

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين فعالية الأداء

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي - بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

جفلولي يوسف

من إعداد الطالبة:

❖ أحميدي عائشة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	لقب واسم الأستاذ
جامعة المسيلة	رئيسا	بن يمينة السعيد
جامعة المسيلة	مناقشا	اسمهان بلوم
جامعة المسيلة	مشرفا	جفلولي يوسف

السنة الجامعية: 2017-2018م.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المصطفى وكل التابعين

نشكر المولى سبحانه وتعالى لأنه أمدنا بالصحة والعافية وأفرغ علينا صبرا وجهدا
لإتمام هذا العمل.

يشرفني في المقام الأول أن أتوجه بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور جغلولي يوسف
على قبوله الاشراف على هذه المذكرة ولما بذله معي من جهد وما أسده لي من
نصح وتوجيه سديد بأسلوب راق وتواضع وخلق رفيع متحلي بالصبر والعمل فجزاه
الله خير الجزاء ، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة
هذه المذكرة دون أن أنسى كل أساتذة قسم علم الاجتماع.



مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.

وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال اعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير هذا المورد لتحقيق استراتيجيات المؤسسة، وذلك يكون بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة، بواسطة توفير التعليم والتكوين اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوى العاملة، كما يؤدي التكوين الى تخفيض حوادث العمل ويعزز استقرار التنظيم ومرونته، وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، كما أن ما ينفق في التكوين يمثل استثمارا في الموارد البشرية حيث قد يكون له عائد في شكل زيادة الانتاجية الكلية، أو في شكل زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي الى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل بالإضافة الى ذلك أصبح التكوين في العصر الحالي وسيلة لجعل المورد البشري أكثر قابلية للتغيير والتطوير لأن المؤسسات الحديثة تشهد تحركا وتغيرا ديناميكيا واسع النطاق في مختلف المجالات، لا سيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، هذه الأخير المتعلقة بمجال تكنولوجيا المعلومات لما لها دور كبير حيث أنها تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات بسبب اقترانه بمختلف الجوانب، سواء من حيث رؤية ورسالة المؤسسة، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المؤسسة وتغيرات المحيط.

وبالتالي يمكن القول أن تغيير المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري واستراتيجي بتغيير الموارد البشرية وهذا بتنميتها وتكوينها مع التركيز على توفير الحوافز والدوافع التي تحقق رضا هذا المورد ،فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات ،فالواقع العملي يؤكد على أن التغيير حقيقة وحتمية عاشتها المؤسسات قديما وحاليا نظرا للتعقيدات والتحديات التي تواجهها ،والتي يمكن ارجاعها الى عدة أسباب منها التداخل في العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير والتكنولوجيا وتبني العولمة والمنافسة الشديدة في كافة المجالات ،وبالتالي التغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كإستراتيجية للوصول لأفضل النتائج ،وذلك من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته ،باعتبار الفرد من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير .

وقد جاء في طيات هذه الدراسة خمس فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تحت عنوان الاطار العام للدراسة وشمل الاشكالية ،فرضيات الدراسة ،أسباب اختيار الموضوع ،أهمية وأهداف الدراسة مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

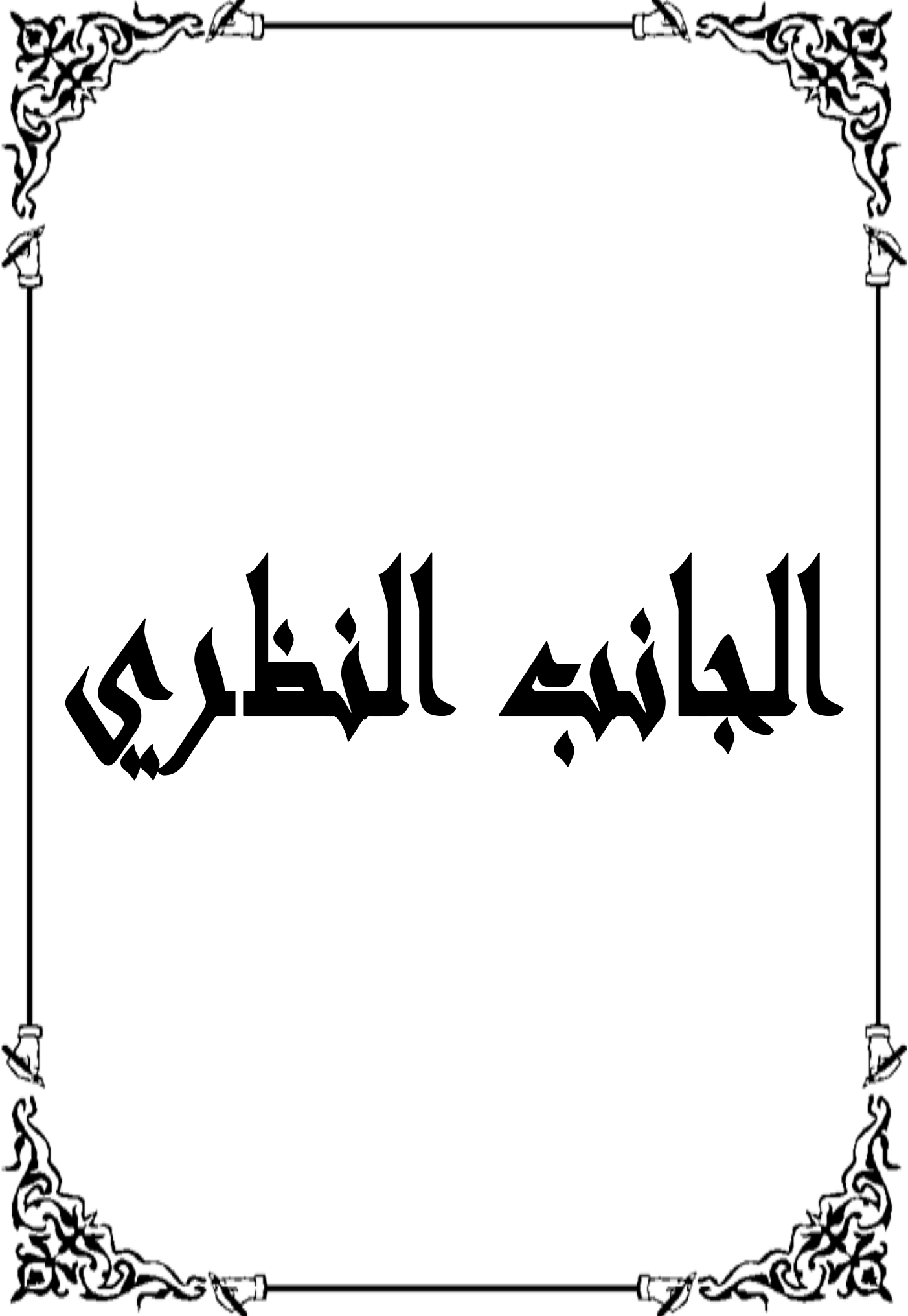
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي وتناول مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل ومراحل التطوير ومداخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي والمداخل الامبريقية لتفسير التغيير .

الفصل الثالث: الأداء والذي جاء فيه مؤشرات الأداء ،أهمية وأهداف فعالية المورد البشري عوامل زيادة فعالية المورد البشري ،الكفاءة وكذلك ابراز العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء.

الفصل الرابع: التعريف بمجال الدراسة متناول فيه المنهج المتبع للدراسة ،أدوات جمع البيانات ،حدود الدراسة وعينة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الاحصائية وجاء فيه تحليل للنتائج الميدانية.





الجانبة النظري

المفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- I. إشكالية الدراسة
- II. تساؤلات الدراسة
- III. فرضيات الدراسة
- IV. أسباب اختيار الموضوع
- V. أهمية الدراسة
- VI. أهداف الدراسة
- VII. مفاهيم الدراسة
- VIII. الدراسات السابقة

1. الاشكالية

يعد التنظيم نسقا اجتماعيا معقدا يتكون من وحدات اجتماعية تؤدي الى عمليات وأدوار ووظائف لتحقيق أهداف المنظمة. فالتطورات التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة من تغييرات وتحولات متعددة الجوانب والتي جاءت تبعا للتحولات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الأخيرة والتي هدفت الى تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام.

ويعتبر هذا التغيير التنظيمي سياسة تنموية رائدة أفرزت نتائجها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والمؤسساتي، ولقد لقي اهتماما كبيرا من طرف دول العالم ومنها الجزائر على الخصوص لمحاولة تطوير ونمو و لتحقيق أهداف المنظمة.

حيث أن تنظيم المؤسسات في الجزائر مرت بمراحل تاريخية شهدتها كافة القطاعات العمومية والخاصة وهي:¹

- مرحلة التسيير الذاتي: مارس 1963 الى حوالي 1965، ظهر هذا التنظيم بعد الاستقلال مباشرة. "المؤسسة المسيرة ذاتيا".
- مرحلة التسيير البيروقراطي: أين تدنى حجم المشاركة العالية بنسبة كبيرة، يعبر عنها المؤسسة أو المشروع العام. في الفترة الممتدة من 1965 الى 1971.
- مرحلة اعادة الهيكلة: وتطبيق نظام استقلالية المؤسسات 1988 والتي اتصفت فيها المؤسسات بالمبادئ التالية (الاستقلالية، التجارة، والتنظيم الاشتراكي).

وهذه الأخيرة حاولت تبني نظام اقتصادي رأسمالي تميز بالانفتاح على السوق في مخابر نظام سياسي، غير أنها حاولت المحافظة على الطابع الاجتماعي، والذي يسعى الى بقاء

¹ جمال الدين لعويسات، السلوكات التنظيمي الاداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص12.

مؤسسات عمومية جنبا الى جنب ولا تزال الجزائر تشهد مقاييس خطين من التنظيم المؤسساتي ،نمط عمومي (التعليم - الصحة - الادارات العمومية) . والنمط الخاص الذي يتلخص في المؤسسات الاقتصادية بالدرجة الأولى.

وعليه يمكن القول أن التنظيم المؤسساتي الاداري في الجزائر لايزال متأثرا بالمراحل التي مر بها ،ويحاول في كل مرة أن يتجاوز الصعوبات والنقائص ويستفيد في التجارب العالمية الرائدة.

فالتغيير داخل المؤسسة الجزائرية يعتبر عملية ضرورية ولا زمة ،فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة المنظمات خصوصا في ظل التطورات التي تشهدها مختلف المنظمات ،ويظهر هذا التغيير في الدورات التكوينية التي تتبناها معظم المؤسسات. واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل العمل ومحاولة الانتقال الى الادارة الالكترونية (هي ادارة بلا مكان - بلا ورق - تختصر المال والجهد والوقت والنقل) .

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها تغييرا تنظيميا لأجل مقارنة أدائها وما تحققة من انجازات بما يصل اليه غيرها من مؤسسات لتحسين مستوى الأداء.

ان الهدف في وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق أهداف التي نشأت من أجلها والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي ،بالإضافة الى المعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

إن تغيير وتطوير الظروف والأوضاع ،وتبادل الأساليب والتكنولوجيا واختلاف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة الى فترة أخرى ،وتحدد الأهداف والتطلعات يؤدي بالمؤسسة الى ضرورة تحسين أدائها باستمرار ،وتميز منتجاتها وإشباع رغبات زبائنها بشكل

يتوقف على المنافسين للحفاظ على مركزها التنافسي ،هذه العناصر تشكل جميعا مفهوما متكاملا وهو ادارة الأداء.

غير أنه لدى المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين أدائها ولكن المورد الدائم والمتحكم والمختلف عن الموارد الأخرى هو المورد البشري ،هذا الأخير هو مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة لاتصافه بخصائص جوهرية أساسية ذهنية ونفسية وجسمانية ،يصعب تقليدها وهذا ما يتطلب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ،هذا الاهتمام لا يعتبر حديثا فقد تطور ضمن مراحل تاريخية لازمت التطور الإداري الى الان. أين أصبح وظيفة قائمة بذاتها ذات مكانة وموقع لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية ،وان التحول في النظرة الى الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي لإدارتها.

انه وبالنظر الى حجم التطورات التي عرفتها ادارة التغيير في مختلف المجالات التي لها علاقة بالمؤسسة ومحاولة الاستثمار في المورد البشري من أجل تأميله للتحكم في التكنولوجيا والوصول الى الفعالية في الأداء الى أقصى حد تأخذه التكنولوجيا.

فإننا نتساءل في هذه الدراسة عن العلاقة بين ادارة التغيير التنظيمي ،وكيفية تحسين أداء العاملين.

ولذلك نتطرق دراستنا الحالية في التساؤل الرئيسي مفاده.

- مامدى اهتمام المؤسسة بإدارة التغيير التنظيمي الهادف الى تحسين الأداء؟

وعليه تأتي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تهتم المؤسسة (موضوع الدراسة) بالتحكم في عملية التغيير التنظيمي من

خلال الاهتمام بمواكبة التغيرات في تكنولوجيا العمل والاستفادة منها لتحسين المهارات الفنية

للموظفين؟

- من أي ناحية تهتم المؤسسة بالتحكم في عملية التغيير التنظيمي من خلال العملية التكوينية والتدريبية الهادفة الى تحسين كفاءات الابداع لدى الموظفين؟

II. الفرضيات

والتي هي عبارة عن اجابة مؤقتة للمشكلة يحاول أن يتحقق الباحث من صدقها أو نفيها باستخدام المادة المتوفرة لديه.

أ- الفرضية العامة:

تهتم مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة بإدارة التغيير التنظيمي الهادف الى تحسين الأداء.

ب- الفرضيات الفرعية:

- تهتم المؤسسة (موضوع الدراسة) بالتحكم في عملية التغيير التنظيمي من خلال الاهتمام بمواكبة التغيرات في تكنولوجيا العمل والاستفادة منها لتحسين المهارات الفنية للموظفين.

- تهتم المؤسسة بالتحكم في عملية التغيير التنظيمي من خلال العملية التكوينية والتدريبية الهادفة الى تحسين كفاءات الابداع لدى الموظفين.

III. أسباب اختيار الموضوع

1-محاولة الوصول الى دور التغيير التنظيمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

2-معرفة وتوضيح نمط التغيير التنظيمي في مؤسساتنا ودورها في تحسين أداء عمالها.

3-حادثة الموضوع وقلة تناوله بالدراسة.

4-الوقوف على بعض الصعوبات التي تواجه العاملين في تحسين ورفع من أداءها بالإدارة.

5-الوقوف عند الايجابيات والسلبيات التي يخلقها التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة.

6-محاولة معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على سلوك الأفراد ومدى تقبلهم للتغيير الذي يظهر من خلال أدائهم لوظائفهم.

7-رصد معرفة التطور التكنولوجي في ظل التغيير التنظيمي ومدى انعكاسه على كفاءة العاملين.

8-الكشف الميداني من خلال دراستنا للمؤسسة حول تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي العاملين ومعرفة مدى نجاح هذا النسق الجديد في تحقيق التوازن والاستقرار.

IV. أهمية الدراسة

ان الاهتمام بالتنظيم كان ولا يزال يشغل مواضيع الدراسات والأبحاث نظرا لسعي العلماء والباحثين للتجديد والتطوير ،إذ أصبح التغيير التنظيمي من المتطلبات الضرورية لمواكبة التطور الحاصل في العالم والجزائر كبلد ضمن مجموعة البلدان العالم الثالث التي شهدت تغيرا اجتماعيا سريعا في جميع المجالات المرتبطة بالاقتصاد والثقافة ،فإن عملية التغيير نتجت عنها مظاهر سيكولوجية كثيرة في مجال التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ظهور أنماط سلوكية مرتبطة بالعمل الصناعي ،نتج عن ردود أفعال العمال لاسيما من حيث الأداء الوظيفي.

وهذه الدراسة هي محاولة سوسيولوجية لدراسة واقع العامل داخل المؤسسة ،التي خضعت لنظام تسيير جديد مس التغيير في مختلف أجهزتها بداية من تقسيم وتوزيع الأدوار ،الى تغيير أنماط الاشراف وتعديل شبكة الاتصال وإدخال تقنيات جديدة من خلال التكوين وتطوير في تكنولوجية المعلومات ،يحاول العامل من خلالها التأقلم وتحقيق أهداف المؤسسة

العامل بها هذا من جانب ،وكذا تحسسيهم بالرضا الوظيفي من أجل تحسين والرفع من مستوى أداءهم وكفاءتهم داخل هذه المؤسسة.

.V أهداف الدراسة

ان الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة الى تحقيقها توزع بين أهداف علمية وأخرى عملية من خلال:

- 1- معرفة التغيرات الحاصلة في عملية الاشراف وتأثيرها على العمال.
- 2- الرقابة والمتابعة الدائمة.
- 3- مدى تقبل العمال في ادخال تقنيات جديدة للعمل عليها.
- 4- تقويم نتائج الأعمال والقرارات.
- 5- الرغبة في التوصل الى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعة.
- 6- الكشف عن المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة في البيئة التنظيمية الجديدة.

أما الهدف الرئيسي لدراستنا ليس مجرد عرض الأفكار نظرية ،بل هو في الواقع الكشف عن أداء العمال داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثر العامل بمختلف التغيرات الحاصلة واستجابة لها أو رفضها.

.VI تحديد المفاهيم

1- مفهوم التنظيم:

ان اختلاف نظرة المفكرين نحو التنظيم هناك من نظر اليها نظرة تشاؤمية ،لأنها سيطرت على الانسان وأفقده حريته وسلبته القدرة على المبادأة حيث أصبح هذا الأخير لا يعدو أن يكون في آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران ،فهناك من نظر اليها

نظرة ايجابية على أنها نتيجة تطور المجتمع، وتحمل عناصره ايجابية كالتعاون وتحقيق الاهداف.

- يعرف "تالكوت بارسونز" التنظيم على أنه: "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة".¹

- التنظيم هو " الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها ادارة تسعى لتحقيق مشروع ما ".²

- كما يرى "هيومن" أن التنظيم "عملية تشمل تقسيم وتجمع العمل الواجب تنفيذه في وظائف، كما يشمل التنظيم عمليات تحليل النشاط والقرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه الى أنشطة يمكن ادارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة الى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف".³

• المفهوم الاجرائي:

هو ترتيب الموارد المادية والبشرية وفق نموذج بنائي معين يقوم على تبادل العلاقات الوظيفية والتنسيق بين النشاطات مع تدعيم المشاركة العمالية، وهو منفتح على محيطه الخارجي. كما له من تبادلات مادية ومعرفية وتعاملات من أجل صيرورة العمل وتحقيق أهداف محددة.

¹ علي غربي، نزار يمينة، تكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال، فسنطينة، 2002، ص 22.

² خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق، لبنان، 1984، ص 80.

³ طلعت لطفي ابراهيم، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غربي، مصر، 1992، ص 08.

2- مفهوم التغيير التنظيمي

- يعرف أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي على أنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ".¹

- ويعرفه " حامد أحمد رمضان بدر " بأنه " عملية التنمية والتحسين المستمر للمنظمة في كافة أجزائها التي تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعاليات، والكفاءات التنظيمية، حيث يضمن النظام بقاءه واستمراره وتطوره في ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة بمجالات المعرفة المختلفة والمناسبة".²

- ويعرف مفهوم التغيير التنظيمي على أنه جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات أو الهياكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية.³

• المفهوم الاجرائي:

هو خطط طويلة المدى تتمثل في سياسات وإجراءات تعديلية للتكنولوجية والعمليات والهيكـل التنظيمي وتغيير وتطوير في القوى البشرية، وتؤدي القيادة دورا أساسيا في وضع الخطط وتطبيقها في جو تعاوني وديمقراطي، حيث تشرك العمال في التغييرات التنظيمية، وتعتمد في ذلك على المعارف ومبادئ العلوم السلوكية وتأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويهدف التغيير التنظيمي الى الفعالية في التنظيم.

¹ أحمد ماهر، المخصصة وصندوق النقد الدولي، دط، 1998، ص 47.

² أحمد رمضان حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط5، مصر، 1993، ص 45.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان. الاردن، 2003، ص 322.

