

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير

## دور التدريب في الرفع من القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE بغرداية

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف: بوخاري عبد الحميد

من إعداد الطالبتي

للبن بادة مباركة

للبن قروي نصيرة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	التهات المهدي
مقررا	جامعة غرداية	أستاذ (د)	بوخاري عبد الحميد
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (ب)	بهاز الجليلي

السنة الدراسية: 1439،1440 هـ / 2018،2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير

## دور التدريب في الرفع من القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE بغرداية

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف: بخاري عبد الحميد

من إعداد الطالبتين :

للبن بادة مباركة

للبن قروي نصيرة

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	التهات المهدي
مقررا	جامعة غرداية	أستاذ (د)	بوخاري عبد الحميد
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر(ب)	بهاز الجيلالي

السنة الدراسية: 1440،1439هـ / 2019،2018م



## شكر وعرافان

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات أما بعد

تحية تقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل الذي آمل أن يستفيد منه الجميع.

شكرا للأستاذ المشرف "بوخاري عبد الحميد" الذي كان نعم السند

شكرا على قدرة تحملته و صبره طيلة فترة إنجازنا لهذا البحث فله منا أخلص عبارات التقدير و الاحترام.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا من بداية المشوار الدراس إلى اليوم و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل عمال إدارة جامعة غرداية الساهرين على المكتبة الجامعية .

وإلى كل من بذل معنا الجهد الكبير في كتابة هذا البحث

و نوجه شكراتنا إلى مسيري مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز

و اخيرا أوجه الشكر المصحوب بالتقدير إلى لجنة المناقشة على جهدها وصبرها في

قراءة هذا العمل ثم تقييمه بالتوجيهات العلمية.



## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى نور حياتي وضيائه والدتي الغالية  
وإلى من علمني العطاء بدون انتظار و أحاطني برعايته ليراني دائما عالية الهمة  
أبي الغالي .

إلى من أرى التفاؤل في عيونهم إخوتي و أختي العزيزة .

إلى من تحملت معي مشقة هذا البحث : زوييدة

إلى جميع صديقاتي اللواتي عرفتهن في مجال العمل أو الدراسة وإلى كل من

صادفته في طريقي إلى العلم و المعرفة

إلى كل هؤلاء أهدي عصارة جهدي.

نصيرة



## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والديّ العزيزين أمي و أبي رحمها الله.  
إلى من أستمد منه الإرادة والقوة ودفعني إلى النجاح زوجي الغالي .  
إلى فلذة كبدي شعيب و خليل .  
إلى كل من شاركني في هذا العمل نصيرة .  
إلى إخوتي و جميع زملائي في الدراسة والعمل.  
كما لا أنسى كل أستاذ كان له الفضل في نجاحي .

مباركة (زيدة)

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب للرفع من القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية والمتمثلة في :

**في ما يتمثل دور التدريب للرفع من القدرة على التغيير التنظيمي ؟**

حيث استخدمنا في ذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري و أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسي مصلحة الموارد البشرية للوصول إلى معلومات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة تتكون من 70 عامل من إطارات وعمال إداريين و عمال من مختلف الورشات ، والتي تم تدبيرها و معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية و برنامج SPSS نسخة 20 حيث توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :

كما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بتدريب العاملين ارتكز على التغيير التكنولوجي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للتغيير مثل الثقافة التنظيمية للأفراد  
كما اهتمت بتصميم برامج تدريبية من أجل مواكبة التغييرات في بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية لرفع من وتيرة التغيير بها.

**الكلمات المفتاحية :**

تدريب، تغيير التنظيمي، ثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير،

## Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle de la formation dans l'augmentation de la capacité de changement organisationnel dans l'institution économique. A cet effet ont abordé la problématique suivante : dans le rôle de la formation pour augmenter la capacité de changement organisationnel de l'institution économique ? dans ce contexte nous avons utilisé une approche descriptive pour la partie théorique et la méthode d'étude de cas pour la partie pratique et nous avons interrogé le chef du service des ressources humaines à la recherche d'informations à l'appui du questionnaire distribué sur un échantillon composé de 70 travailleurs de cadre et démonstrateur et d'ateliers différents pour collecter les données. En utilisant des méthodes statistiques et en utilisant les logiciels statistiques version 20, nous avons obtenu des résultats dont parmi les autres tel que :

- L'intérêt de l'institution pour la formation des travailleurs était fondé sur l'évolution technologique comparée à d'autres changements tels que la culture organisationnelle, les individus.

- La nécessité de prêter attention à la conception des programmes de formation pour faire face aux changements de l'environnement de l'institution, qu'ils soient internes ou externes, et pour accélérer le rythme du changement.

**Le mot clé :** la formation, changement organisationnel, culture organisationnelle.

شكر و عرفان	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
ملخص الدراسة باللغة الفرنسية	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
أ - هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للتدريب والتغيير التنظيمي</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية التدريب .
16	المبحث الثاني : دور التدريب في القدرة على التغيير التنظيمي
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة مؤسسة أنابيب الناقله للغاز ALFA PIPE</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الأنابيب الناقله للغاز
50	المبحث الثاني: واقع التدريب والتغيير بمؤسسة الأنابيب الناقله للغاز
62	المبحث الثالث : عرض ومناقشة إجراءات الدراسة
78	خلاصة الفصل
84-80	خاتمة
87-86	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	أهم الفروقات بين مصطلحي التدريب والتعليم	1-1
53	إحصائيات المتدربين من سنة 2014 الى 2018	1-2
55	التكاليف الاجمالية للتدريب في مؤسسة الأنايبب Alphapipe من سنة 2014 الى سنة 2018.	2-2
57	تقييم وضعية عمال المؤسسة الأنايبب من سنة 2014 الى 2018	3-2
59	رقم أعمال مؤسسة انايبب من سنة 2014 الى 2017	4-2
63	يوضح وضعية الاستبيانات الموزعة على العمال	5-2
64	درجة أهمية بنود الاستبيان	6-2
64	مقياس تحديد الأهمية النسبة	7-2
65	اختبار صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارات الاستبيان	8-2
65	نتائج اختبار الفا أكرونباخ لمحاور الإستبيان	9-2
66	نتائج اختبار الفا اكرونباخ سمرنوف في توزيع البيانات	10-2
69	عبارات البعد الأول تحديد الإحتياجات التدريبية	11-2
70	عبارات البعد الثاني تصميم البرامج التدريبية	12-2
71	عبارات البعد الثالث تنفيذ العملية التدريبية	13-2
72	عبارات البعد تقييم التدريبية	14-2
73	عبارات البعد الاول: ( التغيير في الهيكل التنظيمي)	15-2
74	عبارات البعد التغيير التكنولوجي	16-2
75	عبارات البعد التغيير في الأفراد	17-2
76	عبارات البعد التغيير في الثقافة التنظيمية	18-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	خطوات البرنامج التدريبي	1-1
14	أهمية التدريب	2-1
20	ماسة هارولد ليفت ( مجالات التغيير )	3-1
20	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	4-1
26	أشكال الثقافات في المؤسسة	5-1
40	اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	1-2
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALAFA PIPE	2-2
48	خط الإنتاج لوحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية	3-2
54	تطور عدد العمال المتدربين في مؤسسة الانابيب من 2014 - 2018	4-2
56	تطور تكاليف التدريب من سنة 2014 الى سنة 2018	5-2
58	تطور تقييم وضعية العمالة من سنة 2014 الى سنة 2018	6-2
67	يبين توزيع افراد عينة الدراسة على مستوى مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز Alpha-pipe	7-2

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	حصيلة برنامج التكوين التي أنجزت خلال السداسي الأول و الثاني 2014
02	حصيلة برنامج التكوين التي أنجزت خلال السداسي الأول و الثاني 2015
03	حصيلة برنامج التكوين التي أنجزت خلال السداسي الأول و الثاني 2016
04	حصيلة برنامج التكوين التي أنجزت خلال السداسي الأول و الثاني 2017
05	حصيلة برنامج التكوين التي أنجزت خلال السداسي الأول و الثاني 2018 لمؤسسة alphapipe
06	جدول لعدد العمال حسب الأصناف لسنة 2014
07	جدول لعدد العمال حسب الأصناف لسنة 2015
08	جدول لعدد العمال حسب الأصناف لسنة 2016
09	جدول لعدد العمال حسب الأصناف لسنة 2017
10	جدول لعدد العمال حسب الأصناف لسنة 2018
11	جدول لعدد العمال حسب الأصناف لثلاثي الأول من سنة 2019
12	حساب النتائج حسب الطبيعة لسنة 2014
13	حساب النتائج حسب الطبيعة لسنة 2015
14	حساب النتائج حسب الطبيعة لسنة 2016
15	أسئلة المقابلة
16	قائمة المحكمين حسب الدرجة العلمية
17	أسئلة الإستبيان الموزع على أفراد العينة
18	جداول برنامج spss لتصنيف أفراد العينة
19	وثيقة تسيير المهمة

مفاتيحه

## 1. توطئة:

يشهد العالم في الوقت الراهن تغيرات عديدة و متسارعة في كافة المجالات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية و الاجتماعية، الأمر الذي جعل المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات كثيرة و دفعها للبحث عن الأدوات و الآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التغيرات بطرق ابداعية و مبتكرة و كذلك اعادة انظر في ترتيب اهمية المورد البشري من خلال اعداد استراتيجيات خاصة بتطوير و تنمية و تسيير هذا المورد لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وذلك بتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة لأداء الوظيفة بواسطة التدريب الذي يساهم في رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للقوى العاملة و يعزز استقرار التنظيم و مرونته، كما ان ما يتفق في التدريب يمثل إستثماراً في الموارد البشرية حيث قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية او تشكل زيادة المعارف و المهارات بإضافة الى ذلك اصبح التدريب وسيلة لجعل المورد البشري اكثر قابلية للتغيير و التطوير لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية و تحقق السبق في مواجهتها و ذلك من خلال إحداث تغيير و تعديل في هياكلها التنظيمية أو عملياتها و انظمتها الإدارية أو في التكنولوجية المستخدمة أو سلوكيات العاملين فيها. وهنا يبرز اهمية التغيير التنظيمي باعتباره يضمن التغيير التنظيمي بنجاح موارد بشرية تمتلك مهارات و قدرات و معارف تجعلها قادرة على التعامل التغيير مهما كان نوعه و شدته و تساهم في تفعيله و انجاحه و تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن هذا المنطلق تبرز معالم إشكالية الدراسة حيث يمكن صياغتها على النحو التالي:

## 2. إشكالية الدراسة:

فيما يتمثل دور التدريب في الرفع من القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الأنايب الناقله للغاز؟

و تتدرج تحت هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

☞ ما مدى إهتمام المؤسسة بالتدريب؟

☞ ما واقع التغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟

☞ ما هو دور التدريب في إحداث التغيير التنظيمي لمسايرة تطورات المحيط؟

## 3. فرضيات الدراسة :

و للإجابة على الإشكالية و الاسئلة الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تعتمد مؤسسة الأنايب الناقله للغاز على التدريب والذي يرفع من القدرة على التغيير التنظيمي بها.

وتتدرج تحت هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- ☞ إهتمام وتركيز المؤسسة على التدريب بعد استثمار حقيقيا لتطوير الموارد البشرية الوصول لمستوى الكفاءة، و يؤدي الى انجاح و تفعيل التغيير المطلوب منها.
  - ☞ التغيير التنظيمي يكون وفق عمليات ادارية مخططة من خلال يتم الانتقال من الوضع الحالي الى وضع جديد بهدف الاستجابة لمتغيرات بيئة.
  - ☞ التدريب المستمر للعاملين يساعد في التحكم اكثر في التقنيات الحديثة و منه الرفع من وتيرة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الانابيب الناقلة للغاز.
4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

#### أ. الأهمية العلمية:

- ☞ توفر هذه الدراسة للباحثين أساسا نظريا و آخرًا عمليا عن كل من عملية التدريب والتغيير التنظيمي يمكن الانطلاق منهما في إجراء المزيد من الدراسات حول كلا من الموضوعين.
- ☞ الربط بين التدريب كمنهج و أسلوب و تطوير المورد البشري و التغيير التنظيمي كإستراتيجية لتطوير المؤسسة ككل.

#### ب. الأهمية العملية:

- ☞ في ظل الظروف التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي تفرض عليها البحث عن أساليب تسيريه أكثر ديناميكية في التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية في هيئة المؤسسة و النظر للمورد البشري بنظرة أكثر شمولية تتعدى كونه مجرد منفذ للعمليات الى استثمار يجب عليها الاهتمام به من خلال تدريبه و تحسيسه بالمسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة و تفعيل التغيير بها.

#### 5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- ☞ التعرف على العملية التدريبية مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بعملية التدريب بها.
- ☞ التعرف على قيام مؤسسة بتنفيذ التغيير التنظيمي فيها.
- ☞ التعرف الى دور التدريب في عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز.

6. أسباب اختيار الموضوع: من أهم الأسباب التي دفعتنا الى اختيار الموضوع نذكر:

أ. الأسباب الموضوعية:

☞ المزايا العديدة التي تولد من التدريب و المؤسسة ككل و الارباح المحققة من التغيير و عدم الجمود.

☞ أهمية موضوع التدريب و التغيير التنظيمي في البحوث العلمية، و ارتباطه المباشر بالواقع.

ب. الأسباب الذاتية:

☞ إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع التدريب و التغيير التنظيمي.

☞ الميول الشخصي للبحث و الإستطلاع في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

☞ إرتباط الموضوع بنوع التخصص.

7. نموذج الدراسة:

المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

المتغير المستقل (التدريب)

☞ التغيير الهيكلي  
☞ التغيير التكنولوجي  
☞ التغيير في الافراد  
☞ التغيير في الثقافة التنظيمية

☞ تمديد البرامج التدريبية  
☞ تصميم البرامج التدريبية  
☞ تنفيذ العملية التدريبية  
☞ تقسيم العملية التدريبية

## 8. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع و قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و كذا إختيار الفرضيات المتبناه تم اختيار المنهج الوصف التحليلي مع اسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي، اما الادوات المستعملة هي المقابلة، الإستبيان بالمقابلة، أما الأدوات المستعملة في معالجة المعلومات فكانت معالج الجداول excel2007 و الحصول على قاعدة بيانات بإضافة الى برنامج spss20 للإستخدامه في تحليل الجانب الاحصائي

## 9. حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمؤسسة الانابيب الناقلة للغاز Alhaphipe بغرداية.
- ب. الحدود الزمنية: كانت الحدود الزمنية لهذه الدراسة هي 05 سنوات (2014- 2019) وذلك بغية الحصول على نتائج يمكن قياسها و تحليلها و إبراز واقع التدريب التغيير في المؤسسة.
- ج. الحدود الموضوعية: ركزنا في دراستنا على المجال البشري الذي يمثل فئة الإطارات في المؤسسة.

## 10. صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات و الوثائق الواجب استغلالها أثناء الدراسة الميدانية و خاصة المعلومات المالية حيث نجد أن هناك بعض المؤسسات فقط من توافق على الكشف عن هذا النوع من المعلومات.
- صعوبة جمع الاستبيانات فهناك العديد من أفراد العينة تحفظوا من ملئ الاستمارة.
- عدم فهم الموضوع من قبل أغلب افراد العينة.

## 11. هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم هذا البحث الى فصلين:

**الفصل الاول:** خصص الى الإطار النظري و الدراسات السابقة الذي قسم الى 3 مباحث حيث المبحث الاول خصص لعرض مفاهيم متعلقة بالتدريب و الذي قسم بدوره الى 3 مطالب تعرض مفهوم والمراحل و الأهمية للتدريب.

أما المبحث الثاني فقد خصص لمعرفة دور التدريب في إدارة التغيير التنظيمي و مجالاته و كذلك مراحل التغيير التنظيمي و أهميته بإضافة الى علاقة التدريب بالتغيير التنظيمي

أما **المبحث الثالث** فقد خصص للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة

**الفصل الثاني:** خصص للإطار التطبيقي و الذي قسم الى 3 مباحث حيث المبحث الأول خصص لتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة الأنابيب الناقلة و الغاز و ذلك من خلال 3 مطالب تتضمن تعريف و نشأة المؤسسة و دراسة الهيكل التنظيمي لها بإضافة الى أهميتها في المحيط أما المبحث الثاني: خصص لواقع التدريب و التغيير بالمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز و الذي قسم الى مطالب تضمن: مراحل العملية التدريبية بالمؤسسة و إحصائيات التدريب بها بإضافة الى التغيير التنظيمي بالمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز.

**المبحث الثالث:** خصص لعرض و مناقشة إجراءات الدراسة و الذي قسم الى 3 مطالب الذي تضمنت اجراءات الدراسة و تحليل بيانات الدراسة و المطلب الثالث نتائج الدراسة، وكذلك خاتمة عامة عرض فيها بعض المقترحات و النتائج.

# الفصل الأول

الإطار النظري للتدريس

والتغيير التنظيمي

تمهيد:

إن التغييرات العديدة والمتسارعة في كافة المجالات الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية والثقافية جعلت المؤسسة تواجه تحديات كبيرة إثناء ممارستها لأنشطتها الأمر الذي يدفعها للبحث عن آليات تمكنها من مجابهة هذه التغييرات التي قد تظهر في البيئة الخارجية ولا يكون هذا إلا بإحداث تغيير وتبديل في هياكلها أو في عملياتها الإدارية أو في التكنولوجيا المستخدمة أو في سلوكيات العاملين حيث تقوم المؤسسة بتفعيل وإنجاح عملية التغيير بنوعية معينة من المهارات لا يمكن توفرها إلا إذا توفرت استراتيجية يتم من خلالها اكتساب العاملين للمهارات التي تتطلبها عملية التغيير ويبرز التدريب كأحد الاستراتيجيات لعملية التغيير التنظيمي وهذا ما سنتبرزه المباحث التالية :

✚ المبحث الأول: ماهية التدريب.

✚ المبحث الثاني: دور التدريب في القدرة على التغيير التنظيمي.

✚ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية التدريب.

تسعى العديد من المؤسسات في عملية إنتاجها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وهذا عن طريق وضع برامج تساعدهم على أداء مهامهما بأسلوب سليم والذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بجهد أقل و زمن أقل ، وأقل تكلفة ممكنة ، لذا يعتبر التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

#### الفرع الأول: تعريف التدريب

تعددت التعاريف و اختلفت جهات النظر حول التدريب بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه وفي هذا الإطار يمكن إيجاز بعض التعاريف حول التدريب حيث عرفه البض بأنه: " جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم<sup>1</sup> " كما يعتبر التدريب " هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو باستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد نحو الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جيدة<sup>2</sup> " ويعرف أيضا بأنه " مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية والضرورية في واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى ، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية<sup>3</sup> ، كما يعرف التدريب على أنه " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل عمل أو بعض المعلومات والمهارات. المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة نجد أن التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

1 حسن أحمد الطحاني، التدريب الإداري، ط01، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص17.

2 حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية، ط01، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 94.

3 عامر خضير حميد الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2014، ص 11.

4 نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البيئية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص 86.

الفرع الثاني: التفرقة بين المصطلحات المتلازمة للتدريب

### أولاً: التدريب والتكوين:

التكوين هو عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية، بينما التدريب يركز على توجيه وتعليم الشخص أو العامل كيف يحسن ويعدل في كفاءته وسلوكياته المهنية من أجل أن يؤدي وظيفته على أحسن وجه ممكن<sup>1</sup>.

يعتبر التكوين كأوجه التعليم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات ومعلومات هامة ، أما التدريب مرتبط بالجانب العملي إلا أنه إمتداد لعملية التكوين<sup>2</sup>.

### ثانياً: الفرق بين التدريب والتعليم

يمكننا تلخيص أهم الفروقات بين مصطلحي التدريب والتعليم في الجدول التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> موقع تسيير الموارد البشرية اطلع عليه يوم 21/02/2019 الساعة 22h00 على الموقع : <https://gr.hummain.s.lagspot.com>

<sup>2</sup> منتدى الموارد البشرية اطلع عليه يوم 21/02/2019 الساعة 22 h00 على الموقع <https://hrdiscussion.com>

<sup>3</sup> موقع موضوع بواسطة رانيا سنجق آخر تعديل بتاريخ 2018/07/31 اطلع عليه يوم 22/02/2019 على :

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين مصطلحي التدريب والتعليم

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	عامة ومجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع ككل	سلوكية محددة مخصصة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
المتطلبات والمحتوى	يتطلب مشاركة المعرفة والمعلومة وفعلها بشكل علمي متقن للأفراد ليحصلوا على المعرفة العامة للقيام بالمهمة بمهارة وإتقان، ويحتاج فهم ما للمفاهيم العامة محتواه متنوع وشامل	يتطلب التدريب التوجيه وتقديم الاستشارات أثناء الأداء والممارسة والمحاولة كما أنه يتطلب خبرة في الإرشاد وإتقان المهارات بدقة في كل ما يقال ويعرض محتواه موجه نوع من المهارات
الزمن	متنوع وشامل وطويل	يكون غالبا محدد بدرجة كبيرة لإحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: موقع موضوع بواسطة رانيا سنجد آخر تعديل بتاريخ 2018/07/31 اطلع عليه يوم 22/02/2019 على :

<https://mawdoo3.com>

### المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية

يتضمن البرنامج التدريبي مختلف المراحل التي يمر بها النشاط التدريبي حيث ينطلق من تحديد الاحتياجات التدريبية وصولا تنفيذ هذا البرنامج بطريقة فعالة وتتمثل مراحل إعداد البرنامج التدريبي في:

#### المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي للموارد البشرية ومستوى الأداء المطلوب الوصول إلى في المهارات أو في المعارف أو السلوكيات والتصرفات مستقبلا.

ويجب عند القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية أن تراعي المؤسسات مسألة أن هذه الاحتياجات تختلف باختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها حيث أن الوظائف تختلف في ما بينها في مسؤولياتها ومتطلباتها ومشاكلها ويمكن القول أنه بغض النظر عن المستوى الوظيفي المراد تدريبه فان عملية تحديد الاحتياجات تتم في العادة على ثلاثة مستويات أساسية هي<sup>1</sup>:

1 مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، 2014، ص68

**الفرد:** حيث يتم في هذا المستوى تحديد ما يحتاجه الفرد العامل من مهارات وقدرات ومعارف جديدة، أو تطوير قدراته ومهاراته الحالية بالصورة التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة.

**الوظيفة:** ويشتمل هذا المستوى على تحديد ما تتطلبه الوظائف الموجودة في المؤسسة الداخلية والخارجية والتغيرات التي قد تحدث فيها.

**المؤسسة:** وتتمثل في احتياجات المؤسسة لاستثمار مزاياها التنافسية من خلال تعزيز قدراتها التنافسية.

**المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية<sup>1</sup>:**

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتماداً كلياً على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد الأطر العامة لكل برنامج تدريبي ويمكن القول بأن محتويات هذه الأطر تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها في المضمون وتحتوي على:

**عنوان البرنامج التدريبي:** ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الإحتياجات الأساسية التي نضع من أجلها البرنامج.

**الأهداف:** ويقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية بحيث يمكن قياسها.

**الموضوعات:** تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي .

**المشاركون:** تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية و وظائفهم كشرط الاشتراك بالبرنامج .

**أساليب التدريب:** تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغايات تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج .

**المعينات التدريبية:** تحديد المعينات السمعية والبصرية ونظام جلساته ( صباحي - مسائي ) ودرجة التفرغ.

**متطلبات اجتياز البرنامج:** تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات والأبحاث.

**مكان الانعقاد:** تحديد مكان الانعقاد للبرنامج لتسهيل وصول المشاركين.

**الإشراف:** تحديد اسم المشرف العلمي و وظيفته وكذلك المشرف الإداري إن وجد.

**الجدول الزمني:** إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة.

### المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه سواء في داخل أو خارج المؤسسة بواسطة أنشطة مختلفة هي: إعداد الجدول الزمني الخاص بالبرنامج اختيار مكان وقاعات التدريب، توفير جميع متطلبات البرامج من معدات و تجهيزات ومستلزمات، ولضمان تنفيذ الجيد يجب التنسيق بين قسم التدريب وبقية الأقسام التي ينتمي إليها المشاركون في التدريب، وتتمثل متابعة البرنامج التدريبي في الأنشطة التالية:

<sup>1</sup> مجيد الكرفي، مرجع سبق ذكره، ص 154

- ✍️ التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها ومتابعة مدى حفظها.
- ✍️ الأخذ بالاعتبار المشاكل التي تواجه تنفيذها وحلها بشكل سريع .

### المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي:

حيث يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات هامة هي<sup>1</sup>:

**رد الفعل:** ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات المدرب المحتوى، التوقيت... الخ. وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيطة في نهاية البرنامج وبفقد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين، في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

**التعلم:** وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريجي وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعليم.

**السلوك:** ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغيير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوك للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغيير في أداء المتدرب.

**النتائج:** ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد تشمل النتائج انخفاض كلغة الحوادث أو معدلات دوران العمل أو الفاقد في الوقت والمواد كما قد تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

والشكل التالي يوضح خطوات البرنامج التدريبي.

### الشكل رقم (1-1): خطوات البرنامج التدريبي



المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا على المعلومات السابقة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 105

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب

الفرع الأول: أهمية التدريب

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي مؤسسة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه ( سواء سلعة أو خدمة ).

ومن هنا تظهر أهمية التدريب في<sup>1</sup>:

☞ اكتساب العامل الجديد المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى العامل ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثا بالمؤسسة ويشغل وظيفة معينة قد لا يتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد.

☞ التدريب يكون مطلوبا بغرض إعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات ومن هنا تظهر أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولي مناصب ذات مستوى أعلى التي سيتم ترقيةهم إليها في الأجل القريب.

☞ المؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره بهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والعامل.

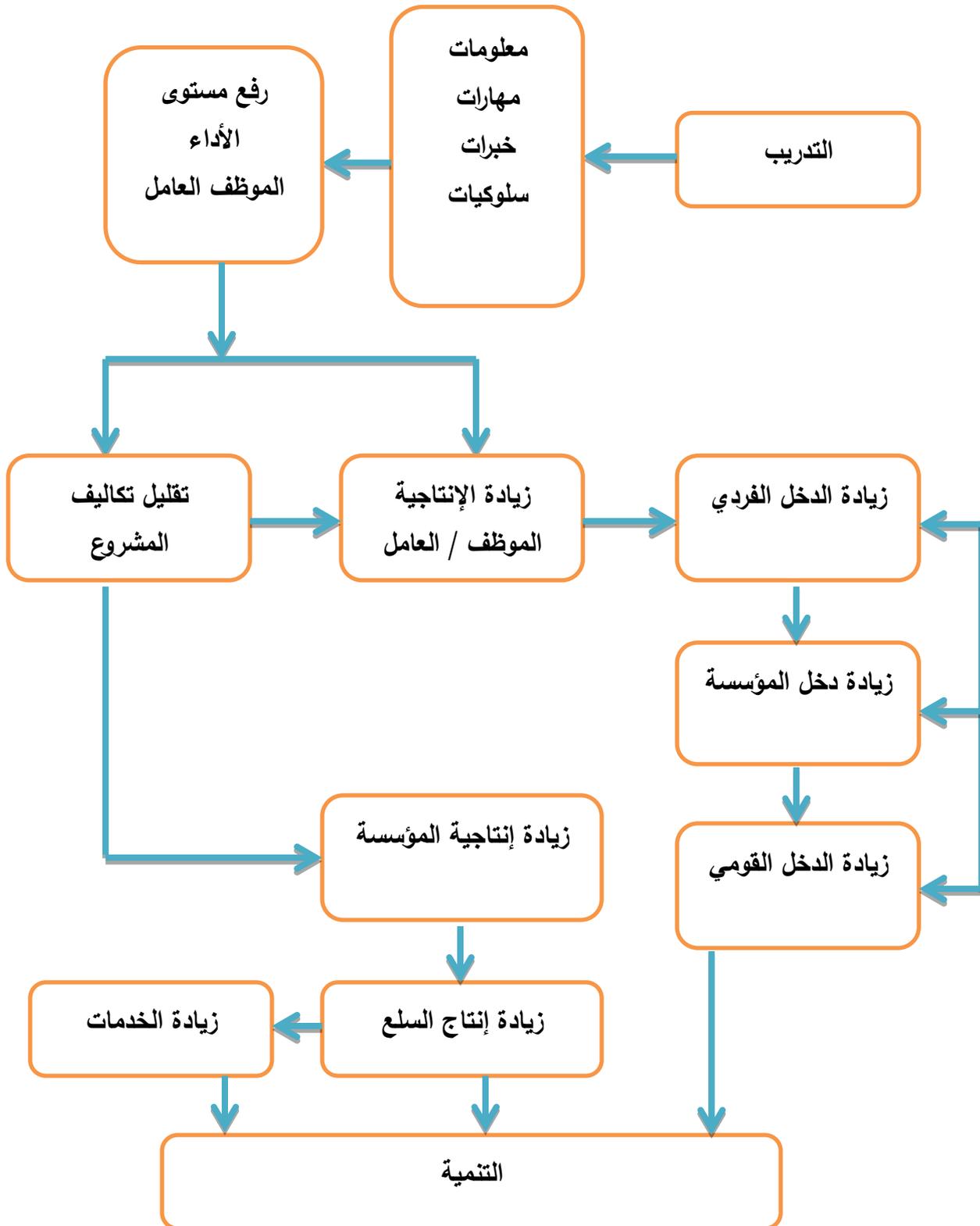
☞ التدريب يهتم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل وهذه العلاقات تكون أكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل.

☞ تنمية سلوكيات وإتجاهات المتدربين والمشرفين وأنماط تفكيرهم وإكتسابهم لمهارات سلوكية للإدارة الفاعلة .

والشكل الموالي يوضح أهمية التدريب

<sup>1</sup> محمود أحمد رضوان، نظرية التدريب، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2013، ص37

الشكل رقم (2.1): أهمية التدريب



المصدر: مدحت ابو نصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2008 ص 60.

الفرع الثاني: أهداف التدريب: يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى<sup>1</sup>:

1. أهداف التدريب بالنسبة للمؤسسة: إن المؤسسة بطبيعتها كيان يسعى إلى الربحية والتميز في عالم كثرت فيه المؤسسات وأصبح قرية صغيرة بسبب التطور التكنولوجي ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

أ. الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

☑ تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين في وقت أقل مقارنة مع غير المتدربين.

☑ تعزيز مرونة التنظيم و إستراتيجيته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارات لدى الأفراد.

☑ العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات .

ب. الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:

☑ الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة .

☑ التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة.

☑ الالتزام بالميزانية المقررة .

ج. الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهمها في:

☑ زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارات العامل في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف.

☑ زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح.

☑ إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتمكينها المستمر من استعادة التوازن و مواصلة التقدم.

د. الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان

ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف:

☑ تخفيض تكاليف الصيانة بالنسبة للآلات وإصلاحها.

☑ التقليل من نسبة العادل أو التالف.

☑ يساهم في معالجة مشاكل العمل .

1 عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار المنهل، الأردن 2016، ص ص 15-16.

2. أهداف التدريب بالنسبة للفرد: وتتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- ☑ أهداف التدريب تتلاءم مع أهداف سلوكية محددة تجعل الفرد أكثر كفاءة وفعالية في داخل المساحة التي يشغلها في الحياة.
- ☑ التدريب يكون محتوى يناسب مع حاجات الأفراد.
- ☑ التدريب يكون على فترات قصيرة يتم فيها نقل نوع معين من الخبرة من المدرب إلى المتدرب.
- ☑ التدريب يعتمد على المشاركة في تطوير معارف موجودة .
- ☑ زيادة الإنتاج : وذلك بزيادة كمية الإنتاج وتحسين النوعية و ذلك من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية .
- ☑ رفع معنويات العاملين : يؤدي إلى زيادة إخلاصه في عمله .
- ☑ توفير القوة الاحتياطية في المنشأة : بحيث يمثل مصدر مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة .
- ☑ التقليل من الإسراف: لأن تدريب العمال معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة وقدرة على النقد الداني بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الاحتراف والرقابة.

المبحث الثاني: دور التدريب في تفعيل التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة لكل مؤسسة في ضوء التغيرات والتطورات العميقة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال ولا يكون هذا التغيير إلا بعمليات التدريب الشاملة التي تركز أهدافها على التزويد بالموارد البشري بمفاهيم متطورة وإحداث تغييرات في الخبرات والمهارات .

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته

الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

لقد وردت عدة تعاريف للتغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الباحثين لذلك سوف نتطرق لمجموعة من التعاريف من بينها:

يعرف التغيير على أنه "هو عملية هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا الأداء، أو

1 محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013 ص 40

الإجراءات وظروف العمل وغيرها ، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار<sup>1</sup>.

كما يعتبر التغيير "هو عملية هادفة تكون مقصودة وموجهة تقوم بها المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وبالصورة التي تمكن المؤسسة من رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها التنظيمية المنشودة"<sup>2</sup>.

ويعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه " تعديل أساسي وحيوي في بعض أرجاء 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>3</sup>.

كما يعرف 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>4</sup>.

مما سبق نستنتج إن التعاريف المدرجة سابقا، كلا منها ينظر للتغيير التنظيمي من منظور خاص ومن زاوية مختلفة لكن معظمها اتفق على أن التغيير التنظيمي :

- ☞ عملية مخططة ومدروسة مسبقا لفترة زمنية طويلة عادة، وتنصب على الخطط والسياسات
- ☞ عملية تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية ونقاط الضعف والقوة للبيئة الداخلية.
- ☞ عملية ذات بعد إستراتيجي تهدف لتفسير المعتقدات والقيم والاتجاهات والتنظيم .
- ☞ عملية هادفة أساسا للتمييز على المنافسين في مجالات الأفراد والتنظيم.

<sup>1</sup> جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط01، دار المعتز، الأردن، 2015، ص 57

<sup>2</sup> رقية البدارين وفريد محمد القواسمة، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، عمان، مجلد 16، العدد الأول، 2013، ص 27.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط01، دار وائل للنشر، الأردن 2014، ص422 .

<sup>4</sup> عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016. ص08.

الفرع الثاني: التفرقة بين المصطلحات المتلازمة للتغيير التنظيمي:

### التغيير والتغيير:

التغيير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية. أما التغيير فهو موجه وهاذف لتحقيق التكيف البيئي من هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية والتغيير بالبيئة الداخلية<sup>1</sup>.

### التغيير والتطوير التنظيمي:

إن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة متطلبات البيئة.

أما الفرق بينهما هو أن التغيير محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه أما التطوير التنظيمي فهو الإبقاء على الوضع والقيام بمجموعة من التعديلات حتى يعتبر أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.

ثانياً: التطوير التنظيمي يؤكد تلك العملية التي من خلالها يصبح الأفراد في المؤسسات مدركين لأنفسهم وللآخرين فمع التطوير التنظيمي فإن التركيز يكون على الأوضاع والأحوال النفسية للعاملين<sup>2</sup>.  
الفرع الثالث: مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن للتغيير التنظيمي أن يكون شاملاً لكل مكونات المؤسسة، أو لجزء منها، وبغض النظر فيما إذا كان هذا التغيير شاملاً أو جزئياً فإنه قد يتم إحداثه ويكون في المجالات التالية:

### التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

قد تضطر المؤسسة إلى تغيير هيكلها وذلك لأن كل تغيير داخل المؤسسة من الضروري أن يصحب تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وهو الأمر الذي يتم من خلاله القيام بحذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة توزيع المسؤوليات المعطاة لكل جزء فالتغيير يشتمل:

- تحجيم بعض الأقسام أو الإدارات أو دمجها<sup>3</sup>.
- قواعد ونظم العمل، أهداف المؤسسة مما ينتج عنه حدوث تغيير في الوظائف والأنشطة.
- الآلات والمعدات والأجهزة ورأس المال.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 08.

<sup>2</sup> Janes I.Gibson and al, organisation. Behaviour. Structure. Processes. Mc Graw – (30) HILL. 14th edition. New York. 2012.p 618.

<sup>3</sup> زكريا الدوري ونجم العزاوي وآخرون، وظائف وأعمال منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 43.

### التغيير على مستوى الأفراد:

إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير ذلك أنهم جوهر العمل في أي مؤسسة ويضمن تغيير الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشاكل وفي هذا الصدد يشتمل 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<sup>1</sup>.

### التغيير على مستوى الثقافة:

لقد أضى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر ونتيجة لحدائثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين فمفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع للأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير<sup>2</sup>.

### التغيير على مستوى التكنولوجيا:

ويشتمل التغيير هنا على مستوى الأنشطة والأعمال التي يمكن من خلالها المؤسسة من البقاء في السوق والاستجابة لتحديات البيئة التي تواجهها ، قد تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في الطرق والوسائل والإجراءات مما يولد طرق و إجراءات و وسائل جديدة لأداء العمل وقد يشتمل التغيير التكنولوجي كذلك على القيام بإدخال للتجهيزات فنية وآلات و معدات تستخدم في العمليات الإنتاجية، بما يساهم في تحسين الإنتاج وتخفيض التكلفة أو زيادة الإنتاجية<sup>3</sup>.

كما أن Hileavitt (1958) وضع نموذجا يوضح فيه مجالات إحداث التغيير في المؤسسة وهو ما أصبح يعرف بماسة ليفت ، لتوضيح طبيعة معقدة من النظم الاجتماعية ، ففي هذا النموذج أكد ليفت أن كل النظام المؤسسي يتكون من أربعة عناصر رئيسية التي يمكن إن يكون مجالا لإحداث التغيير وهي مبينة في الشكل التالي<sup>4</sup>:

1 المرجع السابق، ص43

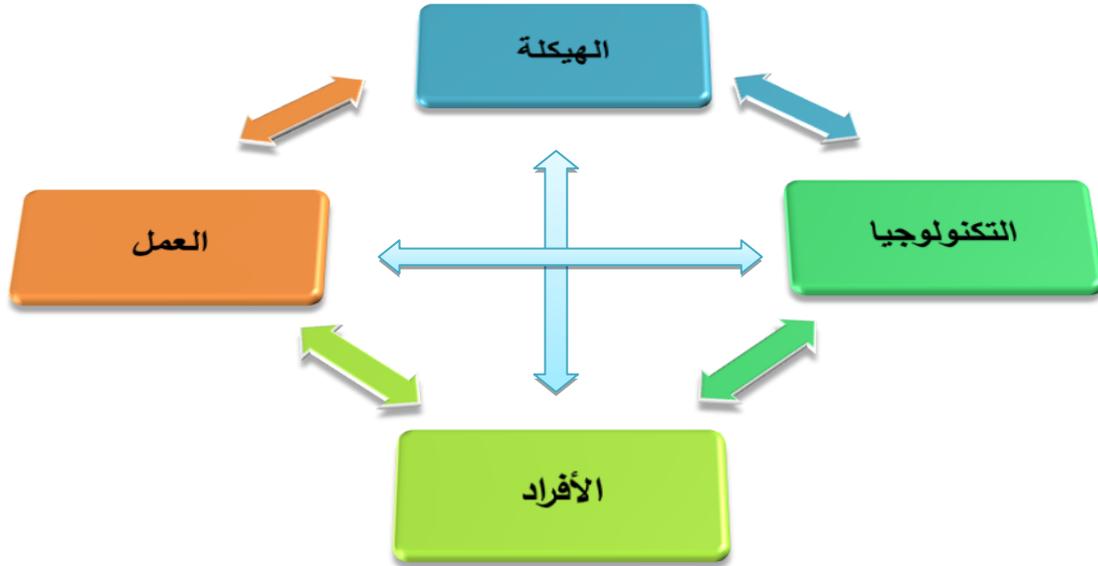
2 يوسف صالح العنزي، أثر ادارة التغيير رفي تعزيز فعاليات الشركات ، المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير

في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص23

<sup>3</sup> يوسف صالح الحمد العنزي، المرجع السابق، ص 24 .

<sup>4</sup> John Eccles , **Dinamics CRM** , change management and leavittdiamand 10 August v2011 p 1

الشكل رقم ( 1-3 ): ماسة هارولد ليفت ( مجالات التغيير )



المصدر : John Eccles , Dinamics CRM , change management and leavittdiamand 10 August v2011 p 1

المطلب الثاني: مراحل وأهمية التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مراحل التغيير التنظيمي: يمكننا إختصار مراحل التغيير التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التقييم	إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير</li> <li>■ تقليص مقاومة التغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تغيير الأفراد</li> <li>■ تغيير الأعمال</li> <li>■ تغيير البناء التنظيمي</li> <li>■ تغيير التقنيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تعزيز النتائج</li> <li>■ تقييم النتائج</li> <li>■ إجراء تعديلات بناءة.</li> </ul>

المصدر: جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 75

وتتمثل مراحل التغيير التنظيمي حسب ليفن فيما يلي :

**1. مرحلة إذابة الجليد:** تتمثل هذه الخطوة في إثارة أذهان الأفراد في المؤسسة لضرورة الحاجة للتغيير، وهي محاولة شد انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعيق تقدمهم في العمل وكذا إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، وبعد ذلك تتم عملية مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برامج التغيير ومن هنا يكون الإذابة لأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة مع إدراك الأفراد في المؤسسة وأن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة مع إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا . ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي<sup>1</sup>:

❖ منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل.

❖ انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث المشاكل .

❖ إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.

❖ نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة.

❖ تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة

**2. مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يتم التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، مع ضرورة توفر البدائل الجديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم من إجراءات تعديل وتغيير في الواجبات والمهام والتقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية<sup>2</sup>:

❖ التغيير في أنماط توزيع السلطة.

❖ التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.

❖ التغيير في العمليات الإدارية .

**3. مرحلة إعادة التجميد<sup>3</sup>:** في هذه المرحلة يتم التأكد على أن ما يتم إكسابه من مهارات للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية ، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات

<sup>1</sup> زكريا الدوري ونجم العزاوي، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 48.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 49.

والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في طرق العمل المعتادة ، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعزيز السلوكيات الايجابية وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية :

- ☞ المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي.
- ☞ توفير سبل اتصال مفتوح بين المشاركين في التغيير.
- ☞ بناء أنظمة حوافز تشجع على إنجاز عمليات التغيير.

### الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي:1:

تظهر أهمية التغيير التنظيمي عند العاملين والمؤسسة والعملاء .

#### 1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين :

تظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة وذلك على النحو التالي :

☞ يريد العاملون وظائف تجدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصيتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين المملة.

☞ المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تصنع الحوافز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.

☞ رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية.

☞ ما يريد العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي.

#### 2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء<sup>2</sup>: التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجالات

الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة فالعمل يريده منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصارا يريد الجودة الشاملة وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريبا تشترك العملاء في وضع السياسات والإجراءات وأصبحت الجودة كل ما يهم العميل.

#### 3. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة<sup>3</sup>: لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل

عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر

<sup>1</sup> السيد سالم عرفه، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 22.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 22.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 23.

بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات الفرد ما في الإدارات و الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر على الاداء ويضاعف الأخطاء أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة وتصحيح الأخطاء واكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك فيها.

### المطلب الثالث: علاقة التدريب بالتغيير التنظيم

إن التدريب عملية شاملة ومعقدة تركز أهدافها على تزويد الموارد البشرية بمفاهيم متطورة وإحداث تغييرات في الخبرات والمهارات ، وتحديد الهدف من التدريب أمر مهم حيث يرشد الإدارة إلى تطوير كفاءتها البشرية والمرتبطة بالتطورات التكنولوجية التي تحتاجها المؤسسة طيلة تواجدها في السوق .

الفرع الأول: أهمية التدريب في تطوير الكفاءات البشرية:<sup>1</sup>

#### 1. تعريف الكفاءات:

تمثل " قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين, مما يجعلهم أكثر كفاءة في حياتهم اليومية للعمل".

ويمكن القول أنها أيضا "التأثير في معارف و مهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكونوا أكثر قدرة على تحسين عوائدهم والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".

#### 2. أنواع الكفاءات :

أ. الكفاءات الفردية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يستغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المنظمة, وفيما أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف لمتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة.
- التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية.
- لديه روح اتخاذ القرار والإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- إيجاد جو ملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير على الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 108-109.

### ب. الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات البشرية أهم انشغالات المؤسسات ، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية ، ويمكن تحديد وجود الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع .

وتطوير الكفاءات البشرية باعتبارها جهدا استثماريا يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين، وإدخال مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية<sup>1</sup>.

### 3. دور التدريب في تطوير الكفاءات بما يدعم التغيير التنظيمي:

تطوير الكفاءات هي عبارة عن موقف أو سلوك يجب تنبيه المؤسسة لزيادة كفاءتها التنظيمية والتي ترتبط مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث اعلي مستوى محيطها ، إذ يتم وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة لكونها المعيار الوحيد الذي نعتمده عند الزيادة في الأجور، وتفتح المجال أيضا لترقية الفرد<sup>2</sup> .

والتدريب يلعب دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات، ويمكن النظر لذلك من خلال الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها:

❖ **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل في المعارف التي يكسبها المتدربون وتعتبر موردا هاما لبناء كفاءة الأفراد.

❖ **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتدربون من المزج وتجديد الموارد، والتي تم اكتسابها من التدريب وتصاغ هذه الأهداف بالفترة على التطبيق العملي للنشاط.

❖ **أهداف التأثير:** وتتمثل في التدريب على أداء المؤسسة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة والمخرجات ونجاح التغيير.

إذن العنصر البشري يعتبر الدعامة الأولى للتغيير، لذا يجب الاهتمام بتنميته وتطويره عن طريق التدريب المستمر.

### 4. تأهيل المورد البشري لمسايرة التغيير التكنولوجي:

إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي الذي تشتغل المؤسسة فيه ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي، الاقتصادي، التنظيمي للصناعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 110.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 110.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 110.

ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل أي نظام إلى مخرجات.

### 5. تأثيرات التغييرات التكنولوجية على المورد البشري:

إن اختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة ولذلك يجب إتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- ✍ يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.
- ✍ عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك العامل.
- ✍ اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.
- ✍ يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين منة خلال عمليات التعليم والتدريب بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.
- ✍ انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستور الأعمال والأنشطة والتي تنعكس بالتبعية على مدى من قدرات ومهارات ومعارف.
- ✍ يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي مما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط المورد البشري.
- ✍ إذن التطور السريع في الأتمتة الصناعية ، الإدارية ، الخدمية و انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات، أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علميا.

### 6. تأهيل العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا:

إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة هي نفسها إلى مضامين تتعلق بالعلم والدراسة و المرتبطة بالتطورات التكنولوجية وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة ، ومن جهة أخرى فإن هذه الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث النوع والحجم لاستخدام التكنولوجيا وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بمجهودات استقطاب وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12-13 ماي 2010، ص 11.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 11

ويؤثر التغيير التكنولوجي على الأفراد ن طريق زيادة درجة الآلية الذي يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة ( العمالة غير متصلة مباشرة بالإنتاج من عمال الصيانة و التخطيط ومراقبة الإنتاج ) .

