

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement supérieure et Recherche Scientifique

Université Mohamed KH

Faculté des Science E

Commerciales et Scienc

Département des Sc



جامعة محمد خيضر -

كلية العلوم الإقتص

التجارية و علوم التند

قسمعلوم التند

## الموضوع

دراسة ميدانية حول:

إدارة التغيير في مؤسسة اقتصادية

NAFTAL - BISKRA

بحث بمقياس إدارة التغيير

سنة أولى ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

الدكتورة: أحلام خان

من إعداد الطلبة:

-مسياف عبد الحليم

-لحلوجي دنيا زاد

-بلخيري حنان

-كبسي جميلة

السنة الجامعية: 2020 - 2021

## مقدمة

من أجل دراسة حالة ميدانية حول إدارة التغيير، تم القرب من مؤسسة نافطال NAFTAL وكالة بسكرة، وتم اجراء مقابلة مع رئيس الوكالة حيث خلصنا إلى أن مؤسسة نافطال من المؤسسات التي تعتمد لسياسة التغيير الدوري سواء في عمليات التسيير أو في طرق ووسائل التسيير و ذلك سعيا للحد من حالات الغش و التلاعب بأمالك الدولة و سعيا منها أيضا لخلق ميزة تنافسية مع المؤسسات المنافسة الجديد مثل بترو بركة و غيرها.

المقابلة التي تم اجراءها مباشرة مع رئيس الوكالة تمحورت حول التغيير و إدارة التغيير و حوت لا محاور أساسية وفقا لدليل المقابلة الذي تم اعداده من طرف الطلبة، و كان تحليل المقابلة كالتالي:

### المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمستجوب

تاريخ اليوم: 23 ماي 2021. الساعة: من: 30 H 13 إلى: 10H16. المكان: مؤسسة نافطال فرع بسكرة.

السيد: حمادو حسين من مواليد 1965 المنصب: رئيس المصلحة التجارية لفرع نافطال بسكرة  
المستوى العلمي: بكالوريا 1984، الخبرة: 29 سنة عمل بنافطال، 9 سنوات في المنصب الحالي

### المحور الثاني: إطار خاص حول المؤسسة

1. مؤسسة نافطال غنية عن كل التعريف، هل يمكن إعطاء لمحة حول وكالة نافطال بسكرة؟  
نفطالشركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100% مجال نشاطها نقلًا لتتاجتوزيع كلاً أنواع الوقود، أسست في 6 أبريل 1981 بموجب المرسوم رقم 101/80 باسم الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP)، وهي شركة اشتراكية ذات طبيعة اقتصادية، وذلك عن طريق نقلًا لاحتكار والسلع المملوكة أو المدارة من قبل سوناطراك، و لديها عدت فروع ووكالات منها وكالة بسكرة التي تعمل على نطاق ثلاث ولايات بسكرة، باتنة و الوادي.
2. ماهو الهيكل التنظيمي للمصالح المكونة لوكالة نافطال بسكرة؟  
بما أن وكالة نافطال بسكرة عبارة عن وكالة تجارية تمثل فرع توزيع في تتكون من الإدارة المسيرة المتمثلة في رئيس الوكالة و مكاتب مهمتها تسيير عملية التوزيع و تحصيل الحقوق، مكتب الفوترة، مكتب الاستلام، مكتب التوزيع، رئيس الصندوق، بالإضافة إلى الإدارة هناك مصلحة الخدمات التي تضم المخازن و العتاد و السواق.
3. ماهي الخدمات الخارجية التي يقدمها فرع نافطال بسكرة؟  
تقوم الوكالة بتوزيع الوقود، الزيوت و العجلات، و أغلب المشتقات البترولية.
4. هل هناك ترابط في العمل بين مختلف مصالح الفرع؟  
نعم من أجل الوصول للأهداف المسطرة و تقديم أحسن خدمات للعملاء تعتبر وكالتنا كقطعة واحدة متكاملة المهام.

## المحور الثالث: خاص بإدارة التغيير التنظيمي

1) Que signifie le changement pour vous ? une opportunité ou une contrainte ?

1. ماذا يعني التغيير بالنسبة لك؟ فرصة أم قيد؟

... "التغيير فرصة للتغلب على قيد" ... نلاحظ أن هذه الإجابة تتوافق و أهداف التغيير إذ عندما نواجه مشكلة فإننا نستغل التغيير كفرصة لتلبية متطلبات المؤسسة ورفع القيود.