3- مفهوم تكنولوجيا المعلومات

أ. التكنولوجيا

- يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة يونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.¹

- ويمكن تعريفها من جهة التحليل الاقتصادي بأنها " مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرف إنتاج أو استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في توليد هياكل تنظيمية إنتاجية " .²

- ويمكن تعريف التكنولوجيا على إنها : "تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات فقط بل أنها الأسس النظرية والعملية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها " .³

ب. المعلومات

تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم المعلومات، من أبرز هذه التعاريف:

- يعرفها wiig بأنها : " حقائق و بيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة".⁴
- و يعرفها بعض المختصين في التسيير هي : " كل ما يحمل لنا معرفة يغير نظرتنا للأشياء يقلل خبرتنا " .⁵

¹ غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006، ص22.

² نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص ص 51-52.

³ عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 26.

⁴ مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 102.

⁵ يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، 2005، ص 30.

- كما تعرف أيضا على أنها : "بيانات تمت معالجتها بطريقة محددة ببدء يتلقى البيانات من مصدرها المختلفة ثم تحليلها و تبويبها و تطبيقها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية مصدرها المختلفة ثم تحليلها و تبويبها و تطبيقها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية".¹

- فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، و بمصطلح المعرفة knowledge من جهة أخرى، فالمعرفة هي الحصيلة مهمة و نهائية لإستخدام و إستثمار المعلومات من قبل صناع القرار و المستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى المعرفة و عمل مستمر يخدمهم و يخدم مجتمعاتهم.²

ت. تكنولوجيا المعلومات:

- يعرف روجر كارتر تكنولوجيا المعلومات بأنها : "الأنشطة والأدوات المستخدمة لتلقى، تخزين، تحليل، تواصل المعلومات في كل أشكالها، تطبيقها لكل جوانب حياتنا شاملة، المكتب، المصنع والمنزل". و يميز روجر كارتر بين ثلاث جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات:

- الجانب الأول : تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها.
- الجانب الثاني : تكنولوجيا تحليل البيانات.
- الجانب الثالث : تكنولوجيا توصيل البيانات (الاتصال).³
- وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها : "خليط من أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية والتقنيات المصغرات والفلمية والاستساخ تمثل مجموعة كبيرة من الاختراعات الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري".⁴

¹ شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، دار نشر و مكان النشر، 2004، ص 28.

² عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص31.

³ محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة و الإتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع بدون مكان النشر، 1990 ص 39.

⁴ محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989 ص 32.

- وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها : "القاعدة الأساسية التي تبنى في ضوءها المنظمات الإدارية و المنشآت ميزتها التنافسية"¹.

• المفهوم الاجرائي

تكنولوجيا المعلومات هي كل أنواع المعرفة الفنية و العلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل ،المعدات ،الآلات ،الأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية و الأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد و توفير الوقت و تحقق للمنظمة أهدافها النوعية و الكمية بكفاءة و فاعلية.

ث. مفهوم التكوين:

- التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ،ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية ،ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ،بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"².

- كما عرف على أنه " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف ،مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل "³.

• المفهوم الاجرائي:

هو عبارة عن قيمة مضافة ،فالأرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات ،لجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية ،في هذه الحالة

¹ شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4 2009 ص 478.

² ناصر دادي عدوان ،ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2003، ص148.

³ حسن أحمد الطعاني ،التدريب الاداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2007، ص15.

فأننا نحقق استثماراً، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار.

4- مفهوم الأداء

أ. الأداء:

- يعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ¹.

ويركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

- تعريف حسن: " الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" ².

من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

- يعرفه عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء " ³.

1: فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.
2: رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص216.
3: أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص25 - 26

• المفهوم الاجرائي:

يعتبر الأداء هو كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤديها الفرد عمله. كما أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة بين كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

ب. الفعالية:

ومن مؤشرات الأداء نجد الفعالية حيث يمكننا من خلالها تقديم جملة من المفاهيم:

- هي حسب ألان " Alain Ged " « إن الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة، ومعظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو جماعة الأفراد داخل المؤسسة¹».

- كما هناك من عرف الفعالية بمدى تحقيق الأهداف « تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى بالجودة، المهم أن تتحقق الأهداف وحسب ».

بمعنى تحقيق الأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك.

ويعرف بعمل المورد البشري على تحقيق الهدف والوصول الى نتائج التي تم تحديدها مسبقاً.²

- كما هناك من عرفها الغاية التي تحقّق من خلال المورد البشري للأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط.³

1: عبد المعطي محمد عساف: الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص16.

2: المرجع نفسه، ص 17

3: عبد الوهاب علي محمد: الفعالية الإدارية تنمية المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980، ص27

يشير هذا التعريف الى عمل الافراد على تحقيق كمية أكبر من الأهداف، أو يتم اختصار الوقت المشغول للإنجاز الأعمال بالاعتماد على وسائل والإمكانية المتوفرة بأخفض تكلفة وأقل جهد.

ت. الكفاءة:

وكمؤشر آخر للأداء نجد الكفاءة:

هناك كثير الكثير من اختلاف في مفهوم الكفاءة، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار انه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة وهذا راجع الى السياق الذي تستعمل فيه هذه المفاهيم، ومن بينها والتي تخدم البحث نجد:

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (AFNOR): " الكفاءة هي استخدام

القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".¹

- وتعريف المجموعة المهنية الفرنسية (AFNOR) الكفاءة بالقول: الكفاءة المهنية

هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات، التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.²

- أما الفرد الكفاء فهو الذي له معرفة أو معلومات معمقة في مادة ما، أو مجال

معين.³

ذهبت التعاريف السابقة للكفاءة على أنها مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات

التي يمتلكها الفرد ويتم توظيفها في حياته المهنية، من أجل تحقيق أهداف معينة، بحيث يمكن قياسها من خلال العمل الميداني.

1: ثابتي الحبيب بن عبدو الجيلاني: تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص 112.

2: رحيم حسين : التغيير في المؤسسة ودور الكفاءة، مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر: جامعة بسكرة ، العدد 7 ، فيفري 2005 ، ص

184

3: فاطمة الزهراء بوكامة: الكفاءة مفاهيم ونظريات ، دار هومة، الجزائر، 2008، ص 11.

• المفهوم الاجرائي:

يمكننا القول أن الكفاءة هي القدرة على انجاز الأعمال المحددة له بأسرع وقت وأقل تكلفة للوصول الى الأهداف المسطرة، من خلال قيام العاملين بتنفيذ الأداء الوظيفي المنوط بهم، وذلك بمستوى العالي من الكفاءة والتي تمكن الفرد من الارتقاء للوصول الى فعالية في أداء مهامه وتفاعله قصد تحقيق أهدافه بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة.

.VII الدراسات السابقة

- دراسة كرمي كريمة (2009-2010) بعنوان: " التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة " دراسة لنيل شهادة الماجستير ،وقد استعان الباحث بالفرضيات التالية:
- التغيير التنظيمي هو نتيجة للتغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسة بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثيرا لإحداث التغيير التنظيمي.
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغيرات تنظيمية من أجل تكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

تم بناء هذه الدراسة من عينة عددها 278 مبحوث تم اختيارهم بطريقة عشوائية. كما قامت باستخدام مجموعة من أدوات لجمع المعلومات والبيانات والتي تمثلت في: الاستمارة، المقابلة ،الملاحظة بالمشاركة للتقرب أكثر من الموظفين.

وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في تحليل واستخلاص النتائج ومن أهم ما توصل اليه نذكر أهم النتائج:

- نقض التدريب من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي
- الحوافز المادية والمعنوية ترفع من مستوى أداء العامل مجال الدراسة.
- يوجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- انعدام الاتصال وبالتالي عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

وقد استفدنا من هذه الدراسة في دور التدريب في الرفع من فعالية ومستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

- دراسة صالح مرية تحت عنوان: " دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة" دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بكل من المسيلة والأغواط.

وقد استخدمت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي:

- تساهم ادارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي.
- لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي.
- لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني.

أما في ما يخص العينة، فقد اعتمدت الباحثة على العينة القصدية الموجهة لفئة الاداريين، والتي تعرف على أنها العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود، وشملت 30 فرد من المؤسسة مجال الدراسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- هناك ارتباط بين مدة التدريب وطبيعة التكنولوجيا وهذا ما أخذته مفردات عينة الدراسة.
 - استخدام نظام معلومات في تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني.
 - لا يوجد لاعادة توصيف الوظائف بعد احداث تغيير هيكلية.
 - دراسة " جعادة الياس " (2006/2005) بعنوان: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بسكيكدة. وقد استعان الباحث بالفرضيات التالية:
 - تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي.
 - تسعى المؤسسة الى تحقيق أداء متميز من خلال مواردها البشرية.
 - توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.
 - تعتمد عملية تفعيل الموارد البشرية على نظام متناسق ومتكامل.
- ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لإيضاح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء الاقتصادي، بالإضافة الى المنهج التحليلي من أجل تبيان مدى التأثير على الأداء.
- تم بناء هذه الدراسة من عينة عددها 110 مبحوث تم اختيارهم بطريقة عشوائية و التي مثلت 14.30% من المجتمع الكلي. كما قامت باستخدام مجموعة من أدوات لجمع المعلومات والبيانات والتي تمثلت في: الاستمارة، الملاحظة بالمشاركة للتقريب من العامل لمعرفة مدى فعاليته أثناء القيام بمهامه، المقابلة والوثائق الإدارية لمعرفة نشاطات المؤسسة وامكانياتها المادية والبشرية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ان الموارد البشرية في مؤسسة الميناء بسكيكدة تتميز بقدرات وإمكانيات معتبرة لرفع من مستوى الأداء من خلال اكتسابها المهارات والطاقات المختلفة.
 - يرى الافراد أنهم يؤدون أعمالهم المطلوبة منهم بفعالية وكفاءة عالية، كونهم يتمتعون بالخبرة اللازمة في مجال عملهم.
 - تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، مما يدل على الرغبة في العمل بروح الفريق، مما يزيد في كفاءة وأداء المورد البشري.
 - اللجوء الى الأفراد والزملاء عند مواجهة الصعوبات والعراقيل في العمل، بدل من اللجوء لرؤسائهم، وهذا يعود الى أسلوب الرئيس في الاشراف غير فعال.
 - اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، بالإضافة الى استخدامها لنظام الحوافز المادية من أجل دفع الأفراد نحو البذل والعطاء.
 - غياب عدالة المؤسسة في تقديمها لنظام الحوافز، وهذا راجع لعدم وجود معايير واضحة لعملية تقييم الاداء.
 - غياب الثقة بين العاملين والمرؤوسين وهذا الامر يسبب عدم وجود علاقات طيبة بين المسويات الادارية.
 - نقص في أساليب التكوين وكذا اسلوب الرقابة من قبل الادارة للأفراد، بغية الرفع من قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.¹
- تنتشر الدراسة السابقة والدراسة الحالية في طبيعة الموضوع، حيث يشمل المتغير الثاني المتعلق الأداء وارتباط كل من الدراستين بالمؤسسة الجزائرية.

1: جعادة الياس: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بسكيكدة، 2006/2005.

في حين تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في كونها تهدف الى قياس شدة الارتباط بين تفعيل المورد البشري ومردود الأداء الذي يقدمه ،بينما تسعى الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء. وقد استفدنا من الدراسة السابقة في ابراز أهمية فعالية المورد البشري داخل المؤسسة، وكذا مختلف العوامل التي تزيد من فعاليته ومستوى أداءه وانعكاسها على انتاجية المؤسسة.

الفصل الثاني:

التغيير التنظيمي

تصنيف

- I. حاجات المنظمة الى التغيير التنظيمي
- II. مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل
- III. مراحل التطوير والتغيير
- IV. المداخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي
- V. المداخل الامبريقية لتفسير التغيير
- VI. التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية أثناء المراحل

التسييرية في الجزائر

تمهيد

التغيير سمة البيئة المعاصرة لذلك فإنه يشمل كافة نواحي نشاطات المؤسسة والممارسات الادارية فيها، فإنه حتمي سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف احداثه أو ظروف تفرضه، وباعتبار التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزء من الدور الذي تؤديه الادارة باستمرار، وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا الفصل.

1. حاجة المنظمات إلى التغيير التنظيمي.

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية. أو نتيجة تفاعلها معاً، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالباً ما يكون أقوى.¹

1- الأسباب الداخلية:

هي القوى والمسببات الناشئة في داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حماية المنظمة في الإصابة بالجمود والتخلف والتي من بينها:

أ-توجهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمنظمة ككل عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل واولاء للمنظمة ومن ثم كسب تعاونهم اثناء عملية التغيير.²

ب- طبيعة التنظيمات الإدارية: حيث تنمو باستمرار مما يفرض ضغوط على المنظمات تدخلها إلى مراجعة أساليب إدارتها وإعادة صياغة سياستها ورسالتها فانضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة فالادارة سوف ينتج عنه حدوث تغيرات وظهور أوضاع جديدة.

ج- طموحات الموظفين وحاجاتهم: إن تطور وعي الموظفين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا، لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة

¹ أحمد عائشة نقلا عن: benoit Groud Francis.Meston .L'entreprise en Mouvement conduire et réussise.le

changement 3eme et Dunod paris.1998.p11.12.

I bid. P 17. ²

اليجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة من الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة¹.

د- كثرة تامشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها:²

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والاحباط.
- كثرة التسرب والاستقلالات الاختيارية لا سيما من قبل الكفاءات والمؤثرية.
- كثرة طلبات النقل في المنظمة وأقسامها.
- كثرة الشكاوي وشدة الاجراءات التأديبية.
- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسية.
- الروتين وعدم التطوير وضعف الابداع.

زيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

2- الأسباب الخارجية:

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباحث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي

¹ صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص13.

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2007، ص32-33.

نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات وفيمايلي أهم القوى الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي¹.

أ- **القوى التكنولوجية:** لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتسارع حياة المنظمات لقد حولها إلى منظمات معرفة مع ما ترتب على ذلك من تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين، كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة، غير الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الإدارة المعاصرة، خاصة على التوجهات الحالية للمنظمات التي تسعى إلى تبني الإدارة الالكترونية.²

ب- **القوى السياسية والقانونية:** إن افرزات البيئة السياسية، من قوانين واصدار تشريعات للقطاعات... إلخ تفرض ضغوطات على المنظمات لاعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

ت- **القوى الاجتماعية:** إن لتزايد ضغوط الجمعيات والاتحادات على غرار النقابات المهنية والعمالية الأثر الايجابي في تحسين ظروف العمل وتحسين أجور الموظفين، كذلك تغيير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين سرية على المجتمع مسخر لخدمته ولذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة كلها عوامل تدفع إلى التغيير .

ث- **القوى الاقتصادية:** برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في منظمات القطاع الخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تستسلم هي الاخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برودة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مرجع سابق، ص 47.

² مرجع نفسه، ص 48.

ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين، أو الاستجابة لهما معا والمتمثلان في:

II. مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل:

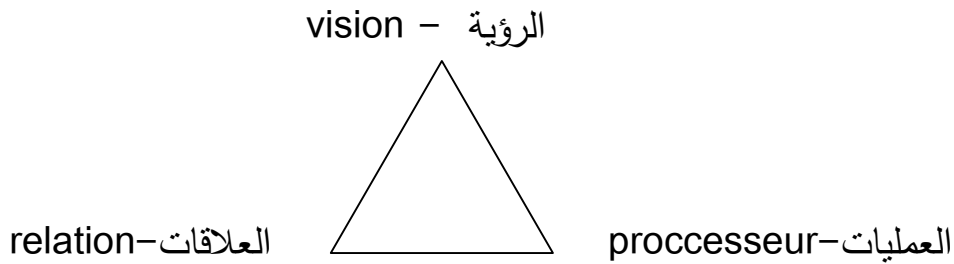
قد ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل وتشمل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية وبهذا الشكل فإن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة كما ينظر البعض للتنظيم على أنه وسيلة لتحقيق أهداف مشتركة.

ويعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط هذا بهيكل السلطة حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إداري مسؤول كما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تقوي السلطة. السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي، وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز مهام داخل بيئة النشاط، لذلك يحرص الباحثون والمختصون في المجال التنظيمي، عند الرغبة في إحداث تغييرات على طرح مثل هذا السؤال: ما الذي يتم تطويره وتغييره في مجال المنظمة؟ وتأتي الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح أن أهم جوانب التطوير والتغيير التنظيمي هي: ¹ الأفراد، جماعات العمل، التنظيم، وسوف نلقي الضوء فيمايلي على كل جانب من هذه الجوانب.

¹ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2000، ص376.

الأفراد:

الأفراد هم أهم عناصر التغيير التنظيمي لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، فإحداث التغيير وإعادة التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين وتعاونهم في إتاحة الفرصة لنجاحه، وما يثير الاهتمام هنا تأثير التغيير على الفاعلين في المنشآت والذين يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، حضارية التنظيمية، والمادية، فالفاعل يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغباته ولهذا فعند حدوث التغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فهو ينظر إليه من زاوية خاصة، لتلائم مع العوامل المؤثرة فيه ويتجسد تفعيل دور الفرد عموما في العملية التغييرية من خلال اشراكه في التصوير وصيانة العلاقة وإقامه في العملية بفعالية ويمكن تمثيل هذه الأبعاد في الشكل التالي:



المصدر: رجم حسين، (التغيير في المؤسسة والكفاءات، مدخل التنظيم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، عدد7، 2005، الجزائر، ص128.

ويمكن تغيير أفراد في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم زمن ثم العمل مع تطورات وتغييراتها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة، كذلك روح العصر ومتغيرات الحياة ، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب، وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن ترعى مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد كأنماط شخصياتهم ودوافعهم قدراتهم اتجاهاتهم، ومواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات فإيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد

واتجاهاتهم ودوافعهم، قدراتهم وفرص المشاركة لهم له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها.¹ ولا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب، بل تختلف الدافعية المتوفرة لديهم وتعرف الدوافع بأنها الحاجات، الرغبات، والغرائز الداخلية إلى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا فالدافع هي الحسيات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، فهي محركات داخلية للسلوك وبالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر خارجية، وتشير المكافآت التي يتوقعها الفرد من أداء عمله، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية.²

كما أن سلوك أو تصرفات الأفراد تخضع لنظام في العلاقات الاجتماعية وبشكل التنظيم الرسمي جزءا من هذا التنظيم وقد ذكر Branabd أن التنظيم يعتبر رسميا إذا خضع لشخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف محدد وبذلك يكون التنظيم رسميا عندما يكون الأفراد على استعداد للاتصال فيما بينهم ولا يهتم الرغبة في العمل مع وجود هدف مشترك.³ ويرى مصطفى عشوي لي كتابة أسس علم النفس الصناعي التنظيمي أو التغيير على المستوى الفردي غالبا ما يحدث وفق جملة أو سلسلة في الأساليب. فقد يعتمد غالبا المسؤولون بهدف إحداث التغيير التنظيمي إلى تغيير بين الأفراد الذين يشغلون خاصة المراكز الحساسة وغالبا ما يكون هذا التغيير بقرار أو مرسوم، ويقوم هذا التغيير أساسا كما يشير إلى ذلك كريبر⁴ والملاحظ أن القرارات غالبا تؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد إذا كانت مدعومة بقوة ما إلا أن هذا النوع من التغيير يغلب عليه طابع التصنع مما يفقده الفعالية بمرور الزمن أو باعتماد حيل للتهرب من تنفيذ هذه القرارات أو القيام على الأقل بتعطيلها وهذا ما يلاحظ خاصة في الاجرتاءات البيروقراطية، ومن الافتراضات التي يقوم عليها

¹ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 376.

² جمال الدين لعويسات، السلوكات التنظيمي الاداري، مرجع سابق، ص 13.

³ مرجع نفسه، ص 14.

⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 208.

تناول القرارات تصور تغيير القرار الصادر إذا حدثت أمور معينة أو فقد القرار فعاليته لأسباب معينة وهكذا دواليك قرار أو مرسوم قد يلغي قرارا أو مرسوما آخر .