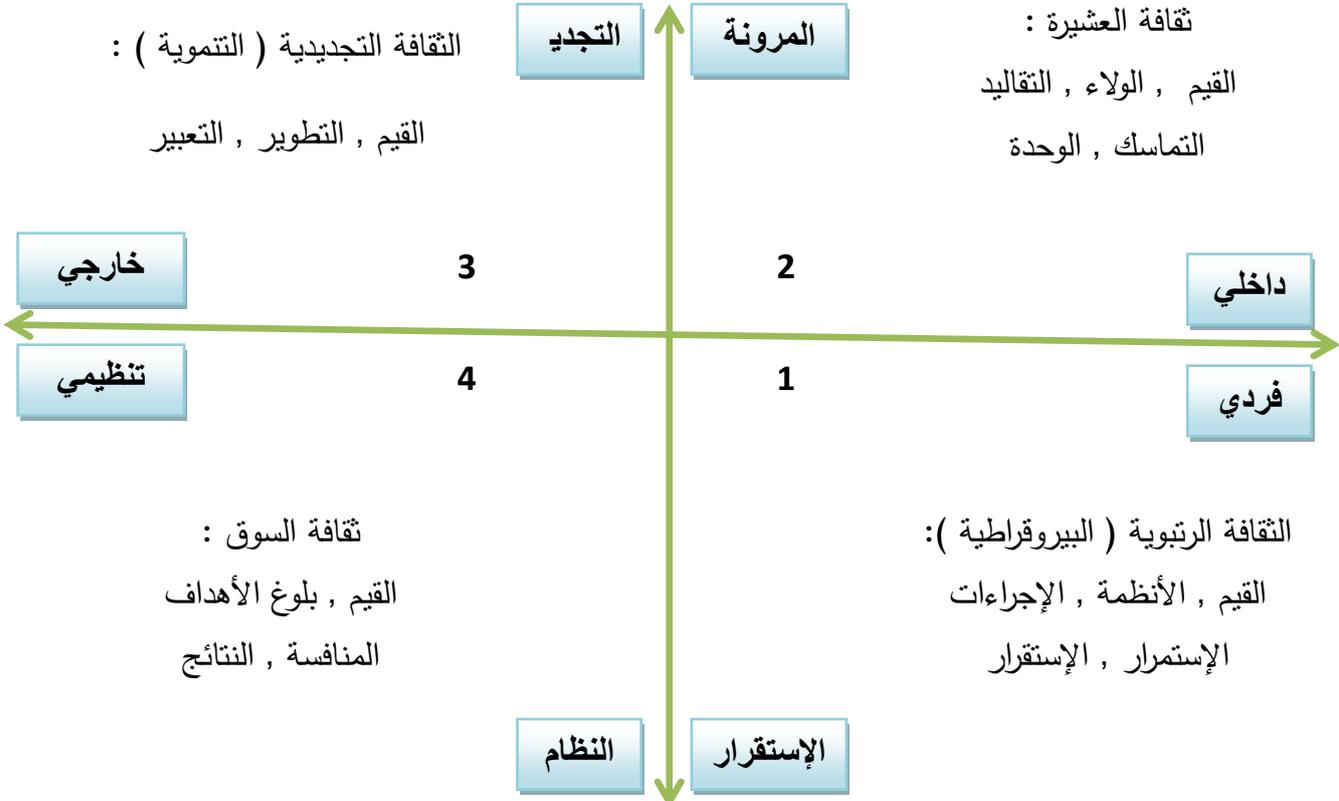
ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارة الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج ، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في الأتمتة .

إن التفسير التكنولوجي أكد على أهمية علم الإدارة من حيث الأساليب والطرق والمنهجيات كسلاح فعال لمواجهة تحديات المحيط ، لذا لا بد من توجيه الجهود لتأهيل وتدريب الأفراد العاملين للمساهمة بشكل فعال في عملية التغيير الواسعة بالمؤسسة.

الفرع الثاني : تأثير التدريب على بناء وممارسة الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>:

يلعب التدريب دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التدريب، والأنماط الأربعة ممثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-5): أشكال الثقافات في المؤسسة



<sup>1</sup> بويب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-، رسالة لنيل الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2014، ص 118.

**المصدر :** بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة لنيل الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، جامعة الجزائر، 2014، ص 118

ويكون شرح اشكال الثقافات التنظيمية كالتالي: <sup>1</sup>

#### أ. الثقافة الرتبوية البيروقراطية :

يكون احترام الإجراءات ضروريا، وتوصيف المهام دقيقا والحركة بين مراكز العمل محددة تبعا للنجاح في السابق، الأقدمية تقود تلك السمات إلى التدريبات الخاصة جدا والمستخدمة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمدربين، ويكون التدريب مرتبطا بالحركة الداخلية (الترقية، النقل) .

#### ب.ثقافة العشيرة :

يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية ، الوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية ومرتبطة بشخص ملهم وينظر للتدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية ، وتتجه المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب ويكون الهدف منه اكتساب القيم التقليدية أكثر من اقتناء المهارات الفنية وبذلك يصبح التدريب لتنمية الولاء التنظيمي .

#### ج.ثقافة التجديد ( التنمية ):

يوجد هذا النمط لقيم التجديد، التغيير والتطوير ويركز فيه تكيف الموارد البشرية بشكل دائم مع بنية المؤسسة و أهدافها، الأمر الذي يترجم بتدريب موجه للتنمية الفعلية لقدرات العاملين ومساهماتهم في التغيير. ويكون البرنامج التدريبي مرنا ويتمتع بقليل من القياسية للتطور تبعا لحاجات المؤسسة ومواجهة لنمو أنشطتها ويكون التدريب خارجيا في مراكز البحث العلمي والجامعات ليتناسب معا فعاليات المؤسسة وبالتالي التدريب شاملا ومفتوحا.

#### د. ثقافة السوق:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة في الوصول إلى تحقيق الأهداف والفعالية، لذلك يسمح التدريب للأفراد أن يكون أكثر فاعلية وأداء عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم. مما يجعل المؤسسات تتجه إلى اعتماد برامج تدريبية مخصصة للأفراد ليست لتغطية التأهيل الفين لديهم فقط ، بل التدريب على نمط إدارة الأعمال حيث يمتلكون قدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 118

### الفرع الثالث: التدريب على القيادة

لقد ظهر التدريب على القيادة كنتيجة مباشرة لما يطلق عليه بالتطوير الإداري والتدريب وموائمة التغيير التنظيمي وذلك يتم وضع برامج تدريبية لتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة والمهارة لتحقيق التغيير و حساب الفوائد البعيدة الأمد لتلك التغييرات من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة وقدرة إضافية مما يضمن تعزيز القدرة التنافسية واحتلالها لمكانة قوية تتيح لها التجاوب بأكثر فعالية مع متطلبات الاقتصاد العالمي مستقبلاً<sup>1</sup>.

ومن أهم المهارات والخصائص التي يجب توفرها في القائد لإنجاح نذكر منها:<sup>2</sup>

☑ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة .

وتعتمد على مدى توافر مهارات وخبرات وتجارب سابقة تستطيع من خلالها القيادة العمل بقوم وحزم، بما يتماشى مع المتغيرات التكنولوجية أو البشرية وقدرتها على إدارة الأزمات.

☑ القدرة على المبادرة والابتكار.

حيث يجب أن تتوفر لدى القادة مهارات وقدرة وكذلك الدافعية للإبداع و الابتكار عن طريق إكتساب المعارف التنظيمية وكذا المهارات الإنسانية للتعامل مع الأفراد العاملين والتفاعل مهم لضمان التسيير بأكثر نجاعة وفاعلية للمؤسسة .

الفرع الرابع : مقاومة التغيير التنظيمي :

قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولاً إن ادرك المستهدفين انه يساهم في تحقيق أهدافهم ومصالحهم لكن قد تصدم جهود التغيير المقاومة , لذلك سيتم التطرق إلى تعريف المقاومة .

حيث يعبر عنها بأنها "هي ردود فعل متفاوتة تسيورها العواطف, وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة, إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير"<sup>3</sup>. ويعرف أيضاً بأنها تعني " وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم الرضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أسامة خيري, القيادة الإستراتيجية, ط1, دار الرياء للنشر والتوزيع, عمان, 2014, ص ص 172 - 173.

<sup>2</sup> محمد عمر الزغبى ومحمد تركي البطانية, القيادة الإدارية, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, 2014, ص 137.

<sup>3</sup> M dletye . M bongeni A and coetzee , jos and v kpure , Wilfred the reality of resistance tu change behavior at the . 2014 , p 551 .

<sup>4</sup> صالح مهدي وآخرون, مرجع سابق, ص 431 .

ومن خلال هذه التعريفات التي يتم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير أمر حتمي ولا بد منه بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت به المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحيتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي ومن هنا نستطيع أن نستخلص مجموعة من الخصائص التي تخص مقاومة التغيير التنظيمي وهي<sup>1</sup>:

- ☑ المقاومة استجابة حسية عاطفية أو سلوكية فردية أو جماعية.
  - ☑ قد يكون سبب المقاومة حقيقيا إذا كان يمس مصالح الأفراد وقد يكون متوقعا أو مجرد تخوفات ناتجة عن عدم فهم برنامج التغيير أو عجزا في التكيف معه أو خوفا من فقدان المزايا المكتسبة.
  - ☑ تتأثر درجة المقاومة بمدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير .
  - ☑ مقاومة التغيير قد تكون علنية , كما قد تكون مستترة .
  - ☑ تختلف درجة المقاومة بحسب الأسباب التي تستدعي ذلك .
- ومن هنا نتطرق إلى أسباب مقاومة التغيير باختصار .
- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:**
- ويمكن إرجاع مقاومة العاملين للتغيير بشكل عام إلى الأسباب التالية<sup>2</sup> :

- ☑ الجهل بغرض التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره الأشخاص المشمولين بالتغيير.
  - ☑ توقع الخسارة: فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير, وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصر بها قد تعود عليهم بالضرر .
  - ☑ القلق الاجتماعي: إن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد لأنه يؤدي وتواصل أواصر و ارتباطات جديدة غير معروفة .
  - ☑ عدم التأكد: ففي فترة التغيير يشعر العاملون بالتوتر والقلق وسبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه أي شعورهم بالتهديد لأنهم الوظيفي.
  - ☑ الشعور بارتياح في الوضع الراهن : حيث أن الأفراد يحبذون الاستقرار عامة .
  - ☑ التغيير في هيكله المصالح الخاصة .
- مما سبق يتضح أن مصادر مقاومة التغيير بسببها الخصائص الأساسية للفرد مثل المدركات الشخصية والحاجات.

<sup>1</sup> سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2018، ص 74.

<sup>2</sup> علاوي عبد الفتاح، اثر التغيير على الموارد البشرية، مرجع سابق، ص52

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتناول الباحثين في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع البحث وتقسيمها إلى:

الدراسات السابقة بالعربية

الدراسات السابقة بالأجنبية

ومقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

#### 1. دراسة نهى إدريس عبد الله (2015): بعنوان

##### "أهمية التدريب في رفع إنتاجية العاملين"

الدراسة عبارة عن رسالة دكتوراه منشورة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا اهتمت هذه الدراسة بأهمية التدريب للعاملين ورفع إنتاجيتهم وبما يعود بالفوائد للمؤسسات و الاقتصاد الكلي وذلك في مجموعة شركة دال الاستثمارية " في الخرطوم في الفترة الممتدة من 2010 - 2014 ، وتكون مجتمع الدراسة من مدرين التدريب ومدربي الإدارات بمجموعة هاته الشركة وتمثلت مشكلة البحث في أن المؤسسات الخاصة لا تهتم بالتدريب بالصورة الكافية وبالتخطيط السليم لبرامج التدريب الشيء الذي أثر سلباً على رفع إنتاجية العاملين الكفاءة الإنتاجية لهم ، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب على الانتاجية ، كما اختبرت الدراسة أهم الفرضيات التالية : الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين ، نجاح التدريب لمنتسبي الشركة يؤثر بصورة إيجابية على الإنتاجية ، وتم إجراء الاختبارات على المبحوثين باستخدام الاستبيان وتوصلت إلى النتائج التالية ضرورة الإهتمام بتعيين موظفي التدريب مديرين إدارات من ذوي المؤهلات العلمية العليا ، ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية لتنفيذ برامج تدريبية منظمة ومستمرة .

#### 2. دراسة مديحة بخوش (2015) بعنوان:

- "أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة -"

الدراسة عبارة عن مقال في مجلة روى الاقتصادية العدد 9 ديسمبر 2015 جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي استهدفت الدراسة اختبار تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية ، بمؤسسة سونلغاز وكان مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين بها لتوضيح إشكالية البحث ما أثر التدريب والتنمية على

الكفاءة التنظيمية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإيجاد بيانات مفصلة على واقع الظاهرة والتنبؤ بالآثار المستقبلية لها ولمعالجة البيانات الأولية التي جمعت ميدانيا ثم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية ، وثم التوصل إلى وجود أثر لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية الفردية والجماعية كما أوضحت نتائج اختبار الفرضية أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للسن أو الوظيفة الحالية بالمؤسسة محل الدراسة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب والتنمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى إلى السن والمؤهل العملي و مدة الخدمة.

### 3. دراسة علاوي عبد الفتاح(2013) بعنوان:

"أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط "

الدراسة عبارة عن أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر3 وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وذلك لتحسين قدرات المؤسسة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات لحل المشكلات ومواجهة التحديات والتحديات وقد عملت الدراسة على تحليل واقع التغيير في ثلاث مجالات مهمة وهي: التغيير الهيكلي التنظيمي والتكنولوجيا والأفراد وتسلط الضوء على أهم المشاكل و العوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي وتمحورت إشكالية حول مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وكان مجتمع الدراسة مؤسسة سونلغاز في الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى 2010، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي و الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي لاستخدام الاستبيان وذلك لاختبار الفرضيات التالية : هناك أثر للتغيير في أبعاد الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشرية، يوجد أثر للتغيير التكنولوجي الذي يتضمن استعمال الطرق المدنية في الإنتاج ، إن التدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي دور في تنمية قدرات المورد البشري .

و أهم النتائج الذي توصل إليها الباحث هي : أن الهيكل التنظيمي المرن والقابل للتعديل في كل مرة قادر على تطوير أداء الموارد البشرية والعكس الهيكل التنظيمي الجامد يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ، نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها خصوصا التغيرات التكنولوجية والتي تتضمن إستعمال الطرق الحديثة في الإنتاج، إن إشراك العاملين في صنع قرار بالتغيير التنظيمي يتيح لهم الفرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، إن وجود خطة متكاملة عند ما هو التغيير المنشود يؤدي إلى وجود توافق بين التدريب ومتطلبات العمل .

## 4. دراسة سوفي نبيل (2011) بعنوان:

"دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل -"

الدراسة عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات موظفي مؤسسة خزينة جيجل نحو التغيير التنظيمي وذلك من خلال طرح الإشكالية كيف هي اتجاهات الموظفين عموماً وموظفي خزينة ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي؟ وقد استعمل المنهج التحليلي الوصفي ومنهج دراسة الحالة من أجل استقصاء اتجاهات مجتمع الدراسة نحو التغيير التنظيمي والاستبيان لاجتياز الفرضيات التالية: أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع العدالة بين الموظفين، تختلف اتجاهات موظفي خزينة جيجل نحو التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: غياب العدالة نتيجة الفوارق الكبيرة بين الموظفين، تخوف موظفي الأسلاك التقنية (الرتب الدنيا) من تعارض مصالحهم مع الفئات المدمجة والتي أغلبها إدارات جامعية، تم تسجيل مستويات ضعيفة للقيم الإيجابية لموظفي الخزينة وبالتالي: يجب على القائمين على التغيير قياس اتجاهات الأفراد المستهدفين وتحليلها تحليلًا يسمح بتشخيص المشاكل والوصول إلى حلول تدفع بالأداء نحو الأفضل ونجاح وتأييد التغيير التنظيمي المنشود.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

## 1. دراسة Ramya (2016):

**the effect of Training on Employees Preformoree International journal of 5  
Science Research and Modern Education Volume I.**

وقد تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين وتقديم إقتراحات حول كيفية تمكين الشركة من تحسين أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة، وتمت الدراسة في مصنع أنابيب مانجور بالهند في العام 2016، وتم استخدام المنهج والوصفي التحليلي وهدفت الدراسة إلى: التحقيق في معنى وأهمية أداء الموظفين وقد تحدثت الورقة البحثية عن برنامج التدريب الفعالة والتطوير تهدف إلى تحسين أداء الموظفين ويشير التدريب إلى سد الفجوة بين التدريب الحالي والأداء القياسي وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية: إن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين وبالتالي كل نوع مؤسسة تصمم برامج التدريب والتطوير على حسب نشاطها والغرض من التدريب هو ما يحققه الموظفون بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي واختتمت الدراسة بالتوصيات التالية من أهمها: الحاجة إلى رفع مستوى التكنولوجي للحد من إجهاد الموظفين، ينبغي أن توفير مرافق تدريبية على أسس ومعايير علمية للأطراف والإدارات العليا.

2. دراسة Nellam Tahir (2014):

**The Impact of Trainings and development On Employee performance and productivity , International Journal of Academy research in Businesses and Social Séance , April 2014 volume 4 , N . 4.**

تناولت هذه الدراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وتمثل مجتمع دراسة الحالة في البنوك المتحدة في إقليم بينجاور في باكستان وكانت عينة الدراسة في ثمانية بنوك واستخدم الباحث المنهج الكمي لتحليل ودراسة الحالة، والغرض الرئيسي للبحث هو التحقيق في تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين و الانتاجية في البنوك المتحدة، وهدف البحث إلى التعرف على تطورات الموظفين حول التدريب والتطوير وتحديد كفاءة الموظفين التي يعززها التدريب والتطوير المنفذين، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية : تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إدارة المؤسسة وأن التدريب والتطوير هو الجانب المهم في إدارتها لمواردها، ويعتبر المورد البشري هو أصل من أصول المؤسسة التي ينبغي المحافظة عليها وتطويرها، إن إدارة البنوك تهتم بزيادة إنتاجيتها و كفاءتها من خلال الاهتمام ببرامج التدريب المتخصصة وتخصيص ميزانية لهذه البرامج .

3. دراسة Alas R , Alikmu T (2014):

**A cheving successful Organizational change , the Role of Human Resource Management Practices , Practices presented at Leader Manila conference , 8 vart R , 2012 .**

قام الباحثان بدراسة تحقيق التغيير التنظيمي الناجح ودور ممارسة إدارة الموارد البشرية حيث هدفت الدراسة إلى إكتشاف مستوى مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير التنظيمي التي أجراها في أحد البنوك الكبرى في جمهورية أستونيا، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و أظهرت نتائجها أن أنشطة الموارد البشرية كانت أهم العوامل التي ساهمت في نجاح عملية التغيير الذي تم تنفيذه، وتحقيق التحسينات المطلوبة في طريقة الادارة، وتغيير الثقافة التنظيمية في البنك بالصورة المرغوبة .

4. دراسة Sofhie Meunier (2010):

**le changement Organisationnel , Prédiction des comportements de Soutien et Résistance par le biais des préoccupations , thèse de doctorat et en psychologie travail et des organisation , Faculté des Arts et science , université Montréal , canada .**

حاولت الدراسة البحث في كيفية توقع سلوك، ودعم التغيير ومقاومته من خلال إهتمام العاملين بالتغيير التنظيمي، وترى الباحثة أن بالرغم من البحث في مجال مقاومة التغيير لعدة سنوات من طرف الباحثين إلا انه لا يزال غير مؤكد أي المتغيرات التي يمكنها التنبؤ بسلوك مقاومة التغيير أو مساندته لذلك هذه الدراسة

هدفت إلى التغلب على هذه الفجوة من خلال تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر على حد سواء دعم سلوك التغيير ومقاومته وقدمت الباحثة العديد من المتغيرات: المعرفة، القدرة على التكيف، الوجدانية، الاعتدال والقلق، الخوف، وتوصلت الباحثة أن لمتغير الخوف دور كبير في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير التنظيمي وقد أوصت الباحثة بتكرار البحث في مؤسسة أخرى تطبق تغييرا لكي نستطيع تعميم النتائج .

#### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال الدراسة السابقة ثم ملاحظة أن بعضها تشابه مع الدراسات الحالية في تناول لعملية التدريب كمتغير مستقل و ذلك ما يتوضح في دراسة كلا من : (مديحة بخوش 2015 )، ( دراسة نهى عبد الله 2015 ) ودراسة ( Ramya 2016 ) وقد تطرقت الدراسات إلى مفهوم التدريب وأبعاده ومراحل العملية التدريبية والطرق وأساليب التدريب وكذا تقييم العملية البرامج التدريبية إلا ان اختلفت مع دراسة ( Neelam 2014 ) حيث أن الباحث اکتفى في دراسته بذكر مفهوم التدريب بصفة عامة وعدم التطرق إلى تفاصيل العملية، والاحتياجات التدريبية ونوع البرامج التدريبية، كما أن هذه الدراسة السابقة ( مديحة بخوش 2015 ) و( Ramya 2016 ) قامت بقياس أثر التدريب على أداء العاملين والكفاءة التنظيمية لقياس، اثره أيضا على إنتاجية العاملين ( نهى عبد الله 2015 ) بالإضافة إلى دراسات كلا من ( علاوي عبد الفتاح 2013 ) و ( 2014 Alos R Alikm ) و ( SofhieMenier 2010 ) حيث تناولت موضوع التغيير كمتغير وقامت بقياس أثره على الموارد البشرية وتمديد سلوكهم و إتجاهاتهم إزائه، و أساليب تحقيق التغيير التنظيمي الناجح وكيفية تعبئة الموارد البشرية لدعمه والحد من مقاومته، وأيضا تناول الباحث ( سوفي نبيل 2011 ) في دراسته للتغيير التنظيمي كمتغير تابع لمعرفة إتجاهات موظفين إزائه .

وبهذا يمكننا القول بأن الدراسة الحالية إختلفت وتميزت عن الدراسات السابقة في كونها تناولت وركزت على دور التدريب كمتغير مستقل ومعرفة قدرته على الرفع من التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية . فجميع الدراسات السابقة التي تم مراجعتها لم نتناول هذا الأمر بشكل خاص ولم تقم جميعها بفحص دور التدريب كمتغير مستقل على التغيير التنظيمي كمتغير تابع وحتى إن قامت بقياس أثر التدريب على التغيير التنظيمي فهي تختلف مع الدراسة الحالية في الحدود الزمانية والمكانية ومجتمع الدراسة وكذا العينة والنتائج الموصل إليها.

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إبراز أهمية التدريب كأداة لاستثمار المورد البشري وتفعيل خبراته وقدراته بشكل مستمر ونوعي لربطها باحتياجات المؤسسة، ومن تم توفير التنسيق الفعال في وحدة العمل لتحقيق فعالية المؤسسة وأهدافها وبالتالي تعديل خلفيات الموارد البشرية وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى تصميم خطط واضحة وبرامج تدريبية متطورة تعمل على تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها باستخدام برنامج تدريب فعال، وهذا من خلال تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي وتغيير سلوكياتهم بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل و الاستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية، كما يعمل تدريب العاملين على مجابهة التقدم التكنولوجي والتفاعل مع الفرص والتحديات المتضمنة في بيئة المؤسسة، لأن درجة نجاحها أصبحت تقاس بمدى قدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتكيف مع البيئة وقد قمنا بتدعيم هذا الطرح عن طريق إبراز دور التدريب في الرفع من القدرة على التغيير التنظيمي لها وسنحاول في الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي .

# الفصل الثاني

الإطار التطبيقي دراسة الحالة

مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

**تمهيد:**

بعدها كانت الجزائر تنتهج نظام الاقتصاد المخطط وبنانتقالها إلى اقتصاد السوق نتج عن هذه التحولات الاقتصادية انفصال بعض الوحدات الإنتاجية عن المؤسسات الأم، هذا ما أدى إلى ظهور مؤسسات لها وزنها في السوق الداخلي ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE، مما أوجب عليها البحث عن آليات تسيير جديدة وفعالة والتي تضمن التفاعل المستمر مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وذلك باعتماد على تسيير موارد بشرية لها القدرة التكيف إحداث التغيير نفسه لأنه يتأثر بمهارات وقناعة الموارد البشرية ومدى إستعدادها له، وسنحاول فيما يلي إسقاط ما تطرقنا له في جانب النظري أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى المباحث التالية:

➤ **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة أنابيب الناقلة للغاز

➤ **المبحث الثاني:** واقع التدريب والتغيير التنظيمي بمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

➤ **المبحث الثالث:** عرض ومناقشة إجراءات الدراسة .

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وإرتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيه والمحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج الأمر الذي دفع المؤسسة الى إستغلال كل طاقتها من أجل والمحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي:

### المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة

الفرع الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية<sup>1</sup>:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ،تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية، زيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البتروولية API-Q1 بالإضافة إلى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001، وتسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة.

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الودحيتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي:

- ☑ شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- ☑ شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ☑ شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ☑ شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
- ☑ شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج.