2) Quel (s) type (s) de changement votre entreprise a-t-elle déjà connu ?

2. ما هو نوع (أنواع) التغيير الذي شهدته عملك بالفعل؟

... "نفتال مؤسسة التغيير جزء من ثقافتها، لأنها مؤسسة تجارية كبيرة فالتغيير واجب في كل المجالات خاصة مجالي المحاسبة و المجال الإلكتروني" ....

الوكالة شهدت عدة تغييرات في مجال وثائق المحاسبة، في كل مرة يتم إضافة مستند من أجل تقييد عمليات التوزيع، وكذا الجانب الإلكتروني، إذ تم توزيع تطبيقاً جديدة يسمى SD.COM، عوض NAFTA.COM، منذ العام الماضي و هي فقرة مهمة في مجال تكنولوجيا المعلومات في التعامل سواء مع الإدارة المركزية أو الفروع، و حتى العملاء.

3) Quelles sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?

3. ما هي الأسباب الرئيسية التي دفعت شركتك إلى تنفيذ هذه التغييرات؟

... "كما تعرفون مجال المنافسة لا يسمح بالتراخي، وكذا العمل الروتيني يخلق ثغرات في التعامل" ....

نلاحظ أنهم يبنون الأسباب بالتيما لاستشهاد بها، فإن نفطاً تهتماً أكثر بالعواملا الخارجية، أي بالمنافسة، لأن القاعدة بالنسبة لهم هي "كندائماً الأفضل".

4) Quels sont les principaux objectifs poursuivis ?

1. ما هي الأهداف الرئيسية المنشودة؟

... "من أجل الحفاظ على مؤسسات الدولة، انطلق، واكسب الكثير من المال، واستثمر وخلق فرص عمل، ولكي تكون مفيداً للمجتمع" ...

5) Etes-vous d'accord ou pas avec chacune des affirmations suivantes concernant le changement en période de crise économique ?

A) Les entreprises se servent de la crise comme prétexte pour mettre en place des changements.

B) Le changement en entreprise est d'avantage source de problème interne et de stress.

C) Les entreprises sont moins à l'écoute de leurs salariés et prennent moins le temps d'accompagner le changement ?

5. هل توافق أو لا توافق على كل من العبارات التالية حول التغيير في أوقات الأزمات الاقتصادية؟

أ) الشركات تستخدم الأزمة كذريعة لتنفيذ التغيير ..... "نعم، يمكننا أن نحدث هذا، وهذا ما نسميه بحالة الضرورة"

ب) تغيير الأعمال هو أكثر من مصدر للمشاكل الداخلية والتوتر.... "ليس بالضرورة"

ج) هل تستمع الشركات إلى موظفيها بشكل أقل وتستغرق وقتًا أقل لدعم التغيير.... " هو الحل الأمثل"

6) Quel est le degré de leurs effets aujourd'hui ?

6. ما هي درجة تأثيرها اليوم؟

.. "قيد التحسين المستمر" ....

7) Comment ces changements se mettent en place ?

7. كيف تحدث هذه التغييرات؟

.... "من خلال التواصل ومراجعة وجود وتنفيذ هذه التغييرات" ....

8) Quelles ont été les modalités de l'information sur la décision (réunions d'infos, note interne, loi, circulaire)

8. ما هي شروط المعلومات الخاصة بالقرار (اجتماعات إعلامية ، مذكرة داخلية ، قانون ، تعميم)؟

..... " الكل" .....

نحن نستنتج من هذين السؤالين أن الأداة التي تموضعها لفعال التغيير هي التواصل.

9) Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?

9. من هم الأشخاص المتأثرون بهذه التغييرات؟

... "الجميع معني، كالأفراد و المكاتب" ....

10) Une fois les changements décidés, qui était le responsable de leur mise en oeuvre ?

10. ما أن تقرر التغييرات ، من المسؤول عن تنفيذها؟

... "جميع المكاتب تنضم للجنة المشاركة، يعطون رأيهم ويراقبون التقدم فيها التغيير" ...

نحن نرى بأن جميع أعضاء الشركة يساهمون في التنفيذ والتشغيل لسلسلة هذا التغيير التنظيمي .

