

## العنوان

اثر عملية التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية  
دراسة حالة مؤسسة موبيليس مسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ: إعداد الطالب:

أ. عطالله ياسين

بن جعفر كلثوم

لجنة المناقشة

أ- مهدي نزيه ..... رئيسا  
أ- عطالله ياسين ..... مشرفا ومقررا  
أ- بركاتي حسين ..... مناقشا

2016/2015

## شكر وعرّفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك

أولا الشكر والحمد لله الذي هدانا ووقفنا لهذا فما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أتوجه بالشكر والعرّفان للأستاذ المشرف عطاالله ياسين الذي كان فعلا نعم الأستاذ  
ونعم المشرف والذي شرفني بالعمل معه

كما أتوجه بالشكر الجزيل لزوجي محمد الذي مهما شكرته فلن أوفيه حقه

على مساعدتي في إتمام المذكرة

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل طاقم لمؤسسة موبيليس بالمسيلة

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر إلى من ساندني بكلمة أو فكرة أو ابتسامة....

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والاحترام والتقدير

## إهداء :

إلى رمز العطاء والصبر والحب، إلى من تحمل عبئ حياتي دون شعوري بالحرمان،  
حفيظة العهد و بحر الكتمان، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وأرضعتني لبن  
الحب و التواضع أهدى إليها تباريح حبي و تقديري واحترامي " أمي الحبيبة".

إلى من هو مصدر فخري و اعتزازي إلى من كان سندي و الشعاع الذي أنار دربي،  
إلى من جف قلبي لأجله و لم أجد عبارات توفيه حقه، إلى أبي العزيز.

إلى إخوتي احمد و يوسف و فيصل و عبد الوهاب أختي خديجة .

إلى زوجي محمد و إلى ابني عبد الرزاق .

إلى أم زوجي فضيلة و احمد و أيمن و فاطمة و سارة و أولادها.

إلى من ساعدني في هذا الإنجاز و كل الأقارب.

إلى كل من شاركني طيلة المشوار الجامعي بحلوه و مره .

إلى رفيقة الدرب : سمية .

# فهرس المحتويات

<b>فهرس المحتويات</b>	
	شكر و عرفان
	إهداء
I.....	فهرس المحتويات.....
IV .....	فهرس الجداول.....
IIV .....	فهرس الأشكال.....
أ-ح.....	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: دور التغيير التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية</b>	
03.....	المبحث الأول : تحليل أهم مداخل عملية التغيير التنظيمي.....
03.....	المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي ومبادئه.....
08.....	المطلب الثاني : أهداف التغيير التنظيمي ومجالاته.....
10 .....	المطلب الثالث : مراحل عملية التغيير التنظيمي.....
11.....	المطلب الرابع : أسباب عملية التغيير التنظيمي و أساسياته.....
18.....	المطلب الخامس : عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي.....
19.....	المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية.....
19 .....	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .....
20 .....	المطلب الثاني : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....
23 .....	المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.....
26.. .....	المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في نجاح المؤسسة العمومية الاقتصادية.....
32.. ..	المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية.....

المبحث الثالث : علاقة عملية التغيير التنظيمي بالموارد البشرية في مؤسسة عمومية اقتصادية.....	33
المطلب الأول : التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي.....	33
المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي.....	34
المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي.....	41
المطلب الرابع : إدارة الموارد البشرية - قائد ام تابع في سيرورة التغيير؟.....	44
خلاصة الفصل الأول.....	46
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس</b>	
المبحث الأول : نموذج مقترح للدراسة بالتطبيق على مؤسسة موبيليس ....	49
المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.....	49
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس.....	50
المبحث الثاني : منهجية الدراسة.....	52
المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية ومجتمع وعينة الدراسة.....	52
المطلب الثاني : المنهج المتبع في الدراسة .....	53
المطلب الثالث : أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية .....	53
المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبيان .....	56
المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية .....	56
المطلب الثاني : تحليل العينة من خلال الاسئلة المطروحة على العمال.....	61
المطلب الثالث : تفسير النتائج المحصل عليها و مطابقتها مع الفرضيات.....	94
خلاصة الفصل .....	95
الخاتمة.....	96
قائمة المصادر و المراجع.....	105

# فهرس الجداول

فهرس الجداول:	
الجدول رقم 01 : خصائص العينة حسب الجنس.....	56.....
الجدول رقم 02 : خصائص العينة من حيث السن.....	57 .....
الجدول رقم 03 : خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي.....	58 .....
الجدول رقم 04 : خصائص العينة من خلال وضعية العمال في المؤسسة ...	59 .....
الجدول رقم 05 : خصائص العينة حسب الاقدمية .....	60.....
الجدول رقم 06 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (01).....	62.....
الجدول رقم 07 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (02).....	63.....
الجدول رقم 08 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (03).....	64.....
الجدول رقم 09 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (04).....	65.....
الجدول رقم 10 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (05).....	66.....
الجدول رقم 11 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (06) .....	67.....
الجدول رقم 12 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (07).....	68.....
الجدول رقم 13 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (08).....	69.....
الجدول رقم 14 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (09) .....	70.....
الجدول رقم 15 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (10) .....	71.....
الجدول رقم 16 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (11).....	72.....
الجدول رقم 17 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (12).....	73.....
الجدول رقم 18 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (13).....	74.....
الجدول رقم 19 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (14).....	75.....
الجدول رقم 20 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (15).....	77. ....
الجدول رقم 21 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (16).....	78.....

79.....	الجدول رقم 22 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (17)
80.....	الجدول رقم 23 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (18)
81.....	الجدول رقم 24 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (19)
82.....	الجدول رقم 25 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (20)
83.....	الجدول رقم 26 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (21)
84.....	الجدول رقم 27 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (22)
85.....	الجدول رقم 28 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (23)
86.....	الجدول رقم 29 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (24)
87.....	الجدول رقم 30 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (25)
89.....	الجدول رقم 31 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (26)
90.....	الجدول رقم 32 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (27)
91.....	الجدول رقم 33 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (28)
92.....	الجدول رقم 34 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (29)
93.....	الجدول رقم 35 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (30)

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال :	
الشكل رقم 01 : أسباب التغيير التنظيمي.....	15
الشكل رقم 02 : مستويات التغيير التنظيمي.....	17
الشكل رقم 03 : وظائف إدارة الموارد البشرية.....	31
الشكل رقم 04 : خصائص العينة حسب الجنس.....	57.
الشكل رقم 05 : خصائص العينة حسب السن .....	58.....
الشكل رقم 06 : خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.....	59. ....
الشكل رقم 07 : خصائص العينة حسب طبيعة الوظيفة.....	60. ....
الشكل رقم 08 : خصائص العينة حسب الأقدمية.....	61.....
الشكل رقم 09 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم(01).....	62.....
الشكل رقم 10 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (02)....	63....
الشكل رقم 11 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (03)....	64....
الشكل رقم 12 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (04)....	66....
الشكل رقم 13 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (05)...	67...
الشكل رقم 14 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (06)....	68....
الشكل رقم 15 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (07)....	69....
الشكل رقم 16 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (08) ...	70...
الشكل رقم 17 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (09)....	71....
الشكل رقم 18 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (10)....	72....
الشكل رقم 19 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (11)....	73....
الشكل رقم 20 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (12)....	74....
الشكل رقم 21 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (13)....	75....

الشكل رقم 22 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (14)....76
الشكل رقم 23 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (15)....77
الشكل رقم 24 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (16)....79
الشكل رقم 25 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (17)....80
الشكل رقم 26 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (18)....81
الشكل رقم 27 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (19)....82
الشكل رقم 28 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (20)....83
الشكل رقم 29 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (21)....84
الشكل رقم 30 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (22)....85
الشكل رقم 31 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (23)....86
الشكل رقم 32 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (24)....87
الشكل رقم 33 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (25)....88
الشكل رقم 34 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (26)....89
الشكل رقم 35 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (27)....90
الشكل رقم 36 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (28)....91
الشكل رقم 37 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (29)....92
الشكل رقم 38 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (30)....93

# مقدمة

## مقدمة :

تسعى المؤسسات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المؤسسات أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة التأقلم معه، والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير التنظيمي والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى.

لذا فإن التغيير التنظيمي عملية ضرورية ولازمة لكافة مجالات الحياة. فبدون عملية التغيير التنظيمي والتطوير تتوقف حركة المؤسسات عند نقطة ما بينما يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية والإمكانيات المتاحة للمؤسسة في حدود أهدافها المسطرة. وبالتالي فالتغيير التنظيمي لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

ومما لا شك فيه أن عملية التغيير التنظيمي تتطلب جهوداً وديناميكية وسرعة كبيرة لاتخاذ القرارات من خلال أفراد الذين يتبنون هذا المنهج في المؤسسات. هنا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في عملية التنسيق بين ما تقوم به من وظائف مختلفة والتوجه الذي تتبناه المؤسسات في عملية التغيير التنظيمي. حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في عملية إعداد الأفراد من خلال عملياتها المختلفة للتأقلم مع توجهات المؤسسة الجديدة ومن المعلوم أن كل الإدارات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق النجاح والتغلب على المشاكل والأزمات وذلك عن طريق الأسس العلمية التي تؤدي إلى النجاح وتبني الأفكار الصحيحة التي تؤدي وتحقيقها بالأساليب العلمية.

هنا يظهر دور الموارد البشرية في المؤسسة التي أصبحت اليوم تحتل صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور والتميز بما تملكه من معارف ومهارات وتميزها بالليونة والإبداع وبسرعة رد الفعل وسبق التغيرات, وهو ما سيمكن المؤسسة على التأقلم والتغيرات المحيط. فحتى لو تفاعلت كل موارد وإمكانيات المؤسسة، فإنّ مواردها البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وهي التي تحدد الأهداف والسياسات.

من هذا فإن دور إدارة الموارد البشرية التي أصبحت اليوم تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية لمؤسسات الأعمال، يتمثل في الاستغلال والتسيير الفعال للأفراد لضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، لذا فإن وضع مجموع من الأهداف ضرورة حتمية وتشكل الخيار العلمي السليم المتاح أمام المؤسسة. تصبح قادرة على مواجهة الظروف المتغيرة للمحيط سواء في مجالات العمل التسويقي أو الإنتاجي أو التقني أو الإداري أو الثقافي.

### الإشكالية :

انطلاقا مما سبق تتبلور إشكالية موضوع البحث في الشكل التالي:

ما هو أثر عملية التغيير التنظيمي على أداء إدارة الموارد البشرية ؟

### الإشكاليات الفرعية :

- ✓ ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟ وما هي إشكاله ؟
- ✓ ما هي مبادئ عملية التغيير التنظيمي ؟
- ✓ ما هي العوامل الأساسية في إنجاز عملية التغيير التنظيمي؟
- ✓ هل عملية التغيير التنظيمي لها مخطط وسياسة هادفة ومحددة وتطلق من دوافع حقيقية ؟

- ✓ هل تحرص إدارة الموارد البشرية على إعداد وتأهيل المورد البشري لمواجهة التغيرات المختلفة والتعامل معها ؟
- ✓ ما هي الدوافع والأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى إحداث تغييرات والتي تؤثر بدورها على وظائفها ؟

### الفرضيات:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها قمنا بصياغة فرضية رئيسية والتي نلخصها في ما يلي :

**أثر عملية التغيير التنظيمي المراد إحداثها في المؤسسة عمومية**

**مرتبط بوعي الموارد البشرية وإدراكها بالتغيير التنظيمي وضرورياته.**

### الفرضيات الفرعية :

- 1- بحكم التطورات والتغيرات الحاصلة في مؤسسات, فان إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا الاقتصادية تسعى جاهدة لمواكبة تلك التطورات.
- 2- توجد علاقة تأثير وتفاعل متبادلة بين عملية التغيير التنظيمي والموارد البشرية في إحداث تغيير التنظيمي في أدائهم
- 3- تقوم عملية التغيير التنظيمي بتعديل خلفيات الموارد البشرية، تغيير الثقافات التنظيمية، تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، تصميم خطط واضحة وجديدة.

## أهمية البحث :

إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسبها موضوع عملية التغيير التنظيمي في أداء الموارد البشرية والتعرف على المستجدات في مجال تسيير الموارد البشرية, في ظل الوضعية الصعبة والظروف المتغيرة التي تمر بها المؤسسة المعاصرة.

تبرز أيضا أهمية هذا البحث لكونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات وتغييرات سريعة التي بدورها تؤثر على جميع وظائف المؤسسات.

## الهدف من البحث :

يهدف البحث إلى ما يلي :

- 1- التعرف على الظروف المعقدة والصعبة التي تمرّ بها المؤسسات المعاصرة ودور عملية التغيير التنظيمي في ظل هذه الظروف.
- 2- ارتباط عملية التغيير التنظيمي على مستوى العنصر البشري بالواقع والتشويق لدراسة موضوع البحث.
- 3- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.
- 4- خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المؤسسة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.

## دوافع اختيار البحث :

يرجع اختيار هذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في النقاط التالية :

❖ تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولنا لهذا الموضوع أنه يتسم بالحدثة نسبياً ويعد من أهم وأبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية.

❖ ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها، من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته والعمل دوماً على تطويره المستمر.

❖ أنه يتبين دور التغيير التنظيمي في المؤسسة ووجوب إحداثه للتكيف مع المستجدات.

❖ المؤسسات الجزائرية ككل المؤسسات تواجه ظروفًا متغيرة وبحكم أن الجزائر دولة نامية، فالضغوطات الداخلية في المؤسسات الوطنية ذات الحجم الكبير أدت إلى إعادة الهيكلة العضوية والمالية باللجوء إلى التجزئة والتوزيع الجهوي، ورغم هذه التطورات لم تستطع المؤسسات الجزائرية مواكبة التطور ولم تستطع ضمان الاستمرارية عن طريق التغيير التنظيمي.

## منهج البحث :

بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة ولإثبات مدى صحة وخطأ الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري (في الفصل الأول)، حيث تم الاعتماد على كتب باللغة العربية، الفرنسية، الانجليزية، والأطروحات (...)

أما في الجانب التطبيقي (الفصل الثاني) فاستخدمنا منهج دراسة حالة الذي سوف يعتمد على عدة أدوات منها الاستبيان والمقابلة والملاحظة ....

### صعوبات الدراسة :

إن الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز هذا البحث لا تختلف عن تلك التي هي مألوفة لدى باقي الباحثين والتي نوجزها فيما يلي :

❖ النقص الكبير في المراجع سواء تعلق الأمر باللغة العربية أو اللغة الأجنبية.

❖ صعوبة الاتصال بالمصالح المعنية للإدلاء بأي معلومات لها صلة بالموضوع وهو ما يكرس مبدأ البيروقراطية لدى الإدارات العمومية.

❖ ندرة الدراسات التي تتناول موضوع عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية و إن وجدت فهي لا تتناول إلا بعض الجوانب.

❖ الصعوبة في الحصول على الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات للمؤسسة.

❖ ضيق الوقت مما أدى إلى تكثيف الجهد على إتمام هذا العمل والظروف الصعبة التي مر بها الباحث.

### محتويات البحث وتقسيماته:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة قد تم تقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي :

1-الفصل الأول : سنحاول من خلاله التطرق إلى دور عملية التغيير التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية والمفاهيم والخصائص المتعلقة بكل منهما.

2- الفصل الثاني : وهو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن عرضاً عاماً للمؤسسة محل الدراسة موبيليس المسيلة إضافة إلى التطرق إلى إمكانية إحداث عملية التغيير التنظيمي ومدى انسجامها مع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الأول  
دور التغيير التنظيمي في أداء إدارة الموارد  
البشرية في مؤسسة عمومية

## تمهيد :

تعتبر عملية التغيير التنظيمي عملية أساسية لتطور المؤسسات ورفيها ومساعدتها على الاستمرار، وتحقيق النجاح في ظل عالم يتغير بسرعة كبيرة، ونتيجة لذلك أصبح على عاتق المؤسسات أدوارًا كبيرة يجب القيام بها، وذلك بإتباع أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أنه لا بد للمؤسسة مراعاة الجانب البشري من أجل الخروج بأفضل النتائج وكذا أحسن المعطيات.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تحليل أهم مداخل عملية التغيير التنظيمي في المبحث الأول، وكذا التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى علاقة عملية التغيير التنظيمي بالموارد البشرية في مؤسسة عمومية خدمتية وذلك من خلال ثلاث مباحث نعرضها على النحو التالي :

**المبحث الأول :** تحليل أهم مداخل عملية التغيير التنظيمي.

**المبحث الثاني :** ماهية إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثالث :** علاقة عملية التغيير التنظيمي بالموارد البشرية في مؤسسة عمومية.

## المبحث الأول : تحليل أهم مداخل عملية التغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير التنظيمي السمة الرئيسية لهذا القرن فكل شيء وكل مكان يشهد تغييرات واسعة وجذرية وعميقة، فالتغيير التنظيمي أصبح يكتسح بشكل كبير وسريع جميع الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وحتى السياسية والاجتماعية منها.

### المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي ومبادئه

يعتبر التغيير التنظيمي من المفاهيم الحديثة الإدارية، لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم، وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير، وكذا من خلال معرفة أهم مبادئه.

### الفرع الأول : تعريف التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة، يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى غالبية العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup> ويعرف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما :

- ✓ خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.
- ✓ ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.<sup>2</sup>

والملاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي يمكن أن يأخذ شكلين :

<sup>1</sup> علي بن أحمد السبتي ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي ، (http:www. Alriyadh. Com) (2016-02-15)  
<sup>2</sup> كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، الاردن، 1994 ، ص 321.