إضافة إلى ذلك إن تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد، وذلك كالتوقف عن الإضراب مثلا ولكن تقديم هذه المعلومات بطريقة عمودية وخاصة باعتماد الوسائل المكتوبة لا يحقق التغيير المطلوب وخاصة في أوساط الأميين¹ ، ومهما يكن فلا يمكن الاعتماد الكلي على هذه التقنية إذ يتصور بعض المسؤولين بأن المشكلة ناتجة عن نقص في الإعلام بينما الأمر ليس كذلك ويتم الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة إنما لتغيير السلوك التنظيمي أو لأداء مهتم بتقنية أكثر فعالية، فحدوث التغيير داخل المنظمة يشمل بالدرجة الأولى الأفراد باعتبارهم البيئة الأساسية داخل أي تنظيم.

2/جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بالتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمي وذلك بعد تطوير وتغيير الأفراد كأفراد، وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه يكون أسهل عندما تتضمن تغييرا وتنظيما فعالا للأفراد وتتمثل جماعات العمل في الأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، وتعتبر اللجان من أهم الأدوات الشائعة في التنظيم فقد تكون هذه الأخيرة في شكل مجلس أو عمل جماعي فهذه كلها بمعنى جماعة من الأفراد يبحث موضوع معين.² ويمكن التعرف على طبيعة ونوعية اللجان من خلال السلطة التي تتميز بها، حيث قد تباشر بعض اللجان وظائف ومهام إدارية بينما لا يزال البعض الآخر مثل هذه المهام، والبعض الآخر يتخذ القرارات بينما غيرها يجمع المعلومات عن المشكلة موضوع البحث ويترك للمدير اتخاذ القرار

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق ص 209.

² مرجع نفسه ، ص 209.

وبذلك لا تتمتع في حالة الأخيرة بسلطة إتخاذ القرار فتقتصر على تقسيم التوصيات فقط، ولإداري في الأخذ بها أو رفضها، ويرجع استخدام اللجان عادة لتفضيل رأي الجماعة فالمنفعة الناتجة من تفاعل آراء الجماعة في التوصل إلى قرار أقرب إلى الصحة ويتصف بالاتزان والتفصيل بالاضافة إلى التخوف من سلطة الفرد وتمثيل العناصر ذات المصلحة، كذلك تشجيع التعاون والتنسيق ونقل المعلومات مع مناقشتها فأى تطوير أو تغيير يركز على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كذلك العلاقات الداخلية كلها تساهم في دعم الجماعة وتدقق في آرائها. وقد شغل موضوع ديناميات الجماعات اهتمام كثير من الباحثين مثال كارت راتة 1968 و شو 1976¹ ووجد موضوع دراسة جماعات العمل في المنظمات العناية من طرف الباحثين السيكولوجيين نتيجة جهود باحثي مدرسة العلاقات الانسانية الذين أشارو أساسا إلى دور الجماعات المحلية اللارسمية في تعيين كمية الانتاج وفي وضع معايير سلوكية جماعية قد تظر بالتنظيم الرسمي للعمل، ومن أهم الباحثين الذين أشارو إلى أهمية دور الجماعة في تغيير السلوك كورت ليفن (1947) وذلك بالاعتماد ومناقشة المواضيع في إطار جماعي والوصول إلى قرار معين بصفة جماعية وقد أجرى باحثون آخرون مثل كوش وفرانتش (1948) تجارب لتأكيد هذا التطور وإدخال التغيير في طرق أداء العمل في المصنع وقد استخدموا في ذلك تقنيتي التدريب الجماعي إلى عام 1947 تحت إشراف المنظمة الأمريكية المسماة المخبر الوطني لتطور الجماعة وتتمثل هذه الطريقة في إلقاء جماعة من الأشخاص الغرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات لهؤلاء الأفراد بل يلتقون كأقران متساوين في المكانة والدور وتتكون كل جماعة تدريب من 10 إلى 15 شخص إضافة إلى مدرب واحد أو اثنين تلتقي الجماعة مرة أو مرتين كل يوم في لقاء يدوم ساعة أو ساعتين دون أي جدول أعمال أو نظام لتقسيم الأدوار والعمل، الهدف من تنظيم هذا النوع هو تدريب الأفراد في

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص 210 .

إطار جماعي على تعلم الأشياء الجديدة عن أنفسهم وعن الآخرين وعن التأثير الذي يمكن أن يمارسه فرد في الآخرين ويقوم المدرب بملاحظة سلوك أفراد الجماعة الذين يواجهون في البداية موقفا صعبا يتميز بالتفاهم مع أشخاص لا يعرفونهم وبدعم جدولة أي نشاط، هذا الفراغ يدفع أفراد الجماعة إلى محاولة مليئة بالنشاط ما يسمح بتكوين علاقات جديدة بين أفراد الجماعة وقد تتطور هذه العلاقات لظهور أدوار قد تكون من بينها أدوار قيادة واتباع. إن التفاعل الذي يحدث بين أفراد هذا النوع من الجماعات يهدف أساسا إلى تنمية القدرة على الشعور بأحاسيس الآخرين وعواطفهم بعد فهم الفرد لأحاسيسه وعواطفه ومدى تأثير هذه العواطف في توجه سلوك تفاعله مع الآخرين¹ إن هذا النوع في التدريب يهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي عن طريق تدريب الأفراد الذين يشغلون مراكز التسيير والإدارة على تغيير أسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشغلون معهم مما يؤدي إلى تغيير في سلوك هؤلاء، وفي إيقاع نشاط المنظمة تبعا لذلك أما بالنسبة للتغذية العكسية الجماعية فتعتمد هذه الأخيرة على تعميم استبيان استطلاع آراء أفراد وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة كالقيادة وظروف العمل والرضا عن العمل والعلاقات بين الأفراد وغير ذلك من المواضيع التي تهم المنظمة بعد توزيع الاستبيان وجمع المعلومات العديدة في المنظمة لمناقشة المعلومات والبيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان وبتحفيز الجو لإحداث التغيير المطلوب على ضوء المناقشات والبيانات ذلك لأن مشاركة الأفراد في مناقشة جماعة تمكنهم من تقديم ملاحظاتهم وآرائهم حول مختلف المواضيع التي شغلها الاستبيان تعطيهم إحساسا جماعيا بالأهمية التي توليها الإدارة للمعلومات الواردة في هذه الجماعات وهذا الإحساس الإيجابي لا يمكن أن يؤدي إلى حماس أكبر في عملية تطبيق البرامج الجديدة للمنظمة وقد أظهرت الدراسات فعالية هذا الأسلوب في إحداث التغيير التنظيمي وإن برامج التغيير التنظيمي المعتمدة على التناول الفردي والجماعي برامج لا تهدف إلى تغييرات جزئية ومحدودة في حين تناول التغيير على المستوى التنظيمي أكثر شمولية منها وواقعا.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مرجع سابق ص210.

3/التنظيم:

يعتبر التنظيم عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال مرؤوسيه المختلفة والمتعددة كى يتمكن من تحقيق أهداف المشروع فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم بشكل فعال لذا يعتبر عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الانتاجية العاملة فهو يعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية التي تدور حول أداء العمل وتخفيض النفقات ورفع الروح المعنوية وقد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة، بل يحتاج إلى مساعدة ونوع التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين مساعديه وبين علاقاتهم ببعضهم البعض¹ ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعده على أداء عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة لاشك فيه أن المسؤول عن الإدارة المؤسسة يحتاج إلى خريطة تنظيمية، أو وضع هيكل تنظيمي ليتمثل بيانها بنية المؤسسة، ويمثل أيضاً صورة تشكيلية عن كافة العلاقات بين الأقسام الإدارية والأشخاص القائمين عليها والكيفية التي يمكن أن تسير بها تلك في كافة اتجاهاتها، كما تعتمد الهيكلة التنظيمية على مجموعة عناصر رئيسية يساعد في تحديدها المديرون عن تبيان الخطوط المركزية في تتابع وتداخل الأنشطة والفعاليات وبالتالي مسار القرارات والأواخر والتعليمات في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة² وأهم تلك العناصر التخصص الوظيفي، تقسيم العمل أسلوب السلطة بالإضافة إلى نطاق الإشراف ومستوى التنسيق. إن أي تغيير على مستوى التنظيم قد يشمل تغييراً في هرم السلطة ونظام تقييم العمل كما قد يشمل أيضاً نظام توزيع الأرباح، وإن كان الغرب قد عرف تجارب محدودة عبي مستوى بعض المنظمات في ادخال هذا النوع من التغيير فإن التجارب في بلدان ما يسمى بالعالم الثالث والبلدان الاشتراكية أكثر شمولاً وعمقا ذلك لأنها غالباً ما تكون صدى لتغيير ثوري لمختلف

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة لأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر، عمان، 2007، ص190.

² موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص104.

الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومن هذه التجارب التجربة الجزائرية ويعتبر التخصص الوظيفي أساس عملية التغيير في الهيكل التنظيمي ونعني بذلك تقسيم وتوزيع المهام والأنشطة على مجموعة الاختصاصات الملائمة والمنسجمة معها من حيث الكفاءة ومستلزمات الانجاز وقد يشمل التغيير انتقال العاملين بين الوظائف أو الأنشطة حسب مقتضيات أو ظروف إنجاز العمل أو المهمة المطلوبة ليس بتبديل الوظائف وذلك بهدف إنجاز نشاطات مختلفة بمرونة عالية ما يكسب العاملين خبرات عدة وهذا ما يسمى أحيانا بالتدريب المتدرج الذي يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين على استيعاب أكبر عدد من المهمات والمسؤوليات، كما قد يكلف الموظف بأكثر عدد من المهمات اللازمة لانجاز العمل خلال فترة عمله المخططة. وهذا ما يطلق عليه بالتوسع الوظيفي الذي يحرر العامل من شعور الروتين والملل الوظيفي، مع الإشارة إلى التكلفة العالية لهذا الأسلوب من حيث متطلبات التدريب والاستخدام. كما أن هناك أيضا أساليب أخرى للتغيير كالانتماء الوظيفي أسلوب هاكمان و دولدهام style Hakman Doldham و فرق العمل (مجموعات العمل)¹ الوظائف على أفرادها ومراقبة الأعمال وتحديد فعالية الأداء المطلوبة والمنسجمة مع كل مجموعة ومهامها، بالإضافة إلى تعويض الحاجة إلى موظفين جدد عن طريق كفاءة العاملين العالية وفعاليتهم. وتختلف أنماط وأشكال الهياكل التنظيمية، وتتنوع باختلاف وتنوع المؤسسات والمنظمات في عوامل ومعايير تأسيسها ونموها وتعقداتها الوظيفية، تتغير وتتطور بتطور ما وتطور أهدافها، ويمكن إعداد الهيكل التنظيمي وفقا لمدخلين²

- المدخل الوظيفي Fonction

- المدخل غير الوظيفي Deusion

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ص106.

² مرجع نفسه ، ص106.

III. مراحل التطوير والتغيير:

كثيرا ما ينظر إلى التغيير على أنه ضرورة خطية للعبور في وضعية غير مرغوب بها إلى وضعية أحسن وأفضل ولكن كورث لوين K.Lowin يرى أن مفهوم أعمق من ذلك فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة باعتباره استجابة لتحويلات ومتطلبات البيئة وقد مثله بالتحويل الكيميائي أين يكون التحويل من الجامد إلى السائل ثم جامدة مرة أخرى ولكن بشكل مغاير.

وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية:¹

1-مرحلة التحليل من القديم والتعبئة Un Freeging Le d'egal

2- مرحلة التغيير Changing Le Changment

3-مرحلة تثبيت وتعزيز التغيير Befreeging La Consolidation

تتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوى التي ترتبط بالفاعل بالوضعية الحالية من خلال إبراز مساوئها وإعداده لقبول التغيير الذي يتخذ قراره في هذه المرحلة، ويمكن أن يمس المنشأة كلها أو جزءا منها. أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد اتجاهات القيم، والقيام بعمليات تنفيذه وفي المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغيير وتعزيزه من خلال تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة، وذلك بربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو أحداث التعديلات في السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية لكي لا يعود الفاعل إلى المواقف القديمة وقد أوضح K.Lowin أن هذه المراحل الثلاثة هامة وضرورية لكل تغيير واعتبار المرحلة الأخيرة أهم المراحل وأصعبها وتحتاج لوقت وصبر كبيرين والتي تؤدي الإدارة فيها دورا هاما من خلال مراقبتها وتقسيمها، وتحديد لها لمصادر المشاكل وإيجاد حلولها بالاعتماد على وسائل تساعد على نجاحه مثل التسهيل والتفاوض، الدعم والاتفاق أحيانا أو الترهيب الصريح والضمني أن تطلب الأمر ذلك وعلى ضوء استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي هناك مرحلة تمر بها

¹ بن زورق جمال، الاتصال التنظيمي، ومسار التغيير داخل المنشأة، مجلة التواصل جامعة باجي مختار، عنابة، ع7.الجزائر، 2005، ص219.

عملية التغيير أكثر تفصيلا من المراحل التي اقترحها كورث لوين K.Lowin والتي تتلخص في:¹

1 مرحلة البدء: وهي أهم مرحلة من مراحل عملية التغيير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التغيير ولاشك في أن نجاح أسلوب تطوير المنظمة في تسهيل بيئة النظام وتغييرها يتأثر إلى حد كبير بالاستعداد الاجتماعي والنفسي للتغيير ويتم ذلك من خلال تشخيص وتحليل الوضع داخليا وخارجيا كما تسمح هذه الخطوات التي ينبغي أن تتسم بالاستمرار وعلى الأقل بالدورية باكتشاف جوانب القصور الموجودة أو المحتملة.

2 تحديد الهدف: والمبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوات فهي المعرفة ماذا تستطيع فعله وليس ما نريد، فيجب أن يبتسم الهدف بالواقعية أي أن يراعي عند تحديده الامكانيات المتاحة والظروف المحيطة فضلا عن الوضوح والدقة والمرونة والقابلية للقياس.

3 تحديد الطريقة: أي تحديد المنطلق الذي تراه الإدارة كفيلة بتحديد الهدف المسطر بمعنى الجوانب عن السؤال "كيف؟" وبطبيعة الحال لا بد أن تكون هذه الطريقة نتائج مفاضلة من بين عدة بدائل متاحة، تراعي في ذلك الأجيال والتكلفة.

4 تبليغ الهدف والطريقة: شرح الهدف والطريقة أو تبريرها بمختلف الأطراف المعنية بما فيهم العمال على مستوى التنفيذ يكتسي أهمية خاصة في سبيل تحقيق التحسين المنشود وفي هذا الصدد ينبغي استخدام أساليب الاتصال والإقناع في توصيل الهدف، وأن يتم التركيز على استجلاء الفرق بين الوضع الحالي والوضع المترقب وبالتالي إبراز منفعة التي يتوقع جنيها من التغيير المنشود غير أن دور الإدارة هنا لا ينحصر في التبليغ بل أيضا الاستماع إلى كافة المعنيين وأخذ اقتراحاتهم في الاعتبار أخذا بمبدأ الإدارة المشتركة.

¹ بن زورق جمال، الاتصال التنظيمي، ومسار التغيير داخل المنشأة، مرجع سابق، ص 220.

5 تعبئة الموارد: أي تخصص الموارد اللازمة لتحقيق الهدف بالطريقة المختارة وقد يتطلب الأمر اللجوء إلى خارج المؤسسة لتوظيف بعض الفنيين، أو إبرام عقود خبرة مع بعض المراكز البحث والتطوير أو بعض مكاتب الاستثمارات.

6 التنفيذ: إن وضوح الهدف والطريقة شرط ضروري ولكنه غير كاف إذ لابد من الحرص على متابعة التنفيذ خطوة بخطوة، فقد تبرز عقبات طارئة أثناء التنفيذ تقتضي تعديلا في الهدف أو في الطريقة إضافة إلى ذلك أن سلامة التنفيذ شرطا لبلوغ الهدف .

7 التقييم: فضلا عن التقييم القبلي، والذي يتركز أساسا باشتراك العاملين والمختصين، وحتى استشارة بعض الخبراء من خارج المؤسسة، بتعيين إجراء تقييم لاحق والهدف منه هو تمحيص مدى الملائمة بين المحقق والمخطط. وبالتالي اكتشاف الانحرافات وتداركها في مشاريع التغيير المقبلة وعلى ضوء ما سبق يمكن اعتبار ثمانية مقومات لكل عملية تغيير في المؤسسة: المعلومات، الدوافع، الهدف، الموارد، الأسلوب، الابتكار والتحديد، القيم.

إن إعطاء الأهمية اللازمة لكل عنصر من العناصر السابقة المرافقة لإدارة التغيير أو تسيير التغيير، شرط ضروري لتحقيق النجاح، ذلك أنها تشكل عناصر أساسية لمناخ التغيير داخل المؤسسة، ومع ذلك فهو غير كاف إذ يجب أن يسبقها وجود إرادة قوية للتغيير لدى إدارة المنظمة من جهة وتعاضد كامل ما بين هذه العناصر من جهة أخرى.

إن التحديد المستمر للتنظيم هو من الخطوط الايجابية فتطوير الاجراءات فالأساليب وأي ظروف أخرى محيطة تساعد للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل، وبالنظر إلى هذه الأخيرة كنظام اجتماعي وتقني مركب أي ينظر كلية شاملة من شأنه أن يساعد على تقييم كل جانب من جوانب المنظمة (الجانب الانساني، المادي، التقني)، ويعتبر الاهتمام بالجانب الانساني المنظمة العمل من بين العناصر المساعدة على التغيير والاجتماعية والانسانية.

عدم التركيز على النظام التقني والهيكل التنظيمي ومهتم العمل فقط وذلك بالاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيمة واتجاهات ومواقف العمال وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية قدر الامكان للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتفاعل معهم يسير بسهولة وأن تبني استراتيجية إدارية للتغيير من شأنه التحديد والابتكار عن طريق الأحداث تغير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين¹ وذلك عن سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة وتفهم العاملين بمعنى أدق الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية.

خامسا: نموذج مقترح للتطوير والتغيير التنظيمي:

يقترح الغمري نموذجا للتطوير والتغيير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية على اعتبار أن التطوير والتغيير التنظيمي يؤكد على نظرة الشمولية للمنظمة بصفاتها نظاما كليا أو كيانا متكاملًا يتكون من مجموعة في الأنشطة والأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة وسوف نستعرض فيما يلي باختصار مراحل هذا النموذج²

1 المرحلة الأولى: الشعور بالحاجة إلى أحداث التغيير يؤكد الغمري على أهمية التأكد من أن هناك شعورا حقيقيا داخل المنظمة وحاجة ذاتيته لاحداث التغيير من نوع ما حيث أن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات بل يجب أن يتوافر الدافع لدى هذه المنظمات بكل ذاتي لاحداث التغيير.

2 المرحلة الثانية: بداية عمل خبير التغيير تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير ويفضل أن يكون هؤلاء الخبراء من الوطنيين الذين يكونون على دراية كاملة بالظروف البيئية المحلية كما أن على الإدارة العليا أن تدرك أهمية التطوير والتغيير التنظيمي وأن تتفهم دوره وتؤمن به كأسلوب للفعالية التنظيمية، وتتمثل مهمة خبراء التغيير أساسا في معاونة المنظمة على تعلم طرق جديدة، وليس في إعطاء حلول جاهزة

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق ص370.

² مرجع نفسه، ص400.

فالمنظمة كما يلي الغمري هي أقدر وحدة على اختبار العلاج الملائم بشرط تعلمها اختيار الأسلوب الملائم واستخدامه بطريقة فعالة. ويلخص الغمري الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي:

أ- الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برامج التطوير التنظيمي.

ب- تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة.

ت- الاستطلاع الأول من جانب خبراء التغيير-المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

ث- الاتفاق الأول على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة.

3 المرحلة الثالثة: وضوح أبعاد العلاقة بين التغيير والمنظمة من خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة في هذه المرحلة تبنى الثقة والتعاون وبتحديد دور كليهما فيهتم الخبير بالأسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة وترتكز المنظمة على المضمون الفعلي للأداء وعلى مسؤوليتها الكاملة عنها كما يتضح دور الخبير في مساعدة المنظمة على استخدام طاقتها وامكانياتها المتوفرة بأعلى درجة من الفاعلية وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها واقتراح الحلول اللازمة وكتابة تنفيذها¹.

