	المقدرة
122	0,225	3,653	4,236	3,084	المقدرة
122	0,499	0,000	1,177	-1,672	البواقي
122	1,000	0,000	2,577	-2,518	خطأ المقدر
122	0,996	0,000	2,347	-3,335	خطأ البواقي

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

3. اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين): يمكننا الحكم على تجانس البواقي من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة للمتغير التابع، فمن خلال الشكل رقم (10.4) نلاحظ بأن انتشار وتوزيع البواقي يتوزع بشكل عشوائي، حيث لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، أي أنه هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فان شرط تجانس البواقي متوافر.

الشكل رقم (10.4): تمثيل البياني للعلاقة بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة لمحور السياسة الأجرية.



المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

وتبعا للنتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية بالمؤسسة موضوع الدراسة).

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى H<sub>3.1</sub>:

**نص الفرضية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المقومات التنظيمية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المقومات التنظيمية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في المقومات التنظيمية لعملية التغيير والمتغير التابع المتمثل في التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (30.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المقومات التنظيمية والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية							المتغيرات
مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار A	
0,373	0,801	0,895	0,007	0,081	0,129	3,205	المقومات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول رقم (30.4) يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (لا معنوية نموذج الانحدار) بين المقومات التنظيمية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية (خلال فترة الدراسة) فقد بلغ معامل الانحدار (0,129)، وهذا يعني أن المقومات التنظيمية لعملية التغيير لا تساهم إلا بنسبة 13%، في التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية مع افتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر الضعيف ليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت 37%، أما القيمة (3,205) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

أما القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> فلم تبلغ إلا (0,007)، وهذا يعني أن 0.7% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية) خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى المقومات التنظيمية لعملية التغيير، كما لم تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين إلا 8%، والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة جداً بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:  
(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المقومات التنظيمية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك).

## 2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية H<sub>3,2</sub>:

**نص الفرضية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المقومات الإنسانية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك.  
**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المقومات الإنسانية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في المقومات الإنسانية لعملية التغيير والمتغير التابع المتمثل في التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (31.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المقومات الإنسانية والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

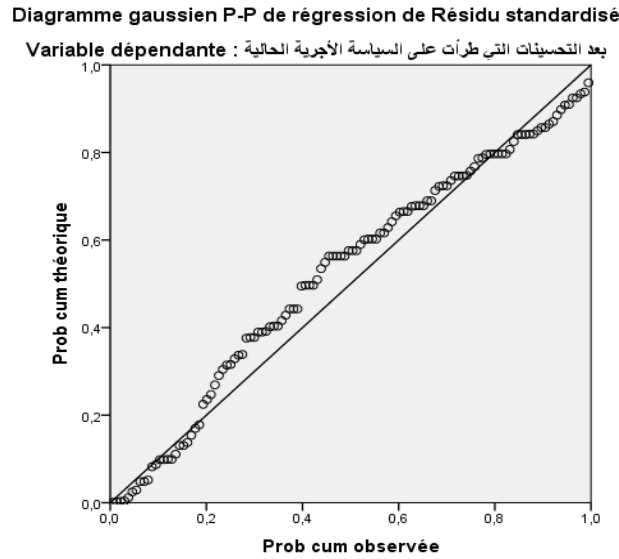
التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية							المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار A	
0,000	47,519	6,893	0,284	0,533	0,949	0,448	المقومات الإنسانية

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول رقم (31.4)، يمكن تكوين معادلة نموذج الانحدار المقدر، حيث (Y) يمثل المتغير التابع (التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية)، ويمثل (X) المتغير المستقل (المقومات الإنسانية)، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار وثابت الانحدار موجبة، كما هناك اعتدالية في التوزيع الاحتمالي للبواقي لأنها تتوزع توزيعاً طبيعياً نظراً لتجاوز عينة الدراسة 30 مشاهدة.

$$Y=0,949X+0,448$$

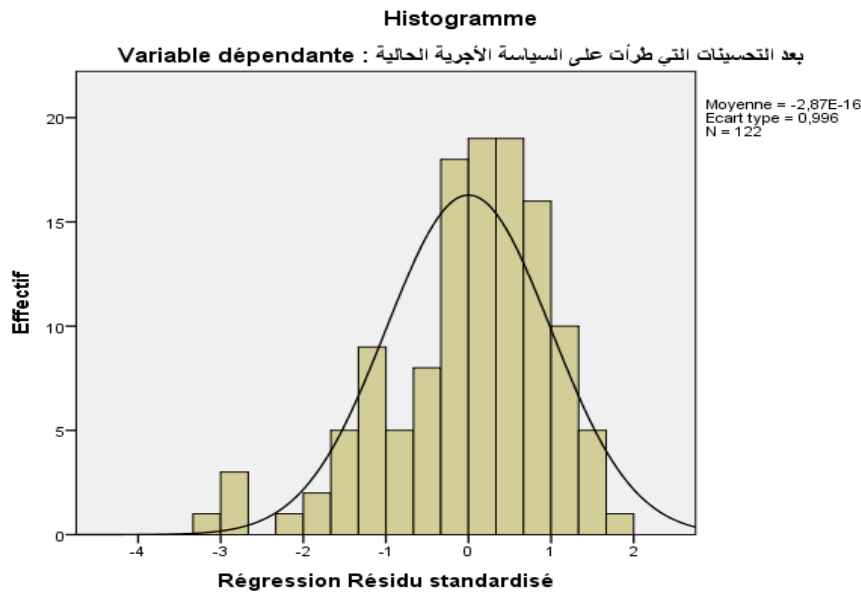
الشكل رقم (11.4): منحنى الانحدار العام لبعء التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.



المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يمثل الشكل رقم (11.4) منحنى الانحدار العام الذي يبين العلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد، والاحتمال التجميعي المتوقع لبعء التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية، ونلاحظ أيضا من خلال المنحنى السابق بأن شكل انتشار القيم يدل على وجود علاقة ارتباط خطية، طردية، قوية وثابتة نسبيا، وموجبة بين متغيري الدراسة، وذلك لوقوع وقرب معظم القيم على خط الانحدار العام.

الشكل رقم (12.4): منحنى بياني يوضح توزع القيم المعيارية لبعء التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.



المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (31.4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية نموذج الانحدار) بين المقومات الإنسانية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0,949)، وهذا يعني أن المقومات الإنسانية لوحدها ساهمت بنسبة (95%)، في التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سونا طراك، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، أو أقل من ذلك، أما القيمة (0,448) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

الجدول رقم (32.4): جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار لبعدي التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية والمقومات الإنسانية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	23,752	1	23,752	47,519	0,000
الخطأ	59,980	120	0,500		
المجموع	83,732	121			

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يمكننا الحكم أيضا على معنوية نموذج الانحدار من خلال معطيات جدول تحليل التباين، بحيث يتضح من الجدول رقم (32.4) بأن قيمة مستوى الدلالة مساويا للصفر، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5 %، ومنه فان نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

أما القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0,284)، وهذا يعني أن 28% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية) خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى المقومات الإنسانية لعملية التغيير، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (53.3%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين.

مدى توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار:

1. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: نلاحظ من خلال الشكل رقم (11.4) بأن النقاط تتوزع بشكل عشوائي على جانبي خط الانحدار العام، مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي هي تتبع التوزيع الطبيعي، وشرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي متوافر.

2. الاستقلال الذاتي للبواقي: نستطيع الحكم على عدم وجود ارتباط بين البواقي باستخدام اختبار درين واتسون. يتضح من الجدول أدناه بأن قيمة  $DW=1,731$ ، كما أن القيمة القصوى بجدول قيم البواقي  $Max=1,231$ ، أمام درجة حرية الخطأ 120 (لاحظ الجدول رقم (32.4) لتحليل التباين لنموذج الانحدار)، ومنه نجد أن:  $DW$  أقل من 2 وأكبر من  $1,231$ . إذا يمكننا الحكم بأنه لا يوجد ارتباط بين البواقي، ومنه فان شرط استقلالية البواقي متوافر.

الجدول رقم (33.4): اختبار درابن واتسن لمعرفة الارتباط الذاتي للبواقي لبعدي التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية والمقومات الإنسانية.

معامل التحديد المعدل $R^2$	الخطأ المعياري المقدر	قيمة اختبار Durbin-Watson
0,278	0,706	1,731

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

الجدول رقم (34.4): القيم الدنيا، المتوسطة والقصوى للبواقي المتعلقة ببعدي التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.

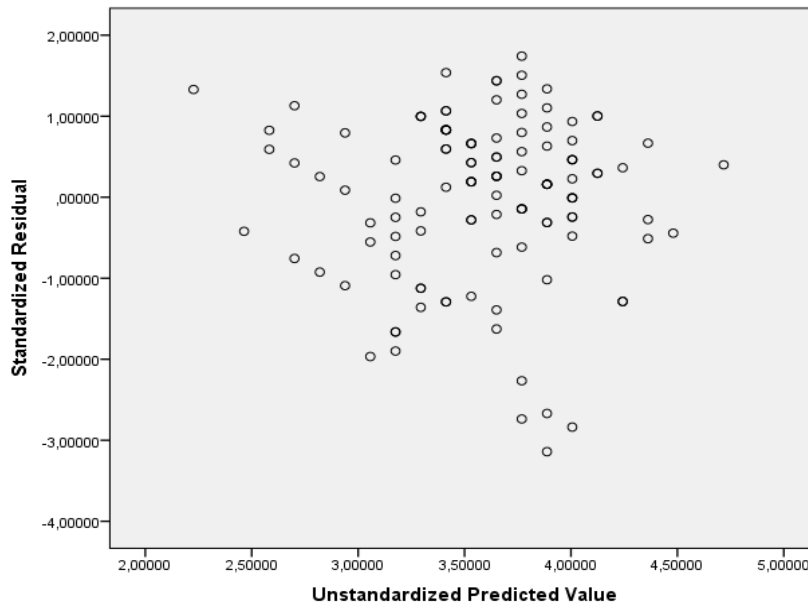
	الدنيا	القصوى	المتوسطة	الانحراف المعياري	حجم العينة
المقدر	2,226	4,717	3,588	0,443	122
البواقي	-2,220	1,231	0,000	0,704	122
خطأ المقدر	-3,074	2,548	0,000	1,000	122
خطأ البواقي	-3,141	1,742	0,000	0,996	122

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

3. اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين): يمكننا الحكم على تجانس البواقي من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة لبعدي التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية، فمن خلال الشكل رقم (13.4) نلاحظ بأن انتشار وتوزيع البواقي يتوزع بشكل عشوائي، حيث لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، أي أنه هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فان شرط تجانس البواقي متوافر.



الشكل رقم (13.4): تمثيل البياني للعلاقة بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة لبعده التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.



المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المقومات الإنسانية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية).

#### ج. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة $H_4$ :

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، تبعا للناحية والصنف المهني عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .  
الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، تبعا للناحية والصنف المهني عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

نسعى من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة لدراسة مدى تأثير الناحية والصنف المهني (متغيران مستقلان) على الاختلاف في إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة (إجابات أفراد العينة تمثل المتغيرات تابعة) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، مع الأخذ بعين الاعتبار التفاعل والتأثير المتبادل بين المتغيرين المستقلين، لذلك سنستعين باختبار تحليل التباين المتعدد في اتجاهين (Two-Way MANOVA)، وفيما يلي الفروض الإحصائية اللازمة لإثبات أو نفي هذه الفرضية.