حيث أنه يمكن أن يكون استجابة لمتطلبات جديدة محيطية بيئة التنظيم كما يمكن أن يسبق التغيير التنظيمي الأحداث ويكون مستعدا لها، بهدف التأثير على مجرياته<sup>1</sup> ، وهذا النوع من التغيير هو الأكثر صعوبة إلا أنه أكثر فعالية لأنه يسبق الأحداث بدل انتظار حدوثها.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه " عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة، نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياسا بنفسها أو تنافسيا مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا ".<sup>2</sup>

وعرفه عبد الباري درة : " بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المؤسسة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".<sup>3</sup>

وعرفه أحمد ماهر : هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادًا على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .<sup>4</sup>

كما عرفه علي السلمي : عرف التغيير على أنه تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل ويكون هذا التغيير في الشكل أو في النوعية أو الحالة .<sup>5</sup>

## الفرع الثاني : مبادئ التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي كما يقولون لانهاية لها، إذا كانت كذلك، أليس من المفيد أن تتعلم مجموعة من المبادئ لإرشاد نفسك والآخرين أثناء تلك الرحلة ؟ الإجابة " بلى"، لأنه مالم يكن لديك خريطة محددة عن كيفية إدارة التغيير، فان كل الرؤى والآمال والأحلام

<sup>1</sup> بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للطباعة و النشر ، الجزائر ، بدون سنة نشر، ص 152 .

<sup>2</sup> مصطفى سعيد عالم ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي ، المؤتمر الوطني الأول للجودة ، السعي نحو الإلتقان والتميز، الواقع والطموح ، (www.qudityconf.com/days1/session1 / présentation/3 ptt)

<sup>3</sup> موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، الأردن، 2003 ص 49.

<sup>4</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000، ص432.

<sup>5</sup> علي السلمي ، إدارة السلوك الانساني ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995، ص225.

لمؤسستك سوف تكون عبارة عن طبل أجوف، إذا كان هناك طبل بالمرة... لذا لا بد عليك أن تلتزم بمضمون وتوجهات هذه المبادئ :

1- تتوقف سهولة حركة التغيير التنظيمي حسب ما إذا كان موضوع التغيير التنظيمي ماديا أو معنويا. فعادة ما يكون تغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صور الابتكار والإبداع الملموس.<sup>1</sup>

2- يتطلب أي تغيير تنظيمي في نظام فرعي من المؤسسة ( النظام ) أو جزء معين من إجراء تغيير بمستوى معين في المؤسسة ككل، بنفس الوقت أو لاحقا، تبعا لدرجة وقوة التغيير التنظيمي واتساع آثاره.

3- خصوبة الجانب المادي للتغيير التنظيمي وسرعة معدلات الابتكارية المادية.

4- أهمية العنصر لابتكاري الذي قد تحصل عليه المؤسسة من الخارج عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات.

5- يقبل الأفراد التغيير التنظيمي بشكل أسرع لذا أتاحت الفرصة للمبتكر الأصلي أن يطبق ابتكاراته.

6- تتم معظم الابتكارات والأفكار الجديدة التي تستخدمها المؤسسات بمعرفة مؤسسات أخرى متخصصة، ويقع على الإدارة تدعيم علاقتها بهذه الجهات، والتعرف على مواطن الابتكار ومواكبة التغيير التنظيمي.

7- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير التنظيمي مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير التنظيمي المطلوبة

<sup>1</sup> موسى اللوزي ، المرجع السابق ، ص 49 .

انسجاما مع الأهداف العامة والتفصيلية للمؤسسة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير التنظيمي يعرقل إمكانية استمرار المؤسسة وقدرتها على العمل.

8-سهولة تطبيق التغيير التنظيمي إذا حظي بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب في نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

9-تدخل الابتكارات المؤسسة بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا عنها عند المستويات الإدارية الدنيا، فعادة ما يسأل رجل البيع عن صانع القرار بشأن اقتناء المستحدثات وعادة ما يقع صانع القرار في أعلى السلم التنظيمي.

10-إذا كان التغيير التنظيمي المستهدف شاملا لجميع المفاصل في هيكل المؤسسة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير التنظيمي كذلك في السياسات والبرامج، والإجراءات الشاملة للمؤسسة ككل، ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير التنظيمي المنظم وسعي المؤسسة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها.

11-وجود أنماط مختلفة من المديرين في مواجهة التغيير التنظيمي، أهمها النمط التحفظي، النمط التقدمي والأخير هو الذي يحقق فعالية التغيير التنظيمي.

12-يقابل ذلك وجود أنماط أخرى ترفض التغيير التنظيمي وتعجز عن الاستفادة منه.

13-يختلف نمط استجابة الأفراد والمديرين لقبول الابتكارات وأفكار التغيير التنظيمي فبعض الأفراد يسعى إلى تحسين وضعه الاجتماعي والمهني والاقتصادي وهؤلاء تكون استجاباتهم أسرع في قبول الابتكارات والأفكار الجديدة عن هؤلاء الذين لا يحاولون الارتقاء بمستوياتهم والنظرة إلى الأفضل وقد يرفض هؤلاء التغيير بالمرّة لحرصهم على التمسك بأهداف الماضي.

<sup>1</sup> سلمان الجهني ، أهمية مدخل إدارة التغيير من الموقع (http.www.almuallem.net) بتاريخ:2016/03/04.

14- عند قيام المؤسسة بانتهاج التغيير التنظيمي، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بعين الاعتبار وعند البدء في عملية التغيير التنظيمي كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

15- تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير التنظيمي إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين.<sup>1</sup>

16- تقبل التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها، فالترج في تقديم مشروعات التغيير التنظيمي وتجزئتها يعتبر أفضل من حيث فعالية التطبيق.

17- ينبغي أن يتم التغيير التنظيمي في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (أو الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المؤسسة التي هي أكثر استقراراً.

18- يزيد قبول الأفراد للتغيير التنظيمي عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.<sup>2</sup>

19- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنه من الضروري إجراء التغيير التنظيمي في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المؤسسة، وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود.

20- ترتفع معدلات التغيير التنظيمي في المؤسسات الكبيرة والمعقدة التركيب وبالتالي ترتفع فيها معدلات المقاومة الإنسانية عن المؤسسات الفردية الصغيرة.

هذه هي أهم المبادئ (أو الأسس) التي تحكم التغيير التنظيمي ونؤكد بأنها ليست قواعد ثابتة أو قوانين، وإنما هي نقاط إرشادية على مدير التغيير التنظيمي أن يكفها حسب المواقف التي يصادفها.

<sup>1</sup> - سعيد يس عمر ، استراتيجيات التغيير ، مركز وايد سيرفيس ، للاستثمارات و التطوير الإداري ، مصر ، 1994 ، ص ص 217 ، 218 .  
<sup>2</sup> عابدة سيد خطاب : الإدارة الاستراتيجية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج ، مشاركة المخاطر ، دون مكان النشر ، ط2 ، 1990م ، ص 124.

## المطلب الثاني : أهداف التغيير التنظيمي ومجالاته

لقد حظي التغيير التنظيمي بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهدافه وبرامجه، ويتطرق التغيير التنظيمي للعديد من المجالات في المؤسسة كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه.

### الفرع الأول : أهداف التغيير التنظيمي

إن أية مؤسسة تصمم وتبحث عن التغيير التنظيمي وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن أهداف التغيير التنظيمي نجد :<sup>1</sup>

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.
- ✓ خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المؤسسة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.
- ✓ البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.
- ✓ الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا وأفراد المجتمع عموما.

### الفرع الثاني : مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة، وهذه المجالات هي :

- ✓ **الأنشطة و الأعمال** : حتى تتمكن المؤسسة من البقاء يجب عليها القيام بتغييرات تنظيمية تمس طرق العمل في الأنشطة والأعمال لديها، استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتتغير معها، وتتمثل الأنشطة والأعمال الرئيسية في :

<sup>1</sup> - طيب سعيد ، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية ، الملتقى الدولي ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 18/17 أبريل 2006

➤ تطوير المنتجات.

➤ إدارة الطلب على المنتجات.

➤ تعبئة الطلب على المنتجات.

وتعتبر هذه العمليات أساسية في أي منظمة، لان كل مؤسسة ترغب في تطوير منتجاتها وبيعها وتعبئة الطلب عليها، بغض النظر عن طبيعة المنتج إن كان سلعة أو خدمة.

ويكون شكل التغيير التنظيمي في هذه الحالة أما إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة.<sup>1</sup>

✓ **العنصر البشري** : يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي مؤسسة أعمال، ويحدث التغيير التنظيمي في هذا المجال بأشكال عدة، إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن بعض العاملين، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

✓ **السياسات** : يقوم التغيير التنظيمي في هذه الحالة على إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة، بما يتوافق مع الأهداف المنشودة.

✓ **الموارد المادية** : وتتضمن تغيير عدد ونوع الآلات، التسليح بالتقنية الحديثة، تغيير نوع المواد الأولية..... وغيرها.

✓ **طرق وإجراءات العمل** : يحدث التغيير التنظيمي هنا بإدخال الإجراءات الحديثة التي تنجز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة.<sup>2</sup>

✓ **الهيكل التنظيمي** : يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على انه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير

<sup>1</sup> Benoit Grouard, francise meston , l'Enterprise en mouvement conduire et réussir le changement ,3eme édition, dunod , paris pp11,12

<sup>2</sup> Pierre colbert , gilles delisle , richard perron , le changement organisationnel : théorie et pratique , AGMV marquis quibec, canada, 2002,P21.

التنظيمي لأنه ستترب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير التنظيمي هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة. وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات وهي :

➤ **وجود ضغط للتغيير التنظيمي** : وتتمثل في الضغوط و المشاكل الداخلية والعوامل الخارجية.

➤ **تشخيص المشكلة ومعرفتها** : أي التعرف على طبيعة المشكلة وأسباب ظهورها.

➤ **الاستفادة من تجارب الغير** : أي الاستفادة من الحلول التي اعتمدها منظمات أخرى في معالجة المشاكل من نفس النوع .

➤ **الاستمرارية والقبول** : ويعني المجالات التي وقع فيها التغيير التنظيمي يجب أن تكون محل رضا وقبول ولا تتعرض للمقاومة وإن تكون قابلة للاستمرارية

### المطلب الثالث: مراحل عملية التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل الآتية : <sup>1</sup>

1- **مرحلة تحفيز الفرد** : أو مجموعة الأفراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسيا للتغيير التنظيمي وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويتم في هذه المرحلة ما يأتي :

✓ خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها.

<sup>1</sup> صالح بن سليمان الفائز ، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، 2008 ، ص ص36،35.

✓ خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه والممارسات و الآراء والمبادئ السابقة.

✓ تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير التنظيمي سيوفر لهم الاطمئنان النفسي.

**2- مرحلة التغيير:** ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعدا لقبول التغيير التنظيمي ولذلك يتم تزويده بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة، كما يتم أيضا تدريب الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.

**3- مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد :** إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي :

✓ توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءا منه وإنها مناسبة له.

✓ التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة ولأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل.

#### **المطلب الرابع : أسباب عملية التغيير التنظيمي وأساسياته**

إن عملية التغيير التنظيمي لا تتم بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها العديد من الأسباب التي تحتم على المنظمة القيام بالتغيير التنظيمي، وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية، أو نتيجة تفاعل بينهما، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما تكون أقوى .

## الفرع الأول : أسباب عملية التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائي وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية :<sup>1</sup>

**1- الأسباب الداخلية :** هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة :

✓ **الحفاظ على حيوية المنظمة :** التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة، وبتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

✓ **المبادرات والطموحات الشخصية :** يحدث التغيير التنظيمي أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.

✓ **البحث عن الارتقاء والتقدم :** يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات أحدث الأهداف الأساسية في المنظمة مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا

✓ **تغيير أهداف المنظمة :** إن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف ويؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي ، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه إستخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف والحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.

<sup>1</sup> علي الحمادي ، التغيير الذكي ، دار ابن حزم للنشر، بيروت، 1999، ص27.

✓ **رفع مستوى الأداء** : إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير التنظيمي فإن مستوى الأداء لديها سيئول تدريجيا نحو الانخفاض وبالتالي فان التغيير التنظيمي يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدھا وتتميتها.

✓ **حياسة المنظمة على موارد إضافية** : هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر في هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم.

✓ **التطور التقني** : إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب آلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تتطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.

✓ **مواكبة المحيط والمتغيرات** : يحدث التغيير التنظيمي في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح.

✓ **إعادة هيكلة المنظمة** : هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض المواد المادية والبشرية.

✓ **النمط السلوكي للعاملين** : مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب.

✓ **مشاكل عملية** : عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير التنظيمي هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.

**2- الأسباب الخارجية :** المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغييرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة إقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط الآتية :<sup>1</sup>

✓ **القوانين والتشريعات الحكومية :** ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

✓ **المنافسة :** حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها، لابد من حماية نفسها وتتغير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسوقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاجية قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطور والتكيف مع الظروف المتغيرة .

✓ **الظروف الاقتصادية :** في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال إقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها مثل : التوسع في الإنتاج أو ارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء والوسائل أو الخصوصية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير في العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير التنظيمي فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات.

✓ **السياسات العالمية :** تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية، سواء كانت اقتصادية أو سياسية، مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق وارتفاع درجة المخاطرة، كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير التنظيمي حتى تتكيف مع الوضع الجديد.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط5 ، عمان ، 2001، ص343.

✓ **المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية** : وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب إلى هذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

✓ **التغيرات في أذواق وحاجيات الزبائن** : بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، يجب أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.

✓ **التغيرات التكنولوجية** : إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.

الشكل رقم 01 : أسباب التغيير التنظيمي



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 39 .

## الفرع الثاني : أساسيات عملية التغيير التنظيمي

يعتقد أكثر من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي :<sup>1</sup>

**1- التغيير من أعلى إلى أسفل :** وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات الأزمات لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية ولكن ما يعاب عليه انه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير التنظيمي ، أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

**2- التغيير من أسفل إلى أعلى :** يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير التنظيمي المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا فإن مصيره هو الفشل.

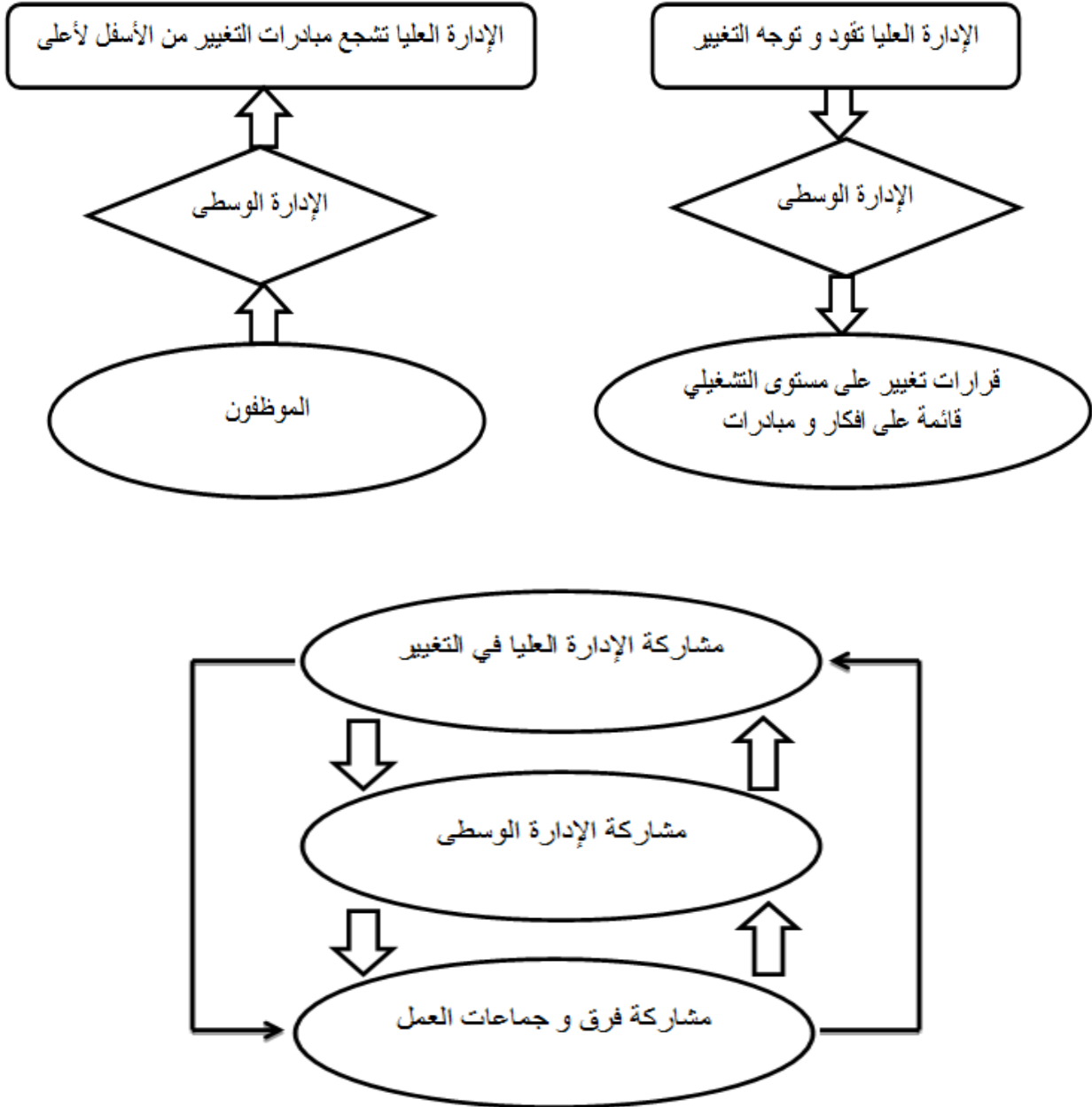
**3- المنهج المتكامل :** يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير التنظيمي المرغوب وفي ضل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما إن هناك نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة لتغيير والتطوير، ويتميز هذا

<sup>1</sup> موسى اللوزي ، المرجع السابق، ص373.

المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولاً عن التغيير التنظيمي، وعليه تقل احتمالات مقاومته.

ويمكن توضيح مستويات التغيير التنظيمي المذكورة أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : مستويات التغيير التنظيمي



المصدر : بالكبير بومدين , تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي في إنجاح ادارة التغيير في المؤسسات الصناعية , رسالة ماجستير في الإستراتيجية و التسويق , جامعة باجي مختار , عنابة , 2006 , ص 66

## المطلب الخامس : عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي

تتجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الآتية :<sup>1</sup>

✓ **وضوح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي:** أي أن الأسباب وراء إحداث عملية التغيير التنظيمي ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورة وجوهية.

✓ **الإشراف والقيادة :** ينبغي أن يشرف على التغيير التنظيمي قائد وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.

✓ **المشاركة :** يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير التنظيمي والتخطيط له و تنفيذه، لأنهم هم أول من سيتأثرون به.

✓ **دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير التنظيمي** بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.

✓ **تهيئة الظروف والبيئة التي تساعد على التغيير التنظيمي** تجنباً للعراقيل.

✓ **تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير التنظيمي** للأفراد العاملين.

✓ **معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية** بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي.

✓ **التدريب والتكوين :** يتطلب التغيير التنظيمي تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم

التغيير التنظيمي حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد.<sup>2</sup>

✓ **توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير** المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه.

✓ **الاتصال :** تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية

التغيير التنظيمي لأنها توضح ما هو مبهم وتجيب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد.

<sup>1</sup> موسى اللوزي ، المرجع السابق، ص323.

<sup>2</sup> علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص319

## المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لا يمكننا تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف وجهات النظر إذ يرى أصحاب كل من :

❖ **النظرة التقليدية :** يرى أصحاب هذه النظرية، أن إدارة الموارد البشرية، ما هي إلا إجراء روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجل العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وانجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.<sup>1</sup>

❖ **النظرة الحديثة :** يرى أصحاب النظرية الحديثة أن إدارة الأفراد، تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس أهمية تلك الوظائف ( الإنتاج، التسويق، التمويل... ) وذلك لأهمية العنصر البشري، وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة. وسنستعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 15.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 20.

✓ **تعريف Sikhula** :<sup>1</sup> حيث يعرف إدارة الموارد البشرية، بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وفي الأخير بحوث الأفراد.

✓ **تعريف ليود بايرز ولزلي** :<sup>2</sup> يعرف إدارة الموارد البشرية، بأنها عملية تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيق توظيفها في المنظمات.

### المطلب الثاني : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بالموارد البشرية لم يكن في الأزمنة الماضية بالشكل الذي نراه حالياً، فهو يمر بتطورات عديدة مع تعاقب الأزمنة، حيث في كل مرحلة كانت تظهر مستجدات تؤدي إلى تغيرات لم تكن موجودة من قبل، وبالتالي فإن هذه المستجدات أدت إلى تغير مفهوم وظيفة الموارد البشرية وكذلك معاملتها والتعامل معها، أي إن وظيفة الموارد البشرية تطورت من حيث المفهوم ومن حيث المضمون ومن حيث الأهمية.

واختلف العلماء والباحثون المتخصصون في هذا المجال على بعض المراحل واتفقوا على مراحل أخرى والتي مثلت ثروة حقيقية أحدثت تغيرات جذرية في جميع ميادين إدارة الموارد البشرية ويمكن أن نوجز أهم هذه المراحل في الآتي :

#### 1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

تميزت هذه المرحلة بالأشغال البسيطة في الميدان الصناعي أي الحرف اليدوية حيث كان رب العمل هو العامل نفسه.

<sup>1</sup> Sikhula ,a personnel and administration humans ressources management, John wiley, new York, 1976 , p 06.

<sup>2</sup>حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، عمان الاردن ، 2009 ، ص 03.

بينما في الميدان الزراعي فكان ملاك الأراضي يعتمدون في خدمة أراضيهم على العبيد وكما هو معروف فالعبد مملوك يباع ويشترى حاله حال وسائل الإنتاج الأخرى، وبالتالي يمكننا هنا القول إن وظيفة الموارد البشرية تعمل على توفير اليد العاملة وإنهاء مهامها.

## 2-مرحلة 1750-1920 :

تميزت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية، حيث اتسع نشاط الحرفيين الصغار وتضاعف الإنتاج أي أن الأفراد الذين كانوا يستخدمون أدوات يدوية بسيطة يشغلونها بمفردهم أصبحوا يستخدمون آلات أكثر تطورا وظهرت هنا ضرورة الاستعانة بالعامل، ومنه ظهرت إدارة الموارد البشرية بشكلها البسيط تمثلت في توفير اليد العاملة والمراقبة وإنهاء العمل.

كما تميزت هذه المرحلة بإستمرار التطور التكنولوجي وظهور الإختراعات، وكان نتيجة لهذا ظهور المصانع الضخمة التي تشغل عدد أكبر من الأفراد حيث بدأت تظهر مشاكل العمل والعامل ومشاكل الإنتاج، حاول العديد من المفكرين إيجاد حلول من اجل تسيير أمثل للمؤسسات وكان تركيزهم الأكبر على الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 3-المرحلة 1920-1950 :

أدت الحرب العالمية الأولى إلى تغيرات جذرية في جميع الميادين وفي شتى المجالات، حيث كانت حكومات الدول المشاركة في الحرب في حاجة إلى وسائل علمية لإختيار المجندين وتكليفهم بمهام تتناسب ومؤهلاتهم، حيث قامت الحكومة الأمريكية بإستخدام علم النفس الصناعي من أجل توفير وسائل لقيس المؤهلات، وفي هذه المرحلة بدأ يظهر المختصين في إدارة الأفراد في المؤسسات وكان دورهم الأساسي المشاركة في التوظيف والتدريب والرعاية الإجتماعية والصحية حيث بدأ في هذه المرحلة تكون إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث. كما تميزت هذه المرحلة هذه المرحلة بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة ألتون مايو التي

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 1988، ص 33.

نادت بضرورة مراعاة البعد الإنساني في التسيير، حيث جاءت كرد فعل على أفكار النظرية العلمية التي عاملت الإنسان كآلة مجرد من الشعور ولا تحركه إلا المادة الأخيرة بينت أن الحركية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة لها تأثير الإنتاجية.

#### 4- مرحلة 1950-1970 :

بدأ بعد الحرب العالمية الثانية يظهر إتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية حيث ظهر الإهتمام بتدريب العاملين وتنميتهم وتحفيزهم وزاد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

#### 5- مرحلة 1970-1980 :

إن الأحداث التي تبعت الأزمة البترولية لعام 1973 وما نتج عنها من تطورات وأزمات خطيرة على جميع الأصعدة، أدت إلى تسريح عدد كبير من العمال ودون الاعتماد على معايير موضوعية، فبدأ الأفراد يفقدون الثقة ولا يشعرون بالأمان وكل هذا أثر على إنتاجيتهم كذلك تميزت هذه المرحلة بتفانم أزمة البطالة.

كل هذا أوجب على المؤسسات إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية، فيما يخص الاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتسيير الحياة المهنية.<sup>1</sup>

#### 6- مرحلة ما بعد 1980 :

تميزت هذه المرحلة بالتحويلات التكنولوجية السريعة، وتزايد وزن الخدمات، وعولمة النشاط الاقتصادي، والإهتمام بالقوة التنافسية للمؤسسة، حيث أصبحت القوة التنافسية للمؤسسة لا تتبع فقط القدرة على التكيف مع متطلبات السوق بل تتبع أيضا الإستعمال الأمثل لمواردها الداخلية، هنا وأعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في المؤسسة، عن طريق الإدارة الإستراتيجية

---

<sup>1</sup> هنا نصر الله ، المرجع السابق، ص 51

للموارد البشرية، إذا أدمجت هذه الأخيرة في عملية التفكير الإستراتيجي وهذا لضمان إشراك الكل في بناء إستراتيجية المؤسسة التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها :

- **إستراتيجية التكامل** : تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنشأة.
- **الولاء** : ولاء العاملين لأهداف المنشأة.
- **المرونة** : وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
- **الجودة** : ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنشأة وصورتها الذهنية.

### المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد كما أوردت حسن. وتستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما.

### الفرع الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهد والابتكار، و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، 1975 ، ص 05.

- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين،  
فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة  
بالأفراد العاملين.
- ✓ تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة  
بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغيابات  
والتأخرات.
- ✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين  
والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.
- ✓ توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء  
الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين،  
وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات...
- ✓ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في  
المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- ✓ التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة  
من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- ✓ إدارة الاستقطاب وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية والاختيار الجيد  
للعاملين، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل  
وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- ✓ تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف  
وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعد على القيام بالواجبات والمهام.

## الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي :<sup>1</sup>
- ✓ تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
  - ✓ العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
  - ✓ زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
  - ✓ وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية.
  - ✓ توظيف المهارات والكفاءات أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.
  - ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
  - ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
  - ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
  - ✓ إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 25.

## المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في نجاح المؤسسة العمومية الاقتصادية

تختلف إدارة الموارد البشرية، باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، وذلك نظراً للتطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، ومن هناك يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في نجاح المؤسسة العمومية الاقتصادية.

### الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية هي [ تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات ] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولت التي طرأت على المنظمات، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات. وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها فيما يلي :<sup>1</sup>

1- **وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف** : لقد فرض التغيير التنظيمي الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغلها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي ، المرجع السابق ، ص ص 26،27

الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

## 2- وظيفة تكوين الموارد البشرية :

✓ **تخطيط الموارد البشرية :** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى .

✓ **الاستقطاب والاختيار:** إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري .<sup>1</sup>

✓ **التدريب :** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب ، مصر ، 1981، صص 37،38 .

تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة. والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

**3- وظيفة التحفيز:** بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز.

**4- وظيفة تقييم الأداء :** بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي : التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.<sup>1</sup>

**5- وظيفة علاقات العمل :** انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد ( والتي سميت بداية من العام 1980م " إدارة الموارد البشرية " ) نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الأثر الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي. ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة

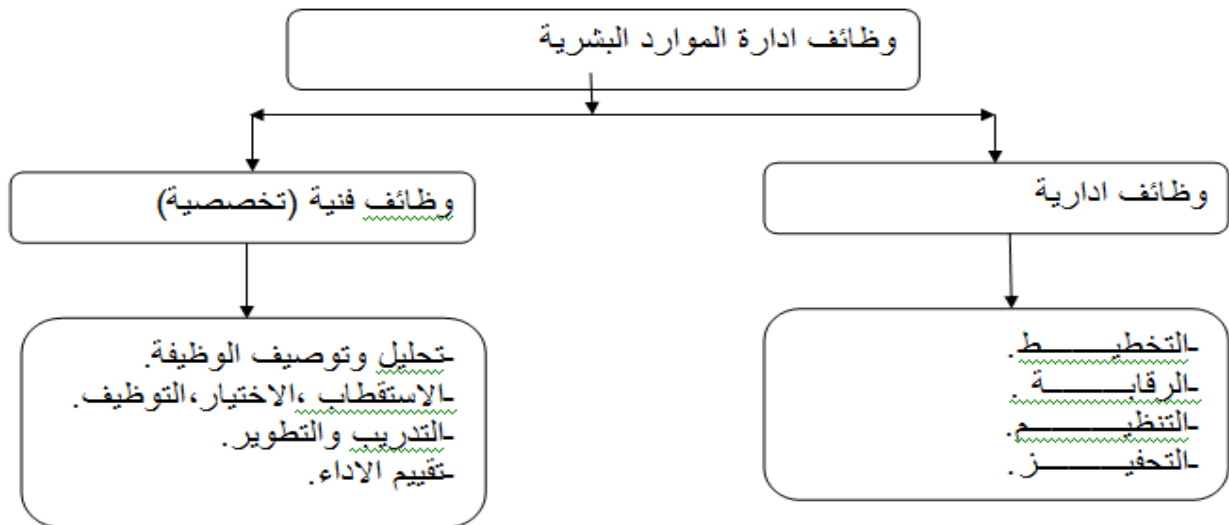
<sup>1</sup> كوجان بيدج ، ترجمة باري كشواي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة 2 ، مصر ، 2006 ، ص43.

لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

6- **وظيفة التعويضات** : إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين - مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على :

- ✓ جودة أداء العاملين.
- ✓ تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

الشكل رقم 03 : وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : من أعداد الطالبة

## الفرع الثاني : اثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتتمثل في :<sup>1</sup>

- ✓ تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- ✓ استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- ✓ الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
- ✓ تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- ✓ تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة ولإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- ✓ تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل السيئة والتي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- ✓ تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
- ✓ الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الدعايات وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
- ✓ تشجيع الأفراد بل أداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

<sup>1</sup> حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 ، ص282

## المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب :<sup>1</sup>

✓ التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.

✓ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

✓ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم إلتزامها بتنفيذ هذه القوانين.

✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

<sup>1</sup> حسين حريم ، المرجع السابق ، ص202

## المبحث الثالث : علاقة عملية التغيير التنظيمي بالموارد البشرية في مؤسسة عمومية

لقد تعرضنا من خلال المبحث الأول للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، ومختلف الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها في عملية التغيير، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلي أهم مداخل إدارة الموارد البشرية، غير أن التغيير يتأثر ويؤثر حتما على إدارة الموارد البشرية من خلال الأداء الذي ينتج عنه هذا التغيير، هذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول : التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي

يمكن أن نكشف عن تطور مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير من خلال المكانة التي أخذها التغيير في التسيير هذا عبر مرحلتين تاريخيتين مرت بهما المؤسسة وهما :<sup>1</sup>  
**1-مرحلة التغيير من اجل التكيف :** منذ منتصف السبعينات واجه الإستراتيجيون ظروفًا ومواقف مضطربة ومنافسة شديدة، مما دفعهم إلى المناداة بأكثر مرونة وأكثر سرعة للاستجابة لمحيط متغير، إذ أصبح التغيير التنظيمي مفروضا على المؤسسات بإعادة الهيكلة وتقليص حجم العمالة معتبرين إياها زائدة عن الحاجة وغير منتجة، وقد كانت إدارة الموارد البشرية في هذه الأثناء مرافقة للتغييرات الجدلية المقررة من قبل السلطة التنفيذية.

فالتغيير التنظيمي مقرر ومنفذ من قبل المسيرين التنفيذيين ماعدا بعض الاستثناءات، وفي ظل هذا السياق وجدت المصالح التي تسمى إدارة الموارد البشرية ومديروها أنفسهم يقومون بمسؤولية المرافق لتمير مشاريع إعادة الهيكلة، والإعداد لوفاء نوع من المؤسسة والثقافة، فقد لعبت الدور البيداغوجي، وفي بعض الأحيان ادوار طبيب الاستعجالات والمرشد الاجتماعي.

<sup>1</sup> رقام ليندة، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، في علوم الاقتصاد، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، سطيف، 2014، ص، ص 151،152،

نشهد إذن تقسيما للعمل خاصة في المؤسسات الكبرى بين الرؤساء التنفيذيين الذين يقررون التغيير التنظيمي وبين إدارات الموارد البشرية الذين يسيرون تنفيذه ونتائجه.

**2- مرحلة التغيير لسبق الحدث :** منذ بداية التسعينات إلى يومنا, يؤكد الإستراتيجيون أن بناء ميزة تنافسية تقوم على تحليل الكفاءات الداخلية والخارجية والقابلية للتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة والخالقة للقيمة بالنسبة للزبون, في هذه الحالة لا يحدث التغيير التنظيمي نتيجة التكيف مع شروط المنافسة فحسب, بل أكثر من هذا فهو يحدث لسبق الحدث ويتطلب ثورة ثقافية وهيكلية فعلية في المؤسسات وعلى هذا الأساس تصبح وظيفة الموارد البشرية إستراتيجية وتبحث عن هويتها في ظل التطورات الأخير.

ويؤكد باحثون آخرون انه, في ظل المحيط الحالي, من المنطقي أن يأخذ تسيير الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسات المفروض عليها والتي ترغب في التغيير التنظيمي...., وفي هذا الواقع تجد وظيفة الموارد البشرية نفسها مسؤولة عن تحديد طموحها وإستراتيجيتها, لكن يظهر أن هذه المهمة ذات أهمية كبيرة لتعطي فقط إلى قسم الموارد البشرية أو تترك لمبادرة ومسؤولية مدير الموارد البشرية.

### المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي

يؤكد عدة باحثين على أن أغلب مشاريع التغيير التنظيمي تفشل لأسباب اجتماعية, أي أن المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها. فالسلوك الفردي يمثل مؤشرا لنجاح التغيير التنظيمي المراد القيام به, كان مسهلا للتغيير سيساهم دون شك في نجاحه أما إذا كان معرقلا ومقاوما له ولتنفيذه فهناك خطورة لفشله, فأهمية المورد البشري في أحداث التغيير التنظيمي لا يمكن تجاهلها. وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يوليه رؤساء المؤسسات لظاهرة " المقاومة " التي يمكن يبيدها هذا المورد أثناء القيام بعملية التغيير التنظيمي .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محمود حريم , تصميم المنظمة , الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل , الحامد للنشر , عمان , 2000, ص356.

