

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الموضوع:

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بكل من المسيلة والأغواط.

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماسترفي علم الاجتماع ل. م. د  
تخصص: تنمية الموارد البشرية.

- إعداد الطالبة: - تحت إشراف الأستاذة: صالح مريّة شبيلي وهيبة

السنة الجامعية: 2013-2014

## شكر وعرفان.

الحمد لله وامجد النعم، المتفضل علينا بكامل جوده وكرمه، نشكره  
ونحمده حمدا كثيرا طيبا، أن يسر لنا إنجاز هذا العمل المتواضع،  
نسأله حسن الختام وحسن الجزاء، ونسأله أن يقدر لنا به الخير،  
وهو على كل شيء قدير.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من:

الوالدين الكريمين.

إخوتي وأخواتي.

الأستاذة المشرفة: "شربلي وهيبة" على تواضعها، وقبولها الإحراز

على هذا العمل المتواضع، وعلى مساعدتها، وتشجيعها لي باستمرار.

الأستاذة الأفاضل: أعضاء لجنة المناقشة، الذين هرفونا بالمشاركة في مناقشة وإثراء

هذا العمل المتواضع.

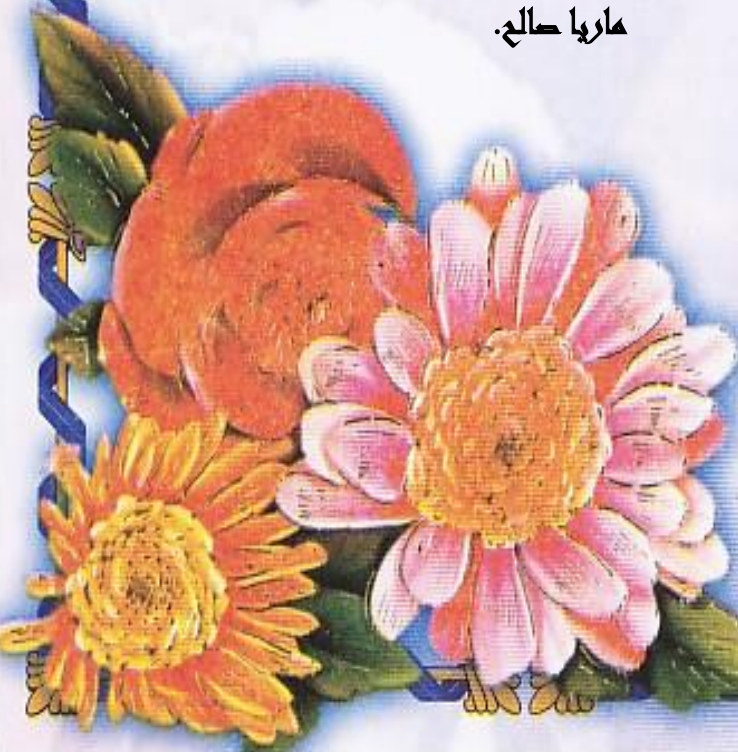
أسرة قسم علم الاجتماع: من أساتذة وإداريين، وطلبة.

زوجي "الأستاذ: قراطي العياشي" الذي كان سندا لي في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

شكرا جزيلاً.

ماريا صالح.



## الإهداء.

إلى من جعلني لي وسادة في رحمها ، وجعل المولى الجنة تحب أقدامها ، إلى من  
عمرتني بقلبها و دعائها، إلى أعم ما أملك في هذه الدنيا.

### أمي الحبيبة.

إلى من كان ركيزة الحياة، إلى دليلي في هذه الدنيا، إلى من منحني  
العون لأجل بلوغي هذه المنزلة، إلى من سره علي أخلاقه وخصاله.

### أبي العزيز.

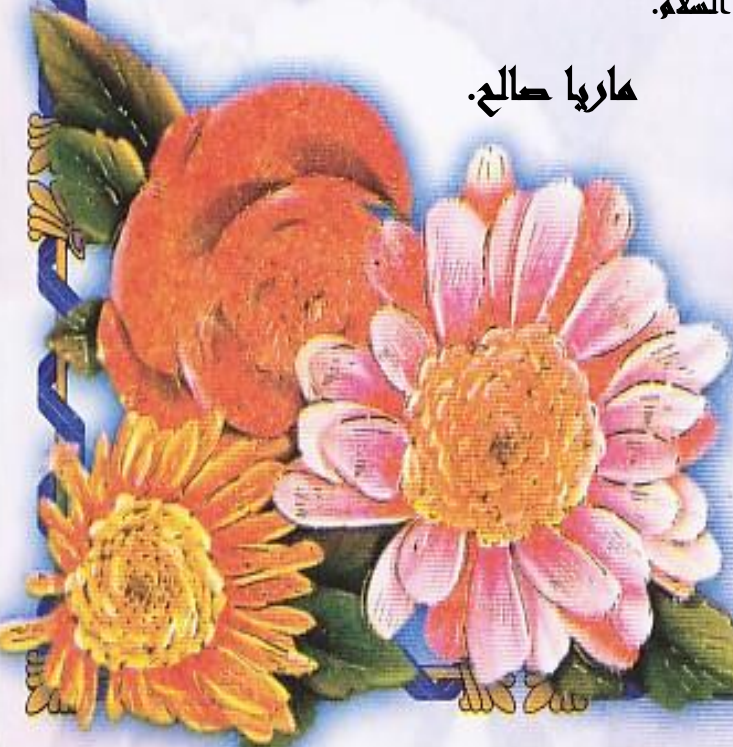
إلى كل إخوتي وأخواتي، وأسرتي.  
إلى من أهداني قلبه، ومنحني حياته، لأكون رفيقة دربه زوجي الغالي.  
إلى أسرتي الثانية، عائلة زوجي، التي أحاطتني حباً، وأمدتني بالعون.  
إلى كل من علمني حرفاً، وأرشدني نصحاً، وقدم لي عوناً، خاصة الأستاذة  
المهرفة على هذا العمل.

إلى من عرفهم، ومن يحملهم قلبي، ولم تكفيمهم ورفعتي.

### أهدي هذا العمل المتواضع.

الحمد لله أولاً و آخراً و دائماً، والسلام والسلام على حبيبنا محمد عليه أفضل  
السلام وأزكى السلام.

ماريا صالح.



فهرس المحتويات.

- فهرس الجداول.

- فهرس الأشكال.

الصفحة	العنوان
أ - ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	
17-16	1- الإشكالية.
18	2- أهمية الدراسة.
18	3- أسباب اختيار الموضوع.
19	4- أهداف الدراسة.
19	5- الفرضيات.
24-20	6- تحديد المفاهيم.
27-25	7- الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.	
30	1- ماهية إدارة الموارد البشرية.
31-30	1.1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
33-32	2.1 أهمية إدارة الموارد البشرية.
34-33	3.1 أهداف إدارة الموارد البشرية.
39-35	4.1 وظائف إدارة الموارد البشرية.
43-39	2- مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية.
44	3- طبيعة ودور إدارة الموارد البشرية.
46-45	4- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
52-46	5- تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري.
56-52	6- تحديات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات.

59-57	7- العوامل والمتغيرات المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.
الفصل الثالث: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.	
65-61	1- ماهية التغيير التنظيمي.
65-63	1.1. أسباب التغيير التنظيمي.
66-65	2.1 أهداف التغيير التنظيمي
67-66	3.1 أهمية التغيير التنظيمي.
68	4.1 خصائص التغيير التنظيمي.
70-69	5.1 مراحل التغيير التنظيمي.
73-71	2- أنواع وأنماط التغيير التنظيمي.
75-73	3- استراتيجيات ومجالات التغيير التنظيمي.
77-76	4- إدارة التغيير التنظيمي.
80-77	5- مداخل ومدارس التغيير التنظيمي.
83-81	6- معوقات التغيير وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية.
88-84	7- التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثناء المراحل التسييرية.
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
91-90	1- التعريف بميدان الدراسة.
93-91	1.1 المجال المكاني.
94-93	2.1 المجال الزمني.
94	3.1 المجال البشري.
94	2- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.
94	1.2 المنهج.
95	2.2 الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة.
95	أ- الاستمارة الملاحظة.
96	ب- المقابلة.
96	ج- الوثائق والسجلات

96	3- العينة وكيفية اختيارها.
الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج.	
134-98	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة.
114-103	1.1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدور التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي.
123-115	2.1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغيير الفني.
134-123	3.1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدور التوصيف في تحقيق التغيير الهيكلي.
135	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
136-135	1.2 نتائج الفرضية الأولى.
137-136	2.2 نتائج الفرضية الثانية.
138-137	3.2 نتائج الفرضية الثالثة.
138	3- النتائج العامة.
139	4- توصيات الدراسة.

- خاتمة.

- قائمة المصادر والمراجع.

- الملاحق.

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
98	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	01
99	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن.	02
100	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية.	03
101	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	04
102	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	05
103	يبين تأكيد المبحوثين لخضوع العاملين لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا.	06
104	يوضح توجيه مفردات العينة التدريب لجميع الأفراد العاملين بالمؤسستين.	07
105	يوضح المدة التدريبية التي يخضع لها الأفراد العاملين بالمؤسستين وعلاقتها بالتحكم في التكنولوجيا الجديدة.	08
106	يوضح ارتباط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا.	09
107	يوضح علاقة الأسلوب المتبع بين مفردات العينة في تدريب العاملين بعملية التحكم في التكنولوجيا.	10
108	يوضح إحتواء برامج التدريب لصيانة التكنولوجيا.	11
109	يوضح تصميم مفردات البحث لبرامج تدريبية جديدة عند إحداث التغيير التكنولوجي.	12
110	يوضح تأثير نوعية البرامج التدريبية على التحكم في التكنولوجيا.	13
111	يوضح ملائمة مفردات العينة لبرامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة.	14
112	يوضح مواجهة مفردات العينة لصعوبات فيما يخص التدريب على التكنولوجيا الجديدة.	15
113	يوضح وجود صعوبات فيما يخص مكان التدريب.	16
114	يوضح فاعلية عملية التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي.	17
115	يوضح وجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية.	18
116	يوضح إستخدام نظام المعلومات في تخطيط الموارد البشرية ومساهمته في نجاح التغيير الفني.	19

117	يوضح مصدر حصول المؤسسة على مواردها البشرية.	20
118	يوضح مساهمة الطريقة المستخدمة في إختيار الموارد البشرية في تحقيق التغيير الفني.	21
119	يوضح أساس إختيار كم ونوع الموارد البشرية.	22
120	يوضح مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية.	23
121	يوضح نوع أسلوب التخطيط المتبع في الحصول على الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق فاعلية التغيير الفني.	24
122	يوضح إحتواء برامج تخطيط الموارد البشرية على تغيير مهام الأفراد العاملين من خلال إعادة تدريبهم لشغل مهام جديدة.	25
123	يوضح وجود عملية توصيف الوظائف داخل المؤسسة.	26
124	يوضح وجود بطاقات توصيف الوظائف داخل المؤسسة.	27
125	يوضح الطريقة المتبعة من قبل مفردات العينة في جمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظيفة.	28
126	يوضح إمكانية المبحوثين لإعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكل.	29
127	يوضح وجود تداخل الأدوار بعد إحداث التغيير الهيكلي.	30
128	يوضح مدى مساهمة التوصيف في خدمة وتحقيق التغيير الهيكلي.	31
129	يوضح مساهمة وضوح الأدوار في تحقيق التغيير الهيكلي.	32
130	يوضح تأثير التغيير الهيكلي على توزيع المهام داخل المؤسسة.	33
131	يوضح تأثير تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي على تغيير عملية التوصيف.	34
132	يوضح مساعدة وضوح نطاق الإشراف على تحقيق التغيير الهيكلي.	35
133	يوضح مساعدة وضوح إجراءات الوظيفة على تحقيق التغيير الهيكلي.	36
134	يوضح إرتباط تغير توصيف الوظائف بتغيير الهيكل التنظيمي.	37

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	01
39	يوضح تفاعلات إدارة الموارد البشرية	02
43	يوضح إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح	03
45	يوضح التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.	04
46	يوضح التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.	05
65	يوضح المجموعة الرباعية التي يهتم بها التغيير التنظيمي	06
70	يوضح عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة.	07
77	يوضح نموذج "إيفانوزفيتش ivancevch" في إدارة التغيير.	08

مقدمة:

أصبحت الدول تسعى حالياً لتحقيق التنمية والتطور، من أجل الحصول على مستويات مرغوبة من الرفاهية، خاصة تلك المصنفة ضمن الدول النامية، فالمؤسسة تمثل الأداة الأساسية لإحداث هذه التنمية والتطور والتي تعتبر الأهداف التي أنشئت من أجلها. ولتحقيق هذه الأهداف لابد أن تتوفر على مجموعة من الموارد، والتي تتمثل في الموارد المادية، المالية، التكنولوجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية التي تعتبر ركيزة التقدم والتطور في أي مؤسسة أو مجتمع، حيث أن كثير من المؤسسات وصلت إلى قمة التطور والإزدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية، حيث نجد اليابان مثلاً استطاعت أن تتربع على السوق العالمية بفضل تكنولوجيتها ومواردها البشرية، ما ساعدها على التطور، التفوق، والإزدهار.

ولما كانت الموارد البشرية تحتل كل هذه الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة فإن الأمر يتطلب الإهتمام بشؤونها من قبل إدارة متخصصة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية، والتي بالمقابل تعد أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية

لذا فهذه الإدارة ينصب عملها الأساسي حول الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل وحتى إنتهاء علاقته بالمؤسسة، سواء عن طريق الإستقالة، الفصل، أو غيرها. كما وقد يذهب بعض الباحثين إلى توسيع نشاط إدارة الموارد البشرية حتى إنتهاء علاقة الفرد بالمؤسسة وذلك لإعادة تأهيله لتقلد وظائف في مؤسسات أخرى. وهنا تكمن أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في العملية الإدارية، حيث أن كفاءة وفعالية الموارد البشرية تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية ما يضمن إستمرار المؤسسة والمحافظة على كيانها.

فالعصر الحالي أصبح يتسم بالتغيير السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية، والإدارية، مما ينعكس أثرها على المؤسسة بشكل خاص والتي أصبح من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه المتغيرات السريعة والمتجددة، كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسات على إختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية، والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة وفعالية، لذا فالمؤسسة تسعى دوماً إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات في أنماط أعمالها وأدائها لتتجاوز تلك المعوقات.

وفي ظل التوجهات الإقتصادية والإجتماعية التي تروج لها الأنظمة الجديدة، خاصة ثقافة العولمة أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تلعب دورها في تحقيق التغيير التنظيمي، وهذا ما سعت هذه الدراسة للكشف عنه. ومن هذا المنطلق تم تناول هذه الدراسة من خلال جانبين هما:

#### أولاً: الجانب النظري.

حيث تم تناول ثلاث فصول، بغرض الإلمام بجوانب الدراسة وأبعادها حيث تعرضنا في الفصل الأول، وهو الإطار العام للدراسة وذلك للإحاطة بجميع محاور الدراسة، التساؤلات، إضافة إلى أهميتها، وأسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الفرضيات، ثم تحديد المفاهيم ، وأخيرا الدراسات السابقة.

**والفصل الثاني** كان تحت عنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، حيث تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية، مداخل دراسة الموارد البشرية، طبيعة ودور إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، ثم تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري، بعدها تحديات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات، إضافة إلى العوامل والمتغيرات المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

في **الفصل الثالث** تم فيه التطرق إلى التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية، من خلال التعرض لماهيته، أنواعه وأنماطه، إستراتيجيات التغيير التنظيمي، مداخل ومدارس التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، إضافة إلى معوقات التغيير التنظيمي وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية، وكذا التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية أثناء المراحل التسييرية.

#### ثانياً: الجانب الميداني.

الذي إحتوى على فصلين، حيث كان **الفصل الرابع** بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، وقد تضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال الديمغرافي)، المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، العينة وكيفية إختيارها.

ثم **الفصل الخامس**، والذي تناول عرض وتحليل البيانات، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، النتيجة العامة، وأخيرا الخاتمة.

## 1/ الإشكالية:

إن المؤسسات باختلاف أنواعها تسعى لتحقيق التنمية، والبلوغ لأهدافها، ولا جدوى من أي جهود تبذل ما لم يتم بداية توجيه هذه الجهود، وهذا يستلزم ضرورة وجود إدارات متخصصة يشرف عليها مدراء متخصصين في مجالات عملهم مثل: إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية.

لقد كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في الماضي على أنها وحدة إدارية منفذة تحتل مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا، ولها طابع روتيني. ومع بداية القرن الحالي أصبح العمل في المؤسسات يعتمد على المورد البشري. فنجح أي مؤسسة يعزى - بدرجة أولى - إلى ما تملكه من موارد بشرية فتتحقق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري وهذا ما أدى إلى ضرورة خلق إدارة موارد بشرية. فهي ليست وليدة الساعة إنما نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى الثورة الصناعية وما أفرزته على التنظيمات الصناعية في ظهور الحاجة إلى إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال. وكذلك إلى الحركات العلمية والتي من خلال والتي من خلال دراستها جعلت الإنسان محور اهتمام كما اهتمت بالتنظيم والعمل إضافة إلى تجاربهم التي كان لها دور كبير فيما بعد في وجود من ينظم الأفراد داخل المؤسسات من خلال إدارة متخصصة تسعى لتحقيق أهداف العمال بالتوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

فإدارة الموارد البشرية بين - وجهتي النظر - التقليدية والحديثة قد حققت تطورا ملحوظا فبالنسبة لوظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة النظر التقليدية كانت تركز على المسائل المحدودة الخاصة بتسجيل كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية، وحفظ سجلات وملفات خدمتهم في المؤسسة، والقيام بتنفيذ كافة القوانين، وتنفيذ الأنظمة الصادرة عن الدولة في هذا المجال، إضافة إلى وضع أنظمة التدريب والنقل والترقية. ويمكن القول هنا أن هذه النظرة لإدارة الموارد البشرية تعتبر ضيقة وقاصرة على عكس وجهة النظر الحديثة التي يمكن القول أنها احتلت مكانة إستراتيجية هامة من خلال وظائفها التي تعتبر أهم وأشمل كونها تضع القواعد والأسس التي تنظم الحياة الوظيفية للمورد البشري وكيفية التعامل معه، والاستفادة منه بإعتبار نشاطها يبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المؤسسة، وذلك لتنظيم عملهم مع المؤسسة. ويهدف تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى لها من خلال تحليل الوظائف عبر تحديد العوامل المرتبطة بواجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وجمع بيانات عنها بما يسهل عملية الوصف، إضافة إلى أنها تقوم بتحديد احتياجاتها من موارد بشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد وظائف، ومواصفات لشغل الوظيفة من خلال عملية الاستقطاب ثم

الاختيار والتعيين، إضافة إلى وظيفة التدريب التي تهدف من ورائها لرفع قدرات الموارد البشرية من أجل تطوير أدائهم.

من خلال هذا يتبين أن تطور وظائف إدارة الموارد البشرية لم يكن صدفة، وإنما كان استجابة لمتغيرات بيئية داخلية وخارجية، فلا يمكن إغفال مساهمات هذه الأخيرة في تطوير محتوى وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. وهذا ما معناه أن مستقبل المؤسسات يعتمد على قدرتها على إجراء التغيير باعتبارها نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها، وطبقا لنظرية النظم فإن المؤسسة ليست في حالة ثبات وسكون، وإنما تتغير لتحقيق البقاء والاستمرار. وحتى تحقق وتجسد عملية التغيير التنظيمي، وجب عليها أولا التهيئة النفسية للموارد البشرية ما يحقق الخروج من حالة الاستقرار الحالية وهذا بغية أن تكون مستعدة لتقبل التغيير من خلال التزود بالمعلومات والبيانات اللازمة لتصل في الأخير إلى حالة من الاستقرار الذهني لدى الموارد البشرية وهذا كله تقاديا لمقاومة التغيير.

وبما أن محيط المؤسسة أصبح يتسم بالحركية والديناميكية، فقد أصبح لزاما على المؤسسة أن تجد الوسيلة الدائمة التي تمكنها من التجديد والتأقلم، والتخطيط لإحداث التغيير التنظيمي الذي يمكن أن نلمسه من خلال عدة أنماط منها: التغيير التكنولوجي الذي يكون نتيجة لنشاط جديد، ويشمل تبديل وسائل الإنتاج أو التعديل في تدفق العمل، أو إدخال آلات ومعدات جديدة وهذا ما له علاقة بوظيفة التدريب. ونتيجة التغيير الذي قد يحصل في إستراتيجية المؤسسة يحصل التغيير الهيكلي والذي يشمل القيام بإعادة التصميم المتعلق بوظيفة ما، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النمط من التغيير قد يكون شاملا أو جزئيا، ولذا من الضروري إجراء تغيير في المستويات العليا أو الدنيا لهيكل المؤسسة، وإلا ستكون هناك آثار سلبية تنعكس على استمرارها. ويرتبط تحقيق التغيير الهيكلي بوظيفة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، لأن فاعلية التغيير ترتبط بدرجة إسهام الموارد البشرية باعتبار أن التغيير التنظيمي يشملها بشكل أساسي وهذا لأجل تعديل أو تغيير سلوكياتهم والتركيز على ما يملكون من قدرات ومواهب، وتوظيفها في الأعمال التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا من خلال التغيير الفني الذي له صلة مباشرة بعملية توصيف الوظائف.

ويمكن القول هنا أن أهداف المؤسسة لا يمكن لها أن تحقق إلا إذا كان هناك تكيف بين إدارة الموارد البشرية كجهاز فعال من جهة، وبين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من جهة أخرى. وهذا ما تسعى هذه الدراسة للكشف عنه من خلال طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية؟.

ومنه تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي؟.
- هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي؟.
- هل لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني؟.

## 2/ أهمية الدراسة:

إن إدارة الموارد البشرية هي محرك المؤسسة، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، إذ تقوم بدور هام في المؤسسة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خاصة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما يميزها من تعقد وتغير وهذا نظرا للديناميكية، والتغيرات المتزايدة والمختلفة في المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية ومنها العولمة، تشريعات العمل، تطور البحوث والتكنولوجيا، والثورة المعلوماتية التي تتطلب إحداث تغيير جوهري، ومستمر، ومن هنا زاد اهتمام الدول والمؤسسات بإحداث تغييرات في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة لمواكبة التغيرات السريعة، ومواجهة المنافسة الحادة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق تكيف الأفراد والمؤسسات مع التجديد الحاصل.

## 3/ أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تدفعه لتناول موضوع معين بالدراسة، ومن الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

- الرغبة الذاتية، والميل الشخصي لتناول هذا الموضوع.
- محاولة معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي.
- الكشف عن أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة كنظام فرعي يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى، وبه يتحدد مدى تطور المؤسسة أو تراجع مستواها.
- الكشف عن أهمية إحداث التغيير التنظيمي كضرورة حتمية تلجأ لها المؤسسات لتحقيق مكانة في سوق العمل.

#### 4/ أهداف الدراسة:

لأي دراسة علمية أهداف خاصة وأخرى موضوعية، يسعى الباحث لتحقيقها ولهذا الدراسة جملة من الأهداف نذكر منها:

- لفت الانتباه إلى حتمية العناية بإدارة الموارد البشرية كأرضية صلبة تقوم عليها المؤسسات الجزائرية في سعيها نحو التقدم، وكذا التعرف على أساليب وأنواع التغيير المناسبة لواقع مؤسساتنا.
- كما نهدف إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية والتي لها صلة مباشرة في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال محاولة التعرف على دور عملية تدريب الموارد البشرية في تحقيق التغيير التكنولوجي. إضافة إلى محاولة التعرف على دور تخطيط الموارد البشرية، كأولى نشاطات إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الهيكلي، زيادة على التعرف على وظيفة توصيف الوظائف ودورها في إحداث التغيير الفني.

#### 5/ الفرضيات:

إن وجود أي دراسة يقنضي بالضرورة وجود فرضيات، فهي الأرضية التي تقوم عليها، باعتبار أن الفرضية هي جواب يقوم على الترجيح يحتمل النفي أو الإثبات، الخطأ أو الصواب. وقد انطلقت الدراسة الحالية من الفرضية العامة التالية:

تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

#### الفرضيات الفرعية:

- لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي.
- لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي.
- لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني.

6/ تحديد المفاهيم:

1.6 / إدارة الموارد البشرية:

أ/ لغة:

- الإدارة: أداره، تعاطاه، أدار الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، أداره، جعله يدور، أدار الأوامر أو الرأي، أحاط به، أدار الشيء عليه، حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة، أداره عنه أي صرفه عنه.<sup>(1)</sup>
- الموارد : المورد، المنهل، الطريق: مصدر الرزق، جمع موارد، والموردة: الطريق إلى الماء، يقال: الوَرَدَ: الطريق الجريء.<sup>(2)</sup>
- البشرية: اسم مؤنث منسوب إلى بشر ( كتل بشرية)، ثروة بشرية يراد بها الناس.<sup>(3)</sup>

ب/ اصطلاحا:

- الإدارة: تعني أداء وتحقيق غرض معين، ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "AD.Minstrare" ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما يفضل البعض استخدام كلمة "management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة، وأهمية الجانب الإنساني في المشروع. وقد عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين، والإشراف عليه".
- وقد عرف "صلاح الدين جوهر" الإدارة: بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية، والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.<sup>(4)</sup>
- أما الموارد البشرية: فتعرف اصطلاحا بأنها أصول غير ثابتة أو مقصد معنوي، ولا بد أن ينظر لها بأنها مصدر إيجابي.

(1) مسعود جبران: الرائد، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2003، ص 45.

(2) هاشم إسماعيل: المعجم الوسيط، دون طبعة، دار الفكر، المجلد 2، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 198.

(3) أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 208.

(4) إبراهيم عبد الهادي محمد: الإدارة، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون

سنة نشر، ص 26.