المرحلة الرابعة: جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في عملية جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل، ويقوم خبير التغيير بتطوير المناخ التنظيمي السائر في المنظمة كما هو دون تبديل ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة ليرؤ أنفسهم كما هم حقيقة في الواقع وكما يسمى بعملية إرجاع الأثر. ويركز خبراء التغيير على المعلومات ذات أهمية للتطوير والتغيير التنظيمي سواء كانت معلومات تتعلق بالأجزاء الظاهرة (العننية) أو بالأجزاء غير الظاهرة (الخفية) التي تساهم في إعاقة العمل في المنظمة بمعنى آخر يعني خبير التغيير بنوعية المعلومات بالتعاون مع أعضاء المنظمة من أجزاء المنظمة الظاهرة

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق ص401.

والأجزاء الغير ظاهرة، ويوضح الشكل الآتي أنواع المعلومات في كل أجزاء المنظمة الظاهرة منها والخفية.

جدول رقم (1): يمثل الأجزاء الظاهرة والخفية من المنظمات

المكونات الظاهرة: التنظيم الرسمي	المكونات الغير ظاهرة: التنظيم غير رسمي
<ul style="list-style-type: none"> _ الوظائف _ الهيكل التنظيمي والمستويات التنظيمية _ نطاق الاشراف والمستويات التنظيمية _ أهداف المنظمة _ انتاج الكفاءة ومقاييس الأداء <p>هذه المكونات معلنة للجميع وتبنى على أسس منطقية وترتبط بالأنظمة الهيكلية</p>	<ul style="list-style-type: none"> _ القوة وأنماط التأثير. _ أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات. _ درجة الثقة والانفتاح المتوافرة. _ الادراك الخاص بالأدوار الفردية. _ القيم السائدة. _ نوعية الحاجات الانسانية السائدة . _ علاقة الرؤساء بالمرؤوسين. _ القيادة الرسمية والاتصال. <p>هذه المكونات مخفية ولها تأثير كبير في الأداء وترتبط بالجوانب الاجتماعية والتقنية والسلوكية.</p>

المصدر: صلاح عبد الباقي مرجع سابق ص 402.

5) المرحلة الخامسة: التشخيص وتحديد المشكلات: تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في عملية التغيير التنظيمي فهو يأتي بعد مرحلة جمع المعلومات والتعرف على مناطق المشكلات ونوعيتها والآثار المترتبة عليها وفي هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات إلا أن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة كما يترتب عليه إضافة للجهد والوقت والمال وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين هما¹

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق ص404.

أ- الأنظمة الفرعية التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا مثل الإدارات والأقسام والمنتجات والعلاقات التنظيمية بين هذه الوحدات الفرعية، المتفرعة في المستويات العليا والمتوسطة والاشرفية.

ب- الأساليب والعمليات كالاتصالات وأسلوب حل المشكلات في الجماعات ووضع القرارات وأنماط القيادة وصور السلطة وأساليب التخطيط وتحديد الأهداف، وأساليب إدارة الصراع والتنافس.

6) المرحلة السادسة: استخدام أساليب التطوير التنظيمي استراتيجيات وبرامج العمل وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها والتي تعمل على زيادة فعالية المنظمة وهذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التي يمدنا به التغيير التنظيمي مثل برامج القيادة الادارية برامج الادارة بالأهداف والنتائج وعمليات بناء الفريق والتي تتعامل مع الأسباب التي أدت إلى ظهور المنشآت، ويؤكد الغمري على أن مراحل التطوير التنظيمي مراحل متداخلة قد يتقدم بعضها على البعض الآخر وليست متسلسلة بالضرورة بل تتكامل بطريقة مستمرة.

7) المرحلة السابعة: المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت المرغوب فيه تتعلق هذه المرحلة كما يرى الغمري بعملية اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه، ولكن جهود التطوير التنظيمي تتناول الجوانب والأبعاد المادية والسلوكية فإنه من الضروري ايجاد الوسائل اللازمة للتأكد من تثبيت عملية التغيير.

8) المرحلة الثامنة: انتهاء برامج التطوير التنظيمي وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي يتم معاومتها في تطبيق برامج التغيير التنظيمي.

IV. المداخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي:

1. المدخل الماركسي

يعتمد التفسير الماركسي على مجموعة من القضايا التي انطلق منها كارل ماركس K.Marx في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية وكذا الايضاحات والتعديلات لبعض المفكرين الذين تبنا المدخل الماركسي كإطار لتحليلاتهم النظرية والامبريقية.

فالتنظيمات البيروقراطية في نظر ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة كونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا تلتبظ ارتباطا مباشرا بعمليات الانتاج لذلك فإن نموها يعد نموًا طفيليا ومهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة لطبقات مغلوبة على أمرها¹ من هذا المنطلق وضع ماركس تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية في إطار نظرياته عن صراع الطبقات ليكشف عن جوهر ذلك التناقض والصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي والمرتبط بالصراع بين علاقات الانتاج، مما ينتج ظهور تناقضات داخل تنظيمات ومن ثم فإن هذه التناقضات يمكن أن تشمل مختلف المستويات التنظيمية خاصة أن بين بنية السلطة كما هو الحال بين أقسام الوحدات الانتاجية داخل المصانع والحقيقة أن تلك التناقضات قد لا تؤدي إلى تحولات تغييرات راديكالية داخل التنظيمات بل يكفي أن تظهر في شكل أزمات يمكن رؤيتها كظواهر سطحية ولكنها في الواقع تعبر عن عمق التناقضات التنظيمية والتي حددها ماركس في²

التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها عن طريق العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو وتؤدي أيضا إلى حدوث تناقضات ما بين التنظيم والعاملين.

¹ السيد حسين، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص41.

² مرجع نفسه، ص42.

إن دراسة التنظيمات باعتبارها مكونة من مشاركين مندمجين مع بعضهم داخل نشاط معين يعد تجريدا وراءه خصوصية وأشكال الجماعات داخل التنظيمات كذلك خصوصيات المصالح ما بين الجماعات المختلفة التي تتخذ شكل المخرجات للتنظيمات.

تتنوع التنظيمات وتختلف بتنوع درجة التناقضات البيانية الموجودة داخلها.

تعد التنظيمات مراكز لتطوير التناقضات، كما أنها في الوقت ذاته جزء من اقتصاد سياسي واجتماعي وتاريخي أكثر اتساعا.

إن هذه التناقضات من الممكن أن تتضاعف إذا كانت الموارد المخصصة لها للعمل والانتاج غير مراقبة من طرف العمال اليدويين أو المهرة ولكن من طرف هيئات خارجية (حكومية، خاصة) فالادارة تسعى دوما إلى تطبيق المزيد في العمل وفي المقابل يطالب العمال بالمزيد من الاستقلال الذاتي أثناء العمل.

وينتقل ماركس إلى تعديل علاقته الرأسمالية وتقسيم العمل ليكشف عن وجود تأثيرات حتمية تحدثها الرأسمالية على تقسيم العمل وبناء منظمات ككل، وترتبط هذه العلاقة حسب رأي ماركس بسببين مترابطين للنظام الرأسمالي:¹

أ) تعتبر القوى العاملة في نظر الرأسمالية بمثابة سلعة وعاملا للانتاج يجب استخدامه بطريقة مربحة، على أن يتم تحديد العلاقة العمالية في ضوء سعي صاحب العمل لتحقيق الربح وكذا قوى السوق أي العرض والطلب .

ب) إذا كانت مصلحة الرأسمالية تتحقق فقط من خلال شراء القوى العاملة التي تحقق له الربح، فإن هذا الوضع يؤدي إلى نتيجة واحدة هي الصراع أو التعارض بين مصالح العامل الذي يبيع قوة عمله وصاحب العمل الذي يشتريها تم يستغلها في تحقيق فائق

¹ سعد عبد المرسي بدر، الايديولوجيات ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص68.

القيمة. وقد ذهب ماركس إلى أن التوترات سوف تشتد من خلال أربعة ميكانيزمات لاحظها في المجتمع الرأسمالي وهي¹:

_ الاستقطاب Polarisation: وحدث هذا الاستقطاب تحت تأثير ظاهرة التصنيع التي عملت على استخدام المهارات التقليدية، ولذلك كان هناك عمل بين الجماهير العاملة إلى أن استقطبت في معسكريه معسكر الرأسمالية، ومعسكر العمال الأحرار.

_ التجانس Homogenisation: ويفعل عملية الاستقطاب تصبح الفئتان الأكثر تجانسا وتساؤلا من نواحي عديدة، فالرأسماليون الناجحون يميلون إلى توسيع نشاطهم ومن ثم يصبحون أكثر ثراء، في حين يميل العمال إلى البحث عن كسب مهارات جديدة نظرا للتغيرات السريعة التي فرضتها أنظمة المصانع والتكنولوجيا المتطورة.

_ زيادة حالة الفقر والبؤس: Pauperiation: فقد يؤدي إلى اندفاع الرأسمالية نحو تحقيق أكبر قدر من الربح داخل المشروعات الصناعية إلى تخفيض الأجر إلى مستويات دنيا خاصة إذا أحسوا باقترب فترات الكساد، ومن ثم فهم يتسببون في انخفاض القدرة الشرائية للطبقة العاملة التي تزداد أوضاعها أكثر فقرا وبؤسا.

_ عملية الاحتكار Monopoliation: وهي العملية التي بمقتضاها تصبح الوحدات الانتاجية الصغرى غير قادرة على المنافسة أمام الوحدات الانتاجية الكبرى فإن هذه الوحدات الأخرى سوف تزداد توسعا نتيجة لشرائها كمية كبيرة من المواد الخام وفي بعض الحالات يرجع الرأسمالي إلى ممارسة الضبط على سلعة معينة ومن ثم يتحول إلى محتكر لذلك السلعة في سوق العمل ولا يدخل في عملية المنافسة وبالتالي قد يفتقد النظام الرأسمالي قوة الدافعية. وقد اعتقد ماركس أن هذه التناقضات ستؤدي إلى تغيير جذري عنيف للنسق الرأسمالي نتيجة لنمو الوعي الحقيقي لدى الطبقة العاملة التي تتكفل في شكل نقابات وأحزاب سياسية يكون بمقدورها النضال من أجل قلب الموازين واستبدال هذا النظام بنظام جديد أكثر عدلا ولقد

¹ يوسف سعدون، علم الاجتماع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص9.

جاءت التحليلات التي قدمها هذا المدخل حول قضية التغيير في التنظيمات لتعبر عن ذلك الموقف الذي يمكن وصفه بالشمولية نظرا لتركيزه على ابراز التناقضات الجوهرية لعلاقات الانتاج فهي تفترض أن القوة المنتجة تنمو وتتغير بصورة مستمرة لتعكس تلك الجهود والنشاط الانساني التي تسعى للوصول إلى مستوى معيشي أفضل من جهة ومن جهة أخرى فهو يعبر عن رفضها لهذا الواقع وسعيها الدائم نحو القضاء على العلاقات الانتاجية ثابتة أو الساكنة مما ينتج عنه بروز تناقضات بين الطرفين¹ ويرى ماركس أن تلك التناقضات قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغييرات جذرية داخل التنظيمات، وقد تظهر في شكل أزمت اقتصادية وتنظيمية ومن أهم المظاهر التي تعكس ذلك ظهور الصراع داخل التنظيمات كشكل من أشكال المقاومة العمالية إذ كان ماركس قد قرر بأن تلك المقاومة سيتطور لتصبح أكثر تأثيرا على علاقات العمل الرأسمالية فإن ذلك يبقى مشروطا حسب رأيه ينمو الوعي الحقيقي للطبقة العاملة لا يتم إلا من خلال التغيير الجذري للبنية الاقتصادية والاجتماعية للنظام الرأسمالي.

2. المدخل الراديكالي

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية المستمدة على الفكر الجدي المستمد من الفكر الهيجلي الماركسي حيث تعتبر هذه المحاولة كرد فعل معارض لتوجيهات بعض علماء اجتماع التنظيم في الغرب أي أصحاب النظريات التقليدية على وجه الخصوص الذين قدموا تفسيرات ضيقة تؤكد ثبات الأوضاع داخل التنظيمات²، وقد اهتم الراديكاليون ببحث العلاقة الجدلية بين الأشكال المجتمعية وأبنية المصالح والسيطرة كذلك انسياق الضبط داخل تنظيمات العمل الكبيرة الحجم، ومن ثم فهم يعارضون الافتراض التقليدي القائل بأنه يمكن تجريد التنظيم من علاقاته بالجماعات المسيطرة ومصادر القوة والبناء الايديولوجي للمجتمع.

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 09.

² Claude Rivore L'analyse Dynamique en sociologie presse universitaire de France Paris 1987 p 151.

وقد انتقد هيربرت ماركيز¹ H.Marcuse نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية وخاصة مفهوم الترشيح عند ماكس فيبر والتحول التكنولوجي للمجتمع الرأسمالي وينطلق ماركيز في نقده لفكرة الترشيح المبنية أساساً على الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة والهيمنة على مستوى تنظيمات العمل وعلى الرغم من أن الواقع الاجتماعي للبلدان الرأسمالية شهد تغييراً كبيراً إلا أن ذلك لم يؤدي إلى تغيير العلاقات المسيطرة التي تربط الإنسان بالإنسان والتي يفرضها النسق التكنولوجي. وقد أكد هذا الباحث في دراسته الإنسان ذو بعد واحد one mane dimentional على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كلية مستقلة على إرادتهم وفي هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنولوجيا التي تحولت حسب رأيه من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوة محددة الملامح وصفات المجتمع الأساسية وقد حاول تحديد بعض السمات والخصائص التي يمتاز بها الإنسان ذو البعد الواحد لعدم قدرته على المشاركة في النضال فهو يسعى للاندماج دوماً في النظام القائم والمرتبط به. وقد اقترح هذا الباحث أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز الإنسان ودفعه إلى إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل كزيادة المشاركة الديمقراطية للعمال في الإدارة التنظيمية²، وهكذا يتضح بأن ماركيز يعارض تماماً فكرة استخدام الجماهير للنضال من أجل التغيير لأنه يرى أن العداء الذي ظل قائماً بين البرجوازية والبروليتاريا خلال القرن التاسع عشر قد تغير جزئياً في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين حيث تمكنت الطبقة العاملة من رفع مستوى معيشتها وإشباع حاجتها الاقتصادية مما وطد علاقتها بالطبقة الرأسمالية ضمن مجتمع صناعي متطور.

إن التحليل الذي قدمه ماركيز حول طبيعة التغييرات التي يمكن إدخالها على تنظيمات العمل تشير بوضوح أن تأثير الباحث بالأيديولوجية الرأسمالية رغم تقديمه لنظرية نقدية

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 10.

² سعد عبد مرسي، مرجع سابق، ص 311.

للمجتمع البرجوازي الصناعي الحديث¹، فهذا المدخل يشير إلى حدوث تناقضات على مستوى تنظيمات العمل الذي يرجع لتعارض الإدارة مع المهنيين والذي يعود إلى تباين المصالح بين الطرفين والتغلب على معارضة جماعة المهنيين ومقاومتهم للتجديدات والتغييرات على مستوى تنظيمات العمل يلجأ الرأسمالي إلى الحديث عن بعض المناورات الجديدة مثل الديمقراطية، الفرص، والمساواة غيرها وذلك من أجل كسب ثقة العمال حتى يقروا بقبول السياسات التنظيمية الرأسمالية فهم يخافون على مصالحهم من تلك التغييرات المحتملة التي قد تؤدي إلى إعادة البناء.

V. المداخل الامبريقية لتفسير التغيير:

لقد انطلق الباحثون الإداريون والسلوكيون في تحليلاتهم النظرية من تلك القضايا والمشاكل التي ارتبطت بالجوانب التقنية والانسانية لتنظيمات العمل محاولين إدخال سلسلة من التغييرات التقنية والمادية عن طريق تنفيذ عمليات العمل والانتاج وذلك على الرغم من تباين وجهات بين الطرفين حول نوعية التغييرات الواجب ادخالها وطريقة تنفيذها على مستوى تنظيمات العمل، ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى وجهات النظر كل من حركة الإدارة العامة ومدرسة العلاقات الانسانية ومدخل الأنساق الاجتماعية الفنية في تحليلاتهم لقضية تغيير على مستوى تنظيمات العمل الصناعية وبذلك نستعين بها أثناء قياسنا بالدراسة الميدانية وذلك في تحليل وتسيير البيانات.

ج- حركة العلاقات الانسانية :

اتجاه العلاقات الانسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم حيث ينظر الفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائياً في موقف العمل لها قيمتها ومعاييرها الخاصة، كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة وجماعة الجوار

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 31.

والطبقة الاجتماعية ولكل من هذه¹ الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل² ، وقد توصل لئون مايو إلى النتائج التالية:

- 1 أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.
 - 2 التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والاشباع النفسي لدى العامل.
 - 3 تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي.
 - 4 يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليس أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات.
- ويرى وليام سكوت أن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية كالاتي:³
- 1 التنظيم غير رسمي يعتبر كوسيط الضبط الاجتماعي فله تأثير على سلوك الفرد حيث يسهم في التوازن بين الاهتمامات والاحتياجات وهذا ما وضح الموقف التنظيمي.
 - 2 العلاقات غير رسمية في البناء غير رسمي تحمل خصائص معينة قد تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك.
 - 3 تظهر التنظيمات غير الرسمية أهمية الفرد الذي يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف مع التغيير.
 - 4 تتجح التغييرات التنظيمية الرسمية نتيجة لفهم واسهام الأدوار غير الرسمية وولائها للتنظيم ككل.

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع، التنظيم مدخل للتراث والمشكلات الموضوع ومنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986 ، ص149.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص309.

³ مرجع نفسه ، ص310.

ويرى مايو أن لحل مشكلة التفكك الاجتماعي والصراع الذي وجد كنتيجة لانهايار المجتمع ما قبل التصنيع لا بد من تطوير المهارات الاجتماعية بواسطة الدراة ورجال الإدارة وتشجيع التعاون في العمل وركز على أهمية الانتماء داخل المنظمات لجماعات العمل الصغيرة المتماسكة، وأن يسترجعوا الحاجة الاجتماعية التي افتقدوها، وأنه يمكن القضاء على الصراع من خلال تنمية الشعور بالهدف المشترك بين أفراد المجتمع الصناعي في المنظمات الذي يتمثل في تحقيق الإشباع الاجتماعي¹ والمكافآت المادية وتحقيق التعاون بينهم ويتم ذلك من خلال القيادة الماهرة وقد اهتمت مدرسة التون مايو بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمس للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرها خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع.²

3. نظرية اتخاذ القرارات

يرى سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذا اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع الرشد³، والوظيفة الأساسية للتنظيم هي اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرار فهذا يمثل الرشد، ويقوم التنظيم بذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد وتوضيح أبعاد الطرق اللازمة للانتاج مثل القواعد الرسمي وسائل الاتصال ونقل⁴ المعلومات وجود برامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها في قراراته والفرد يتخذ القرار باعتماده على نوعين من المقدمات النوع الأول وهي مقدمات واقعية وهي تعني الوسائل أما النوع الثاني فهي مقدمات قيمية وهي ذات طابع أخلاقي وتقني الأهداف حيث أن القرار الرشيد هو النتيجة المستخلصة من هاتين

¹ محمد عاطف غيث، علم الاجتماع الصناعي (باكر-براون-شايلد-سميث)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص150.

² يوسف سعدون، مرجع سابق، ص31.

³ محمد علي محمد، علم الاجتماع، التنظيم مدخل للتراث والمشكلات الموضوع ومنهج، مرجع سابق، ص156-159.

⁴ مرجع نفسه، ص178.

المقدمتين فالسلوك الرشيد يعني به مجموعة مترابطة من الوسائل والغايات¹ ويعتقد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تواجه مجموعة صعوبات يصنفها إلى ثلاثة أنواع:

1 المهارات والعادات والانعكاسات غير شعورية التي تحدد بصفة آلية أداء الفرد.

2 يوجد مجموعة من الضغوط تفرض على السلوك الرشيد وتتمثل في الدوافع والقيم والولاء وهذه الصعوبات أولتها مدرسة العلاقات الانسانية اهتماما فقد يكون ولاء الفرد لمجموعة من الأفراد لديهم قيم متعارضة مع الأهداف وبالتالي يؤثر ذلك في أداء الفرد وفي السلوك الرشيد.