**الفروض الإحصائية الجزئية تبعا لمتغيرات النموذج:**

**المجموعة الأولى:** تضم الفروض الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين المستقلين (الناحية والصنف المهني)، وبين المتغير التابع (إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي).

**1. تأثير الناحية على محور التغيير التنظيمي:**

**الفرض العدمي:** تأثير الناحية على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ليس ذو دلالة إحصائية.

**الفرض البديل:** تأثير الناحية على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ذو دلالة إحصائية.

**2. تأثير الصنف المهني على محور التغيير التنظيمي:**

**الفرض العدمي:** تأثير الصنف المهني على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ليس ذو دلالة إحصائية.

**الفرض البديل:** تأثير الصنف المهني على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ذو دلالة إحصائية.

**المجموعة الثانية:** تضم الفروض الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين المستقلين (الناحية والصنف المهني)، وبين المتغير التابع (إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية).**1. تأثير الناحية على محور السياسة الأجرية:**

**الفرض العدمي:** تأثير الناحية على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ليس ذو دلالة إحصائية.

**الفرض البديل:** تأثير الناحية على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ذو دلالة إحصائية.

**2. تأثير الصنف المهني على محور السياسة الأجرية:**

**الفرض العدمي:** تأثير الصنف المهني على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ليس ذو دلالة إحصائية.

**الفرض البديل:** تأثير الصنف المهني على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ذو دلالة إحصائية.

**المجموعة الثالثة:** تضم الفروض الخاصة بالتأثير المتبادل أو التفاعل للمتغيرين المستقلين،

على المتغيرين التابعين.

**1. تأثير التفاعل أو التأثير المتبادل على المتغير التابع (محور التغيير التنظيمي)**

**الفرض العدمي:** تأثير تفاعل المتغيرين المستقلين على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ليس ذو دلالة إحصائية.

**الفرض البديل:** تأثير تفاعل المتغيرين المستقلين على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ذو دلالة إحصائية.

## 2. تأثير التفاعل أو التأثير المتبادل على المتغير التابع (محور السياسة الأجرية)

**الفرض العدمي:** تأثير تفاعل المتغيرين المستقلين على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ليس ذو دلالة إحصائية.

**الفرض البديل:** تأثير تفاعل المتغيرين المستقلين على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ذو دلالة إحصائية.

**تفريغ النتائج:** سنستعمل اختبار Lambda de Wilks لمعرفة وجود تأثير متوقع للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة من عدمه، ويبين الجدول رقم (35.4) نتائج هذا الاختبار.

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل (الصف المهني) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لذلك فإن من المتوقع أن لهذا المتغير تأثير ذو دلالة إحصائية على أحد أو كلا المتغيرين التابعين. في حين أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل (الناحية) أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لذلك فإنه ليس من المتوقع أن يكون لهذا المتغير تأثير ذو دلالة إحصائية على كلا المتغيرين التابعين.

الجدول رقم (35.4): نتائج اختبار Lambda de Wilks للمتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	قيمة اختبار Lambda de Wilks	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الصف المهني	0,930	4,429	0,014
الناحية	0,955	2,736	0,069
التبادل بينهما	0,993	0,431	0,651

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يتضح أيضا أن مستوى الدلالة للتأثير المتبادل أو التفاعل بين المتغيرين المستقلين أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لذلك فإنه ليس من المتوقع أن يكون للتفاعل بين المتغيرين المستقلين تأثير ذو دلالة إحصائية على كلا المتغيرين التابعين.

الجدول رقم (36.4): اختبار التباين المتعدد في اتجاهين لمحور التغيير التنظيمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الصف المهني	0,207	1	0,207	1,486	0,225
الناحية	0,681	1	0,681	4,898	0,029
التبادل بينهما	0,064	1	0,064	0,458	0,500
الخطأ	16,398	118	0,139		
الإجمالي	1241,327	122			

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (36.4) أن مستوى الدلالة لأثر المتغير المستقل (الصف المهني) على المتغير التابع (إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي)، بلغ (0,225)، وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يعني أننا سنقبل الفرض العدمي (تأثير الصف المهني على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ليس ذو دلالة إحصائية)، ونرفض الفرض البديل.

يتضح أيضا أن مستوى الدلالة لأثر المتغير المستقل (الناحية) على المتغير التابع (إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي)، بلغ (0,029)، وهو أصغر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يعني أننا سنرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل (تأثير الناحية على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ذو دلالة إحصائية).

نلاحظ أيضا من نفس الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر التفاعل بين المتغيرين المستقلين على المتغير التابع (إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي)، بلغ (0,500) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يعني أننا سنقبل الفرض العدمي (تأثير التفاعل بين المتغيرين المستقلين على إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي ليس ذو دلالة إحصائية)، ونرفض الفرض البديل.

الجدول رقم (37.4): اختبار التباين المتعدد في اتجاهين لمحور السياسة الأجرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig.
الصف المهني	2,510	1	2,510	8,929	0,003
الناحية	0,705	1	0,705	2,508	0,116
التبادل بينهما	0,030	1	0,030	0,108	0,743
الخطأ	33,167	118	0,281		
الإجمالي	1665,204	122			

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (37.4) أن مستوى الدلالة لأثر المتغير المستقل (الصف المهني) على المتغير التابع (إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية)، بلغ (0,003)، وهو أصغر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يعني أننا سنرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل (تأثير الصف المهني على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ذو دلالة إحصائية).

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لأثر المتغير المستقل (الناحية) على المتغير التابع (إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية)، بلغ (0,116)، وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يعني أننا سنقبل الفرض العدمي (تأثير الناحية على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ليس ذو دلالة إحصائية)، ونرفض الفرض البديل.

يتضح أيضا أن مستوى الدلالة لأثر التفاعل بين المتغيرين المستقلين على المتغير التابع (إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية)، بلغ (0,743) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يعني أننا سنقبل الفرض العدمي (تأثير التفاعل بين المتغيرين المستقلين على إجابات أفراد العينة على عبارات محور السياسة الأجرية ليس ذو دلالة إحصائية)، ونرفض الفرض البديل.

من خلال الاختبار السابق للفرضية الرئيسية الرابعة، اتضح أن للخصائص الديموغرافية (الناحية والصف المهني) تأثير ذو دلالة إحصائية على الاختلافات في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان، لذلك سنرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، تبعا للخصائص الديموغرافية (الناحية والصف المهني) عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )).

## خلاصة الفصل:

تناول الفصل الأخير من هذا البحث الدراسة التطبيقية التي كانت عبارة عن عملية إسقاطية لما جاءت به المقاربات النظرية في الفكر التسييري والإداري، حول التغيير التنظيمي والسياسات الأجرية للمؤسسات، اعتمد فيها الباحث على عدة أدوات لجمع البيانات، أهمها الاستبيان، الملاحظة، المقابلة وتقارير وسجلات المؤسسة موضوع الدراسة.

اقتصرت الدراسة على حالة المؤسسة الوطنية سونا طراك، قسم الإنتاج بالناحيتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، وهما القطبان المهمان الرائدان بإنتاج الغاز والبتروال بالجزائر، واللذان توظفان قوة بشرية (عشرة آلاف عامل دائم) تشكل أكثر من نصف العاملين بقسم الإنتاج وخمس العدد الإجمالي للعاملين بمؤسسة سونا طراك.

استطعنا من خلال دراستنا معرفة وتحليل آراء وتوجهات إطارات الموارد البشرية والإطارات السامية لقسم الإنتاج بالمؤسسة، حول هذا التغيير المرتقب، بما أنهم المسئولون المباشرون عن تطبيقه وإيصال مبادئه وكيفية عمله للعاملين، معتمدين في ذلك على عدة اختبارات إحصائية كمية حديثة، لاختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم تعميم نتائجها.

استخلصنا تبعا للنتائج التي توصلنا إليها أنها متوافقة إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة حول الموضوع، خاصة ما توصل إليه كلا من (H. Aberhouche، N. Gunia (2002) و(2008) وع. رياض (2014). خصوصا ما يتعلق بتحلي المؤسسات باليقظة التنظيمية، وزيادة اهتمامها بسياسات تسيير وتنمية مواردها البشرية، مما يدعونا إلى القول بثبات النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها.

الخاتمة

من خلال الدراسة التي تناولناها بالبحث، تبين أن المؤسسة العمومية الجزائرية سوناطراك تعاني كغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى، من صعوبات كثيرة ومتعددة في تبني عمليات تغييرية ترفع من أدائها وأداء عاملها وتحسن من سياساتها في تسيير الموارد البشرية المتاحة لديها، فهي مازالت لم تصل بعد إلى مستويات عالية من الأداء والفعالية، وخلق قيمة مضافة تمكّنها من تموضع تنافسي جيد في محيط نشاطها.

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات والمعطيات المستقاة من أدوات الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة، استطعنا التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والنتائج التطبيقية التي سنعرضها بالترتيب حسب أهميتها، كما سنستعرض فرضيات الدراسة واختبار مدى صحتها، مع ذكر بعض التوصيات والاقتراحات العملية التي نراها حلاً مناسبة، يمكن للمؤسسة موضوع الدراسة الاستعانة بها، مع طرح بعض المواضيع التي نحسبها أفاقاً لبحثنا هذا.

**أولاً. الاستنتاجات النظرية:** جاءت دراستنا النظرية لتلقي الضوء على مجموعة من المقاربات، مست بالخصوص المتغيرين الأساسيين للبحث، والمتمثلين في التغيير التنظيمي والسياسات والأنظمة الأجرية، ومتغير ثالث نتاج التفاعل والتناغم بين المتغيرين سالف الذكر، أو يمكن القول أنه محور العلاقة بينها ويتمثل في الكفاءات الفردية المتاحة للمؤسسة، التي تسعى للإبقاء عليها وتنميتها والرفع من أدائها، ويمكن حصر الاستنتاجات النظرية لدراستنا في النقاط التالية:

- التغيير التنظيمي، ظاهرة معقدة، فرضتها التحولات والتغيرات العميقة في بيئة الأعمال، لذلك يجب أن تكون عملية هادفة مدروسة وقائية مخطط لها، تخضع للقياس العلمي، تُفرض في بعض الأحيان كما قد تكون اختيارية، تأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً للمدخل المعتمد في العملية التغييرية.
- نظراً لاعتبارات متعددة، تتفاعل وتتماشى وظائف تسيير الموارد البشرية (خاصة تسيير أجور العاملين) مع التحول والتغيير التنظيمي، هذا الأخير الذي يعد الرافعة الأساسية لها.
- مقاومة العمليات التغييرية ظاهرة طبيعية، يجب على المؤسسة التماسي والتعامل معها، والتخطيط لمعالجتها بطريقة علمية ممنهجة، ولا يتأتى ذلك إلا بتحديد الدوافع الخفية والظاهرة وراءها.
- النظام الأجرى الفعال هو وحده الكفيل بتوفير التحفيز المادي للعاملين بالمؤسسة، ويحافظ على الكفاءات الفردية المتاحة ويزيد من أدائها.