1 معلومات من مصلحة المستخدمين

الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUUT) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \*المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب\* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:

- ☑ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - TGT.
  - ☑ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء وهران - TON.
  - ☑ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS.
  - ☑ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR.
  - ☑ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعريج - TMIA.
  - ☑ وحدة الأنابيب الحلزونية - بغرداية - TUSGH، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ.
- وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة المجمع أنابيب هي:

- ☑ مديرية غارداية PIPE GAZ
  - ☑ مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS.
  - ☑ مديرية الثالثة تضم كل من: تبسة، وهران، برج بوعريج.
- هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي، وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

- ☑ في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983.
- ☑ في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.
- ☑ في سنة 1992: انقسمت وحدة غارداية إلى وحدتين هما:
- ☑ وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
- ☑ وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- ☑ وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البولييتيلان.
- ☑ وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

وفي سنة 2000: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \*PIPE GAZ\* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب \*GROOP ANABIB

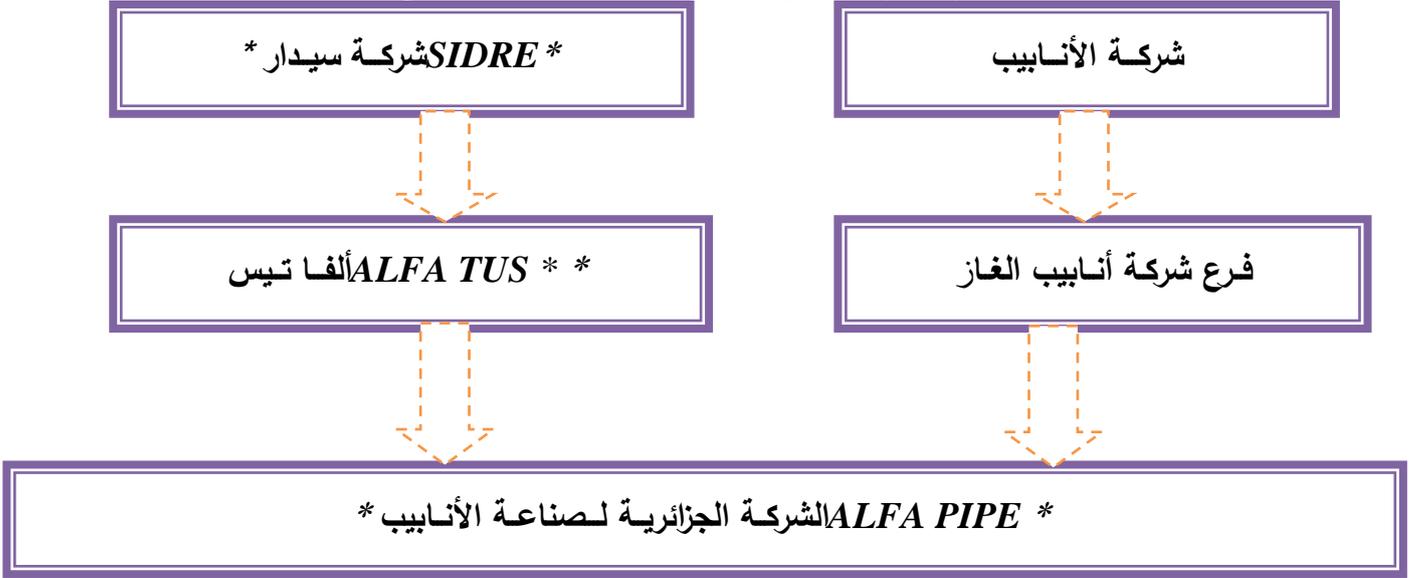
في 20 جانفي 2001: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1.

في 15 أوت 2003: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.

في سنة 2006: فكرت المؤسسة \*PIPE GAZ\* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرعاية \*ALFA TUS\* لزيادة رأس مالها.

في سنة 2007: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(2-1): يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



المصدر: مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \*ALFA PIPE\* بغارداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود، كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية. تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطليبة تتطلب ذلك.

ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البولييثيلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول.

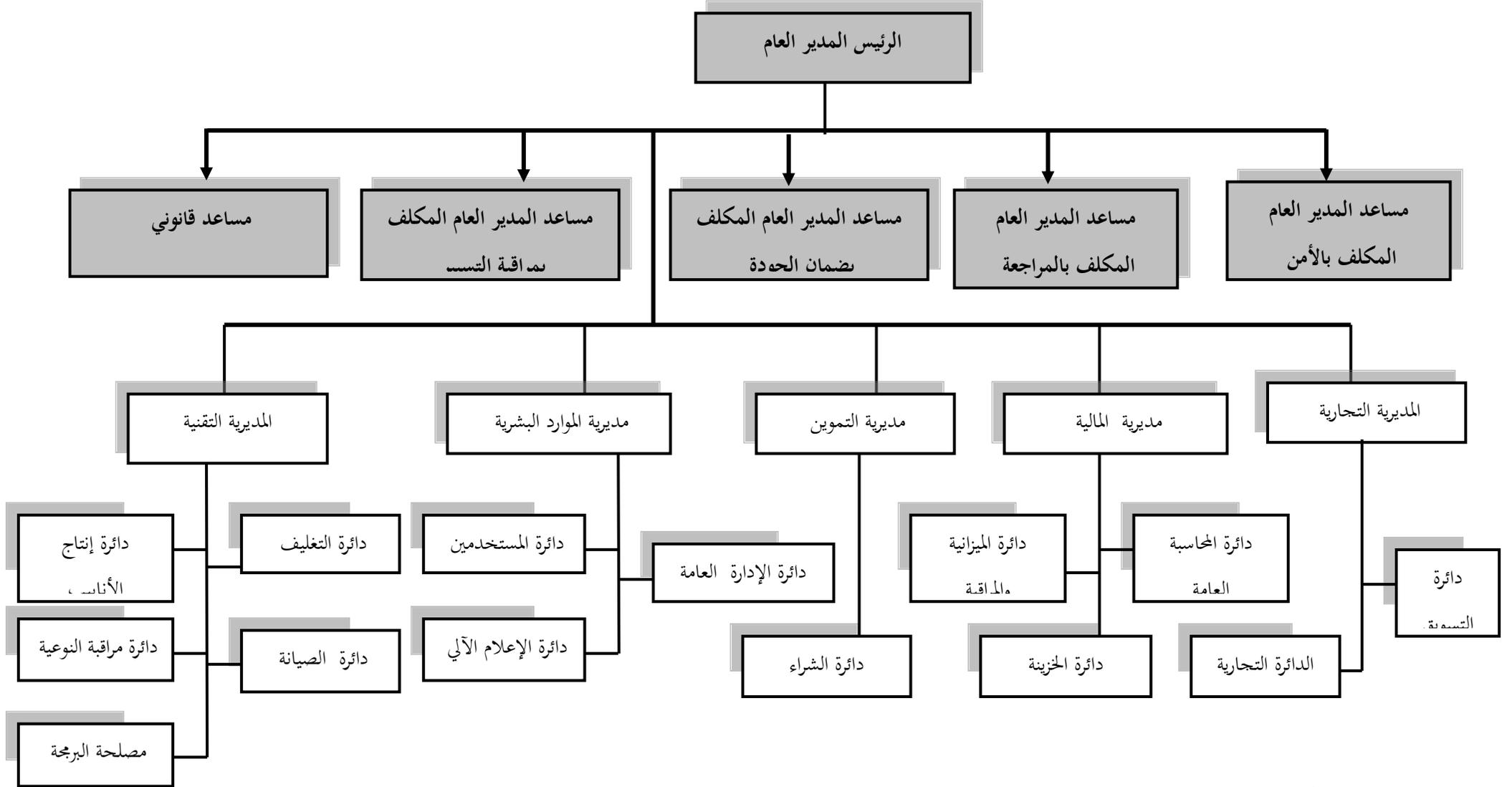
ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطليبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطليبة، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن سنوياً، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \*ALFA PIPE\* للوحدة والموضح في الشكل أدناه أنظر الشكل

الشكل رقم (2-2): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية ALFA PIPE.



المصدر: مصالحة المستخدمين.

### 1. عرض الهيكل التنظيمي:

التطرق لمختلف المديريات والدوائر والمصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي:

#### أ. الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن استراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنايب التابعة لها إداريا.

#### ب. مساعدو المدير العام:

##### ❖ مساعد المدير العام للأمن:

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملاتها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

##### ❖ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التبت تقام في المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

##### ❖ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:

وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

##### ❖ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها.

❖ مساعد المدير العام للمراجعة:

ج. المديریات:

❖ المديریات الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار.
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة.

❖ مديرية الموارد البشرية:

تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين التأهل والتحفيز الترقية وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دورانهم والغيابات و... الخ. وتحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديریات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديریات التالية:

▪ دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتمييزهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

▪ دائرة التسيير: تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.

▪ دائرة الاعلام الالي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

❖ مديرية التموين:

تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات تضم هذه المديرية:

- دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات والملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.
- ❖ مديرية المالية:

تعد من المديريات الرئيسية وذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريحات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:

- دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء وبيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها.
- دائرة الخزينة: تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة ونعمل على حفظ التوازن المالي لها.

#### ❖ المديرية التجارية:

وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزيون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم دائرتين هما:

- دائرة التجارة: تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

- دائرة التسويق: تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات

#### 2. تحليل الهيكل التنظيمي:

سنحاول تحليل العلاقات والتفاعلات التي يبرزها الهيكل التنظيمي والموارد البشرية لمؤسسة أنايب وذلك بغية إظهار أهم نقاط القوة ونقاط الضعف التي تجسدها العملية التنظيمية وعلاقتها بمجريات تطور المؤسسة ككل.

إن مختلف المتغيرات التي يعرفها العالم ككل والإقتصاد الجزائري كجزء تتعكس على التنظيم الهيكلي والبشري للمؤسسة ، ورغم محاولة القائمين عليها في إحداث التغيير التنظيمي المناسب وجعل الهيكل التنظيمي لها أكثر مرونة وديناميكية إلا أنه يبقى يتسم بنوع من الجمود ونقص في المرونة والدليل على ذلك سيطرة التنظيم على علاقات هرمية إدارية تقليدية ، رغم أن النظام الرسمي للمؤسسة يبني على أساسا على مفاهيم التغيير نحو تحسين الأداء والتطوير المستمر، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تهدف إلى تحسين الجودة والتنافس.

يتسم التنظيم الحالي بسيطرة إدارية ، وذلك ما يفسره وجود إجراءات تنظيمية ثقيلة وغير مناسبة فالهيكل الإداري وبأخص إدارة الإنتاج يقوم على نمط التنظيم التaylorي ، والمبادئ التي تجسد الهيكل التنظيمي كتقسيم العمل ومركزية السلطة لا تتماشى مع المبادئ الإدارية الحديثة ، كمشاركة في تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات والتوجيه الأمثل للموارد البشرية ، فالنقص الكبير الذي تعرفه المؤسسة في هذا المجال هو نتيجة لعدم إعتقاد مسيري الموارد البشرية على أساليب ذات بعد إنساني أكبر ، أي التنشيط والتجنيد المثل لهذه الموارد بإعتبارها الأساس القاعدي الذي يتوقف على نجاح أو فشل أي مؤسسة.

### المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها ونشاطها

#### الفرع الأول : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي:

للمساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

للمساهمة على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 800 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات، المهندسين ... الخ.

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غارداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.

للمساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية.

أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1

وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE. الفرع الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة وإستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:

- ☑ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
- ☑ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر.
- ☑ تخفيض التكاليف لنتمكن من بيع منتجها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
- ☑ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- ☑ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
- ☑ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها من أجل منافسة المؤسسات الأجنبية.
- ☑ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ☑ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
- ☑ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- ☑ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
- ☑ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- ☑ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
- ☑ توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ).
- ☑ إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- ☑ ويقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

من خلال هذه الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة يمكننا الإستنتاج بأنها تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها وإستمرارها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر والمنافسة القوية.

الفرع الثالث: نشاط المؤسسة

يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل السوائل الواقعة تحت الضغط العالي.

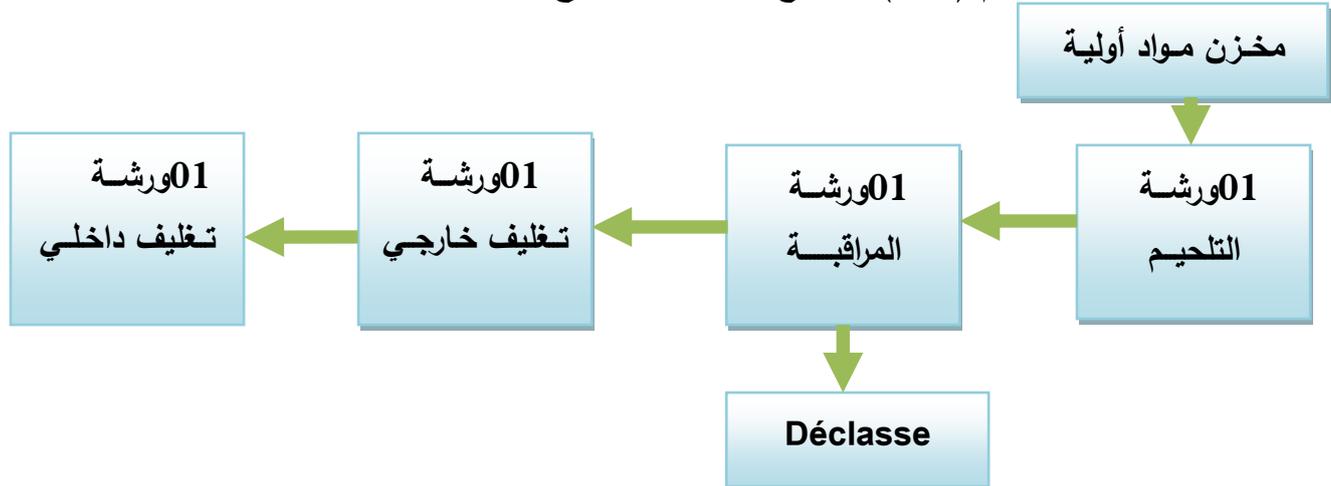
وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العامة 100000 طن سنوياً، حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 106 ملم و 1625 ملم وهو أعلى قطر يميز الوحدة عن باقي المؤسسات الأخرى في المجمع وطوله بين 7 أمتار إلى 13 م، ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها الوحدة هي:

- ☑ صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول والغاز.
- ☑ بيع المنتجات أنابيب إلى بعض المؤسسات الخاصة.
- ☑ بيع مشتقات وبقايا الحديد إلى مؤسسات خاصة.

إن المواد الأولية المستعملة في الإنتاج تكون على شكل ملفوفات حديدية "La Poupines" أي لفائف حديد خام بالدرجة الأولى يتم الحصول عليها إما من مجمع الحديد والصلب والحجار أو عن طريق الإستيراد من الخارج ألمانيا، اليابان، فرنسا، ويصل وزن هذه الملفوفات في الحالات العادية إلى حوالي 20 طن.

تعمل وحدة الأنابيب الحلزونية بثلاثة فرق عمل وبمعدل 24/24 ساعة بتناوب في اليوم وباستمرار دون توقف وحتى أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية، كما أنها تعمل بأربعة خطوط إنتاجية أي بالترتيب في عملية الإنتاج، ومنه يبين هذا الشكل خط الإنتاج لوحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية.

الشكل رقم (2-3): يوضح الشكل خط الإنتاج لوحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات من مصلحة الإنتاج.

### 1. الورشة الأولى: التلحيم

وهي خاصة بتحويل المادة الأولية (La Poupines) إلى الأنابيب حلزونية بالتلحيم وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون منتج تام الصنع حسب الطلبية.

### 2. الورشة الثانية: المراقبة

تعتبر عملية المراقبة من أهم عمليات المؤسسة لكون المنتج أي الأنبوب موجه لنقل المواد ذات الضغط العالي وأي خطأ يمثل خطراً كبيراً للمراقبة يتم بعدة مراحل وهي:

☑ المراقبة بالعين المجردة.

☑ المراقبة بالأشعة.

☑ المراقبة الميكانيكية.

☑ المراقبة الكيميائية.

### 3. الورشة الثالثة: التغليف الخارجي

وهي مختصة بالتغليف الخارجي بالبوليثيلان مما ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجهة للنقل البترولي.

### 4. الورشة الرابعة: التغليف الداخلي

وهي ورشة التغليف الداخلي بطلاء غازي إذا كان الأنبوب موجه لنقل المحروقات، وبتلاء مائي إذا كان موجه لنقل المياه ضد الصدأ.

## المبحث الثاني: واقع التدريب و التغيير التنظيمي في مؤسسة Alpha-pipe

إن تدريب بالمؤسسة المعاصرة بعد من أبرز الأدوات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية و ترتيبها وجعلها تسير التغييرات التقنية و التكنولوجية التي يفرضها المحيط على المؤسسة، باعتباره أسلوب تسيري يتبع من المؤسسة لتطوير مواردها البشرية للمساهمة في تفعيل التغيير و إنجاحه، لأن العنصر البشري هو محرك الرئيسي لنشاط المؤسسة، لهذا يجب إعداده و تهيئته ليشارك في التغيير و التطوير و تنطلق في هذا المبحث الى العملية التدريبية بالمؤسسة و احصائيات التدريب بها و كذا واقع التغيير التنظيمي بها.

### المطلب الاول: مراحل و خطوات العملية التدريبية بالمؤسسة

سنتناول في هذا المطلب مراحل العملية التدريبية وذلك بالاعتماد على المقابلة<sup>1</sup> التي اجريت مع رئيسي مصلحة المستخدمين والتي تطرقت الى المحاور الرئيسية لعملية التدريب و من خلال اجابة عن الاسئلة تبين أن المؤسسة تعتمد في تنفيذ البرنامج التدريبي على الخطوات: و من أهمها:

#### 1. يجب على المؤسسة ان تحدد الهدف من البرنامج التدريبي

الهدف من البرنامج التدريبي هو: تحسين المردودية للعمال و الترقية، تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة الماهرة و الكفئة، التكيف المستمر للعاملين و المتغيرات التقنية و شروط العمل بغرض تطوير المؤسسة و تحسين معايير الجودة الموارد البشرية.

#### 2. تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق:

أ. التقييم المستمر للكفاءات لتمكين من معرفة مخزون الكفاءات لدى المؤسسة واهم المهارات الواجب اكتسابها لضمان التسيير الفعال للمؤسسة و عن الاهداف المراد الوصول اليها والتدريب المستمر.

ب. تحديد نقاط الضعف في النظام:

- العمال الجدد و طبيعة عملهم
- العمال الذين غيرو مناصب عملهم من اجل اعادة التأهيل و الترقية.
- حصر العمال الذين يتطلب نشاطهم تعديلا ناتجا عن ادخال تكنولوجيا جديدة او يتطلب استعمال الات جديدة
- معرفة اهم التغييرات في اساليب العمل والبيئة الخارجية للمؤسسة بغرض التأقلم معها.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم: 15

### 3. تصميم البرنامج التدريبي: يتم تصميم البرنامج التدريبي للمؤسسة Alpha-pipe وفقاً:

ويتم دراسة الاحتياجات التدريبية عن طريق مصلحة التدريب و التوظيف التي تقوم بدورها بدراسة هذه الطلبات و ترتيبها حسب درجة الاستحقاق الاستعجال و حسب متطلبات المؤسسة.

ويشمل البرنامج التدريبي للمؤسسة على النشاطات التالية: التدريب على طريقة العمل، او التدريب لتحسين العمل، أو إعادة التأهيل في التخصصات التقنية.

اختيار المدرسين أو المشرفين على عملية التدريب و يكونون من الإطارات ذوي الخبرة و الاختصاص يتم اختيارهم للإشراف على العملية التدريبية.

ويتم تنظيم البرنامج التدريبي في أماكن العمل بالمؤسسة أو الإستفادة من مدرسين خارجيين أو مراكز و مقرات مهياة لإحتضان البرنامج التدريبي أو في مؤسسات اخرى كما أن البرنامج التدريبي يتضمن دروس و مواضيع معدة سابقا للتدريب او محاضرات او التدريب الميداني.

### 4. تنفيذ البرنامج التدريبي: ويتم عن طريق:

إعداد الميزانية المخصصة للتدريب و جميع الوسائل و المستلزمات للتنفيذ البرنامج المسطر.

تحديد الاطار الزمني للتدريب و المكان المناسب و الحجم الساعي و الحصص اليومية و توزيع حسب الاهمية و درجة الاستعجال و تعتبر فترات التريص تدريجيا للعمال الجدد ، فمؤسسة محل الدراسة عددت فترات التريص لعمالها على حسب تصنيفاتهم و مستوياتهم مثلا العمال التنفيذ تكون مدة التريص لديهم شهر و عمال التحكم (المهارة) مدة 3 أشهر و عمال الاطارات مدة 6 اشهر.

يلتزم العمال المتدربين خلال فترة التريص و التدريب بإحترام القوانين الداخلية للمؤسسة المنظمة للتدريب في حالة مخالفة هذه الالتزامات يوقف العامل عن التدريب، أما في حالة التغيب غير المبرر خلال مدة التدريب يعاقب صاحبه باقتطاع من الاجر على حسب مدة و فترة التغيب في نهاية التريص يحصل المتدرب على شهادة تأهيل مهنية مصادق عليها من طرف الرئيس.

### 5. تقييم البرنامج التدريبي:

يتم التقييم للتدريب بالتعرف على مختلف النتائج المتحصل عليها و التقارير التي ترفع من طرف المدرسين و على ضوء هذه النتائج يتم معرفة و تحديد الانحرافات بين ما خطط له في البرنامج التدريبي وما حقق في البرنامج (اي تحقيق الهدف التدريبي) ليكون عبارة مدخلات للبرنامج التدريب الجديد.

و بالتالي ان التدريب في المؤسسة هو عملية مستمرة لضمان تحقيق اهدافها.

و يرى مسير و رئيس الموارد البشرية أن التدريب يحظى بمكانة عالية في المؤسسة لأنه يعد إستثماراً رغم تكاليفه الباهظة، و لقد كثفت المؤسسة البرامج التدريبية لضمان توازنها مع المحيط الخارجي، كما ركزت على التدريب بهدف:

☑ إتمام التدريب النظري او العملي الذي يتطلبه لشغل الوظيفة الحالية.

☑ التخصص في مجال معني.

☑ الحصول على المعارف الضرورية لشغل وظيفة جديدة أو الترشح لمهام اخرى وعلى هذا الاساس تقوم مصلحة التدريب و التوظيف اما بتمديد فترة التأهيل للعامل أو التثبيت في المنصب أو ترقية العامل المتدرب لشغل وظيفة اخرى.

كما تضمنت المواضيع التدريبية و التي تمس تطوير كفاءاتها البشرية في الجوانب التالية:

☑ مراقبة الجودة.

☑ مواضع الصيانة للإستعمال الملائم للآلات.

☑ التدريب على الآلات الجديدة بغرض تحسين الانتاج و زيادته.

☑ التجارة الدولية كخطوة لمسايرة العاملين لواقع التعاملات الدولية.

حيث أكد أن التدريب في المؤسسة عملية مستمرة لا يتوقف بتطبيق الجودة الشاملة لأن أي تغيير بها يبدأ بشكل فعلي بتدريب و التعليم و ينتهي به أيضا.

المطلب الثاني : احصائيات التدريب بالمؤسسة

على ضوء الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التدريب و التوظيف و التي تقوم بإعداد المخطط السنوي للتدريب ستطرق الى احصائيات التدريب بالمؤسسة خلال فترة الممتدة من 2014-2019

### 1. عدد العمال المتدربين خلال الفترة من 2014 الى 2018

والجدول التالي يوضح أهم إحصائيات للمتدربين خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2018 لمعرفة مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التدريب.

الجدول رقم:(2-1): إحصائيات المتدربين من سنة 2014 الى 2018

سنة 2018		سنة 2017		سنة 2016		سنة 2015		سنة 2014		البيان توزيع العمال حسب الفئات
عدد المتدربين	عدد اجمالي العمال	المهنية								
105	255	80	218	57	216	28	233	20	197	الاطارات
08	437	23	415	40	403	26	316	42	159	عمال التحكم
05	178	00	170	08	188	04	227	00	91	عمال التنفيذ
118	870	103	803	105	807	58	776	62	447	المجموع
% 13.56		% 12.82		% 13.01		% 7.47		% 13.87		النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على حصيلة البرنامج التدريبي خلال فترة من 2014-2018 أنظر

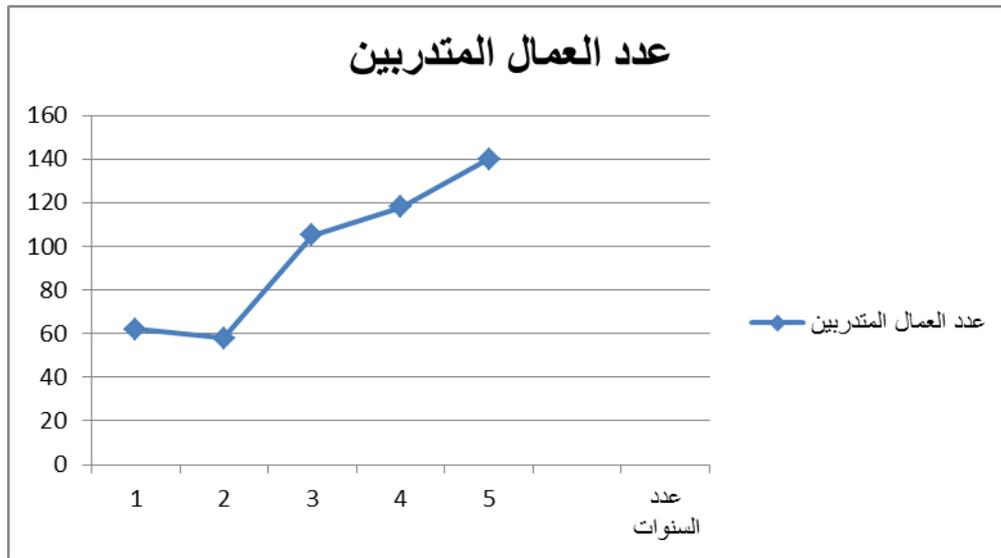
ملحق رقم: (1-6)

$$\text{نسبة معدل التدريب} = \frac{\text{عدد العمال المتدربين خلال فترة}}{\text{عدد العمال الاجمالي خلال فترة}} \times 100\%$$

يمثل الجدول السابق تطور عدد العمال المتدربين من سنة 2014 الى سنة 2018، و من خلال الجدول نلاحظ ان هناك تطور في عدد المتدربين من سنة الى أخرى حيث بلغ سنة 2018 عدد المتدربين 118 متدرب و أكبر فئة استفادت من التدريب هي فئة الاطارات بلغت 105 متدرب و اقل عدد المتدربين كان في 2015 ب 58 متدرب. و يرجع الزيادة في عدد المتدربين و نسبة التدريب في كل سنة في الزيادة لعدد العمال و اهتمام المؤسسة بالتدريب وفقا لاحتياجاتها التدريبية و تحتل فئة الاطارات المرتبة الاولى في التدريب و ذلك لأنه يقع على عاتقها حجم المسؤولية والتسيير للمؤسسة لتحقيق اهدافها.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-4): شكل بياني يوضح تطور عدد العمال المتدربين في مؤسسة الانابيب من 2014 - 2018



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (2-1)

نلاحظ ان هناك اختلاف و تنوع في المواضيع التي ركزت عليها من خلال هذه الفترة و المتعلقة بالجوانب التالية: التقنيات الجديدة في الانتاج: تقنيات التنظيم و التسيير، ادارة الجودة الشاملة، المحاسبة و المالية و حصر وضبط التكاليف، الموارد البشرية و التغييرات في التشريعات.