12) Par quel (s) moyen (s) l'entreprise peut-elle faire adhérer au changement ses salariés ?

11. بأي وسيلة (وسائل) يمكن للشركة أن تجعل موظفيها يلتزمون بالتغيير؟

.. "لا بد ان تحصل مقاومة للتغيير، لكن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة دائما ما جميع الأفراد يتقبلون كل التغييرات و خاصة

ان كانت من الإدارة العليا" ....

12) Lors du déploiement de changement, votre entreprise a-t-elle mis en place les actions suivantes ?

o Une participation des salariés à la conduite du changement.

- o Un recours à des prestataires extérieurs pour aider à la bonne conduite de ce changement ?
- o Des formations à destination des salariés.
- o Des formations à destination des managers.
- o La mise en oeuvre de moyens spécifiques pour accompagner le changement.
- o Une communication sur le projet de changement et les raisons de changement.
- o Une information des salariés sur les modalités de mise en place du changement.

12. عند نشر التغيير ، هل اتخذت شركتك الإجراءات التالية؟

- مشاركة الموظف في إدارة التغيير....."نعم، هم أساس التغيير"....
- اللجوء إلى مقدمي الخدمات الخارجيين للمساعدة في حسن سير هذا التغيير؟....."لا"....
- تدريب الموظفين....."المعنيين فقط عن طريق دفعات"....
- تدريب المديرين....."نعم"....
- تنفيذ وسائل محددة لدعم التغيير....."نعم"....
- اتصال حول مشروع التغيير وأسباب التغيير....."نعم"....
- معلومات للموظفين حول كيفية تنفيذ التغيير....."نعم"....

نلاحظ أنه من أجل نجاح التغيير ، تبنت شركة نفطالسياسة تتمثل في دمج مختلف الموظفين المعنيين بعملية التغيير ، إشراكهم وتدريبهم وتنفيذ ليس فقط الوسائل لدعم هذا التغيير ولكن أيضاً التواصل حول أسباب وطرق تنفيذ التغيير.

13) Ence qui concerne la mise en place de ce changement dans l'entreprise, avez-vous été satisfait ou pas de chacun des éléments suivants :

- o Les informations sur la mise en place du changement.
- o Le délai accordé pour se préparer au changement.
- o L'implication de la direction générale.
- o Le rôle et l'implication de vos managers.
- o La mise en place du changement dans son ensemble.
- o La communication sur l'importance du changement.
- o L'écoute et la concertation des salariés.

13. فيما يتعلق بتنفيذ هذا التغيير في الشركة ، هل كنت راضياً أم لا عن كل مما يلي :

- معلومات عن تنفيذ التغيير .
- الوقت المسموح به للتحضير للتغيير .

- مشاركة الإدارة العامة .
  - تنفيذ التغيير ككل .
  - التواصل حول أهمية التغيير .
  - الاستماع إلى الموظفين والعمل معهم .
- ... "أتفق مع كل هذه العبارات" ..

كان تنفيذ التغيير التنظيمي في الشركة مرضياً بشكل عام من وجهة نظر الاتصال والمعلومات حول أهمية التغيير ، أو مشاركة ودور الإدارة العامة والمديرين وأخيراً الاستماع واستشارة الموظفين والوقت يسمح للتحضير ..

14) Ces changements ont-ils rencontré des obstacles importants ? des résistances ?

14. هل واجهت هذه التغييرات أي عقبات أو مقاومة كبيرة؟ ... "نعم أي تغيير إلا وله مقاومة، لكن كل التغييرات تصير أفضل، بعد شرح و تقريب نظرة نتائج التغيير يستجيب الكل." ...  
يبدو أن إدارة المؤسسة تخطط جيداً للتغيير و كيفية تسيير و إدارة مقاومة التغيير

15) Quelles ont été les solutions appliquées ?

15. ما هي الحلول المطبقة؟

... "ندرس كل حالة على حدة، ونجد الحلول بشكل عام، فمثلاً بعد تغيير عدد وصلات التنفيذ بواحد خلال كل عملية ظهرت مشكلة وصل تنفيذ الوقود لشاحنات النقل، وتم حله بطريقة ادارية بالتعامل مع مختلف الفروع الأخرى، واليوم لا توجد مشكلة، كل شيء علمياً يرام، قد يكون هناك بعض التضارب، ولكن لا يوجد شيء سيء يتعلق بظروف العمل" ...  
ونلاحظ من هذا السؤال أيضاً أن التغيير التنظيمي، لمواجهة شركة نافطال يعقبها تكبيرة، باستثناء تلك المتعلقة بوقود التنقل.