**ثانياً. النتائج التطبيقية:** سنقدم النتائج التطبيقية المستقاة من الدراسة بشكل نتأكد منه من مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية المقدمة سابقاً:



**1. نتائج متعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:** نصت هذه الفرضية على أن إطارات المديرين الجهويين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك يبدون اتجاهًا سلبيًا حول جهود الاستعداد التنظيمي والإنساني التي تبذل من طرف مؤسستهم لمواكبة التغيرات والرهانات المستقبلية في محيطها الخارجي. من خلال اختبار هذه الفرضية خلصنا إلى أنها غير محققة، فقد أبدى إطارات المديرين الجهويين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاهًا محايدًا حول الجهود التنظيمية والإنسانية المبذولة، وتمثلت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية فيما يلي:

- لم تحدد الإدارة العليا أهدافًا واضحة لعمليات التغيير التنظيمي في سياساتها للموارد البشرية، أو على الأقل لم تصرح بها للإطارات والعاملين (تبعًا لتصريح العديد من الإطارات والإطارات السامية بالمؤسسة)، لتسهيل القيام بأدوارهم في هذه العملية، وضمان عدم مقاومتهم لها.

- بالرغم من أن مؤسسة سونا طراك أعدت العدة من وسائل بشرية ومادية، إذ تجاوز الغلاف المالي المخصص لهذا التغيير أكثر من مليار دولار أمريكي، لكن ضعف الفعالية والاستعداد التنظيمي، جعل من الجهود المبذولة لا تظهر نتائجها على أرض الواقع.

- أخذت عملية التغيير بمؤسسة سونا طراك طابعًا شكليًا، أكثر منه طابعًا استراتيجيًا ممنهجًا، فكل ما كانت ينتج عن الاجتماعات من توصيات وبرامج وجداول عمل، لم يكن يطبق بالشكل المطلوب.

- عدم تبني إجراءات تصحيحية للانحرافات الموجودة في عملية التغيير والعمل على مراقبتها، كما لم تلتزم المؤسسة موضوع الدراسة بمراقبة سير عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.

- كبر حجم المؤسسة موضوع الدراسة، وترامي وحداتها في كل أنحاء الوطن، أدى إلى ظهور العديد من العوائق الوظيفية والتنظيمية دعت للتردد والتخلي المؤقت في تطبيق هذا التغيير؛ ما أدى إلى صعوبة إتباع المخطط الزمني والبرنامج المسطر للمضي قدما في عملية التغيير.

- انشأت العشرية الممتدة ما بين سنتي 2004 و 2015 بحركة كبيرة وواسعة للإطارات السامية والموجهة بالمؤسسة موضوع الدراسة، نظرا لاستحداث بورصة العمل التي تركز الحركية في المناصب والوظائف السامية، لكن هذا الميكانيزم جاء بنتائج عكسية، أثرت على الاستمرارية في العمل، وكان لها الأثر الكبير في بطء عملية التغيير.

2. نتائج متعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: جاءت هذه الفرضية لتتص بأن إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك يبدون اتجاها سلبيا حول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية. لاختبار هذه الفرضية فقد جزأت إلى الفرضيات الفرعية التالية:
1. يبدي إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها سلبيا حول السياسة الأجرية المطبقة حاليا.
  2. يبدي إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها سلبيا حول التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية.
  3. يبدي إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها سلبيا حول نتائج التحسين في السياسة الأجرية.

خلصت نتائج التحليل والدراسة إلى أن الفرضية الرئيسية الثانية غير محققة، حيث أبدى إطارات المديرين الجهويتين حاسي الرمل وحاسي مسعود، التابعتين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونا طراك اتجاها ايجابيا حول التغيير المزمع تبنيه بالسياسة الأجرية، ويمكن ذكر النتائج التي أفصت إليها هذه الفرضية فيما يلي:

- اتضح أن هناك قبول من الناحية النظرية، من قبل إطارات المؤسسة للفلسفة التي تقوم عليها السياسة الأجرية الجديدة، فهي في نظرهم قد تحسن من تنظيم العمل، وتمتد العلاقة بين المسئول والعاملين، كما قد تحقق العدالة، الوضوح والشفافية في الأجور، لذلك فقد أبدوا اتجاها ايجابيا حول التحسينات التي قامت بها الإدارة العليا ونتائجها على السياسة الأجرية.

- بطء عمليات التغيير أدى لانحرافها عن مسارها المخطط، وذلك لتزامن العملية التغييرية مع العديد من التحديات الأخرى التي يراها الإطارات الموجهة أكثر أهمية، كزيادة حجم الإنتاج والعمل على القيام بمزيد من الاكتشافات نظرا لارتفاع أسعار المحروقات، فالبحبوحة المالية التي مرت بها المؤسسة، جعلت بسياستها تنصب حول إسكات الجبهة العمالية بزيادات في الأجور غير مبررة اقتصاديا لإخماد تلك الجبهة، دون الالتفات لإتمام المسار التغييرية الذي بدأته.

- لم تقم المؤسسة بدراسة جادة لمحيطها الداخلي والخارجي قبل تبني التغيير، فقد كان باستطاعة مؤسسة سونا طراك القيام بعمليات القياس المقارن (Benchmarking)، مع عدة مؤسسات أخرى أجنبية تعمل في نفس قطاعها وذلك للاستفادة من تجربتها وتراكم خبراتها في بناء سياسات أجرية ناجحة وتنافسية في سوق العمل الجزائري والدولي.

- عدم فعالية البرنامج التكويني الذي انصب موضوعه حول النظام الأجرى الجديد، والفلسفة التي يقوم عليها، فالبرغم من مشاركة كل الإطارات السامية بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم ووظائفهم، والإطارات المتخصصة في تسيير الموارد البشرية، كذلك كل ممثلي العمال لكل الوحدات، إلا أن الإدارة العليا (La Direction Rémunérations)، لم توفق في اختيار الوقت المناسب لذلك التكوين، فقد جاء كخطوة إنفاذية للمشروع بعد اشتداد مقاومة العاملين له، كما أن المدة المخصصة للدورة التكوينية (5 أيام) لم تكن كافية لإقناع إطارات المؤسسة بضرورة قبول التغيير.

- قامت المؤسسة موضوع الدراسة بتنظيم عمليات اتصال محتشمة بالعاملين لإقناعهم بضرورة عملية التغيير التي ستمس نظام الأجور وربطه بالأداء، تمثلت في تنظيم بعض الأيام الإعلامية في بعض الوحدات العملياتية والوظيفية، لكن لم ترق للمستوى المطلوب من ناحية التنشيط، إذ أن الاطارت الذين نشطوا تلك الدورات هم أنفسهم غير مقتنعون تماما بضرورة التغيير.

- ظهرت للسطح العديد من الصعوبات في تسيير الموارد البشرية وبالأخص في تسيير المسار المهني للعاملين، نتيجة لتراكم الشكاوى والملفات العالقة التي تكتسي طابعا وطنيا كملف تصنيف خريجي الجامعات بعد تبني الدولة لنظام الليسانس، ماستر، دكتوراه (LMD)، وبعضها له طابع مؤسسي خاص كملف الشاغلين لوظائف غير مأجورة (Faisant Fonction)، ما أدى لامتعاض العاملين من نظام تقييم المناصب والوظائف الحالي، والتشكيك في مقدرته في تكريس العدالة والإنصاف بين كل العاملين، ناهيك عن الصعوبات التي ظهرت في تسيير الأجور وكذلك الهيكل التنظيمي.

**3. نتائج متعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:** تفضي هذه الفرضية إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية في مؤسسة سوناطراك. قسمت هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المقومات التنظيمية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سوناطراك.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المقومات الإنسانية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية الحالية لمؤسسة سوناطراك.

تأكد من خلال نتائج التحليل بأن الفرضية الرئيسية الثالثة غير محققة، فقد توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية في المؤسسة موضوع الدراسة، كما أفضت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية إلى ما يلي:

- لم تراعى العمليات التغييرية العنصر البشري، بالرغم من أنه العنصر الأهم فيها، مما أدى إلى مقاومة عنيفة لكل محاولة تغييرية، مهما كانت مفيدة ومهما كان نوعها؛ كما أدى إغفال دور العاملين إلى زعزعة عامل الثقة بينهم وبين الإدارة ما أدى إلى تدني قيم الولاء الوظيفي.

**4. نتائج متعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة:** افترضنا من خلال هذه الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، تبعا للخصائص الديموغرافية (الناحية والصنف المهني) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . حيث اتضح من خلال التحليل بأن هذه الفرضية غير محققة، وخلصنا بذلك إلى النتائج التالية:

- لم يكن للشريك الاجتماعي دور فعال وموقف واضح من عمليات التغيير، (خاصة بناحية حاسي مسعود) نظرا لجو اللاتقة الذي كان يسود العلاقة بين العاملين وممثلهم في النقابة الوطنية، واتضح ذلك في عدم إبلاغ العاملين بمحتوى الاتفاق المبرم بين الشريك الاجتماعي والإدارة، وعدم الرجوع إليهم واستشارتهم قبل اتخاذ القرار بإبرام ذلك العقد؛ لكن اختلف الوضع قليلا بناحية حاسي الرمل نظرا للموقف الصارم والمتشدد للشريك الاجتماعي تجاه عمليات التغيير.

**ثالثا. التوصيات والاقتراحات:** تبعا لنتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن لنا الإسهام في بعض الاقتراحات والتوصيات، التي بإمكان المؤسسة موضوع الدراسة الاستفادة منها لإدارة عملية التغيير وتخطي أزمة المقاومة من طرف العاملين بمختلف فئاتهم المهنية.

- إعطاء عمليات التغيير بعدا استراتيجيا، من خلال التخطيط لها للرفع من أداء العاملين، وتعميم ثقافة التغيير بكل أنشطة المؤسسة موضوع الدراسة بهدف الرفع من أدائها وتنافسيتها.

- إعادة صياغة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من العملية التغييرية، في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي، مع ضرورة إيصالها لكل العاملين، ومع العناية في اختيار طريقة التواصل تبعا للفئة السوسيو مهنية التي ينتمي إليها كل عامل.

- تكوين فريق عمل متخصص مكون من خبراء داخليين، يعمل على توضيح رؤية وتصورات وأهداف المؤسسة وتطوير رسالتها وإستراتيجياتها وأهدافها، في جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى والدنيا)، وعلى مستوى كل الخطوط (العملية والوظيفية).

- توفير الوسائل المادية، البشرية والفنية لتطبيق أي عملية تغيير، مع ضمان تكوين القائمين عليها.

- تحديد جهود العاملين على مختلف مستوياتهم ومدى التزامهم بالخطط والبرامج الموضوعية مع تحسين مواقفهم من عمليات التغيير وذلك عن طريق إشراكهم فيها (I'Implication).

- التحديد الدقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف بالمؤسسة، من أجل الاستفادة أكثر من نقاط القوة، والتركيز على تحسين نقاط الضعف، عن طريق الاهتمام بدراسة المحيط التي تعمل فيه المؤسسة موضوع الدراسة.