2. تكاليف التدريب

سنحاول دراسة التكاليف الاجمالية للتدريب مع تحديد تكلفة العامل المتدرب خلال فترة من 2014 الى 2018.

التكاليف الاجمالية للتدريب:

و تتمثل في جميع التكاليف المخصصة لنشاط التدريب في المؤسسة و الجدول التالي يوضح هذه التكاليف بالكتلة الاجرية.

الجدول رقم (2-2): التكاليف الاجمالية للتدريب في مؤسسة الأنايب Alhaphipe من سنة 2014 الى سنة 2018 .

النسبة	تكلفة التدريب	الكتلة الاجرية	البيان السنوات
1.05	4941.62	467953.54	2014
1.08	5920.14	546696.75	2015
1.36	6701.32	492562.90	2016
1.44	6323.30	437732.83	2017
1.33	6917.76	516503.14	2018
	30804.15	2461440.16	المجموع

المصدر: من اعداد استنادا على حصيلة البرنامج التدريبي للمؤسسة خلال فترة أنظر الملحق: (5-1)

$$\frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{الكتلة الاجرية}} = \text{النسبة}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن تكاليف التدريب في تطور زيادة من سنة 2014 الى سنة 2017 حيث سجلت أعلى نسبة تكاليف للتدريب في سنة 2018 وبنسبة 1.44% ومقدرة بمبلغ : 6917763.60 دج و أقل تكلفة كانت بنسبة 1.05% بمبلغ : 467953.54 دج من الكتلة الاجرية و تمثل مما يعادل 1 % من الكتلة الأجرية مع إحتساب التكاليف الملحقة للتدريب (فواتير).

ويرجع ارتفاع تكاليف التدريب الى زيادة في عدد العمال بالمؤسسة و اهتمام المؤسسة بالتدريب باعتباره وسيلة فعالة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها و قد سعت المؤسسة في الآونة الاخيرة الى التسجيل في شهادة الإيزو 14001 مما أدى إلى زيادة التدريب بها.

و لتحقيق متطلبات نظام الادارة البيئية و المراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية و السلامة البيئية HSE استوجب عليها التركيز على التدريب المكثف لعمالها لضمان تحقيق هذه الأهداف.

و الشكل التالي يوضح تطور تكاليف التدريب من سنة 2014 الى سنة 2018 بناء على معطيات الجدول

الشكل رقم (2-5): تطور تكاليف التدريب من سنة 2014 الى سنة 2018



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (2-2)

من الشكل نلاحظ ان تكاليف التدريب في إرتفاع من سنة 2014 الى 2018، حيث أن المؤسسة خصصت ميزانية معينة للتدريب بإضافة الى المصاريف الملحقة بالتدريب خاصة إذا اعتمدت على برنامج تدريبي خارج المؤسسة أو جلب مدربين خارجيين و قد حرصت المؤسسة في الآونة الاخيرة الى إجراء التدريب داخل المؤسسة لضمان استفادة اكبر عدد من العاملين من المؤسسة من البرنامج التدريبي مع التطبيق المباشر في العمل أي التدريب الميداني لضمان جودة تدريبهم، ففي نهاية سنة 2018 تم إدخال تقنيات جديدة في الانتاج و زيادة الآلات جديدة مما استدعى فتح ورشة اخرى للإنتاج و تدريب عدد كبير للعاملين من مختلف الفئات لضمان سير هذه الورشة على احسن وجه و زيادة في الطاقة الانتاجية و المردودية للعاملين، فالمؤسسة تعتبر تكاليف التدريب كإستثمار في المورد البشري يأتي بنتائجه في المستقبل و يضمن تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

المطلب الثالث : التغيير التنظيمي في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

إن معظم المؤسسات تهدف للوصول الى التنافس في السوق و التأقلم المستمر مع بيئتها باستعمال جميع امكانياتها المادية و البشرية الخاضعة للعوامل الداخلية و الخارجية بإبراز نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، بالإضافة الى الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية و التهديدات التي تفرضها.

و المؤسسة محل الدراسة شهدت عدة تغيرات سوءاً على بيئتها الداخلية و الخارجية مما أدى لدوافع التغيير بها و سوف نتطرق اليها في هذا المطلب

الفرع الأول: تحليل و تشخيص بيئة المؤسسة

**1. البيئة الداخلية:** يعتبر تحليل البيئة الداخلية منهجا لاستخراج نقاط التي يساهم في استغلالها بشكل مناسب في انجاح التغيير بها و ركزنا في اجراء هذا التحليل على اهم المؤثرات المؤثرة في نشاطها و متمثلة في:

أ. **تقييم وضعية العمال:** سنتطرق الى تطورات عدد العمال في مختلف المستويات خلال خمس سنوات:

**الجدول رقم (2-3) : تقييم وضعية عمال المؤسسة الأنابيب من سنة 2014 الى 2018.**

عدد الاطارات	النسبة	عدد التقنيين	النسبة	عدد المنفذين	النسبة	
230	% 27.48	310	% 37.03	297	% 35.49	2014
233	% 27.22	320	% 37.39	303	% 35.40	2015
216	% 26.77	403	% 50.00	188	% 23.30	2016
218	% 27.15	415	% 51.68	170	% 21.18	2017
255	% 29.32	437	% 50.22	178	% 20.46	2018

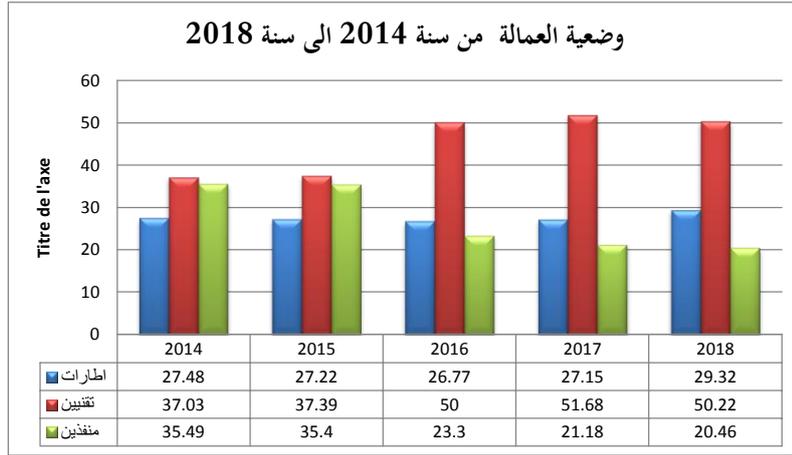
مصدر: إدارة المستخدمين أنظر الملحق رقم: (6-11)

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الاطارات في إضطراب تارة يرتفع و وأخرى ينخفض حيث وصل الى أعلى نسبة له سنة 2018 بنسبة(29.32%) من مجموع العمال وهذا راجع إحتياج المؤسسة الى مسيرين ذوي كفاءة التحكم في تكنولوجيا التي دخلت قيد الخدمة أما عدد التقنيين كان في إرتفاع دائم فقد بلغ أعلى نسبة له أيضا في سنة 2018 و هذا بنسبة (50.22%) من إجمالي العمال لأن التكنولوجيا التي دخلت قيد الخدمة تحتاج الى مهارات والتي تتوفر في التقنيين و عن العمال المنفذين فقد شهد تزايد في السنوات من

2014 الى 2015 و انخفاض ملحوظ خلال سنة 2016 الى 2018 حيث وصلت في سنة الأخيرة الى نسبة انخفاض قدرت ب 20.46% و هذا راجع لأن الآلات الحديثة تحل محل العمال المنفذين و تركزت مهامهم على أعمال الصيانة و المتابعة فقط .

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-6): تقييم وضعية العمالة من سنة 2014 الى سنة 2018



مصدر: إدارة المستخدمين أنظر الملحق رقم: (6-11)

ب. تطور رقم الاعمال:

لتحليل الوضعية المالية نعتمد على بعض المؤشرات المالية و ومنها رقم الاعمال و الجدول التالي يمثل تطور الاعمال خلال الفترة ما بين 2014 الى 2017.

الجدول رقم (2-4): رقم أعمال مؤسسة انابيب من سنة 2014 الى 2017.

السنوات	2014	2015	2016	2017
رقم الاعمال (الوحدة مليون دج)	6.714.65	18.154.47	6.540.14	8.368.94
النسبة %	%16.88	%45.63	%16.44	%21.03

المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على وثائق من مصلحة المالية.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تذبذب في رقم لأعمال ، فكانت أعلى نسبة له بـ 45.63 % في سنة 2015 و أقل نسبة 16.44% سنة 2016 ثم يرتفع قليلا بنسبة 21.03%، و هذا راجع الى تذبذب الإنتاج حيث أنها تعتمد على نظام الانتاج بالطلبية.

ج. نقاط القوة:

- ☑ الموقع الإستراتيجي، حيث تتمركز بالقرب من مناطق العملاء الرئيسيين لها ( حاسي رمل، حاسي مسعود)
- ☑ تطوير المؤسسة المستمر و مواكبة التكنولوجيا، حيث تم شراء آلة جديدة لتدعيم خط الانتاج و هذا لضمان الجودة العالية.
- ☑ حصولها على شهادة ISO 9015 (الهيدرو كربون).
- ☑ وجود إطارات و إطارات سامية و منفذون و تقنيون يتحصلون على تدريب مكثف و مستمر للحصول على متطلبات شهادة ISO (1401) تامين على البيئة .
- ☑ إستخدام أحدث البرامج في مجال الاعلام الالي لمواكبة التغيرات المحيطة .

د. نقاط الضعف: وتتمثل فيما يلي

- ☑ وجودها في منطقة بعيدة عن المواد الأولية مما يحملها تكاليف الأمن والحماية و النقل.
- ☑ عدم مرونة الهيكل التنظيمي.
- ☑ نقص التدريب في الورشات ومركز على فئة معينة.
- ☑ إتباع أسلوب الانتاج بالطلبية مما يعرضها لخطر التوقف في عملية الانتاج نظراً لتباعد الفترات.
- ☑ نقص الحملات الدعائية للمنتج و هذا لإحتكارها السوق.

2. تحليل البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة على مختلف الظروف المحيطة بها من

عوامل اقتصادية و سياسية و موردين و عملاء و نحصرها في مايلي:

أ. البيئة الخارجية العامة: وهي كل المتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتي تؤثر على المؤسسة  
نذكر منها:

- ☑ الإفتتاح الإقتصادي على السوق العالمية، مما يلزم المؤسسة التعامل مع مؤسسات الخارجية في إطار الإستيراد و الصيانة.
  - ☑ تنشط المؤسسة في السوق يتميز باحتكار القلة .
  - ☑ بعد مسافقتها عن المصادر تزويدها بالمواد الخام.
  - ومن العوامل التشريعية المؤثرة على المؤسسة:
  - ☑ إرتفاع الضريبة المفروضة على المؤسسة باعتبارها تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة.
  - ب. البيئة الخارجية الخاصة:
  - ☑ العملاء: تتعامل المؤسسة مع شركة سونطراك و عملاء خارجيين.
  - ☑ الموردون: تعتمد عليهم المؤسسة في تزويدها بالمواد الاولية.
  - ☑ المنافسون: تعتبر شركة (ATLATUS) المنافس الوحيد لها في الجزائر.
  - ج. الفرص: تتجلى الفرص المتاحة في المؤسسة فيما يلي:
  - ☑ قلة المنافسة الوطنية، فتح مجال للشراكة مع الشركات الأجنبية.
  - ☑ التطور التكنولوجي الحاصل، التوسع في النشاط خاصة بعد حصولها على شهادة إيزو 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية.
  - د. التهديدات: ونذكر منها :
  - ☑ قرارات خوصصة المؤسسات العمومية الإقتصادية، رفتح المجال للإستثمار الأجنبي أي المنافسة الشديدة.
  - ☑ إلغاء الدعم الحكومي في تحمل أجزاء من خسائر المؤسسات.
- مما سبق يمكننا القول أن المؤسسة تسعى لتعزيز نفاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف لديها لتهيئة الأرضية المناسبة للتغير التنظيمي بها ،وأیضا محاولة مواكبة التغيرات البيئية الخارجية بإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات لبناء إستراتيجية تضمن تحقيق أهدافها وإستمراريتها في السوق.

### 3. التغيير في مؤسسة الانايب الناقله للغاز :

#### أ. تغيير الهيكل التنظيمي:

التغيير في الهيكل التنظيمي يكون عن طريق إضافة عدد من الوحدات الجديدة و التي تعتبر من أحدث التغييرات في المؤسسة محل الدراسة حيث قامت بزيادة وحدات انتاج ورشاتان و هذا راجع الى جلب تقنيات ومعدات حديثة لتغيير في خصائص منتوجها و هذا يفرض عليها إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي.

#### ب. تغيير في التكنولوجيا :

بما ان المؤسسة محل الدراسة تنشط في الأسواق الخارجية وجب عليها مواكبة التكنولوجيا الحديثة فقامت باستخدام آلات جديدة وبتقنية متطورة وحديثة لإكساب منتجاتها الجودة العالية مما يضمن لها ميزة تنافسية تسمح لها بالتنافس في السوق والبقاء.

أيضا قامت المؤسسة بإدخال نظام معلوماتي عن طريق الكمبيوتر الصناعي و هذا بهدف إعطاء تقارير حول المنتج من ناحية الجودة و الخصائص ومراقبة الجودة له، أي استعمال أنظمة الرقمنة.

#### ج. تغيير في الكفاءات:

تتبع المؤسسة المؤسسة محل الدراسة أسلوب معين في التوظيف، بحيث أن الموظف يشغل عدة مناصب و يمر بتدرج في المناصب ليبح أكثر خبرة وكفاءة لتولي المنصب المكلف به، فمثلا المهندس عندما يعين في المؤسسة يدخل في أقل درجة لكي يكون على علم بطبيعة العمل تم يتدرج في المنصب و يكتسب مهارات حتى يصل الى رتبة مهندس .

#### د. التغيير في الثقافة التنظيمية:

تتملك المؤسسة محل الدراسة ثقافة تنظيمية خاصة بها وهي مستمدة من ثقافة المجتمع المحلي وتحمل في طياتها القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة والتي تحرص دوما غرس قيمها لدى العاملين لديها ليصبحوا أكثر ولاءً لها ولهم القابلية لتجديد والتغيير .

وبتالي فإن المؤسسة تحرص على تجديد و تكييف المورد البشري بما يتلاءم و بيئة المؤسسة و أهدافها والتغيرات الداخلية و الخارجية التي تطرأ عليها.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة اجراءات الدراسة.

يتناول هذا المبحث وصف لمنهج الدراسة و تحديد مجتمعا و عينتها، و كذلك الأدوات المستعملة لجمع وتحليل البيانات و المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة.

المطلب الاول: إجراءات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث و الدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات. و لأن هذه الاخيرة متعددة و متنوعة فان طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المساعدة على جمع المعلومات و الأساليب الاحصائية لتحليلها.

الفرع الأول: الأدوات و البرامج الاحصائية المستعملة في الدراسة

### 1. أدوات جمع البيانات:

أ) الاستبيان: قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة و لتحقيق أهدافها، يتم استخدام الاستبيان لمعرفة واقع التدريب و التغيير التنظيمي في مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية.

المحور الاول: خصص للبيانات الشخصية للعمال من حيث الجنس و العمر و المستوى الوظيفي والمستوى الدراسي و سنوات الأقدمية أو الخبرة في العمل.

المحور الثاني: تم تقسيمه الى قسمين:

القسم الاول: متعلق بعملية تدريب العاملين و قد قسم بدوره الى 4 ابعاد و يحتوي على 20 فقرة.

☑ البعد الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية و يشمل الفقرات 1،2،3،4،5

☑ البعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية و يشمل الفقرات 6،7،8،9،10

☑ البعد الثالث: تنفيذ العملية التدريبية و يشمل الفقرات 11،12،13،14،15،16

☑ البعد الرابع: تقسيم العملية التدريبية و يشمل الفقرات 17،18،19،20

و القسم الثاني: متصف بالتغيير التنظيمي في المؤسسة

حيث تم تقسيمه الى 04 ابعاد و يحتوي على 16 فقرة و هي كالتالي:

☑ البعد الاول: الهيكل التنظيمي و يشمل الفقرات 21،22،23،24

☑ البعد الثاني: البعد التكنولوجي و يشمل الفقرات 25،26،27،28،29

☑ البعد الثالث: تغيير الافراد و يشمل الفقرات 30،31،32

☑ البعد الرابع: تغيير في ثقافة التنظيمية 33،34،35،36

ب) المقابلة: وذلك لأن طبيعة الموضوع تفرض الاعتماد على المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات لأن الأشخاص المسؤولين على عملية اتخاذ القرار يمثلون مجموعة صغيرة في المؤسسة و لأن عملية التغيير تخضع الى حد ما للاعتبارات شخصية المتعددة والتي يصعب توضيحها عند استخدام الوسائل الأخرى.

بحيث تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة للحصول على المعلومات المطلوبة و كذلك قمنا بالمقابلة مع رئيس المصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية و طرحنا عليه مجموعة

من الاسئلة التي تفيد موضوعنا، بغية التعرف على واقع التدريب وأهم التغيرات التنظيمية التي قامت بها المؤسسة.

(د) المجتمع و عينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في عينة من عمال مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية حيث قمنا بتوزيع 80 إستبيان على عمال الإدارة و العمال المهنيين و الإطارات .

الجدول رقم(2-5): يوضح وضعية الاستبيانات الموزعة على العمال.

البيان	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات غير المسترجعة
العدد	80	70	10
النسبة	%100	%87.5	%12.5

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء معطيات الاستبيان

ولتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها إستخدمنا برنامج الرزم الاحصائية SPSS النسخة رقم 20 وبرنامج لتحليل البيانات و ذلك بتفريغ البيانات فيه و ترميز الاجابات و تحليلها إحصائيا من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية:

☑ **مقياس الإحصاء الوصفي:** و ذلك لوصف عينة البحث و إظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، مع ترتيب المتغيرات البحث من خلال اجابات المبحوثين حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .

☑ **إختبار الفا كروباخ:** لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان

☑ **معامل الارتباط:** تم إستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة لقياس العلاقة بيت متغيرات الدراسة ومدى قوة الارتباط بينها.

كذلك تم الاستعانة ببرنامج EXCEL في معالجة البيانات التي يكون في شكل جداول لترجمتها الى رسومات بيانية في أعمدة و دوائر لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها.

وبغية التحليل الجيد للبيانات التي جمعها تم استخدام مقياس سلم ديكارت الخماسي: وهو الأكثر شيوعا ومقسم الى خمسة درجات حسب درجة الموافقة المبحوث أو عدم موافقة على عبارات الاستبيان وفق إحتتمالات على أن يكون لكل إحتمال درجة تحدد أهمية العبارة كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول (2-6): درجة أهمية بنود الاستبيان.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	النقاط
5.00 – 4.20	4.14 – 3.40	3.39 – 2.6	2.59 – 1.80	1.79 – 1	الدرجة

المصدر: من اعداد الطالبتين

وقد تحصلنا على حصر الدرجات من خلال حساب المدى ، كما تم التبسيط و وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب (منخفض ، متوسط ، مرتفع ) للاستفادة منها فيما بعد من تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة و تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): مقياس تحديد الأهمية النسبية .

مرتفع	متوسط	منخفض	الأهمية
5 – 3.674	3.66 – 2.34	2.33 – 1	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: صدق و ثبات الاستبيان

### 1. صدق الاستبيان:

لتأكد من صدق محتوى الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص من أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية لإيجاد رأيهم من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوعها و مدى مناسبتها للمحتوى، و قد أفادونا بمجموعة من الملاحظات تتعلق بالتعديل و زيادة بعض الأبعاد و التي أخذناها بعين الاعتبار و أعيد على ضوءها تعديل الاستبيان ليصبح أكثر ملائمة و تحقيقاً للأهداف المرجوة من الدراسة.

و كذلك للتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي له قمنا بحساب معامل ارتباط سيرمان بين درجة كل عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية: وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): اختبار صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارات الاستبيان .

المحاور	معامل الارتباط سيبرمان
المحور 1	0.738
المحور 2	0.888
المحاور ككل	0.946
عند مستوى الدلالة 0.01	

المصدر: من اعداد الطالبتين استناد على معطيات البرنامج spss 20

يتضح من الجدول ان قيمة معامل الارتباطات كلها موجبة بين العبارات الاستبيان و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على صدق الانسان الداخلي للاداء.

## 2. ثبات الاستبيان

تم التأكد من درجة ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا أكروباخ لمحوري الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-9): نتائج اختبار الفا أكروباخ لمحاور الإستبيان.

عناصر المحور	عدد الفقرات	الثبات الفا أكروباخ	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
المحور 1 : عملية التدريب	20	0.878	0.937
المحور 2 : التغيير التنظيمي	16	0.834	0.913
المجموع	36	0.916	0.957

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد على معطيات البرنامج spss 20

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الثبات الفا أكروباخ العام جيد و قوي حيث بلغ 0.91 أي قريب من مستوى الدلالة 1 لمعامل الصدق (0.957) كما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحاور بين (0.83 - 0.87) و معامل الصدق (0.91 - 0.93) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول 60 % و هذا ما يدل أن الإستبيان و المحاور الذي يحتويها تتمتع بدرجة من الثبات يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

### 3. توزيع البيانات

إختبار كو لمنجروف- سمرنون لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا؟  
الفرضية الصفرية: لا تتبع التوزيع الطبيعي .  
الفرضية البديلة: تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول الرقم (2-10): نتائج اختبار الفا اكروياخ سمرنوف في توزيع البيانات

قيمة مستوى الدلالة	قيمة كولمنجروف	المتوسط الحسابي	ن
0378	0911	127.625	70

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد على نتائج برنامج spss 20

من خلال الجدول يتضح قيمة كولمنجروف 0.911 على مستوى الدلالة 0.378 أكبر من 0.05 فهو توزيع طبيعي، لأن الفرضية الصفرية : تتبع التوزيع غير طبيعي.

الفرضية البديلة : تتبع التوزيع الطبيعي و بما أن نسبة الدلالة أكبر من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية نقبل والفرضية البديلة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

فسوف تستعرض فيما يلي لخصائص أفراد عينة الدراسة

الفرع الأول: خصائص أفراد العينة.