- أما إدارة الموارد البشرية: فتم تعريفها بأنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام من تخطيط، تنظيم، توجيه ومتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الفرد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار<sup>(1)</sup>.
  - كما أنها تعرف بالإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة، لتحقيق أهدافها بالموازاة مع تحقيق أهداف الفرد<sup>(2)</sup>.
  - وتعرف بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها. كما أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء. بحيث يجب إنجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات البيئية<sup>(3)</sup>.
  - كما تعرف بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وتراقبهم وتسهر عليهم لنجاحها ونجاحهم<sup>(4)</sup>.
  - إن إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي: هي الإدارة التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق القدرة التنافسية بواسطة العنصر البشري<sup>(5)</sup>.
- من هذا التعريف يتبين أن إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي وفعال يؤثر في تحديد مدى نجاح المؤسسة.

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاطات الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>(6)</sup>.

(1) صلاح الدين محمد جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1983، ص 14.

(2) بسيوني محمد البرادعي: تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 5.

(3) Schuler.s: strategie management of humain ressources, 5<sup>th</sup> west publique company 1995, p 35.

(4) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي-، ط2، دار عالم الكتب، إربد الأردن، 2006، ص 5.

(5) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 27.

(6) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية -، دون طبعة، الدار

الجامعية، القاهرة، مصر، 2006، ص 16.

ج/ **التعريف الإجرائي:** هو ذلك الفرع من النظام الكلي للمؤسسة التي تعنى بالعنصر البشري، وتعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وتراقبهم وتسهر عليهم حتى تضمن النجاح لهم ولها، من خلال حسن اختيارهم وتدريبهم وتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.

ولأن الدراسة اقتضت تناول بعض المؤشرات مثل التدريب، تخطيط الموارد البشرية، توصيف الوظائف، ومن خلال دراستنا سوف نعتد على ثلاث وظائف لإدارة الموارد البشرية.

• **تعريف التدريب:** هو عملية تعديل إيجابي، ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد مهنيًا، لاكتساب الخبرات التي يحتاجها الإنسان، والاتجاهات الصالحة للإدارة، والأنماط السلوكية اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، بحيث تتحقق الشروط المطلوبة لإتقان العمل، والاقتصاد في التكلفة، والجهود المبذولة في الوقت المستغرق. (1)

• **تعريف تخطيط الموارد البشرية:** وتكمن هذه الوظيفة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية، وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية. (2)

• **تعريف توصيف الوظائف:** هو البيان الذي يعرف بالوظيفة، ويظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها، ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها. (3)

## 2.6 / التغيير التنظيمي:

أ/ **لغة:** التغيير مشتق من الفعل غير، وغير الشيء بدل به غيره، وجعله على ما كان عليه. (4)

ب/ **اصطلاحاً:** هو كل طارئ يطرأ على موقف إنساني معين كان من قبل يتصف بطابع من النظام والتواتر والانسجام، والتغيير التنظيمي عند "يوسف سعدون" هو ذلك التغيير الذي يشمل كل التحولات،

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010، ص 241.

(2) سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 44.

(3) هالة محمد لبيب وآخرون: الإدارة العامة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 257.

(4) ابن منظور: لسان العرب، ج 4، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 5.

والتعديلات التي تطرأ على الأوضاع التنظيمية في فترات متلاحقة سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذا تحقيق التكيف مع البيئة والمحيط. (1)

- ويعرف أيضاً بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، استهدافاً لأحد الأمرين هما: إما إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط. أو المساهمة في إحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية جديدة تساعد على تحقيق التطور.
- كما أن التغيير التنظيمي هو عملية تعديل تهدف إلى زيادة كفاءة التنظيم، وينتج عنها تغير في مختلف قطاعات التنظيم بناءً على التغيرات البيئية، فإن معظم المنظمات تتغير بطريقة ما. (2)
- وقد عرف "حسن إبراهيم بلوط" التغيير التنظيمي بأنه ذلك التبديل الملموس الذي يطال أجزاء المؤسسة، إذ يشمل تعديلاً في الهيكل التنظيمي، أو في التكنولوجيا، أو في ثقافة المؤسسة، أو في سياسات العمالة، كما قد يشمل توزيع ونشر وجدولة الموارد فارضاً على المؤسسة التأقلم والمواجهة. (3)
- والتغيير التنظيمي كما عرفه "أندرو سيزولافي" و"مارك جي والاس" بقولهما: أنه عملية تسعى لزيادة الفاعلية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.
- كما يعرفه "سكيبنز" "skibbins" بأنه الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً. (4)

**ج/ التعريف الإجرائي:** هو عملية تنظيمية تقوم بها المؤسسة بغية إجراء تعديل جوهري في بعض أجزاء التنظيم أو كله، تهدف من ورائه إلى الانتقال إلى مرحلة أفضل تتوافق والعناصر الداخلية للمؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية لها.

(1) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط1، دون دار نشر، عنابة، الجزائر، 2005، ص 5.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دون طبعة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 237.

(3) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 331.

(4) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، البتراء، الأردن، 2005، ص 103.

وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على ثلاث مجالات للتغيير هي: التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير الفني.

• **التغيير التكنولوجي:** هو ذلك التعديل الذي تحدثه المؤسسة بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال خصائص التكنولوجيا، وقنوات نقل التكنولوجيا.

• **التغيير الهيكلي:** هو ذلك التعديل الذي تحدثه المؤسسة في الهيكل التنظيمي، والذي تهدف من ورائه إلى زيادة كفاءة المؤسسة وذلك من خلال تطويره.<sup>(1)</sup>

• **التغيير الفني:** هو ذلك التعديل الذي تحدثه المؤسسة على الأفراد من خلال التركيز المتزايد على جهود التدريب، والتطوير سواء كان تغيير إجرائي والذي يهدف إلى إقناع عدد كبير من العاملين بالقيام بأعمال معينة من خلال تقبلهم لإجراءات عمل جديدة. أو من خلال التغيير السلوكي بمساعدة العاملين على تغيير قيمهم وسلوكهم. أو من خلال التغيير الفكري، وذلك من خلال تنمية نواحي الفكر والمعرفة لدى المورد البشري.<sup>(2)</sup>

### 3.6/ المؤسسة الاقتصادية:

إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة "Entreprise" كما يمكن استعمالها كترجمة لكلمتين: "Firm" و "Undertaking"، وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

- تعرف بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
  - وتعرف أيضا بأنها تنظيم إنتاجي يهدف إلى إيجاد القيمة السوقية المعينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج عن ضرب سعر السلعة من الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.<sup>(3)</sup>
- ج/ **التعريف الإجرائي:** المؤسسة الاقتصادية هي كيان إجتماعي مصغر، حيث تتضمن العملية التنظيمية داخلها مجموعة من العناصر البشرية، والمادية، والبيئية المتفاعلة فيما بينها. فهي وحدة إجتماعية مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة، تشكل الرابط الرمزي بين أعضاء المؤسسة.

(1) عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة - النظرية والتطبيق، -، دون طبعة، دار الجامعية، المنصورة، مصر، 2008، ص 106.

(2) جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 125.

(3) ناصر دادي عدون: الاتصال وكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون طبعة، دون دار نشر، الجزائر، 2003، ص 5.

7/ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة هامة للقيام بأي بحث علمي أو دراسة أخرى يجب الإعتماد عليها وبما أنها أساس القيام بالبحوث والإعتماد عليها مرجعيا ومنهجيا فعلى هذا الأساس سوف نتطرق لبعض الدراسات السابقة التي نراها تقترب من موضوعنا أو تتشابه معه نجد ما يلي:

1.7/ الدراسة الأولى :

تحت عنوان "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، من إعداد الطالب: "سعيد بن عبيد بن نمشه"، السنة الجامعية 2008، وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما هي إستراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.

وقد طرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات هي:

- ما مدى إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟.

- ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة؟.

وقد تم إستخدام المنهج الوصفي، كما وظف أداة الإستبيان وأداة التحليل الإحصائي، أما بالنسبة للعينة فقد تم إختيار عينة قصدية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض بسبب العولمة.
- التوصل إلى إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة.
- وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة في مقدمتها: محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث والتطوير.

## 2.7/ الدراسة الثانية:

تحت عنوان "الإتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية بالمؤسسة الوطنية للنسيج، وحدة الجنوب بالأغواط"، من إعداد الطالب: "إبراهيم قاسمي"، السنة الجامعية 2012/2011 وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع اتصال المنظمات، قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: هل للإتصالات دور في تزويد أفراد المنظمة بكل التفاصيل والمعلومات الكافية في التغير وتقبله وممارسته؟.

وقد طرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات هي:

- هل يساهم الإتصال التنظيمي في إبراز التغير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة؟.
- هل للإتصال التنظيمي الذي تستعمله الإدارة دور في تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول خصائص التغير التنظيمي داخل المؤسسة؟.
- هل نجاح التغير داخل المؤسسة يعود إلى حسن إنتقاء الإدارة للأساليب الإتصالية وممارستها على العمال؟.

وقد تم إستخدام المنهج الوصفي، كما وظف أداتي الملاحظة والمقابلة، أما بالنسبة للعينة فقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة تدريب العاملين وتحسين مستواهم العلمي والمهني للنهوض بثقافة تنظيمية قائمة على أساليب إتصالية متنوعة ورشيده.
- تدريب العاملين على مزاولة الإتصالات بكفاءة في ظل وجود مرجع يرجع إليه عند الحاجة.

### 3.7/ كيفية الاستفادة من هذه الدراسات:

- إن الدراسة الأولى متشابهة مع دراستنا الحالية إلى حد كبير، حيث تمكنا من خلالها توضيح بعض الملتبسات أو العقبات التي كانت لدينا في بداية الأمر، لكن ما يؤخذ على هذه الدراسة أنها عالجت الموضوع من جانب واحد، وهو الجانب الوصفي للعولمة المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وقد جاءت دراستنا من أجل توصيف وتحليل الموضوع من ناحية سوسيولوجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تناول إدارة الموارد البشرية من زاوية أخرى وبرؤية أوضح، من خلال تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- بالنسبة للدراسة الثانية والثالثة، فقد تناولنا متغير التغيير التنظيمي بصفة عامة، بينما دراستنا الحالية ركزت على مجالات التغيير المتمثلة في التغيير التكنولوجي، التغيير الفني والتغيير الهيكلي، وقد تمت الاستفادة منها من خلال التعرف على كتب ومراجع ساعدتنا في الشق النظري للدراسة.

### تمهيد:

يعتبر الأفراد أحد أهم مدخلات المؤسسة، والتي تساهم إلى جانب مدخلات أخرى كالموارد المادية والمالية في الحصول على مخرجات المؤسسة، المتمثلة في سلعة منتجة أو خدمة مقدمة، فبدون أفراد تكون المؤسسة عبارة عن مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط. لذا فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، والتي لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بدونها، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة متخصصة تتكفل بهذه الموارد، تكون مهمتها الحفاظ عليها، وتدريبها، إلى جانب برامج أخرى، ونظرا لذلك خصصنا هذا الفصل للحديث عنها.

## 1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

تشير تسمية المادة المتعلقة بإدارة البشر نقاشاً بين المختصين، والمعنيين بها، حيث يعكس هذا النقاش وجهات نظر مختلفة، وربما يرجع اختلاف التسميات للترجمة الحرفية من المسميات الأجنبية إلى ما يقابلها باللغة العربية، إضافة إلى تباين التسميات المعمول بها من قبل الأقطار العربية مصدراً آخر لتعدد المصطلحات المطروحة لهذا المسار.<sup>(1)</sup>

غير أن هناك من يرى أن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية كانت توحى لفلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات منها .

- **مرحلة إدارة الأفراد:** تؤكد على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور، والإنتاجية.
- **مرحلة العلاقات الصناعية:** تؤكد على العلاقات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.
- **مرحلة العلاقات الإنسانية:** تؤكد على تحفيز العمال، والاعتناء بمعنوياتهم، نتيجة التأثير بتجارب الهاوثورن.
- **إدارة المستخدمين:** نظرة شاملة وحديثة للوظيفة، وقد إتخذت أشكالاً منها التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة.
- **إدارة الموارد البشرية:** وهي نظرة عصرية للوظيفة حيث يعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها.<sup>(2)</sup>

### أ/ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

أولاً: أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية.

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، وبالتالي ظهور تنظيمات عمالية، مما خلق مشاكل بين الإدارة والعمال، وهنا ظهرت الحاجة لإدارة متخصصة لدحض الصراع، والاهتمام بالعمال.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل من خلال سن القوانين والتشريعات، ما استوجب استحداث إدارة متخصصة تطبق القوانين لتجنب المشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية.

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 30.

(2) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 09.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة بالنسبة للعاملين، ما ساعد في ظهور الوعي لديهم ومطالبتهم بإدارة ترفع شأنهم.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: تطورها.

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطورا ملحوظا ودائما، من خلال سلسلة من التغيرات مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، نتعرف عليها من خلال المراحل التاريخية التالية:

- **تطورات الحياة الصناعية:** تميزت الحقبة التاريخية قبل الثورة الصناعية بطرق الإنتاج اليدوية ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية: نظام العبودية وفيه يعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل شأنه شأن السلع. ونظام الصناعة اليدوية وهنا برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل أجر الذي يعد "أجر الكاف"، بالإضافة إلى نظام الطوائف، وتمثل احتكارا للحرفة التي لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول إليها وتحديد الأجر ومستوى الإنتاج، وهنا نجد (الصبي، المعلم)، وينتخب المعلمون شيئا للطائفة يوقع العقوبات على من يخالف تعليمات الطائفة.

ونتيجة لظهور الاكتشافات والاختراعات في النصف الثاني من القرن 18 ميلادي، ظهرت الثورة الصناعية وهنا واجه أرباب العمل مهمة تهيئة الأفراد الذين تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، لكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري ما يعني أنها كانت بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث تم النظر للعامل على أساس أنه سلعة، وحلول الآلة محله، ورغم هذا حققت زيادة في الإنتاج.<sup>(2)</sup>

- **تطور الحركات العلمية:** من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية، حركة الإدارة العلمية "فريدريك وينسلون تايلور" التي أعطت تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل، واستخدام دراسة الحركة والزمن وتشجيعهم على أداء العمل وفق الطرق المحددة وبالسرعة والمعدل المطلوبين والأجر المتفق عليه. أما مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" فقد قدمت أسلوبا جديدا يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال .

(1) محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 15.

(2) نوري منير: مرجع سابق، ص 30.

- نمو المنظمات العمالية: نمت في بداية القرن (20) العشرين الميلادي وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وما ساعد على ظهورها حركة الإدارة العلمية التي عملت على استغلال البروليتاريا.<sup>(1)</sup>
- بداية الحرب العالمية الأولى: مع تطور الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور بالمنشآت للمساعدة في التوظيف، والتدريب نتيجة للصناعات الحربية إضافة إلى الرعاية الصحية، والأمن الصناعي. ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.<sup>(2)</sup>
- مرحلة ما بين الحربين العالميتين: هناك تطور في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب الهاوثورن وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل كما راهنت مدرسة العلاقات الإنسانية على متغيرين هما الدافع، والرغبة.<sup>(3)</sup>
- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برنامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية. وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس، والأنثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية أكثر شمولاً لأنه يراعي بيئة العمل وظروف العامل.<sup>(4)</sup>

#### ب/ أهمية إدارة الموارد البشرية.

- تكمن أهمية الموارد البشرية بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظفين والعمال، وذلك بدءاً من مرحلة اختيارهم إلى وضعهم في المكان المناسب ويتجلى ذلك في:
- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعدهم في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

(1) زكي هشام: الإتحافات الحديثة في إدارة الأفراد، دون طبعة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 1975، ص 63.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 15.

(3) رفعت عثمان: إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص 14.

(4) زكي هشام: مرجع سابق، ص 64.

- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء، ومعدل كل من الغياب، التأخر، الحوادث ومعدلات الشكاوي.
  - تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين، والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
  - توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان إنتاجية أفضل، وأداء أعلى، ومنها توصيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وما إلى ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
  - ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.<sup>(1)</sup>
- كما تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال:
- الاهتمام والتركيز على فعالية الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد، ما يحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسة، إضافة إلى مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج، هي الضامن الأول والأقوى للمداخل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج، ولا مداخل، وبالتالي لا ثروات.<sup>(2)</sup>

### ج/ أهداف إدارة الموارد البشرية.

- يتفق أغلب الباحثين على أن إدارة الموارد البشرية نفسها هي أهداف المؤسسة، وعند تحليل هذه الأخيرة نجدها تتضوي تحت هدفين:
- **الكفاءة:** التي تتحقق كلما كانت قيمة مخرجات العملية الإنتاجية أكبر من قيمة مدخلاتها. والتعبير عن الكفاءة يشمل أداء كل من المنظمة والعاملين، حيث يتجسد أداء المنظمة من خلال حجم الاستثمار، وتحديد نصيبها في السوق. أما بالنسبة لأداء العاملين فيمكن قياسه من خلال معدلات كل من الإنتاجية، الغياب، معدل دوران العمل.
  - **العدالة:** وتتوقف على الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ لا بد من مراعاة العدالة في أمور: التوظيف، التدريب، التقويم، الحوافز والأجور التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين.
- وبالنسبة لمؤشر قياس عدالة المؤسسة فنستطيع تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما هو متعلق بشؤون العاملين.

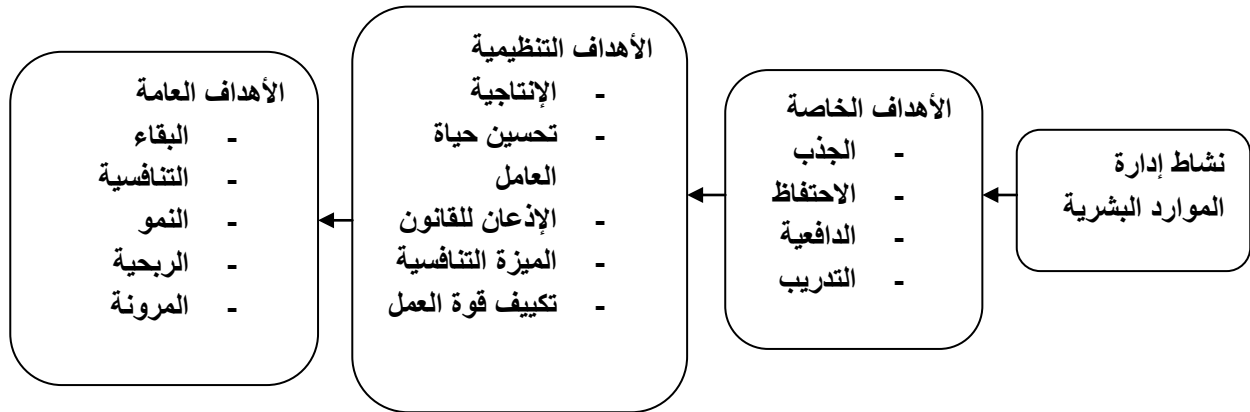
(1) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 20.

(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 20.

أما فيما يخص مؤشر قياس عدالة العاملين: فتتجسد من خلال ملاحظة نسب الشكاوى، ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنوياتهم، وتركهم للعمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف، إضافة إلى تنمية قدراتهم من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية، الإدارية والبيئية.<sup>(1)</sup>
- كما تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل بالمقابل تقليل الصراع والنزاع الداخلي.
- كما أنها تساعد في تثقيف الأفراد والجماعات وتساعدهم على التكيف مع المتغيرات الخارجية، وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي وذلك من خلال خلق تعاون فعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم إضافة إلى توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف المسطرة، ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن.<sup>(2)</sup>



شكل رقم (01): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية.

المصدر: خالد عبد الرحيم، مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص44.

(1) مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص ص 17-18.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سابق، ص 43.

د/ وظيفة إدارة الموارد البشرية:

بصفة عامة تكمن وظيفة إدارة الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهدافها. وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية، والتدفقات المادية، والطاقات والمعلومات الموجهة نحو حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، ومحيط العمل وهي بهذا تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن ترتيب وظائف إدارة الموارد البشرية إلى: (1)

**أولاً: تخطيط الموارد البشرية:** حيث تقوم عملية التخطيط على إحداث موازنة بين العرض والطلب بالنسبة لليد العاملة، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية، (2) ويتضمن التخطيط مجموعة من العناصر الرئيسية يجب تحديدها بدقة لعل أهمها:

- تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد العاملين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

ومما لا شك فيه أن فشل التخطيط لأسباب موضوعية، أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد ستؤثر سلباً على أداء المؤسسة، ونقص قدرتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء وعلل من بين المشاكل الناجمة عن سوء التخطيط أو غيابه ما يلي:

- وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف وبالمقابل وجود عجز في بعضها الآخر.
- اضطراب في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المتاحة. (3)

**ثانياً: تحليل وتوصيف الوظيفة:** إن تحليل الوظائف هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة، وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها. وكذلك المتطلبات الأساسية لشاغلها، أي إعداد بطاقة توصيف الوظيفة، فيجب أن تبين ما يجب عمله وهي بالتالي تحديد السلطة والمسئولية للوظيفة، وتعرف عملية تحليل الوظائف بأنها "العملية التي تهدف إلى الحصول على

(1) نوري منير: المرجع السابق، ص 73.

(2) Schuler R. S: Managing human resources, 1995, p 115.

(3) علي غربي وآخرون: تنمية الوارد البشرية، دون طبعة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 76.

كافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة، كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المؤسسة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم للوظيفة".<sup>(1)</sup>

أما توصيف الوظائف فهو النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها أو طبيعتها، والمهام والاختصاص وكذا المسؤوليات والواجبات، وظروف الأداء للعمل ومواصفات شاغل الوظيفة.

إن الهدف الأول والأخير من وراء توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند عليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبالمقابل تعتبر عملية توصيف الوظائف خطوة ضرورية تساعد المؤسسة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة وفعالة.

ويمكن حصر أهداف التوصيف فيما يلي: الاستقطاب الفعال، وضع برامج سليمة للتدريب إضافة إلى اختيار الفرد الملائم للوظيفة المناسبة.<sup>(2)</sup>

**ثالثاً: سياسة التوظيف:** ونميز فيها ثلاث خطوات هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين، ويمثل الاستقطاب بداية العملية لجذب العمالة ويشير إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظيفة الشاغرة بالمؤسسة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة وكذا وجود تحليل للوظائف وكذا وجود تحليل للوظائف ويوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمؤسسة.

أما بالنسبة للاختيار ثم التعيين فهذه خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم وأخيراً يكون التعيين.<sup>(3)</sup>

(1) نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 23.

(2) علي غربي وآخرون: المرجع السابق، ص ص، 63-64.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 141.

**رابعاً: دوافع العمل ورضا العاملين:** إن دوافع العمل هي الحاجة أو الرغبة أو الضرورة التي تدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين بغية تحقيق هدف معين، فعند تحقيق هذه الضرورة أو الرغبة يصل الفرد إلى الاستقرار، وهنا يصل إلى مرحلة الرضا، ويمكن قياس هذه الأخيرة بدرجة ولاء الفرد للمؤسسة. (1)

**خامساً: التدريب والتكوين:** يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها، وأنشطتها بشكل دقيق ويمكن تقسيم العمل وتجزئته وتحليله بسهولة وهي الوظائف والأعمال التنفيذية التي تتميز بهذه الميزات عادة. ويهدف إلى رفع مقدرة العمال على الأداء من خلال تنمية مهاراتهم الحركية والتذكر والحفظ. (2)

كما يعرف التدريب بأنها العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه وهو يتكامل غالباً بزيادة واستمرارية التعلم. (3)

أما التكوين فتعرفه "منال طلعت محمود" على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات، وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد أهم مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات. (4)

**سادساً: تقييم الأداء:** يساهم تقييم الأداء للعاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي فإن نتائج تقييم الأداء تعتبر مدخلات للعديد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، المكافآت، التدريب وتخطيط القوى العاملة، وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية كما تساهم نتائج تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد، ومن ثم فإن وجود نظام لتقييم الأداء يساعد كل من المؤسسة والعاملين بها على تحسين مستوى الإنتاجية مما يدعم من القدرة التنافسية لتلك المؤسسة. (5)

(1) Mejca and Other: *Managing human resoures*, Prentice heill; 1995; p 61.

(2) ناصر دادى عدون: *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي*، دون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 148.

(3) نوري منير: المرجع السابق، ص 73.

(4) محمود أبو بكر: *الموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية*، ط1، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 216.

(5) محمود أبو بكر: نفس المرجع، ص 3.

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي تتم عليها بناء الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامته، ونجاح أساليب شؤون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج مناسبة مع الكفاءات<sup>(1)</sup>.

**سابعاً: التطوير المهني:** هو تلك الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطور من جهة أخرى في وظائفهم.

**ثامناً: أنظمة الأجور والحوافز:** لا يمكن الفصل بين الأجور والحوافز، لا بد للإدارة من تفهم دوافع وحاجات الأفراد حتى يكون نظام الأجور والحوافز مناسباً، فالأجر هو ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه الفرد، جراء أدائه لعمل ما، وتجدر الإشارة أن أي مؤسسة جادة في الحفاظ على عناصرها الجيدة لا بد لها من وضع نظام مقبول للأجور تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي.

أما بالنسبة للحوافز: فهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، والحوافز نوعان: مادية وأخرى معنوية<sup>(2)</sup>.

**تاسعاً: النقل والترقية:** إن سياسة النقل والترقية هي إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوى البشرية، وعلى معدلات تدفعتها من وإلى المؤسسة، ويمكن تعريف الترقية أنها شغل العامل لمنصب أعلى ويزترب عليه اكتساب بعض المزايا المادية والمعنوية إضافة إلى زيادة السلطة والمهام وتهدف إلى تحفيز العمال على بذل أقصى الجهود وخلق روح التفاؤل والأمل بينهم. أما النقل فهو انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى، حيث هذه الأخيرة تتساوى إلى حد كبير مع الأولى من حيث المركز والمسئولية والأجر<sup>(3)</sup>.