## الفرع الأول : المورد البشري-مقاوم للتغيير

مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه، فهي ظاهرة طبيعية لدى الإنسان الذي يميل بطبعه إلى الاستقرار، وكل محاولة للتغيير التنظيمي يعتقد أنها تضر بمصالحه وأماله لذلك يكون في موقع دفاعي ليحافظ على الوضع الراهن. فهذه المقاومة يمكن أن تعطل أو، أكثر من ذلك، أن تمنع حدوث التغيير التنظيمي.

**1-تعريف مقاومة التغيير التنظيمي :** رغم طابع المتغير التنظيمي والمتعدد الأشكال لمفهوم مقاومة التغيير إلا أنه يفرض نفسه كموضوع رئيسي و هام في الأدبيات التي تهتم بالتغيير التنظيمي. وهذا التغيير والتعدد أي تعقيد الذي يميز ظاهرة المقاومة جعل الباحثين لا يجدون تعريفاً موحداً لها.

**حيث يعرف Morin P :** المقاومة على أنها " قوى تقيد كل محاولة تحول للتصرفات في مواقع العمل والحصول على كفاءات جديدة " .

**كما يعرفها ZANDER :** بأنها " ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثير سلبي عليهم " .

في حين تعرف المقاومة من حيث أبعادها على أنها، وفي أن واحد ، ظاهرة ثقافية (تربوية، بيداغوجية، تعليمية ) وإدراكية ( فكرية، تحليلية، إستراتيجية ) وعاطفية ( خوف، حزن، فرح، هروب، غضب ) وسلوكية ( فعل، ركود، رد فعل، الاستجابة ) .<sup>1</sup>

وعموماً يقاوم الإنسان لأنه يخاف من المجهول مما يجعله يتعلق ويحتمي بما هو معروف لديه فالمقاومة هي التغيير عقلائي للفاعل التنظيمي رغم أنها توصف بأنها غير

<sup>1</sup> رقام ليندة , منكرة نيل شهادة الدكتوراه , في علوم الاقتصاد , دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية , المرجع السابق , ص 120 .

رشيدة ومعاكسة للسلوك الإنتاجي وتؤدي بالإضرار بالمؤسسة وفي الأجل الطويل في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم.

لذلك يرى بعض الباحثين أنه حتى تستجيب المؤسسة لتيرة التغيرات وتتكيف معها لا يجب عليها فقط التغلب على المقاومات الفردية فحسب، بل وبدل من ذلك ينبغي عليها استئارة الدعم والحماس للتغييرات المقترحة لدى العاملين، لأنه دون الحصول على القبول العام، فكل تغيير حتى الأكثر عقلانية يكون مآله الفشل.

**2-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :** تتعدد وتتوعد أسباب مقاومة التغيير كما ترتبط بمستويات تحليل مختلفة ونتيجة لذلك يصنفها الباحثون إلى عدة تصنيفات :

✓ **أسباب مرتبطة بالتغيير التنظيمي : يرى Guy R. :** أن " أول مصدر من مصادر مقاومة التغيير هو عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير، فهم لا يرونه يناسب التوجهات والأهداف الكبرى للمنظمة أو يمكنه الاستجابة لرهاناتها ". كما يضيف أحد الباحثين أن الأفراد مقتنعين أن الوضع الحالي هو الأفضل وأن التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة. وتؤكد أن الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي لأنهم يجدونه معقدا ويتعارض مع قيم المحيط التنظيمي وغير شرعي، فالتغيير التنظيمي في هذه الحالة ليس له معنى بالنسبة لهم. وقد لوحظ أن هذا السلوك يتكرر أكثر في حالة التغييرات الجذرية والمتكررة والتي تثير ردود أفعال غالبا ما تكون متطرفة. إن تغيير في حد ذاته يمكن أن يكون مصدر مقاومة خاصة إذا كان جذريا ومتكررا مما يسبب القلق والتذمر والاحتقان من قبل الأفراد. فهم لا يفهمون لماذا التغيير ولماذا تكرر حدوثه، وعلى هذا الأساس يقاومونه <sup>1</sup>.

✓ **أسباب مرتبطة بأسلوب التغيير التنظيمي:** يقال إن الناس لا يقاومون التغيير بل الطريقة التي يحدث بها. فقد يكون أسلوب التغيير التنظيمي سببا في مقاومته، كالتشكيك في شرعية وكيل التغيير أو الجهة القائمة بعملية التغيير التنظيمي وانعدام الثقة فيهما. كذلك تحضير

<sup>1</sup> حسن محمود حريم , تصميم المنظمة , الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل , المرجع السابق , ص 307

الفرد للتغيير, فإذا كان غير محضر جيدا للتغيير سيقاومه, ونعني بالتحضير التكوين اللازم في الوقت المناسب والإشراف الملائم وتوفير الموارد والسلطة الضرورية. وعليه فإن التغيير يكون سببا في مقاومات عنيفة إذا لم يوفر ما يلي :

➤ شرعية وكيل التغيير.

➤ التحضير الجيد.

➤ احترام الأفراد والكفاءات.

➤ الاستشارة والمشاركة والإعلام.

✓ **أسباب خاصة بالفرد :** عدة باحثين يؤكدون أن الفرد نفسه متهم بمقاومته للتغيير وتكون الأسباب في هذه الحالة بوعي منه أو بدون وعي. فهي أسباب بسلوكية كالخوف من المجهول أو فقدان ما يمتلكه ( مكانة, أمان, تعويضات ). أو اجتماعية كما يرى **LAWRENCE** : في 1945, حيث لاحظ أن أغلب مقاومات التغيير ناتجة عن آثار اجتماعية تمس الفرد بالدرجة الأولى. فاعتقاد العاملين أنه سيعترب عن عملية التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف أو زيادة عبء العمل أو التغيير جماعات العمل مما يؤدي بالإخلال بالعلاقات الاجتماعية الموجودة حاليا, ويفرض عليهم التكيف وبناء علاقات جديدة ما يثير قلقهم, وهم الذين بطبيعتهم ميالون نحو الاستقرار. ويمكن أن يؤدي التغيير إلى إعادة النظر في محتوى الوظائف مما يفرض ضرورة تعلم الأفراد لمهارات جديدة, وقد يخاف البعض منهم من عدم قدرته على تطويرها لإنجاز الأعمال الجديدة أو المعدلة, كما قد يشعر البعض الآخر منهم بفقدان هيبته نتيجة هذا التغيير فيقاومه.

✓ **أسباب تنظيمية :** مقاومة التغيير يمكن أن تأتي أيضا من التنظيم الذي يكون جامدا وقليل الاستجابة للتغيير. والفرد يلاحظ هذا الجمود وصعوبات التنظيم على التأقلم مما يولد المقاومة لديه. نظرية علم بيئة الشعوب هي أحد الاتجاهات التي تدافع عن جمود الهياكل التنظيمية منطلقة من فكرة أن مختلف جماعات المصالح الداخلية والخارجية

تفضل تنظيمات موثوق فيها تعترف بأفعالهم العقلانية, كما تؤكد على أهمية الروتين المنمط من أجل ضمان بقاء واستمرار التنظيمات.

وفي رأي **Vas A** و **Vende Velde B** : هذه الظواهر هي التي تؤدي إلى مقاومة التغيير. فمقاومة التغيير تأتي نتيجة وجود هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة تخلق التعود على سلوكيات معينة في العمل وروتين معين والسعي لتحقيق نفس الأهداف الإستراتيجية, لذلك فأى محاولة للتغيير تعتبر تهديدا للعادات والقيم والسلوكيات السائدة. التغيير في ظل التنظيمات الجامدة يربك التقاليد الثقافية السائدة أي المعتقدات والقيم والممارسات وكل ما تعود عليه الفرد.

**3- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:** تتخذ مقاومة التغيير العديد من الأشكال ويمكن أن تكون مدمرة للمنظمة. حيث يسرد الباحثون الكثير من أشكال المقاومة, والتي منها ما هو مباشر وعلني, ومنها ما هو غير مباشر وخفي ويمكن إجمالها في نقاط الآتية :

✓ يقلل الفرد من أهمية حاجة للتغيير محاولا التأثير على الآخرين وإقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل.

✓ كثرة الشكاوى والتذمر التي يصر من خلالها الفرد على أن التغيير التنظيمي ليس عادلا.

✓ مهاجمة الأفكار والاقتراعات الجديدة وكثرة النقد السلبي.

✓ يلعب الفرد دور الصامت ولا يتقوه بكلمة.

✓ انتشار الإشاعات.

✓ عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.

✓ انخفاض الإنتاجية مع ارتفاع نسب الغياب ودوران العمل.

**4- معالجة مقاومة التغيير التنظيمي:** لا يمكن تجاهل ظاهرة مقاومة التغيير وعلى هذا

الأساس فإن مختلف الأبحاث تؤكد أنها تبدأ مع مشروع التغيير وتستمر خلال سيرورة إحداثه وأحيانا حتى بعد الانتهاء من تنفيذه.

وترى كل من **Savoie A.** و **Bariel C.** : أن سلوك المسيرين أمام هذه المقاومات يتأرجح بين الاحترام الكامل والتجاهل التام لها.

مع العلم أن سلوك المسير وكيفية معالجته لهذه المقاومة كان محل دراسات نظرية ساهم بها عدة منظرين منهم الكلاسيكيون والجدد.

### الفرع الثاني : المورد البشري - محرك للتغيير التنظيمي

الإنسان الذي ينظر له عموماً كمعرقل للتغيير التنظيمي، ألا يمكن أن يصبح أحد ركائزه ؟

يؤكد عدة باحثين انه لا يمكن القيام بأي عملية تغيير بعيدا عن أعضاء التنظيم، بل أكثر من ذلك يجب منحهم كل الأهمية التي يستحقونها، لأنه من الشرعي، وفي كل الحالات، بالنسبة للفاعل أن يبهن عن وجوده في التنظيم ويعد استراتيجيات فردية أو جماعية تسمح بالتوفيق بين مصالحه الخاصة ولكن أيضا تحقيق أهداف التنظيم، هذا التوفيق امتلاك مناطق نفوذ أي سلطة داخل التنظيم الرسمي.<sup>1</sup>

**حيث يرى Brabet :** أنه ليس أساس الفعل البشري البحث عن تحقيق مصالح اقتصادية فحسب بل البحث أيضا عن مناطق نفوذ. لذلك تبين بعض الدراسات كيف يبادر العاملون أنفسهم إلى التغيير التنظيمي في منظماتهم، فقد وجدونه الوسيلة المثالية لتحقيق مصالحهم، أي حصولهم على مناطق جديدة للنفوذ تؤدي بهم إلى السيطرة على بعض الموارد. والتنظيمات الحديثة القائمة على هياكل عضوية والتي بمرونة شديدة ولا مركزية القرار ومنح الاستقلالية وتشجيع المبادرة هي التي توسع في مناطق نفوذ المورد البشري مما يعطيه دور المحرك للتغيير التنظيمي.

<sup>1</sup> حسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص ص 697، 696.

وفي هذه الحالة يقول **Henriet B** : انه حمل جديد يقع على العامل, فهو لا خاضع ولا مرؤوس بل مستقل, عليه أن يفكر في مستقبله وأن يقرر إذا كان يلتزم أم لا في التنظيم, وهنا تتحمل المؤسسة مسؤولية مساعدته تحقيق هذا الالتزام وتشجيع التمكين.

إن حسب آراء مختلف الباحثين, وحتى يصبح المورد البشري محركا للتغيير, يجب أن يعمل في ظل تنظيمات عضوية منبسطة وليست آلية هرمية, وأسلوب تسييري يسمح له بالحصول على مناطق نفوذ جديدة يمارس من خلالها سلطة التأثير على كل أماكن ما يحدث بالمنظمة بما فيها التغيير التنظيمي, مما ينتج عنه تحقيق التزامه وولائه.

والتمكين سواء أكان وسيلة إدارية أم فلسفة أم إستراتيجية يمنح العامل هذا النفوذ ويشجعه على أن يتحول من موقع المقاوم إلى موقع المحرك للتغيير التنظيمي!!

ويرى عدة باحثين أن تمكين العاملين لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضا, حيث يمنح العاملون سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة.

ويغير عن ذلك **KINLAW** بقوله : " إن فكرة تمكين الموظفين ليست عملية للتشارك في قدر معين من السلطة, ولكنها عملية تزداد من خلالها السلطة والقوة النسبية لكل فرد, وتخلق من خلالها قوة جديدة للمنظمة " .

وعلى هذا الأساس تكون المشاركة في أقصى درجاتها عند الأخذ بمبدأ التمكين. وهو أعم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى عطية حسين أفندي : أن الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة, وتفسح هذه القدرة في نهاية المجال للرغبة في الاضطلاع بكم أكبر من المسؤوليات بما فيها المبادرة بإحداث التغيير.<sup>1</sup>

كما بينت دراسات قاما بها **PRYBUTOK V .R.** و **KAPPET MAN L .A.** أجريت على 100 موظف في أحد البنوك الأمريكية لمعرفة مدى فعالية سياسة التمكين أثناء التغيير التنظيمي. فقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين هو مكون حيوي في إستراتيجية إدارة

<sup>1</sup> حسان دهب جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص 213.

التغيير الناجحة, ومهما كانت درجة التمكين محدودة إلا أنها قادرة على تحقيق ثمار هائلة, وأنها تضمن الحفاظ على معنويات العاملين وانتمائهم أثناء التغيير.

يحقق التمكين استعدادا كبيرا لقبول التغيير, فالتغيرات المفروضة والتي تأتي بشكل تعسفي إلى مقاومة العاملين عليها, ولكن حينما يشارك هؤلاء في عملية التغيير ويبادرون بها, وتتضح لديهم الرؤية بشأن هذه التغييرات حين ذاك يحسون بالأمان وتأتي رغبتهم طوعية في التغيير التنظيمي.

فالأفراد الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على التحدي ومواجهة المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية, ويزداد شعورهم بالالتزام والولاء لمنظمتهم.

ويتساءل عدة باحثين حول التزام الأفراد الذين يواجهون تغييرات تفرض عليهم في بعض الأحيان مخططات اجتماعية, وبالرغم من ذلك يؤكد هؤلاء على ضرورة تحميل العاملين المسؤولية وجعلهم فاعلين لأن ينجح التغيير والمنظمة على منافستها .

التمكين سواء أكان فلسفة أم أسلوبا إداريا أم الوسيلة أم إستراتيجية تستعملها إدارات المنظمات, يسمح بزيادة سلطة العامل في المنظمة ويجعل منه فاعلا إستراتيجيا ومتعاوننا لا يمكن الاستهانة لا بدوره ولا بقدراته في دفع عملية التغيير التنظيمي هذا, بالإضافة إلى تأثيره على التزام وولاء هذا العامل وماله ذلك على التخفيف من حدة المقاومة للتغيير.

### المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها وإستعدادها لعملية التغيير التنظيمي, وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

## الفرع الأول : تعزيز دور الموارد البشرية في عملية التغيير

إن عملية التغيير التنظيمي تنجح إذا اعتمدت على توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، و إشراكه للعاملين، و شرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير. وسنستعرض بعض الأمور التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير.

### 1. الرؤية الواضحة ، القيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة

- ✓ تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة أو السلاح القوي للتنفيذ. لوصول إليه وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً ، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف.

### 2. الإختيار، الترقية و التقدم الوظيفي

- ✓ لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم إختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- ✓ لا بد كذلك من إعادة النظر في نظم الترقيات، بحيث تعتمد الكفاءة والإستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للإختيار.

### 3. العمل بروح الفريق

- ✓ التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات وإتخاذ القرار.
- ✓ تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه.
- ✓ تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.

✓ المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

#### 4. بناء القيادة الرائدة

✓ ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة وإستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز هذه القيادة.

✓ القدرة على بناء الثقة بين العاملين.

✓ القدرة والشعور بالإنتماء.

✓ ترسيخ فكرة " الكل شريك " .

✓ تقديم النصح للعاملين وتدريبهم و تنمية قدراتهم.

#### 5. إدارة وتقييم الأداء : إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسؤوليات

ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة، لا بد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء. كما أنه لا بد أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة .<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني : دور التغيير التنظيمي في تعديل خلفيات الموارد البشرية

من المهم أن تقوم عملية التغيير التنظيمي بتعديل خلفيات الموارد البشرية، تغيير الثقافات التنظيمية، تلبية إحتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، تطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على :

<sup>1</sup> رقام ليندة , مذكرة نيل شهادة الدكتوراه , في علوم الاقتصاد , دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية , المرجع السابق , ص 130 .

- ✓ تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لإستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
  - ✓ تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.
  - ✓ تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل إيجاد وتعزيز القدرة على التطوير الذاتي.
  - ✓ تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية.
- وبصفة عامة يجب أن تركز جهود التغيير في دوائر التدريب على:

- الإستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، زيادة الإنتاجية، تقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم.
- إستغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد ومراكز التدريب.
- خلق نظام دعم إلكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لإستخدامها في مكاتبهم.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : إدارة الموارد البشرية - قائد أم تابع في سيرورة التغيير التنظيمي ?

يؤكد عدة باحثين أن القيام بالتغييرات التنظيمية تعتبر من المهام الأساسية التي تسند اليوم لإدارة الموارد البشرية ويذكر ثلاث مؤشرات ذات طبيعة مختلفة تؤكد على ذلك منها :

- ✓ قيادة التغيير تفرض نفسها وبالتدرج كأحد أهم انشغالات مدير الموارد البشرية وذلك في المؤسسات الكبرى.
- ✓ خصص عدد لا بأس به من المكاتب الاستشارية الكبرى المتخصصة في الإستراتيجية والتنظيم قسما خاصا فقط لقيادة التغيير, كما طورت مناهج تقوم على منطق إدارة التغيير باعتبارها عملية منظمة لتسيير البعد الإنساني بدل من استعمال المنطق الحدسي في أدواته.