- حث العاملين بالاهتمام بنظم تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل الوصول للمعلومات في زمن قياسي، وخلق جسر للتواصل السريع والفعال بين العاملين والإدارة العليا لاطلاعهم على عملية التغيير وإمدادهم بمعلومات عنها ونتائج تطبيقها مرحلة بمرحلة عن طريق نشر وتوزيع التقارير والمذكرات الدورية.

- تنظيم استطلاعات واستقصاءات للرأي موجهة للعاملين، من أجل المعرفة الجيدة والمستمرة لاحتياجاتهم ورغباتهم، مع ضرورة إقناع ممثليهم وتنظيماتهم النقابية بأهمية عمليات التغيير.

- عدم إغفال الفئات السوسيو مهنية الدنيا وإشراكهم الفعلي في عمليات التغيير، لأنهم يشكلون نسبة كبيرة من العدد الكلي للعاملين، وهم المعنيون بخلق الثروة بالمؤسسة.

- التوجه نحو العناية بالعاملين وبناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين ومجموعات العمل، للتقليل من مقاومتهم للتغيير.

- تكوين نظام لليقظة، يعتمد على معلومات البيئة الداخلية والخارجية، ويراقب بحذر المنافسة الخارجية، اعتمادا على نظام اتصال فعال.

- الليونة في تطبيق القرارات، اللوائح والتعليمات المتعلقة بالترفيعات والترقيات، ومنحها تبعا لعاملي الكفاءة والأداء (الاستحقاق) لا المحسوبية والعلاقات.

**رابعاً. أفاق البحث:** من خلال دراستنا لموضوع التغيير التنظيمي وأثره بالسياسات والأنظمة الأجرية في مؤسسة سونا طراك، اتضح لنا بعض المواضيع التي يمكن أن نقترحها كدراسات وأفاق للبحث والدراسة لتكمّل النتائج والاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال بحثنا، ويمكن أن نوجزها في ما يلي:

1. السياسات الاجرية ودورها في الحفاظ على الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية.

2. عدالة الأنظمة الاجرية وفعاليتها وعلاقتها برضا العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية خاصة أو عامة.
3. نحو نظام أجري محفز لخلق الولاء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية.
4. دور الأنظمة الأجرية في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية.
5. سوق العمالة الخارجية وانعكاساتها على مستويات الأجور بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة مقارنة مع دولة من دول المغرب العربي (تونس أو المغرب).
6. إدارة التغيير بمؤسسات القطاع العام وتأثيراتها على سياسات تسيير الموارد البشرية.
7. نظم تقييم أداء العاملين وعلاقتها بالأنظمة الاجرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونا طراك.
8. تحليل وتوصيف المناصب والوظائف ودوره في خلق نظم أجور فعالة وتنافسية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية.

تمت بعون الله وبجمله

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب.

1. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، قياس القيمة المضافة لأداء العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، سنة النشر والطبعة غير مذكورين.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
4. \_\_\_\_\_، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، بدون ناشر وبلد النشر، 1999.
6. السيد عبد العاطي السيد، علم اجتماع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
7. السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
8. أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، القاهرة، 2008.
9. إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
10. أشوك شاندا وشلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم خزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2002.
11. ألان وليامز وآخرون، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة التغيير بنجاح، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
12. أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الجزء الثاني، المملكة العربية السعودية، 1991.
13. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1995.
14. \_\_\_\_\_، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
15. \_\_\_\_\_، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004/2003.
16. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
17. جوزيف كيلادا، ترجمة دم سرور علي إبراهيم سرور، إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
18. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002/2001.



19. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
20. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
21. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
22. سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
23. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2014.
24. عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
25. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
26. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
27. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
28. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
29. عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2009.
30. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS، الجزء الثالث، البلد والسنة غير مذكورين.
31. علي السلمي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
32. \_\_\_\_\_، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب القاهرة، 1995.
33. \_\_\_\_\_، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
34. غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2008.
35. فريد النجار، التغيير والقيادة التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
36. محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003.
37. محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
38. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.

39. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
40. محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014.
41. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
42. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، مقيم لأغراض الترقية والنشر، الطبعة الثالثة، 1998.
43. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2002.
44. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
45. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
46. وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بلد النشر غير مذكور، 2009.

#### ثانيا: المؤتمرات والملتقيات والندوات.

47. إبراهيم بومزايد وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algerie.
48. العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية، <http://iefpedia.com> ، تاريخ التصفح 2015/08/24، على الساعة 10:00.
49. الهادي بوقلقول ورضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algerie.
50. بوحنية قوي، نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
51. بومزايد إبراهيم وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie.
52. زهية موساوي وخديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس 2005.

53. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005.
54. شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algerie
55. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
56. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس 2005.
57. عادل عياض، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
58. عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية، السعودية، 2002.
59. عبد الكريم يحي بروفقات وعبد القادر بلعربي، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie.
60. عبد اللطيف مصيطفى وبن ساحة علي، دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول جودة الموارد البشرية، الأردن.
61. عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
62. محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algerie.
63. \_\_\_\_\_ ورايح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

64. مولاي لخضر عبد الرزاق وعمر حوتيه ، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس 2005.

65. يوسف مسعداوي وكمال رزيق، إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال، مداخلة في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algerie

#### ثالثا: الأطروحات والمذكرات.

66. الحاج عرابة، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، دراسة مقارنة: (القطاع العام - القطاع الخاص)، دكتوراه العلوم في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2010.

67. أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2004/2003.

68. رشيد مناصرية، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: المديرية الجهوية لمؤسسة سونا طراك بمنطقة حاسي مسعود، دكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأعمال، رشيد مناصرية، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013.

69. سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها في أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية "دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة تشرين، سورية، 2004/2003.

70. عبد القادر رياض، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونا طراك، المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل، دكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2014.

71. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الجزائرية، ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، غير منشورة، جوان 2013.

72. يحظيه سملاي ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004/2003.

#### رابعا: المجالات المطبوعات والوثائق.

73. القرار رقم DG /459، الصادر بالجزائر، بتاريخ 2012/10/02، والمتعلق بالهيكل التنظيمي الكلي لمؤسسة سونا طراك، (Manuel Général d'Organisation de la Sonatrach).

74. إيمان حسين الطائي، كيف نحدد حجم العينة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، وثيقة غير منشورة، 2012.
75. خليل حجاج، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الخامس عشر، فلسطين، 2009.
76. عبد الله عبد السلام بندي ومراد علة، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، <http://iefpedia.com>، تاريخ التصفح 2015/08/13 على الساعة 09:20.
77. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001.
78. محمد حيدر خضر سليمان، الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 9، العدد 4، جامعة الموصل، 2010.
79. مؤسسة سونا طراك، التقرير السنوي للنشاط لسنة 2012، وثيقة داخلية، غير منشورة.
80. مؤسسة سونا طراك، التقرير السنوي للنشاط لسنة 2013، وثيقة داخلية، غير منشورة.
81. مكتب العمل الدولي، وثيقة للجنة العمالة والسياسة الاجتماعية بعنوان: سياسات الأجور ونمو الإنتاجية والعمالة، مجلس الإدارة للدورة 310، جنيف، مارس 2011.

#### خامسا: مواقع الانترنت.

82. المعهد العربي للتخطيط، التقدم التقني والاستثمار في رأس المال البشري، الكويت، 2004، موقع، [http:// www. Arab-opi.org /course 14 /c14 – 4 – htm](http://www.Arab-opi.org/course%2014/c14-4-htm).
83. علاء داود، كيف تقيم موظفيك، تاريخ التصفح 2005/02/12، موقع، [http://www.islamonline.net/id-arabic/dowalia/namaa- 47/maan.asp](http://www.islamonline.net/id-arabic/dowalia/namaa-47/maan.asp).

#### المراجع باللغة الأجنبية.

#### A. Ouvrages:

84. Alexandre Jardin et Autres, le guide du Benchmarking, Editions d'organisation, 2003.
85. Alicia Kritsonis, Comparison of Change Theories, International journal of scholarly academic intellectual diversity, volume 8 number 1 2004-2005, California State University.
86. Benoit GROUARD et Francis MESTON, L'entreprise en mouvement, Edition Dunod, France, 1998.
87. Bernard ROMAN, Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance, 2e édition, Paris, 2010.

- 88.Gérard Donnadiou et Philippe Denimal, **classification qualification de l'évaluation à la gestion des compétences**, 2eme édition, Editions Liaisons, Paris, 1994.
- 89.Gérard Donnadiou, **La performance globale: quels déterminants, quels mesures ?**, Editions d'organisation, 2003.
- 90.Gilbert Stora et Jean Montaigne, **la qualité total dans l'entreprise**, Editions d'organisation, Paris, 1986.
- 91.Henri Mahé de Boislandelle, **dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils économique**, Economica, France, 1998.
- 92.I. Foglirini-Carneiro, **Organisation et gestion des entreprises**, Paris, Dunod, 1992.
- 93.James L. Gibson and al, **Organizations, behavior, structure, processes**, Mc Grow Hill, 14<sup>th</sup> edition, New York, 2012.
- 94.Jean-Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, Vuibert entreprise, 10 e édition, Paris, 2002/2003.
- 95.Jean-Luc Emery, Eric Albert, **Le Management est un psy**, Paris, Editions d'Organisation, 1998.
- 96.Josef R. Jablonski, **Implementing TQM, competing in the 90s through total quality management**, second edition, Pfeiffer, USA, 1992.
- 97.L. Sekiou et autres, **gestion des ressources humaines**, de boeck, 2 eme édition, Belgique, 2001.
- 98.Michel Ferrary, **management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, Paris, 2014.
- 99.Michel le Berre et autres, **la gestion des hommes dans l'entreprise: défis stratégiques et outils de décision**, la gestion en plus, Grenoble, 2003.
- 100.Michel le Berre et Guy Tallandier, **précis de gestion des ressources humaines**, la Gestion en Plus, Presses Universitaire de Grenoble, France, 1995.
- 101.Philippe Zarifian, **Le model de la compétence**, Editions liaisons, Paris, 2001.
- 102.Robert Brosquet, **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- 103.Sylvie Guerrero, **les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH**, 3eme édition, Dunod, Paris, 2014.
- 104.Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, Editions d'organisation, deuxième tirage, Paris, 2000.
- 105.Y-F Livian, **Organisation, théories et pratiques**, Paris, Dunod, 1998.

## **B. Séminaires:**

- 106.ALIUCHE Ferhat, **Le mangement du changement**, 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du Changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie.

107.BEKHTAOUI Mohamed, Séminaires sur "**l'ingénierie d'appréciation des performances**", Centre de Perfectionnement de l'Entreprise, Sonatrach, Oran, mai 2004.

108.BELKAIED Mohamed, Séminaires sur "**La gestion des compétence**", Centre de Perfectionnement de l'Entreprise. Sonatrach, Oran, Juin 2005.

109.Séance d'information sur : **Formation des Managers positionneurs au positionnement managérial dans le modèle « Rôles & Contributions »**, Hôtel Hilton, Alger le 18/09/2007.

110.Sonatrach, DCG RH, Direction rémunération, séminaire sur "**la formation des managers positionneurs au nouveau système de rémunération**", Hôtel Miridien, Oran, premier trimestre 2014.

### **C. Revues :**

111.Jacques Bonnet, **L'intelligence du social dans les organisations**, Revue Communication et organisation, n°47/2015, université de Bordeaux, France, 2015.