3 يتوقف بناء السلوك الرشيد على معارف أساسية ومعلومات ودرجة استيعاب الفرد وتطبيقه لها، وضرورة الاتصال الذي يسهل نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والمعارف التي يصعب نقلها² لمختلف المستويات التنظيمية.

ويعتقد سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيم التي اهتمت إلا بالجانب الفني والكفاية الانتاجية وأخرى اهتمت بالعمليات الاجتماعية والنفسية حيث أن نظرية اتخاذ³ القرارات تجمع بين الجانبين العقلي والانساني.

VI. التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية اثناء المراحل التسييرية في الجزائر

بالرغم من المحاولات التي بذلتها الدولة الجزائرية منذ الاستقلال التي كانت تهدف إلى تغيير البنى الاقتصادية والاجتماعية إلا أنها لم تتجاوز التغيير الشكلي كما حدث في مرحلة التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي وأمام هذا الفشل سارعت الدولة إلى تبين مشروع إعادة الهيكلة بهدف الوصول إلى اللامركزية في السلطة واتخاذ القرار وسعيا للإطلاع قد تبنت

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع، التنظيم مدخل للتراث والمشكلات الموضوع ومنهج، مرجع سابق، ص 179-180.

² مرجع نفسه، ص 181-182.

³ المرجع نفسه، ص 185.

الدولة سياسية استقلالية المؤسسة لكن هذا لم يحقق النتائج المطلوبة مما جعلها تلجأ إلى مشروع الخوصصة.

غداة الاستقلال الوطني فرض الواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي على الدولة الجزائرية نموذجاً تسييري تمثل في التسيير الذاتي أثناء المرحلة الممتدة من 1962-1965 حيث أن العامل خضع إلى سيطرة قيادة برجوازية لا تملك الخبرة في إدارة جماعات العمل وبالتالي لا تشارك في اتخاذ القرار لأن الاتصال معدوم بين العمال وممثلي الإدارة فقد عانت المؤسسة الجزائرية في هذه الفترة من مشاكل عديدة منها: نقص الإطارات، نقص اليد العاملة المدربة، وقلة الموارد المالية كما تجدر الإشارة هنا إلى أن العمال كانوا يعملون بلا مكافآت زيادة على نقص وعيهم فمثلوا الإدارة كانوا يمثلون سلطة الدولة ولم يبحثوا على حلول جذرية من شأنها أن تحسن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من جهة والاهتمام بالعمال كأهم عنصر في العملية الإنتاجية للمؤسسة من جهة أخرى، ويمكن اعتبار سياسة التحول نحو القطاع العام أولى خطوات التغيير الذي أرادت الدولة الجزائرية إحداثه. فالجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث تواجه تحديات بيئية داخلية وخارجية مما جعلها تتبنى سياسة التحول نحو القطاع العام¹ وفي سنة 1976 تحولت المؤسسة الجزائرية إلى نظام تسيير اشتراكي حيث كان الهدف من تبني هذا النظام هو إحداث التغيير على مستوى بناء السلطة واتخاذ القرارات مما يضمن مشاركة فعلية للعمال وهذا من خلال تعميق أكثر لمفهوم المشاركة، فالتسيير الاشتراكي كان بمثابة تكتيك ثوري إضافة إلى إعادة توزيع السلطة السياسية والاقتصادية داخل المؤسسة منمن خلال استحداث مجموعة من الهيئات.² كما أن المؤسسة كانت تابعة للوزارة المختصة، فقد عانت من مشاكل المستخدمين منها: نقص التدريب، عدم تحكم العامل الجزائري في التكنولوجيا ما أدى في كثير من الأحيان إلى تعطل الآلات وتوقف العمل، الأمر الذي تسبب في خسائر للمؤسسة نتيجة ارتفاع تكاليف تشغيل الآلات إضافة إلى

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 06.

² أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، بدون طبعة، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1985، ص 165.

تحملها تكاليف إصلاح هذه الآلات كما أن المؤسسة كانت وحدة إنتاجية بعيدة عن الإدارة الإقليمية واتخاذ القرار ليس بيدها، إضافة إلى أنها غير مدركة لأهمية هذه المشاكل وهذا ما أدى فيما بعد إلى الصراع بين الجماعة التي تملك حق اتخاذ القرار وبين الجماعة التي لا تملكه، إضافة إلى ضعف نسق الاتصال وهذا نظرا لذهنية المسير الجزائري ما أدى فيما بعد إلى المطالبة بالتغيير الجذري، بما يخدم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للعمال وبالرغم من التطورات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة الجزائرية إلا أن الوضع بقي متدهورا رغم أنه كانت هناك محاولات للتكيف مع الظروف البيئية الخارجية في انخفاض أسعار البترول وهذا ما أدى إلى تبني مشروع إعادة الهيكلة حيث يعتبر تاريخ 04 أكتوبر 1980 منعرجا جديدا في تطوير المؤسسة الجزائرية حيث صدر مرسوم 80-240 الذي تضمن إعادة هيكلة المؤسسة المتمثلة أساسا في إعادة الهيكلة العضوية ثم إعادة الهيكلة المالية وهذا لأجل تحسين ظروف المؤسسة عبر تحقيق ديمقراطية التسيير بمقتضى إعادة الهيكلة العضوية إعادة هيكلة المؤسسات عبر تصفية الديون فيما بينها إضافة إلى تكليف البنك الجزائري للتنمية بمنح المؤسسات قروض متوسطة وطويلة الأجل وهذا بسبب العجز في التمويل الذي عانت منه المؤسسات كما يمكن القول هنا أن عجز المؤسسة الجزائرية وفشلها في تحقيق أهدافها يعود لسياسة الدولة في تمويلها ما أدى إلى تفاقم مديونيتها لأنه في حالة إذا ما كان تمويل المؤسسة تمويلا ذاتيا فإنها لا تقدر على تحقيق النتائج الايجابية، كما أنه لا يمكن اغفال العجز المالي والتقدي الذي عانت منه الجزائر عشية استقلالها ما تسبب في عدم توفير مصادر تمويل إضافية وتقنيات عمل جديدة¹ لتدخل بذلك المؤسسة الجزائرية في مرحلة جديدة عرفت باستقلالية المؤسسات والتي بموجب قوانينها تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل التوظيف التكوين والترقية، ومن أبرز نقاط التحول في هذه الفترة أنه تم تحويل 240 مؤسسة خلال شهر فيفري 1990 من مجموع 459 مؤسسة عمومية إلى نظام الاستقلالية ورغم هذا التغيير الذي كان يهدف إلى استقلالية المؤسسات العمومية إلا أنه

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 26.

فشل وربما يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الهيئات المسؤولة بوظيفة التدريب أو عدم اهتمامها بإجراء تغيير تكنولوجي كما أن مظاهر الاستقلالية في المراقبة وتقييم الأداء إضافة إلى الاستقلالية اتخاذ القرارات الاستقلالية في البرامج والتسيير الاستقلالية في المراقبة وتقييم الأداء إضافة إلى الاستقلالية المالية ومن ثم تأسيس ثمانية هيكل خاصة تسمى صناديق المساهمة تتولى مهمة التسيير والإشراف على المؤسسات أن الدولة هي المالكة.

لقد تحولت هذه الصناديق إلى إحدى عشر شركة قابضة باتجاه الجزائر نحو اقتصاد السوق وانتهاجها لسياسة إعادة الهيكلة الصناعية التي تهدف إلى عصنة أداة الإنتاج الوطنية قصد الرفع من فعاليتها وإدماجها في التقييم الدولي للعمل، من خلال تقليص عدد العمال، إعطاء فرص للإطارات المؤهلة للتسيير إضافة إلى تقليص عوامل التبعية للدولة. وفي هذا الإطار حاولت الدولة الجزائرية إصلاح مسار المؤسسة الاقتصادية والقضاء على عجزها من خلال برامج مختلفة منها عملية التطهير المالي التي تدخل ضمن البرامج المسطرة لاستقلالية المؤسسات، إذ يعتبر التطهير المالي عملية للقضاء على العجز المالي وعلى مديونية المؤسسات اتجاه البنوك التجارية والخزينة العمومية ليصبح لها هيكل مالي متوازن، وقد قدرت هذه الديون في مجملها بحوالي 250 مليار جزائري وهو يخص أساسا تسديد خسائر الصرف، إعادة تكوين رأس مال، تجميد الدين قصير الأجل. كما شملت إجراءات التطهير المالي معالجة الكشوف البنكية إعادة شراء الخزينة للديون التي تحوزها البنوك على المؤسسات العمومية ويمكن القول أن برامج التطهير المالي لم ينجح كما كان متوقعا، رغم الأغلفة المالية التي خصصت لهذا الغرض لذلك وضعت الدولة الجزائرية برنامجا آخر تمثل في مخطط التصحيح الداخلي الذي بني على مجموعة من المقاييس، الإجراءات، القرارات التي تعمل على تصحيح مسار المؤسسة وتطويرها. إن فتح رأس مال المؤسسات العمومية وفتح الاقتصاد العالمي وتحرير التجارة الخارجية، أدى إلى إتاحة المجال للرأس المال الخاص المحلي والأجنبي فبرزت استراتيجيات جديدة للوقوف أمام الشركات الضخمة في ظل

المنافسة الجديدة تمثلت هذه الاستراتيجيات في عقود الشراكة الأجنبية وعمليات الاندماج بين القطاع العام والخاص.

لقد أثبتت التجربة أن لهذه الاستراتيجيات دور فعال في تحسين أداء المؤسسات حيث أن الشراكة بين القطاع العام والخاص عبارة عن أسلوب لإعادة الهيكلة إدارية للقطاع العام يتم من خلاله إزاحة العراقيل أمام القطاع الخاص، كما أن الشراكة الأجنبية تسمح بتقديم تكنولوجيا الصناعة والإنتاج المتقدم، تقديم الخبرة في مجال التسيير إتاحة الفرصة للدخول في أسواق التصدير ومن أجل تحفيز هذه العمليات يجب القيام ببعض الإجراءات التحفيزية كإصلاح الاقتصاد الكلي ليكون مستقرا إصلاح القطاع المالي، وجود الإطار القانوني لحل النزاعات وحماية حقوق الملكية والاستقرار السياسي والاجتماعي¹ كما تم من خلال هذا البرنامج وضع نظام تقنيات التسيير في المؤسسات لكن هذا البرنامج لم يعتبر الحل الجذري لكل مشاكل المؤسسة الاقتصادية بالرغم من أنه قد كلف الدولة أكثر من 800 مليار دينار جزائري، ويرجع ذلك إلى التأخر في تطبيقه الفعلي، وبهذا تم التفكير في عملية خوصصة هذه المؤسسات سنة 1995 بصدور الأمر رقم 95-22 بالمتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية بعد أن ظهر فشل القطاع العام² تعتبر الخوصصة تكريسا للتوجهات الجديدة للدولة في المجال الاقتصادي فهي مفهوم اقتصادي جديد في الجزائر جسد إلى حد كبير النظرة الجديدة للدولة ولدورها في المجال الاقتصادي الذي يدعو إلى تخلصها من التسيير المباشر للاقتصاد وتم اللجوء إليها من أجل تحسين الأداء والمنافسة حيث يعتبر الخواص أقدر على توفير إدارة أكفأ مما ينتج الاستعمال الأمثل للموارد فتزيد بذلك معدلات النمو الاقتصادي بالإضافة إلى خفض أعباء ميزانية الدولة مادام مصدر تمويل القطاع العام هو الخزينة العمومية.

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 42.

² مرجع نفسه، ص 42.

كما أن للمؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها البنك العالمي، صندوق النقد الدولي، تثيرا كبيرا في إنتاج الدولة الجزائرية لنظام الخوصصة من خلال الضغوط التي تمارسها هذه المؤسسات على الدول النامية بإخضاعها لبرامج التكيف الهيكلي عند تقدمه للحصول على تسهيلات مالية والقيام بإعادة جدولة الديون.

الفصل الثالث:

الأداء

تمهيد

- I. الأداء
- II. مؤشرات الأداء
- III. أهمية فعالية المورد البشري
- IV. أهداف فعالية المورد البشري
- V. عوامل زيادة فعالية المورد البشري
- VI. الكفاءة
- VII. أداء المورد البشري بين الكفاءة والفعالية
- VIII. العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء

خلاصة الفصل

تمهيد

نهدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا، إذ نتطرق في البداية إلى المسار النظري التاريخي والإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة، ثم ندرس كيفية قياس الأداء والمعايير المستخدمة لذلك، وكيفية تقييم الأداء والطرق اللازمة للقيام بالتقييم، ثم نتناول مفهوم الموارد البشرية والرؤى المختلفة له، والإطار الفكري لإدارة هذه الموارد وإشكالية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وكيفية بناء إستراتيجية الموارد البشرية، حيث يتم معالجة تلك الإشكالية من خلال هذا الفصل.

1. الأداء:

1. أهمية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري

ان قيام المورد البشري بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لانجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة. من هنا يمكننا تبيان أهمية أداء المورد البشري في المؤسسة نذكر منها:¹

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات ونحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة لتحقيق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالمورد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، والى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واطل تكلفة وأكثر ربحا.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن

¹: صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 64.

اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً بالاعتماد على مستوى أداء موردها البشري.

2. عناصر الأداء

إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد بها عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها، ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما (القدرة على الأداء والرغبة في الأداء)¹:

- القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما (المعرفة والمهارة)، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلاً الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئاً عنها، نوعها، تركيبها..... الخ.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

¹: علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة 256. عين شمس، القاهرة، 1984، ص ص 255 .

- الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي:

- ❖ ظروف العمل المادية.
- ❖ ظروف الموظف الاجتماعية.
- ❖ حاجات ورغبات الموظف.

3. تقييم الأداء

تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية " 1، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.

كما ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، من جهة أخرى تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري، كما لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعوا الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹: زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

4. معايير تقييم الأداء:

تعمل المؤسسة على وضع معايير لتقييم الأداء، إذ تعمل تلك المعايير إلى تحديد عوامل أو متغيرات تعد كمؤشرات لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف بإخلاف مواصفات العمل شروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في الأداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء ومن بين هذه الصفات ما يلي:¹

✓ الثبات:

وثبات المقياس يضم جانبيين الإستقرار والتوافق، فالإستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

✓ التمييز:

المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأجائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

¹: عمار بن عيشي: إتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2012، ص 37-38.

✓ القبول:

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

5. أهمية تقييم الأداء:

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام المورد البشري بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

- تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية، سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفاء واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، فلذا إن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء المورد البشري.

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء المورد البشري في المؤسسة، إذن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة.

- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل

¹: خيضر كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص ص 152-153.

من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة، الآلات من ناحية أخرى، أي أن التقسيم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات المورد البشري من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

6. أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستهدف غايتين أساسيتين تقع على:¹

- مستوى المنظمة

- مستوى المورد البشري

➤ على مستوى المنظمة : تتمثل في:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يباعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

➤ على مستوى المورد البشري: تتمثل في:

- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء المورد البشري في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

¹: العتيبي عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 200- 201.

إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

• يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط للموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

كذلك ومن جهة أخرى نجد من أهم مؤشرات الفعالية الكفاءة و هي تعزيز فعالية المورد البشري في استخدامه للموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك بإشباع حاجات و رغبات المؤسسة ورفع الروح المعنوية لديهم لتعزيز رغبتهم في العمل. وسنتطرق في ما يلي الى أهمية الكفاءة، خصائص الكفاءة، أساليب قياس الكفاءة، وفي الأخير نذكر مدى علاقة بفعالية في الأداء.

7. أساليب تحسين الأداء

تتعدد أساليب و مداخل تحسين الأداء ، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل ، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية و الإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة و تشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف و"من هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء"¹، ويشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصرا أساسيا في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع

¹ - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص88.

انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، التي تخل بالتوازنات والتوقعات، وبالتالي على الأداء المعياري الذي وضعته المؤسسة سواءا سلبيا أو ايجابيا، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة.

تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع الآن بعض المداخل أهمها:

1- الجودة الشاملة.

2- إعادة الهندسة.

أولا: الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"¹، فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة و تحسينها و الحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون ، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنهم، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد و العمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء ، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة من ابرز تلك المزايا:²

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد.

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص612 .
² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

- تعزيز رضا العاملين.
 - تحسين العائد المادي والاجتماعي.
 - تحسين صورة المؤسسة.
- هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:
- التركيز على الزبون.
 - التركيز على العمليات والنتائج.
 - مشاركة العاملين والعمل الجماعي.
 - التحسين والتطوير المستمر في الجودة.
 - أهمية المعلومات المرتدة.
 - الوقاية والمراقبة المستمرة بدلا من المراجعة والفحص.

و نظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءا ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

ثانيا: إعادة الهندسة*¹: تعرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"²، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء ، فأعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف و تعديل الوظائف والهيكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل ، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة

*نستطيع تسميتها : إعادة تصميم نظم العمل، إعادة تصميم العمليات، الهندسة الصناعية الجديدة، الهندرة، إعادة هندسة أساليب الإدارة.

²مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفق، الرياض، 1999، ص12.

الجوهريّة للعمليات، وعليه إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية التالية:

- إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي.
- إعادة التصميم الجذري.
- التركيز على العمليات.
- تحقيق نتائج باهرة.
- التحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة.
- التركيز على الزبون.
- شمول المؤسسة ككل.
- حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.

والخلاصة أن إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، و لقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة و سرعة و ذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها أهمها:¹

- * تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية و التحفظ على القديم إلى قيم إنتاجية و فعالية.
- * تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.

* تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء و الحكم عليه إلى قيادته. وعليه إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.

وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بغين الاعتبار، و هناك العديد من الأساليب

¹ - علي السلمي: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص163.

الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، و لسد فجوة الأداء، و لقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعا و لكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

II. مؤشرات الأداء

ان الحفاظ والاهتمام بزيادة أداء المورد البشري بغية الوصول الى أهداف الرئيسية والفرعية، يبدأ بتحسين فعالية العاملين، هذه الأخيرة تعتبر مؤشر من مؤشرات الأداء وسنتناول بدايتنا بأهمية الفعالية لدى المورد البشري، أهداف فعالية المورد البشري، عوامل زيادة فعالية المورد البشري.

III. أهمية فعالية المورد البشري

للموارد البشرية أهمية كبيرة فهي أهم عنصر في المؤسسة تتميز عن غيرها على انها منتجة ومفكرة ومساهمة في زيادة كفاءة و انتاجية المؤسسة، لهذا يجب تشجيعها ودفعها للابتكار والاجتهاد وتهيئة المناخ الذي يساهم في رفع كفاءته وفعاليتته. فالمورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل ان يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد المادية اذا كانت المؤسسة تفتقر الى الأفراد ذوي المهارات والخبرات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.¹

لكي يصبح الفرد فعالا لا بد أن يمتلك، الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. ومهما اهتمت المؤسسات بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل، وأخرى للتمييز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسن تحقيقه دون أفراد قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.²

كما ان الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات تتناقص قيمتها بالاستهلاك والتقدم، لكن المورد البشري على عكس ذلك اذ تتزايد قيمته بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه، اذ تساهم بكفاءة وفاعلية في الأداء

¹: رواية حسن : مدخل ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2002، ص 10.

²: علي السلمي: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 36.

بالمؤسسة لبلوغ اهدافها والأهداف العامة للمؤسسة، ولن يتوفر لها ذلك إلا بتكوين وتدريب الإطارات على الأساليب الحديثة.

IV. أهداف فعالية الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل المتشابكة التي تؤثر في فاعلية الأفراد، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تهدف الى التأثير على قدراتهم وإمكاناتهم ونتاجيتهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وأدائهم وسلوكهم، وذلك من أجل:¹

- العمل على جعل المورد البشري أحد الأصول الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
- إعطاء العنصر البشري وإدارته ترتيبا عاليا في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المؤسسة.
- دعم جهود ادارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزهم بشكل جيد لتحقيق الابداع والابتكار لديها.
- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها.
- ربط نجاح المؤسسة بنجاح الموارد البشرية التي يعمل بها.
- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمؤسسة.