16) Qui a été chargé de résoudre le problème ?

16. من المسؤول عن حل المشكلة؟

... "في حالة حدوث مشكلة، يهتم الجميع بحل المشكلة، وعند غياب الحل ترفع إلى الجهات العليا" ...  
تدجنا فقط الجميع موظفيها في حل المشكلة كما في مختلف، مما يسمح للموظفين أيضاً بمشاركة أفكارهم وتقديم حلول محتملة لحل المشكلة المطروحة، بغض الن ظر عن موقعهم المهري، و أثناء المقابلة قام المكلف بالفوترة بخطأ في مبلغ فاتورة و قد تم تأشيرها، و تنفيذها في التطبيقية ليقوم الطاقم الإداري بحلها مباشرة باقتراح إعادة تأشير فاتورة استكمالاً بالمبلغ الخطأ، عملية كانت توحى بمدى تلاحم كتلة الأفراد في فرع نافطال وكالة بسكرة.

### الخاتمة

من خلال الإجابات التي تم تقديمها نستنتج أن مؤسسة نافطال وكالة بسكرة:

- تعتمد ثقافة التغيير و تسعى لتكريسها
- التغيير يمس كثيراً المجال المحاسبي و المجال التكنولوجي

- لإشراك جميع العاملين في عملية التغيير يعتبر كحل لتجنب المقاومة
- تقبل التغيير لا يأخذ وقت كبير السبب ربما يعود لثقافة التغيير المكرسة
- حل المشاكل يكون بطريقة جماعية

## الملحق

دليل المقابلة الخاص بإطارات المؤسسة

تحية طيبة

إنني أستسمحكم عن مقاطعتي لحضراتكم و الأخذ لجزء من وقتكم، أنا مسياف عبد الحليم و زملائه، طلبة ماستر بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، تخصص تسيير موارد بشرية بجامعة بسكرة، جئت لإجراء مقابلة في إطار بحث حول: إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة حول مؤسسة نافتال فرع بسكرة، إن كنتم لا تمانعون سنشرع في هذه المقابلة:

**المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمستجوب**

تاريخ اليوم: ..... الساعة: ..... من: ..... إلى: ..... المكان: .....  
السيد: ..... المنصب: ..... المستوى العلمي: ..... الخبرة: .....

**المحور الثاني: إطار خاص حول المؤسسة**

1. مؤسسة نافتال غنية عن كل التعريف، هل يمكن إعطاء لمحة حول فرع نافتال بسكرة؟
2. ماهو الهيكل التنظيمي للمصالح المكونة لفرع نافتال بسكرة؟
3. ماهي الخدمات الخارجية التي يقدمها فرع نافتال بسكرة؟
4. هل هناك ترابط في العمل بين مختلف مصالح الفرع؟

**المحور الثالث: خاص بإدارة التغيير التنظيمي**

- 1) Que signifie le changement pour vous ? une opportunité ou une contrainte ?  
1. ماذا يعني التغيير بالنسبة لك؟ فرصة أم قيد؟
- 2) Quel (s) type (s) de changement votre entreprise a-t-elle déjà connu ?  
2. ما هو نوع (أنواع) التغيير الذي شهدته عملك بالفعل؟
- 3) Quelles sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?  
3. ما هي الأسباب الرئيسية التي دفعت شركتكم إلى تنفيذ هذه التغييرات؟
- 4) Quels sont les principaux objectifs poursuivis ?  
2. ما هي الأهداف الرئيسية المنشودة؟
- 5) Etes-vous d'accord ou pas avec chacune des affirmations suivantes concernant le changement en période de crise économique ?  
A) Les entreprises se servent de la crise comme prétexte pour mettre en place des changements.  
B) Le changement en entreprise est d'avantage source de problème interne et de stress.  
C) Les entreprises sont moins à l'écoute de leurs salariés et prennent moins le temps d'accompagner le changement ?  
D) La nécessité de changer est plus forte pour faire face aux difficultés économiques et redonner une dynamique à l'entreprise ?