112. Jean-Yves Juban et al., **La théorie des incitations en question: politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP**, RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2015/3 (n° 17), France.

113.Jocelyne Barreau et Delphine Brochard, **Les politiques de rémunération des entreprises: écarts entre pratiques et discours**, Revue Travail et Emploi n° 93, Janvier 2003, France.

114.Hon S. Chan, Jun Ma, **Combien gagnent-ils ? Étude de la fonction publique en Chine**, IISA, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2011/2 (Vol. 77), Belgique.

115.Lars Tummers, **comment expliquer la disposition des professionnels publics à mettre en œuvre les nouvelles politiques : le système de l'aliénation des politiques**, IISA, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2011/3 Vol. 77, Belgique.

116.Nicolas Mottis et Jean-pierre Ponsard, **création de valeur et politiques de rémunération enjeux et pratiques**, Annales des mines, Laboratoire d'Économétrie de l'École polytechnique, Juin 2000, France.

117.Richard Soparnot, **Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus**, ISEOR, Revue Recherches en Sciences de Gestion 2013/4 (N° 97), France.

118.Samir BELLAL, **La problématique du rapport salarial dans l'entreprise algérienne: une approche institutionnaliste,**

مجلة الباحث، العدد 2006/04، جامعة ورقلة، الجزائر.

### **D. Thèses et Mémoires :**

119.ABERHOUCHE Hachemi et autres, **Un système de mangement de la performance, reposant sur le seul levier de la rémunération peut-il, à lui seul porter tout un projet d'entreprise ?** Mémoire de Master professionnelle,

spécialité : management, MDI Business School, Alger et ADHEC Business School, Lille-Nice, 2008.

120.GUNIA Nadège , **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, spécialité Gestion et management, Université des Sciences Sociales, Toulouse I, France, 2002.

121. SARTOR Pascal, **Le Changement organisationnel: quel accompagnement par la formation ?** Mémoire de master spécialité ingénierie et conseil en formation, Université de Rouen, France, 2006.

122.TOUAMI Samir, **Corrélation entre la stratégie d'entreprise et la politique de rémunération, cas : SNTF d'Oran**, Thèse de doctorat, spécialité : management des ressources humaines, Université Telemcen, 2012/2013.

### **E. Documents Internes :**

123.Sonatrach, **Le guide pratique de la gestion ressources humaines**, document interne de l'entreprise Sonatrach, Alger, 2004.

124.Sonatrach, Groupe communication RH et reporting DCG/RH, Mini guide 1, **Découvrez le nouveau système de rémunération**, document interne de l'entreprise Sonatrach, non publier.

125.Sonatrach, Groupe communication RH et reporting DCG/RH, Mini guide 3, **Découvrez la nouvelle structure salariale rôle et contributions**, document interne de l'entreprise Sonatrach, non publier.

126.Sonatrach, DCG RH, **Modèle Rôle & Contributions, Définitions des Rôles et référentiels de Contributions**, document interne de l'entreprise Sonatrach, non publier.

127.Sonatrach, **Le système de rémunération**, présentation au conseil syndical de la Sonatrach, le 05 février 2007, document interne de l'entreprise Sonatrach, non publier.

### **F. Sites d'Internet :**

128.[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_beckhard\\_change\\_model.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_beckhard_change_model.html).

129.John Eccles, **Dynamics CRM, Change Management and the Leavitt Diamond**, 10 August 2011.

[http://www.magnetismsolutions.com/blog/johneccles/2011/08/10/Dynamics\\_CRM\\_Change\\_Management\\_and\\_the\\_Leavitt\\_Diamond.aspx](http://www.magnetismsolutions.com/blog/johneccles/2011/08/10/Dynamics_CRM_Change_Management_and_the_Leavitt_Diamond.aspx), Page consultée le 09/08/2015 à 11H30.

130. Guide pour élaborer les politiques RH, Politiques RH et législation du travail, p1, <http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm>, page consultée le 22/07/2015 à 11h30.

131.[http:// Iverdon. Free.fr/resumes / avantage.doc](http://Iverdon.Free.fr/resumes/avantage.doc), Michael Porter, **avantage concurrentiel**, Traduite par Philippe de lavergne, Page consultée le 29/02/2004.



132. Le site officiel de l'entreprise Nationale Sonatrach : [www.sonatrach-dz.com](http://www.sonatrach-dz.com).

133. [www.IAP.dz](http://www.IAP.dz) .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الكريم/أختي الكريمة؛

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، بعنوان: دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك، قسم الانتاج، قمنا بتصميم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى الحصول عن البيانات الضرورية المتعلقة بعملية التغيير التي مسّت السياسة الأجرية، متمثلة في النظام الجديد للأجور الذي تبنته مؤسستكم. لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع ضماننا لكم السرية التامة للمعلومات التي تدلون بها، واستعمالها لغرض البحث العلمي لا غير.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بن ساسي الياس

من إعداد الطالب:

بن حامد عبد الغني

معلومات أساسية عن المستجوب

الجنس:  ذكر  أنثى  
المستوى الدراسي:  متوسط  ثانوي  جامعي  
الصنف المهني:  إطار موارد بشرية  إطار سامي  
الناحية:  حاسي مسعود  حاسي الرمل  
الأقدمية: ..... سنة

## المحور الأول: التغيير التنظيمي

### البعد الأول. مقومات تنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هيات مؤسستكم الوسائل البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التغيير المنتظر.					
2	قامت المؤسسة بدراسة جيدة لبيئتها الداخلية والخارجية قبل تبني التغيير.					
3	اتبعت المؤسسة المخطط الزمني والبرنامج المسطر لتطبيق عملية التغيير.					
4	التزمت مؤسستكم بمراقبة سير عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.					
5	هناك غموض في أهداف التغيير التنظيمي المقترح من طرف الإدارة العليا.					
6	هناك دواعي وظيفية وتنظيمية دعت للتردد والتخلي المؤقت في تطبيق هذا التغيير.					

### البعد الثاني. مقومات إنسانية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	خلف التكوين الذي شاركنم فيه أثرا ايجابيا وغير من نظرتكم للتغيير المعتمد.					
8	عدم الاستقرار المهني للإطارات السامية والموجهة كان له أثرا مباشرا في بطء تطبيق التغيير.					
9	أبلغ العاملين بمحتوى الاتفاق المبرم بين الشريك الاجتماعي والإدارة حول التغيير المرتقب.					
10	استعملت مؤسستكم أسلوب الاتصال المباشر لإقناع العاملين بضرورة عملية التغيير.					
11	كان للشريك الاجتماعي موقف سلبي من التغيير المقترح من طرف الإدارة العليا.					
12	مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير التنظيمي تقلل من مقاومته من طرفهم.					
13	تفهم سلوكيات ودوافع وتطلعات العاملين أنقصت من حدة مقاومتهم للتغيير.					

					14	ستتخلى مؤسساتكم عن التغيير التنظيمي المزمع في حالة رفضه من طرف العاملين.
--	--	--	--	--	----	--

## المحور الثاني: السياسة الأجرية

البعد الأول. تشخيص وتقييم السياسة الأجرية الحالية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	لا يتصف النظام الحالي للأجور بالليونة ويعتمد على مفهوم المنصب فقط.					
16	ليس هناك معايير محددة بدقة للترقيات والترفيعات في الأجور والمناصب.					
17	لا يتصف نظام تقييم المناصب الحالي بالعدالة والإنصاف بين كل العاملين.					
18	لائحة المناصب الحالية تخلق صعوبات في تسيير الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم.					
19	يحتوي الأجر عددا مبالغا فيه من المنح والعلاوات التي أصبحت لا تؤدي هدفها.					
20	السياسة الأجرية الحالية تقتل روح المبادرة ولا تقدم أي تحفيزات للعاملين.					
البعد الثاني. التحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية (النظام الجديد للأجور)						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تحسن السياسة الأجرية الجديدة من تنظيم العمل وتدعم المرونة في تسيير الهيكل التنظيمي.					
22	تمتثل السياسة الأجرية الجديدة العلاقة بين المسؤول والعاملين وتقوي التواصل والاتصال فيما بينهما.					
23	تربط السياسة الأجرية الجديدة بين تحقيق أهداف المساهمة السنوية الفردية والترفيعات في الأجور.					

					تحقق السياسة الأجرية الجديدة احتياجات العاملين المتمثلة في: العدالة، الوضوح والشفافية.	24
					لائحة الأدوار الجديدة تسهّل في تسيير المسار الوظيفي للعاملين.	25
					تضمن السياسة الأجرية الجديدة لمؤسستكم هيكله أجرية مرنة وتنافسية.	26
البعد الثالث. نتائج التحسين في السياسة الأجرية (الأداء والكفاءة)						
الرقم	العبارات					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
27					تكافئ السياسة الأجرية الجديدة مساهمات العاملين تبعاً لأدائهم المرصود وتتم بزيادته.	
28					تتمن السياسة الأجرية الجديدة الأنشطة القاعدية التي تخلق الثروة بمؤسستكم.	
29					تحسن السياسة الأجرية الجديدة من نتائج الأداء لمؤسستكم على كل مستويات التنظيم.	
30					تنقص السياسة الأجرية الجديدة من مغادرة الكفاءات الفردية لمؤسستكم.	
31					تعطي السياسة الأجرية الجديدة الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتممينها.	
32					تضمن السياسة الأجرية الجديدة تسيير أمثل للكفاءات الفردية بمؤسستكم.	

لكم منا جزيل الشكر على صبركم وتعاونكم معنا في انجاز هذا العمل العلمي.

**Ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique**  
**Université Kasdi Merbah Ouargla**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**  
**Département Sciences de Gestion**

**Sondage**

Mr/Mme/Melle:

Après mes chaleureuses salutations, je vous fais parvenir ce sondage, qui contient de nombreuses questions visant à préparer une thèse de doctorat intitulée: "Le rôle du changement organisationnel dans l'amélioration des systèmes et politiques salariales, cas de l'entreprise nationale Sonatrach, Division Production.

Dans ce cadre, votre coopération aura un grand effet sur les résultats que je veux réaliser, et je tiens à noter ici que les informations récoltées seront traitées d'une manière confidentielle et cela sans indiquer votre identité car ces dernières sont destinées uniquement à la recherche scientifique.

L'étudiant chercheur :  
BENHAMED Abdelghani

L'encadreur :  
BENCACI Ilyes

Je vous prie de répondre aux questions de ce sondage, en mettant une croix dans le cadre approprié.