الشكل رقم (2-7) : يبين توزيع افراد عينة الدراسة على مستوى مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

Alpha-pipe

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	95	% 84.3
	انثى	11	%15.7
المستوى الوظيفي	عون تنفيذي	17	%24.3
	عون تحكم	15	%21.4
	اطار	29	%41.4
	اطار سامي	9	%12.9
المستوى الدراسي	ثانوي فاقل	12	%17.1
	جامعي	37	%52.9
	دراسات عليا	5	%7.1
	شهادات اخرى	16	%22.7
سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات	19	%27.1
	من 5 - 10 سنوات	33	%47.1
	من 11 الى 15 سنوات	9	%12.9
	من 15 سنة فاكثر	9	%12.9

المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على معطيات (SPSS20)

من خلال الشكل اعلاه نستنتج:

أن اغلبية مجتمع الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم 59 بالنسبة 84.3% أما عدد الإناث بلغ عددهم 11 بالنسبة 15.7% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والموقع الجغرافي للمؤسسة و طبيعة المجتمع.

كما أنه يلاحظ ان عدد الاطارات بالمؤسسة بلغ 29 بنسبة 41% و هي أكبر نسبة بالنسبة للأعوان التنفيذيين و اعوان التحكم الذي بلغ عددهم على التوالي: 15،17 بنسب 24.6% و 21.5% و أقل نسبة للإطارات السامية بنسبة 12.9%.

و هذا ما يفسر المستوى الدراسي و المؤهل العلمي للأفراد العينة حيث يلاحظ ان نسبة الجامعيين تمثل أكبر بنسبة 52.9% و الذي تمثل الإطارات و الإطارات السامية ،أما نسبة الشهادات الأخرى بالنسبة 22.9% و التي تمثل فئة أعوان التحكم و نسبة الذين يمتلكون مستوى ثانوي فاقل هي 17.1% و الذي تعبر عن الاعوان التنفيذية و فئة الدراسات العليا نسبة اقل ب 7.1% و تعبر عن فئة إطارات سامية و بالتالي يمكن القول أن اغلب افراد العينة بالمؤسسة هم جامعيين.

و فيما يخص سنوات الأقدمية و التي تعبر عن الخبرة فستظهر أكبر نسبة من الذين يمتلكون من 5 الى 10 سنوات بالنسبة 47.1% و أقل من 5 سنوات ب 27.1% أما بالنسبة للأقدمية من 11 الى 15 سنة و 15 سنة فاكثر فالنسب متساوية فهي 12.9%.

و بالتالي فان عمال المؤسسة أغلبهم من الفئة الشابة (اي فئة الشباب) و ذلك نظرا لسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة.

الفرع الثاني: عرض و تحليل اراء العينة الخاصة بمتغيرات المؤسسة

فيما يلي نستعرض و نحلل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الخاص بعملية تدريب العاملين

**أولاً: عملية تدريب العاملين بالمؤسسة:**

من أجل معرفة قيام المؤسسة بتدريب العاملين و إتجاهات أفراد العينة حول عبارات المتغير الاول و المتمثلة في بعد: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، التنفيذ ، التقييم).

1. اتجاهات أفراد العينة حول البعد الأول :

الجدول رقم (2-11): عبارات البعد الأول تحديد الإحتياجات التدريبية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية لتطوير المهارات	3.614	1.025	متوسطة
2	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين متطلبات والعمل الجديدة	3.68	0.97	مرتفعة
3	تحدد المؤسسة الإحتياجات التدريبية على أساس التغيير فيها	3.74	0.81	مرتفعة
4	تراعى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في إحتياجاتها التدريبية	3.84	0.82	مرتفعة
5	تأخذ المؤسسة بأراء العمال عند تحديد إحتياجاتها التدريبية	2.52	1.66	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج البرنامج spss 20

من خلال الجدول نلاحظ درجة موافقة أفراد العينة كانت أغلبيتها مرتفعة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 3.68 و 3.84 و كانت أعلاه للعبارة التي تنص على: "تراعى المؤسسة التطورات التكنولوجية في تحديد إحتياجاتها التدريبية"، وأدناها للعبارة: "تأخذ المؤسسة بأراء العمال عند تحديد إحتياجاتها التدريبية"، مما يعني أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بعملية تحديد الإحتياجات التدريبية لموظفيها و يرجع السبب أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تعتبر الأساس لكل عناصر العملية التدريبية و المؤشر الذي يوجه التدريب توجيهها صحيحا في جميع عملياته الفرعية، إلا أنها لا تأخذ بأراء العمال عند تحديد الإحتياجات.

2. إتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني

الجدول (2-12): عبارات البعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم وضع التوقيت للدورات بالشكل الذي لا يعارض مع أوقات العمل الرسمي	3.57	0.94	متوسطة
2	يتم تصميم البرامج التدريبية المعمول بها في المؤسسة بناءاً على الحاجات الوظيفية للعمال	3.57	0.94	مرتفعة
3	يتم اختيار المدربين بناءاً على المؤهلات العملية و التخصصات المناسبة لتغطية الدورات التدريبية	3.92	0.70	مرتفعة
4	يتم اختيار المادة التدريبية مما يساهم في حل المشكلات الموجودة في العمل	3.54	1.002	مرتفعة
5	يتم تغيير محتوى المادة التدريبية التي تتقدها في ظل الاحتياجات التدريبية لعمالها	3.65	0.94	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين إستناداً على نتائج برنامج spss 20

من خلال الجدول يلاحظ ان درجة موافقة أفراد العينة كانت متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.65-3.54) و كانت أعلاه للعبارة التي تنص على: " يتم اختيار المدربين بناءاً على المؤهلات العلمية" بمتوسط 3.92 و عبارة رقم 02 بمتوسط 3.74 و التالي رغم إهتمام المؤسسة بالتصميم البرنامج التدريبي وإعتماد على مدربين مؤهلين الى انه غير كافي تصميم و لا يوجد إهتمام بالجوانب المتعلقة بالتصميم البرنامج ككل مما يؤثر بشكل سلبي على قدرة المؤسسة على القيام بعملية التدريب بفعالية و كفاءة عالية.

3. اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثالث:

الجدول رقم (2-13): عبارات البعد الثالث: تنفيذ العملية التدريبية

الرقم	العبارات	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	درجة الموافقة
1	يتم اختيار مكان التدريب وفقا لمتطلبات التدريب	3.75	0.89	مرتفعة
2	عن ما يتم اللجوء الى طريقة المحاضرات في تنفيذ البرنامج التدريبي	3.85	0.96	مرتفعة
3	يتم اعتماد على طريقة الندوات و حلقات النقاش في تقديم المحتوى التدريبي	3.55	1.03	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بربط التدريب بالمكافآت و الترقيات التي تدمج للعمال	2.94	1.06	متوسطة
5	يتم توفير كافة المستلزمات المادية التي تحتاجها عملية تنفيذ الدورات التدريبية و وكذا التوقيت الزمني	3.54	1.08	متوسطة
6	يتم شرح أهداف و متطلبات العملية التدريبية و المتدربين	3.72	0.84	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد على نتائج برنامج spss 20

يبين الجدول إن درجة الموافقة على تنفيذ العملية التدريبية كانت بين المرتفعة و المتوسطة حيث كانت المتوسطات الحسابية ما بين ( 2.94 - 3.54 ) للعبارات رقم 3 و 4 و 5 و التي تنص: "على يتم الاعتماد على طريقة الندوات و حلقات النقاش في تقديم المحتوى التدريبي" و العبارات التي تنص: "تقوم المؤسسة بربط التدريب بالمكافآت و الترقيات التي تمنح للعمال" و متوسط حسابي 3.54 للعبارة التي تنص: "يتم توفير كافة المستلزمات المادية التي تحتاجها عملية تنفيذ الدورات التدريبية."

و كانت درجة الموافقة مرتفعة للمتوسطات حسابية تراوحت ما بين ( 3.75 - 3.83 ) للعبارات رقم 1 و رقم 2 و التي تنص على كلا من: "يتم إختيار مكان التدريب و فقا للمتطلبات التدريب"، "عادة يتم اللجوء الى طريقة المحاضرات في تنفيذ البرنامج التدريبي"، الأمر الذي يعني أن المؤسسة لا تتبع الاساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي، في اغلب الاحيان تعتمد على اسلوب المحاضرات و التدريب الميداني اي لا يتم تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل علمي مدروس.

4. اتجاهات أفراد العينة حول البعد الرابع (تقييم العملية التدريبية)

الجدول رقم (2-14): عبارات البعد تقييم التدريبية

الرقم	العبارات	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	درجة الموافقة
1	يتم تقسيم المتدرب اثناء أدائه للعمل للوقوف مدى اكتسابه و استيعابه للمهارات و المعلومات التي حصل عليها من العملية التدريبية	3.60	1.01	متوسطة
2	يتم متابعة التغيرات و التطورات في سلوكيات العمال التي تحدث اثناء قيامهم بوظائفهم	3.32	1.08	متوسطة
3	تقوم المؤسسة بتشكيل لجان داخلية تتولى متابعة أداء المتدربين و المدرسين	3.05	1.12	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بأجراء اختبارات و تجارب بعد انتهاء العملية التدريبية	3.28	1.03	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين إستناد على نتائج برنامج spss 20

يلاحظ من الجدول أن درجة الموافقة على تقييم البرنامج كانت متوسطة بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.05-3.60) لكل عبارات البعد حيث كانت أعلاه للعبارة التي تنص على: "يتم تقييم المتدرب أثناء إدائه للعمل للوقوف على مدى اكتسابه و استيعابه للمهارات و المعلومات التي حصل عليها من العملية التدريبية"، وأدنى متوسط ب 3.05 للعبارة التي تضمن على "تقوم المؤسسة بتشكيل لجان داخلية تتولى متابعة أداء المتدربين و المدرسين"، مما يعني ان المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام كبير بتقييم البرنامج التدريبي مما يصعب عليها التغذية العكسية للعملية التدريب و تحقيق أهداف التدريب بفعالية.

ثانياً: التغيير التنظيمي:

فيما يلي نستعرض و نحلل نتائج إجابات أفراد العينة على المتغير الثاني و الخاص بالتغيير التنظيمي والذي يضم الأبعاد التالية: تغيير في الهيكل التنظيمي، تغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد، التغيير في الثقافة التنظيمية.

1. اتجاهات افراد العينة حول البعد الاول (الهيكل التنظيمي):

والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2-15): عبارات البعد الاول: ( التغيير في الهيكل التنظيمي)

الرقم	العبارات	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي عندما يتم إستحداث أقسام و وظائف جديدة	3.66	1.06	متوسطة
2	تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في تصميم الوظائف عند الحاجة لذلك	3.84	0.79	مرتفعة
3	تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في حجم السلطة والمسؤولية المسندة للعمال لمواكبة التغيرات تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية	3.57	0.86	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بإعطاء المعلومات الكافية حول التغيير	3.60	0.96	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد على نتائج برنامج spss 20

من الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة على العبارات البعد التغيير في الهيكل التنظيمي كانت غالبيتها متوسطة تراوحت ما بين ( 3.57 - 3.66 ) للعبارات رقم (03) و (04) و (01) حيث كانت أدنها للعبارة: "تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في حجم السلطة و المسؤولية المستمدة للمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية "بمتوسط حسابي 3.57 أما درجة الموافقة المرتفعة فكانت للعبارة رقم (02) و التي تنص " تقوم المؤسسة بإجراء تصميم الوظائف عند الحاجة لذلك" بمتوسط 3.84 وبالتالي أن المؤسسة تقوم بإحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التغيرات من خلال استحداث وظائف وأقسام جديدة أو حذف أو دمج أقسام أو التغيير في حجم السلطة والمسؤولية عند ملاحظة عدم صلاحية لبعض الإداريين لمركزهم وعدم قدرتهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم وذلك من أجل المحافظة على موقعها التنافسي .

2. إتجاهات أفراد العينة إتجاه البعد التغيير التكنولوجي

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-16) : عبارات البعد التغيير التكنولوجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	طورت المؤسسة طرق لبناء و تعديل و تحسين العمليات الانتاجية	3.70	0.80	مرتفعة
2	أدخلت المؤسسة تغييرات و طرق جديدة للرفع من انتاجها مقارنة بالمنافسين	3.81	0.87	مرتفعة
3	أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في استعمال الحاسوب في عملياتها	3.90	0.72	مرتفعة
4	أجرت المؤسسة تغيير في تصميم منتجاتها تماشياً مع التقنيات الحديثة	3.84	0.73	مرتفعة
5	تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو لتبني الجودة في المؤسسة	3.95	0.71	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين استناد على نتائج برنامج spss 20

نلاحظ من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة علي البعد التغيير التكنولوجي كانت مرتفعة تراوح ما بين (3.70-3.95) فكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (5) التي تنص على "تحصلت المؤسسة علي شهادة الايزو لتبني الجودة في المؤسسة" وأدنى متوسط حسابي للعبارة التي تنص : "طورت المؤسسة طرق لبناء وتعديل وتحسين العمليات الانتاجية ب"3.70 ويتالي أن المؤسسة الأنايب الناقلة للغاز تسعى دوما للرفع من قدرتها على المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الجودة بإعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة.

3. اتجاهات أفراد العينة اتجاه البعد :

التغير في الأفراد سنتعرض في هذا الجدول عبارات البعد التالي : التغير في الأفراد.

الجدول رقم (2-17) : عبارات البعد التغير في الأفراد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بالدوران الوظيفي للعاملين من حين لآخر	3.62	0.90	متوسطة
2	تتظر المؤسسة الى تطوير أداء العاملين كجزء مهم من عملها	3.80	0.79	مرتفعة
3	تسعى المؤسسة الى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر	3.64	0.83	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين إستناد على نتائج برنامج spss 20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة الموافقة أفراد العينة على البعد : التغير في الأفراد كانت مرتفعة للعبارة رقم 02 والتي تنص على : "تتظر المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين كجزء مهم من عملها" بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.79 أما درجة الموافقة كانت متوسطة للعبارتين رقم 01 ورقم 03 والتي تنص على: "تقوم المؤسسة بالدوران الوظيفي للعاملين من حين لآخر"، تسعى المؤسسة الى تغيير الظروف العمل المحيطة بالعاملين" وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير الكفاءات و الذي يؤدي الى زيادة أداء المؤسسة و يعتبر كجزء مهم في التغيير بالمؤسسة ككل و تسعى ايضا لتدرج والدوران الوظيفي للتعرف العامل على جميع الوظائف و تحسين الظروف المحيطة بالعمل سعيا منها في زيادة أداء العاملين للقيام بعملهم بأكثر كفاءة و مردودية مما ينعكس ايجابيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

4. اتجاهات أفراد العينة للبحث: التغيير في الثقافة التنظيمية:

فيما يلي نقوم بتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث الخاص بالتغيير في الثقافة التنظيمية و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-18): عبارات البعد التغيير في الثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارات	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	درجة الموافقة
1	تسعى المؤسسة الى بلورة و تطوير ثقافة خاصة بها	3.93	0.40	مرتفعة
2	يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف العامة لها	3.88	0.49	مرتفعة
3	يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع	3.90	0.56	مرتفعة
4	مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير يقلل من المقاومة من طرفهم	4.00	0.48	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد على نتائج برنامج spss 20

من الجدول نلاحظ أن درجة موافقة أفراد العينة على البعد: التغيير في الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة و أكبر درجة موافقة كانت للعبارة رقم (04) والتي تنص على: "مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير يقلل من المقاومة من طرفهم" بمتوسط حسابي 4.00 و إنحراف معياري 0.48 و أقل درجة موافقة كانت للعبارة رقم (02) و التي تنص: "يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف العامة لها".

و بالتالي فان المؤسسة محل الدراسة تمتلك ثقافة خاصة بها و تسعى دوما تجديد و تغيير في ثقافتها تماشيا مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية و الخارجية و كذلك تستمد ثقافتها من المجتمع الذي تنتمي اليه و تعتبر مشاركة العاملين في إحداث التغيير من المبادئ و الأسس الهامة في ثقافة المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء عملهم مما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد و يضمن ولائهم و انجاحهم للتغيير التنظيمي فيها.

المطلب الثالث : نتائج الدراسة

من خلال التطرق إلى أدوات البحث والمتمثلة في الإسبان والمقابلة و بمساعدة الأدوات الإحصائية والمتمثلة في برنامج spss 20 تم التوصل إلى النتائج التالية:

● إهتمام المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها و يرجع السبب أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر الأساس لكل عناصر العملية التدريبية و المؤشر الذي يوجه التدريب توجيهها صحيحا في جميع عملياته الفرعية، إلا انها لا تأخذ بآراء العمال عند تحديد الاحتياجات.

● ورغم إهتمام المؤسسة بالتصميم البرنامج التدريبي و إعتقاد على مدرين مؤهلين الى أنه غير كافي لتصميم البرنامج التدريبي، حيث أنه لا يوجد إهتمام بالجوانب المتعلقة بتصميم البرنامج ككل مما يؤثر بشكل سلبي على قدرة المؤسسة على القيام بعملية التدريب بفعالية و كفاءة عالية.

● عدم إتباع الأساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي، في أغلب الأحيان تعتمد على أسلوب المحاضرات و التدريب الميداني أي أنه لا يتم تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل علمي مدروس.

● لا تولي المؤسسة محل الدراسة إهتمام كبير بتقييم البرنامج التدريبي مما يصعب عليها التغذية العكسية للعملية التدريب و تحقيق أهداف التدريب بفعالية.

● قيام المؤسسة بإحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التغيرات من خلال إستحداث وظائف وأقسام جديدة أو حذف أو دمج أقسام أو التغيير في حجم السلطة والمسؤولية عند ملاحظة عدم صلاحية لبعض الإداريين لمركزهم وعدم قدرتهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم وذلك من أجل المحافظة علي موقعها التنافسي.

● المؤسسة الأنايب الناقلة للغاز تسعى دوما للرفع من قدرتها على المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الجودة باعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة.

● أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير الكفاءات و الذي يؤدي الى زيادة أداء المؤسسة و يعتبر كجزء مهم في التغيير بالمؤسسة ككل و تسعى أيضا لتدرج ودوران الوظيفي للتعرف العامل على جميع الوظائف و تحسن الظروف المحيطة بالعمل سعيا منها في زيادة أداء العاملين، للقيام بعملهم بأكثر كفاءة و مردودية مما ينعكس ايجابيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

● وتمتلك المؤسسة ثقافة خاصة بها و تسعى دوما لتجديد و تغيير في ثقافتها تماشيا مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية و الخارجية و كذلك تستمد ثقافتها من المجتمع الذي تنتمي اليه و تعتبر مشاركة العاملين في إحداث التغيير من المبادئ و الأسس الهامة في ثقافة المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء عملهم مما يحقق إندماجهم مع الوضع الجديد و يضمن ولائهم و إنجاحهم للتغيير التنظيمي فيها.

## خلاصة الفصل:

بعد الدراسة التي تم تناولها في هذا الفصل لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية إتضح لنا تطابق الجانب النظري إلى حد ما مع واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

إضافة إلى اهتمامها بتمية وتطوير الكفاءات عن طريق التدريب والحرص على فعالية البرنامج التدريبية وهذا ما أكدته الإجابات المتحصل عليها بأن مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز تملك مقومات كبيرة لتطبيق برامج التدريب بطريقة فعالة وكذلك مواكبة التكنولوجيا المتغيرة و المتطورة ولكن لوحظ وجود عدم الاهتمام بالكفاءات من ناحية التحفيز وكان تركيزه أكثر على التغيير في التكنولوجيا .

وكان الإهتمام بدرجات متفاوتة للأبعاد التغيير التنظيمي الأخرى ،وبالرغم من هذا يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتطوير موردها البشري بما يتواءم ومتغيرات بيئتها مما يضمن لها التطوير والاستمرارية والتكيف مع الأوضاع الجديدة .

حانمہ

من المهم أن تبحث المؤسسة عن طريقة تستطيع بها تنمية وتطوير عاملها ليتمكنوا من معرفة كل المستجدات والأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعدهم على فهم وتحقيق التغيير التنظيمي ويتأتى ذلك من خلال إدراج مصلحة للتدريب تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازمة في كل المستويات الإدارية في المؤسسة وكذلك تخصيص ميزانية تغطي تكاليف التدريب الداخلي والخارجي لمتابعة كل المتغيرات الحاصلة سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي لها .

وهذا ما تسعى إليه المؤسسات الجزائرية لمواكبة هذه التغيرات حيث أصبحت حتمية للتغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرارية ومواجهة ضغوطات المنافسة وهذا ما ينطبق على مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية وخاصة أنها تنشط في الأسواق الخارجية ولها متعاملين أجنب وعليه فقد استعرضت هذه الدراسة موضوع التدريب والتغيير التنظيمي مع دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية.

### 1. التأكد من صحة فرضيات الدراسة

" تعتمد مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز على التدريب والذي يرفع من القدرة على التغيير التنظيمي بها" من أجل إثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي يتمحور حول علاقة التدريب بعملية التغيير التنظيمي نستعمل معامل الارتباط بيرسون .وذلك بناء على نتائج برنامج spss 20 ، حيث بينت النتائج ارتباط التدريب مع أبعاد التغيير التنظيمي.

وقد تبين أن أغلب هذه العلاقات كانت دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وعلاقة أبعاد التدريب ترتبط بدرجات مختلفة مع أداء الموارد البشرية، أقوى العلاقات كانت بين التدريب والبعد التكنولوجي للتغيير التنظيمي بمعامل ارتباط ( 0.641 ) عند مستوى الدلالة 0.05، و أضعف العلاقات بين التدريب وبعد تغيير الثقافة التنظيمية بمعامل ارتباط ( 0.340 ) عند مستوى الدلالة 0.01 ، أما الارتباطات الأخرى كانت بمعاملات ارتباط 0.587 و 0.533 عند مستوى الدلالة 0.01 لكلا من بعد تغيير الأفراد وتغيير الهيكل التنظيمي .

وبالتالي وجود علاقات قوية وموجبة بين تدريب العاملين وأبعاد التغيير التنظيمي ومنه نشبت صحة الفرضية الرئيسية

بالنسبة للفرضية الأولى :

" الاهتمام وتركيز المؤسسة على التدريب يعد استثمار حقيقي لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة يؤدي إلى إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب بها ."

ما تشير إليه الدراسة التطبيقية فيما يخص هذه الفرضية هو كون التدريب ضروري وتهتم به مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ، لتحقيقه لتنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة ، يساهم في تفعيل التغيير التكنولوجي وذلك بتركيزه على مواضيع جديدة في تكنولوجيا واستعمالاتها المختلفة وأيضا يضمن إكتساب كفاءات عديدة أهمها التقنية .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

أما بالنسبة للفرضية الثانية :

" التغيير التنظيمي يكون وفق عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف الاستجابة إلى المتغيرات البيئية "

بالنسبة لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز التغيير التنظيمي لا يحدث عشوائيا بل يحدث بأسلوب مخطط ومدروس إستجابة لمتغيرات إقتصادية وتكنولوجية ومن شروط تطبيقه أن يكون نحو الأفضل سواء في أساليب أداء الأفراد للوظيفة أو تكنولوجيا المعتمد عليها، وكذلك التخطيط المستمر له و إتاحة كافة المعلومات المتعلقة بنتائجه لضمان نجاحه .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

بالنسبة للفرضية الثالثة:

" التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة الأنابيب يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه الرفع من وتيرة التغيير التنظيمي بها ."

قيام مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بالتدريب يسمح بتجديد لمهارات العاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء وبالتالي يصبح المتدرب أكثر قابلية للتغيير ويتقن كل ما كان يصعب عليه سابقاً من برمجيات وتقنيات وظيفية ، وكنتيجة لتطوير أداءه يتم إدراج معايير تقييم أداء جديدة، و الأسلوب المعتمد عند تنفيذ البرنامج التدريبي يساعد العاملين على تغيير الوظائف وتغيير الإتجاهات (الثقافة التنظيمية) حيث أنهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان مستوى أداء أفضل لها .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

## 2. النتائج النظرية :

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري البحث محل الدراسة استنتجنا ما يلي:

☞ التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، لاكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار لما يساهم في الرفع من القدرة على التغيير في المؤسسة.

☞ للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية سواء المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات الكبيرة ☞ على ضوء التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة يتم التعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة ليتم الاعداد لبرنامج تدريبي للاستجابة لهذه المتغيرات واسهام العاملين في انجاح التغيير بالمؤسسة .

☞ يعتبر التدريب أفضل أنواع الاستثمار وليس تكلفة كما أنه يعتبر وسية لتنمية العاملين في إنجاز التغيير بالمؤسسة .

☞ يمكن التدريب من مسايرة التغيرات والتطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة. ☞ التغيير التنظيمي يؤدي إلى الانتقال من حالة مرضية الى أخرى أفضل استجابة لتغيرات المحيط، كما يعتبر عملية منهجية ومخططة بهدف تحسين وتطوير طبيعة العمل أو نشاط المؤسسة ويمكن إحداثه وفق عمليات أو مداخل إدارية عديدة منها التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة .

☞ التدريب يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بتغيير الآراء والأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية، ثم التركيز على تعليم الفرد التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له.

☞ الإهتمام بالتدريب سواء كان للتغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم إستخدام تكنولوجيا معين أو للعمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، لأن المهارات المكتسبة منه تعتبر أهم متطلبات زيادة درجة التغيير وكذلك تسمح بتحقيقه بأدق تفاصيله من خلال توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعارف الخاصة به واستخدامها لخلق معرفة جديدة .

### 3. النتائج التطبيقية :

✓ إن مدى اهتمام مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بالتدريب العاملين بمراحله والمتمثلة: تحديد الاحتياجات التدريبية وتفنيد العملية التدريبية وتقسيم العملية التدريبية وتقسيم العملية التدريبية لم تكن بالصورة الكافية وكان في معظمه متوسط

✓ تحدد الاحتياجات التدريبية في مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز من خلال نوع التغيير المراد تطبيقه، ووقت طلب التدريب مقارنة بالتغيير الحاصل واحتياجات المتدرب وما يريد تحقيقه، وبالتالي التدريب هو وسيلة لرفع من وتيرة التغيير المرغوب في تحقيقها.

✓ عدم وجود اهتمام كاف بطريقة اختيار المادة التدريبية ( المحتوى التدريبي ) ، ووضع أهداف للبرامج بالصورة التي تمكن من تحقيق هذه الأهداف بفعالية المطلوبة .

✓ إن مستوى الاهتمام بعملية تنفيذ البرامج التدريبية وخاصة فيما يتعلق باستخدام الأساليب الحديثة في التدريب، وتوفير المستلزمات التي تتطلبها عملية تنفيذ العملية التدريبية والتغذية العكسية حول مستوى فاعلية البرامج التدريبية لم يكن كافياً.

✓ إن مستوى قيام مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بإجراء التغيير التنظيمي بأبعاده والمتمثلة في التغيير الهيكل والتغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد، التغيير في الثقافة التنظيمية كان متوسطاً على العموم .

✓ ركزت مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز على التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي، و عدم الاهتمام بالتغيير الثقافي الذي يعتبر أرضية أي تحسين أو تطوير وبالتالي إن عملية التغيير التنظيمي لها بإجراء شكلي لها تحقيق أهدافها.

✓ إن مؤسسة الأنايب تفتقر للنظرة الاستراتيجية إتجاه التغيير لأنه لا يحمل في طياته الثقافة المدعمة له أو الإدراكات السلوكية وتطوير المهارات للأفراد باعتبارهم المحرك الأساسي للتغيير .

✓ ويظهر من خلال الدراسة أن التدريب يؤثر على التغيير من خلال نتائجه في لمستوى التكتيكي والتنفيذي وهذا خلال فترة الخمس سنوات الأخيرة(فترة الدراسة).

### 4. إقتراحات الدراسة : وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا إدراج بعض الإقتراحات نذكر منها:

- ✓ الإهتمام بعملية تصميم البرامج التدريبية من أجل ضمان الاجراء التدريبي بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وبصورة تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بأقل جهد و وقت وتكلفة
- ✓ أن يتم اختيار المادة التدريبية (المحتوى التدريبي)، بما يساهم في حل المشكلات الموجودة في العمل و أن يتم تغيير محتوى المادة على ضوء الاحتياجات التدريبية لعاملها .
- ✓ الإهتمام بعملية تنفيذ البرامج التدريبية بالشكل المطلوب وخاصة فيما يتعلق بضرورة تقديم المادة التدريبية وفقاً لأسلوب الندوات وحلقات النقاش وشرح أهداف ومتطلبات البرنامج التدريبي للمتدربين ومراعاة التتابع الزمني للموضوعات التدريبية خلال عملية تنفيذ البرامج التدريبية .

- ☑ لكي يحدث البرنامج التدريبي أثره في الرفع من القدرة على التغيير التنظيمي يجب الاعتماد على برامج مبنية على أسس علمية ووضع نظام لتقييم فعالية التدريب .
- ☑ الالتزام بتطبيق إجراءات التغيير التنظيمي وهذا لمواكبة التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية والمحافظة على موقعها التنافسي .
- ☑ غرس ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة وقابلية للتجديد والتغيير وتجنب حصرها في النظام الداخلي وجعلها كمدخل مهم لأي تغيير .
- ☑ الإعتماد على التشخيص المستمر والشامل للإحداث تغيير ديناميكي يوازن في الأهداف التسييرية في المؤسسة ، وأهداف مواردها البشرية لضمان الاستمرار والبقاء في محيط يتميز بالتغيير المستمر .
- ☑ الإهتمام بجميع مجالات التغيير التنظيمي وعدم التركيز على مجال معين لضمان نجاح التغيير بها . وفي الأخير يمكن القول أن كفاءة المؤسسات أصبحت تقاس بالقدرات اللازمة للإحداث التغيير والتطوير والاستثمار بما يتناسب مع أهدافها .

#### 5. آفاق الدراسة :

- إن تناولنا لهذه الدراسة بين لنا تمثل مجالاً خصباً لا يمكن لهذه المذكرة الإحاطة بجميع جوانبه لذا يمكن مواصلة البحث والدراسة في عملية من العناوين وهي :
- ☞ دور التدريب في التقليل من الصراع التنظيمي بالمؤسسة الخدمانية .
  - ☞ التغيير التنظيمي من كمدخل إعادة الهندسة في المؤسسة الاقتصادية .
  - ☞ إدارة الجودة التامة كآلية من آليات التغيير في ثقافة العاملين .
  - ☞ دور برامج التدريب في التغيير في السلوك التنظيمي .

قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### ❖ الكتب:

1. أسامة خيربي, القيادة الإستراتيجية, ط1, دار اليازة للنشر والتوزيع, عمان, 2014.
2. جمال محمد عبد الله, ادارة التغيير والتطوير التنظيمي, ط01, دار المعتز, الأردن, 2015.
3. حسن أحمد الطحاني, التدريب الإداري, ط01, دار وائل للنشر, الأردن, 2013.
4. حفيان عبد الوهاب, دور ادارة الموارد البشرية, ط01, دار الأيام, الأردن, 2015.
5. زكريا الدوري ونجم العزاوي وآخرون, وظائف وأعمال منظمات الأعمال, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع, الأردن, 2010.
6. السيد سالم عرفة, اتجاهات حديثة في ادارة التغيير, دار اليازة للنشر والتوزيع, الأردن, 2011.
7. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي, الإدارة والأعمال, ط01, دار وائل للنشر, الأردن 2014.
8. عامر خضير حميد الكبسي, التدريب الإداري والأمني, ط01, دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن, 2014.
9. عبد الكريم أحمد جميل, تدريب وتنمية الموارد البشرية, دار المنهل, الأردن 2016.
10. مجيد الكرفي, إدارة الموارد البشرية, دار المناهج للتوزيع والنشر, عمان, 2014.
11. محمد عمر الزغبى ومحمد تركي البطانية, القيادة الإدارية, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, 2014.
12. محمود أحمد رضوان, نظرية التدريب, المجموعة العربية للنشر, القاهرة, 2013.
13. محمود عبد الفتاح, نظرية التدريب, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, 2013.
14. نوري منير, الوجيز في تسيير الموارد البيئية, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر, 2011.

### ❖ الرسائل الجامعية:

1. بويديب دنيا, الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر- , رسالة لنيل الماجستير, تخصص تسيير الموارد البشرية, جامعة الجزائر, 2014.
2. سماتي حاتم, واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية جامعتي تيارت وبسكرة, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية, جامعة بسكرة, 2018.

3. عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
4. يوسف صالح الحمد العنزي، أثر ادارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات، المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الادارة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.

#### ❖ المقالات:

1. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 12-13 ماي 2010.
2. رقية البدارين وفريد محمد القواسمة، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، عمان، مجلد 16، العدد الأول، 2013.

#### ❖ المواقع الشبكية:

تسيير الموارد البشرية : <https://grahumains.blogspot.com>  
 منتدى الموارد البشرية : <https://hrduscussain.com>  
 موضوع : <https://Mmaudoo3.com>

#### المراجع الأجنبية:

1. Alas r , Alikamet , s vart R , **achieving successful organizational chang , the role of Human resource management practices** ( electronic – version ) , papier presented Eledier manula unfence , retrieved 2014.
2. James L Gibsan and al, **organization be hastier structure processes**, Mc Gramhill , 14 th edition , new york , 2012 .
3. John Eccles, dynamic CRM, change **Management and Leavitt** diamond 10 August, 2011 .
4. M.dletye, Mbongeni A.and cortzee , Jos and ukpere , **Wilfred the reality of resistance to change behavior at the** ,2014 .
5. Neelam Tahir , **the Impact of trading and development on Employees**, performance productivity , International journal of academic , research in business and social , April 2012.
6. Ramya , **the effect on Employee performance International** , journal of scientific research and modern , volume , issu I 2016.
7. Sophie Meuniers, **le changement organisationnel , prédiction des comportement des soutenu et résistance par le lais des préoccupation** , thèse de doctorat in psychelogie du travail et des organisation , faculté des Arris et science , université Montréal canada .

الملاحق

Mercedi 03104 / 2019  
No 100

- 15 -  
دليل المقابلة

مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بخصوص معرفة واقع التدريب والتغيير التنظيمي في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية يوم .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، سيدي الكريم نرجو منكم أن تجيبو على الأسئلة التي سوف نطرحها عليكم في إطار المقابلة والتي تستخدم فقط لأغراض علمية .

الأسئلة

السؤال الأول : ماهي إحصائيات التدريب للمؤسسة خلال خمس سنوات الماضية ؟

السؤال الثاني : الميزانية المخصصة للتدريب في الكلفة الأجرية أو الميزانية العامة للمؤسسة ؟

السؤال الثالث : ماهي الخطوات المتبعة في عملية التدريب الداخلي والخارجي .. ؟

السؤال الرابع : كيف يتم تشخيص الوضعية الحالية لمؤسساتكم مقارنة مع الوضعيات السابقة ؟

السؤال الخامس : ماهي أهم التغييرات القانونية التي شهدها المؤسسة ؟

السؤال السادس : هل سبق وأن حدث تغيير هيكلي في المؤسسة وماهي أساسيات إحداثه ؟

السؤال السابع : بالنسبة للتغييرات التي تمس الموظفين من وظائف وأساليب الإدارة فيما تتمثل أهميتها وماهي الأسباب الرئيسية لإحداثها ؟

السؤال الثامن : ماهي سمات ومميزات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ؟

السؤال التاسع : ماهي أهم المؤشرات التي تدل على أن المؤسسة تسعى لتسيير وإحداث التغيير التكنولوجي ؟

السؤال العاشر : ماهي تغييرات التكنولوجيا الحالية في المؤسسة وكيف يتم تمويلها ؟

غرداية في : 03 AVR 2019

امضاء رئيس مصلحة الموارد البشرية

GULAD SAAD Lamine  
Chef de  
Département RH

## الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير  
تخصص : إدارة أعمال

### إستبيان

يشرقنا وفي إطار التحضير لبحث التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان دور التدريب في الرفع من القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية ، تقديم هذا الإستبيان الذي نضعه بين أيديكم ونعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا ، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ونشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا

المحور الأول : بيانات شخصية

الجنس :  ذكر  أنثى

المستوى الوظيفي :  عون تنفيذي  عون تحكم  إطار  إطار سامي

المستوى الدراسي :  ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا  شهادات أخرى

سنوات الأقدمية (الخبرة)

أقل من 5 سنوات  
 من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  
 أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : متغيرات الدراسة

أولا : عملية التدريب للعاملين

البعد الأول : تحديد الإحتياجات التدريبية					
الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية لتطوير المهارات.				
02	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة				
03	تحدد المؤسسة الإحتياجات التدريبية على ضوء أسس عملية التغيير فيها				
04	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة في إحتياجاتها التدريبية للعمال .				
05	تأخذ المؤسسة بأراء العمال عند وضع البرامج التدريبية العام .				
البعد الثاني : تصميم البرامج التدريبية					
06	يتم وضع التوقيت الزمني للدورات التدريبية بالشكل الذي لا يتعارض مع أوقات العمل الرسمي .				
07	يتم تصميم البرامج التدريبية المعمول بها في المؤسسة بناءا على الحاجات الوظيفية للعمال.				
08	يتم إختيار المدربين بناءا على المؤهلات العلمية والتخصصات المناسبة لتغطية النورات التدريبية				
09	يتم إختيار المادة التدريبية بما يساهم في حل المشكلات التي يواجهها العمال.				
10	يتم تغيير محتوى المادة التدريبية التي تنفذها المؤسسة في ضوء الإحتياجات التدريبية لعمالها				
البعد الثالث : تنفيذ العملية التدريبية					

رقم	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيانات
12						يتم اختبار مكان التدريب وفقاً لمتطلبات التدريب. عادة يتم اللجوء إلى طريقة المحاضرات في تنفيذ البرنامج التدريبي.
13						يتم الاعتماد على طريقة الندوات وحلقات النقاش في تقديم المحتوى التدريبي.
14						تقوم المؤسسة بربط عملية التدريب بالمكافآت والترقيات التي تمنح للعمال
15						يتم توفير كافة المستلزمات المادية التي تحتاجها عملية تنفيذ الدورات التدريبية وكذا التوقيت الزمني
16						يتم شرح أهداف ومتطلبات العملية التدريبية للمدربين والتدريبيين
<b>البعد الثالث: تقييم العملية التدريبية</b>						
17						يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إكتسابه وإستيعابه للمهارات والمعلومات التي حصل عليها من العملية التدريبية
18						يتم متابعة التغييرات والتطورات في سلوكيات العمال والتي تحدث أثناء قيامهم بوظائفهم
19						تقوم المؤسسة بتشكيل لجان داخلية تتولى متابعة أداء المتدريبيين والمدريبيين في العملية التدريبية
20						تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات وتجارب بعد إنتهاء العملية التدريبية وذلك للتعرف على مدى إستفادة المتدريبيين من هذه العملية

**ثانياً: التغيير التنظيمي**

<b>البعد الأول : الهيكل التنظيمي</b>						
الرقم	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيانات
21						تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي عندما يتم إستحداث أقسام أو وظائف جديدة
22						تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في تصميم الوظائف عند الحاجة لذلك.
23						تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في حجم السلطة والمسؤولية المسندة للعمال وذلك لمواكبة التغييرات التي تحدث في بنيتها الداخلية والخارجية
24						تقوم المؤسسة بإعطاء المعلومات الكافية حول عملية التغيير.
<b>البعد الثاني : التكنولوجي</b>						
25						طورت المؤسسة طرق لبناء وتعديل وتحسين العمليات الإنتاجية
26						أدخلت المؤسسة تقنيات وطرق جديدة للعمل لرفع إنتاجها مقارنة بالمنافسين
27						تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو لتبني الجودة في المؤسسة
28						أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في استعمال الحاسوب في عملياتها الإدارية
29						أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم منتجاتها تماشياً مع التقنيات الحديثة
<b>البعد الثالث : تغيير الأفراد</b>						

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تقوم المؤسسة بالدوران الوظيفي للعاملين من حين لآخر .
					31. تنظر المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين كجزء مهم من عملها.
					32. تسعى المؤسسة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعدادا لتغيير مهامهم .
البعد الرابع: التغيير في الثقافة التنظيمية					
					33. تسعى المؤسسة إلى بلورة وتطوير ثقافة خاصة بها.
					34. يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقا لأهداف العامة لها .
					35. يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع .
					36. مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير تقلل من مقاومتهم من طرفهم .

## الملاحق

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	59	84,3	84,3	84,3
Valide أنثى	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنفيذي عون	17	24,3	24,3	24,3
تحكم عون	15	21,4	21,4	45,7
Valide إطار	29	41,4	41,4	87,1
سامي إطار	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل ثانوي	12	17,1	17,1	17,1
جامعي	37	52,9	52,9	70,0
Valide عليا دراسات	5	7,1	7,1	77,1
أخرى شهادات	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	19	27,1	27,1	27,1
من 5 إلى 10 سنوات	33	47,1	47,1	74,3
Valide من 11 إلى 15 سنة	9	12,9	12,9	87,1
أكثر من 15 سنة	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية :

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية لتطوير المهارات	70	3,6143	1,02565
يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين و متطلبات العمل الجديدة	70	3,6857	,97122
تحدد المؤسسة الإحتياجات التدريبية على ضوء أسس عملية للتغيير فيها	70	3,7429	,81090
تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة في إحتياجاتها التدريبية للعمال	70	3,8429	,82770
تأخذ المؤسسة بأراء العمال عند وضع البرنامج التدريبي العام	70	2,9286	1,26630

## الملاحق

يتم وضع التوقيت الزمني للدورات التدريبية بالشكل الذي لا يتعارض مع أوقات العمل الرسمي	70	3,5714	,94134
يتم تصميم البرامج التدريبية المعمول بها في المؤسسة بناء على الحاجات الوظيفية للعمال	70	3,7286	,94672
يتم اختيار المدربين بناء على المؤهلات العلمية و التخصصات المناسبة لتغطية الدورات التدريبية	70	3,9286	,70857
يتم اختيار المادة التدريبية بما يساهم في حل المشكلات التي يواجهها العمال	70	3,5429	1,00269
يتم تغيير محتوى المادة التدريبية التي تنفذها المؤسسة في ضوء الإحتياجات التدريبية لعمالها	70	3,6571	,94617
يتم إختيار مكان التدريب وفقا لمتطلبات التدريب	70	3,7571	,89176
عادة يتم اللجوء إلى طريقة المحاضرات في تنفيذ البرنامج التدريبي	70	3,8143	,96748
يتم الإعتماد على طريقة الندوات و حلقات النقاش في تقديم المحتوى التدريبي	70	3,5571	1,03049
تقوم المؤسسة بربط عملية التدريب بالمكافآت و الترفيقات التي تمنح للعمال	70	2,9429	1,06166
يتم توفير كافة المستلزمات المادية التي تحتاجها عملية تنفيذ الدورات التدريبية و كذا التوقيت الزمني	70	3,5429	1,08595
يتم شرح أهداف و متطلبات العملية التدريبية للمدربين و للتدريبيين	70	3,7286	,84992
يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إكتسابه و استيعابه للمهارات و المعلومات التي حصل عليها من العملية التدريبية	70	3,6000	1,01296
يتم متابعة التغيرات و التطورات في سلوكيات العمال و التي تحدث أثناء قيامهم بوظائفهم	70	3,3286	1,08643
تقوم المؤسسة بتشكيل لجان داخلية تتولى متابعة أداء المتدربين و المدربين في العملية التدريبية	70	3,0571	1,12785
تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات و تجارب بعد انتهاء العملية التدريبية و ذلك للتعرف على مدى استفادة المتدربين من هذه العملية	70	3,2857	1,03760
تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي عندما يتم استحداث أقسام أو وظائف جديدة	70	3,6571	1,06166
تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في تصميم الوظائف عند الحاجة لذلك	70	3,8429	,79191
تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في حجم السلطة و المسؤولية المسندة للعمال و ذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية	70	3,5714	,86093
تقوم المؤسسة بإعطاء المعلومات الكافية حول عملية التغيير	70	3,6000	,96909
طورت المؤسسة طرق لبناء و تعديل و تحسين العمليات الانتاجية	70	3,7000	,80488
أدخلت المؤسسة تقنيات و طرق جديدة للعمل لرفع إنتاجها مقارنة بالمنافسين	70	3,8143	,87299
تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو لتبني الجودة في المؤسسة	70	3,9571	,71090
أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في استعمال الحاسوب في عملياتها الإدارية	70	3,9000	,72532
أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم منتجاتها تماثيا مع التقنيات الحديثة	70	3,8429	,73496
تقوم المؤسسة بالدوران الوظيفي للعاملين من حين لآخر	70	3,6286	,90364
تنظر المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين كجزء مهم من عملها	70	3,8000	,79126
تسعى المؤسسة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعدادا لتغيير مهامهم	70	3,6429	,83468
تسعى المؤسسة إلى بلورة و تطوير ثقافة خاصة بها	70	3,9143	,40799
يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف العامة لها	70	3,8857	,49761
يتم تعديل ثقافة المؤسسة بها بتوافق مع ثقافة المجتمع	70	3,9000	,56850
مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير تقلل من المقاومة من طرفهم	70	4,0000	,48154
N valide (listwise)	70		

## الملاحق

وهذا بالتفصيل العيارات: تعاودي تخدمهم في جدول

عتمد المؤسسة على برامج تدريبية لتطوير المهارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,1	7,1
	غير موافق	8	11,4	18,6
	محايد	1	1,4	20,0
	موافق	51	72,9	92,9
	موافق بشدة	5	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0

يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين و متطلبات العمل الجديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	14	20,0	20,0
	محايد	5	7,1	27,1
	موافق	40	57,1	84,3
	بشدة موافق	11	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0

تحدد المؤسسة الإحتياجات التدريبية على ضوء أسس عملية التغيير فيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	9	12,9	12,9
	محايد	7	10,0	22,9
	موافق	47	67,1	90,0
	بشدة موافق	7	10,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0

راعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة في إحتياجاتها التدريبية للعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	7	10,0	10,0
	محايد	9	12,9	22,9
	موافق	42	60,0	82,9
	بشدة موافق	12	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0

أخذ المؤسسة بأراء العمال عند وضع البرنامج التدريبي العام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	10,0	10,0
	موافق غير	27	38,6	48,6
	محايد	10	14,3	62,9
	موافق	16	22,9	85,7
	بشدة موافق	10	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0

تم تصميم البرامج التدريبية المعمول بها في المؤسسة بناءا على الحاجات الوظيفية للعمال

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4,3	4,3	4,3
موافق غير	3	4,3	4,3	8,6
محاييد	16	22,9	22,9	31,4
موافق	36	51,4	51,4	82,9
بشدة موافق	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم اختيار المدربين بناء على المؤهلات العلمية و التخصصات المناسبة لتغطية الدورات التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	3	4,3	4,3	4,3
محاييد	11	15,7	15,7	20,0
موافق	44	62,9	62,9	82,9
بشدة موافق	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم اختيار المادة التدريبية بما يساهم في حل المشكلات التي يواجهها العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	17	24,3	24,3	24,3
محاييد	7	10,0	10,0	34,3
موافق	37	52,9	52,9	87,1
بشدة موافق	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

تم تغيير محتوى المادة التدريبية التي تنفذها المؤسسة في ضوء الإحتياجات التدريبية لعمالها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
موافق غير	9	12,9	12,9	14,3
محاييد	14	20,0	20,0	34,3
موافق	35	50,0	50,0	84,3
بشدة موافق	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم إختيار مكان التدريب وفقا لمتطلبات التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	2,9	2,9	2,9
موافق غير	7	10,0	10,0	12,9
محاييد	5	7,1	7,1	20,0
موافق	48	68,6	68,6	88,6
بشدة موافق	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

عادة يتم اللجوء إلى طريقة المحاضرات في تنفيذ البرنامج التدريبي

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	2,9	2,9	2,9
موافق غير	4	5,7	5,7	8,6
محاييد	16	22,9	22,9	31,4
موافق	31	44,3	44,3	75,7
بشدة موافق	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم الإعتماد على طريقة الندوات و حلقات النقاش في تقديم المحتوى التدريبي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
موافق غير	9	12,9	12,9	14,3
محاييد	26	37,1	37,1	51,4
موافق	18	25,7	25,7	77,1
بشدة موافق	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

قوم المؤسسة بربط عملية التدريب بالمكافآت و الترقيات التي تمنح للعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	7,1	7,1	7,1
موافق غير	22	31,4	31,4	38,6
محاييد	19	27,1	27,1	65,7
موافق	20	28,6	28,6	94,3
بشدة موافق	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم توفير كافة المستلزمات المادية التي تحتاجها عملية تنفيذ الدورات التدريبية و كذا التوقيت الزمني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4,3	4,3	4,3
موافق غير	11	15,7	15,7	20,0
محاييد	13	18,6	18,6	38,6
موافق	31	44,3	44,3	82,9
بشدة موافق	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم شرح أهداف و متطلبات العملية التدريبية للمدربين و للتدريبيين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	9	12,9	12,9	12,9
محاييد	10	14,3	14,3	27,1
موافق	42	60,0	60,0	87,1
بشدة موافق	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