5. هل توافق أو لا توافق على كل من العبارات التالية حول التغيير في أوقات الأزمات الاقتصادية؟

أ) الشركات تستخدم الأزمة كذريعة لتنفيذ التغيير...".

ب) تغيير الأعمال هو أكثر من مصدر للمشاكل الداخلية والتوتر .

ج) هل تستمع الشركات إلى موظفيها بشكل أقل وتستغرق وقتًا أقل لدعم التغيير

د) هل الحاجة إلى التغيير أقوى لمواجهة الصعوبات الاقتصادية واستعادة الزخم للشركة؟

6) Quelles sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?

6. ما هي الأسباب الرئيسية التي دفعت شركتك إلى تنفيذ هذه التغييرات؟

7) Quel est le degré de leurs effets aujourd'hui ?

7. ما هي درجة تأثيرها اليوم؟

8) Comment ces changements se mettent en place ?

8. كيف تحدث هذه التغييرات؟

9) Quelles ont été les modalités de l'information sur la décision (réunions d'infos, note interne, loi, circulaire)

9. ما هي شروط المعلومات الخاصة بالقرار (اجتماعات إعلامية ، مذكرة داخلية ، قانون ، تعميم)؟

10) Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?

10. من هم الأشخاص المتأثرون بهذه التغييرات؟

11) Une fois les changements décidés, qui était le responsable de leur mise en oeuvre ?

11. ما أن تقرر التغييرات ، من المسؤول عن تنفيذها؟

12) Par quel (s) moyen (s) l'entreprise peut-elle faire adhérer au changement ses salariés ?

12. بأي وسيلة (وسائل) يمكن للشركة أن تجعل موظفيها يلتزمون بالتغيير؟

13) Lors du déploiement de changement, votre entreprise a-t-elle mis en place les actions suivantes ?

o Une participation des salariés à la conduite du changement.

o Un recours à des prestataires extérieurs pour aider à la bonne conduite de ce changement ?

o Des formations à destination des salariés.

o Des formations à destination des managers.

o La mise en oeuvre de moyens spécifiques pour accompagner le changement.

- o Une communication sur le projet de changement et les raisons de changement.
- o Une information des salariés sur les modalités de mise en place du changement.

13. عند نشر التغيير ، هل اتخذت شركتك الإجراءات التالية؟

- مشاركة الموظف في إدارة التغيير
- اللجوء إلى مقدمي الخدمات الخارجيين للمساعدة في حسن سير هذا التغيير؟
- تدريب الموظفين
- تدريب المديرين
- تنفيذ وسائل محددة لدعم التغيير
- اتصال حول مشروع التغيير وأسباب التغيير
- معلومات للموظفين حول كيفية تنفيذ التغيير

14) Quelle a été l'attitude des salariés impactés par ce changement ?

- o Une adhésion forte.
- o Une adhésion molle.
- o Une résistance de principe.
- o Un rejet.

14. ما هو موقف الموظفين الذين تأثروا بهذا التغيير؟

- التصاق قوي .
- التصاق ناعم .
- المقاومة من حيث المبدأ.
- الرفض .

15) Ence qui concerne la mise en place de ce changement dans l'entreprise, avez-vous été satisfait ou pas de chacun des éléments suivants :

- o Les informations sur la mise en place du changement.
- o Le délai accordé pour se préparer au changement.
- o L'implication de la direction générale.
- o Le rôle et l'implication de vos managers.
- o La mise en place du changement dans son ensemble.
- o La communication sur l'importance du changement.
- o L'écoute et la concertation des salariés.

15. فيما يتعلق بتنفيذ هذا التغيير في الشركة ، هل كنت راضيًا أم لا عن كل مما يلي :

- معلومات عن تنفيذ التغيير .
- الوقت المسموح به للتحضير للتغيير .
- مشاركة الإدارة العامة .
- دور ومشاركة مديرِك .
- تنفيذ التغيير ككل .
- التواصل حول أهمية التغيير .
- الاستماع إلى الموظفين والعمل معهم "... "

16) Ces changements ont-ils rencontré des obstacles importants ? des résistances ?

16. هل واجهت هذه التغييرات أي عقبات أو مقاومة كبيرة؟

17) Quelles ont été les solutions appliquées ?

17. ما هي الحلول المطبقة؟

18) Qui a été chargé de résoudre le problème ?

18. من المسؤول عن حل المشكلة؟