V. عوامل زيادة فعالية المورد البشري

ان فعالية المورد البشري ليست عملية تلقائية ولكنها نتاج عمل منظم ومنسق، يشترك فيه جميع أفراد التنظيم، مما استوجب على المؤسسة ايجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية، وبالتالي لا بد من تركيز جل اهتمامها على نوعية العاملين لديها ومستوى أدائهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم و تعزيز روح المبادرة لديهم.

¹: هلال سيد : شركات تتعثر والسبب " الموارد البشرية "، مقالة منشورة صفحات الانترنت ، www.islamonline.net

وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية وإدخال وتفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسات ليست ضرورة ملحة فحسب، وإنما شرطاً أساسياً للديمومة والاستمرارية وتحقيق إنتاجية عالية. كما يتطلب قيادة ماهرة شاعرة بمسئوليتها اتجاه الأفراد عارفة بمتطلباتهم، ونظام اتصال قوي يساعد على تبادل المعلومات بين أفراد التنظيم بفعالية، ونظام معلومات للموارد البشرية يمد الإدارة بكل المعلومات الخاصة بأفراد المؤسسة، وبرامج تدريبية ذات نجاعة وفاعلية لأنظمة للحوافز عادلة وعاكسة للأداء.¹

من النتائج التي قد تخرج بها المؤسسة من خلال تلك العوامل المحفزة للمورد البشري:²

- شعور العامل بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها حيث أن نجاح المؤسسة يعتبر نجاحاً له وفشلها يعتبر فشلاً له، فهو يتعاون مع جميع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لأنه يعتبر نفسه مسؤولاً عن نتائجها.
- يجب أن يقتنع كل عامل بأنه عضو فعال داخل هذه المؤسسة مهما كان عمله بسيطاً ويعتبر هذا دافعاً كبيراً لتحسين أدائه، فتجده في كل مرة يحاول ابتكار طريقة جديدة في أداء عمله بطريقة أفضل.
- وجود مساحة من الحرية حيث يجب أن يشعر العامل بنوع من الحرية في أداء عمله، فهذا يدفعه إلى التجديد والابتكار والابداع.

من جهة أخرى نجد من بين أهم العوامل للرفع من فعالية المورد البشري عامل القيادة، إذ تتمثل في قوة تفاعل القائد مع الأفراد الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء الموارد البشرية. إذ أن القائد إذا أثر في تابعيه فهو أيضاً يتأثر بهم، بمعنى أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة.

¹: علي السلمي: إدارة الانتاجية، مرجع سابق، 1991، ص 107.

²: فوزي حبش: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 202.

ومن بين العوامل والانماط القيادية المؤثرة في فعالية المورد البشري:¹

- القيادة الموقفية هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الادارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما تتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفائتهم ومواقفهم الوظيفية والمهنية.

- من الطبيعي أن يتوقع القائد في بعض الأحيان اختلاف سلوك العاملين معه عن توقعاته أو توجيهاتهم ودوافعهم، فضلاً عن الاختلاف في الإدراك وتقدير الأمور بين الطرفين.

- ان لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع من كفاءتهم في الأداء.

- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحن واطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

يحرص القائد على الاستماع للعاملين والبعد عن اصدار الأوامر ولتوجيهات دون التماس آرائهم، كما يحرص على اجابة تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم.

VI. الكفاءة:

1. أهمية الكفاءة

تبدو أهمية الكفاءة من كونها مقدرة يمكن من خلالها إعطاء تقييم صحيح للمؤسسة بصفة عامة وللمورد البشري بصفة خاصة، ومن ثم فإنها كمييار محدد لمستوى هذه المقدرة يكون من أحسن المعايير التي يسترشد بها في العديد من الأمور للمؤسسة، حيث يتخذ من

¹ : Yves emerty ,François Gonin ,Dynamiser les Ressources Humaines ,S.N IMB Imprimeur – vesoul 1999 , p65.

هذا المعيار وسيلة لفرز العناصر التي تحقق مصلحة الجهاز الإداري من خلال النجاح في تحقيق أهدافه.

كما هناك العديد من المعايير التي تحدد أهمية الكفاءة ومنها:¹

- يتخذ معيار الكفاءة وسيلة ناجحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية العامة والوظائف القيادية بصفة خاصة، حيث من خلال التحقق من درجة الكفاءة لدى المتقدم يتم اختيار انسب العناصر (المورد البشري) المتاحة، أي تلك العناصر التي تتوفر فيها القدرة على الإنجاز في كافة الظروف وبما يحقق مستوى كفاءة أعلى في أداء العمل، مما يطبع أسلوب الاختيار بالفعالية والجدية.

- تستخدم الكفاءة لقياس مدى نجاح العاملين الجدد وخاصة القادة منهم في الاضطلاع بالمهام الموكلة إليهم خلال فترة اختبارهم، الأمر الذي تشير كفاءتهم في الأداء إلى صلاحية استمرارهم لشغل المنصب القيادي وإلا تعرضوا للنقل إلى وظائف غير قيادية أو الاستغناء عنهم كلياً.

- يستخدم معيار الكفاءة أيضاً كوسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي وهو أمر يتحقق إذا ما علم العاملون بصفة عامة والقادة بصفة خاصة أن تقويمهم يتم من خلال درجة كفاءتهم في العمل، سواء من حيث أسلوبهم في العمل وطريقتهم في استغلال ما تحت أيديهم من إمكانيات بشرية ومادية، وما يسعون إليه من زيادة مهارتهم في هذا المجال عن طريق التدريب والتعليم وهي الأمور التي في جملتها إذا ما تحققت لابد وان تنعكس إيجابياً على رفع معدلات الأداء، وبالتالي فإن اهتمام الجهاز الإداري بقياس درجة كفاءة عامليه يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى ارتفاع مستوى الأداء العام بالجهاز الإداري.

يؤدي اهتمام الجهاز الإداري بقياس درجة الكفاءة في العمل إلى إبراز العديد من المؤشرات التي تظهر توافر هذه الكفاءة ودرجتها لدى العاملين المنفذين، وهذه المؤشرات يسعى القادة الميدانيون إلى تحديدها من خلال التعمق في مراحل إنجاز العمل التنفيذي مما

¹: هاشم عبد الكريم محمد: قياس كفاءة العاملين، مجلة الإدارة، العدد الثاني، القاهرة، 1986، ص 96-97.

يؤدي إلى زيادة فهم بطبيعة العمل التنفيذي والجزئيات التي يتضمنها هذا العمل وما يرتبطها من قياس لدرجة الكفاءة لدى العاملين وكل ذلك يسهم مباشرة في ارتفاع مستوى الفعالية ورفع مستوى الأداء.

2. خصائص الكفاءة

للكفاءة خصائص مميزة، نوجزها في مجموعة من العناصر تميز كل مستوى على حد: ¹

➤ مستوى المعارف: تتجسد في:

- المعارف المهنية المكتسبة من خلال التكوين أو عن طريق الخبرة.
- طبيعة ودرجة تعقد المهام المنجزة والأهداف المسطرة.

➤ مستوى المهارات: تتضمن ما يلي:

- المهارات المتعددة: هي القدرة و (الإرادة) التي تمكن من شغل الوظائف التي تتطلب كفاءات تفعيل المعارف.

- نوعية العمل: تحدد في (العملية الإنتاجية) من خلال النتائج المحصلة على مستوى قسم المراقبة مثل: تكاليف الناجمة عن الوحدات المعيبة...الخ.

➤ المستوى السلوكي: و يقصد به ما يلي:

- مدة إنجاز العمل: تحدد عن طريق تحليل الفارق بين الزمن الضائع و الفترة التي يبذل خلالها العامل جهد بدني أو فكري في سبيل إنتاج سلعة أو خدمة (الزمن العادي).
- روح المبادرة والمسؤولية: من خلال هذين المصطلحين، يمكن تحديد حصة الاستثمار في كل فرد في تأدية عمله، فالمبادرون والمسؤولون هم في عطاء مستمر يفوق في لحظة معينة الأجر الذي يحصلون عليه، فذلك الفارق بين العطاء والأجر يعتبر استثمارا في حد ذاته، لما له من تخفيض في تكاليف اليد العاملة من جهة ومساهمة منها في تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى.

¹: Benoît Ndi Zambo : LES OUTILS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE, LEUR QUALITE ET LEUR OBJECTIVITÉ, 2001, p 17.

- المساهمة في فعالية الفريق: الكفاءة الفردية ضرورية ولكنها غير كافية، لأن المساهمة في فعالية الفريق من شأنها أن تحدد المبادرون، والمجهودات الفردية المسخرة من أجل تحسين فعالية المورد البشري ككل، وذلك في انتقال أو تحول المعارف والمهارات فيما بينهم، الأمر الذي يمكنهم من نيابة بعضهم في حالة غياب أحدهم.

ج. أساليب قياس كفاءة المورد البشري

ان البحث عن أساليب قياس الكفاءة التي يتمتع بها المورد البشري نهدف من خلالها إلى معرفة مدى تلائم أدائهم الفعلي وسلوكياتهم وعلاقاتهم لمتطلبات تحقيق أهداف العمل الذي يقومون به ومدى تلائم قدراتهم لما يتطلبه أداء العمل من قدرات. والواقع أن قياس الكفاءة يختلط بالضرورة بقياس مستوى الأداء، ذلك أنه إذا كانت الكفاءة قدرة الفرد فإن قياسها يتم من خلال محسوس مادي ناجم عن الإنجاز الفعلي للعمل، وبعبارة أخرى يتم قياس الكفاءة من خلال مستوى أداء العامل، ولكن هذه الحقيقة لا تمنع وجود أساليب أخرى لقياس الكفاءة يتجاوز تطبيقها مع أسلوب الإنجاز الفعلي للعمل. هناك عدة أساليب لقياس كفاءة المورد البشري منها:¹

➤ قياس الكفاءة عن طريق قياس مستوى الأداء:

تتبلور هذه الطريقة في أن يتم تقدير الكفاءة عن طريق قياس مستوى الأداء فكلما كان مستوى الأداء مرتفعاً ونسبة ما يحققه من أهداف العمل طبقاً للخطط الموضوعية يشير إلى نسب عالية كلما كان المورد البشري القائم بالعمل متصفاً بالكفاءة والعكس صحيح.

➤ قياس الكفاءة عن طريق أسلوب الاختبارات:

وهو أسلوب يعتمد على إخضاع العاملين لجموعة متنوعة من الاختبارات التي تستهدف الكشف عن عدة جوانب تتصل بكفاءة العامل في أداء مهام عمله، وتتعدد المواضيع التي يهتم بها كل اختبار منها فبعضها يكون موضوعه للتعرف على درجة المعرفة والمعلومات بأصول وأساليب العمل، والبعض الآخر موضوعه لاختبارات نفسية تهدف إلى كشف ما يتمتع به شخص المختبر من قدرات وميول واتجاهات وطبيعة شخصية وذكاء.

¹: هاشم عبد الكريم محمد: مرجع سابق، ص ص 110-111.

وبعضها يتجه إلى التعرف على أسلوب أداء المختبر في ظل ظروف صعبة يجتاحها نقص الموارد لكشف قدرة الفرد على مواجهة هذه المواقف بكفاءة. ولا شك أن نجاح هذه الطريقة يتوقف بشدة على مدى كمال الاختبارات وتغطيتها للأبعاد المراد قياسها وهو أمر يتطلب توافر المتخصصين في وضع مثل هذه الاختبارات.

VII. أداء المورد البشري بين الكفاءة و الفعالية:

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل أساس المؤسسة ككل فهو في حقيقة يعبر مدى تحقيق أهداف المؤسسة بتفاعل مع الموارد الأخرى. أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الاخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها النسبية وبعبارة أخرى للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.¹

كما أن المؤسسة تكون كفاء إذا ما حققت الأهداف المسطرة سواء في استغلال الوسائل المتاحة أو البلوغ إلى النتائج المقدره، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة وبالتالي يمكن تعريف الكفاءة على أنها الطريقة المثلى في استعمال الموارد.²

في حين أن الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة، طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا، ويمكن وصف المؤسسة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها مؤسسة فعالة.

¹ : M. Marchesnay : La stratégie ,éd. OPU ,Alger , 1988 ,p 27

² : Jean Florent Réolle: La création de valeur dans une économie connectée, Revue analyse financière, septembre 1998 ، p 32

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يتم من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة ، وعليه نقول أنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي يصل إليها المورد البشري ومن ثم توصف المؤسسة بأنها فعالة إذا حققت الأهداف المسطرة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تحققها بالشكل المطلوب، أو حققت جزءا منها فقط، بينما توصف بأنها غير فعالة بالمرّة، إذا لم تستطع تحقيقها أبدا.

انطلاقا من هذا المعنى للفعالية يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، ونشير هنا أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها والعكس صحيح.

كما أن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة والفعالية، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية) ، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة).

❖ العلاقة بين التغيير التنظيمي والاداء

التغير المستمر في الأفكار، والتكنولوجيا، والأذواق، والمنتجات، والخدمات، والسكان وغيرها، يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة...، تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، وإن كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المؤسسة عادة ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة، فإن التهديدات الداخلية لا تقل في تأثيرها على المؤسسة عن نظيراتها ومن تم فليس من الغرابة أن تكون "إدارة الأداء" هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة و لمواجهة المشاكل و التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، ولا يخطئ من يرى أن جميع المؤسسات مهما كان شكلها وبمختلف نشاطاتها يجب أن تتبنى هذه الفكرة و تطبقها.

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من انجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وإن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات و الإرشادات و المعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

إن تغير الظروف و الأوضاع، وتبدل الأساليب و التكنولوجيا، واختلاف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى، وتجدد الأهداف والتطلعات، يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة تحسين أدائها باستمرار وتمييز منتجاتها و إشباع رغبات زبائننا بشكل يتفوق على المنافسين للحفاظ على مركزها التنافسي، هذه العناصر تشكل جميعها مفهوما متكاملا وهو إدارة الأداء.

لدى المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين أدائها، ولكن المورد الدائم والمتحكم و المختلف عن الموارد الأخرى هو المورد البشري، هذا الأخير هو مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة، لاتصافه بخصائص جوهرية أساسية و أصيلة ذهنية ونفسية، وجسمانية يصعب تقليدها، وهذا ما يتطلب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، هذا الاهتمام لا يعتبر حديثا، فقد تطور ضمن مراحل تاريخية لازمت التطور الإداري إلى الآن، أين أصبح وظيفة قائمة

بذاتها ذات مكانة وموقع لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية، وإن التحول في النظرة إلى الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي فرض ضرورة إدارتها استراتيجيا.

خلاصة الفصل

إن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد، المادية و المالية و البشرية، و لكن أحسن مورد يستخدم في تحسين أدائها هي الموارد البشرية، فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة و أسرع في النمو و بالتالي أعلى أداء و أحسن، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية و أن تستخدم التقنيات الأنجع و الممارسات الضرورية حيث يكون المورد البشري محور و مصدر و أساس أداء المؤسسة.

و أصبحت إدارة الموارد البشرية ليست تلك الإدارة التي تهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما تهتمهم توفير بيئة عمل تمكن الموارد البشرية من التفكير و الابتكاري و القدرة على الإبداع، و بناء عليه تكون المؤسسة أحسن أداء في حالة كونها توفر مناخ عمل ينمي المهارات و الكفاءات لمواردها البشرية، ولكي تؤدي هذه الإدارة وظيفتها على أكمل وجه يجب أن تدار إستراتيجيا، وتتجه الإجراءات اللازمة من تحديد للرسالة والأهداف وتنفيذ وتقييم إستراتيجياتها، وما على هذه الإدارة إلا تفعيل مواردها البشرية لتحسين أداء المؤسسة.



الجانحة التطبيقية

الفصل الرابع :

التعريف بمجال الدراسة

تمهيد

- I. منهج الدراسة
- II. أدوات جمع البيانات
- III. حدود الدراسة
- IV. عينة الدراسة

تمهيد :

بعدها تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بموضوع المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية المورد البشري، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الإمبريقي. ونتطرق في هذا الفصل المعنون منهجية البحث لتعريف بميدان الدراسة إلى النقاط التالية: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تحديد مجالات الدراسة، تحديد مجتمع البحث، بالإضافة إلى المنهج و الأدوات المستعملة لجمع البيانات.

1. منهجية البحث

1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد أو متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين أو عدة فترات من أجل تعرف الظاهرة أو الحدث من حيث الشكل والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، وبما أن هذه الدراسة تهدف الى التعرف على التغيرات التنظيمية داخل المؤسسة وانعكاسها على أداء العاملين، وتهدف الى التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال توضيح أهم التغيرات التنظيمية التي تحول دون أداء المورد البشري لها استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع هذا الموضوع وأهدافه من خلال صياغة الاشكالية وكذا تحديد أدوات جمع البيانات بالإضافة الى المساعدة في جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا وتفسيرها وصولًا الى نتائج الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يتمكن الباحث من بلوغ أهدافه في دراسة ومعالجة كل جوانب الظاهرة باعتماده على المعلومات النظرية والبيانات الميدانية، فالمادة العلمية النظرية يتم جمعها من عدة مصادر هي المراجع، المعاجم، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية، المجالات،... الخ، بينما تختلف مصادر جمع المادة العلمية الميدانية (التحقق الميداني) عن سابقتها، فنجد ما يسمى بأدوات أو تقنيات جمع البيانات الميدانية، والأداة أو التقنية هي الوسيلة التي يمكن أن تستخدم في البحث قصد جمع البيانات أو الاعتماد على أكثر من أداة، وهذا راجع لعدة اعتبارات ومحددات هي " طبيعة الموضوع، طبيعة المنهج المتبع، طبيعة المعطيات المراد الحصول عليها، طبيعة المجتمع المبحوث، حجم العينة، الخبرات الفنية المتاحة للباحث، والإمكانات المادية المتاحة للباحث".

واستنادا إلى هذه المحددات، عمدنا إلى استخدام أكثر من وسيلة وذلك بغية جمع كم هائل من المعطيات لتوضيح وتفسير وفهم الظاهرة أكثر وهي:

• الاستبيان:

والتي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في هذه الدراسة، قصد معرفة التغيير التنظيمي السائد على أداء المورد البشري في ميدان الدراسة، إذ كان بها 23 سؤال وبعد تحكيم الاستبيان وضبطه بصفة نهائية أصبح يتكون من 19 سؤال منها أسئلة مفتوحة، لكي تتوافق مع الواقع الامبريقي في المؤسسة (مجال الدراسة)، ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعد عرضها وتحكيمها، وقد قسمنا الاستبيان الى ثلاثة محاور متمثلة في:

• المحور الاول من الاستمارة: عبارة عن مجموعة الاسئلة والتي دور في مجملها على

البيانات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، فترة العمل بالمؤسسة (الخبرة). والتي تمثل خصائص العينة وكان أسئلتها من 01—06.

• المحور الثاني من الاستمارة: يتضمن (05) أسئلة يدور حول ادارة التغيير في

مجال تكنولوجيا العمل وعلاقتها بالكفاءة.

• المحور الثالث من الاستمارة: وشمل (08) أسئلة من بينها أسئلة مفتوحة تدور في

مجملها على ادارة التغيير في مجال التكوين والتدريب وعلاقته بالفعالية.

II. التعريف بمجال الدراسة

منظومة الضمان الاجتماعي هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ، المسيرة من القوانين والتنظيمات الخاصة به ،بالإضافة الى إجراءات المرسوم التنفيذي رقم 407/92 جانفي 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي.

III. حدود الدراسة:

1. المجال البشري:

يضم منتسبي مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة والذي يبلغ عددهم 209 عامل موزعين على ثلاثة أصناف اطار ،أعوان تنفيذ وأعوان تحكم.