<sup>1</sup> حسان دهمش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص 223.

✓ أصبحت تخصص فصول بأكملها لمسألة التغيير التنظيمي في مراجع إدارة الموارد البشرية بعدما كانت حكرًا على المخططين والمنظمين.

ولتوضيح طبيعة الدور المنتظر من إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير يتفق عدة باحثين على انتشار فلسفتين في تصور عملها في المؤسسات وهما :

✓ إدارة الموارد البشرية هي أداة في خدمة تسيير التغيير التنظيمي, لذلك توضع سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة تسمح بتسهيل وتدعيم بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة. فهي عضو ضبط خاضع للإستراتيجية معفى من صنع الخيارات الإستراتيجية. ويسهر على تحقيق توازن احتياجات العمالة من خلال تطبيقه للمخططات الاجتماعية وتسريح العمالة الزائدة كنتيجة للتغيير المقرر من قبل الإدارات التنفيذية.

✓ في حين ترى الفلسفة الثانية والتي توضح طبيعة دور إدارة الموارد البشرية على أنها مكون أساسي و استراتيجي ومحرك هام و قائد في تسيير التغيير التنظيمي, ويبقى عليها إيجاد الصيغة التي تسمح بتفاعل سياساتها مع بقية سياسات المؤسسة .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، المرجع السابق ، ص 131

## خلاصة الفصل الأول :

إن المفاهيم الإدارية كانت ولا تزال عرضة للتطور والتغيير التنظيمي، نتيجة لتطور العلوم وتزايد حاجة الإنسان إلى مزيد من المهارة والمعرفة الإدارية لمواجهة المشكلات الإدارية التي تتميز بالتعقيد والتشابك.

ومن خلال الفصل الأول تطرقنا لعملية التغيير التنظيمي تكونت لنا قاعدة فكرية حول مفهوم التغيير التنظيمي الذي يتضح أنه في حد ذاته يحتاج إلى إعادة نظر داخل المنظمة، حيث تعاضت أسبابه، ومع تزايد ديناميكية البيئة وتعقدها لم يعد ينفع معها إحداث تغييرات طفيفة نسبياً، بل أصبح المطلوب تغييرات على كل المستويات وتشمل كافة المجالات، لأن الحقيقة التي علمتها بعض المنظمات وجهلتها أخرى أو تجاهلتها هي أن المنظمات التي ستقدم أفكاراً جديدة ومبتكرة هي التي ستستمر في ظل التطور المعرفي، أما المنظمات التي ستواصل تحسين الوضع القائم لن تستمر، وهذا ما بينته المقاربات والمناهج الحديثة، وأثبتت فعاليتها وكفاءتها في عدة منظمات.

كما تطرقنا إلى إدارة الموارد البشرية وأهم مفاهيمها وتطورها التاريخي نظراً لما تتميز به من أهمية بالغة، وكذا وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في العملية الإدارية بصفة عامة وإدارة التغيير بصفة خاصة وأيضاً حاولنا دراسة الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي والعلاقة التي تربط كل منهما و هذا من أجل النهوض بالمنظمة وتطويرها.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس المسيلة

## تمهيد

بعد تناولنا في القسم النظري معالم التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط تلك الدراسة ميدانيا على مؤسسة موبيليس. وتجدر الإشارة هنا أن الأرقام والإحصائيات التي تم استخدامها في هذا المبحث تم الحصول عليها من الموقع الرسمي للمؤسسة عن طريق الانترنت بالإضافة للوثائق الداخلية التي تم تزويدنا به من طرف المسؤولين في المؤسسة.

## المبحث الأول : نموذج مقترح للدراسة بالتطبيق على مؤسسة موبيليس

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية, كما يتضمن عرض لمجتمع وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

كما سنحاول في هذا المبحث تقديم نموذج مقترح للدراسة التغيير التنظيمي في مؤسسة موبيليس مع تقديم نبذة موجزة المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أسباب اختيار مؤسسة موبيليس كدراسة حالة والتطورات التي شهدتها.

### أولاً : أسباب اختيار مؤسسة موبيليس كدراسة حالة

- ❖ أن تكون للمؤسسة محل الدراسة إدارة أو مديرية خاصة بإدارة الموارد البشرية تتبنى الأساليب المعاصرة في التسيير والمتوفرة في مؤسسة موبيليس فهي تضم في هيكلها التنظيمي مديرية مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية.
- ❖ أن تكون المؤسسة قد تعرضت للتغيير التنظيمي وحققت نسبة معتبرة من النجاح والذي يمكن ملاحظته في الحصص السوقية التي يترجمها عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس.
- ❖ إضافة لتطور أرباحها التي ارتفعت من 2.1 مليار دج خلال 2013 إلى 6.2 مليار دج خلال 2014 , كما ارتفع عدد المشتركين إلى 13.12 مليون زبون مقابل 12.54 مليون نهاية سنة 2013 وهو ما يؤكد على نجاح عملية التغيير التنظيمي التي قامت بها مؤسسة موبيليس.

❖ تغيير ألون الشعار من ازرق و ابيض الذي يرمز إلى العلم الفرنسي إلى اللون الأخضر والأبيض الذي يرمز للعلم الجزائري.

### ثانيا : تقديم مؤسسة موبيليس

مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" هي التسمية التجارية التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات عن طريق النقال وهي المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في سوق الهاتف النقال الجزائري إلى جانب متعاملين أجنيين هما جيزي واريديو، تم إنشائها عن طريق تفريع شركة الاتصال الجزائر في شهر أوت 2003 وهذا في شركة ذات أسهم ملك لمؤسسة الجزائر وهي عبارة عن شركة ذات رأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة صورة توضح مختلف الأقسام و المصالح التي تقوم على أساسها المؤسسة.

✓ **مديرة الموارد البشرية :** تتكفل هذه المديرية بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية حيث تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات وتوظيف الكوادر البشرية المؤهلة.

✓ **المديرة المالية :** تتكفل بتسيير خزينة المؤسسة وجميع المعلومات المالية الخاصة بها.

✓ **مديرية العلامة و الاتصال :** تهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبيليس.

✓ **مديرية الإستراتيجية :** تهتم بالشؤون الإستراتيجية و السياسات المستقبلية للمؤسسة.

- ✓ مديرية النظام المعلوماتية : تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود مصالح أخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.
- ✓ مديرية صفقات الشركة : تهتم بصفقات وعقود الشركاء.

### المطلب الثالث : خدمات ومبادئ موبيليس

#### الفرع الأول : خدمات موبيليس

إن طبيعة نشاط مؤسسة موبيليس خدماتي حيث تعمل على تحويل مواردها إلى مخرجات تتمثل في خدمة الاتصال أي إرسال والاستقبال في شكل مكالمات صوتية, حيث من خلال اقتناء الزبون شريحة موبيليس التي تتضمن رقم هاتفه الخاص التي يتم إدخالها في الهاتف النقال وتزويدها برصيد معين ليتمكن بالاتصال الداخلي أو الخارجي.

#### الفرع الثاني : مبادئ موبيليس

لكل مؤسسة مجموعة من المبادئ والقيم تقوم عليها حيث تتمثل مبادئ مؤسسة موبيليس في النقاط التالية :

- ✓ حماية مصلحة الزبون.
- ✓ الأمانة والسرية في المعلومات الشخصية للزبون.
- ✓ الجودة والكفاءة في العمل.
- ✓ احترام الوعود والالتزامات.
- ✓ وضع أسعار معقولة للزبون الجزائري لكونها جزائرية الأصل.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري.

## المبحث الثاني : منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المستخدمة في الدراسة :

المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية و مجتمع و عينة الدراسة

الفرع الأول : الدراسة الاستطلاعية

تساعد الدراسة الاستطلاعية الأولية في إلقاء نظرة من أجل الإلمام

بجوانب الدراسة الميدانية، لذا لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

- ❖ التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة عليه.
- ❖ التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء العمل.
- ❖ تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- ❖ تقسيم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية للاستمارة والأسئلة الخاصة بالدراسة.

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

تم اختيار موظفي وكالة موبيليس المسيلة ليكون مجتمع البحث لكون هذه المؤسسة من أهم المؤسسات في مجال الاتصالات في الجزائر ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الوكالة و المقدر عددهم ب15 موظف، وقد تم توزيع الاستمارات عليهم من اجل تحليل الدراسة ميدانيا.

المطلب الثاني : المنهج المتبع في الدراسة

أي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال إتباع مجموعة من القواعد والأنظمة لا عامة وقد اتبعنا في بحثنا على :

1. **المنهج الوصفي التحليلي** : والذي لا يقتصر فقط على عملية الوصف، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات التي تساعد اختبار صحة فرضيات الدراسة من أجل استخلاص النتائج كما تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والدوريات في بناء الإطار النظري.

2. **منهج دراسة الحالة** : يتميز منهج دراسة الحالة بدراسة مضمون وخصائص حالة أو ظاهرة واحدة وبصورة دقيقة ومفصلة، أي وحدة معينة سواء كانت فردا أو وحدة اجتماعية، ويرتكز هذا المنهج على تحديد حالة معينة كخطوة أولى، ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة، حيث قمنا بعدة زيارات لهذه المؤسسة من أجل الحصول على أكبر كم من المعلومات. التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لإدارة التغيير ومدى تفاعلها مع إدارة الموارد البشرية .

### المطلب الثالث : أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا الاستمارة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة مدى ارتباط الموارد البشرية مع التغيير التنظيمي، في المؤسسة محل الدراسة.

## أولاً : الاستثمار

تعرف الاستثمار على أنها : " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد " . حيث تعتبر الاستثمار وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بعدد كبير العدد الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة، كما لا ننسى أن الإجابات على الاستثمار يكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستثمار تهدف إلى :

- ✓ معرفة مدى إدراك العاملين بالمؤسسة للتغيير وأهميته.
- ✓ معرفة قابلية التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ معرفة كيفية تعامل إدارة الموارد البشرية مع العاملين أثناء التغيير.

تشتمل الاستثمار على المحاور التالية :

✓ **المحور الأول :** و اشتمل هذا المحور على بيانات الجنس، المؤهل العلمي، مدة العمل في المؤسسة ( الاقدمية )، السن، وطبيعة الوظيفة، والهدف من هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة ومعرفة تأثيرها في قيم وسلوك الأفراد.

✓ **المحور الثاني:** اشتملت على مجموعة من الأسئلة لمعرفة مدى إدراك الباحثين لمفهوم التغيير التنظيمي في مؤسسة .، دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في تفعيل إدارة التغيير، وتقييم عملية التغيير التنظيمي التي مرت بها المؤسسة.

### ثانياً : المقابلة

يمكن تعريفها على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يكون الشخص فيه القائم بالمقابلة يسعى إلى الحصول على بيانات موضوعية من خلال استشارة بعض المعلومات من شخص معين. وقد استعملنا طريقة المقابلة مع مدير الوكالة من أجل إعطائنا بعض المعلومات التي لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة .

### ثالثاً : الملاحظة

كان من الواجب علينا القيام ببعض الملاحظات من أجل إثراء البيانات المحصل عليها بواسطة الاستمارة والمقابلة من أجل تأكيد صحة إجابات الأفراد على العديد من الأسئلة.

### رابعاً : الأدوات الإحصائية

يمكن تلخيص أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة الميدانية لوصف عينة الدراسة، ولتحديد استجاباتهم تجاه عبارات الاستبيان فيما يلي:

✓ التكرارات .

✓ النسبة المئوية .

## المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبيان

يتعرض هذا المبحث إلى تحليل استجابات مفردات العينة المبحوثة تجاه عبارات الاستبيان فيما يتعلق بالبيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة ، يشتمل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية على متغيرات أساسية تتمثل في : الجنس المؤهل العلمي، الوضعية في العمل، طبيعة الوظيفة، والاقدمية ( الخبرة ) .

### المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

اشتمل محور البيانات الشخصية على جملة من الأسئلة التي أجاب عنها أفراد العينة كما هو موضح في الآتي :

### أولاً : تحديد خصائص العينة من حيث الجنس

من حيث إجابات العمال تبين الإحصائيات التالية الموضحة في الجدول

أدناه:

الجدول رقم 01 : خصائص العينة حسب الجنس.

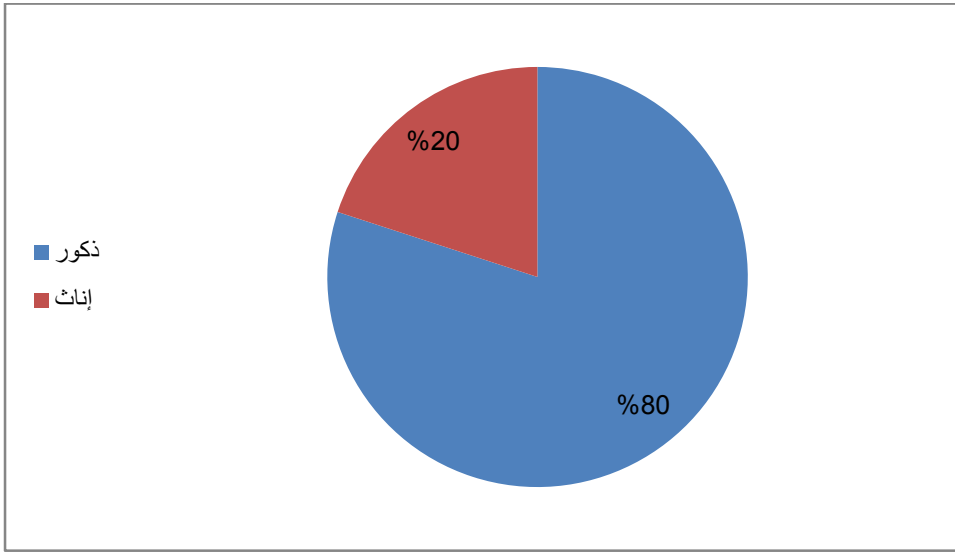
النسبة	التكرار	البيان
%80	12	ذكور
%20	03	إناث
%100	15	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية العمال في الوكالة ذكور بنسبة

80% من مجمل أفراد العينة المدروسة، في حين يمثل الإناث ما نسبته 20% كما

هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم 04 : خصائص العينة حسب الجنس .



### ثانياً : تحديد خصائص العينة حسب السن

من خلال إجابات مفردات العينة تم تقسيم الأفراد حسب السن كما هو مبين

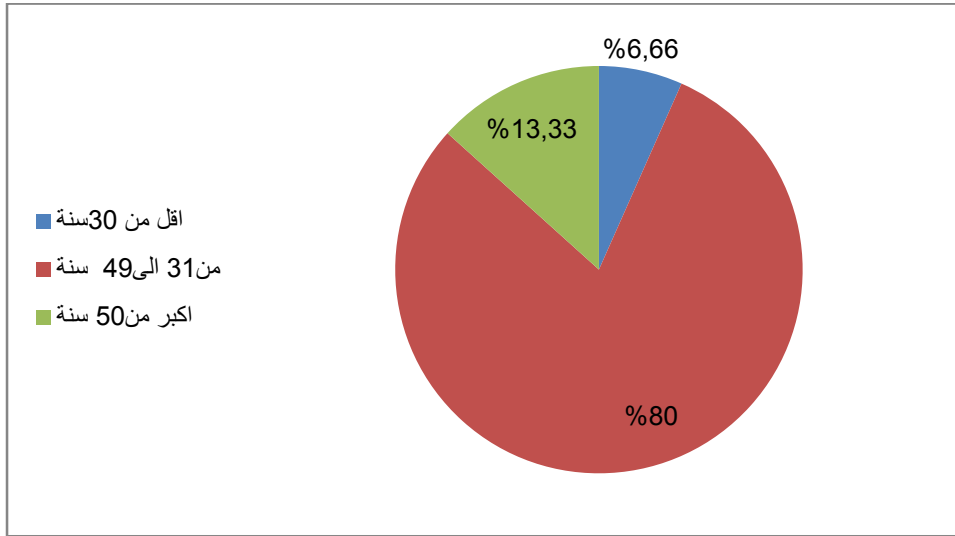
في الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : خصائص العينة من حيث السن .

النسبة	التكرار	البيان
6,66%	01	اقل من 30 سنة
80%	12	من 31 إلى 49 سنة
13,33%	02	اكبر من 50 سنة
100%	15	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه خصائص العينة وفق السن حيث يبين أن 6,66% من أفراد العينة هم اقل من 31 سنة، في حين أن 80% من أفراد العينة هم من 31 سنة إلى 49 سنة، و 13,33% هم اكبر من 50 سنة. ويتضح من خلال تحليل الجدول أن اغلب الأفراد في المؤسسة هم شباب.

الشكل رقم 05 : خصائص العينة حسب السن .