**Informations personnelles**

**Sexe :** Homme  Femme

**Niveau d'Etudes :** Moyen  Secondaire  Universitaire

**Catégorie Professionnelle :** Cadre RH  Cadre Supérieur

**Région :** HMD  HRM

**Ancienneté :** ..... Ans

## Premier Axe : Le Changement Organisationnel

Première Dimension: Fondements Organisationnels						
N°	Items	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Totalement Pas d'accord
1	Votre entreprise a fourni les moyens humains et matériels nécessaires afin d'appliquer le changement attendu.					
2	Une étude minutieuse de l'environnement interne et externe, a été faite par votre entreprise avant le changement.					
3	Votre entreprise a suivi le planning et le programme tracés pour l'application du changement organisationnel.					
4	Votre entreprise s'est engagée à contrôler la progression du processus de changement et à identifier les problèmes et de chercher à les résoudre.					
5	Il y a une ambiguïté dans les objectifs du changement organisationnel proposé par le top management.					
6	Des causes organisationnelles et fonctionnelles, sont le résultat de l'hésitation momentanée dans l'application de ce changement.					
Deuxième Dimension: Fondements Humains						
N°	Items	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Totalement Pas d'accord
7	La formation sur le NSR à laquelle vous avez participé, a laissé des traces positives sur vous, et changé votre vision envers le changement attendu.					
8	L'instabilité professionnelle des cadres sup et cadres dirigeants, a un impact direct sur la lenteur de l'application du changement.					
9	Les travailleurs sont informés du contenu de l'accord signé entre le partenaire social et le management en ce qui concerne le changement attendu.					
10	Votre entreprise a utilisé la méthode de la communication directe pour convaincre les travailleurs de la nécessité du changement.					
11	Le partenaire social a une position négative ou ambiguë envers le changement proposé par le top management.					
12	La participation des travailleurs dans l'application de ce changement organisationnel réduit leur résistance.					
13	La compréhension des comportements, motivations et attentes des travailleurs a diminué leur résistance au changement.					



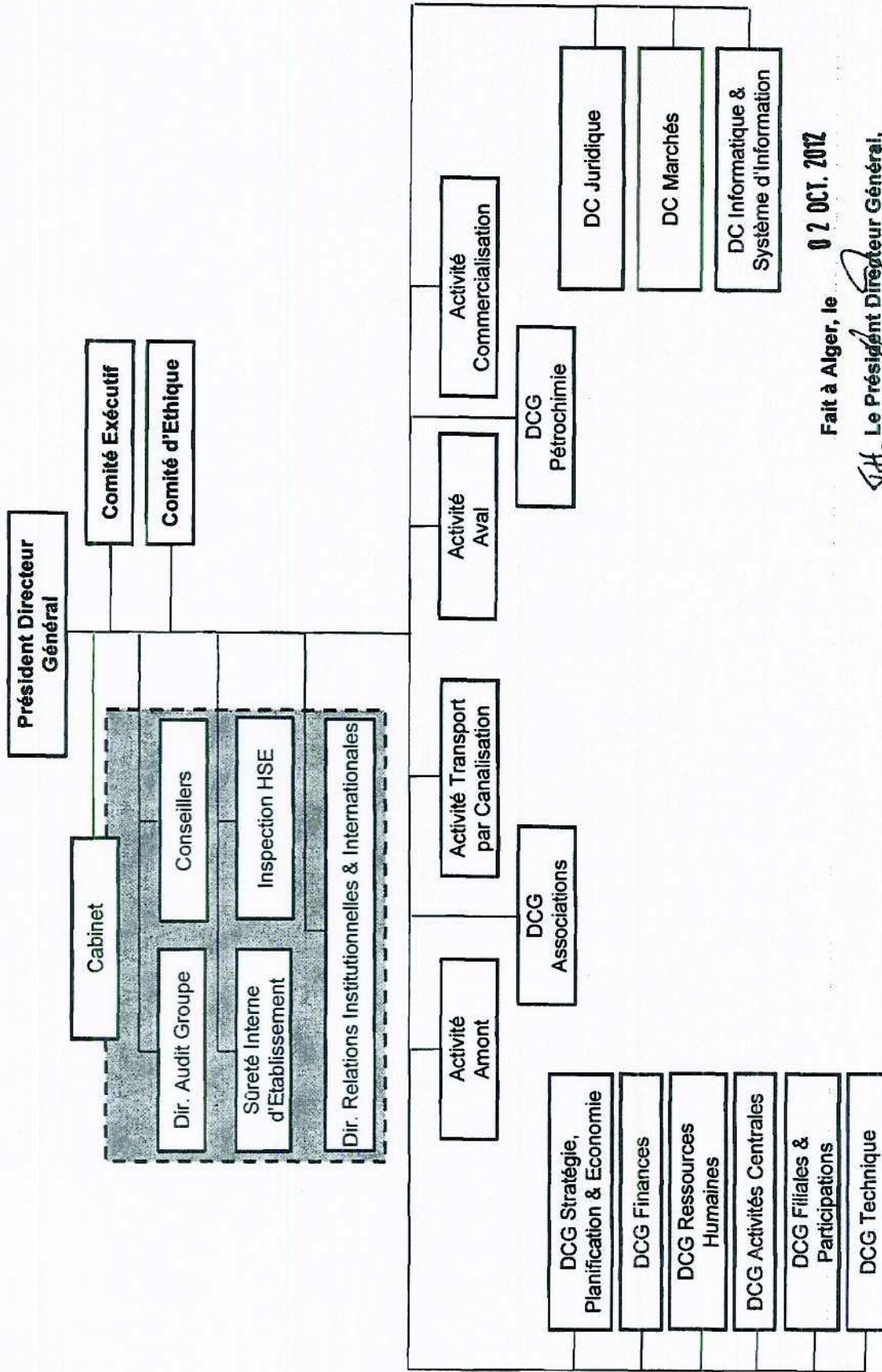
14	Votre entreprise abandonne le changement organisationnel prévu en cas de son rejet de la part des travailleurs.					
----	---	--	--	--	--	--

## Deuxième Axe : La Politique Salariale

Première Dimension : Diagnostique et Evaluation de La Politique Salariale Actuelle						
N°	Items	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Totalement Pas d'accord
15	Le système des rémunérations actuel ne se caractérise pas par la flexibilité et repose seulement sur le concept de poste.					
16	Il n'y a pas de critères bien définis pour les promotions et les avancements aux choix dans les salaires et les postes.					
17	Le système d'évaluation et de classification des postes actuel ne prend pas des positions caractérisées par la justice et l'équité entre tous les travailleurs.					
18	La nomenclature des postes actuelle crée des difficultés à la gestion de l'organigramme de l'entreprise.					
19	Le salaire actuel contient un nombre exagéré d'indemnités et de primes qui deviennent non significatives.					
20	la politique salariale actuelle tue l'esprit d'initiative et ne fournit aucune compensation incitative aux travailleurs.					
Deuxième Dimension : La Nouvelle Politique Salariale : NSR (Nouveau Système de Rémunération)						
N°	Items	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Totalement Pas d'accord
21	Le NSR améliore l'organisation du travail et favorise la souplesse de la gestion de l'organigramme.					
22	Le NSR consolide la relation entre le responsable et les travailleurs, et renforce la communication et le contact entre eux.					
23	Le NSR relie entre la réalisation des objectifs de la contribution individuelle annuelle et les AI (augmentations individuelle des salaires).					
24	Le NSR accomplit les besoins des travailleurs en matière de justice, transparence et clarté.					
25	La nouvelle nomenclature des rôles facilite la gestion de carrières des travailleurs.					
26	Le NSR assure pour votre entreprise une structure salariale flexible et compétitive.					

Troisième Dimension : Résultats de l'Amélioration (Performance et Compétences des individus)						
N°	Items	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Totalement Pas d'accord
27	Le NSR récompense les contributions des travailleurs en fonction des performances observées et s'intéresse à leur amélioration.					
28	Le NSR Apprécie les métiers de base qui créent de la richesse à votre entreprise.					
29	Le NSR Améliore les résultats de la performance de votre entreprise à tous les niveaux de l'organisation.					
30	Le NSR réduit le départ des compétences individuelles de votre entreprise.					
31	Le NSR Donne l'occasion aux managers de repérer les compétences et permet de les apprécier.					
32	Le NSR Assure une gestion optimale des compétences individuelles dans votre entreprise.					

Je vous remercie pour votre patience et votre coopération.



Fait à Alger, le 02 OCT. 2012

GH. Le Président Directeur Général,  
*A. Zerguine*  
A. ZERGUINE

DCG : Direction Coordination Groupe  
DC : Direction Centrale



GRILLE DES SALAIRES DE BASE & DES ECHELONS

Annexe à l'ordonnance n° 100 du 28/01/2015

1/10/2016

Fonction	DE BASE	ECHELONS														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	10113	304	546	869	1332	1876	2052	2429	2859	3248	3654	4078	4490	4928	5369	5833
2	10717	321	605	1025	1412	1776	2206	2594	3008	3420	3830	4268	4705	4928	5369	5833
3	11361	341	725	1097	1516	1902	2316	2728	3134	3569	4007	4468	4831	5167	5613	6124
4	12046	361	788	1173	1585	1984	2402	2804	3221	3692	4182	4679	5164	5681	5906	6425
5	12792	384	794	1202	1608	2039	2475	2893	3322	3876	4369	4877	5390	5936	6196	6744
6	13647	406	811	1242	1676	2133	2575	3005	3457	3976	4522	5077	5636	6247	6492	7059
7	14321	429	862	1318	1775	2258	2739	3201	3761	4304	4847	5421	5995	6247	6823	7434
8	15145	454	910	1392	1873	2393	2891	3433	3976	4549	5120	5729	6339	6805	7217	7833
9	16017	481	959	1469	1977	2503	3066	3629	4200	4806	5414	6057	6694	7217	7625	8307
10	16938	508	1015	1553	2083	2664	3234	3838	4446	5087	5728	6406	7087	7607	8062	8784
11	17915	537	1075	1645	2214	2818	3424	4063	4701	5380	6059	6770	7501	8251	8531	9295
12	18952	569	1136	1738	2343	2982	3618	4298	4974	5694	6412	7173	7932	8739	9245	10098
13	20050	602	1205	1848	2477	3154	3830	4548	5267	6026	6784	7589	8391	9245	10100	11005
14	21218	637	1271	1945	2621	3338	4054	4813	5569	6373	7174	8025	8879	9782	10683	11641
15	22448	674	1348	2062	2778	3536	4281	5093	5894	6743	7586	8498	9397	10353	11310	12324
16	23759	713	1429	2184	2938	3739	4538	5388	6238	7138	8036	8980	9946	10952	11910	13025
17	25151	754	1508	2307	3104	3952	4802	5700	6598	7580	8506	9515	10521	11580	12664	13780
18	26620	799	1596	2441	3289	4187	5083	6035	6988	7996	9001	10068	11140	12255	13406	14589
19	28177	846	1683	2589	3484	4433	5383	6393	7397	8451	9531	10646	11794	12976	14192	15444
20	29831	895	1769	2737	3688	4694	5696	6749	7831	8942	10090	11289	12484	13735	15024	16348
21	31582	947	1898	2902	3903	4956	6035	7145	8291	9466	10682	11932	13220	14542	15906	17310
22	33442	1003	2003	3085	4132	5241	6386	7564	8776	10023	11311	12630	14020	15336	16839	18348
23	35407	1049	2127	3234	4377	5544	6764	8011	9296	10615	11976	13378	14820	16336	17939	19430
24	37495	1106	2249	3425	4633	5878	7162	8480	9839	11240	12680	14185	15691	17288	18881	20572
25	39707	1174	2332	3628	4910	6225	7583	8963	10421	11926	13429	15022	16616	18308	19995	21787
26 A	40661	1208	2430	3734	5046	6407	7805	9243	10748	12249	13843	15436	17125	18814	20572	22393
26 B	42060	1242	2525	3839	5197	6595	8031	9535	11038	12630	14222	15816	17510	19308	21178	23074
27 A	43274	1282	2595	3952	5350	6786	8288	9790	11381	12973	14660	16348	18137	19925	21821	23718
27 B	44537	1314	2670	4066	5502	7004	8504	10096	11787	13374	15061	16849	18647	20532	22426	24436
28 A	45832	1355	2781	4188	5689	7188	8779	10369	12055	13741	15528	17316	19210	21105	23112	25121
28 B	47168	1395	2831	4330	5891	7426	9010	10695	12381	14167	15954	17847	19740	21740	23756	25883
29 A	48545	1434	2934	4432	6023	7612	9237	10981	12767	14553	16446	18338	20345	22351	24478	26605
29 B	49945	1499	2997	4586	6174	7858	9542	11328	13113	15005	16898	18903	20909	23036	25161	27415
30 A	51442	1543	3087	4723	6359	8093	9827	11666	13503	15451	17400	19465	21530	23719	25908	28229
30 B	52921	1587	3176	4857	6540	8324	10108	12000	13890	15894	17909	20024	22149	24400	26652	29039
31 A	54489	1634	3269	4987	6735	8571	10408	12324	14302	16385	18428	20616	22804	25123	27441	29899
31 B	56057	1682	3364	5081	6929	8818	10707	12771	14713	16837	18960	21210	23461	25846	28232	30761
32	59383	1792	3563	5451	7339	9341	11344	13464	15585	17835	20088	22469	24907	27386	29907	32586
33	62908	1887	3774	5775	7774	9895	12016	14263	16512	18853	21278	23802	26328	28935	31681	34519
34	66644	2000	4009	6119	8238	10485	12731	15113	17494	20018	22542	25217	27893	30729	33305	36572
35	70482	2000	4009	6009	8005	10485	12731	15113	17494	20018	22542	25217	27893	30729	33305	36572