2. المجال المكاني:

ان الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

ملحقات الدفع والفروع	مراكز دفع التعويضات + مصالح المراقبة
مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن	مقر الوكالة كشرود علي (الحي الاداري سابقا)
الجامعة -المعاضيد- برهوم - عين	حمام الضلعة
الخضراء - مسيف - بن سرور - جبل	سيدي عيسى
مساعدة- اسليم -مجدل -الشلال - الهامل-	بوسعادة
التامسة- الخبانة - أولاد سيدي ابراهيم-	عين الملح
سيدي عامر - عين الحجل - ونوغة -	مقرة
بلعابية -أولاد منصور - أولاد عدي لقبالة.	أولاد دراج

3. المجال الزمني:

لقد تم إجراء الدراسة وفقا لمرحلتين زمنية من ذلك وفقا للإجراءات المتعلقة بالجانب النظري والميداني للبحث، فتمثلت المرحلة الأولى في تحديد موضوع البحث وإثارة المشكلة وصياغة الفرضيات، بالإضافة الى جمع الزاد النظري حول الظاهرة، وقد امتدت من 03 ديسمبر 2017 إلى 05/01/2018. أما المرحلة الثانية، فبعد تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، تم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وذلك وفقا للإشكالية

وفرضيات الدراسة، تم القيام بدراسة استطلاعية مجال الدراسة في 2018/02/14، وبعد أن تم تحضير استمارة الاستبيان تم توزيعها بتاريخ 2018/03/11، تم بعد ذلك وضع المعطيات الناتجة عن الفرز في جداول ومن ثم تحليلها.

IV. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الدراسة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة وذلك باختيار 15% من مجتمع البحث، اذ قمنا بالعملية البسيطة التالية:

$$209 \times 15 / 100 = 31.35$$

أي تم اختيار 31 مفردة من مجتمع البحث لقياس صدق وثبات الدراسة الحالية.

الفصل الخامس:

عرض و تحليل البيانات الاحصائية

(نتائج الدراسة الميدانية)

1. عرض تحليل وتفسير البيانات

1. البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): المتعلق بمتغير الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
83.87	26	ذكر
16.13	5	أنثى
%100	31	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) خصائص مجتمع الدراسة، بينما شكل الذكور ما نسبته 83.87% من إجمالي المجتمع، في حين شكلت الإناث ما نسبته 16.13% منها، وهذا يعود لطبيعة النشاطات والمهام بالمؤسسة، يتوافق وطبيعة المهام الموكلة لهم من تنقل يومي لمراقبة المشاريع وكذا البقاء لساعات متأخرة لإنجاز العمل خاصة في الوقت اللازم وبالمواصفات المطلوبة كما ان هذا النوع من العمل التقني يستقطب عادة فئة الذكور دون الاناث عند مستوى الدراسة الجامعية لطول الدراسة من جهة وطبيعة المجتمع التي تشجع توجه المرأة لمجالات أخرى كالتعليم والصحة من جهة أخرى.

الجدول رقم (03): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرارات	السن
06.45	2	أقل من 30 سنة
54.83	17	30 - 40 سنة
29.03	9	40 - 50 سنة
09.67	3	من 50 فأكثر
06.45	2	أقل من 30 سنة
%100	31	المجموع

نرى من خلال الجدول رقم (03) أن مجتمع الدراسة شكل أعلى فئة عمرية متواجدة في المؤسسة ما بين (30-40) سنة بنسبة 54.83% مما يدل على سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة حيث تستقطب اليد العاملة المؤهلة التي تتمتع بالشباب وما تحمله هذه الفئة من صفات تتسم بالقوة والقدرة على العطاء وحب المغامرة والابداع والتجديد، وكلها عوامل تساهم في نمو المؤسسة واستقرارها خاصة أن عمل المؤسسة يحتاج الى جهد وكذلك تحمل ضغوط العمل.

جدول رقم (04): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
29.03	9	أعزب
67.74	21	متزوج
00.00	0	مطلق
03.22	1	أرمل
%100	31	المجموع

يمثل الجدول رقم (04) بالنسبة للحالة العائلية لمجتمع الدراسة تتوزع حسب الحالة الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للفئات فتشير الإحصائيات أن نسبة 67.74% متزوجون وهذا يفسر لنا أن أغلبية الباحثين مسئولين عن أسر ولديهم احتياجات متنوعة يسعون لتحقيقها من خلال تواجدهم بالمؤسسة وهذا ما يمثل نقطة استقرار لدى هؤلاء حيث يسعون بكل جهد للحفاظ على المنصب الذي يمثل مصدر رزقهم ولعائلاتهم، بينما يشكل العزاب 29.03% وهم أغلبهم حديثي عهد بالوظيفة، والذين يعدون عنصر تجديد للمؤسسة من حين لآخر.

الجدول رقم (05): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
00.00	0	ابتدائي
06.45	2	متوسط
25.80	8	ثانوي
67.74	21	جامعي
%100	31	المجموع

يوضح الجدول رقم (5) متغير (المستوى التعليمي) أن أغلب الأفراد حاصلين على مستوى جامعي بنسبة 67.74% بينما شكل الحاصلون على مستوى ثانوي 25.80% يختصون في أعمال السكرتاريا والأرشفة، كما أنه توجد نسبة 06.45% من مجتمع الدراسة عندهم مستوى متوسط وهم عادة فئة السائقين في المؤسسة وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة " المراقبة مجال الدراسة " وهي التي تهتم بمشاريع تتطلب مستوى علمي عالي، حيث يتم الالتحاق بهذه الصنف من الأعمال على أساس الشهادات الجامعية.

الجدول رقم (06): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها

النسبة %	التكرارات	الشهادة المتحصل عليها
06.45	2	الباكالوريا
09.67	3	تقني
09.67	3	تقني سامي
22.58	7	ليسانس
51.61	16	مهندس
%100	31	المجموع

يوضح الجدول رقم (06) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها بواقع 51.61% من المهندسين وهم من الإطارات، ونسبته 22.58% يملكون شهادة ليسانس، أما الحاصلين على شهادة البكالوريا فهم الأقل بنسبة 6.45% وهم أصحاب الأعمال الإدارية والسائقين، أما باقي النسب فتمثل الحاصلين على شهادات تقني وتقني سامي وبنسبة 09.67%.

الجدول رقم (07): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرارات	الأقدمية في العمل
16.12	05	أقل من 5 سنوات
22.58	07	من 5 إلى 10 سنوات
61.29	19	أكثر من 10 سنوات
%100	31	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) بالنسبة للخبرة العملية فقد تبين أن ما نسبته 61.29% أصحاب خبرة متوسطة بينما 22.58% أصحاب الخبرة العالية و الذين يعتبرون من أعمدة المؤسسة، أما باقي الأفراد فيمثلون العمال الأقل خبرة عملية وهم يشكلون ما نسبته 16.12% وتؤشر هذه النسب على ضعف الفئة من أصحاب الخبرة الوظيفية العالية ضمن أفراد العينة مع تمركز أغلبية الأفراد ضمن الفئة المتوسطة الخبرة مما يدل على عدم استقرار المورد البشري بصفة مستمرة في المؤسسة.

الجدول رقم (08): يمثل حدوث تغيرات ذات أهمية في وسائل وطرق العمل أثناء مدة عملك:

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squre		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	15.5	21	67.7	3.84	3.903	0.05	01	دالة
لا	15.5	10	32.3					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (08) نجد أن اجابات أفراد العينة أن هناك تغيرات ذات أهمية في وسائل وطرق في مجال تكنولوجيا من خلال مدة عمل الفرد داخل المؤسسة بقيم مشاهدة 21 ،أي بقيمة 67.7% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم وجود تغيرات ذات أهمية بقيم مشاهدة 10 وذلك بقيمة 32.3% وهذا ما يوضحه الجدول السابق.

وأن كا² المحسوبة بلغت 3.903 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن تغيرات ذات أهمية في وسائل وطرق في مجال التكنولوجيا 67.7%.

ويعود ذلك الى أهمية التغييرات التنظيمية التي تطرأ على وسائل وطرق العمل عموماً وذلك نظراً لأهمية مجال تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة خاصة في ظل المنافسات الخارجية.

الجدول رقم (09): يمثل حدوث تغيرات في وسائل وطرق أداء وظيفتك:

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	15.5	22	71.0	3.84	5.452	0.05	01	دالة
لا	15.5	9	29.0					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن اجابات أفراد العينة أن هناك تغيرات في وسائل وطرق في مجال تكنولوجيا من خلال أداء وظيفتك داخل المؤسسة بقيم مشاهدة 22 ،أي بقيمة 71.0% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم وجود تغيرات داخل الوظيفة بقيم مشاهدة 09 وذلك بقيمة 29.0% وهذا ما يوضحه الجدول السابق.

وأن كا² المحسوبة بلغت 5.452 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن تغيرات داخل الوظيفة في وسائل وطرق في مجال التكنولوجيا 71.0%.

من خلال هذا الجدول نتوصل الى أن هناك تغييرات في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل وظيفة الأفراد بالمؤسسة وهذا لسهولة المهام وكذلك تحقيق أداء بأكثر كفاءة وفعالية باستخدام تقنيات وأساليب جديدة تتبناها المؤسسة.

جدول رقم (10): المتعلق بتغييرات في وسائل وطرق العمل تحقق في عمومها فائدة كبيرة في أداء لوظيفتك

الاستنتاج الاحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - square		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	01	0.05	3.84	5.452	71.0	22	15.5	نعم
					29.0	9	15.5	لا
					100	31		المجموع

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن اجابات أفراد العينة أن هناك تغييرات في وسائل وطرق في مجال تكنولوجيا من خلال أداء وظيفتك داخل المؤسسة بقيم مشاهدة 22 ،أي بقيمة 71.0% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم وجود تغييرات داخل الوظيفة بقيم مشاهدة 09 وذلك بقيمة 29.0% وهذا ما يوضحه الجدول السابق.

وأن كا² المحسوبة بلغت 5.452 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن تغييرات داخل الوظيفة في وسائل وطرق في مجال التكنولوجيا 71.0%.

نجد من خلال هذا الجدول أن للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات يحقق فائدة كبيرة في أداء الوظيفة.

جدول رقم (11): اهتمام المؤسسة بالموظفين وتحكمهم في وسائل وطرق العمل من خلال

التغيرات التكنولوجية الحاصلة

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squire		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	15.5	23	74.2	7.258	3.84	0.05	01	دالة
لا	15.5	8	25.8					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن اجابات أفراد العينة أن هناك اهتمام من قبل المؤسسة بالموظفين وتحكمهم في وسائل وطرق العمل من خلال التغيرات التكنولوجية الحاصلة بقيم مشاهدة 23 ،أي بقيمة 74.2% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها غياب اهتمام من قبل المؤسسة وذلك بقيمة مشاهدة 08 وذلك بقيمة 25.8% وهذا ما يوضحه الجدول السابق.

وأن كا² المحسوبة بلغت 7.258 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن المؤسسة تراعي اهتمام بالموظفين وبتحكمهم في وسائل وطرق العمل من خلال التغيرات التكنولوجية الحاصلة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة تهتم بتحكم الموظفين في وسائل وطرق العمل من خلال التغيرات التكنولوجية الحاصلة ،وذلك لأجل مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة للاستفادة منها في تحسين أداء موظفيها وأداء المؤسسة عموماً.

نجد من خلال ما سبق أن المؤسسة تعمل على الاستجابة وبدرجة كبيرة للتغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات ،وكذلك الاستفادة منها وبدرجة عالية في تحسين أداء موظفيها ورفع من كفاءتهم من جهة وتحسين أداء المؤسسة ككل من جهة أخرى.

جدول رقم (13): المتعلق بشعورك بأن المؤسسة لا توفر لكما يلزم من الوسائل التي تساعدك في تحكّم في تقنيات أداء وظيفتك

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squire		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	4	15.5	12.9	12.30	0.05	01	دالة	
لا	27	15.5	87.1	3.84				
المجموع	31		100					

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن اجابات أفراد العينة أن المؤسسة توفر ما يلزم من الوسائل التي تساعدك على التحكّم في تقنيات أداء وظيفتك وذلك بقيم مشاهدة 27 ،أي بقيمة 87.1% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم توفر ما يلزم من وسائل التي تساعدك على التحكّم في تقنيات أداء وظيفتك بقيمة مشاهدة 04 وذلك بقيمة 12.9% وهذا ما يوضحه الجدول السابق. وأن كا² المحسوبة بلغت 12.30 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن تغيرات داخل الوظيفة في وسائل وطرق في مجال التكنولوجيا 71.0%.

نرى من خلال تحليل هذا الجدول أن المؤسسة تهتم بتوفر ما يلزم من وسائل التي تساعد في التحكّم في تقنيات الوسائل والطرق الحديثة لتحقيق الأداء بصورة جيدة وكفاءة عالية بغيت الوصول الى نتائج مرضية وذات جودة وكفاءة عالية.

جدول رقم (14): المتعلق بإهتمام المؤسسة بالتكوين المستمر للموظفين

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squre		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	15.5	21	67.7	3.84	3.903	0.05	01	دالة
لا	15.5	10	32.3					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن اجابات أفراد العينة أن هناك اهتمام المؤسسة بالتكوين المستمر للموظفين بقيم مشاهدة 21 ،أي بقيمة 67.7% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم وجود اهتمام المؤسسة بالتكوين المستمر للموظفين بقيم مشاهدة 10 وذلك بقيمة 32.3%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 3.903 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن اهتمام المؤسسة بالتكوين المستمر للموظفين والتي بلغت 67.7%.

نجد من خلال تحليل الجدول السابق أن المؤسسة تهتم بالتكوين المستمر للموظفين وذلك لكسب مهارات وتقنيات جديدة يسهل على العامل أداء عمله بسهولة وكفاءة عالية.

جدول رقم (15): المتعلق بتخصيص برامج تدريب جديد تخص وسائل وطرق عمل جديدة

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squre		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
دائما	15.5	27	87.1	12.30	3.84	0.05	01	دالة
احيانا	15.5	4	12.9					
ابدا	15.5	0	0					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن اجابات أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بتخصيص برامج تدريب جديد تخص وسائل وطرق عمل جديدة وذلك بقيم مشاهدة 27 ،أي بقيمة 87.1% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها أن أحيانا ما تقوم المؤسسة بتخصيص برامج تدريب جديد تخص وسائل وطرق عمل جديدة بقيم مشاهدة 04 وذلك بقيمة 12.9% .

وأن كا² المحسوبة بلغت 12.30 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن المؤسسة تقوم بتخصيص برامج تدريب جديد تخص وسائل وطرق عمل جديدة 87.1% .

يترتب على أي مؤسسة بعد ادخال تغييرات حديثة القيام ببرامج تدريب مناسبة للتحكم في وسائل وطرق العمل جديدة وذلك لمواكبة التغييرات التنظيمية والطورات الحاصلة في تقنيات العمل الحديثة.

جدول رقم (16): المتعلق بأن ادارة المؤسسة لديها الاهتمام الكافي بتوفير وسائل التدريب

المناسبة لمواكبة التغيرات في وسائل وطرق العمل

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	23	15.5	74.2	3.84	7.258	0.05	01	دالة
لا	8	15.5	25.8					
المجموع	31		100					

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن اجابات أفراد العينة أن ادارة المؤسسة لديها الاهتمام الكافي بتوفير وسائل التدريب المناسبة لمواكبة التغيرات في وسائل وطرق العمل وذلك بقيم مشاهدة 23 ،أي بقيمة 74.2% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها غياب اهتمام الكافي لإدارة المؤسسة بتوفير وسائل التدريب المناسبة بقيم مشاهدة 08 وذلك بقيمة 25.8%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 7.258 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن ادارة المؤسسة لديها الاهتمام الكافي بتوفير وسائل التدريب المناسبة لمواكبة التغيرات في وسائل وطرق العمل 74.2%.

تعكس نتائج التحليلنا للجدول وجود اهتمام من قبل ادارة المؤسسة بتوفير وسائل التدريب المناسبة لمواكبة التغيرات في وسائل وطرق العمل ،وذلك لتحقيق أداء الجيد والكفاءة العالية والرفع من انتاجية ومستوى خدمات المؤسسة.

جدول رقم (17): المتعلق باهتمام الكافي لإدارة المؤسسة بتحسين التدريب المقدم للموظفين

الاستنتاج الاحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - square		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	01	0.05	3.84	12.30	87.1	27	15.5	نعم
					12.9	4	15.5	لا
					100	31		المجموع

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن اجابات أفراد العينة أن لإدارة المؤسسة الاهتمام الكافي بتحسين التدريب المقدم للموظفين وذلك بقيم مشاهدة 27 ،أي بقيمة 87.1% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها غياب اهتمام الكافي لإدارة المؤسسة بتحسن التدريب المقدم للموظفين بقيم مشاهدة 04 وذلك بقيمة 12.9%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 12.30 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن ادارة المؤسسة لديها الاهتمام الكافي بتحسن التدريب المقدم للموظفين 87.1%.

أي أن المؤسسة تهتم بتحسين تقنيات التدريب قصد الوصول الى الكفاءة والأداء الجيد المقدم من طرف الموظفين للرفع من كفاءة وفعالية هذا الأخير .

جدول رقم (18): المتعلق توفر المؤسسة لك على التدريب منذ التحاقك بالعمل

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	15.5	28	90.3	3.84	20.161	0.05	01	دالة
لا	15.5	3	9.7					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (18) نجد أن اجابات أفراد العينة أن المؤسسة توفر على تدريب الفرد منذ التحاقه بعمله وذلك بقيم مشاهدة 28 ،أي بقيمة 90.3% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم وجود تدريب منذ التحاقه بعمله بقيم مشاهدة 03 وذلك بقيمة 9.7%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 20.161 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن المؤسسة توفر على تدريب الفرد منذ التحاقه بعمله 90.3%.

من خلال هذه النتائج نجد أن المؤسسة تهتم بتوفر التدريب قصد الوصول الى الكفاءة والأداء الجيد المقدم من طرف الموظفين وكذلك المتابعة المستمرة وفق هذا التدريب للحصول على نتائج مرضية بل والعمل على تطوير وتحسين في الأداء.

الجدول رقم (19): المتعلق بطبيعة التدريب التي قامت به المؤسسة منذ التحاقك بالمؤسسة.

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نظري	15.5	23	74.2	7.258	3.84	0.05	01	دالة
تطبيقي	15.5	8	25.8					
نظري و تطبيقي	15.5	0	0					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (19) نجد أن اجابات أفراد العينة أن المؤسسة توفر على تدريب الفرد منذ التحاقه بعمله وبأنه ذات طابع نظري فقط وذلك بقيم مشاهدة 23 ،أي بقيمة 74.2% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها بأن طبيعة تدريب منذ التحاقه بعمله ذات طابع تطبيقي بقيم مشاهدة 08 وذلك بقيمة 25.8%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 7.258 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي 90.3% . ومن خلال هذا الجدول هناك اختلاف في طبيعة التدريب وذلك حسب اختلافات نشاطات الموظفين داخل المؤسسة أي هناك من كان طبيعة تدريبه وفق طابع نظري نظرا لمنصبه الحالي ،على اختلاف آخرين من كان تدريبهم عملي وتطبيقي.

جدول رقم (20): المتعلق بوجود اهتمام بتخصيص برامج التدريب على مهارات الابداع لدى الموظفين

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	15.5	22	71.0	3.84	5.452	0.05	0.05	دالة
لا	15.5	9	29.0					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (20) نجد أن اجابات أفراد العينة أن وجود اهتمام بتخصيص برامج التدريب على مهارات الابداع لدى الموظفين وذلك بقيم مشاهدة 22 ،أي بقيمة 71.0% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم وجود اهتمام بتخصيص برامج التدريب على مهارات الابداع لدى الموظفين بقيم مشاهدة 09 وذلك بقيمة 29.0%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 5.452 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن هناك اهتمام بتخصيص برامج التدريب على مهارات الابداع لدى الموظفين بنسبة 71.0%.

فاهتمام المؤسسة بتخصيص برامج التدريب على مهارات الابداع لدى الموظفين يعمل على تحقيق أداء فعال ومستوى كفاءة عالية ،وهذا ما توصلت اليه الباحثة كرمي كريمة (2009-2010) في نتائج دراستها التي جاءت تحت عنوان: " التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية عنابة.

جدول رقم (21): المتعلق مشاركة الادارة الموظفين في تخطيط برامج التدريب عموما

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	15.5	25	80.6	3.84	11.645	0.05	01	دالة
لا	15.5	6	19.4					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن اجابات أفراد العينة أن الادارة الموظفين تشارك في تخطيط برامج التدريب عموما وذلك بقيم مشاهدة 25 ،أي بقيمة 80.6%،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم وجود مشاركة الادارة الموظفين في تخطيط برامج التدريب عموما بقيم مشاهدة 06 وذلك بقيمة 19.4%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 11.645 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أن المؤسسة توفر على تدريب الفرد منذ التحاقه بعمله 80.6%.