### ثالثا : تحديد خصائص العينة حسب المستوى الدراسي

يفترض أنه كلما كان المستوى العلمي لأفراد المؤسسة مرتفع تكون القابلية والقدرة لديهم لاستيعاب الأساليب الحديثة للإدارة مرتفعة، والجدول التالي يوضح توزيع المستوى الدراسي في مؤسسة موبيليس :

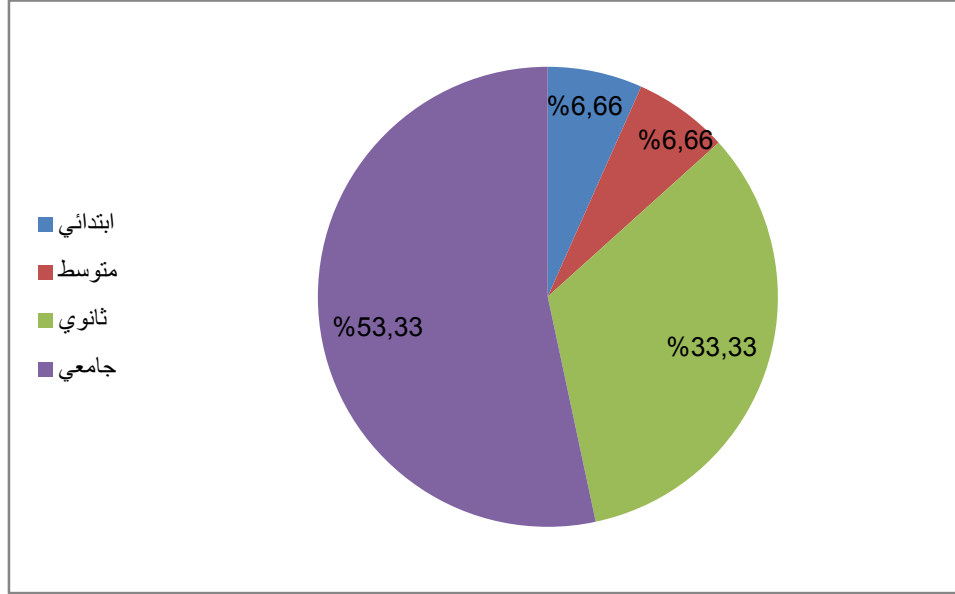
الجدول رقم 03 : خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي .

النسبة	التكرار	البيان
6,66%	01	ابتدائي
6,66%	01	متوسط
33,33%	05	ثانوي
53,33%	08	جامعي
100%	15	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه خصائص العينة وفق المؤهل العلمي حيث يبين أن 6,66% من أفراد العينة ذوي مستوى ابتدائي، في حين أن 6,66% من أفراد العينة

هم من مستوى متوسط، و 33,33% مستواهم ثانوي بالإضافة إلى 53,33% مستواهم جامعي. ويتضح من خلال تحليل الجدول أن اغلب الأفراد في المؤسسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد يسمح لهم باستيعاب الأساليب الإدارية الحديثة.

الشكل رقم 06 : خصائص العينة حسب المؤهل العلمي .



#### رابعا : خصائص العينة حسب طبيعة الوظيفة

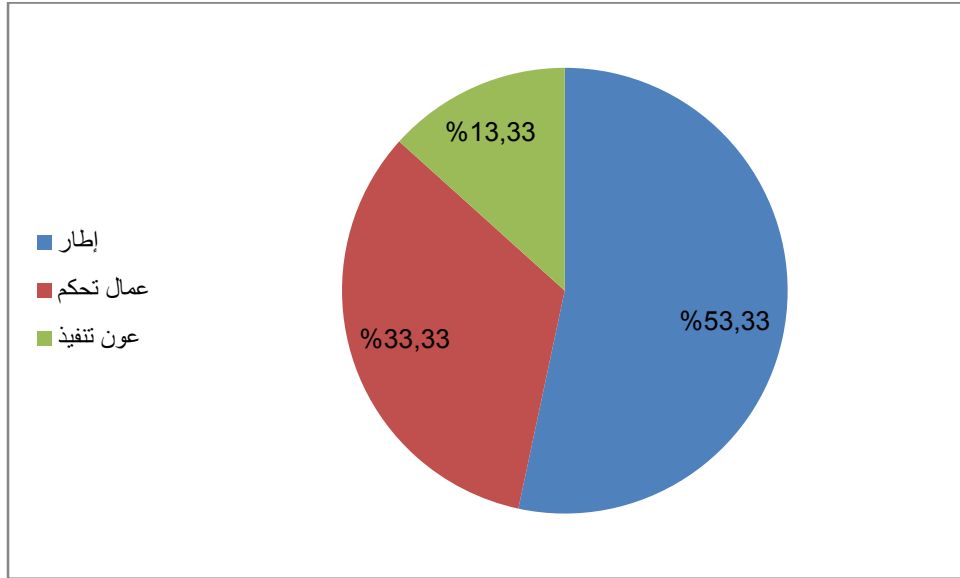
من خلال إجابات مفردات العينة تم تقسيم الأفراد حسب طبيعة الوظيفة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول 04 : خصائص العينة من خلال وظيفة العمال في المؤسسة .

النسبة	التكرار	البيان
53,33%	08	إطار
33,33%	05	عمال تحكم
13,33%	01	عون تنفيذ
100%	15	المجموع

يوضح الجدول خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة التي يتقلدها أصحابها حيث يتبين أن 53,33% من العمال المستجوبين هم إطارات في المؤسسة، و33,33% من العمال هم عمال تحكم، أما 13,33% الباقية فهم أعوان تنفيذ.

الشكل رقم 07 : خصائص العينة حسب طبيعة الوظيفة .



#### خامسا : خصائص العينة من حيث الأقدمية

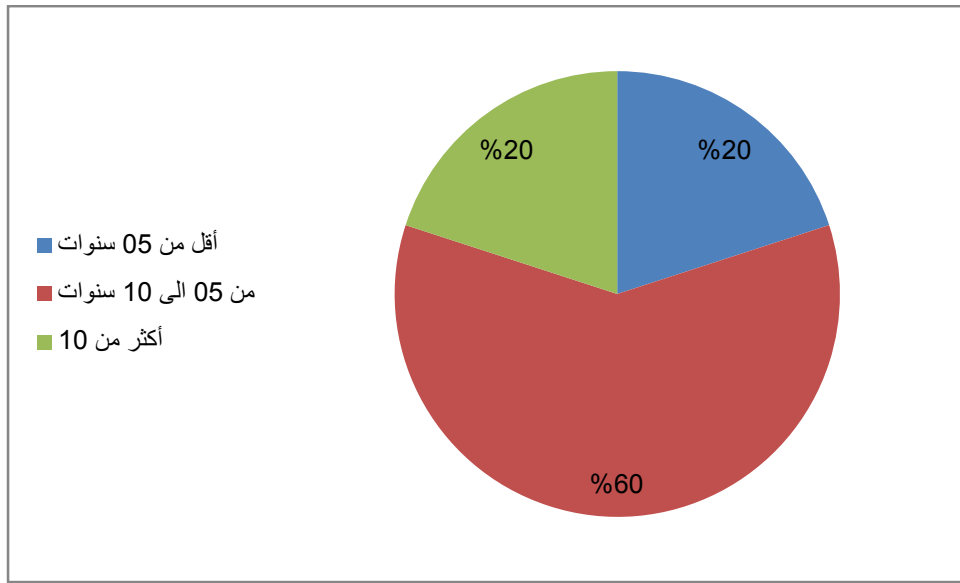
اعتمدنا في تحليلنا متغير الخبرة في المؤسسة محل الدراسة على المنهج المعتمد آنفاً ، حيث قسمنا مستويات الخبرة إلى فئات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05 : خصائص العينة حسب الأقدمية .

النسبة	التكرار	البيان
20%	03	أقل من 05 سنوات
60%	09	من 05 الى 10 سنوات
20%	03	أكثر من 10
100%	15	المجموع

يوضح الجدول خصائص العينة من حيث الخبرة، حيث يتبين أن 20% من أفراد العينة لديهم خبرة لا تفوق 05 سنوات، في حين تبلغ نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات ما يعادل 60% أيضا من نسبة العمال، أما العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة فتمثل 20% من عدد العمال.

الشكل رقم 08 : خصائص العينة حسب الأقدمية .



المطلب الثاني : تحليل العينة من خلال الأسئلة المطروحة على العاملين

المحور الأول : محور خاص بعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمومية اقتصادية.

حيث يتضمن هذا المحور على تسعة أسئلة الأولى من الإستمارة، وقد جاء لاختبار مدى إدراك العاملين لمفهوم التغيير التنظيمي وكيف كان تقبلهم له. وسنتناول فيما يلي تحليل الإجابات المتعلقة بهذا المحور.

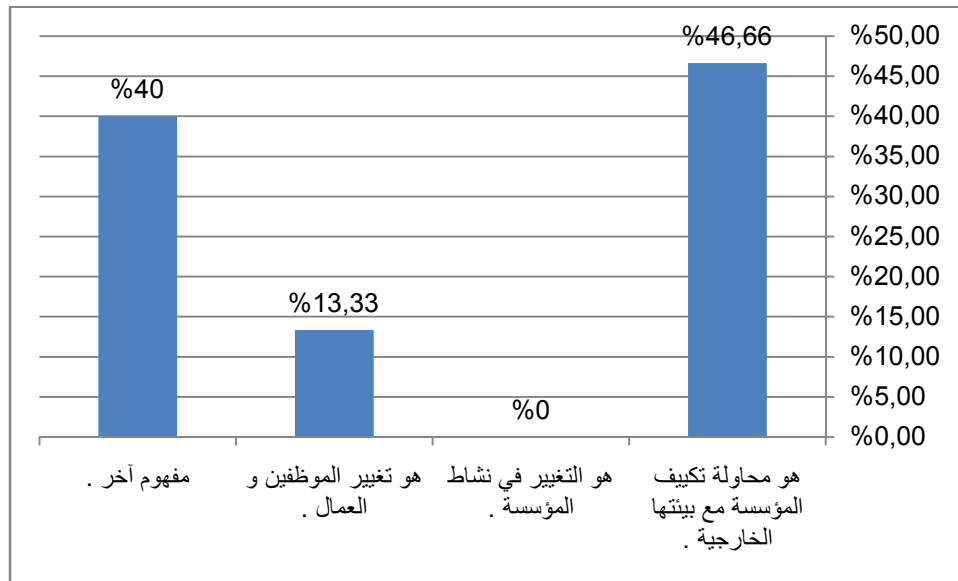
الجدول رقم 06 : استجابة مفردات العينة لسؤال الإستمارة رقم (01)

\*السؤال الأول \* ما هو مفهومك للتغيير التنظيمي ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
هو محاولة تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية .	07	%46,66
هو التغيير في نشاط المؤسسة .	00	%00
هو تغيير الموظفين و العمال .	02	%13,33
مفهوم آخر .	06	%40
المجموع	15	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته %46,66 يعتقدون أن مفهوم التغيير التنظيمي هو محاولة المؤسسة للتكيف مع بيئتها الخارجية، ويرجع ذلك إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة نظرًا للتغيير في التشريعات والقوانين التي أخرجت المؤسسة من سوق المنافسة بين مختلف مؤسسات الاتصال في الجزائر، في حين أن ما نسبته %00 من العمال يعتقدون أنه التغيير في نشاط المؤسسة، أما ما نسبته %13,33 من العمال يعتقدون أن التغيير التنظيمي هو تغيير الموظفين والعمال، أما نسبة %40 يعتقدون انه مفهوم آخر.

الشكل رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب الإجابة على السؤال رقم (01).



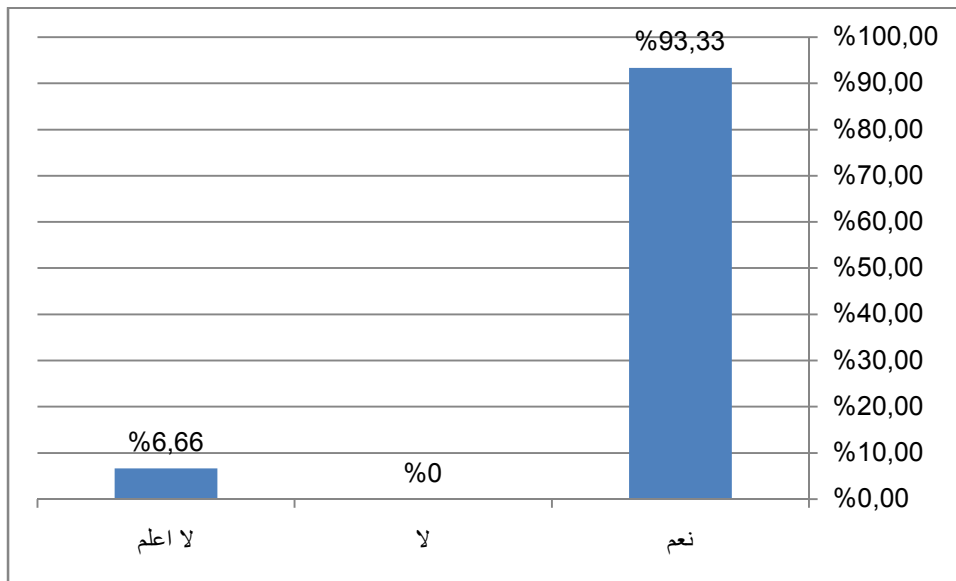
**الجدول رقم 07 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (02).**

**\*السؤال الثاني\*** هل كانت هناك عملية تغيير تنظيمي سابقة في مؤسستك ؟

النسبة	التكرار	الاقتراحات
%93,33	14	نعم
%00	0	لا
%6,66	01	لا اعلم
%100	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن التغيير التنظيمي حدث فعلاً في المؤسسة وما يدعم هذا القول أن ما نسبته %93,33 من العمال أقر بوجود تغيير تنظيمي في المؤسسة وكما نعلم أنه في الوقت الحالي لا يوجد أية مؤسسة لم تمر بعملية تغيير تنظيمي مهما كانت منذ إنشائها لأن التغيير أمر حتمي لا يمكن تجاهله.

**الشكل رقم 10:** توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة عن السؤال رقم (02).



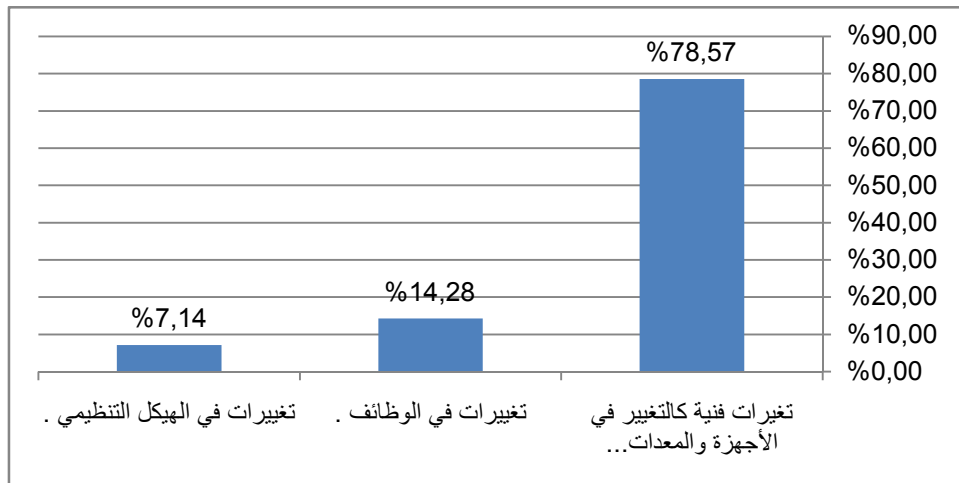
**الجدول رقم 08 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (03):**

**\* السؤال الثالث \*** إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي المجال الذي تم فيه التغيير؟

النسبة	التكرار	الاقتراحات
78,57%	11	تغييرات فنية كالتغيير في الأجهزة والمعدات...
14,28%	02	تغييرات في الوظائف .
7,14%	01	تغييرات في الهيكل التنظيمي .
100%	14	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 78,57% من العمال يقولون بأن التغيير التنظيمي تم في الأجهزة والمعدات وهذا يعني أن المؤسسة حاولت تطوير أعمالها عن طريق الاستعانة بتجهيزات جديدة من أجل الحفاظ على مصداقية العمل من خلال تطوير الأدوات المستعملة في مجال الاتصالات. في حين أن ما نسبته 14,28% من العمال يقولون بأن التغيير التنظيمي حدث في الوظائف مثل خلق مناصب شغل جديدة ووظائف مختلفة، أما ما نسبته 7,14% فقد قالوا بأن التغيير التنظيمي حدث في الهيكل التنظيمي...

**الشكل رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب استجابة الأفراد للسؤال رقم (03)**



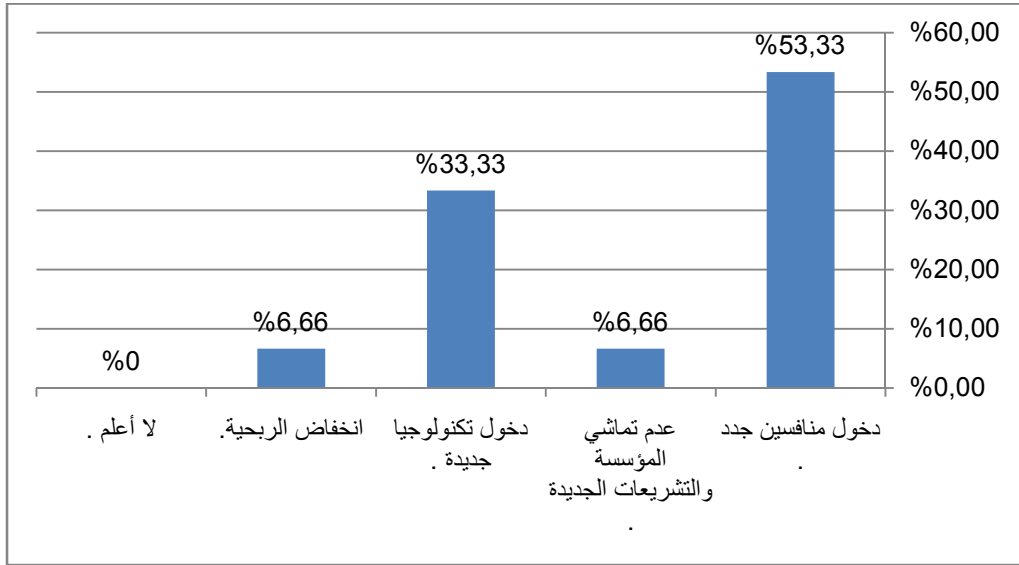
الجدول رقم 09 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (04).