CODE	LIBELLE	ECH	CAT	SECT	CORPS	IND	NUIS	ITP
0000050	MAN. ORD. TEMPORAIRE	00	0	0	3	0	0	0
0000051	MAN. SPEC. TEMPORAIRE	00	0	0	3	0	0	0
0000052	MANUT. TEMPORAIRE	00	0	0	3	0	0	0
0000053	AGENT TEMPORAIRE	00	0	0	3	0	0	0
000CDC01	MEDECIN GENERALISTE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC02	MEDECIN DU TRAVAIL (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC03	OPHTALMOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC04	O R L (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC05	CARDIOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC06	RHUMATOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC07	DERMATOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC08	PEDIATRE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC09	ENTERO.GASTROLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC10	RADIOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC11	MEDECIN REEDUCATEUR (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC12	BIOLOGISTE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC13	PHTYSIOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC14	PSYCHIATRE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC15	GYNECOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC16	HEMATOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC17	NEUROLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC18	UROLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC19	DIABETOLOGUE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC20	ORTHOPEDISTE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC21	MEDECIN INTERNISTE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC22	CHIRURGIEN DENTISTE (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
000CDC23	PHARMACIEN (CTUEL)	00	0	0	1	0	0	0
01	ACT : RECHERCHE	00	0	0	3	0	0	0
0101	FIL : GEOLOGIE	00	0	0	3	0	0	0
010101	S/FIL : GEOLOGIE D'EXPLORATION	00	0	0	3	0	0	0
01010101	TECHN GEOLOGUE N1 (EXP)	16	12	4	1	354	0	0
01010103	TECHN GEOLOGUE N2 (EXP)	17	13	4	1	383	0	0
01010104	TECHN GEOLOGUE PPL N1 (EXP)	19	14	5	1	424	0	0
01010105	TECHN GEOLOGUE N3 (EXP)	18	14	2	1	400	0	0
01010106	CHEF GPE TECHN GEOLOGUE(EXP)	21	15	5	1	482	0	0
01010109	ING GEOLOGUE N1 (EXP)	22	16	2	1	512	0	0
01010111	ING GEOLOGUE JR (EXP)	24	17	3	1	581	0	0
01010112	ING GEOLOGUE SR (EXP)	25	18	2	1	619	0	0
01010113	ING GEOLOGUE SPEC N2 (EXP)	27	19	2	1	700	0	0
01010114	ING GEOLOGUE EXPERT(EXP)	28	20	1	1	746	0	0
01010115	SUPERVISEUR GEOLOGUE	22	16	2	1	512	0	0
01010116	SUPERVISEUR GEOLOGUE JR	23	17	1	1	545	0	0
01010117	SUPERVISEUR GEOLOGUE SR	24	17	4	1	581	0	0
01010118	SUPERVISEUR EN CHEF GEOL.	25	18	2	1	619	0	0
01010119	INTERPRETATEUR GEOLOGUE	25	18	2	1	619	0	0
01010120	ING GEOLOGUE N2 (EXP)	23	17	1	1	545	0	0
01010121	TECHN GEOLOGUE PPL N2 (EXP)	20	15	2	1	452	0	0
01010122	ING GEOLOGUE SPEC N1 (EXP)	26	18	5	1	658	0	0
010101MG0	ING MSP GEOLOGIE	00	0	0	1	0	0	0
010101MT0	T.S MSP GEOLOGIE	00	0	0	1	0	0	0
010101P11	CHEF SCE GEOLOG SUD	25	18	2	1	619	0	0
010101ST0	STAG GEOLOGIE	00	0	0	1	0	0	0

<b>010102</b>	<b>S/FIL : ETUDES (GEOLOGIE)</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>545</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
01010201	TECHN GEOLOGUE N1 (ETUDES)	16	12	4	1	354	0	0
01010202	TECHN GEOLOGUE N2 (ETUDES)	17	13	4	1	383	0	0
01010204	TECHN GEOLOGUE N4 (ETUDES)	19	14	4	1	424	0	0
01010205	CHEF GPE TECHN GEOLOGUE (ETUDES)	21	15	4	1	482	0	0
01010206	TECHN GEOLOGUE N6 (ETUDES)	21	15	4	1	482	0	0
01010207	ING GEOLOGUE N1 (ETUDES)	22	16	2	1	512	0	0
01010209	ING GEOLOGUE N2 (ETUDES)	23	17	1	1	545	0	0
01010211	ING GEOLOGUE N3 (ETUDES)	24	17	5	1	581	0	0
010102115	CHEF SCE MICROPALÉONTOLOGIE	25	18	2	1	619	0	0
01010212	CHEF GPE ING GEOLOGUE (ETUDES)	25	18	3	1	619	0	0
01010213	ING GEOLOGUE N4 (ETUDES)	25	18	3	1	619	0	0
01010214	ING GEOLOGUE SPEC N2 (ETUDES)	27	19	1	1	700	0	0
01010215	ING GEOLOGUE N6 (ETUDES)	27	19	1	1	700	0	0
01010216	TECHN GEOLOGUE N3 (ETUDES)	18	14	1	1	400	0	0
01010217	TECHN GEOLOGUE PPL N1 (ETUDES)	19	14	4	1	424	0	0
01010218	TECHN GEOLOGUE PPL N2 (ETUDES)	20	15	2	1	452	0	0
01010219	TECHN GEOLOGUE N5 (ETUDES)	20	15	2	1	452	0	0
01010220	ING GEOLOGUE SPEC N1 (ETUDES)	26	18	5	1	658	0	0
01010221	ING GEOLOGUE N5 (ETUDES)	26	18	5	1	658	0	0
010102P11	CHEF SCE GEOLOG C EST/HRM	25	18	2	1	619	0	0
010103	S/FIL : MICROPALÉONTOLOGIE	18	14	1	1	400	0	0
01010301	TECHN MICROPAL N1	16	12	4	1	354	0	0
01010302	TECHN MICROPAL N2	17	13	4	1	383	0	0
01010304	TECHN MICROPAL N4	19	14	4	1	424	0	0
01010305	CHEF GPE TECHN MICROPAL	21	15	4	1	482	0	0
01010306	TECHN MICROPAL N6	21	15	4	1	482	0	0
01010307	ING MICROPAL N1	22	16	2	1	512	0	0
01010308	ING MICROPAL N2	23	17	1	1	545	0	0
01010310	ING MICROPAL N3	24	17	5	1	581	0	0
01010311	CHEF GPE ING MICROPAL	25	18	3	1	619	0	0
01010312	ING MICROPAL N4	25	18	3	1	619	0	0
01010313	ING MICROPAL SPEC N2	27	19	1	1	700	0	0
01010314	ING MICROPAL N6	27	19	1	1	700	0	0



Collaborateur

Matricule



**FEUILLE DE ROUTE ANNUELLE**

**FRA - 2014**

**OBJECTIFS DE CONTRIBUTION**

Contribution  
Réttribution



## OBJECTIFS DE CONTRIBUTION



ROLE : OPERATEUR

NIVEAU DE CONTRIBUTION :

Met en œuvre

Selectionner les axes de contribution sur lesquels le responsable hiérarchique souhaite que le collaborateur progresse

### Fixation de l'objectif de contribution 1

Axe : IMPLICATION

Niveau de contribution de l'axe : Domine

Degré de maîtrise cible : P & F

### Choisir la contribution sur laquelle le collaborateur doit améliorer son degré de maîtrise :

Se place spontanément à la disposition des membres de l'équipe pour les aider à surmonter les problèmes

Orientations et types d'actions possibles :

En cas d'aléa dans le service et de besoins de remplacement de dernière minute, se propose à son chef d'équipe, en tenant compte de son propre plan de travail de la journée. Prend en charge les nouveaux quand ils arrivent pour leur expliquer le fonctionnement du service et les aide en cas de besoin pour obtenir toutes les informations nécessaires aux prises en charge.

### Evaluation de l'atteinte de l'objectif de contribution

Initiatives fortes de contribution observées au cours de l'exercice (description : dates, lieux et acteurs impliqués)

Degré d'atteinte de l'objectif de contribution :

### Fixation de l'objectif de contribution 2

Axe : CHANGEMENT

Niveau de contribution de l'axe : Met en œuvre

Degré de maîtrise cible : P & F

### Choisir la contribution sur laquelle le collaborateur doit améliorer son degré de maîtrise :

Comprend la nécessité de faire évoluer ses pratiques professionnelles en cas de changement

Orientations et types d'actions possibles :

respecte la procédure d'entretien et de réparation des véhicules, se responsabilise sur l'entretien de son véhicule ainsi qu'il a été demandé aux chauffeurs de l'Activité. Ne recourt pas à ses relations au garage central, sauf en cas d'absolu nécessité

### Evaluation de l'atteinte de l'objectif de contribution

Initiatives fortes de contribution observées au cours de l'exercice (description : dates, lieux et acteurs impliqués)

Degré d'atteinte de l'objectif de contribution :

### Commentaires du responsable hiérarchique sur les objectifs de contribution fixés

Nom :  
Date :

Signature :



Nom Prénom :  
 Matricule :  
 Intitulé de poste :  
 Activité / DCG / DC :  
 Division :  
 Direction :  
 Direction Régionale / sous  
 Direction  
 Département / Unité :  
 Responsable hiérarchique :  
 Nom Prénom :  
 Matricule :  
 Fonction :  
 Date de l'entretien annuel  
 d'évaluation :  
 Visa :

Rôle : **OPERATEUR**  
 Niveau de contribution dans le rôle : **Met en œuvre**

DRH gestionnaire :

Nom Prénom :

Date :

Visa :

Hiérarchique N+2 :

Nom Prénom :

Matricule :

Fonction :

Date :

Visa :

**Evaluations de l'année :**  
(Synthèse)

**Evaluation pour la détermination de l'augmentation individuelle :**

Degré d'atteinte des objectifs de contribution :

#VALEUR!