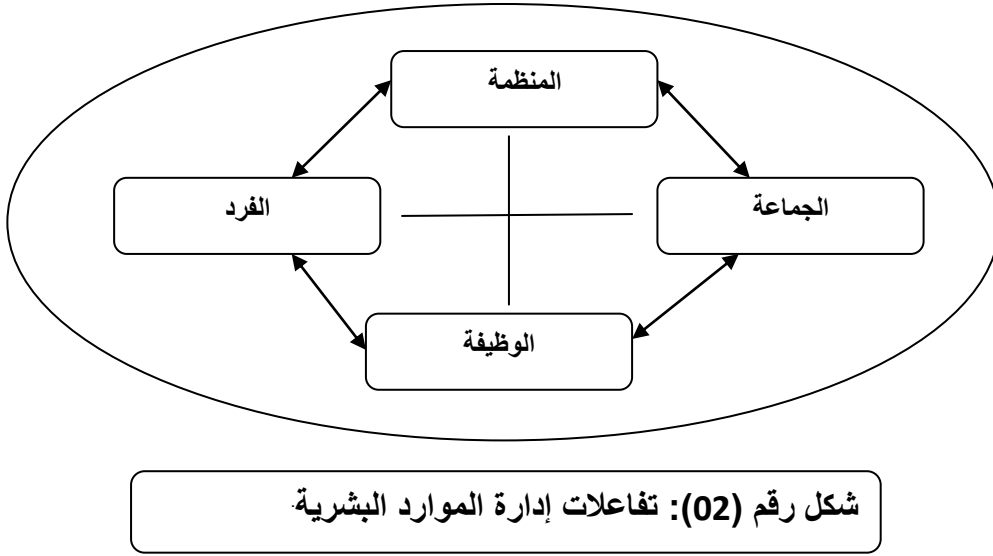
من خلال ما سبق يتبين أن إدارة الموارد البشرية ومن خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف تحقيق نوعين من المواءمات:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 303.

(2) نوري منير: نفس المرجع، ص 329.

(3) مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الشرطة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص 357.

- المواءمة الخارجية: وتتحقق عندما تتمكن المؤسسة من التكيف مع المتطلبات والمحددات البيئية.
- المواءمة الداخلية: وتتحقق من خلال مواءمة الفرد مع الوظيفة والوظيفة مع المؤسسة والوظيفة مع الجماعات والفرد مع الجماعة والجماعة مع المؤسسة.
- وتتحقق هذه المواءمة عندما تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما نوع العمل المراد إنجازه؟ من المسؤول عن أداء العمل؟ كيف يؤدي العمل المطلوب؟ كيف ستظهر المؤسسة عندما يؤدي العمل؟ وكيف يمكن قياس النتائج؟<sup>(1)</sup>



المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص 41.

## 2- مداخل إدارة الموارد البشرية:

لا يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق إدارة الموارد البشرية للفاعلية التنظيمية، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية:

- **المدخل الإداري:** يركز المدخل الإداري على دراسة العمليات الإدارية، بدءاً بوضع الأهداف التنظيمية ثم الانتقال إلى تخطيط الموارد البشرية، وسياسة التوظيف المتمثلة في عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، إضافة إلى تحليل الوظائف وصولاً إلى أنشطة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.<sup>(2)</sup>

(1) نوري منير: المرجع السابق، ص 41.

(2) جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 53.

• **مدخل النظم:** النظام مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تشكل معا وحدة واحدة متشابكة، ويستمد المدخل أصوله من نظرية النظم العامة، التي تنظر إلى كثير من الأشياء في هذا الكون على أنه نظام، وثمة منظوران للنظام: منظور النظام المغلق الذي يصور النظام على أنه شئ كلي مترابط ذو ارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية، ومنظور النظام المفتوح الذي ينظر إلى النظام على أنه شئ كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا أي يؤثر في البيئة ويتأثر فيها ومن أهم خصائص النظام المفتوح ما يلي:

- النظام يتكون من عدة أنظمة فرعية، تتربط مع بعضها البعض وأي تغيير في أي نظام فرعي يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى.
- للنظام عناصر تتمثل في:

1- **المدخلات:** وتكون على شكل موارد بشرية، وأموال ومعلومات وطاقة ترد من البيئة الخارجية

2- **العمليات:** وهي تفاعلات تتم داخل النظام.

3- **المخرجات:** وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة.

4- **التغذية الراجعة:** وهي نوع من المعلومات تشكل نوعا من الرقابة والضبط وتصل بين المخرجات من جهة، والمدخلات من جهة أخرى.

- للنظام بيئة داخلية تجري في سياقها العمليات، وعلى عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية وتفاعلهما معا تعتمد فاعلية النظام.

- يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا فيؤثر في البيئة ويتأثر بها.

- الحدود: وهي الحدود التي تفصل النظام عن البيئة الخارجية وقد تكون هذه الحدود شديدة، مفتوحة يسهل اختراقها. (1)

- التوازن الديناميكي: إن على أي نظام مفتوح أن يحقق حالة معينة يستورد من خلالها مدخلات من البيئة تمكنه من إنتاج مخرجات. وتساعد على تشغيل عملياته ويطلق على هذه الحالة "اسم التوازن الديناميكي" فالنظام يحاول أن يكون دائما في حالة توازن مع ظروف بيئته المتغيرة، ثم هذا التوازن ليس جامدا بل في حالة حركة.

(1) عبد الباري إبراهيم درة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص، 65، 66.

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ووفقا لهذا المدخل يتم دراسة إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر في الأنظمة الفرعية الأخرى كنظام الإنتاج، التسويق وغيرها التي تتأثر و تؤثر في النظام الكلي للمنظمة. (1)

ولنظام الموارد البشرية مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وحدود وبيئة خارجية قريبة وبعيدة، وسنتناول عناصر هذا النظام في الشكل رقم (03).

• **المدخل الإستراتيجي:** يركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها، بغايات واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق القدرة التنافسية، وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

ولقد تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمؤسسة المعاصرة من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار. (2)

ويتناول هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل الإدارة:

- الاعتراف بأهمية العنصر البشري: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، ولا بد لإستراتيجية الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو تجنبها إن أمكن.
- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية، فمثلما تتنافس المنظمات على المستهلك فإنها تتنافس على الحصول على العمال الجيدين، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها، وسمعة المنافسين تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية. (3)
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة: تعمل في ضوء رسالة المنظمة وهنا لا بد من إستراتيجية تساهم في تحقيق رسالة المنظمة، إلى جانب أنها تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بنائها عند الآخرين.

(1) عبد الباري إبراهيم درة: نفس المرجع، ص 67.

(2) جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 53.

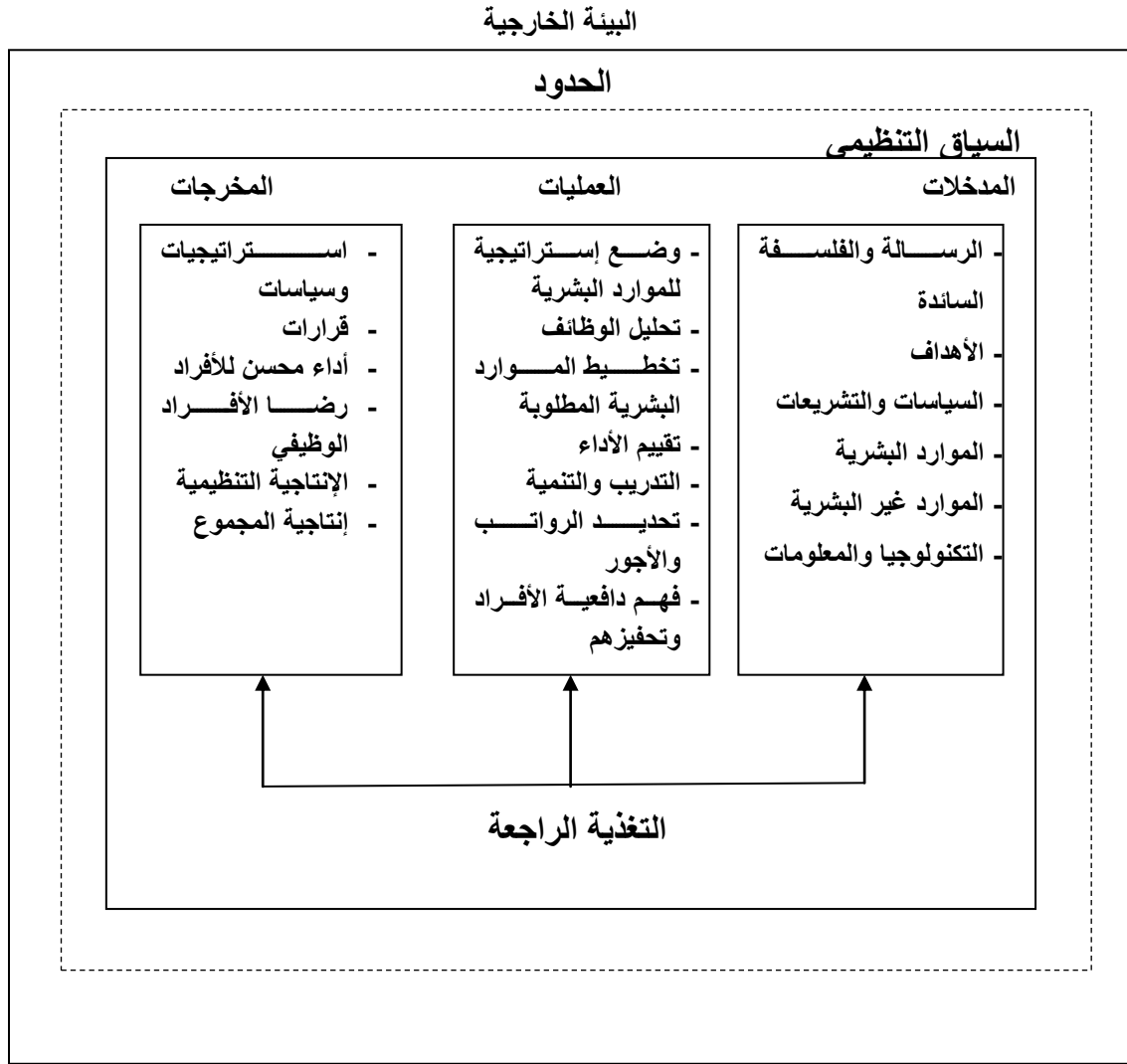
(3) مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 13.

- التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية: يتساءل الشخص الاستراتيجي ماذا يجب أن تفعل المؤسسة ولماذا؟ فإنه في الحقيقة يسعى إلى تحديد أهداف محددة، والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة وتمثل الأهداف والوسائل التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى شيء ملموس يمكن قياسه.
- الاهتمام بجميع العاملين: تشمل إستراتيجية الموارد البشرية كل العاملين الدائمين والمؤقتين في كل المستويات "الحوافز، الرواتب، تقييم الأعمال".
- التكامل مع إستراتيجية المنظمة: إستراتيجية خاصة للموارد البشرية منبثقة من الإستراتيجية العامة لها أو للمؤسسة مثلا عندما تكون إستراتيجية المؤسسة التوسع والنمو والسيطرة تكون إستراتيجية الموارد البشرية الاستقطاب والتوظيف<sup>(1)</sup>.

ومنه يمكن استنباط أن الوظائف التنفيذية وفق مدخل إدارة الموارد البشرية هي:

- بالنسبة للعملية التوظيفية: تقوم على أساس علمي "مؤهلات، تخصص" من خلال سياسة الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
- بالنسبة للعملية التكوينية: اهتمت بالتدريب والتكوين المستمرين بهدف تنمية الموارد البشرية.
- بالنسبة للعملية التحفيزية: وهي عبارة عن تحديد مستوى الأداء زائد نظام الكفاءات ولقد اهتمت بالجانبين المادي والمعنوي على حد سواء.

(1) مؤيد سعيد السالم: نفس المرجع، ص 13.



الشكل رقم (03): إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

المصدر: عبد الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص 68.

### 3- طبيعة ودور إدارة الموارد البشرية:

يوجد رأيان فيما يخص النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:

- **الرأي الأول:** يتمثل في إدارة مستقلة، يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة.
- **الرأي الثاني:** من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة، فعلى العموم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لها عدة أدوار منها: (1)

- لإدارة الموارد البشرية دور تنفيذي: وتشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتحديد القوى العاملة، الاختيار، والتدريب، فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريقة غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي. (2)

- لإدارة الموارد البشرية دور استشاري: حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للمؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية ومن ناحية أخرى تقدم النصح للمديرين التنفيذيين وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط بمعنى أنها لا تملك سلطة البحث في مشاكل الأفراد واتخاذ القرار بشأنها. ودورها فقط تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذه الأخيرة حق قبول أو رفض هذه المقترحات. وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المؤسسة حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط أو أعمال معينة في إدارته ومن المنطقي أن تترك له وحدة سلطة اتخاذ القرار داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهو يقوم بذلك بناء على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والنصح. (3)

- لإدارة الموارد البشرية دور رقابي: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد وذلك للتأكد من تنفيذ سياسة خاصة بالقوى العاملة بالمؤسسة. (4)

(1) علي عبد الله: تحليل المنظمات، ط1، مطبعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 05.

(2) شحادة وآخرون: مرجع سابق، ص 71.

(3) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص 81.

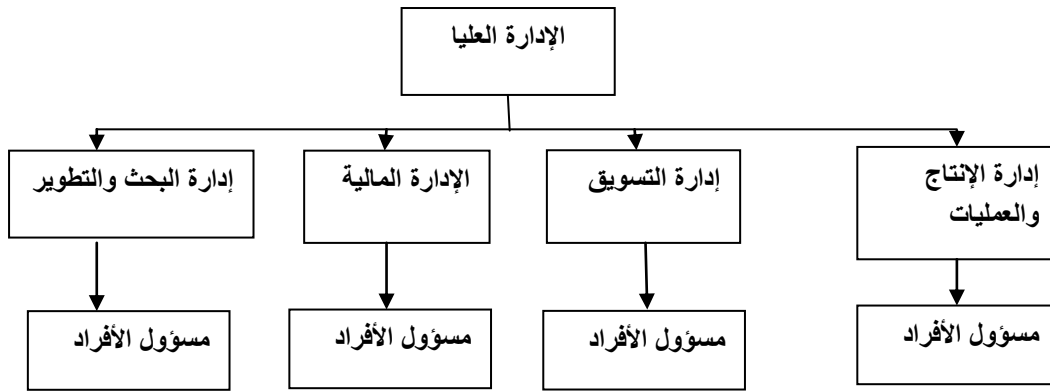
(4) نظمي شحادة وآخرون: مرجع سابق، ص 71.

#### 4- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم فيه العلاقات الرسمية بين جماعات العمل، والمصالح المشتركة المساعدة على ضبط الجهود داخل المؤسسة، والتنسيق بينهما تماشياً مع أهداف المؤسسة.

في الحقيقة لا يوجد نموذج لموقع جهاز إدارة الموارد البشرية وحجمه في كافة المؤسسات، لكننا قد نجد أن المؤسسات المتوسطة، والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون إدارة الموارد البشرية من خلال خلق جهاز مركزي، أو جهاز لا مركزي.

- من حيث الجهاز المركزي له حق التنسيق مع الفروع الأخرى



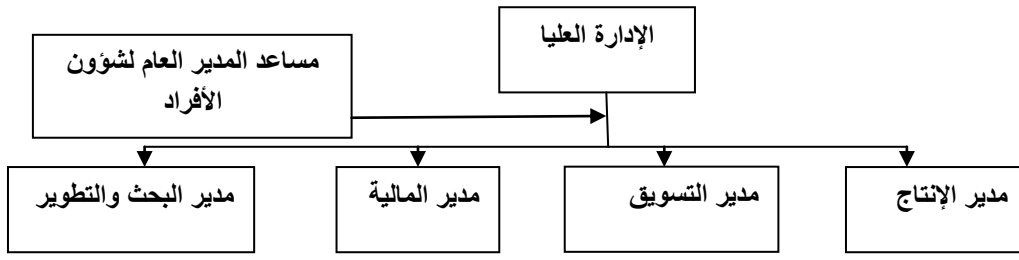
الشكل رقم (04): إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص 82.

تجدر الإشارة إلى أن تحديد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقاً من جهة، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، فليس من المعقول تصور إدارة توجه أهدافها لتحقيق المواءمة الداخلية للمؤسسة أن تعطى دوراً هامشياً فيها، وأن توضع من حيث موقعها التنظيمي في أسفل البناء التنظيمي.<sup>(1)</sup>

من حيث الجهاز اللامركزي له الحق في التنسيق مع الفروع الأخرى ويتضح ذلك في الشكل التالي:

(1) نوري منير: المرجع السابق، ص 83.



الشكل رقم (05): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.

المصدر: نوري منير، نفس المرجع، ص 86.

وأخيرا يمكن القول أن التقسيمات الهيكلية المعتمدة خاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية نجد التنظيم الوظيفي ويكون على أساس العمليات والنشاطات ذات الاختصاص الواحد والاختصاصات المتشابهة، بحيث أن كل قسم يتولى شؤون إدارة الموارد البشرية نائب لرئيس المؤسسة يختاره هذا الأخير، ويعطى كباقي نواب الرئيس "صلاحيات الإدارة التي تخوله القيام بمتطلبات إدارة الموارد البشرية".

#### 5- تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري:

#### 1-5 النظريات الكلاسيكية:

أ/ نظرية الإدارة العملية: يعتبر "فريدريك تايلور" (1856-1917) مؤلف كتاب مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 رائد ومؤسس مدرسة الإدارة العلمية، التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر في الكثير من الخصائص منها: الكفاءات، الاختيار العلمي للعاملين، التدريب.<sup>(1)</sup>

وقد استندت نظرية الإدارة العلمية على مرتكزات ومضامين يمكن حصرها فيما يلي:

- اختيار الموارد سواء المادية منها أو البشرية بطريقة علمية وسليمة.
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات، فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال، والتعاون بينهما بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط، التنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ.<sup>(2)</sup>

(1) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 73.

(2) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 34.

ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية لنظرية الإدارة العلمية في:

- اختيار العمال يكون مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها إضافة إلى تدريبهم لأداء أعمالهم وفقا لما تتطلبه خطط تحليل العمل والمراقبة المباشرة للعمال، ولكيفية أداء الأعمال من طرف المشرفين والمسيرين وأخيرا المكافأة المالية كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بالأداء.

إذن النظرية التaylorية كانت تهدف إلى الاستخدام الأمثل للكائن العضوي الإنساني داخل المؤسسة من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم، إذ أن دراسات تايلور<sup>(1)</sup> من هذه الزاوية يمكن أن تدخل في نطاق ما أطلق عليه "سيمون" النظرية الفيزيولوجية للتنظيم، فالإدارة العلمية تعتبر الإنسان تابعا للآلة وسلوكه هو في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة، ويبدو ذلك واضحا من خلال المفاهيم التي استعان بها تايلور في دراسته وهي كلها تتعلق بجدارة الإنسان على تشغيل الآلات، ومدى سرعته في أداء العمل وارتباط معدل الإنتاج بمقدار النشاط ومبلغ الإجهاد العضلي والتكلفة والأجر.<sup>(2)</sup>

وقد قام الزوجان " فرانك وليليان جيلبرت" بمحاولة دراسة تأثير الحركة والزمن على أداء العاملين، فقامت هذه الدراسة على بحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره أو يمكن إعادة تركيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل.

ورغم مساهمة الإدارة العلمية في تكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي إلا أنها أغفلت الجانب الإنساني، حيث أهملت الفروق بين العاملين، زيادة على إهمالها لتأثير جماعات العمل على أداء الفرد كما يؤخذ عليها تركيزها المفرط على الجوانب المادية<sup>(3)</sup>.

#### ب/ نظرية التكوين الإداري:

لقد حاول "فايول" (1841-1925) كتابة نظرية تهتم بالأسس العامة للإدارة بشكل يكون متكامل، وذلك في كتابه "الإدارة العامة الصناعية" وقد جاءت هذه النظرية كفكرة ملازمة تقريبا لما عالجه "تايلور" وهي فكرة الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة، في حين ركز " تايلور" على دراسة الإدارة عند

(1) الفضيل رتمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1، دون طبعة، دار بالمرايط، الجزائر، 2009، ص ص، 157، 158.

(2) الفضيل رتمي: نفس المرجع، ص 152.

(3) علي غربي وآخرون: المرجع السابق، 35.

المستويات الدنيا من التنظيم من خلال تحليل الوظائف وتقسيم العمل، غير أن " فايول" ركز على دراسة مستويات الإدارة العليا والاهتمام بالجانبين الإداري والتنفيذي<sup>(1)</sup>.

وقد اشترط مجموعة من القيم التي يجب أن تتوفر في الشخص كالقيم العقلية (التحليل)، قيم جسمية، قيمة الخبرة زائد قيمة التدريب.

كما تقسم الوظائف إلى ستة وظائف هي: الوظيفة الفنية مثل التصنيع والإنتاج، الوظيفة التجارية مثل البيع والشراء، الوظيفة المالية كاستخدام رأس المال، الوظيفة الأمنية كحماية الممتلكات والأفراد، وظيفة المحاسبة مثل إعداد الميزانيات، وأخيرا الوظيفة الإدارية مثل التخطيط، التوجيه، والرقابة.<sup>(2)</sup>

كما اشترط مجموعة من القيم والمبادئ التي يجب تطبيقها في تسيير الإدارة منها:

- مبدأ تقسيم العمل: بغية زيادة التخصص الوظيفي.
- السلطة والمسئولية: في هذا المبدأ السلطة الرسمية للمديرين.
- وحدة الأمر: حيث يتلقى الفرد الأمر من المسؤول المباشر.
- النظام، احترام القواعد والنظم واللوائح، والعمل على طاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
- وحدة التوجيه: بمعنى أنه لا بد أن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد.
- مبدأ الخضوع: يقصد به أن مصالح الفرد داخل المؤسسة توجه للمصالح العام ويجب على المؤسسة التوفيق بين الصالح العام ومصالح الفرد.
- مبدأ المكافأة: لا بد من توفر هذا الأسلوب كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل.
- مبدأ المركزية: يجب التركيز على السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأوامر حسب الظروف الواقعية والأهداف العامة.
- تدرج السلطة أو تسلسلها: خاصة من المستويات العليا للدنيا، محدد العلاقة المهنية ما بين الإدارة والعمال.
- مبدأ الترتيب: يقصد به تحديد أماكن العمل للأفراد ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الحصول عليها بسرعة.
- مبدأ المساواة: تبنى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.

(1) الفضيل رتمي: المرجع السابق، ص 159.

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص 51.

- مبدأ ثبات الأفراد: ضرورة ثبات أماكن العمل للأفراد كعامل الخبرة، التخصص والتدريب.
- مبدأ الابتكار: يجب أن يتسم نشاط العاملين الإداريين بروح الابتكار، وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وحسن تنفيذ تلك الخطط.
- مبدأ روح الجماعة: تعاون الإدارة مع العمال في طريقة العمل أو تنفيذ الخطط.

### ج/ النظرية البيروقراطية:

اقترح " ماكس فيبر " نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل على أنه هناك خلل في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ويبنى التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين مؤسسات نموذجية ومثالية على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، وطبقا لهذا النموذج فإن من أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:

- تقسيم العمل .
- تسلسل السلطة.
- قوانين العمل الرسمية.
- الموضوعية بدلا من الشخصية.
- الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

إن تكوين المنظمات البيروقراطية يضمن إلى حد كبير كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها لكن وبالرغم من أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم<sup>(1)</sup> الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق القوانين واللوائح والبطء في الأداء، وتعطيل العمل وعدم تشجيع العاملين على التجديد والابتكار، لكن إذا تغيرت الظروف التنظيمية والبيئية يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا.

وفي الأخير يمكن القول أن التنظيم البيروقراطي كان مثالي إذ لا يمكن تطبيقه في جميع المؤسسات وفي كل الأوقات.<sup>(2)</sup>

(1) علي عباس: نفس المرجع، ص 159.

(2) نوري منير، المرجع السابق، ص 04.

## 2-5 المدرسة النيوكلاسيكية:

تطور الفكر من حيث نظرتة للإنسان باعتباره كائن اجتماعي، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة الإنسانية، حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين، وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار الإنسان " رأس مال فكري".

أ/ **نظرية العلاقات الإنسانية:** " لالتون مايو" تعتمد في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة وتبني نظرتها للمؤسسة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات النفسية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، كما تركز على ضرورة إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم، فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية، ما يجب إعطاء التقدير والاعتراف بما يحققه من إنجازات مما يدفع إلى بذل المزيد من الجهود مع محاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم .

بصفة عامة تشير نتائج الدراسات التي قام بها " التون مايو" إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة ذلك فقط ظهر العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

- العمل الجماعي وفرق العمل.
- اتجاهات ودوافع العاملين.
- تنظيمات العمل غير الرسمية.
- الرضا الوظيفي.

ب/ **النظرية السلوكية:** رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها:

- أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- المؤسسة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته.
- الصراع بين أهداف العاملين والمنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل الاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمؤسسة.

ومن أبرز مساهمات رواد المدرسة السلوكية في الإدارة نجد ما يلي:

- مساهمات "أبراهم ماسلو" أين قدم نظريته وتدرج في الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:
- الحاجات الفيزيولوجية الطبيعية.
- حاجات الأمن والطمأنينة.
- حاجات المركز والشهرة " الحاجة إلى التقدير "
- حاجات تحقيق الذات.

كما أن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين، كما أقر " ماسلو " أنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية.<sup>(1)</sup>

• مساهمات "دوقلاس ماك غريغور": حيث قدم سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض في شكل نظريتين عن الطبيعة الإنسانية، حيث قامت نظرية (X) على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية، أما نظرية (Y) فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، حيث أن نظرية (X) تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.
- يجب فرض الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.
- معظم الأفراد يفضلون أن يواجهوا ويميلوا لتجنب المسؤولية، ولديهم مستوى من الطموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.

وقد ثبت من خلال الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية إنما هي نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية (Y) فتقوم على أربعة أركان مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل أن ميولهم تجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة، وقد قامت نظرية (Y) على الافتراضات التالية:

(1) نوري منير، المرجع السابق، ص 05.