\* السؤال الرابع\* ما هي أسباب ذلك التغيير التنظيمي ؟

النسبة	التكرار	الاقتراحات
53,33%	08	دخول منافسين جدد .
6,66%	01	عدم تماشي المؤسسة والتشريعات الجديدة .
33,33%	05	دخول تكنولوجيا جديدة .
6,66%	01	انخفاض الربحية.
0%	0	لا أعلم .
100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أسباب التغيير التنظيمي مختلفة حيث أقر 53,33% من العمال أن التغيير التنظيمي يحدث بسبب دخول منافسين جدد إلى سوق الاتصالات بعدما كانت محتكرة من قبل المؤسسة، في حين ذهب آخرون إلى أن التغيير التنظيمي يحدث بسبب عدم تماشي المؤسسة مع التشريعات الجديدة بنسبة 6,66% وذلك بسبب قيام الدولة بوضع قوانين و تشريعات جديدة مست قطاع الاتصالات بصفة خاصة و مباشرة حيث قامت الدولة بتغيير الدولة من الاحتكار إلى التخصص ...، فيما قال 33,33% من العمال أن التغيير التنظيمي أتى بسبب دخول تكنولوجيا جديدة مما وسع على المؤسسة نطاق الاتصالات عليها في حين أقر 6,6% أن التغيير يأتي بسبب انخفاض الربحية في المؤسسة ...

الشكل رقم 12 : استجابة أفراد العينة حسب استجاباتهم للسؤال رقم (04).



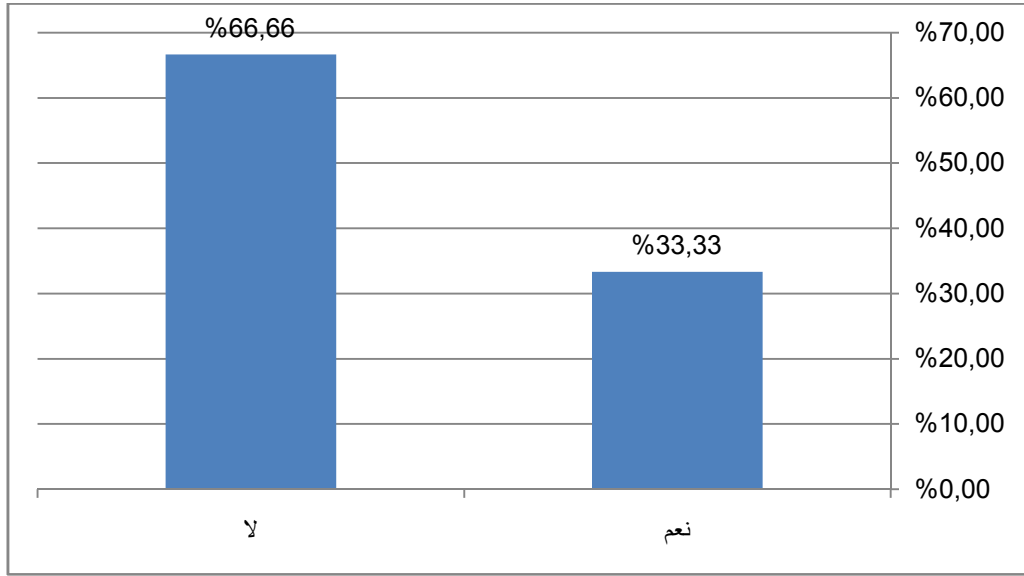
الجدول رقم 10 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (05).

\* السؤال الخامس \* هل قاومت التغيير التنظيمي ؟

النسبة	التكرار	الاقتراحات
33,33%	05	نعم
66,66%	10	لا
100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 66,66% من العمال لم يقوموا بالمقاومة وأن 33,33% من العمال قد قاوموا التغيير التنظيمي وهذا راجع لأسباب سيجيبون عليها من خلال السؤال التالي.

الشكل رقم 13 : استجابة أفراد العينة حسب إجابته على السؤال رقم (05).



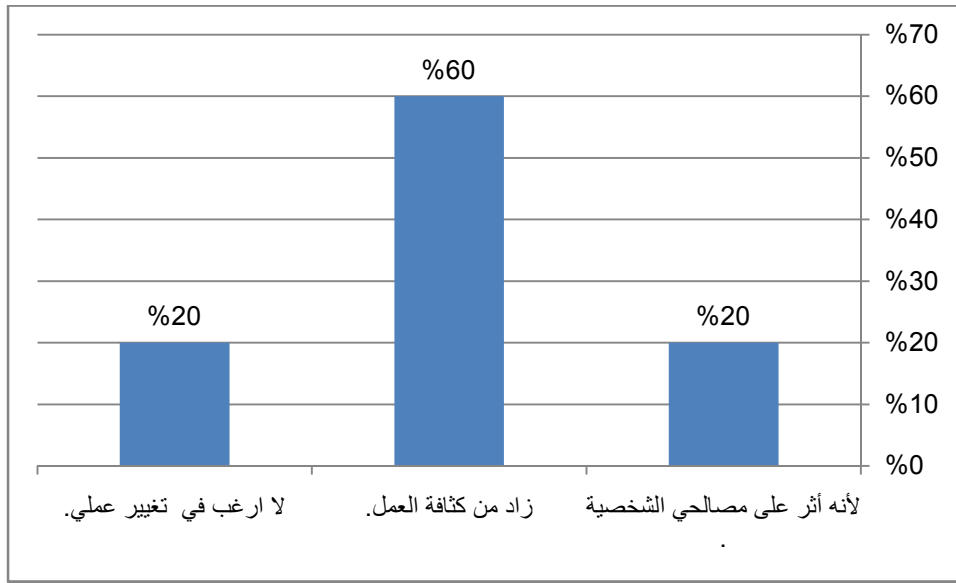
الجدول رقم 11 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (06) .

\* السؤال السادس \* إذا كنت قاومت التغيير التنظيمي، لماذا ؟

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	01	لأنه أثر على مصالح الشخصية .
60%	03	زاد من كثافة العمل.
20%	01	لا ارغب في تغيير عملي.
100%	05	المجموع .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 20% ممن قاوموا التغيير التنظيمي كان من أجل المحافظة على مصالحهم الشخصية، أما 60% من العمال الذين قاوموا التغيير التنظيمي فكان بسبب زيادة كثافة العمل و زيادة ساعات العمل، في حين أن 20% من العمال فكانوا لا يريدون التغيير التنظيمي في أنماط عملهم والطريقة التي اعتادوا عليها.

الشكل رقم 14 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (06).



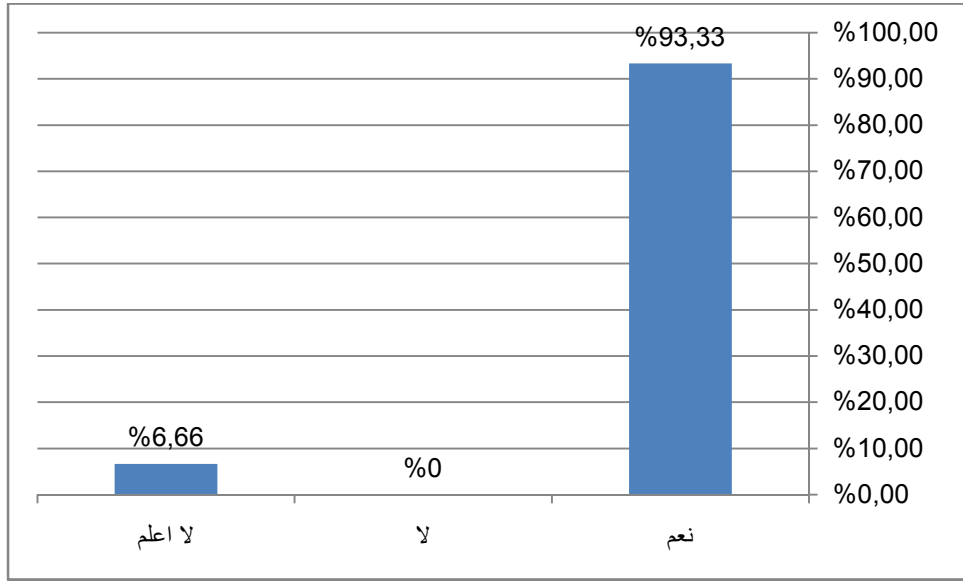
الجدول رقم 12: استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (07).

\* السؤال السابع \* هل قرارات عملية التغيير التنظيمي تعتمد على دراسات مسبقة؟

النسبة	التكرار	التكرارات الاقتراحات
%93,33	14	نعم
%00	0	لا
%6,66	01	لا اعلم
%100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن %93,33 من قرارات عملية التغيير التنظيمي تعتمد على دراسات مسبقة، و %6,66 لا يعلمون أن قرارات عملية التغيير التنظيمي تعتمد على دراسات مسبقة .

الشكل رقم 15 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (07).



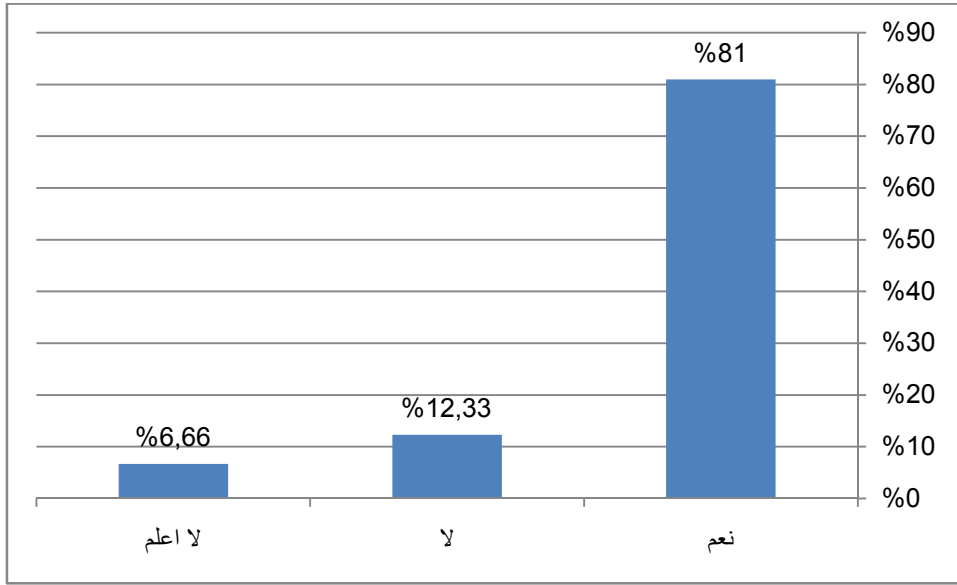
الجدول رقم 13 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (08).

\* السؤال الثامن \* هل توفر عملية التغيير التنظيمي فرص استعمال التكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع ؟

النسبة	التكرار	الاقتراحات
81%	12	نعم
12,33%	02	لا
6,66%	01	لا اعلم
100%	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 81% من عملية التغيير التنظيمي توفر فرص استعمال التكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع، و 6,66% لا يعلمون أن عملية التغيير التنظيمي توفر فرص استعمال التكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع، أما 12,33% فيؤكدون أن عملية التغيير التنظيمي لا توفر فرص استعمال التكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع .

الشكل رقم 16 : استجابة أفراد العينة حسب إجابته على السؤال رقم (08) .



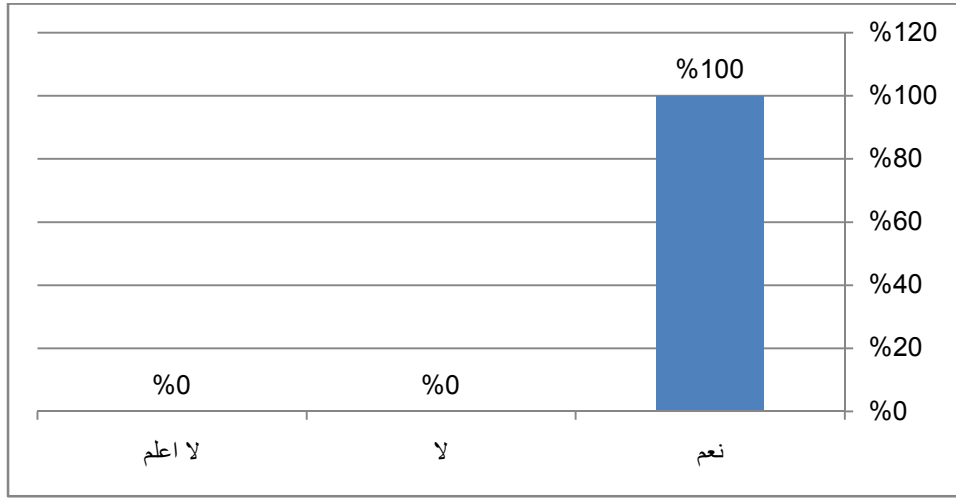
الجدول رقم 14 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (09) .

\* السؤال التاسع \* هل تعمل عملية التغيير التنظيمي على تحسين شبكة اتصال مع زبائننا ؟

النسبة	التكرار	الاقتراحات
%100	15	نعم
%00	00	لا
%00	00	لا اعلم
%100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 100% من الموظفين يؤكدون أن عملية التغيير التنظيمي تعمل على تحسين شبكة اتصال مع زبائننا .

الشكل رقم 17 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (09).



المحور الثاني: محور خاص بتعامل العاملين مع التغيير التنظيمي الحاصل بالمؤسسة

حيث يشتمل هذا المحور على جملة من الأسئلة التي تدور حول كيفية تعامل العاملين مع التغيير التنظيمي الحاصل بالمؤسسة .

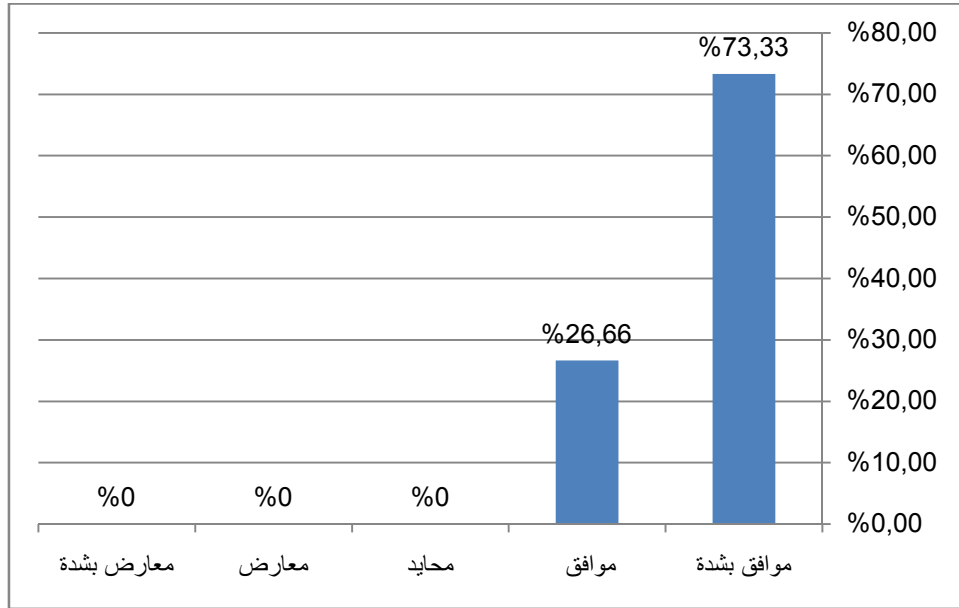
الجدول رقم 15: استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (10) .

\* السؤال العاشر \* تعمل على تسهيل عملية تكيف مؤسستك مع تغييرات المحيط .

النسبة	التكرار	الاقتراحات
73,33%	11	موافق بشدة
26,66%	04	موافق
00%	00	محايد
00%	00	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73,33% من العمال موافقون بشدة على تسهيل عملية تكيف مؤسساتهم مع تغييرات المحيط بها، أما ما نسبته 26,66% وافقوا على تسهيل عملية التغيير التنظيمي الحاصلة بالمؤسسة .

الشكل رقم 18: استجابة أفراد العينة حسب إجابته على السؤال رقم (10).



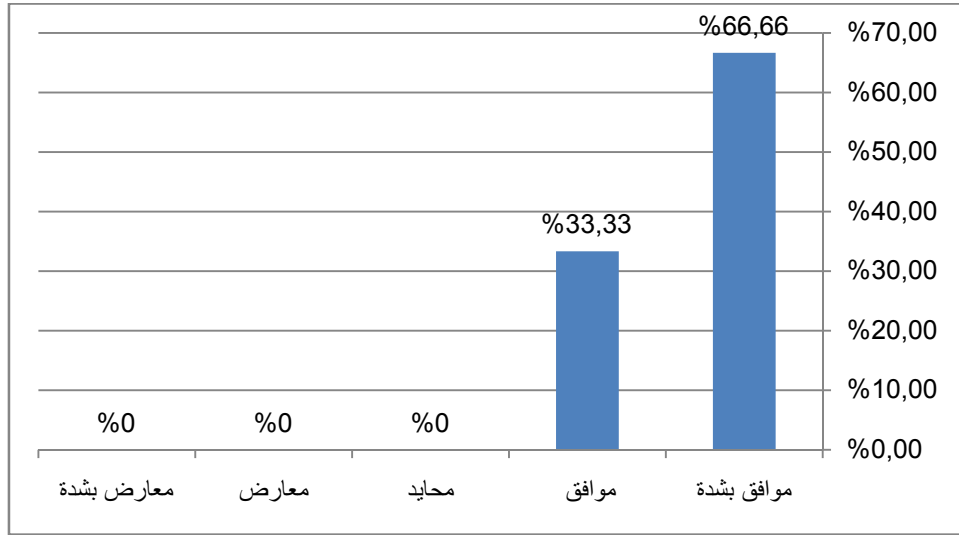
الجدول رقم 16 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (11).