ان مشاركة الادارة الموظفين في تخطيط برامج التدريب عموما تعود بالمنفعة واستفادة المورد البشري في تحقيق أدائه بسهولة وفعالية جيدة وهذا لإتباعها لاستراتيجيات تخطيط جديدة تتماشى وفق تغييرات التنظيمية.

جدول رقم (22): المتعلق بشعور أنك تحتاج الى تدريب مناسب لتحسين مهارات ابداعك في

وظيفتك

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squre		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
نعم	15.5	29	93.5	3.84	23.516	0.05	01	دالة
لا	15.5	2	6.5					
المجموع		31	100					

من خلال الجدول رقم (22) نجد أن اجابات أفراد العينة أنهم بحاجة الى تدريب مناسب لتحسين مهارات ابداعه في وظيفته وذلك بقيم مشاهدة 29 ،أي بقيمة 93.5% ،بينما بقية أفراد كانت استجابتها عدم الشعور بوجود الحاجة الى مثل هذا التدريب بقيم مشاهدة 02 وذلك بقيمة 06.5%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 23.516 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01 ،أي توجد دلالة احصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي 71.0%.

نجد من خلال الجدول أعلاه أن شعور الفرد باحتياجه الى تدريب مناسب لتحسين مهارات ابداعه في وظيفته ،وهذا يعود الى رغبة المورد البشري في تطوير مهاراته وتحسين في مستوى أدائه وبالتالي رفع مستوى المؤسسة ككل.

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

يعمل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة على تحسين تطبيق لأساليب تكنولوجيا المعلومات، وذلك لزيادة عملياتها التشغيلية وكفاءة وإستراتيجيتها وعملياتها الادارية والتنظيمية والتسويقية الفعالة، وهذا في ظل التغييرات التنظيمية التي تطرأ داخل المؤسسة أو في مجال العمل. حيث أن تغيير أساليب العمل في استخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بتقنية العمل عن بعد، وكذلك اعطاء التوجيهات عن بعد مما ينعكس ايجابيا على عنصرى الزمن (ربح الوقت) والتكلفة.

بالإضافة الى تغيير المهارات من خلال تحسين جودة أداء العمل، وتحرير العنصر البشري من الأعمال الروتينية، ومنه الى الأعمال الابداعية.

كما أن أغلب المنظمات تستخدم العديد من أنواع التكنولوجيا في تحويل مدخلاتها الى مخرجات، ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الانتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة.

لذا فالتغيير التنظيمي يلعب دورا بارزا في تحسين التكنولوجيا، هذه الأخيرة التي تعتبر تكامل وسائل المعلومات التي تساهم بشكل كبير في توليد المعرفة والمشاركة فيها، فظهور التكنولوجيا المعلومات أوجد فرص جديدة أمام المسؤولين لإيجاد مجالات جديدة في استراتيجياتها، وكذلك سهل عليهم العديد من الاعمال الشاقة وكذلك التحكم في جميع مجالات العمل، من جهة أخرى فالتغيير في أساليب العمل ذلك من خلال تطوير استخدام التكنولوجيا ساهم بشكل كبير وواضح في سرعة تداول المعلومات وبالتالي المساعدة في عملية اتخاذ القرار.

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال ما سبق ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها نصل الى ان التكوين يعد سيرورة نظامية وجهود هادفة لتزويد المورد البشري في المؤسسة بالمعلومات والمهارات لتعمل على زيادة كفاءة وفعالية المورد البشري من خلال دورات تدريبية وتكوينية في ظل التغيير التنظيمي ،وذلك بهدف تحقيق أداء ذات مستوى أعلنة من ذي قبل ،مما يجعله يواكب التطورات المعرفية والتغييرات المختلفة ،وبالتالي تحقيق استثمار له عائد على الفرد بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة.

كما يعد التكوين أفضل أنواع الاستثمار ،اذ يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته ،هذا من أجل تحسين أداء عمالها وأيضا لتطوير كفاءتهم ومواكبتهم للتغيرات الحاصلة داخل أو خارج المؤسسة.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة الى أن التكوين يساعد على سد الفجوات التي تهدد المنظمة وذلك مقارنة بالتطورات الخارجية الحاصلة ،لذا فالتكوين ساهم بشكل كبير في مواكبة تلك التغييرات لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

الاستنتاج العام:

ان التغييرات التي تشهدها المنظمات تهدف الى القدرة في التعامل مع البيئة العالمية ذات ميزة تنافسية عالية بين المنظمات ،لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغييرات المحيطة بها برؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وفرض وجودها في الأسواق العالمية وإنتاجياتها الفعالة ،وكذلك الجودة والمرونة في تلبية الطلب ومفتاح النجاح هو الابتكار ،وهذا ما توصلنا اليه من خلال هذه الدراسة من خلال التغيير التكنولوجي ،حيث يلعب هذا الأخير دورا بارزا في تعزيز الابتكار وتطوير وسائل الاتصال والمعلومات بين الأفراد.

كذلك من خصائص التغيير التنظيمي كونه نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها للاستجابة والتعايش والتأثير في البيئة الخارجية والتي بمجتمعه تمثل القوى الدافعة للتغيير من خلال التكوين ،هذا الأخير يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بتغيير الآراء والأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواكبة ومواجهة التغييرات المستقبلية بفعالية أكثر ،وذلك لإختيار المتكويين لمواضيع البرامج التكوينية خاصة باستخدام التغييرات الحديثة كالتكنولوجيا والأنظمة الادارية الجديدة كتحديد برامج معينة يتحدد لتحقيق أداء الوظيفة ومن مسؤولية الموظفين اتقانها ،وهذا ما يؤدي الى سهولة تقبل التغيير والسعي لاكتشاف والمساهمة بفعالية لأداء أكثر كفاءة.

فالمؤسسة تعمل على سد الفجوات بالنسبة للعمال وذلك من خلال التقليل من نسبة التغيير . فالتكوين يساعد العمال للتعرف على التغييرات الحاصلة فالمؤسسة . وكذلك معرفتهم لأساليب وطرق العمل الجديدة فالفرد يعتبر أهم مورد بالنسبة للمؤسسة . هذه الأخيرة أصبحت أمام حتمية التغيير من أجل ضمان الاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة. لذا واجب عليها مواكبة التغيير بجميع أنواعه.

كما أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية لمسيلة اذ تستجيب للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا والاستفادة منها. كما أن العمال هذه المؤسسة كانوا مواكبين لتلك التغيرات الحاصلة فالمؤسسة، كما لوحظ من خلال النتائج أن مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة تهتم بشكل واضح بالتكوين المستمر للعمال، كما أن ادارة المؤسسة تهتم بتوفير وسائل التدريب المناسبة لمواكبة التغيرات.

• اقتراحات والتوصيات:

بناء على ما توصلنا اليه من خلال نتائج هذه الدراسة تم التوصل الى بعض التوصيات التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها:

- التغيير التنظيمي هو استراتيجية حديثة يمكن اتباعها، أي مؤسسة التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من أجل توفير الوقت والجهد لتسهيل العمل وكذا رفع الكفاءات.
- يجب على جميع المؤسسات التي تواكب التغيرات الحاصلة وضع برامج تدريبية من أجل تحسين أداء العاملين.



خاتمة

خاتمة

تشهد كافة المؤسسات في جميع المجالات سواء كانت عامة أو خاصة، انتاجية أو خدماتية تغيرات متواصلة وتطورات علمية وتكنولوجيا، ومن أهم هذه التحولات التفكير الاستراتيجي المتمثل في المعلومات والكفاءات التي يمتلكها المورد البشري، اذ تمثل أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة لخلق وانجاح التغيير.


أمام تلك التطورات والتغيرات أصبح من الضروري على المؤسسة مواكبة التغيرات وذلك من خلال استخدام كل ما يتاح لهذه المؤسسة من وسائل وأساليب تكنولوجياية معاصرة، اذ تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات.

فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات الدول النامية تسعى لاحداث تغيرات شاملة لمختلف القطاع. ومن بينها مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة (مجال الدراسة).

ولهذا جاءت هذه الدراسة بغيت معرفة علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين من خلال رفع كفاءة العاملين وزيادة الانتاجية. وعلى ضوء هذه الدراسة توصلنا الى النتائج السابقة الذكر من خلال تحليل البيانات ومناقشة فرضياتها والإجابة على تساؤلاتها الفرعية، اذ تم التوصل الى أن التغيير التنظيمي وما يحمله من أهمية فهو ضرورة لازمة وحتمية على كافة المؤسسات وذلك من أجل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم الخارجي وكذلك دخول في الأسواق العالمية، فالتغيير التنظيمي يزيد من كفاءة أداء العمال وذلك من خلال التطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات واعتبارها عامل أساسي في احداث هذا التغيير.

كذلك ومن جهة أخرى قد تتبنى المؤسسة تقنيا وأساليب وتكنولوجيا حديثة في ظل هذا التغيير مما يتطلب على المؤسسة تنظيم دورات تدريبية لموردها البشري لمعرفة وتعلم

والتحكم في تلك التقنيات مما يعمل في رفع مستوى كفاءتهم في التحكم بها وبالتالي
تحسن مستوى أداء العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد رمضان حامد بدر ،السلوك التنظيمي ،دار النهضة العربية ،ط5 ،مصر ،1993.
2. أحمد ماهر ،الخصخصة وصندوق النقد الدولي ،دط ،1998.
3. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 2005 .
4. أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، بدون طبعة، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1985.
5. بن زورق جمال، الاتصال التنظيمي، ومسار التغيير داخل المنشأة، مجلة التواصل جامعة باجي مختار، عنابة، ع7. الجزائر، 2005.
6. جمال الدين لعويسات، السلوكات التنظيمي الاداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. العتيبي عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2 ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2005.
10. عبد الوهاب علي محمد: الفعالية الإدارية تنمية المدير الفعال ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1980.
11. علي غربي ،نزار يمينة ،تكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ،مخبر علم الاجتماع الاتصال ،قسنطينة ،2002 .
12. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008.

13. عبد المعطي محمد عساف: الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.
14. علي السلمي: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
15. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
16. علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة 256. عين شمس، القاهرة، 1984.
17. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006 .
18. حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
19. خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، 1984.
20. طلعت لطفي ابراهيم، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غربي، مصر، 1992.
21. مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999.
22. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان. الاردن، 2003 .
23. محمد علي محمد، علم الاجتماع، التنظيم مدخل للتراث والمشكلات الموضوع ومنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986.
24. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة و الإتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع بدون مكان النشر، 1990.
25. محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989.
26. محمد عاطف غيث، علم الاجتماع الصناعي (باكر-براون-شايلد-سميث)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1989.

27. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2007.
28. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
29. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
30. مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010.
31. ناصر دادي عدوان، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
32. خيضر كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة ،عمان، 2007 .
33. فاطمة الزهراء بوكامة: الكفاءة مفاهيم ونظريات ،دار هومة، الجزائر، 2008.
34. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
35. فوزي حبيش: الادارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، ط 2 ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
36. ثابتي الحبيب بن عبدو الجيلاني: تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية ،ط1 ،مؤسسة الثقافة الجامعية ، 2009.
37. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2000.
38. زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
39. السيد حسين، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985.
40. سعد عبد المرسي بدر، الايديولوجيات ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1990.
41. راوية حسن : مدخل ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2002.

42. رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
 43. شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، دار نشر و مكان النشر، 2004.
 44. كامل محمد المغربي، الإدارة لأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر، عمان، 2007.
 45. يوسف سعدون، علم الاجتماع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
2. أطروحات المذكرات:
1. نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
 2. عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
 3. يحيي دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، 2005.
 4. جعادة الياس: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بسكيكدة، 2005/2006.
 5. صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

6. صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010 .

3. قائمة المجالات:

1. هاشم عبد الكريم محمد: قياس كفاءة العاملين، مجلة الإدارة ، العدد الثاني، القاهرة 1986،
2. شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد 4 ، 2009.
3. رحيم حسين : التغيير في المؤسسة ودور الكفاءة ،مدخل النظم ،مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر: جامعة بسكرة ،العدد 7 ،فيفري 2005.
4. قائمة المراجع بالأجنبية:

1. L'entreprise benoit Groud Francis.Meston .Achimidi عائشة نقلا عن: 1. en Mouvement conduire et réussise.le changement 3eme et Dunod paris.1998.
2. Claude Rivore L'anlyse Dynamique en sociologie presse universitaire de Frace Paris 1987.
3. Yves emerty ,François Gonin ,Dynamiser les Ressources Humaines ,S.N IMB Imprimeur – vesoul 1999.
4. Benoît Ndi Zambo : LES OUTILS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE, LEUR QUALITE ET LEUR OBJECTIVITÉ, 2001.
5. M. Marchesnay : La stratégie ,éd. OPU ,Alger , 1988 .

6. Jean Florent Rérolle: La création de valeur dans une économie connectée, Revue analyse financière, septembre 1998.

5. المواقع الإلكترونية:

1. هلال سيد : شركات تتعثر والسبب " الموارد البشرية " ، مقالة منشورة صفحات الانترنت ، www.islamonline.net

الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

سنة ثانية ماستر LMD

تخصص: تنمية الموارد البشرية

استمارة حول موضوع:

ادارة التغيير التنظيمي ودورها في تحسين الأداء

دراسة ميدانية: مؤسسة الضمان الاجتماعي

- المسيلة -

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بدقة وموضوعية، حيث يضمن لكم الباحث سرية المعلومات المقدمة والتي لن تستخدم إلا في اطار هذه الدراسة.

إشراف الأستاذ:

* د/ جغلولي يوسف

اعداد الطالبة:

* أميدي عائشة

السنة الدراسية 2017 / 2018.

I. المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: () سنة.
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي:
- متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
5. الشهادة المتحصل عليها:
- الباكالوريا تقني تقني سامي ليسانس مهندس
- أخرى أذكرها:
6. خبرة العمل في الوظيفة الحالية: ()

II. المحور الثاني: ادارة التغيير في مجال تكنولوجيا العمل

7. خلال مدة عملك في المؤسسة هل حدثت تغيرات ذات أهمية في وسائل وطرق العمل عموماً؟
- نعم لا
8. خلال مدة عملك في وظيفتك الحالية هل حدثت تغيرات في وسائل وطرق أداء وظيفتك؟
- نعم لا
- إذا كانت الاجابة ب "نعم":
- هل حققت في عمومها فائدة كبيرة في أدائك لوظيفتك؟
- نعم لا
9. هل تعتقد أن المؤسسة تهتم بتحكم الموظفين في وسائل وطرق العمل من خلال التغيرات التكنولوجية الحاصلة؟
- نعم لا
10. الى أي مدى ترى أن المؤسسة تستجيب للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا والاستفادة منها في تحسين أداء موظفيها وأدائها عموماً؟
- بدرجة كبيرة جداً بدرجة كبيرة تستجيب
- لا تستجيب لا تستجيب إطلاقاً

11. هل سبق وأن شعرت بأن المؤسسة لا توفر لك ما يلزم من الوسائل التي تساعدك على التحكم في تقنيات أداء وظيفتك؟

نعم لا

III. المحور الثالث: ادارة التغيير في مجال التكوين والتدريب

12. تهتم المؤسسة بالتكوين المستمر للموظفين؟

نعم لا

13. عند ادخال وسائل وطرق عمل جديدة، هل يتم تخصيص برامج تدريب مناسبة لذلك؟

دائماً أحيانا نادرا أبدا

14. هل ترى أن ادارة المؤسسة لديها الاهتمام الكافي بتوفير وسائل التدريب المناسبة لمواكبة التغيرات في وسائل وطرق العمل؟

نعم لا

15. هل ترى أن ادارة المؤسسة لديها الاهتمام الكافي بتحسين أساليب التدريب المقدم للموظفين؟

نعم لا

16. هل وفرت لك المؤسسة تدريب منذ التحاقك العمل بها؟

نعم لا

● اذا كانت الاجابة ب "نعم" هل كان؟

- نظري

- تطبيقي

- نظري وتطبيقي

● ما الذي استفدته منه:

17. هل هناك اهتمام بتخصيص برامج التدريب على مهارات الابداع لدى الموظفين؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة ب "نعم"، الى أي مدى تعتقد أنها تحقق الهدف:

بدرجة كبيرة جدا بدرجة كبيرة ليس بدرجة كبيرة لا تحقق اطلاقا

18. هل تشرك الادارة الموظفين في تخطيط برامج التدريب عموماً؟

لا


نعم

19. هل سبق وأن شعرت أنك تحتاج الى تدريب مناسب لتحسين مهارات ابداعك في وظيفتك؟

لا

نعم

شكراً جزيلاً



فهرس المحتويات


الصفحة	العنوان
-	شكر وعران
أب	مقدمة
05	الاشكالية
08	فرضيات الدراسة
08	أسباب اختيار الموضوع
09	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	مفاهيم الدراسة
19	الدراسات السابقة
25	تمهيد
26	حاجات المنظمة الى التغيير التنظيمي
29	مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل
37	مراحل التطوير والتغيير
44	المدخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي

49	المدائل الامبريقية لتفسير التغيير
52	التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية أثناء المراحل التسييرية في الجزائر
	الفصل الثالث: الأداء
59	تمهيد
60	الأداء
70	مؤشرات الأداء
70	أهمية فعالية المورد البشري
71	أهداف فعالية المورد البشري
71	عوامل زيادة فعالية المورد البشري
73	الكفاءة
77	أداء المورد البشري بين الكفاءة والفعالية
79	العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء
81	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي

	الفصل الرابع: التعريف بمجال الدراسة
84	تمهيد
85	منهج الدراسة
85	أدوات جمع البيانات
87	حدود الدراسة
88	عينة الدراسة
	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الاحصائية
110-90	المعالجة الاحصائية
111	تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
113	الاستنتاج العام
114	الاقتراحات والتوصيات
116	خاتمة
119	قائمة المصادر والمراجع
125	قائمة الملاحق
-	فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

-	فهرس الجداول
---	--------------



فهرس الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
42	يوضح الأجزاء الظاهرة والخلفية من المنظمات
90	يوضح عرض وتفسير البيانات المتعلقة بمتغير الجنس
91	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن
92	يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
93	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
94	يوضح توزيع العينة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها
95	يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل
96	يوضح حدوث تغيرات ذات أهمية في وسائل وطرق العمل أثناء مدة عمالك
97	يوضح حدوث تغيرات في وسائل وطرق أداء وظيفتك
98	يوضح تغييرات في وسائل وطرق العمل تحقق في عمومها فائدة كبيرة في أداء لوظيفتك
99	يوضح اهتمام المؤسسة بالموظفين وتحكمهم في وسائل وطرق العمل من خلال التغيرات التكنولوجية الحاصلة
100	يوضح مدى استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا والاستفادة منها في تحسين أداء موظفيها وأدائها عموماً

101	يوضح الشعور بأن المؤسسة لا توفر ما يلزم من وسائل التي تساعد في تحكم في تقنيات أداء وظيفتك
102	يوضح اهتمام المؤسسة بالتكوين المستمر للموظفين
103	يوضح تخصيص برامج تدريب جديد تخص وسائل وطرق عمل جديدة.
104	يوضح اهتمام الكافي ادارة المؤسسة بتوفير وسائل التدريب المناسبة لمواكبة التغيرات في وسائل وطرق العمل
105	يوضح اهتمام ادارة المؤسسة بتحسين التدريب المقدم للموظفين
106	يوضح توفر المؤسسة على التدريب منذ التحاقك بالعمل
107	يوضح طبيعة التدريب التي قامت به المؤسسة منذ التحاقك بالمؤسسة
108	يوضح وجود اهتمام بتخصيص برامج التدريب على مهارات الابداع لدى الموظفين
109	يوضح مشاركة الادارة الموظفين في تخطيط برامج التدريب عموما
110	يوضح الشعور بالحاجة الى التدريب المناسب لتحسين مهارات ابداعك في وظيفتك