- الأفراد قادرون على التوجه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.
- الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.
- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

إن نظرية (y) تبدو ديمقراطية تفاعلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجه الذاتي وتأخذ بمشاعر الأفراد ولا تتكرها، وطبقا " لماك غريغور" فإن المبدأ المستمد من نظرية (x) هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، أما (y) فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة لذلك فإن افتراض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزون العمل المطلوب ومن ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون وناضجون فإن نظاما للحوافز والتقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية.<sup>(1)</sup>

#### 6- تحديات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات:

إن التغيرات البيئية للقرن الحالي ما وقع منها وما يتوقع حدوثه، يؤكد أن إدارة الموارد البشرية أمام تحديات قادمة تستلزم لاحتوائها وضوح في الوظائف والأدوار وموقع هذه الإدارة داخل المؤسسة، ولكي يكون بإمكان هذه الأخيرة احتواء التغيرات البيئية المختلفة عليها أن تهتم بإدارة الموارد البشرية كونها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة، فالمؤسسات الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لتمارس أدوار متعددة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة من جهة، الاستجابة لمتطلبات البيئة من جهة ثانية.

كما يجب على المؤسسات المعاصرة أن تولي اهتمام خاص بالموارد البشرية حاليا ومستقبليا وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي، وإدارته من خلال استحداث قسم التدريب والتطوير المسؤول عن توجيه العاملين لإيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها، ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي الذي يتمثل دوره في مساعدة أعضاء المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الحاصلة.<sup>(2)</sup>

(1) علي عباس: المرجع السابق، ص 159.

(2) خالد عبد الرحمان الهيتي: المرجع السابق، ص 44-45.

**1.6 / التحديات البيئية:** ونقصد بها التغيرات الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، ونظرا لصعوبة السيطرة عليها وجب على المؤسسة القيام بعمليات التحليل البيئي الذي يتضمن تحليل الفرص والتهديدات، حيث يتم اغتنام الأولى ومحاولة التقليل من الثانية من جهة، والاستجابة السريعة لهذه المتغيرات بأسلوب مناسب وناجع من جهة أخرى. (1)

كما أن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذا المتغيرات قد أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وقيمها ومتطلباتها الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن الحالي قد ركز على ضرورة الاستجابة النوعية لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة (2).

العوامل الاقتصادية: وهي العوامل المرتبطة بالموارد المتاحة وكيفية استغلالها وما يرتبط بها من أسعار، منافسة، انفتاح. (3) ودور إدارة الموارد البشرية أن تراعي هذه المتغيرات الاقتصادية، لأن هذه الأخيرة تؤثر بشكل واضح على العديد من مدخلات ومخرجات المؤسسة وكذا عملياتها التشغيلية.

التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما حدا بالمؤسسات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملت لها ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية مع احترام العمل ومواعيد تنفيذه، واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة (4).

(1) سهيلة محمد عباس: المرجع السابق، ص 31.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 25.

(3) سهيلة محمد عباس: المرجع السابق، ص 159.

(4) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: المرجع السابق، ص 25.

تحديات العولمة التنافسية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتجريب الأفراد العاملين من أجل مواجهة تحديات العولمة. (1)

فلقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات إضافة إلى أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصدقاء المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا (2).

**2.6/ التحديات التنظيمية:** تمثل التحديات الداخلية للمؤسسة التي يسهل على الإدارة توجيهها وأهم هذه التحديات هي حاجة المؤسسة للموقع التنافسي، ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة، والحاجة لنقافة تنظيمية قوية، وهذا يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المؤسسة، وقابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية من أهمها:

- استخدام أنظمة تحفيزية مرتبطة بالإبداع.
- تحسين الجودة الشاملة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- إن عدم قدرة المؤسسات على التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية

حتى تتمكن من مواجهة التجديدات التكنولوجية والمنافسة الحادة على مواجهة الإجراءات والقوانين الحكومية وحاجات المجتمع ومتطلباته.

ويمكن للتغيير أن يكون في شكلين: تغيير استجابي وتغيير تنبئي، فالاستحقاق يكون استجابة لعوامل محيطة تضطر المؤسسات إلى الاستجابة لها، أما التغيير التنبؤي فيسبق الأحداث استعدادا لها، لهدف التخفيف من سلبياتها، ويعتبر التغيير التنظيمي التنبؤي أكثر فعالية حيث تؤخذ الإجراءات لسبق الأحداث عوض انتظار حدوثها (3).

إن أهم تغيير يحدث في المؤسسة هو تغيير سلوكيات العمال لكي تتناسب مع أهداف المؤسسة ويرى "بيدين" "bedeian" أن التنظيمات كما هو بديهي، مسيرة من طرف كائنات بشرية وليس من

(1) راوية حسن ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية - تنمية المديرين، والمتغيرات البيئية-، دون طبعة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر 2011، ص 29.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع، ص 25.

(3) بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب، الجزائر، 2004، ص 136.

طرف الآلات، أما "جرينر وبارنس" فيريان أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج تكوينية، هي في القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض (1).

إضافة إلى هذا تكمن أهمية التحديات التنظيمية في الميل نحو اللامركزية في ظل التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ أخذت هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد في مختلف المواقع داخل المؤسسة، وذلك من أجل الكفاءة من جهة والاستجابة السريعة لمختلف التغيرات من جهة أخرى، كما أن هذه التحديات قد أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية، أي لا بد من تبني قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم والتركيب التنظيمي، وإستراتيجية الموارد البشرية (2).

**3.6 / التغيرات الفردية:** وتتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المؤسسة، ويتطلب التوافق بين الفرد والمؤسسة إستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمؤسسة، وجذب الكفاءات للعمل، والاستمرار مع المؤسسة (3).

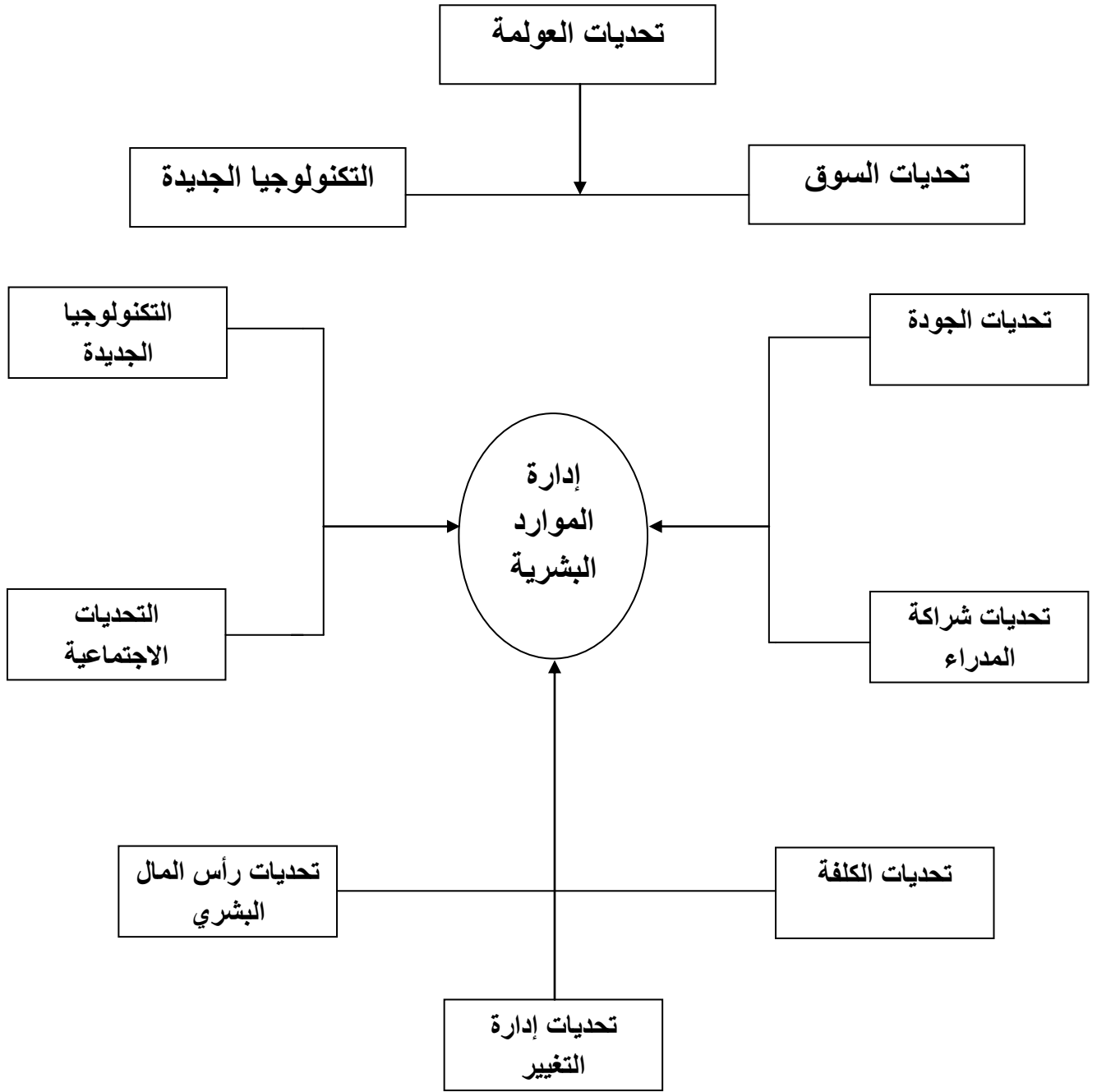
إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة، ولقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنبا إلى جنب مع أخلاقيات العمل، إذ أصبح لزاما على المؤسسة الموازنة بين كل من التزاماتها نحو العاملين، والزيائن من جهة والمجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى.

بعد كل ما سبق ذكره من تحديات نلاحظ أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها، هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة في تصميم البرامج، والسياسات المناسبة والتوافق مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية، وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتنظيم.

(1) بوفلجة غياث: نفس المرجع، ص136.

(2) نوري منير: مرجع سابق، ص 64

(3) بوفلجة غياث: نفس المرجع، ص136.



الشكل رقم (06): يوضح التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دون طبعة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص88.

## 7- العوامل والمتغيرات المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية:

### 1.7/ وظيفة إدارة الموارد البشرية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية:

لقد تزايد البعد الاجتماعي للمؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبح لزاما على المؤسسة أن تستجيب للحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، ووضع إجراءات تقنية لتسيير الأجور، الترقية والتوظيف.

وقد لعبت إدارة الموارد البشرية دور كبير كونها ناضلت من أجل نوعية علاقات العمل، وبعد سنة 1974 عرف الاقتصاد الدولي أزمة رغم تطوره وتطورات المنافسة الدولية، وظهر تسارع في نسبة البطالة التي مست العديد من الفئات الاجتماعية إضافة إلى تقنيات الأتمتة والمعلوماتية، كل هذا فرض على المؤسسات تحولات هامة لتتكيف مع المحيط الجديد، خاصة فيما يخص استعمال الموارد البشرية ما حتم عليها أن تتصرف بدلالة إستراتيجية، وتخطيط اجتماعي.

في الثمانينات ومع زيادة حدة المنافسة الدولية، والأزمة الاقتصادية، والابتكارات التكنولوجية، كل هذا أدى إلى انقلاب على مستوى المهام، الاتصال، مؤهلات المورد البشري لتشغيل معدات مكلفة وسهلة التعرض للأعطاب.<sup>(1)</sup>

كل هذه التغيرات والتطورات غيرت في علاقة القوة بين أرباب العمل والنقابة، حيث دخلا في عملية توافق متبادل، مما مكن من استجابة أفضل لحاجات المؤسسة، واستجابة حقيقية للموارد البشرية، ونتيجة للعوامل السابقة، وتحت تأثير الدخول السريع للصناعة اليابانية إلى الأسواق العالمية، وقد أرجع الباحثون أن نجاح المؤسسة اليابانية يعود لقدرة مواردها البشرية، بحيث يتم تكييف وسائل الإنتاج، والهيكل التنظيمية مع العوامل المذكورة أعلاه، وتوظيف أشخاصا يقبلون التغيير كأسلوب عادي للحياة العملية، قادرين على المبادرة لرفع كفاءة المؤسسة وتكييفها مع البيئة، وإلى ضرورة تزويد المؤسسة بثقافة حركية تجلب انتماء وولاء العمال.<sup>(2)</sup>

وما تجدر الإشارة إليه أن الموارد البشرية اليابانية معروفة بولائها لمؤسساتها، والسلع والخدمات التي يقدمونها كون الإدارة مسؤولة عنهم، فإدارة الموارد البشرية تقوم بوظائفها اتجاههم على أكمل وجه، وهي بالتأكيد ذات تطبيقات حديثة.

(1) مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة، ط1، دار السلام، القاهرة، مصر، 2007، ص75.

(2) نوري منير: المرجع السابق، ص65.

## 2.7/ وظيفة إدارة الموارد البشرية والتطورات التكنولوجية وتشريعات العمل:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث منذ الثورة الصناعية، كان مذهلاً عبر الخمسة آلاف سنة السابقة، إذ أن الرقي في النواحي الفنية والتقنية قد صاحبه تغير جذري للقوى العاملة نتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسة، ومن أهم هذه المتغيرات: التوسع المستمر في الأتوماتيكية، وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية.

وترتبط وظيفة إدارة الموارد البشرية السائدة في أي بلد، وتظهر أهمية الإطار القانوني التشريعي عندما نتناول أي جانب من جوانب الوظيفة، ولقد عرفت هذه التشريعات بعد الحرب العالمية الثانية تطورا مهما أدى إلى تقوية التزامات المؤسسة في مجالات عديدة، وتخص هذه التشريعات عدة جوانب منها:

- حرية الأجور ووضع الحد الأدنى المضمون.
- تحسين ظروف العمل وتخفيض وتنظيم وقت العمل.
- عقد العمل الخاص لمدة محددة والعمل المؤقت.

ولقد أدى تطور تشريعات العمل إلى التزامات عديدة يجب أن تؤديها وظيفة الموارد البشرية، ومواقف صعبة يجب أن تسيرها، وتعزز تكاليف عليها أن تتحكم فيها. (1)

(1) نوري منير: نفس المرجع، ص65.

### خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره، يتضح أن إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من نظام العملية الإدارية، وهي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة بصورة عامة، وذلك من خلال المساعدة على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين. كما توفر جميع الإجراءات المتعلقة بهم، لضمان إنتاجية أفضل، وأداء أعلى.

وبصفة خاصة تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على فعالية الموارد البشرية، من خلال العناية بكافة شؤونهم وقضاياهم، باعتبارها الضامن الأول والأقوى للمداخل التي تجنيها المؤسسات. إذ بدونها لا إنتاج، لا مداخل، وبالتالي لا ثروات، ولا إستقرار إجتماعي.

### تمهيد:

تعتبر محاولة المؤسسات لإحداث التغيير التنظيمي، محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، وسنتناول بالعرض والتحليل موضوع التغيير التنظيمي، وهذا نظرا لأهمية هذا الأخير، وتأثر المؤسسة به، كونها تحاول التقليل من انعكاساته من جهة، وسعيها للبقاء والاستمرار من جهة أخرى، فما هو التغيير التنظيمي؟ وما هي أنواعه واستراتيجياته؟. وما هي إدارة التغيير؟ وما هي مدارس ومدخله؟ وما إنعكاسات معوقاته على إدارة الموارد البشرية؟.

### أسس ومبادئ التغيير التنظيمي:

إذا كانت حالة التغيير في المؤسسة مسألة أساسية تكون مجالات مهمة في دراستها، فإنه لابد من طرح الأسس أو المبادئ التي تحكم التغيير، ولو بشكل موجز على الوجه التالي:

**أولاً:** يتطلب أي تغيير في نظام فرعي إجراء تغيير بمستوى معين في المؤسسة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً تبعاً لدرجة وقوة واتساع آثار التغيير.

**ثانياً:** ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات في أجزاء المؤسسة، التي هي أكثر إستقراراً.

**ثالثاً:** عند دراسة إمكانية التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته، ونتائج عملية التغيير قبل الشروع فيه، مع إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب ردود الفعل العنيفة.

**رابعاً:** عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من اللاتوازن تسود المؤسسة.

**خامساً:** إذا كان التغيير المستهدف شاملاً لكل المؤسسة، فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته إتجاه مناسب للتغيير، وسياسات، وبرامج المؤسسة ككل.

**سادساً:** ترتبط فاعلية التغيير بدرجة إسهام الموارد البشرية لأن عدم إسهامها يعرقل إستمرار المؤسسة.<sup>1</sup>

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود،: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 372.

## 1- ماهية التغيير التنظيمي:

### أ- الأسباب التي تستدعي التغيير:

تعيش المؤسسة في ظل مواجهة تغيرات بيئية مختلفة، والتي تفرض عليها إحداث تغيير تنظيمي، ومن هنا يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب داخلية، و أخرى خارجية:

#### الأسباب الداخلية:

• تغيرات الهيكل التنظيمي: حيث إن تعميم هيكل يركز على المنتج مثلاً بدلاً عن التركيز على الأسلوب الوظيفي، الذي ينجم عنه إحداث بعض التغييرات التنظيمية للتوابع مع هذا التغيير.

• التغيير الديمغرافي للعاملين: إزداد نفسية النساء اللاتي يتقلدن مناصب قيادية عليا، أو وسيطة، سيطرة العاملين الأكبر سناً، فمثل هذه العوامل تقود المؤسسة لإحداث تغيير ما.<sup>1</sup>

ويذكر "إفانوزوفيتش" "ivancevich" إن الأسباب الداخلية للتغيير يمكن أن تعزى إلى عنصرين هما العمليات، والناس. حيث تشمل العمليات إتخاذ القرارات، والاتصالات، والعلاقات بين الأفراد، أما القوى، والمسببات الناشئة عن الناس فتنضمن تدني المعنويات، وإزداد نسبة الدوران الوظيفي، وغيرها.

ويضيف "القریوتی" إلى هذه القوى: تطور وعي العاملين، وزيادة طموحاتهم، وحاجاتهم. إضافة إلى زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية، وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.

إضافة إلى إدراك الصلة بين أسلوب التعامل، وإفراح المجال له للمشاركة في إتخاذ القرارات، وبين إنتاجيته.<sup>2</sup>

كما أن هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل عن طريق التدريب، الرسكلة، هذا التغيير في مستوى الوظائف يؤدي حتماً إلى تحليلها، وتغيير هيكليتها من حيث الوصف الجديد لمتطلبات الوظيفة، وشاغلها، والمواءمة بين الفرد، وعمله

(1) حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2009، ص 68.

(2) حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال)، دون طبعة، دار الحامد، دون بلد نشر، 2004، ص 366.

حسب المؤهلات المكتسبة مجدداً، وتغييرات أخرى تفرض على المؤسسة تجديد إمكانياتها، وقدراتها لتحقيق أهدافها عن طريق إحداث تغيير تنظيمي.<sup>1</sup>

الأسباب الخارجية: وتصنف بدورها إلى:

• التغييرات الاقتصادية وتغييرات السوق: هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء، والمنافسين في هذه الأسواق، مما يلزم المؤسسة بمواكبة هذه التغييرات. كما يتمثل التغيير الاقتصادي في التطور السريع للسلع، والخدمات، وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي، يركز على الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية.<sup>2</sup>

• التغيير الاجتماعي: وهو الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية، والمساهمة في عملية التغيير التنظيمي، وتراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، الصحة، مما أدى إلى الانشقاق، والاختلالات في سلوك الأفراد، ضف إلى التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم، والعدد، نظراً للتغييرات في الهيكل، نظم التقييم والتدريب، والمعروف بالتركيب النوعية للعمالة والكفاءات.<sup>3</sup>

• التغيير التكنولوجي: إن التبادل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادماً مما يستلزم تغييرها أولاً بأول.<sup>4</sup>

فمن خلال النمو المتسارع، والانفجار الكمي، والنوعي للمعلومات يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع الميادين، وما ساعدها على ذلك النمو التكنولوجي، والمعلوماتي جراء ذلك النمو المعرفي، وما خلفت تأثيراته على المنظومة التكنولوجية، حيث إختراق هذه التكنولوجية للمؤسسة، التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب منها ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها لصالحها، من أجل تحقيق البقاء والاستمرار.<sup>5</sup>

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 361.

(2) حسن محمد أحمد محمد مختار: نفس مرجع، ص 68.

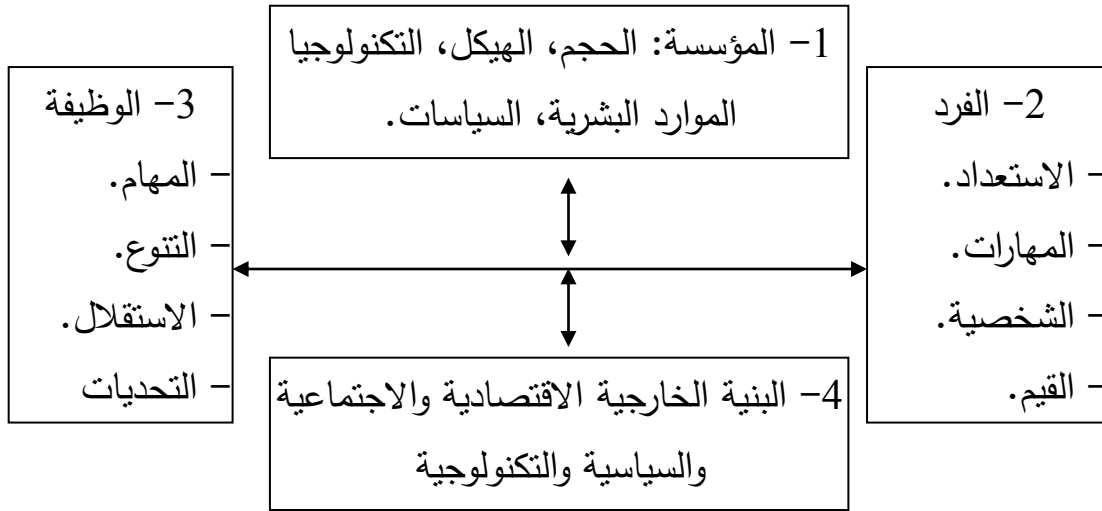
(3) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 361.

(4) حسن محمد أحمد محمد مختار: مرجع سابق، ص 68.

(5) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 361.

وقد حصر "إبراهيم بلوط" أسباب التغيير الخارجية فيما يلي:

- العولمة: الرأي العام، وتزايد ضغوطاته في توجيهه، وتصويب السياسات في الداخل والخارج.
- التنافس العالمي (الاختراعات، والابتكارات الجديدة، رفع موازنات البحوث، والتطوير لدى بعض الدول، عالمية الإدارة)، إضافة إلى إرتفاع المستوى الثقافي لدى الناس (الاهتمام العالمي بالبيئة وتحسين أوضاع المرأة، وتوسيع دور مجموعات العمل، ونقابات العمال.<sup>1</sup>



الشكل رقم (07): المجموعة الرباعية التي يهتم بها التغيير التنظيمي.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة (النظرية والتطبيق)، بدون طبعة، جامعة المنصورة، مصر، 2008، ص 44.

#### ب- أهداف التغيير التنظيمي:

إن الهدف الأساسي يكمن في تحقيق التكامل بين الأنساق من أجل التكيف، التوازن، والاندماج ثم تحقيق الهدف، وبالتالي إحداث التغيير الذي هو عملية هادفة، مدروسة، ومخططة، ومقصودة من أجل الوصول إلى الأهداف التالية:

(1) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 334.

- زيادة قدرة المنظمة أو المؤسسة في التعامل، والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على المنافسة.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- مساعدة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة، ونتائجها عن طريق بناء جو من الثقة، والانفتاح بين الأفراد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- تحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.<sup>2</sup>
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذها، وعدم التردد في الإستقرار عليه.<sup>3</sup>

### ج- أهمية التغيير التنظيمي:

- تبدو أهمية التغيير التنظيمي للعديد من الاسباب المؤثرة على إستمرارية المؤسسة، ونموها، وبقائها، ومن بين الأبعاد الموضحة لأهمية التغيير التنظيمي ما يلي:
- بالنسبة للعاملين:** ويتم التغيير التنظيمي بإشباع حاجات الانتماء، وسيادة روح الفريق، وزيادة جودة حياة العمل، وتحفيز العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتدعيم القيم الإيجابية لديهم، ولذا تبدو أهمية التغيير بالنسبة للعاملين في النقاط التالية:
- رغبة العاملين في وظائف تتحدى مهاراتهم، وتنمي شخصياتهم.
  - سعي العاملين إلى مناخ تنظيمي يحقق لهم المساواة، والتأثير المتبادل في علاقاتهم التنظيمية.
  - إحترام الإدارة لكرامة العاملين الإنسانية، تزيد من إنتمائهم، وولائهم للمؤسسة، إضافة إلى ولاء المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية.

(1) محمد بن يوسف النمران العطييات: إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 61.

(2) محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 349.

(3) موسى اللوزي: التنمية الإدارية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 224.

• تصميم الوظائف، والهياكل التنظيمية، والمسار الوظيفي بما يواكب تطلعات العاملين خلال حياتهم الوظيفية.

• الاهتمام بتحقيق الذات للفرد، والصراحة بين أعضاء المؤسسة والشعور بالدفء الاجتماعي.

• وضع السياسات والنظم الإدارية، المؤيدة لتحفيز العاملين، وإثارة همهم.

بالنسبة للمؤسسة: وتبدو الحاجة للتغيير في العديد من الحالات أهمها:

• التكيف مع البيئة وإستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات.

• الاستغلال الأفضل للموارد البشرية، والمادية المتاحة في المؤسسة.

• إحياء الركود المؤسسي، أو تجنب التدهور في الأداء المؤسسي.

• تحديث وتطوير التكنولوجيا، والأساليب المستخدمة في العمل.

• التخلص من البيروقراطية، والفساد الإداري.

• مواجهة الاحتياجات المستقبلية للتوسع، ودخول أسواق جديدة.

• تنمية ولاء العاملين، وخلق الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.