## الملاحق

يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إكتسابه و استيعابه للمهارات و المعلومات التي حصل عليها من العملية التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	7,1	7,1	7,1
موافق غير	4	5,7	5,7	12,9
محاييد	13	18,6	18,6	31,4
موافق	40	57,1	57,1	88,6
بشدة موافق	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم متابعة التغيرات و التطورات في سلوكيات العمال و التي تحدث أثناء قيامهم بوظائفهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	2,9	2,9	2,9
موافق غير	17	24,3	24,3	27,1
محاييد	17	24,3	24,3	51,4
موافق	24	34,3	34,3	85,7
بشدة موافق	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتشكيل لجان داخلية تتولى متابعة اداء المتدربين و المدربين في العملية التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	4	5,7	5,7	5,7
موافق غير	24	34,3	34,3	40,0
محاييد	12	17,1	17,1	57,1
موافق	24	34,3	34,3	91,4
بشدة موافق	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات و تجارب بعد انتهاء العملية التدريبية و ذلك للتعرف على مدى استفادة المتدربين من هذه العملية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	2,9	2,9	2,9
موافق غير	18	25,7	25,7	28,6
محاييد	14	20,0	20,0	48,6
موافق	30	42,9	42,9	91,4
بشدة موافق	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي عندما يتم استحداث أقسام أو وظائف جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	4	5,7	5,7	5,7
موافق غير	9	12,9	12,9	18,6
محاييد	4	5,7	5,7	24,3
موافق	43	61,4	61,4	85,7

## الملاحق

بشدة موافق	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في تصميم الوظائف عند الحاجة لذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	8	11,4	11,4	11,4
محاييد	4	5,7	5,7	17,1
Valide موافق	49	70,0	70,0	87,1
بشدة موافق	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإجراء تغيير في حجم السلطة والمسؤولية المسندة للعمال و ذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	2,9	2,9	2,9
موافق غير	8	11,4	11,4	14,3
Valide محاييد	11	15,7	15,7	30,0
موافق	46	65,7	65,7	95,7
بشدة موافق	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإعطاء المعلومات الكافية حول عملية التغيير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
موافق غير	11	15,7	15,7	17,1
Valide محاييد	13	18,6	18,6	35,7
موافق	35	50,0	50,0	85,7
بشدة موافق	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

طورت المؤسسة طرق لبناء و تعديل و تحسين العمليات الانتاجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4,3	4,3	4,3
موافق غير	4	5,7	5,7	10,0
Valide محاييد	6	8,6	8,6	18,6
موافق	55	78,6	78,6	97,1
بشدة موافق	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

دخلت المؤسسة تقنيات و طرق جديدة للعمل لرفع انتاجها مقارنة بالمنافسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4,3	4,3	4,3
Valide موافق غير	4	5,7	5,7	10,0

## الملاحق

محايد	4	5,7	5,7	15,7
موافق	51	72,9	72,9	88,6
بشدة موافق	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو لتبني الجودة في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
موافق غير	3	4,3	4,3	5,7
محايد	4	5,7	5,7	11,4
موافق	52	74,3	74,3	85,7
بشدة موافق	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في استعمال الحاسوب في عملياتها الإدارية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
موافق غير	3	4,3	4,3	5,7
محايد	7	10,0	10,0	15,7
موافق	50	71,4	71,4	87,1
بشدة موافق	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم منتجاتها تماشياً مع التقنيات الحديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
موافق غير	4	5,7	5,7	7,1
محايد	7	10,0	10,0	17,1
موافق	51	72,9	72,9	90,0
بشدة موافق	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### تقوم المؤسسة بالدوران الوظيفي للعاملين من حين لآخر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	2,9	2,9	2,9
موافق غير	9	12,9	12,9	15,7
محايد	7	10,0	10,0	25,7
موافق	47	67,1	67,1	92,9
بشدة موافق	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### تتظر المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين كجزء مهم من عملها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

## الملاحق

	موافق غير	8	11,4	11,4	11,4
	محايد	6	8,6	8,6	20,0
Valide	موافق	48	68,6	68,6	88,6
	بشدة موافق	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعدادا لتغيير مهامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	بشدة موافق غير	1	1,4	1,4
	موافق غير	6	8,6	10,0
Valide	محايد	17	24,3	34,3
	موافق	39	55,7	90,0
	بشدة موافق	7	10,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0

تسعى المؤسسة إلى بلورة و تطوير ثقافة خاصة بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق غير	2	2,9	2,9
	محايد	3	4,3	7,1
Valide	موافق	64	91,4	98,6
	بشدة موافق	1	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0

يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف العامة لها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق غير	3	4,3	4,3
	محايد	4	5,7	10,0
Valide	موافق	61	87,1	97,1
	بشدة موافق	2	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0

يتم تعديل ثقافة المؤسسة بها بتوافق مع ثقافة المجتمع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق غير	2	2,9	2,9
	محايد	9	12,9	15,7
Valide	موافق	53	75,7	91,4
	بشدة موافق	6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0

مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير تقلل من المقاومة من طرفهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	محايد	8	11,4	11,4
Valide	موافق	54	77,1	88,6
	بشدة موافق	8	11,4	100,0

## الملاحق

Total	70	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

قياس التباث : ألفا كرونباخ للبعد الأول تحديد الاحتياجات التدريبية

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	5

قيمة ألفا كرونباخ ملونة بالأخضر 0.679 يقترب من 1 ثبات قوي

2- البعد الثاني تصميم البرامج التدريبية

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,683	5

نفس الملاحظة

3- البعد الثالث : تنفيذ العملية التدريبية

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

## الملاحق

.626	6
------	---

نفس الملاحظة  
4- البعد الرابع:

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.706	4

نفس الملاحظة  
البعد الأول : الهيكل التنظيمي

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.646	4

نفس الملاحظة  
5- البعد الثاني : البعد التكنولوجي

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.842	5

نفس الملاحظة

6- البعد الثالث: تغيير الأفراد

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,523	3

ثبات مقبول

البعد الثالث : تغيير في الثقافة التنظيمية

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	4

ثبات قوي

الاستبيان كامل

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	20

**Récapitulatif de traitement des observations**

## الملاحق

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	16

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	36

### Corrélations

		محاور كاملة	محور 1	محور 2
محاور كاملة	Corrélation de Pearson	1	,964**	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	70	70	70
محور 1	Corrélation de Pearson	,964**	1	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	70	70	70
محور 2	Corrélation de Pearson	,888**	,738**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	70	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		محور 1	الهيكل التنظيمي
محور 1	Corrélation de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,533**	1

## الملاحق

Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	المحور 1	البعثتكنولوجي
المحور 1		
Corrélation de Pearson	1	,641**
Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
البعثتكنولوجي		
Corrélation de Pearson	,641**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	المحور 1	تغيير افراد
المحور 1		
Corrélation de Pearson	1	,587**
Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
تغيير افراد		
Corrélation de Pearson	,587**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	المحور 1	تغيير في الثقافة التنظيمية
المحور 1		
Corrélation de Pearson	1	,340**
Sig. (bilatérale)		,004
N	70	70
تغيير في الثقافة التنظيمية		
Corrélation de Pearson	,340**	1
Sig. (bilatérale)	,004	
N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

20/15

Collectif	Prévu	Réalise												S. Total		Total
		Exécution				Matrise				Cadre				Cadre Sup.		
		CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP	
Production		137	45	155	10	91	3	4	0	387	58	445				
Maintenance		9	0	49	10	36	0	1	0	95	10	105				
Sout./logistique		96	6	79	3	48	0	2	0	225	9	234				
Adm./Gestion		9	1	13	1	32	1	15	0	69	3	72				
S. Total	843	251	52	296	24	207	4	22	0	776	80	856				
Total	843	303		320		211		22		856		856				

**ZAHOTANT RACHID**  
 Cahors, le 20/15/15  
 Lempiokas, Stasbourg

2) حصيلة برامج التكوين المتواصل التي أجزت خلال الفترة من 1.1.2018 إلى 30.6.2018

المصاريف الأخرى المخصصة الخاصة بالتكوين المهني (د ج)	المصاريف التي خصصت تحت فعايا للتكوين المهني المتواصل خلال الفترة لكل فئة (د ج)	مبلغ كتلة الأجور الخام المدفوعة خلال الفترة لكل فئة (د ج)	الحجم الساعي الإجمالي الذي تم تخصيصه للتكوين المهني لكل فئة (عدد الساعات)	الحجم الساعي الإجمالي للعمل المأجور خلال الفترة لكل فئة (عدد الساعات)	العدد خلال		توزيع عدد الصال حسب الفئات الإحصائية المهنية
					التسامي	الإنجازات	
6815479.50	697240.00	603080337.99	232955.52	796	105	224	الإشراف
			432631.68	120	08	416	عصر التحكم
			167436.78	40	05	161	عصر التنفيذ
			833023.98	956	118	801	عصر

يتم توزيع الصال حسب الفئات الإحصائية - المهنية حسب التصنيف الخاص بشعبة الأجر (جميع نشاط التوظيف)  
في حالة وجود برامج تكوين خارج المؤسسة ينبغي إرفاق فاتورة توضح ذلك مستخرجة من طرف مؤسسة تكوين عمومية أو معتمدة بما  
مصاريف التكوين الملائمة لسفقات توريد الآلات و التجهيز التي يتضمنها الموردون المحليين أو الأجانب لا تؤخذ بعين الاعتبار.

الطاهر

2016

Collectif	Prévu	Réalisé												S. Total		Total
		Execution				Matrise				Cadre				Cadre Sup.		
		CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP	
Production		78	38	183	14	77	5	3	0	341	57	398				
Maintenance		6	0	67	17	41	2	1	0	115	19	134				
Sout/Logistique		27	6	45	4	21	0	1	0	94	10	104				
Adm./Gestion		32	1	66	7	45	4	16	0	159	12	171				
S. Total	809	143	45	361	42	184	11	21	0	709	98	807				
Total	809	188		403		195		21		807		807				

21  
216

ZAHOUANI Rachid  
Cadre chargé de  
l'emploi & Suppléant

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION\_DU:28/02/2019 10:12  
EXERCICE 01/01/15 AU 31/12/15

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		18 154 475 045.33	6 714 654 512.24
Variation stocks produits finis et en cours		-534 715 813.44	1 967 230 274.19
Production immobilisée		9 757 937.13	8 616 137.60
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>17 629 517 169.02</b>	<b>8 690 500 924.03</b>
Achats consommés		-9 811 854 197.74	-5 516 109 004.12
Services extérieurs et autres consommations		-505 242 398.64	-182 952 630.73
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-10 317 096 596.38</b>	<b>-5 699 061 634.85</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>7 312 420 572.64</b>	<b>2 991 439 289.18</b>
Charges de personnel		-1 805 000 445.39	-1 268 364 240.14
Impôts, taxes et versements assimilés		-213 759 762.62	-95 138 166.69
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>5 290 660 364.63</b>	<b>1 627 936 880.35</b>
Autres produits opérationnels		19 535 039.02	6 237 209.38
Autres charges opérationnelles		-2 633 855.12	-1 376 340.42
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 307 437 653.30	-770 433 936.05
Reprise sur pertes de valeur et provisions		258 103 339.89	138 771 951.00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>4 256 227 234.12</b>	<b>1 001 135 764.24</b>
Produits financiers		113 089 938.45	12 748 587.33
Charges financières		-191 391 363.57	-271 341 537.19
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-78 301 425.12</b>	<b>-258 592 949.86</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>4 177 925 809.00</b>	<b>742 542 814.38</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-4 658 492.04	88 331 256.39
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>18 018 245 485.38</b>	<b>8 848 258 671.72</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-13 844 978 168.42</b>	<b>-8 017 384 600.95</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 173 267 316.96</b>	<b>830 874 070.77</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>4 173 267 316.96</b>	<b>830 874 070.77</b>

COMPTE DE RESULTATINATURE -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		6 540 144 838.63	18 154 475 045.33
Variation stocks produits finis et en cours		-403 662 691.85	-534 715 813.44
Production immobilisée		5 581 578.02	9 757 937.13
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 142 063 724.80</b>	<b>17 629 517 169.02</b>
Achats consommés		-3 167 920 857.58	-9 811 854 197.74
Services extérieurs et autres consommations		-363 715 579.62	-505 242 398.64
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-3 531 636 437.40</b>	<b>-10 317 096 696.38</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>2 610 427 287.40</b>	<b>7 312 420 572.64</b>
Charges de personnel		-1 696 867 532.53	-1 808 000 445.39
Impôts, taxes et versements assimilés		-83 835 112.21	-213 759 762.62
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>829 924 642.66</b>	<b>5 290 660 364.63</b>
Autres produits opérationnels		16 732 824.22	19 535 039.02
Autres charges opérationnelles		-11 825 882.64	-2 833 855.12
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-894 254 096.70	-1 307 437 653.30
Reprise sur pertes de valeur et provisions		704 448 583.07	258 103 338.89
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>645 226 270.61</b>	<b>4 256 227 234.12</b>
Produits financiers		32 795 746.74	113 089 938.45
Charges financières		-96 487 377.95	-191 391 363.57
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-63 671 631.21</b>	<b>-78 301 425.12</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>581 554 639.40</b>	<b>4 177 925 809.00</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		1 449 160.54	-4 658 492.04
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		6 896 040 878.83	18 018 245 485.38
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 896 040 878.83</b>	<b>18 018 245 485.38</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-6 313 037 078.89</b>	<b>-13 844 976 168.42</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>583 003 799.94</b>	<b>4 173 267 316.96</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>583 003 799.94</b>	<b>4 173 267 316.96</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>583 003 799.94</b>	<b>4 173 267 316.96</b>

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION\_DU:28/02/2019 10:16

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

شركة هوفتة / جدول حسابات النتائج / حسابات الميزانية

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		8 388 947 937.81	6 540 144 838.63
Variation stocks produits finis et en cours		-720 249 822.20	-403 662 691.85
Production immobilisée		5 095 825.34	5 581 578.02
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 653 793 941.05</b>	<b>6 142 063 724.80</b>
Achats consommés		-3 896 014 906.54	-3 167 920 857.58
Services extérieurs et autres consommations		-381 702 266.71	-303 715 579.82
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-4 277 717 173.25</b>	<b>-3 531 636 437.40</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>3 376 076 767.80</b>	<b>2 610 427 287.40</b>
Charges de personnel		-1 183 714 060.10	-1 696 667 532.53
Impôts, taxes et versements assimilés		-85 621 483.96	-83 635 112.21
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 106 741 223.74</b>	<b>829 924 642.66</b>
Autres produits opérationnels		119 839 334.06	18 732 824.22
Autres charges opérationnelles		-11 653 232.27	-11 525 682.64
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 220 181 516.76	-894 254 096.70
Reprise sur pertes de valeur et provisions		447 721 361.91	704 448 583.07
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 442 467 170.68</b>	<b>646 226 270.61</b>
Produits financiers		6 052 781.25	32 795 746.74
Charges financières		-46 683 004.51	-96 467 377.95
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-40 620 223.36</b>	<b>-63 671 631.21</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>1 401 846 947.32</b>	<b>581 554 639.40</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		108 268 666.91	1 449 160.54
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 227 417 418.27</b>	<b>6 896 040 878.83</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-6 717 281 804.04</b>	<b>-6 313 037 078.89</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 510 135 614.23</b>	<b>583 003 799.94</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 510 135 614.23</b>	<b>583 003 799.94</b>

2) حصيلة برامج التكوين المتواصل التي أنجزت خلال الفترة من 2011/01/01 إلى 2011/06/30

المصاريف الأخرى المتخصصة الخاصة بالتكوين المهني (ج 1)	المصاريف التي خصصت تواليا للتكوين المهني المتواصل خلال الفترة لكل فئة (ج 2)	مبلغ كتلة الأجور الخام المدفوعة خلال الفترة لكل فئة (ج 3)	الحجم الساعي الإجمالي الذي تم تخصيصه للتكوين المهني لكل فئة (عدد الساعات)	الحجم الساعي الإجمالي لتعلم المطور خلال الفترة لكل فئة (عدد الساعات)	عدد خلال		مجموع الإجمالي المتخصص للتكوين المهني المتواصل الذي تم تخصيصه للتكوين المهني المتواصل خلال الفترة لكل فئة (عدد الساعات)
					الأساسي	التكميلي	
			218395,80	20064	38	210	الإجمالي
			192396,30	1248	12	185	عدد التتبع
			189276,40	96	02	182	عدد التتبع
55393,93	3846573,0	478.881.457,39	60068,50	21408	52	577	المجموع

يتم توزيع المال حسب الفئات الإحصائية - المهنية حسب التصنيف الخاص بشبكة الأجور ( جميع المناظ التوظيف )  
في حالة وجود برامج تكوين خارج المؤسسة ينبغي إرفاق فاتورة توضح ذلك مستخرجة من طرف مؤسسة تكوين عمومية أو مستعدة من  
مصاريف التكوين المتلازمة لمساقيات توريد الآلات و التجهيز التي يضمنها الموردون المسمين أو الأجنب لا تؤخذ بعين الاعتبار.

2) حصيلة برامج التكوين المتواصل التي أُنجزت خلال الفترة من 2018/01/01 إلى 2018/12/31

المصاريف الأخرى المتعلقة الخاصة بالتكوين المهني (ج د)	المصاريف التي خصصت لها فعليا للتكوين المهني المتواصل خلال الفترة لكل فئة (ج د)	مبلغ كتلة الأجور الخام المدفوعة خلال الفترة لكل فئة (ج د)	الحجم الساعي الإجمالي الذي تم تخصيصه للتكوين المهني لكل فئة (عدد الساعات)	الحجم الساعي الإجمالي لتعمل الشاغور خلال الفترة لكل فئة (عدد الساعات)	العدد خلال		ملاحظات
					الساعي	فوزج عدد العمال حسب القاعات الإحصائية لفئة	
			168477	8432	17	162	الإطارات
			202796	3896	22	195	عمسسال التحكم
			946382	000	00	91	عمسسال التنفيذ
340 348, 475A	6395959, 200A	31855094, 35	465911	12328	39	448	المجموع

يتم توزيع العمال حسب الفئات الإحصائية - المهنية حسب التصنيف الذامن بشبكة الأجور (جميع المناظ التوظيف) في حالة و جودة برامج تكوين خارج المؤسسة ينبغي إرفاق قائمة توضح ذلك مستخرجة من طرف مؤسسة تكوين عمومية أو ماضدة ما مصاريف التكوين الملازمة لتصفقات توريد الآلات و التجهيز التي يشتتها الموردون المحليين أو الأجانب لا تؤخذ بعين الاعتبار.



02/02/19

	Prévu	Realisé												S.Total			Total
		Exécution		Maîtrise		Cadre		Cadre Sup.		CA	TP	CA	TP				
		CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP								
Production		87	27	210	5	97	0	4	0	398	32	430					
Maintenance		3	2	71	12	60	2	0	0	134	16	150					
Sout./Logistique		24	5	58	0	24	0	2	0	108	5	113					
Adm./Gestion		15	3	90	1	56	1	17	0	178	5	183					
S.Total	869	129	37	429	18	237	3	23	0	818	58	876					
Total	869	166		447		240		23		876		876					

2) خصوية برامج التكوين المتواصل خلال الفترة من 2016/12/31 إلى 2018/01/31

المصاريف الأخرى المتعلقة الخاصة بالتكوين المهني (د ج)	المصاريف التي خصصت تحديدا للتكوين المهني المتواصل خلال الفترة لكل فئة (د ج)	مبلغ كتلة الأجر الخام المدفوعة خلال الفترة لكل فئة (د ج)	الحجم المساعي الإجمالي الذي تم تخصيصه للتكوين المهني لكل فئة (عدد الساعات)	الحجم المساعي الإجمالي للمتعلمين خلال الفترة لكل فئة (عدد الساعات)	العدد خلال		ملاحظات
					المساعي	المتعلمين	
			22463568	820	57	216	الإعطيات
			419111,94	442	40	403	صحة التحكم
			195516,24	160	08	188	صحة التهيئة
412.930,000A	6701.323.60	492.562838,4	839263,86	1422	105	807	المجموع

يتم توزيع المبالغ حسب الفئات الإحصائية - المهنية حسب التصنيف الخاص بشعبة الأجر (جميع أساطع التوظيف).  
في حالة وجود برامج تكوين خارج المؤسسة ينبغي إرفاق فئورة توضح ذلك مستخرجة من طرف مؤسسة التكوين صوبية أو مضمونة من مصاريف التكوين الملائمة لفئات المتعلمين أو الأجيال، لا تؤخذ بعين الاعتبار.

	Prévu		Réalisé						S. Total			Total	
	Exécution		Maîtrise		Cadre		Cadre Sup.		CA	TP	CA		TP
	CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP					
Production	71	38	189	14	76	5	3	0	339	57	396		
Maintenance	5	0	69	14	41	3	0	0	115	17	132		
Sout./Logistique	23	6	48	5	22	0	1	0	94	11	105		
Adm./Gestion	27	0	68	8	45	6	16	0	156	14	170		
S.Total	126	44	374	41	184	14	20	0	704	99	803		
Total	816	170	415	198	20	803							

2017

الإنتاج  
الصيانة  
المدنية

ZAHITANI Rachid  
Ces: chargé de  
L'emploi Statistique

2018

	Prévu	Réalisé												S. Total		Total
		Exécution		Maîtrise		Cadre		Cadre Sup.		CA	TP	CA	TP			
		CA	TP	CA	TP	CA	TP	CA	TP							
Production		61	63	189	16	81	13	4	0	335	92			427		
Maintenance		3	2	62	19	50	12	0	0	115	33			148		
Sout./Logistique		19	11	53	7	21	0	2	0	95	18			113		
Adm./Gestion		15	4	78	13	45	10	17	0	155	27			182		
S. Total	701	98	80	382	55	197	35	23	0	700	170			870		
Total	701	178		437		232		23		870				870		

Z. BOUJANI P. Jhd  
 Le chef de  
 département de  
 technique

(2) حصيلة برامج التكوين المتواصل التي أنجزت خلال الفترة من 2019/12/31 إلى 2019/12/31

المصاريف الأخرى المخصصة الخاصة بالتكوين المهني (د ج)	المصاريف التي خصصت توطينيا للتكوين المهني المتواصل خلال الفترة لكل فئة (د ج)	مبلغ كتلة الأجور الخام المدفوعة خلال الفترة لكل فئة (د ج)	الحجم الساعي الإجمالي الذي تم تخصيصه للتكوين المهني لكل فئة (عدد الساعات)	الحجم الساعي الإجمالي للعمل المأجور خلال الفترة لكل فئة (عدد الساعات)	العدد خلال		توزيع عدد العمال حسب الفئات الإحصائية المهنية
					المساعي	الإطنسات	
56070000	4941623,2000	464553537,80	204876,06	1472	20	197	الإطنسات
			165356,82	2440	42	159	عصمات التحكم
			90478,26	000	00	87	عصمات التنفيذ
			460710,14	3582	62	443	المجموع

يتم توزيع العمال حسب الفئات الإحصائية - المهنية حسب التصنيف الخاص بشبكة الأجور (جميع أمتد التوظيف)  
في حالة وجود برامج تكوين خارج المؤسسة ينبغي إرفاق فائز توضح ذلك مستخرجة من طرف مؤسسة تكوين عمومية أو مقفدة ما  
مصاريف التكوين الملازمة لتساقط توريد الآلات و التجهيز التي يضئها الموردون السطحيين أو الأجنب لا تؤخذ بعين الاعتبار.

2) حصيلة برامج التكوين المتواصل التي أُنجزت خلال الفترة من 2018/01/01 إلى 2018/12/31

المصاريف الأخرى الملحقة الخاصة بالتكوين المهني (د ج)	المصاريف التي خصصت تحت فئلا للتكوين المهني المتواصل خلال الفترة لكل فئة (د ج)	مبلغ كتلة الأجور الخاصة بالتكوين المهني (د ج)	الحجم الساعي الإجمالي الذي تم تخصيصه للتكوين المهني لكل فئة (عدد الساعات)	الحجم الساعي الإجمالي لتعمل المأجور خلال الفترة لكل فئة (عدد الساعات)	العدد خلال		ملاحظات	توزيع عدد العمال حسب الفئات الإحصائية ليلية
					العمالي	العمالي		
			168477	8432	17	162	الإطارات	
			202796	3896	22	195	عمال التحكم	
			94638,2	000	00	91	عمال التنفيذ	
340348,4708	6395959,2084	341855094,35	465911	12328	39	448	المجموع	

يتم توزيع العمال حسب الفئات الإحصائية - المهنية حسب التصنيف الخاص بشبكة الأجور ( جميع نشاط التوظيف )  
في حالة وجود برامج تكوين خارج المؤسسة ينبغي إرفاق قائمة توضح ذلك مستخرجة من طرف مؤسسة تكوين عمومية أو مفضدة ما  
مصاريف التكوين اللازمة لساعات تدريب الآلات و التجهيز التي يتضمنها الموردون المسجلين أو الأجانب لا تؤخذ بعين الاعتبار.