▣ Commentaires du collaborateur

Sur l'évaluation de l'atteinte  
des objectifs de contribution

▣ Commentaires et propositions du responsable hiérarchique :

Commentaires sur les objectifs de contribution :

Proposition d'évolution professionnelle :

Proposition de changement de  
niveau de contribution :

Proposition de formation / d'expérience  
professionnalisante :

▣ Commentaires du hiérarchique N+2

**DONNEES AGENT**

Nom Prénom : MOHAMED BEN MOHAMED

Matricule : 00 000A

Intitulé de poste : Manutentionnaire

Activité / DCG / DC :

Division :

Direction :

Direction Régionale / sous

Direction

Département / Unité :

Responsable hiérarchique :

Nom Prénom :

Matricule :

Fonction :

Date de l'entretien annuel

d'évaluation :

Visa :

Rôle : OPERATEUR

Niveau de contribution dans le rôle : Met en œuvre

DRH gestionnaire :

Nom Prénom :

Date :

Visa :

Hiérarchique N+2 :

Nom Prénom :

Matricule :

Fonction :

Date :

Visa :

**Evaluations de l'année :**  
(Synthèse)

**Evaluation pour la détermination de l'augmentation individuelle :**

Degré d'atteinte des objectifs de contribution :

☒ **Commentaires du collaborateur**

Sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs de contribution

☒ **Commentaires et propositions du responsable hiérarchique :**

Commentaires sur les objectifs de contribution :

Proposition d'évolution professionnelle :

Proposition de changement de niveau de contribution :

Proposition de formation / d'expérience professionnalisante :

☒ **Commentaires du hiérarchique N+2**

**MAITRISE & EXECUTION**

**Matricule :**

**Nom :**

**Prénom:**

**Fonction:**

**Echelle :**

**Date de nomination :**

**Activité /DCG/DC :**

**Division:**

**Direction:**

**CONSIGNES :**

**1- Barème :** trois niveaux d'évaluation sont proposés :

**Insuffisant :** choisir une note entre **1** ou **2**

**Satisfaisant :** choisir une note entre **3** ou **4**

**Supérieur :** attribuer la note de **5**

**2-Commentaires**

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées,  
sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

**3- Conditions d'éligibilité**

La personne évaluée qui totalise un score entre [50- 60] points,  
et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.



**MAITRISE & EXECUTION**

Nom et Prénom :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

**A- Performances**

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste		
Produit régulièrement la quantité de travail requise		
Produit un travail de qualité en respectant les délais impartis		
Connaît, respecte et applique toutes les procédures, règles et normes liées à son poste de travail		
Améliore ses pratiques professionnelles, recherche de nouvelles façons de travailler		
Applique immédiatement et efficacement les nouveaux modes de travail décidés par sa hiérarchie		
<b>TOTAL</b>	<b>/30</b>	

**B- Comportements**

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Est toujours à l'heure et peu absent		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les travaux difficiles		
S'implique personnellement et s'engage fortement dans son travail		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité		
Fait remonter l'information utile à sa hiérarchie; partage l'information dans son équipe		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à son poste		
<b>TOTAL</b>	<b>/30</b>	

Nom et Prénom :

Avis de l'Évaluateur  
(chef de DPT et plus)

Nom :

Prénom :

Fonction :

Score :

Décision d'attribution d'avancement : \*Oui  Non

\* Octroi d'une échelle

\* Avancement individuelle

Commentaires :

Date :

Visa

Avis des Ressources Humaines

Nom :

Prénom :

Fonction :

Avis sur la proposition : Accord  Pas d'Accord

Commentaires :

Date :

Visa

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Décision d'attribution : Acceptée  Rejetée

Commentaires :

Date :

Visa



**CADRE & CADRE SUPERIEUR**

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

Division:

Direction:

**CONSIGNES :**

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

**Insuffisant** : choisir une note entre 1 ou 2

**Satisfaisant** : choisir une note entre 3 ou 4

**Supérieur** : attribuer la note de 5

**2-Commentaires**

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

**3- Conditions d'éligibilité**

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.



Nom et Prénom :

## Cadre et Cadre Supérieur

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

### A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
<b>TOTAL</b>	<b>/40</b>	

### B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentéisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraine ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
<b>TOTAL</b>	<b>/40</b>	



Nom et Prénom :

Avis de l'Évaluateur  
(chef de DPT et plus)

Nom :

Prénom :

Fonction :

Score :

Décision d'attribution d'avancement : \*Oui  Non

\* Octroi d'une échelle

\* Avancement individuelle

Commentaires :

Date :

Visa

Avis des Ressources Humaines

Nom :

Prénom :

Fonction :

Avis sur la proposition : Accord  Pas d'Accord

Commentaires :

Date :

Visa

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Décision d'attribution : Acceptée  Rejetée

Commentaires :

Date :

Visa

**MANAGER**

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

Division:

Direction:

**CONSIGNES :**

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

**Insuffisant** : choisir une note entre 1 ou 2

**Satisfaisant** : choisir une note entre 3 ou 4

**Supérieur** : attribuer la note de 5

**2-Commentaires**

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées,  
sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

**3- Conditions d'éligibilité**

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points,  
et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.



Nom et Prénom :

Manager (chef de Service et plus)

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

**A- Performances**

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Organise le travail au sein de sa structure de façon à réaliser le plan de charge et à produire régulièrement la quantité de travail requise, en respectant les délais .		
Produit un travail de qualité, optimise son travail, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et fait appliquer toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Recherche et introduit de nouvelles pratiques professionnelles, méthodes et procédures.		
Organise et assure le développement professionnel de ses équipes.		
Pilote l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Assure la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise		
<b>TOTAL</b>	<b>/40</b>	

**B- Comportements**

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles		
Engage fortement ses équipe dans la réalisation des objectifs		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses équipes		
Possède un leadership efficace, entraine ses équipes à améliorer leurs performances, et encourage l'innovation		
Sait motiver ses équipes, est équitable dans l'évaluation et la reconnaissance des performances		
Incite et sensibilise ses équipes à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
<b>TOTAL</b>	<b>/40</b>	



Nom et Prénom :

Avis de l'Évaluateur  
(chef de DPT et plus)

Nom :

Prénom :

Fonction :

Score :

Décision d'attribution d'avancement : \*Oui  Non

\* Octroi d'une échelle   
\* Avancement individuelle

Commentaires :

Date : Visa

Avis des Ressources Humaines

Nom :

Prénom :

Fonction :

Avis sur la proposition : Accord  Pas d'Accord

Commentaires :

Date : Visa

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Décision d'attribution : Acceptée  Rejetée

Commentaires :

Date : Visa

SONATRACH

**Support de notes  
d'entretien**

**Un outil du  
processus de  
positionnement  
managérial**

---

DATE DE L'ENTRETIEN :	
NOM & PRENOM DU RELAIS TASK FORCE :	

COLLABORATEUR POSITIONNE	
Nom & Prénom :	
Matricule :	
Libellé de Fonction	

MANAGER POSITIONNEUR		MANAGER ASSOCIE (N+1 du collaborateur)	
Nom & Prénom :		Nom & Prénom :	
Libellé de Fonction :		Libellé de Fonction :	

ROLE RETENU	NIVEAU DE CONTRIBUTION RETENU DANS LE ROLE

Visa du Relais / Task Force :

Visa (s) Managers (s) Positionneur et Associé :

COMMENTAIRES ET RAISONNEMENTS EXPLIQUANT LE RÔLE RETENU

Le cas échéant, indiquer les raisons pour lesquelles le Rôle retenu est différent du Rôle d'initialisation

		Acquiert	Met en oeuvre	Domine	Fait évoluer	Fait Références
Performance	Commentaires	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Niveau atteint ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	Si oui, degré de maîtrise :	Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	Si oui, degré de maîtrise : Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>



## Fiabilité / Sécurité

	Acquiert	Met en oeuvre	Domine	Fait évoluer	Fait Référence
<p><u>Commentaires</u></p> <p>■</p>	<p><u>Commentaires</u></p> <p>■</p>	<p><u>Commentaires</u></p> <p>■</p>	<p><u>Commentaires</u></p> <p>■</p>	<p><u>Commentaires</u></p> <p>■</p>	<p><u>Commentaires</u></p> <p>■</p>
<p>Niveau atteint ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>	<p>Niveau atteint ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>	<p>Niveau atteint ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>	<p>Niveau atteint ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>	<p>Niveau atteint ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>	<p>Niveau atteint ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>
<p><u>Si oui, degré de maîtrise :</u></p> <p>Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/></p> <p>Partielle et fréquente <input type="checkbox"/></p> <p>Totale et permanente <input type="checkbox"/></p>	<p><u>Si oui, degré de maîtrise :</u></p> <p>Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/></p> <p>Partielle et fréquente <input type="checkbox"/></p> <p>Totale et permanente <input type="checkbox"/></p>	<p><u>Si oui, degré de maîtrise :</u></p> <p>Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/></p> <p>Partielle et fréquente <input type="checkbox"/></p> <p>Totale et permanente <input type="checkbox"/></p>	<p><u>Si oui, degré de maîtrise :</u></p> <p>Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/></p> <p>Partielle et fréquente <input type="checkbox"/></p> <p>Totale et permanente <input type="checkbox"/></p>	<p><u>Si oui, degré de maîtrise :</u></p> <p>Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/></p> <p>Partielle et fréquente <input type="checkbox"/></p> <p>Totale et permanente <input type="checkbox"/></p>	<p><u>Si oui, degré de maîtrise :</u></p> <p>Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/></p> <p>Partielle et fréquente <input type="checkbox"/></p> <p>Totale et permanente <input type="checkbox"/></p>

Acquiert		Met en oeuvre		Domine		Fait évoluer		Fait réajuster	
Implication									
Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>		Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>		Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>		Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>		Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>	
Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	
Si oui, degré de maîtrise : <input type="checkbox"/> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente		Si oui, degré de maîtrise : <input type="checkbox"/> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente		Si oui, degré de maîtrise : <input type="checkbox"/> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente		Si oui, degré de maîtrise : <input type="checkbox"/> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente		Si oui, degré de maîtrise : <input type="checkbox"/> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente	

Acquiert		Met en oeuvre		Domine		Fait évoluer		Fait Référence	
<b>Changement</b>									
Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>		Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>		Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>		Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>		Commentaires <input checked="" type="checkbox"/>	
Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Niveau atteint ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	
Si oui, degré de maîtrise : Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>		Si oui, degré de maîtrise : Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>		Si oui, degré de maîtrise : Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>		Si oui, degré de maîtrise : Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>		Si oui, degré de maîtrise : Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	

## قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الإسم واللقب	الرقم
المركز الجامعي ايليبي	الأستاذ الدكتور: سويبي هواري	1
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	الدكتور: عرابة الحاج	2
جامعة الجزائر 3	الدكتور: رياض عبد القادر	3
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	الدكتور: مناصرية رشيد	4
جامعة حمة لخضر الوادي	الدكتور: دفرور عبد المنعم	5
جامعة حمة لخضر الوادي	الدكتور: جوادي نور الدين	6
جامعة حمة لخضر الوادي	الأستاذ: بن خيرة سامي	7