• الارتقاء بمستوى جودة المنتج، وتحقيق التميز في السوق التنافسي.<sup>1</sup>

• نستطيع القول أن أهمية التغيير التنظيمي تبرز عندما يحقق التقييم إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد من جهة، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم من جهة أخرى.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة (النظرية والتطبيق)، دون طبعة، جامعة المنصورة، مصر، 2008، ص 428.

د- خصائص التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير تتطلب خصائص نذكر منها:

- **الاستهدافية:** تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة، وموافق عليها، ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** ترتبط كل مؤسسة بالواقع المفروض عليها، والذي تمليه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة، يجب أن يتم في إطار إمكانياتها، ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يقصد بها مواعمة، وملازمة بين عملية التغيير، وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لها.
- **الفاعلية:** القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** ليتم التغيير بنجاح، يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية، هذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير، وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الإصلاح:** إن أهم ميزة يجب توافرها هي إصلاح ما هو قائم من عيوب، وإختلالات في المؤسسة.<sup>1</sup>
- **الشرعية:** من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، فإنه يتعين على المؤسسة تعديل، وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المؤسسة، مع إتجاهات التغيير، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية.
- **الرشد والعقلانية:** لابد من عقلنة التغيير أي أن يتسم بالترشيد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري.
- **القدرة على التكيف:** نظرا لقيود البيئة المفروضة على المؤسسة فإنه يتوجب الاهتمام بالتكيف السريع مع الأحداث البيئية، ومحاولة السيطرة عليها، والتحكم في إتجاهها، ومسارها، بل وقد تقود، وتضع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية، وفاعلية المؤسسة.

(1) محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني)، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص342.

### هـ/ مراحل التغيير التنظيمي:

من الطبيعي أن يمر التغيير بعدة مراحل، إلا أن معرفة هذه المراحل بالتحديد، وكيفية تسلسلها أمر ليس سهلاً، ولقد حاول بعض المختصين توضيح الكيفية التي يتم فيها التعبير، ومراحله ومن أبرز الباحثين الذين تكلموا عن مراحل التغيير "كيرت ليوين" **Kurt Lewin** حيث يقترح أن أي تغيير مخطط، وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل هي:

**أولاً: مرحلة إذابة الجليد:** وتتضمن هذه المرحلة تحفيز الأفراد على التخلي عن القيم، والعادات، والممارسات والآراء القديمة من خلال تقديم أدلة عن عدم صحتها، وسلامتها من جهة، والتهيئة النفسية للتغيير من جهة أخرى، وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار، ما يؤدي بشعور الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان، ويؤكد "شايين" **Schein** على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة، وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.<sup>1</sup>

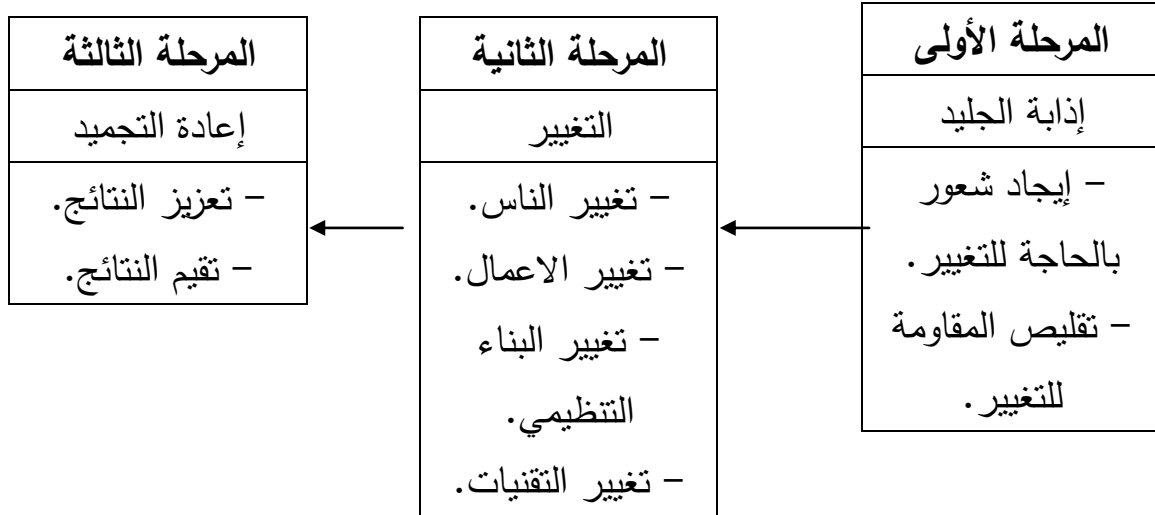
وتتطلب هذه المرحلة تحضيراً للتغيير، ومن دلالات هذه المرحلة ضغوطات محيطية، تراجع الأداء، حدوث مشكلات، وظهور سلوكيات، أو عادات غير مألوفة تستدعي التغيير.<sup>2</sup>

**ثانياً: مرحلة التغيير:** حيث يتم في هذه المرحلة تغيير، وتعديل فعلي في الواجبات، والمهام، أو التقنيات، أو الهيكل التنظيمي، وهذا يقتضي تزويد العاملين بالمعلومات، والبيانات، وأساليب جديدة، وآراء، وأفكار جديدة، وتجدر الإشارة إلى أن الفرد في هذه المرحلة يكون مستعداً للتغيير، ويحذر "لويين" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير.<sup>3</sup> وهي المرحلة الصعبة، لأن التنفيذ عرضة لبعض الشروط، والقيود التي قد تؤخر عملية التغيير، أو تطيح بها.<sup>4</sup>

**ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد:** وهذا ما يعني أن ما تم تعلمه من أفكار، ومهارات، و اتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات، والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب، وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب الجديدة سهلة ومرضية، كما أن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- (1) حسن حريم: المرجع السابق، ص 328.
- (2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، المرجع السابق، ص 338.
- (3) حسن حريم: المرجع السابق، ص 370.
- (4) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، المرجع السابق، ص 338.

- توفير شعور لدى الفرد، بأن الحالة (الجيدة) الجديدة أنها أصبحت جزءا منه، وأنها مناسبة له.
- التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة لأنها أصبحت تكسبه أهمية خاصة في علاقاته، وممارساته، وفي طريقة أدائه للعمل.<sup>1</sup>



الشكل رقم (08): عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة.

المصدر: حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، بدون طبعة، دار الحامد، 2004، ص 380.

بالرغم من أهمية مراحل نموذج "لوين" الثلاثي الخطوات، وتركيزه على تثبيت التغيير خوفا من العودة إلى الجمود إلا أنه لا يتلاءم مع واقع المؤسسات المعاصرة، كونه لا يأخذ بعين الاعتبار دينامية، وعدم استقرار محيط المؤسسة، ومن هنا يتطلب التغيير نمودجا متعدد المراحل، بحيث يتم التركيز على إحداث التغيير إنطلاقا من منطق الحاجة إليه، وتسلسله، وخطواته، ومتابعة مخالفاته.<sup>2</sup>

(1) حسن حريم: المرجع السابق، ص 380.

(2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، المرجع السابق، ص 339.

## 2- أنواع وأنماط التغيير التنظيمي:

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا تحديد أنواعه التي تتعدد بتعدد المعايير المستخدمة في التصنيف، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

**أولاً: التغيير حسب درجة الشمولية:** وهنا يمكن التمييز بين نوعين من التغيير هما التغيير الشامل والتغيير الجزئي، حيث أن التغيير الشامل يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة، أما الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، كتغيير الآلات أو الأجهزة، إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة، وهذا ما يؤثر سلباً على فاعلية المؤسسة، ولذا يجب مراعاة التوازن.<sup>1</sup>

**ثانياً: التغيير حسب معيار التخطيط:** إذا إتمدنا هذا المعيار نميز بين نوعين من التغيير الأول مخطط، ويحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة، أو الخاصة في المؤسسة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، حيث نجد "سكيبنز" **Secbbnis** يقدم تعريف للتغيير المخطط بأنه أسلوب إداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة، من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.

أما التغيير غير المخطط فهو يتم تلقائياً أو يسمى تغييراً تنظيمياً، لا دخل للمؤسسة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يأتي جراء حدوث عوامل طبيعية، بيولوجية مثلاً: إزدياد عمر العمال.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف التغيير المخطط بأنه يحدث من قبل الإدارة بشكل منظم وبوصف دقيق لما يجب انجازه وذلك بتحديد الوسائل المستخدمة في ذلك. أما التغيير غير المخطط يحدث بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة.

**ثالثاً: التغيير كأساس للتصنيف:** إذا أخذنا موضوع التغيير التنظيمي أساساً للتصنيف لا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير الإنساني.

فالتغيير الهيكلي: هو تغيير في مكونات الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الإختصاصات، إعادة تصميم خطوط الإتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية،

(1) محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 370.

(2) محمد قاسم القربوتي: مرجع سابق، ص 337.

نطاق الإدارة، العلاقة بين الاستشاريين والإداريين، تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المؤسسات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)،

كما يمكن أن تقوم المؤسسة كذلك بإجراء تغييرات، أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد المكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة.

أما التغيير التكنولوجي فيتم بتطبيق طرق ووسائل جديدة وتحويل الموارد المتاحة من سلع وخدمات، من خلال معدات تصميم العمل، تتابع العمل، وتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيد المدى على المؤسسة، وكمثال على ذلك إقتناء المؤسسة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة، وبالتالي تقسيم العمل، مما يؤدي إلى التغيير في العلاقات بين العاملين وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، تغييرات في الأجور والرواتب.<sup>1</sup>

كما أن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول نسق العمالة، خاصة المهارات المكتسبة حديثاً عن طريق الرسكلة، بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال.<sup>2</sup>

التغيير الإنساني، ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين، التغيير المادي للأفراد وذلك بالإستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم. التغيير النوعي للأفراد ويكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب، والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاءات.<sup>3</sup>

أما التغيير المعنوي: فهو نفسي إجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف، عن طريق برنامج التنمية البشرية، أو التدريب، إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية.<sup>4</sup>

---

(1) علي الشريف محمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، دون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 330.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 362.

(3) علي السلمي: السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار غريب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 328.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 362.

رابعاً: التغيير حسب درجة سرعته: نستطيع أن نميز بين التغيير السريع والتغيير البطيء، فالأول يتميز بالسرعة نظراً لطبيعة الظروف المؤدية لعملية التغيير التنظيمي، إذ يحدث نتيجة للتطور والتغيير المستمرين في رغبات العملاء، والثاني تغيير تدريجي، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويداً بترسيخ ما غير بالمؤسسة وبشكل بطيء.

بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي وتسمح بتميطه وتجزئته إلى أربعة أنواع كما يلي:

- التغيير على مستوى المؤسسة: ويتميز هذا النوع من التغيير بشموليته، إذ يشمل كافة العناصر والمستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع المؤسسة.
- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والمؤسسة: تؤثر على المؤسسة من خلال التفاعلات بين الأفراد، إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، ويتغير نمط الإشراف، تحليل الأدوار، وإتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- التغيير على نمط العمل الفردي، يعتمد على المستوى والنوع، على إتباع المشاركة والتشاور، والإستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء فريق وإستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.
- التغيير في العلاقات الشخصية: يتم هذا النوع من التخطيط، من خلال التخطيط السليم للعمل، على إعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.<sup>1</sup>

### 3- إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

يرى رجال الإدارة أن إستراتيجيات التغيير التنظيمي تتضمن ثلاث محاور أو إتجاهات هي:

**أولاً: إتجاه التفويض:** يتطلب هذا الإتجاه من الإدارة القيام بدراسة المؤسسة دراسة تحليلية، بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها، سواء في الجانب التنظيمي أو الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى إتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب.

(1) جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دون طبعة، دار هوم، الجزائر، 2009، ص60.

ثانياً: إتجاه إستخدام القوة: يكون هذا الإتجاه ضمن:

أ. إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

ب. إستبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد، للحصول على الأفراد الراغبين في إدخال التغيير.

ت. إعادة تصميم للهيكل التنظيمي.

ثالثاً: إتجاه المشاركة: أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية، وهذا يتم من خلال القيام بالإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة، ثم إستخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة له، وهنا يطلب من العاملين المشاركة في إختيار بديل من عدة بدائل، أو أن تقوم الإدارة وكذلك العاملون بتحديد المشكلة وتدارسها وإختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.<sup>1</sup>

ولمعرفة مصادر التغيير التنظيمي يجب إعتبار المؤسسة مجموعة أنظمة متنوعة تتفاعل مع بعضها البعض، ومنها:

- المتفاعلون: وهم العاملون بالمؤسسة، والخبرات التي يتم تنفيذها بواسطتهم، ومجال التغيير هنا هو الأفراد أنفسهم، والمجموعات التنظيمية التي يرتبط بها الأفراد، والقيم والحضارات التي يمثلونها.
- التكنولوجيا: جميع الأدوات الفنية للعمل وأدوات حل المشكلات، وتتمثل مجالات التغيير المرتبطة بالتكنولوجيا في تغيير الجوانب التكنولوجية للعمل، وإجراءات وطرق العمل التي تتبعها المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي: والمقصود به نظم الإتصال، نظم السلطة، نظم تدفق العمل، وتكون مجالات التغيير التي تتصل بالهيكل هي التي يتم فيها تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- علاقات العمل: من مسؤولية وواجب ومركزية ولا مركزية، وكذلك إعادة تصميم العمل، ووظائف العمل أن هذه الأنظمة الأربعة مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها البعض بدرجة كبيرة، بحيث أن أي تغيير في أحد هذه العناصر يؤدي إلى تغيير نسبي في العناصر الأخرى.<sup>2</sup>

(1) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 219.

(2) حسن محمد أحمد محمد مختار: مرجع سابق، ص ص، 69.70.

• العوامل التي تحدد إستراتيجية التغيير:

حاول بعض المختصين في التغيير التنظيمي البحث عن الحالات التي تصلح فيها كل من الإستراتيجيات السابقة الذكر، ولا تزال الحاجة إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد، حتى يمكن التحديد بدقة (متى تكون كل إستراتيجية هي الأنسب؟)، ومن أهم العوامل التي تؤثر في إختيار إستراتيجية التغيير نذكر:

- **أهداف التغيير:** يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير، إذ لا بد من مراعاة بعدين هامين هما: مضمون الأهداف وكيفية تحديدها. حيث أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير والإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار إختيار إستراتيجية التغيير.

- **الجهة المستهدفة من التغيير:** لا تزال محور نقاش مستمر بين المختصين، فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، في حين مجموعة أخرى تركز على الجماعة، بينما فئة ثالثة تركز على تغيير المؤسسة، كما قد تكون الجهة المستهدفة جميع الوحدات السابقة الذكر، حيث:

الفرد: ويتم الإستناد على منهج تغيير القيم، والمعايير، وإعادة التعلم الذي يصحبه تغيير في المؤسسة.

الجماعة: التي يعمل في إطارها الفرد، كما أنه من الضروري تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة التي تعمل في إطارها الجماعة.

المؤسسة: إن تغيير هذا البناء يتبعه تغيير في الأفراد، ومن الأساليب المستخدمة هنا تغيير البناء الاجتماعي للمؤسسة، تغيير تصميم المؤسسة، تغيير ثقافة المؤسسة، تغيير توزيع السلطة.

- **الموارد المتاحة:** لا بد من توفر الموارد اللازمة لأغراض التنظيم، التخطيط، ومتابعة وتقييم جهود التغيير، وتتضمن الموارد: القوى البشرية، المال، الأجهزة، المعرفة، والوقت. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى.

- **الفرص المواتية والقيود:** تتضمن إستراتيجيات التغيير ذاتها عوامل مساعدة على التغيير، وقيود وعوامل قد تعيق نجاحه، فمن العوامل المساعدة على التغيير: أن تكون الجهة المستهدفة من التغيير على إستعداد له، وتسعى إليه، إضافة إلى توافر المعرفة والقوى البشرية اللازمة لتخطيط التغيير وتنفيذه. كما أن شعور المؤسسة بنوع من التوتر يشكل عاملا مساعدا. ومن القيود التي تعيق عملية التغيير:

وجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي، إضافة إلى إعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها، زيدة على القيم السلبية لتقافة المؤسسة تجاه التغيير.<sup>1</sup>

#### 4- إدارة التغيير:

بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فإن إحداث التغيير التنظيمي لا يتوقف فقط على المديرين داخل المؤسسة، والذين يملكون دراية وخبرة كافيتين لمعرفة عملياته. إذ يتعداه لضرورة الإستعانة بمستشارين خارجيين، حيث يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية. وبالرغم من هذا فإن الإستعانة بهم تحتاج إلى دراسة أوضاع ومشاكل المؤسسة قبل إقتراح خطة التصرف.<sup>2</sup>

وإدارة التغيير هي الإدارة التي تجري تعديلا واضحا في جزء أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي. فالإدارة التي تتبنى فكرة جديدة، وتسعى إلى تنفيذ الفكرة في القطاع أو السوق أو المحيط الذي يرغب الذي يرغب بها هي إدارة التغيير والمديرون الذين يأخذون على عاتقهم إدارة العملية التغييرية، هم بإمتياز دعاة التغيير، ومنفذوه أحيانا، والتغيير يتطلب مشاركة المديرين، وغيرهم من أمثال الخبراء، والمستشارين ذوي الخبرة الواسعة في مجال التغيير.

هذا يعني أن إدارة التغيير قد تستعين بمصادر خارجية لأخذ النصح والمشورة، وإجراء تغييرات تراها مطلوبة ومناسبة. وينظر إلى هذه المصادر نظرة إيجابية كونها حيادية الرأي والتوصيات وبعيدة كل البعد عن التجاذبات الداخلية التي قد يقع ضحيتها بعض المديرين المندفعين بحماس نحو التغيير.<sup>3</sup>

وهناك بعض الكتابات تتناول تعبير التطوير التنظيمي للدلالة على إدارة التغيير التنظيمي، وقد يتداخل التعبيران معا لوصف منهجية التغيير في المؤسسات، وبالرغم من التقارب اللفظي بين الموضوعين نجد أن التطوير التنظيمي في كثير من الأحيان يمتد إلى ما بعد عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تمليك الأفراد قدرات التحديث المستمر، وذلك بتعليمهم قدرات التشخيص وكيفية التدخل وتثبيت التغيير في المستقبل. وبالرغم من ذلك نجد أن إدارة التغيير التنظيمي أكثر عمقا من التطوير التنظيمي، والذي يمثل أحد أشكال التغيير التنظيمي، إضافة لذلك فإنه من الأجدر التعامل مع التطوير التنظيمي كأحد خطوات إدارة التغيير التنظيمي، ويتمثل عمق إدارة التغيير التنظيمي في أنه عمل يغوص في إستراتيجية المنظمة، ومجالات المزايا التنافسية وتحليل السوق والمستهلك أكثر بكثير من

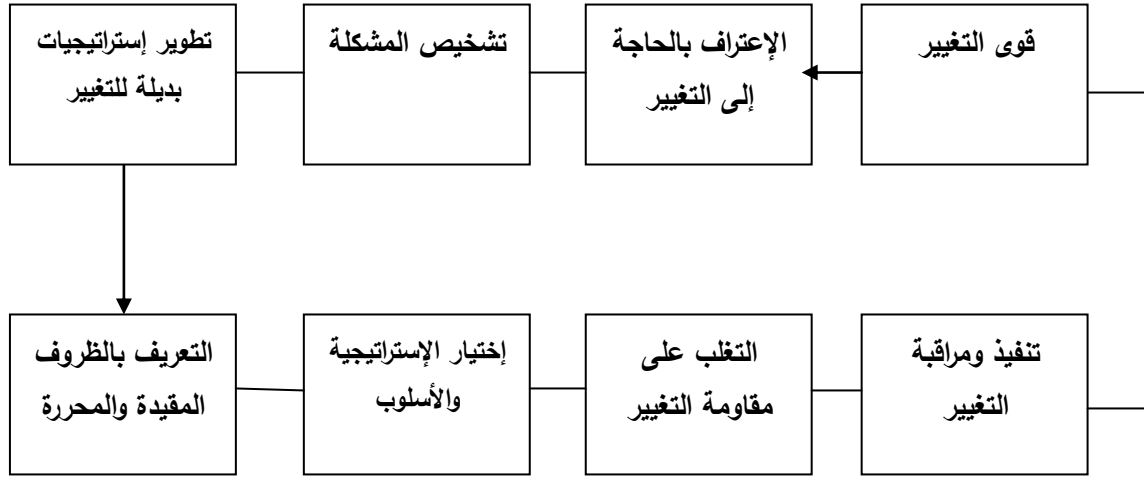
(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص ص، 280.279.

(2) نبيل موسى خليل: التخطيط الإستراتيجي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 225.

(3) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 336.

التطوير التنظيمي، وبالرغم من أن الإثنين يستمدان جذورهما من العلوم السلوكية ويعملان بنفس المبادئ تقريبا، إلا أن هنالك بعض الفروق بين الإثنين.

ومجملًا يمكن القول أن العلاقة بينهما تأخذ بعدا تاريخيا، فقد كانت البداية لصالح التطوير التنظيمي، ومن ثمة بتوسع وتعقد المشكلات التي تواجه المؤسسات نشأت الحاجة لمنهج متكامل يتعامل مع كافة أنواع المشاكل التنظيمية في الشكل الذي عليه إدارة التغيير التنظيمي الآن.<sup>1</sup>



الشكل رقم (09): نموذج "إيفانوفيتش ivancevch" في إدارة التغيير.

المصدر: حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دون طبعة، دار الحامد، الأردن، 2004، 372.

#### 5- مداخل ومدارس التغيير التنظيمي:

من الناحية العلمية فإن موضوع التغيير التنظيمي وتحدياته يعتبر من المواضيع التي لا زالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة نظرية علمية متكاملة له. كما ان ظاهرة التغيير وإدارته لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل وخاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين.

(1) حسن محمد أحمد محمد المختار: مرجع سابق، ص250.

أ/ المداخل:

ومن المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير نجد ما يلي:

• **مدخل الإدارة العلمية (تغيير أساليب العمل):** حسب هذا المدخل فإن التغيير ضمن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتغيير مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل، وينحصر المجال الثالث في تغيير سياسيات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات وأساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية:

- تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها ونظافتها وتأثيرها، وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة، بما يساهم في تسيير مهمة عمال المؤسسة في أداء مهامهم.

- تبسيط الإجراءات: ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل، والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعيق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

- تصميم النماذج: يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية بإستبدالها بالنماذج، وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها، وكذلك يستهدف الحد تداول الأوراق المكتنية، بما يكفل تدفق العمل وانسيابه وتبسيط إجراءاته.

- تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف، بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها، بما يكفل أن يتماشى تسلسل الطوابق والأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل.

- تحسين طرق العمل: ويقصد به استخدام التفكير الإبتكاري والفعال، ووضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.<sup>1</sup>

• **المدخل السلوكي:** يعتبر التغيير في المؤسسة بمثابة، استجابة لمتغيرات بيئية داخلية كانت أو خارجية، بغية مسايرة التطورات التكنولوجية، وأحوال السوق والتحديات المحيطة.

(1) السيد عليوة وآخرون: إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دون طبعة، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2005، ص36.

يشير مصطلح التغيير في المؤسسة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المؤسسات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الافراد والمجموعات، حيث يقوم التغيير في المؤسسة على افتراض أساسي، وهو انه من الممكن تحقيق أهداف المؤسسة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الانسانية داخل المؤسسة، وأن الأفراد يرغبون في التغيير والاسهام في تحقيق الأهداف إذا ما اعطوا الفرصة لذلك.

ويتضمن التغيير في المؤسسة ما يلي:

- مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية تعمل في تكامل وبترتيب خاص في اطار مشترك، وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد، بغرض تصحيح المسار وتوجيه المؤسسة بمن فيها نحو الأهداف والغايات.

- تنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتوافق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة، ويركز التغيير على تعديل السلوك الحضاري في المؤسسات، وتغيير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.<sup>1</sup>

ب/ المدارس:

هناك ثلاث مدارس تستمد منها إدارة التغيير جذورها وهي:

• **مدرسة المنظور الفردي للتغيير:** وترتكز على جدوى تغيير سلوك الأفراد لنجاح عمليات التغيير، كما تعتمد في نظرتها للتغيير على مذهبين هما: المذهب السلوكي للفرد، والمذهب النفسي، وينبني السلوكي على فرضية مفادها أن سلوك الفرد ينشأ من عملية التعلم، وعلى هذا فإنه لتغيير سلوك الأفراد، يستوجب الأمر تغيير الظروف التي تسببت في هذا السلوك.

بينما يذهب المذهب النفسي إلى أن سلوك الفرد لا ينشأ على الإستجابة للمتغيرات الخارجية فقط، وإنما ينشأ من طريقة تفسير الفرد لأسباب وجود هذه المتغيرات نفسها وعلى هذا عند السعي لتغيير سلوك الأفراد يجب أن نساعد هؤلاء على تغيير طريقة فهمهم لأنفسهم وللظروف المحيطة بهم.

وكلا المذهبين يعتقدان في أهمية تأثير الأفراد وإدراكاتهم على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من خلال التأثير الخارجي.

(1) السيد عليوة وآخرون: نفس المرجع، ص50.

• **مدرسة التفاعل الاجتماعي للتغيير:** تركز هذه المدرسة على فكرة مفادها أن سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط المجموعة التي ينتمي إليها هذا الفرد ووفق هذه المدرسة إنه من غير المفيد التركيز على الأفراد عند إدخال تغيير ما في المنظمة، وبدلاً من ذلك يجب أن يركز الاهتمام على تغيير عادات وقيم أدوار المجموعات التي ينتمي لها الأفراد العاملون بالمنظمة.

• **مدرسة النظم المفتوحة للتغيير:** وتنتظر للمؤسسة على أنها نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المرتبة مع بعضها البعض، بحيث أن أي تغيير يتم في أحد أطراف هذا النظام يؤثر في الأطراف الأخرى، وتتكون الأنظمة الفرعية للمؤسسة من العناصر الأربعة التالية:

- النظام الفرعي للأهداف والقيم التنظيمية: لضمان فاعلية المنظمة يجب أن لا يكون التركيز على ضمان توافق أهداف وقيم المؤسسة مع بعضها البعض فحسب، بل مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

- النظام الفرعي التقني للمؤسسة: ويتمثل في مجموعة المعارف والتقنيات وتكنولوجيا العمل التي تحتاجها المؤسسة للعمل، وهي ما يجب ضمان توافقها مع بعضها البعض، ومع ظروف عمل المنظمة.

- النظام الفرعي النفسي: ونعني به الجو العام للمؤسسة وثقافتها وهو يشمل كافة أنواع العلاقات والقيم، والعادات، والتي من شأنها أن تدمج جميع الأفراد في المؤسسة.

- المدخل الفرعي الإداري: وهو الذي يعنى بربط الإدارة ببيتها بداية من صياغة الأهداف، تحديد القيم التنظيمية، وانتهاء بالنظم الرقابية.

ووفقاً لهذه المدرسة يجب مراعاة الجوانب التالية عند التفكير في إحداث التغيير. إن هذه النظم مرتبطة وتؤثر في بعضها البعض. عدم جدوى استخدام التدريب كآلية لإحداث التغيير لأن آثاره تكون بصورة مركزة على الأفراد وضئيلة على المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن هذه المدارس الثلاث مكملة لبعضها البعض وليست متناقضة فيما بينها على هذا يمكن الاستفادة منها مجتمعة لتكون أساساً جيداً لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي.

(1) حسن محمد احمد محمد مختار، نفس المرجع، ص72.

## 6- معوقات التغيير التنظيمي وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية:

رغم أن التغيير ظاهرة عالمية إلزامية لا يمكن تجنبها، إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة. إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عادي كما انه غالبا ما يجهل المسيرون أسباب المقاومة وفيما يلي بعضا منها:

- الإرتباط بالإعتبار الذاتي: حيث يقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فإن غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط. أو نادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب عن التغيير. كما أن شعور العامل بأن التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه، غالبا ما تؤدي إلى المقاومة.<sup>1</sup>

- إنعدام الأمن: وذلك لأن التغيير معناه ظروف غير معروفة النتائج، وفي ذلك تهديدا للأمن النفسي.

- توقع الخسارة: فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير بأن هدف الإدارة من التغيير توفير النفقات، ما يعني أن ذلك قد يحتم وضع حلول وأساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم.<sup>2</sup>

- قلة الفهم والثقة: يميل العمال إلى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المسطر، حيث يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين أطراف تقديم المشروع. إن تشويه المعلومات الناتجة عن عدم الثقة والشك يؤديان إلى عدم فاعلية الاتصال وفشل التغيير.<sup>3</sup>

كما أن المعنيون يفترضون أن التغيير موجه ضدهم، وذلك يعود لقلّة المعلومات حول التغيير وأهدافه وما يترتب عليها، وتأخذ المقاومة للتغيير عدة صور منها: تخفيف متواصل لإنتاجية المؤسسة. عدم استقرار الكوادر الإدارية للمنظمات، إضافة إلى البطئ في العمل، والصراعات المكشوفة داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

- اختلاف التقييمات: تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح، إن الاستجابة لمقاومة التغيير تكون لها علاقة بوجهات نظر المجموعات المختلفة وتوقعاتهم حول طبيعة الإنعكاسات للمؤسسة ككل، حيث يكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة. وهنا يظهر جانب غير إيجابي للمقاومة لأنها

(1) بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب، الجزائر، 2004، ص137.

(2) جمال الدين لعويسات: المرجع السابق، ص61.

(3) بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص 138.

(4) جمال الدين لعويسات: نفس المرجع، ص62.

تساعد على دفع المسؤولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة وإعادة الحسابات، حتى تتوحد التقويمات.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أنه لا يمكن إغفال التغيير التنظيمي، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد للتغيير، بل يجب عليها أن تسعى جادة، وأن تبذل قصارى جهودها، وتتخذ شتى الوسائل والإجراءات للتخفيف من حدة مقاومة التغيير.

ومن بين الاستراتيجيات لتقليص مقاومة التغيير: تلك التي قدمها كل من "John Kotter" و"Leonard sch les inger"، وقد اقترح إستراتيجيات عامة منها:

- التعليم والاتصال: وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم بهم من خلال المناقشات والمذكرات.<sup>2</sup> وفق هذه الطريقة يتم التعليم بإجراء الاتصالات التعليمية والإرشادية للعاملين لتعليمهم أو تعريفهم بالهدف وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يقوم وكيل التغيير بالاتصال بغرض تمليكهم المعلومات اللازمة بالمذكرات أولا، ثم إجراء مقابلات فردية تلقائية التي تتوسع بإستخدام الوسائط الإلكترونية (البريد الإلكتروني) مثلا، أو بعرض مؤتمرات مصورة بالفيديو، وقد يأخذ هذا المدخل وقتا طويلا خاصة إذا كان عدد الأفراد المعارضين للتغيير كبيرا وفي تزايد.<sup>3</sup>

- الدعم والمآزر: ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير وتوفير التدريب على الأساليب والطرق الجديدة والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء

- المشاركة والتمكين: وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم وتشكيل لجان وفرق عمل.<sup>4</sup> ويجب التفكير بهذه الطريقة إذا كان تقبل العاملين للتغيير التنظيمي أمر ضروري لضمان عملية تنفيذه بالصورة المطلوبة، حيث يتم إشراك العاملين في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، بمنحهم صلاحيات أوسع لتنفيذ التغيير والعمل على شحذ همهم للمشاركة في العملية التغييرية. وقد يأخذ هذا المدخل وقتا أطول إذا تم إدخال التغيير بطريقة غير صحيحة.<sup>5</sup>

(1) بوفلجة غيات: المرجع السابق، ص 138.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص 377.

(3) حسن محمد أحمد محمد مختار: المرجع السابق، ص 242.

(4) حسين حريم: مرجع سابق، ص 138.

(5) حسن محمد أحمد محمد مختار: المرجع السابق، ص 65.

- التفاوض والإتفاق: وذلك من خلال تقديم مزايا خاصة، مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.<sup>1</sup> ويقول في هذا الصدد حسن محمد أحمد محمد مختار " أنه إذا كان للموارد البشرية داخل المؤسسة ما يكفي من القوة لمقاومة التغيير وإفشاله، ما سيولد بعض النزاعات داخل المؤسسة، يكون الخيار المتاح هو الجلوس مع جميع أطراف المقاومة وإجراء مناقشات معهم ومفاوضتهم في المكاسب والخسائر التي قد تتجم عن هذا التغيير، وإقناعهم بجدوى هذا التغيير. قد يكون هذا المدخل أكثر كلفة إذا لم يتعامل معه بحذر، نسبة للتنازلات التي سيقدمها الطرفان للحصول على إتفاق.

- الإكراه الصريح والضمني: ويتضمن إستخدام القوة والسلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن إتخاذها بحقه. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة عدم جدوى كل الطرق السابقة في إنهاء حالة المقاومة، ويكون الخيار المتاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بالتهديد بالعقاب أو الفصل، النقل وتخفيض المرتب، والتعامل وفق هذه الإستراتيجية قد يجلب بعض المخاطر خاصة إذا ترك أمر التغيير كلياً لقادة التغيير.<sup>2</sup>

ويرى البعض أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير سيئة، بل إن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات، يذكر "newston david" أن من بين الفوائد التي تنتج عن مقاومة التغيير ما يلي:

- يشجع إدارة الموارد البشرية على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق، ونجد به متناهية للتأكد من أنها مناسبة. وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق للتأكد من الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة تدفع بالإدارة لتفحص مقترحاتها، ويكون العمال بهذا قد منعوا الإدارة من إتخاذ قرارات غير سليمة.
- تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات حول مدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما تمثل متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.<sup>3</sup>

(1) حسن حريم: مرجع سابق، ص 138.

(2) حسن محمد أحمد محمد مختار: المرجع السابق، ص 66.

(3) حسن حريم: مرجع سابق، ص 389.

## 7- التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثناء المرحل التسييرية:

بالرغم من المحاولات التي بذلتها الدولة الجزائرية منذ الإستقلال، والتي كانت تهدف إلى تغيير البنى الاقتصادية والإجتماعية، إلا أنها لم تتجاوز التغيير الشكلي كما حدث في مرحلة التسيير الذاتي والتسيير الإشتراكي. وأمام هذا الفشل سارعت الدولة إلى تبني مشروع إعادة الهيكلة بهدف الوصول إلى اللامركزية في السلطة واتخاذ القرار. وسعياً للإصلاح فقد تبنت الدولة سياسة إستقلالية المؤسسة، لكن هذا لم يحقق النتائج المطلوبة، مما جعلها تلجأ إلى مشروع الخصخصة.

غداة الإستقلال الوطني فرض الواقع الاقتصادي والإجتماعي والسياسي على الدولة الجزائرية نموذجاً تسييرياً تمثل في التسيير الذاتي أثناء المرحلة الممتدة بين 1962-1965، حيث أن العامل خضع لسيطرة قيادة برجوازية لا تملك الخبرة في إدارة جماعات العمل، وبالتالي لا تشارك في إتخاذ القرار لأن الإتصال 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 تجد الإشارة هنا إلى أن العمال كانوا يعملون بلا مكافآت، زيادة على نقص وعيهم. فممثلوا الإدارة كانوا يمثلون سلطة الدولة، ولم يبحثوا عن حلول جذرية من شأنها أن تحسن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من جهة، والإهتمام بالعمال كأهم عنصر في العملية الإنتاجية من جهة أخرى. ويمكن إعتبار سياسة التحول نحو القطاع العام أولى خطوات التغيير التذي أردت الدولة الجزائرية إحداثه. فالجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث تواجه تحديات بيئية داخلية وخارجية، مما جعلها تتبنى سياسة التحول نحو القطاع العام.<sup>1</sup>

وفي سنة 1976 تحولت المؤسسة الجزائرية إلى نظام التسيير الإشتراكي، حيث كان الهدف من تبني هذا النظام هو إحداث تغيير على مستوى بناء السلط، وإتخاذ القرارات، مما يضمن مشاركة فعلية للعمال. وهذا من خلال تعميق أكثر لمفهوم المشاركة. فالتسيير الغشتراكي كان بمثابة تكنيك ثوري، إضافة إلى إعادة توزيع السلطة السياسة والإقتصادية داخل المؤسسة من خلال السعي إلى إحداث تغيير في وضعية العمال، من صفتهم أجراء لا يتمتعون بأي إمتيازات إلى عمال منتجين ومسيرين في نفس الوقت. هذا من خلال إستحداث مجموعة من الهيئات.<sup>2</sup>

كما ان 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

(1) يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 06.

(2) أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دون طبعة، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1985، ص 165.

إلى تحملها تكاليف إصلاح هذه الآلات. كما أن المؤسسة كانت وحدة إنتاجية بعيدة عن الإدارة الإقليمية، وإتخاذ القرار ليس بيدها. إضافة إلا أنها غير مدركة لأهمية هذه المشاكل، وهذا ما أدى فيما بعد إلى صراع بين الجماعة التي تملك حق إتخاذ القرار، وبين الجماعة التي لا تملكه. إضافة إلى ضعف نسق الإتصال، وهذا نظرا لذهنية المسير الجزائري، ما أدى فيما بعد إلى المطالبة بالتغيير الجذري، بما يخدم الأهداف الاقتصادية والإجتماعية للعمال.

وبالرغم من التطورات التنظيمية التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية، إلا أن الوضع بقي متدهورا رغم أنه كانت هناك محاولات للتكيف مع الظروف البيئية الخارجية مثل إنخفاض 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 يتضمن إعادة هيكلة المؤسسة، المتمثلة أساسا في إعادة الهيكلة العضوية ثم إعادة الهيكلة المالية. وهذا لأجل تحسين ظروف المؤسسة عبر تحقيق ديمقراطية في التسيير. بمقتضى إعادة الهيكلة العضوية تم تقسيم المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة الحجم، ما يسهل تسييرها والتحكم فيها. وفي المقابل فقد تم من خلال 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 ما إذا كان تمويل المؤسسة تمويلا ذاتيا، فإنها لا تقدر على تحقيق النتائج الإيجابية، كما أنه لا يمكن إغفال العجز المالي والنقدي الذي عانت منه الجزائر عشية إستقلالها، ما تسبب في عدم توفير مصادر تمويل إضافية، وتقنيات عمل جديدة.<sup>1</sup>

لتدخل بذلك المؤسسة الجزائرية في مرحلة جديدة عرفت بإستقلالية 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 الإستقلالية. ورغم هذا التغيير الذي كان يهدف إلى إستقلالية المؤسسات العمومية، إلا أنه فشل وربما يرجع ذلك إلى عدم إهتمام الهيئات المسؤولة بوظيفة التدريب، أو عدم إهتمامها بإجراء تغيير تكنولوجي. كما أن مظاهر الإستقلالية تجلت في إستقلالية إتخاذ القرار، الإستقلالية في البرامج والتسيير، الإستقلالية في المراقبة وتقييم الأداء، إضافة إلى الإستقلالية المالية. ومنه تم تأسيس

(1) يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 26.

ثمانية هياكل خاصة تسمى صناديق المساهمة، تتولى مهمة التسيير والإشراف على المؤسسات، بصفة أن الدولة هي المالكة.

لقد تحولت هذه الصناديق إلى إحدى عشر شركة قابضة، بإتجاه الجزائر نحو إقتصاد السوق وإنتهاجها لسياسة إعادة الهيكلة الصناعية، التي تهدف إلى عصرنه أداة الإنتاج الوطنية، قصد الرفع من فعاليتها وإدماجها في التقييم الدولي للعمل، من خلال تقليص عدد العمال، إعطاء أكثر فرص للإطارات المؤهلة والتسيير، إضافة إلى تقليص عوامل التبعية للدولة.

وفي هذا الإطار حاولت الحكومة الجزائرية إصلاح مسار المؤسسة الاقتصادية، والقضاء على عجزها من خلال برامج مختلفة، منها عملية التطهير المالي التي تدخل ضمن البرنامج المسطر لإستقلالية المؤسسات. إذ يعتبر التطهير المالي عملية للقضاء على العجز المالي وعلى مديونية المؤسسات تجاه البنوك التجارية والخزينة العمومية، ليصبح لها هيكل مالي متوازن، وقد قدرت هذه الديون في مجملها بحوالي 250 مليار دينار جزائري، وهو يخص أساسا، تسديد خسائر الصرف، إعادة تكوين رأس المال، 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 برنامج التطهير المالي لم ينجح كما كان متوقع، 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.

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 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، بعد أن ظهر فشل القطاع العام.<sup>1</sup>

تعتبر الخوصصة تكريسا للتوجهات الجديدة للدولة في المجال الاقتصادي، فهي مفهوم إقتصادي جديد في الجزائر جسد إلى حد كبير النظرة الجديدة للدولة، ولدورها في المجال الاقتصادي، الذي يدعوا إلى تخلصها من التسيير المباشر للإقتصاد. وتم اللجوء إليها من أجل تحسين الأداء

(1) يوسف سعدون: نفس المرجع، ص 26.

والمنافسة، حيث يعتبر الخواص أقدر على توفير إدارة أكفأ، مما يتيح الإستعمال الأمثل للموارد. فتزيد بذلك معدلات النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى خفض أعباء ميزانية الدولة ما دام مصدر تمويل القطاع العام هو الخزينة العمومية.

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

إن فتح رأس مال المؤسسات العمومية، وفتح الاقتصاد العالمي وتحرير التجارة الخارجية، أدى إلى إتاحة المجال للرأسمال الخاص المحلي والأجنبي. فبرزت إستراتيجيات جديدة للوقوف أمام الشركات الضخمة في ضل المنافسة الجديدة. تمثلت هذه الإستراتيجيات في عقود الشراكة الأجنبية، وعمليات الإندماج بين القطاع العام والخاص.

لقد أثبتت التجربة أن لهذه الإستراتيجيات دور فعال في تحسين أداء المؤسسات، حيث أن الشراكة بين القطاع العام والخاص عبارة عن أسلوب لإعادة هيكلة 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، والإستقرار السياسي والإجتماعي.<sup>1</sup>

(1) يوسف سعدون: نفس المرجع، ص 42.

### خلاصة:

يتضح مما سبق أن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية، بل هي عملية لها أسسها ومراحلها، وخصائصها التي تميزها عن باقي العمليات التنظيمية الأخرى. وحتى تستطيع المؤسسة الحفاظ على قدرتها التنافسية وإستمراريتها وبقائها، ويجب عليها القيام بعملية التغيير التنظيمي، لأنه كلما قضت المؤسسة على نقاط ضعفها، كلما كان لها القابلية أكثر في إنتهاز الفرص وتجنب المخاطر. وكلما كانت نقاط القوة متعددة وكثيرة كلما كانت قدرتها على القضاء على المخاطر أسهل ومنه تحقيق النجاح والفعالية، وهو ما تسعى إليه المؤسسة.

## 1. مجالات الدراسة:

### 1.1 التعريف بميدان الدراسة:

أنشئت المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، وتم تحويلها إلى سونلغاز في سنة 1969 (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، وفي سنة 1983 تم تزويد الشركة بخمس شركات فرعية متخصصة الأشغال هي:

- شركة الإنارة وإيصال الكهرباء.
- شركة التركيبات والمنشآت الكهربائية.
- شركة الهندسة المدنية.
- شركة التركيب الصناعي.
- شركة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

وفي سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية، ذات طابع صناعي وتجاري، لتصبح المؤسسة شركة مساهمة في سنة 2002، لتكتسب بعد ذلك مؤهلات تسمح لها بإملاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما يعبر عن تطور مؤسسة سونلغاز، وفي سنة 2004 أصبحت مجمعا أو شركة قابضة في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات التالية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء.
- مسير شبكة نقل الكهرباء.
- مسير شبكة نقل الغاز.

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينه، من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز

المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ( أنظر الملحق رقم 02)، بحيث تضمن النقاط التالية:

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة

- تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق، وسط، غرب، بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

- كل مديرية جهوية تحتوى على أقسام وهي:

1. قسم الموارد البشرية.

2. قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية.

3. قسم الدراسات والأشغال الكهرباء والغاز.

4. قسم العلاقات التجارية.

5. قسم استغلال الكهرباء.

6. قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة

تعتبر هذه المراحل سابقة الذكر معظم محطات مؤسسة سونلغاز، فهي بذلك شركة عمومية جزائرية، يتمثل مجال نشاطها في إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة.

## 2.1/ المجال المكاني:

أ. المؤسسة الأولى: مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

### • الموقع:

تقع مديرية التوزيع للكهرباء والغاز في وسط مدينة المسيلة في شارع ابن باديس في منطقة سكنية في الجهة الشمالية لمقر الولاية، يحدها من الجهة الشمالية الشرقية حي 500 مسكن المعروف بحي المنكوبين، ومن الجهة الغربية الجنوبية حي الشيخ الطاهر المعروف بحي فوربستي، وهي عبارة عن بناية بطابقين، إضافة إلى الطابق الأرضي، تطل البناية على الشارع بواجهتين، واجهة جنوبية في

المدخل الرئيسي للوكالة، أين يتم تسديد فواتير الكهرباء والغاز واستقبال الزبائن، وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المركز، كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات سكنية خاص بسيارات وشاحنات المركز، يتربع على مساحة قدرها 3300 م<sup>2</sup>، وهي فرع تابع لشركة توزيع الشرق بقسنطينة التابع لمجمع سونلغاز.

#### • النشأة والتعريف.

مديرية التوزيع بالمسيلة هي مجموعة وسائل ومعدات وأشخاص ذوي كفاءة وخبرة، وهم مسيروا رؤوس أموال الدولة، تأسست في 02 جانفي 1979، إلى غاية الآن، وبالنسبة لمديرية التوزيع بالمسيلة أصبحت كمديرية ولائية، وهذا ينطبق على كل مديرية في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملحق 03)، كما وصل عدد زبائنها إلى 10781 زبون للكهرباء ينقسمون إلى:

- زبائن الضغط المنخفض وعددهم 107005 زبون.
- زبائن الضغط المرتفع وعددهم 866 زبون.

أما زبائن الغاز فبلغ عددهم 30077 زبون ، والذين هم بدورهم ينقسمون إلى:

- زبائن الضغط المنخفض وعددهم 2998 زبون.
- زبائن الضغط المرتفع وعددهم 96 زبون.

وحسب إحصائيات 2000/12/31، فقد بلغ طول شبكتها الكهربائية 6307 كم، وشبكة الغاز بـ 4070 كم، ولهذا عمدت المؤسسة إلى وضع وكالات توزيع داخل التجمعات السكنية الهامة ، والأكثر كثافة، تمثلت في خمس وكالات تمثلت في:

- وكالة بوسعادة: وتتمثل في بن سرور، سيدي عامر، الخبانة وأولاد سيدي إبراهيم.
- وكالة برهوم: وتتمثل في أولاد دراج ومقرة.
- وكالة عين الملح: وتتمثل في عين الملح، امجدل وجبل مساعد.
- وكالة سيدي عيسى: وتتمثل في سيدي عيسى وعين الحجل.
- وكالة حمام الضلعة: وتتمثل في حمام الضلعة وونوغة.

ب. المؤسسة الثانية: مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

• الموقع:

تقع مديرية التوزيع للكهرباء والغاز في وسط مدينة الأغواط في شارع الدكتور سعدان بحي الصنوبر، في منطقة سكنية في الجهة الشرقية لمقر الولاية، يحدها من الجهة الشمالية مجمعات سكنية، ومن الجهة الغربية الجنوبية حي إداري، وهي عبارة عن بناية بطابقين، إضافة إلى الطابق الأرضي، تطل البناية على الشارع بواجهتين، واجهة جنوبية، وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المركز، تتربع على مساحة قدرها حوالي 3000 م<sup>2</sup>، وهي فرع تابع لشركة توزيع الوسط بالبلدية التابع لمجمع سونلغاز.

• النشأة والتعريف.

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط (البلدية)، لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز)، واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية، والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز، الذي أنشئ في 01 جانفي 1977، وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية ولائية .

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبحت كمديرية ولائية، وهذا ينطبق على كل المديريات في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملحقين 05 و 06).<sup>1</sup>

3.1/ المجال الزمني:

لقد مرت الدراسة الميدانية بمرحلتين زمنيتين:

**المرحلة الأولى:** وهي الدراسة الإستطلاعية الأولى، قصد التمكن من جمع المعلومات الميدانية حول موضوع الدراسة، وقصد أخذ الإذن من إدارة الموارد البشرية، لكلا المؤسستين، وكان ذلك في شهر أبريل، حيث قمنا بزيارة في 2014/04/14 إلى مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، قصد جمع المعلومات والتعرف على ميدان الدراسة، وكذلك لتحضير بيانات الإستمارة التي تخدم الموضوع، حي دامت هذه العملية يومان.

<sup>1</sup> - قسم الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز: مديرية التوزيع بالأغواط، ماي 2014.

ولأن عدد أفراد العينة لا يستوفي الشروط المنهجية للبحث قمنا بزيارة أخرى لمؤسسة سونلغاز بالأغواط بتاريخ 20/04/2014 قصد أخذ الإذن، من أجل إجراء الدراسة الميدانية، والتعرف على ميدان الدراسة.

**المرحلة الثانية:** دامت أسبوع، حيث تم فيها توزيع الإستمارات النهائية على عينة البحث، والتي بلغت 30 إستمارة في كلا المؤسستين موزعة كما يلي:

- 15 إستمارة، وهو عدد موظفي قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وتم تطبيقها في 29/04/2014.

- 15 إستمارة وهو عدد موظفي قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وتم تطبيقها في 22/04/2014.

#### 4.1/ المجال البشري:

أجريت الدراسة على كل موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، البالغ عددهم 15 موظف، وكذا كل موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، والبالغ عددهم أيضا 15 موظف.

### 2. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

#### 1.2/ المنهج المستخدم في الدراسة:

يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية فهو إذن ضروري لضبط البحث.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر من أكثر مناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبرا كميا وكيفيا.

ويعرف المنهج الوصفي عند رشيد زرواقي: بأنه طريقة علمية منظمة لصف الظاهرة عن طريق جمع وتحليل وتصنيف، وتحليل وتركيب للمعطيات النظرية، والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية.

## 2.2/ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الدراسة:

اعتمادا في دراستنا الحالية في جمع بياناتنا على تقنية أو أداة الاستمارة إضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة.

### أ. الاستمارة

**تعريفها:** هي مجموعة أسئلة تطرح لأفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب عن تساؤلات الإشكالية، وفرضيات البحث كما تخدم هدف البحث.<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة بالمقابلة لمفردات العينة. وقد تضمنت الاستمارة 44 سؤالاً موزعة على أربعة محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** يتضمن الخصائص الفنية والاجتماعية لعينة البحث تحتوي على 05 أسئلة.
- **المحور الثاني:** ويتضمن أسئلة حول الفرضية الأولى والتي تدور حول دور التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي وتحتوي على 15 سؤالاً، من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 20.
- **المحور الثاني:** ويتضمن أسئلة حول الفرضية الثانية والتي تدور حول دور التخطيط في تحقيق التغيير الفني وتحتوي على 12 سؤالاً من السؤال رقم 21 إلى السؤال رقم 32.
- **المحور الثالث:** ويتضمن أسئلة حول الفرضية الثالثة والتي تدور حول دور توصيف الوظائف في تحقيق التغيير الهيكلي وتحتوي على 12 سؤالاً من السؤال رقم 33 إلى السؤال رقم 44.

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2007.

### ب. المقابلة

تعرف على أنها تفاعل عن طريق المواجهة يستطيع فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثمر معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين.<sup>(1)</sup>

إضافة إلى استعمال أداة الاستمارة، استعنا بأداة المقابلة في الدراسة الميدانية، وهي أداة لا تقل أهمية عن أداة الاستمارة، وقد تم استعمالها في الحصول على معلومات حول ميدان الدراسة والمجال البشري كعدد موظفي إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### 3. العينة وكيفية اختيارها:

أما فيما يخص العينة، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الإداريين والتي تعرف على أنها العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث، نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد اعتمدنا على هذا النوع من العينة نظرا لما فرضته طبيعة الموضوع حيث سنتناول دراسة بعض الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كالتدريب، والتوصيف، والتخطيط، ومدى مساهمتها في تحقيق التغيير التنظيمي، وقد تم أخذ كل موظفي إدارة الموارد البشرية بكلا المؤسستين.

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 250.

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1- المحور الأول: الخصائص السوسيو مهنية لمفردات عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	%86.66
أنثى	4	%13.33
المجموع	30	%100

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين من الذكور والبالغ عددهم 26، وتمثلهم أعلى نسبة من الجدول المقدر بـ %86.66 من إجمالي العينة، تليها نسبة %13.33 من الإناث، وهذه القيمة الإحصائية تفسر أن وجود العنصر النسوي في الوسط الإداري قليل جدا ويكاد ينعدم. كما أن القيم السوسيوثقافية للمجتمع جعلهن يعزفن عن البحث عن الوظائف بهذه المؤسسات، خاصة بمؤسسة سونلغاز، حيث وجدنا أن المجتمع المستهدف بالبحث قد تخلى عن العنصر النسوي تماما، وبفيد العرض التحليلي والتفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول أعلاه أن الموظفين بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بكل من ولاية المسيلة والأغواط يغلب عليهم تمثيل العنصر الرجالي أكثر من النسوي وهذا يدل على الدور المحتشم الذي تلعبه المرأة في الإدارة، لأنها تفضل التوجه إلى الوظائف التي لا تتعارض والقيم السوسيو ثقافية للمجتمع، إضافة إلى بعد المسافة بين محل إقامتهم والمؤسسة، كما لا يمكن إغفال طبيعة عمل المؤسسة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
53.33%	16	{30 إلى أقل من 40}
40%	12	{40 إلى أقل من 50}
6.66%	2	{50 إلى أقل من 60}
100%	30	المجموع

متوسط عمر العينة: من القانون  $\bar{x} = \frac{\sum ni x_i}{\sum ni}$  ومنه  $\bar{x} = \frac{635}{15} = 40.33$  سنة  $\approx$  بالتقريب 40 سنة.

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع البحث، والبالغ عددهم 16 ضمن الفئة العمرية من {30 إلى أقل من 40} سنة، وتمثلهم أعلى نسبة والمقدرة بـ 53.33%، تليها مباشرة نسبة 40% من أفراد مجتمع البحث ينتمون إلى الفئة العمرية {40 إلى أقل من 50} سنة، بينما نسبة 6.66% من أفراد مجتمع البحث ينتمون إلى الفئة العمرية بين {50 إلى أقل من 60} سنة، وبحساب متوسط العينة، والذي يساوي 40 سنة وهذا إن دل فيدل على أن جل مفردات العينة لا يزالون في مرحلة العطاء والطموح، وهذا طبعا له تأثير على فعالية المؤسسة، لما تتمتع به هذه الفئة من قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وما تتمتع به من قوة فكرية وقدرة على الإبداع، وهذا ما تحتاجه المؤسسة خاصة في ظل محاولتها التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والعلومة. فهذه المرحلة من العمر مهمة في المسار المهني بالنسبة للموظف والمؤسسة على حد سواء.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
20%	6	أعزب
80%	24	متزوج
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الحالة المدنية في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 80%، بالمقابل هناك نسبة 20% من فئة العزاب، ويعود ارتفاع نسبة المتزوجين إلى رغبتهم في الاستقرار العائلي الذي لا محالة، سينعكس على الاستقرار في العمل.

كما أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تعتمد على التوظيف على أساس الشهادة ساهمت في ارتفاع نسبة المتزوجين، كون أغلب العمال الذين تم توظيفهم من خارج الولاية، ما دفع بهم إلى اللجوء إلى الزواج رغبة منهم في الاستقرار.

أما نسبة 20% فتجسد فئة العزاب، وأغلبها من فئة الرجال، وهذا يعني أنه تغلب على المؤسسة الفئة الطموحة التي تسعى دائما إلى الاستقرار، وإلى حياة أفضل، وبما أن متوسط عمر العينة 40 سنة، فهذا يعني أنه تغلب على المؤسسة الفئة الطموحة التي تسعى دائما إلى الاستقرار وإلى حياة أفضل.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	11	36.66%
جامعي	19	63.44%
المجموع	30	100%

إن فاعلية كل مؤسسة تقاس بمستوى التعليم، وحجم التدريب للموارد البشرية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، خاصة إذا اقترنت السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة بالتطبيق العلمي لمقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب".

وتشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين في كلا المؤسسات لديهم مستوى جامعي بنسبة 63.34%، ثم تأتي نسبة 36.66% من أفراد مجتمع البحث ذوي مستوى ثانوي.

إن الاستقراء البسيط لأرقام الجدول الخاص بالمؤهل العلمي يبين أن أفراد مجتمع البحث في كلا المؤسسات ذوي مؤهل علمي عالي وذو كفاءة عالية وهذا ما يفسر الأساس الذي تحدد به إدارة الموارد البشرية كم ونوع العمال الذين يتم توظيفهم بمؤسسة سونلغاز .

وعلى العموم تعتبر نتائج الدراسة مرضية بصورة إجمالية فيما يخص المستوى التعليمي خاصة بالنسبة لموظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، فكلما ارتقى الأفراد إلى أعلى المستويات فإنه في حاجة إلى كفاءات ومؤهلات عالية تختلف عن تلك التي تتطلبها الإدارات الأخرى أو التي تتطلبها الأعمال التنفيذية وتتناسب مع المستويات التي يشغلونها، وكلما ارتفع المستوى التعليمي للأفراد كانوا أكثر كفاءة وقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية بغية تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم على حد سواء .

الجدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	26.66%
من (5 - 10) سنوات	8	26.66%
من (10 - 20) سنة	4	13.34%
أكثر من 20 سنة	10	33.34%
المجموع	30	100%

حساب متوسط الأقدمية: القانون  $\bar{x} = \frac{\sum ni x_i}{\sum ni}$  ومنه  $\bar{x} = \frac{240}{30} = 8$  سنوات.

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أقدمة أفراد عينة البحث ويعتبر إستقرار الأفراد في مؤسسة ما لمدة طويلة أو قصيرة مؤشرا هاما للاستقرار الذي تتميز به المؤسسة وفرص الفرد لاكتساب المهارة والخبرة اللازمة التي يحتاجها للقيام بالمهام الموكلة إليه، وما نلاحظه من خلال الجدول أن اغلب الأفراد المبحوثين في كلا المؤسستين تفوق أقدميتهم 20 سنة بنسبة 26.66% وهذا يعود كما أسلفنا الذكر إلى الاستقرار الذي تتميز به المؤسسة هذا من جهة وإلى الثقافة التنظيمية القوية التي تتميز بها مؤسسة سونلغاز من جهة أخرى، ثم تليها مباشرة نسبة 26.66% ممن تنحصر أقدميتهم من (10 - 20) سنة . وبحساب متوسط الأقدمية لمفردات العينة والذي جاء يساوي 8 سنوات وهذا راجع كما اشرنا إليه سابقا في الجدول المتعلق بمتغير السن إلا أن كثرة الفئة التي تسعى إلى العطاء في المؤسستين، تسعى إلى مواكبة مختلف التغيرات من خلال التطوير والتغيير إضافة إلى التجديد خاصة فيما تعلق منها بموردها البشري والتركيز على فئة المتعلمين منهم، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتجسيد رسالتها.

فهذه الفئة يمكن أن يكون لها طاقة حية مهياةً بدنيا وذهنيا واجتماعيا وأكثر ديناميكية إذا ما أحسن استغلالها في بعض المصالح المهمة كقسم إدارة الموارد البشرية .

المحور الثاني: بيانات خاصة بالتدريب وعلاقته بتحقيق التغيير التكنولوجي.

الجدول رقم (06): يبين تأكيد المبحوثين لخضوع العاملين لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
3.33%	1	داخل المؤسسة	نعم
60%	18	خارج المؤسسة	
20%	6	خارج الوطن	
83.33%	25	المجموع	
16.67%	5	لا	
100%	30	المجموع	

إن التدريب هو تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والإتجاهات لشخص ما، لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه، وهو يتكامل غالباً بزيادة وإستمرارية التعلم.

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه أن اغلب أفراد مجتمع الدراسة في كلا المؤسستين أقروا بخضوع العاملين لدورات تدريبية بنسبة 83.33% موزعة كما يلي: 60% من مفردات عينة الدراسة قد أقروا بخضوع العاملين للتدريب خارج المؤسسة، من أجل التحكم في التكنولوجيا، ويكون ذلك في قاعات التدريب، بغية مواكبة التطورات التكنولوجية. و20% من مفردات عينة الدراسة قد أقروا بخضوع العاملين لدورات تدريبية خارج الوطن، نظراً لرغبة المؤسسة في الحصول على الخبرة التكنولوجية، من أجل تدريب العمال محلياً.

بالمقابل نجد نسبة 16.67% تقر بعدم وجود التدريب، وهي نسبة ضئيلة جدا، ويعود ذلك إلى طبيعة المهمة التدريبية التي تقتضي تدريبات بسيطة.

فكافة المؤشرات تدل على تزايد الاهتمام بالتدريب من قبل إدارة الموارد البشرية، نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

**الجدول رقم (07):** يوضح توجيه مفردات العينة التدريب لجميع الأفراد العاملين بالمؤسستين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه أن نسبة 70% من المبحوثين في كل من مؤسسة سونلغاز بالمسيلة وكذا بالأغواط قد أقرت بان التدبير موجه لجميع الأفراد العاملين باعتبار التدريب وسيلة لذلك وليس هدف بحد ذاته، فهو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات الخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لعمل ما .

في حين نلاحظ أن نسبة 30% من المبحوثين قد أقرت بان التدريب موجه لفئة معينة من الأفراد ويعود ذلك لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال عدم امتلاك هذه الفئة للاستعدادات اللازمة للرفع من مستوى أدائها إضافة إلى أن هذه الفئة قد تكون مجموعة العاملين الذين تم تعيينهم من خارج المؤسسة .

الجدول رقم (08): يوضح المدة التدريبية التي يخضع لها الأفراد العاملین بالمؤسستين وعلاقتها بالتحكم في التكنولوجيا الجديدة.

المجموع		لا		نعم		علاقتها بالتحكم التكنولوجي المدة التدريبية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	17	%52.9	09	%47.1	08	اقل من 15 يوم
%100	13	%13.3	01	%86.7	12	أكثر من 15 يوم
%100	30	%33.3	10	%66.7	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 66.7% التي تمثل الإتجاه العام للمبحوثين يقررون بأن المدة التدريبية لها علاقة بالتحكم التكنولوجي، حيث نجد أن هذه النسبة موزعة كما يلي: 86.7% يؤكدون أن مدة التدريب أكثر من 15 يوم، ما يعني أنه كلما كانت مدة التدريب أكثر من 15 يوم كلما كان التحكم في التكنولوجيا. ونسبة 47.1% يؤكدون أن التدريب أقل من 15 يوم، يؤثر في التحكم في التكنولوجيا.

بالمقابل نجد نسبة 33.3% من مفردات عينة الدراسة تقر بأن مدة التدريب ليس لها علاقة بالتكنولوجيا.

وتجدر الإشارة إلى النقص في زمن التدريب للوصول بالفرد للمرحلة المتوخاة من القدرة الإنتاجية هو احد المقاييس لمعرفة كافة المنهج التدريبي حيث أن كفاءته تظهر عن طريق تحقيق الغاية المرجوة منه مهما كانت مدته، ومنه يمكن القول انه كلما زادت مدة التدريب كلما زاد التحكم في التكنولوجيا.

الجدول رقم (09): يوضح ارتباط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	%73.34
لا	8	%26.66
المجموعة	30	%100

نلاحظ من خلال التحليل الكمي للجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين بنسبة %73.34 يرون أن مدة التدريب ترتبط بطبيعة التكنولوجيا وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية، وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة، وهذا ما يستدعي وجود برامج تدريبية، فكلما كانت التكنولوجيا معقدة وحديثة كلما استلزم ذلك وقتاً من أجل التدريب عليها .

بالمقابل نجد نسبة %26.66 من المبحوثين في كلا المؤسسات قد أقرت بعدم وجود ارتباط بين مدة التدريب وطبيعة التكنولوجيا ويعود هذا إلى طبيعة الوظيفة التي قد لا تقتض التدريب.

الجدول رقم (10): يوضح علاقة الأسلوب المتبع بين مفردات العينة في تدريب العاملين بعملية التحكم في التكنولوجيا.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	K2	المجموع		لا		نعم		علاقتها بالتحكم التكنولوجي الأسلوب المتبع
			نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	
0.013	2	8.691	%100	2	%50	1	%50	1	أسلوب المحاضرات
			%100	17	52.9 %	9	47.1 %	8	التدريب التطبيقي
			%100	11	%0	0	36.7 %	11	الأسلوبين معا
			%100	30	33.3 %	10	%66.67	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الأسلوب الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية في تدريب العاملين بالمؤسستين ميدان الدراسة على التحكم في التكنولوجيا حيث جاءت نتائجه كالتالي:

تقر نسبة 66.7% من مجموع الباحثين أن الأسلوب المتبع يؤثر على عملية التحكم في التكنولوجيا، وقد جاءت هذه النسبة موزعة كما يلي: 47.1% من الباحثين أقرروا بأن الأسلوب التطبيقي هو الأسلوب المتبع في تدريب العاملين، وهو يؤثر في التحكم في التكنولوجيا، لأن التحكم في التكنولوجيا يتطلب آلات ومعدات. ونسبة 36.7% من الباحثين قد أقرروا بأن الأسلوب المتبع في تدريب الأفراد هو الأسلوب التطبيقي زائد الأسلوب النظري، وهذا ما تتطلبه بعض الوظائف.

بالمقابل نجد نسبة 33.33% من مفردات عينة الدراسة قد أقرروا بأن الأسلوب المتبع في تدريب الأفراد العاملين ليس له علاقة بالتحكم التكنولوجي.

نستنتج مما سبق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب المحاضرات المتبع وتأثيره على عملية التحكم في التكنولوجيا لان مستوى الدلالة بلغ 0.013 أي اقل من 0.05 .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسستين ميدان الدراسة تسعى لإنجاح برنامج التدريب عن طريق إتباع الأسلوبين معا من اجل زيادة قدرة مواردها البشرية على التكيف مع مختل التغيرات بالرفع من جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام، وهذا بغية تجسيد الأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة جاهزة لتحقيقها من جهة والرفع من معنويات الأفراد وتحقيق أهدافهم من جهة أخرى.

الجدول رقم (11): يوضح إحتواء برامج التدريب لصيانة التكنولوجيا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33%
لا	5	16.67%
المجموعة	30	100%

من خلال البيانات الواردة أعلاه نجد أن الأغلبية لمجتمع البحث والتي تبلغ 90% من النسبة الإجمالية يرون أن برامج التدريب تتضمن صيانة التكنولوجيا، في مقابل 16.67% من يرون عكس ذلك أي أن برامج التدريب لا تتضمن صيانة التكنولوجيا .

وقد تضمنت برامج التدريب صيانة التكنولوجيا من أجل مواجهة المشكلات التنظيمية، وبالتالي فالهدف هنا هو تحسين وترشيد البرامج التدريبية في إطار تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين أن 56% من المبحوثين في كلا المؤسستين

قد تدربوا في معاهد تدريبية والتي تحتوي على برامج تدريب شاملة، ما يبعث على إحساس الأفراد العاملين بالرضا عن العملية التدريبية بإعتبار أن برامج التدريب تخلق عامل يتكل على نفسه، من خلال عدم الرجوع إلى المشرف عند أي عطل يصادفه.

الجدول رقم (12): يوضح تصميم مفردات البحث لبرامج تدريبية جديدة عند إحداث التغيير التكنولوجي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	86.66%
لا	4	13.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول أعلاه أن الأغلبية العظمى من المفردات عينة الدراسة في كلا المؤسسات المقدرة بنسبة 86.66% قد أقرت بأنه يتم تصميم برامج تدريبية جديدة عند إحداث تغيير تكنولوجي وهذا ان دل فانه يدل على قيام إدارة الموارد البشرية بدورها فيما يخص وظيفة التدريب هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن إغفال أن الهدف النهائي للتدريب هو رفع فعالية الموارد البشرية من خلال التحكم في الآلات وطرق العمل .

فالبرامج التدريبية الناجحة كفيلة بتحقيق أهداف التدريب وبالتالي التحكم التكنولوجي للعامل كفيل بتحقيق أهداف المؤسسة، وهنا يكمن القول أن تصميم البرامج .

في مقابل هذا نجد نسبة 13.33% وهي نسبة ضعيفة في كلا المؤسسات قد أقرت بعدم تصميم برامج جديدة عند إحداث التغيير التكنولوجي ويرجع ذلك إلى أن تصميم البرامج التدريبية يكون وفق الاحتياجات التي تفرضها التكنولوجيا هذا من جهة ومن جهة أخرى الاحتياجات التي تفرضها طبيعة الوظيفة .

الجدول رقم (13): يوضح تأثير نوعية البرامج التدريبية على التحكم في التكنولوجيا.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
63.34%	19	نعم
36.66%	11	لا
100%	30	المجموعة

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.34% من مفردات عينة البحث ترى ان نوعية البرامج التدريبية تؤثر على التحكم في التكنولوجيا، بينما ترى 36.66 عكس ذلك ويظهر لنا من خلال المعطيات الكمية أن نوعية البرامج التدريبية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة لها تأثير على التحكم في التكنولوجيا باعتبار أن البرامج التدريبية تصمم من اجل مواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الآلية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليها، وبالعودة إلى الجدول رقم (11) والجدول رقم (12) يتضح انه كلما كانت هناك برامج تدريبية شاملة كلما كان هناك تحكم في التكنولوجيا .

الجدول رقم (14): يوضح ملائمة مفردات العينة لبرامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
66.7%	20	نعم
33.3%	10	لا
100%	30	المجموعة

يظهر لنا من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 66.7% من مفردات عينة الدراسة في كلا المؤسستين قد أقرروا بملائمة برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة، وهذا إن دل فإنه يدل على كفاءة تخطيط النشاط التدريبي الذي يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن بين عناصر النظام التدريبي من مدخلات والتي تتمثل في الاحتياجات التدريبية وعمليات وهي الأنشطة التدريبية وأخيرا المخرجات وهي النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء والتي يمكن قياسها لمعايير سلوكية واقتصادية .

بالمقابل نجد نسبة 33.3% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بان برامج التدريب لا تتلاءم مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة .

الجدول رقم (15): يوضح مواجهة مفردات العينة لصعوبات فيما يخص التدريب على التكنولوجيا الجديدة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23.34%	7	نعم
76.66%	23	لا
100%	30	المجموعة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 76.66% من مفردات عينة الدراسة في كلا المؤسسات قد اقروا بعدم وجود صعوبات فيما يخص التدريب على التكنولوجيا الجديدة ويعود ذلك لعدة أسباب منها سلامة تخطيط النشاط التدريبي إضافة إلى تضمين برامج التدريب لصيانة التكنولوجيا ما ساهم في عدم خلق مشاكل تنظيمية زيادة على ملائمة برامج التدريب للاحتياجات التكنولوجية الجديدة. إضافة إلى تحكم المدربين في عملية التدريب بفضل برامج التدريب الشاملة. في المقابل نجد نسبة 23.34% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى، قد أفرت بوجود صعوبات فيما يخص التدريب على التكنولوجيا الجديدة.

الجدول رقم (16): يوضح وجود صعوبات فيما يخص مكان التدريب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53.33%
لا	14	46.67%
المجموعه	30	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن مفردات عينة الدراسة في كلا المؤسسات ميدان الدراسة، ونسبة 53.33% قد أقرروا بوجود صعوبات فيما يخص مكان التدريب، بإعتباره خارج المؤسسة، بل حتى خارج الولاية، إضافة إلى أن طول مدة التدريب التي تفوق عادة 15 يوم، وهذا ما سيخلق بعض الصعوبات أمام بعض الموظفين المرتبطين بإكمال دراستهم، سواء الجامعية أو ما بعد التدرج، أو بعض الموظفين الذين لهم ظروف عائلية، تتعلق بمسؤوليتهم تجاه أبنائهم، وهذا ماتم إستقاؤه من خلال المقابلة التي تم إجرائها بمؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة والأغواط، ما يعني الحضور الإلزامي في المعاهد التدريبية رغم إنشغالاتهم، أما إذا كان التدريب خارج الوطن فيكون هذا بمثابة تریص حتى وقت إنتهائه، في حين نجد نسبة 46.67% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بعدم وجود صعوبات فيما يخص مكان التدريب.

الجدول رقم (17): يوضح فاعلية عملية التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.33%
لا	08	26.67%
المجموعه	30	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 73.33% من المبحوثين قد أقروا بفاعلية عملية التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي، لأن التطور التكنولوجي وما يترتب عنه من إدخال للتكنولوجيا الجديدة والمستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية، ولإستحداث وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة، ولا يتم هذا إلا عن طريق التدريب، لأن فاعلية التدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة سياسة الإختيار المتبعة، لأنه إذا أختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب، فإن العبئ يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، وهنا تكمن فاعلية عملية التدريب. بالمقابل نجد نسبة 26.67% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بعدم فاعلية عملية التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي.

المحور الثالث: بيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق التغيير الفني.

الجدول رقم (18): يوضح وجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
80%	24	يستخدم في تخطيط الموارد البشرية	نعم
13.33%	04	لا يستخدم في تخطيط الموارد البشرية	
93.33%	28	المجموع	
6.67%	02	لا	
100%	30	المجموع	

جاءت نتائج الجدول أعلاه لتبين مدى وجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في كلا المؤسسات ميدان الدراسة، وقد أقر 93.33% من المبحوثين أن هناك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، حيث أن 80% منهم أقرروا بأن نظام معلومات الموارد البشرية يستخدم في تخطيط الموارد البشرية لأن توفر المعلومات يعتبر بمثابة أرضية للتخطيط، وترتبط سلامة وموضوعية التخطيط بدقة وصحة وسرعة وسلامة نظام معلومات الموارد البشرية.

أما نسبة 13.33% من المبحوثين قد أقرروا بأن نظام معلومات الموارد البشرية لا يستخدم في عملية تخطيط الموارد البشرية، بالمقابل فإن نسبة 6.67% من مفردات عينة البحث قد أقرت بعدم وجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية.

الجدول رقم (19): يوضح استخدام نظام المعلومات في تخطيط الموارد البشرية ومساهمته في نجاح التغيير الفني.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93.33%
لا	02	6.66%
المجموع	30	100%

يتضمن تخطيط الموارد البشرية مجموعة من العناصر الرئيسية، التي يجب تحديدها بدقة، لعل أهمها: تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد، أو مؤسسة محددة. تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد العاملين اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

من خلال التحليل الكمي للجدول أعلاه نجد نسبة 93.33% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن نظام المعلومات المستخدم في تخطيط الموارد البشرية قد ساهم في إنجاح التغيير الفني ويعود هذا لزمانية نظام المعلومات ما يعني مواكبة كل التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، مما ساعد على إحداث التغيير الفني.

بالمقابل نجد نسبة 6.66% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في عملية تخطيط الموارد البشرية لم يساهم في إحداث التغيير الفني، وهي بالتقريب نفس الفئة التي أقرت بعدم وجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، وذلك بالعودة إلى الجدول رقم (19).

الجدول رقم (20): يوضح مصدر حصول المؤسسة على مواردها البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
16.67%	05	من داخل المؤسسة
83.33%	25	من خارج المؤسسة
100%	30	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 83.33% من فئة المبحوثين أن مصدر حصول المؤسسة على مواردها البشرية هو من خارج المؤسسة، ويعود هذا إلى سياسة المؤسسة فيما يخص تنويع المواهب والكفاءات الغير متوفرة داخل المؤسسة، إضافة إلى نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شخصها، وتعتمد على مصادر عديدة منها الإتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا، إضافة إلى المؤسسات المهنية كالتقانات والإتحادات.

بالمقابل نجد نسبة 16.67% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن مصدر حصول المؤسسة على مواردها البشرية هو من داخل المؤسسة، وما يمكن ملاحظته هنا أن المؤسسة تعطي الأولوية في تولي الوظائف المتاحة لمن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة، وهو ما يعطي حافا للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار.

الجدول رقم (21): يوضح مساهمة الطريقة المستخدمة في إختيار الموارد البشرية في تحقيق التغيير الفني.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.67%
لا	04	13.33%
المجموع	30	100%

من خلال تحليل الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 86.67% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن الطريقة المستخدمة في إختيار الموارد البشرية قد ساعدت على تحقيق التغيير الفني، وهذا إن دل فإنه يدل على سلامة وموضوعية عملية تخطيط الموارد البشرية في كلا المؤسستين ميدان الدراسة، ما إنعكس على سلامة وموضوعية باقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يستلزم تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء، من خلال المساهمة في تحقيق التغيير الفني.

بالمقابل نجد نسبة 13.33% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن الطريقة المستخدمة في إختيار الموارد البشرية لا تساهم في تحقيق التغيير الفني، بإعتبار أن حصول المؤسسة على مواردها البشرية من خارج المؤسسة سيؤدي إلى عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة، ما يعني مدة تأقلم طويلة.

الجدول رقم (22): يوضح أساس إختيار كم ونوع الموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
6.67%	02	وفق الوظيفة
93.33%	28	وفق الشهادة
00%	00	وفق المهارة
100%	30	المجموع

يوضح التحليل الكمي للجدول أعلاه أن ما نسبته 93.33% من المبحوثين ترى أن الأساس الذي تتم عليه عملية إختيار كم ونوع الموارد البشرية يكون وفق الشهادة، وبالعودة للجدول رقم (04) نجد أن ما نسبته 63.44% للمبحوثين ذوي مستوى جامعي، في حين نجد نسبة 6.67% من المبحوثين قد أقرت بأن الأساس الذي يتم عليه إختيار الموارد البشرية يكون وفق الوظيفة، حيث أن بعض الوظائف الشاغرة تتطلب شخصا مارسها من قبل. نظرا لسهولة إجراءات الوظيفة التي تتميز بالبساطة والروتينية.

بالمقابل نجد ما نسبته 00% ، والتي تعني أن جميع مفردات العينة قد أقروا بعدم إعتداد خيار المهارة كأساس لإختيار كم ونوع الموارد البشرية حسب ما تم إستقاؤه من المقابلة، فإن المهارة مطلوبة في شاغل الوظيفة، لكنها ليست الأساس الذي يتم عليه إختيار الموارد البشرية.

الجدول رقم (23): يوضح مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
70%	22	نعم
30%	08	لا
100%	30	المجموع

يوضح التحليل الكمي للجدول أعلاه أن ما نسبته 70% من مفردات عينة الدراسة قد أقرروا بأن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في زيادة فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية، بإعتبار المعلومة - بغض النظر عن صحتها أو خطئها - تؤثر على عملية التخطيط، وبالتالي إتخاذ القرار، وهذا ما ينعكس على المؤسسة والفرد معا.

بالمقابل نجد ما نسبته 30% من المبحوثين قد أقرروا بأن نظام معلومات الموارد البشرية لا يزيد من فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية، بإعتبار أن هذه الفئة لا تقر بوجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية.

الجدول رقم (24): يوضح نوع أسلوب التخطيط المتبع في الحصول على الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق فاعلية التغيير الفني.

المجموع		لا		نعم		تحقيق فاعلية
						نوع أسلوب
						التغيير الفني
						التخطيط المتبع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	14	%28.6	04	%71.4	10	أسلوب تحليل عبئ العمل
%100	05	%60	03	%40	02	الأسلوب الإحصائي
%100	11	%18.2	02	%81.8	09	حسب الموقف
%100	30	%30	09	%70	21	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 70% من مفردات عينة الدراسة ترى أن أسلوب التخطيط المتبع يحقق فاعلية التغيير، حيث جاءت النسب موزعة كما يلي: 81.8% من المبحوثين قد أقرروا بأن أسلوب (حسب الموقف) يساهم في تحقيق التغيير الفني، و71.4% من المبحوثين قد أقرروا بأن أسلوب (تحليل عبئ العمل) يساهم أيضا في تحقيق التغيير الفني، وما نسبته 40% قد أقرروا بأن (الأسلوب الإحصائي) يساهم أيضا في تحقيق التغيير الفني.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسستين ميدان الدراسة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية، منها التغييرات التكنولوجية، والتغييرات التنظيمية التي تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كإستحداث وحدات تنظيمية جديدة.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج.

بالمقابل نجد نسبة 30% من إجمالي الباحثين قد أقرروا بأن أسلوب التخطيط المتبع ليس له علاقة بتحقيق فاعلية التغيير، لأن هذا الأخير يرتبط بشكل كبير بإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة من قبل مؤسسة سونلغاز في كل من الأغواط والمسيلة.

الجدول رقم (25): يوضح إحتواء برامج تخطيط الموارد البشرية على تغيير مهام الأفراد العاملين من خلال إعادة تدريبهم لشغل مهام جديدة.

المجموع		لا		نعم		إحتواء برامج لتخطيط لتغيير مهام الأفراد تتضمن برامج التخطيط لإعادة تدريب العاملين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60%	23	36.67%	11	40%	12	نعم
40%	07	20%	06	3.33%	01	لا
100%	30	56.76%	17	73.33%	13	المجموع

من خلال التحليل الكمي للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 73.33% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن برامج تخطيط الموارد البشرية تتضمن تغيير مهام الأفراد العاملين، موزعة كما يلي: 40% من الباحثين أقرروا بإحتواء برامج التخطيط لتغيير مهام الأفراد العاملين، وما نسبته 3.33% أقرت بعدم إحتواء برامج التخطيط لتغيير مهام الأفراد العاملين. بالمقابل نجد نسبة 60% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بإحتواء برامج تخطيط الموارد البشرية لإعادة تدريب العاملين، في حين نجد نسبة 40% من الباحثين قد أقرت بعد إحتواء برامج التخطيط لإعادة تدريب الأفراد العاملين.

ومن خلال ما سبق يتضح وجود ما يسمى بالتخطيط التدريبي ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، ما سيساعد فيما بعد من تسهيل عملية إحداث التغيير التكنولوجي. وهذا يعود إلى سلامة عملية التخطيط ومواكبتها للتغيرات التكنولوجية والبيئية، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما تم ملاحظته بالمؤسستين ميدان الدراسة.

**المحور الرابع:** بيانات خاصة بتوصيف الوظائف وعلاقته بتحقيق التغيير الهيكلي.

**الجدول رقم (26):** يوضح وجود عملية توصيف الوظائف داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

إن الهدف الأول والأخير من وراء عملية توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها حتى يتسنى للإدارة إختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على أكمل وجه، وبكفاية ونجاح، وبأقل مجهود، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، وسلطات، أساليب عمل، معدلات أداء، كما يقصد بها تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يكون أداءه بالوجه المطلوب.

ومن خلال تحليل الشواهد الكمية للجدول أعلاه تبين أن ما نسبته 70% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن هناك عملية توصيف للوظائف داخل المؤسسة، 40% منهم أقرت بأن عملية توصيف الوظائف تكون حسب المهام، بمعنى وجود وصف وظيفي محدد.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج.

بالمقابل نجد نسبة 30% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأنه لا وجود لعملية توصيف الوظائف داخل المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (27): يوضح وجود بطاقات توصيف الوظائف داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات	
13.33%	04	يحصل عليها كل موظف عند إلتحاقه بالمؤسسة.	نعم
20%	06	لا يحصل عليها كل موظف.	
33.33%	10	المجموع	
66.67%	20	لا	
100%	30	المجموع	

من خلال تحليل الشواهد الكمية للجدول أعلاه يتبين أن ما نسبته 66.67% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأنه لا وجود لبطاقات توصيف الوظائف داخل المؤسسات ميدان الدراسة، وبالعودة إلى الجدول رقم (26) نجد أنه مادام هناك وصف وظيفي محدد، الذي يتضمن قائمة تفصيلية لمهام الوظيفة وواجباتها، ويرتبط هذا الوصف بإستراتيجية المؤسسة، فإنه لا ضرورة لوجود بطاقات توصيف الوظائف ما دام الموظف يتعرف على كل ما يخص وظيفته من بداية إلتحاقه بالعمل.

بالمقابل نجد ما نسبته 33.33% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بوجود بطاقات توصيف الوظائف، منها نسبة 20% أقرت بأنه لا يحصل عليها كل موظف وهذا يعود إلى طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (28): يوضح الطريقة المتبعة من قبل مفردات العينة في جمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
73.33%	22	طريقة المقابلة
00%	00	الإستقصاء
26.67%	08	طريقة الملاحظة الشخصية
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال تحليل الشواهد الكمية للجدول أعلاه، أن ما نسبته 73.33% من المبحوثين قد أقرروا بأن الطريقة المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظائف هي طريقة المقابلة، حيث يقوم المسؤول في إدارة الموارد البشرية بمقابلة العاملين لأجل وصف الوظيفة التي يقومون بها حيث يوجد هناك تفاعل مع طالب الوظيفة، ويتم الحصول على المعلومات منه بكل دقة ووضوح.

بالمقابل نجد ما نسبته 26.67% من مفردات عينة الدراسة بكلا المؤسسات محل الدراسة، قد أجابوا بأن الطريقة المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظائف هو طريقة الملاحظة الشخصية، وهي طريقة مكملة للطريقة الأولى، وهي طريقة المقابلة.

من خلال هذه المعطيات نجد أن إدارة الموارد البشرية تعتمد في توصيفها للوظائف على كلا الطريقتين.

الجدول رقم (29): يوضح إمكانية المبحوثين لإعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	36.66%
لا	19	63.34%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها الجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية مفردات عينة الدراسة أقرت بأنه لا يوجد هناك توصيف للوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية، وذلك بنسبة بلغت 63.34%، بالمقابل نجد نسبة 36.66% من مجموع مفردات عينة الدراسة بأنه توجد إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية.

وهذه البيانات المتحصل عليها تدل على أن التغيير الهيكلية لم يمس بشكل كبير معظم الوظائف داخل المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (30): يوضح وجود تداخل الأدوار بعد إحداث التغيير الهيكلي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.66%
لا	13	43.34%
المجموع	30	100%

إن التغيير الهيكلي هو إحداث تغيير في كل الهيكل التنظيمي أو بعض أجزائه، وهذا ما سينعكس على توزيع المهام ونطاق الإشراف، الإتصال، والسلطة.

ومن خلال تحليل الشواهد الكمية للجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 56.66% من مجموع مفردات عينة الدراسة تقر بحدوث تداخل للأدوار بعد إحداث تغيير هيكلي داخل المؤسسات محل الدراسة، وهذا نتيجة لعدم وجود عملية توصيف الوظائف، بل وجود وصف الوظائف فقط. هذا ما جعل هناك تشابه في الأدوار.

بالمقابل نجد نسبة 43.33% من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقروا بأنه لا يوجد هناك تداخل للأدوار بعد إحداث تغيير هيكلي.

الجدول رقم (31): يوضح مدى مساهمة التوصيف في خدمة وتحقيق التغيير الهيكلي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	%30
لا	21	%70
المجموع	30	%100

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسات محل الدراسة، ومن خلال تحليل الشواهد الكمية للجدول أعلاه تبين أن أغلبية مفردات عينة الدراسة، والتي قدرت بـ 70% أوضحت أن عملية توصيف الوظائف لا تخدم ولا تحقق التغيير الهيكلي. وهذا ما يفسر عدم وجود بطاقات التوصيف هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يوجد هناك إعادة لتوصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلي، وهذا بالعودة إلى الجدول رقم (27). والجدول رقم (29) على التوالي.

الجدول رقم (32): يوضح مساهمة وضوح الأدوار في تحقيق التغيير الهيكلي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	46.66%
لا	16	53.34%
المجموع	30	100%

من خلال تحليل الشواهد الكمية للجدول أعلاه يتبين أن مانسبته 53.3% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت أن وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلي على إعتبار ما سيكون، وهذا في حال وجود بطاقات توصيف الوظيفة، بينما نجد نسبة 46.66% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بعدم وجود وضوح للأدوار، مما يعيق تحقيق التغيير الهيكلي نتيجة عدم فهم الأدوار، لعدم وجود توصيف دقيق للوظائف.

الجدول رقم (33): يوضح تأثير التغيير الهيكلي على توزيع المهام داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	43.34%
لا	17	56.66%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها الجدول أعلاه يتضح أن 56.66% من إجمالي مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن التغيير الهيكلي لا يؤثر على توزيع المهام داخل المؤسسات ميدان الدراسة، وهذا يرجع لعدم تغيير عملية توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلي.

بالمقابل نجد نسبة 43.34% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام داخل المؤسسة.

الجدول رقم (34): يوضح تأثير تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي على تغيير عملية التوصيف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%33.3
لا	20	%66.7
المجموع	30	%100

من خلال تحليل الشواهد الكمية للجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته %66.7 من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي لا يؤثر على تغيير عملية التوصيف، وبالعودة إلى الجدول رقم (29) نجد أنه لا توجد عملية إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث التغيير الهيكلي، وهذا ما يفسر عدم تأثير تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي على تغيير عملية التوصيف.

بالمقابل نجد ما نسبته %33.3 من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن هناك تأثير على عملية توصيف الوظائف عندما يتغير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (35): يوضح مساعدة وضوح نطاق الإشراف على تحقيق التغيير الهيكلي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	46.66%
لا	16	53.34%
المجموع	30	100%

من خلال تحليل المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين أن ما نسبته 53.34% من مفردات عينة الدراسة لكلا المؤسستين ميدان الدراسة قد أقرت بعد موضح نطاق الإشراف، وهذا ما يعيق تحقيق التغيير الهيكلي، نتيجة تغييب عملية توصيف الوظائف.

بالمقابل نجد نسبة 46.66% من إجمالي مفردات عينة الدراسة قد أقرت بوضوح نطاق الإشراف، ما سيساعد على تحقيق التغيير الهيكلي.

الجدول رقم (36): يوضح مساعدة وضوح إجراءات الوظيفة على تحقيق التغيير الهيكلي.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
33.33%	10	نعم
66.67%	20	لا
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها الجدول أعلاه تبين أن 66.67% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بعدم مساعدة وضوح إجراءات الوظيفة في تحقيق التغيير الهيكلي.

ومن خلال المقابلة التي تم إجراؤها إتضح جهل مفردات عينة الدراسة بمصطلح إجراءات الوظيفة، وذلك بميدان الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وقد تم تقديم شرح موجز لها تمثل في أن إجراءات الوظيفة هي واجبات ومسؤوليات ونطاق الإشراف وخطوط الإتصال الخاصة بالوظيفة.

بالمقابل نجد نسبة 33.33% من إجمالي مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي.

الجدول رقم (37): يوضح إرتباط تغير توصيف الوظائف بتغيير الهيكل التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30%	09	نعم
70%	21	لا
100%	30	المجموع

من خلال تحليل الشواهد الكمية للجدول أعلاه يبين أن 70% من مفردات عينة الدراسة قد أقروا بأنه لا يتم تغيير طريقة توصيف الوظائف بتغيير الهيكل التنظيمي.

بالمقابل نجد نسبة 30% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بتغيير طريقة توصيف الوظائف بتغيير الهيكل التنظيمي.

نستنتج مما سبق أن بالمؤسستين ميدان الدراسة هناك جمود بالنسبة لوظيفة توصيف الوظائف، نتيجة عدم إعطائها أهمية، كوظيفة حيوية تؤثر على فعالية المؤسسة.

2/ مناقشة النتائج:

أولاً: نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

للتدريب دور في تحقيق التغيير التكنولوجي.

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 80.33% من مجموع مفردات عينة الدراسة يقرون بخضوع العاملين لدورات تدريبية بعد إحداث تغيير تكنولوجي، وذلك خارج المؤسسة بنسبة 60% وهذا ما أوضحه الجدول رقم (06).
- إضافة إلى وجود نسبة 70% من مجموع المبحوثين أقرت بأن التدريب موجه لجميع الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (07).
- كما قد أقر 66.7% من مجموع المبحوثين بوجود علاقة بين المدة التدريبية التي يخضع لها الأفراد العاملين بالتحكم في التكنولوجيا الجديدة، بالمقابل نجد نسبة 33.3% أقرت بعكس ذلك، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (08).
- هناك ارتباط بين مدة التدريب وطبيعة التكنولوجيا، وهذا ما أقرته مفردات عينة الدراسة بنسبة 73.34%، بالمقابل هناك ما نسبته 26.66% من المبحوثين قد أقروا بعد وجود ارتباط بين مدة التدريب وطبيعة التكنولوجيا.
- هناك علاقة بين الأسلوب المتبع بين مفردات العينة في تدريب العاملين بعملية التحكم في التكنولوجيا، وهذا ما أقرته مفردات عينة الدراسة بنسبة 66.7%، في حين أقرت نسبة 33.3% منهم بأنه لا علاقة بين الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بعملية التحكم في التكنولوجيا.
- تتضمن برامج التدريب صيانة التكنولوجيا في كلا المؤسستين ميدان الدراسة بنسبة 83.33%، بالمقابل نجد نسبة 16.67% أقرت بأن برامج التدريب لا تتضمن صيانة التكنولوجيا، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (11).
- في كلا المؤسستين ميدان الدراسة هناك تصميم برامج تدريبية جديدة عند إحداث التغيير التكنولوجي، هذا ما أقرته مفردات عينة الدراسة بنسبة 86.66%، بالمقابل نجد 13.33% أقرت عكس ذلك، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (12).
- في كلا المؤسستين ميدان الدراسة تبين أن نوعية البرامج التدريبية تؤثر على التحكم في التكنولوجيا، حيث أقرت بنسبة 63.34% من مفردات عينة الدراسة، في حين نجد ما نسبته 36.66% قد أوضحت بأن البرامج التدريبية لا تؤثر على التحكم في التكنولوجيا، وهذا ما يظهر في الجدول رقم (13).
- في كلا المؤسستين ميدان الدراسة هناك ملائمة بين برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة، وهذا ما أقرته مفردات عينة الدراسة بنسبة 66.7%، بالمقابل نجد 33.3% أقرت عكس ذلك.

- في كلا المؤسستين ميدان الدراسة تبيين أن لا وجود لصعوبات فيما يخص التدريب على التكنولوجيا الجديدة، وهذا ما أقرته مفردات عينة الدراسة بنسبة 76.66%، في المقابل نجد نسبة 23.34% أقرت عكس ذلك، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15).
  - من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 53.33% من مجموع مفردات عينة الدراسة يقرون بعدم وجود صعوبات فيما يخص مكان التدريب، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16).
  - من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 73.33% من مجموع مفردات عينة الدراسة تقر بفاعلية عملية التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17).
- من خلال ما سبق ذكره من نتائج يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت. ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (08)، الذي يوضح العلاقة بين المدة الزمنية للتدريب وعلاقتها بالتحكم التكنولوجي.

#### ثانيا: نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الفني.

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 93.33% من مجموع مفردات العينة قد أقرت بوجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18).
- نجد أن نسبة 93.33% أقرت بأن استخدام نظام المعلومات في تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19).
- نجد أن نسبة 83.33% من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن مصدر حصول المؤسسة على مواردها البشرية هو من خارج المؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20).
- نجد أن نسبة 86.67% من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن الطريقة المستخدمة في إختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21).
- نجد أن نسبة 93.33% من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن إختيار كم ونوع الموارد البشرية يكون على أساس الشهادة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22).
- نجد أن نسبة 70% من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن نظام معلومات الموارد البشرية يزيد من فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23).
- نجد أن نسبة 70% من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24).

• نجد أن نسبة 73.33% من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن برامج تخطيط الموارد البشرية تتضمن تغيير مهام الأفراد العاملين، من خلال إعداد تدريبهم لشغل مهامهم الجديدة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25).

من خلال ما سبق ذكره من نتائج يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19)، والجدول رقم (21)، والجدول رقم (25).

### ثالثاً: نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

دور توصيف الوظائف في تحقيق التغيير الهيكلي.

• من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 70% من مجموع مفردات العينة قد أقرت بوجود عملية توصيف الوظائف داخل المؤسساتين موضوع الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26). غير أن ما تم إستقاؤه من المقابلة أن هناك وصف للوظيفة وليس توصيف للوظيفة.

• 66.67% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأنه لا وجود لبطاقات التوصيف، وحتى وإن وجدت فإنه لا يحصل عليها كل موظف.

• 73.33% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن الطريقة المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظيفة هي طريقة المقابلة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (28).

• 63.34% من مفردات عينة الدراسة قد بينت بأنه لا وجود لإعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29).

• 70% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن عملية توصيف الوظائف لا تخدم ولا تحقق التغيير الهيكلي.

• 56.66% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن هناك تداخل للأدوار بعد إحداث تغيير هيكلي.

• 73.33% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بعدم وضوح الأدوار الذي يعيق تحقيق التغيير الهيكلي.

• 56.66% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن التغيير الهيكلي لا يؤثر على توزيع المهام داخل المؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (33).

• 66.7% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بأن تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي لا يؤثر على عملية التوصيف.

• 53.34% من مفردات عينة الدراسة قد أوضحت عدم وضوح نطاق الإشراف، وبالتالي عدم مساعدته على تحقيق التغيير الهيكلي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (35).

• 66.7% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بعدم وضوح إجراءات الوظيفة، مما يؤدي إلى إعاقة تحقيق التغيير الهيكلي.

• 70% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بعدم تغير طريقة توصيف الوظائف بتغيير الهيكل التنظيمي.

من خلال ما سبق ذكره من نتائج يتضح أن الفرضية الثالثة، التي مفاده دور عملية توصيف الوظائف في تحقيق التغيير الهيكلي لم تتحقق، وهذا بالعودة إلى الجداول رقم (31، 33، 35، و36) على التوالي.

#### رابعاً: النتائج العامة.

يتضح من خلال نتائج الفرضيات الجزئية الأولى، الثانية، والثالثة أن إدارة الموارد البشرية في كلا المؤسسات تقوم بوظيفة التدريب رغبة منها في مواكبة التطورات التكنولوجية، والتحكم فيها.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية في كلا المؤسسات محل الدراسة بتنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية على أسس موضوعية. غير أن هذا لا ينطبق على وظيفة توصيف الوظائف.

نستنتج مما سبق أن دور إدارة الموارد البشرية في كلا المؤسسات ميدان الدراسة قد تأكد في وظائف مثل التدريب، والتخطيط، ولم يتأكد في وظائف مثل، عملية توصيف الوظائف. وهذا ما يعني أن وظائف إدارة الموارد البشرية عبارة عن نشاط روتيني، أو ممارسة روتينية يومية.

### خامسا: توصيات الدراسة.

من خلال القيام بهذه الدراسة المتواضعة والفروقات التي تبينت لنا من خلال عملية المقارنة بين الدراسة الميدانية والجانب النظري، إضافة إلى الإجراءات العملية تبين أن هناك مجموعة نقاط وجب التوقف عندها، وأخذها بعين الإعتبار حتى تستطيع هذه المؤسسات المحافظة على الإستمرارية، والتطوير المستمر، وتحقيق ميزة تنافسية لها، وتمثل هذه النقاط في:

- ضرورة وجود إدارة للتغيير داخل المؤسسة الاقتصادية، تعمل على تخطيط برامج للتغيير، وإدارتها، ومتابعة تنفيذها، والإشراف عليها بإستمرار، بما يتوافق وضمن أهداف ومقاصد المؤسسات، مع العمل على تطويرها بإستمرار.
- الحرص على تكوين موظفي إدارة الموارد البشرية، بداية من تعريفهم بمصطلحات كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، بإعتبارها علما قائما بذاته، ونظرا لموقعها الحساس في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تجديد وتنويع برامج التدريب والتكوين، وتوسيعها لتشمل كل فئات الموظفين داخل المؤسسات.
- القيام بعمليات المسح الشامل أو القراءة الأولية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، من أجل ضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي، بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية، وتقليل فرص مقاومة التغيير.

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحقيق التغيير التنظيمي، حيث تعتبر أرضية صلبة تقوم عليها المؤسسات من أجل التفوق والإستمرارية، وذلك من خلال ما تناولناه في الجانب النظري، الذي حولنا ربطه إلى حد ما بالجانب التطبيقي.

ولأن فاعلية إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، لقناعة هذه الأخيرة بأهمية هذه الإدارة، وفتح المجال أمامها من أجل المساهمة في تحسين ظروف المؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا بالإهتمام بالمرء البشري، الذي أصبح رأس مال حيوي بالنسبة للمؤسسة. مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم النفسية والمادية، ومنحهم فرص المشاركة في إتخاذ القرار، وتشجيعهم على المبادرة، وجعلهم يتحملون المسؤولية، الشيء الذي يمكنهم من تنمية قدراتهم الفردية والجماعية. مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة، وبهذا يمكن تنميتها وتطويرها.

ومن هنا تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية، وقيامها بمختلف الوظائف الإدارية، بغية التكيف مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية منها، والخارجية، وتحقيق التغيير التنظيمي كوسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية المسطرة.

## قائمة المصادر والمراجع:

### باللغة العربية:

### المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور: لسان العرب، ج 4، دار المعارف، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
2. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
3. مسعود جبران: الرائد، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2003.
4. هاشم إسماعيل: المعجم الوسيط، دون طبعة، دار الفكر، المجلد 02، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.

### الكتب:

5. إبراهيم عبد الهادي محمد: الإدارة، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
6. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1999.
7. أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دون طبعة، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1985.
8. بسيوني محمد البرادعي: تخطيط الموارد البشرية، ط1، دار إيتراك، القاهرة، مصر، 2005.
9. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب، الجزائر، 2004.
10. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب، الجزائر، 2004.
11. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دون طبعة، دار هومه، الجزائر، 2009.
12. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية -، دون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006.
13. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
14. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

15. حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال)، دون طبعة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
16. حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2009.
17. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
18. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2011.
19. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط 2، دار المسيرة للنشر، البتراء، الأردن، 2005.
20. راوية حسن، ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية - تنمية المديرين والمتغيرات البيئية-، دون طبعة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.
21. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2007.
22. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
23. رفعت عثمان: إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.
24. زكى هشام: الإتحافات الحديثة في إدارة الأفراد، دون طبعة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 1975.
25. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
26. السيد عليوة، وآخرون: إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دون طبعة، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2005.
27. صلاح الدين محمد جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1983.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
29. عبد الباروي إبراهيم درة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، الأردن، 2008.

30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة (النظرية والتطبيق)، دون طبعة، جامعة المنصورة، مصر، 2008.
31. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دون طبعة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
32. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار غريب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
33. علي الشريف محمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، دون طبعة، الإسكندرية، دار الجامعية، مصر، 1998.
34. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.
35. علي عبد الله: تحليل المنظمات، ط1، مطبعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
36. علي غربي وآخرون: تنمية الوارد البشرية، دون طبعة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
37. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
38. الفضيل رتمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1، دون طبعة، دار بالمرابط، الجزائر، 2009.
39. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
40. محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.
41. محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
42. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني)، ط5، دار وائل، عمان، الأردن.
43. محمود أبو بكر: الموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية - ، ط1، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
44. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة، ط1، دار السلام، القاهرة، مصر، 2007.
45. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
46. مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الشرطة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
47. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.

48. موسى اللوزي: التنمية الإدارية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
49. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
50. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، ط2، دار عالم الكتب، إربد، الأردن، 2006.
51. ناصر دادي عبدون: الاتصال وكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون طبعة، دون دار نشر، الجزائر، 2003.
52. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
53. نبيل موسى خليل: التخطيط الإستراتيجي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
54. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2002.
55. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010.
56. هالة محمد لبيب وآخرون: الإدارة العامة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
57. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط1، دون دار نشر، عنابة، الجزائر، 2005.

باللغة الأجنبية:

58. Mejca and Other: Managing humman resources, Prentice heill, 1995.
59. Schuler R. S: Managing humain resources, 1995.
60. Schuler.s: strategies management of humain resources, 5<sup>th</sup> west publique company 1995.