\* السؤال الحادي عشر \* تشجع العاملين على عملية التغيير التنظيمي .

النسبة	التكرار	الاقتراحات
66,66%	10	موافق بشدة
33,33%	05	موافق
00%	00	محايد
00%	00	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 66,66% من العمال موافقون بشدة على تشجيع العاملين على عملية التغيير التنظيمي, وذلك لزيادة مردودية المؤسسة, أما ما نسبته 33,33% وافقوا على تشجيع العاملين على عملية التغيير التنظيمي .

الشكل رقم 19 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (11).



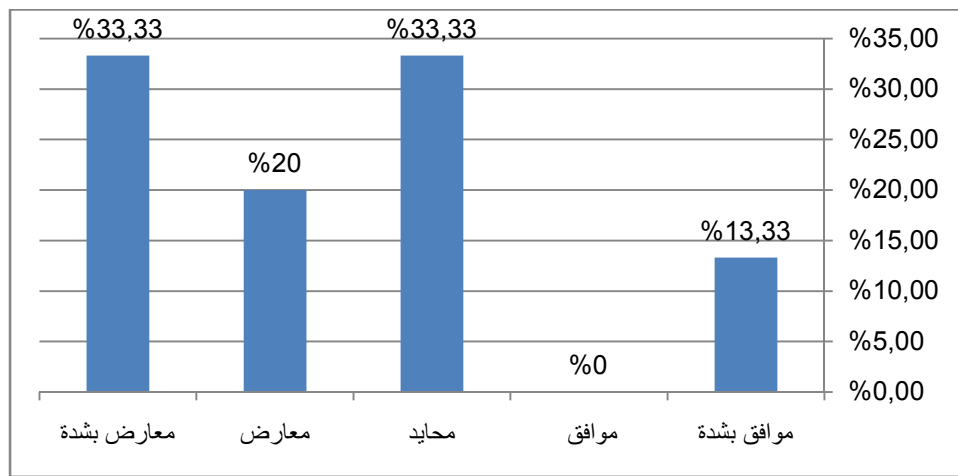
الجدول رقم 17 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (12).

\* السؤال الثاني عشر \* تنقل العاملين إلى وظائف مناسبة بعد عملية التغيير التنظيمي .

النسبة	التكرار	التكرارات	الاقتراحات
13,33%	02		موافق بشدة
00%	00		موافق
33,33%	05		محايد
20%	03		معارض
33,33%	05		معارض بشدة
100%	15		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 13,33% موافقون بشدة على تغيير مناصبهم بعد عملية التغيير التنظيمي وذلك لتفادي الروتين، أما نسبة العاملين في المؤسسة 33,33% من العمال فكانوا محايدون لأنهم يخضعون لقرارات الإدارة العليا، أما نسبة 20% معارضون لا يريدون تغيير وظائفهم التي اعتادوا عليها أما نسبة 33,33% فكانوا معارضون بشدة .

الشكل رقم 20 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (12).



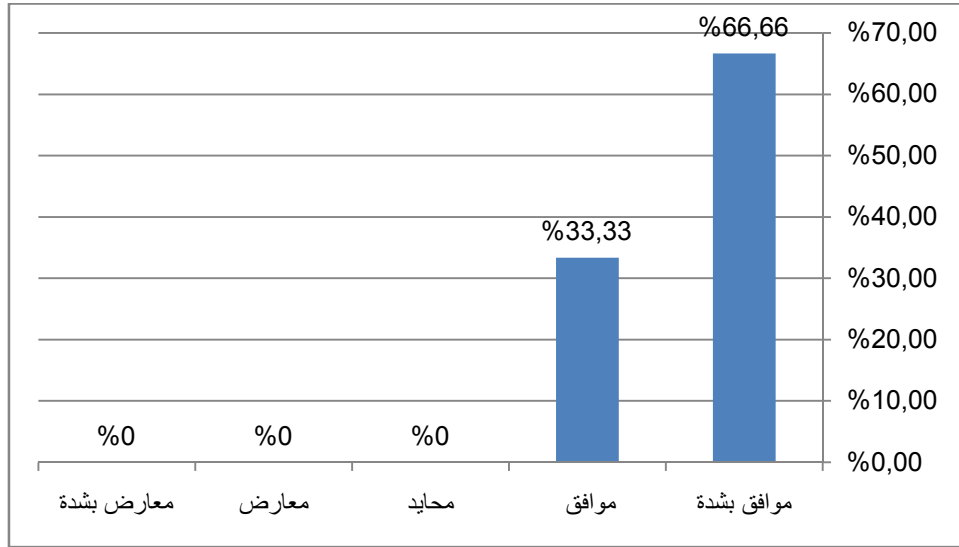
الجدول رقم 18 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (13).

\* السؤال الثالث عشر \* عملية التغيير التنظيمي الحالية توضح مهام العاملين.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
66,66%	10	موافق بشدة
33,33%	05	موافق
00%	00	محايد
00%	00	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العاملين 66,66% موافقون بشدة على أن عملية التغيير التنظيمي توضح مهام العاملين من خلال وضع برامج وسياسات لذلك, أما نسبة 33,33% فكانوا موافقون على ذلك .

الشكل رقم 21: استجابة أفراد العينة حسب إجابته على السؤال رقم (13).



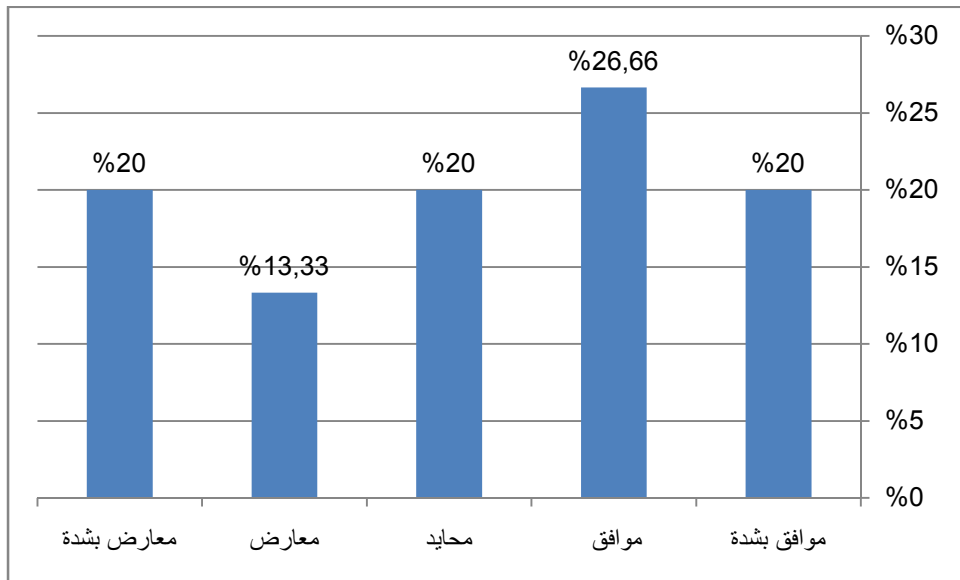
الجدول رقم 19: استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (14).

\* السؤال الرابع عشر: عملية التغيير التنظيمي الحالية تحسن من ظروف وأساليب العمل.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	03	موافق بشدة
26,66%	04	موافق
20%	03	محايد
13,33%	02	معارض
20%	03	معارض بشدة
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العاملين 20% موافقون بشدة على كون عملية التغيير التنظيمي تحسن من ظروف وأساليب العمل حيث وفرت لهم كل الأدوات اللازمة للعمل، أما نسبة العمال 26,66% كانوا موافقون، أما نسبة 20% فكانوا محايدون لذلك، أما نسبة 13,33% كانوا معارضون لكون عملية التغيير التنظيمي لا تحسن من ظروف العمل أما نسبة 20% من العمال كانوا معارضون بشدة .

الشكل رقم 22 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (14).



### المحور الثالث: محور خاص بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية اقتصادية

حيث يشتمل هذا المحور على جملة من الأسئلة التي تدور حول التأكد من أن هناك مجموعة من الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير في المؤسسة .

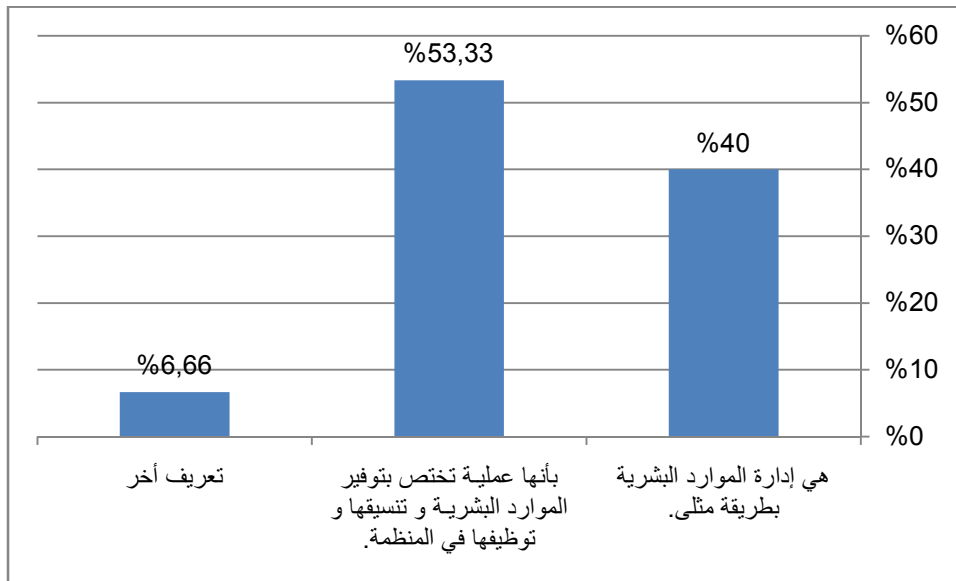
أولاً : الجدول رقم 20 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (15) .

\* السؤال الخامس عشر \* ما هو تعريفك لإدارة الموارد البشرية؟

النسبة	التكرار	الاقتراحات
40%	06	هي إدارة الموارد البشرية بطريقة مثلى.
53,33%	08	بأنها عملية تختص بتوفير الموارد البشرية و تنسيقها و توظيفها في المنظمة.
6,66%	01	تعريف آخر
100%	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من العمال اختاروا التعريف الأول أما نسبة 53,33% فاختراروا التعريف الثاني, أما نسبة 6,66% فكان لهم تعريف آخر.

الشكل رقم 23 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (15).



ثانيا: التوظيف

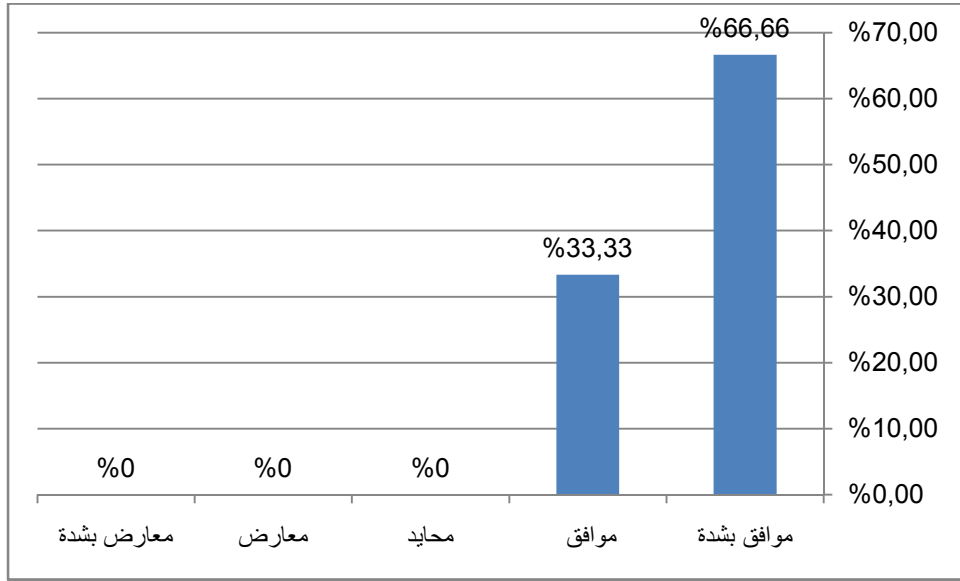
الجدول رقم 21 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (16).

\* السؤال السادس عشر \* تسيير عملية التوظيف في مؤسستكم بالموضوعية والشفافية.

الاقتراحات	التكرارات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	10		66,66%
موافق	05		33,33%
محايد	00		00%
معارض	00		00%
معارض بشدة	00		00%
المجموع	15		100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66,66% من العمال موافقون بشدة على أن التوظيف في مؤسستهم يقوم على الموضوعية والشفافية, في حين أن نسبة 33,33% من العمال موافقون على أن عملية التوظيف في مؤسستهم تقوم على الموضوعية والشفافية.

الشكل رقم 24 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (16).



الجدول رقم 22 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (17).

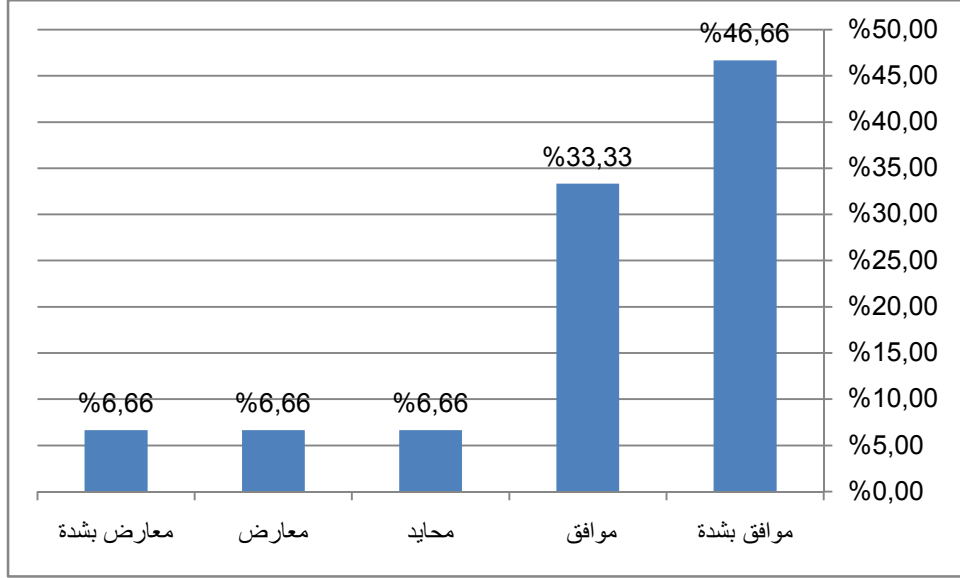
\* السؤال السابع عشر \* توظيف العاملين في مؤسستكم على أساس الشهادة العلمية .

النسبة	التكرار	الاقتراحات
46,66%	07	موافق بشدة
33,33%	05	موافق
6,66%	01	محايد
6,66%	01	معارض
6,66%	01	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة العاملين 46,66% يرون أن التوظيف في المؤسسة يقوم على الشهادة العلمية. في حين أن نسبة 33,33% منهم

يرون ذلك لكونهم وظفوا على ذلك الأساس , أما نسبة المحايدون والمعارضون و المعارضون بشدة فكانت نسبتهم 6,66%.

الشكل رقم 25 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (17).



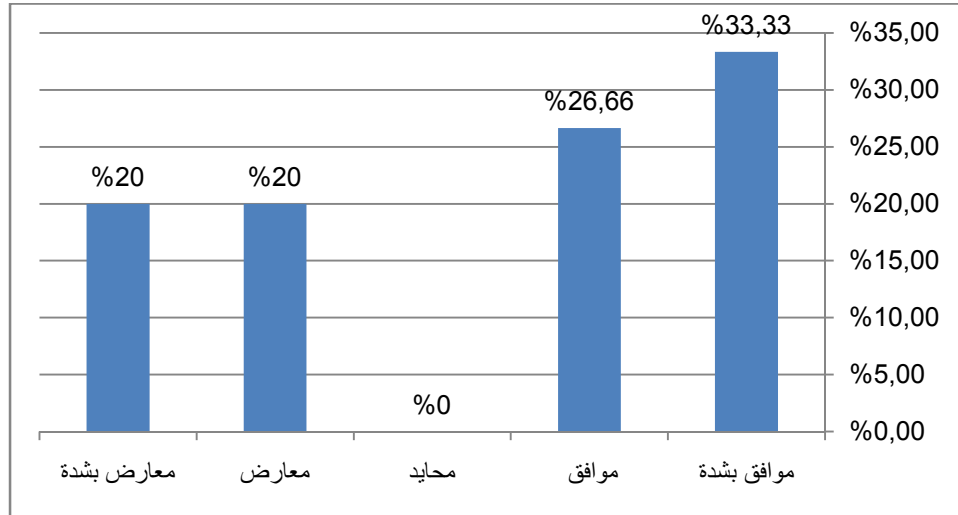
الجدول رقم 23: استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (18).

\* السؤال الثامن عشر \* ينص أسس التوظيف في مؤسستكم على الأداء الجيد.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
33,33%	05	موافق بشدة
26,66%	04	موافق
00%	00	محايد
20%	03	معارض
20%	03	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال 33,33% الموافقون بشدة على التوظيف يقوم على الأداء الجيد. أما الموافقون نسبتهم 26,66% أما بنسبة المعارضون والمعارضون بشدة فكانت نسبتهم 20% .

الشكل رقم 26 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (18).



ثالثا: التدريب

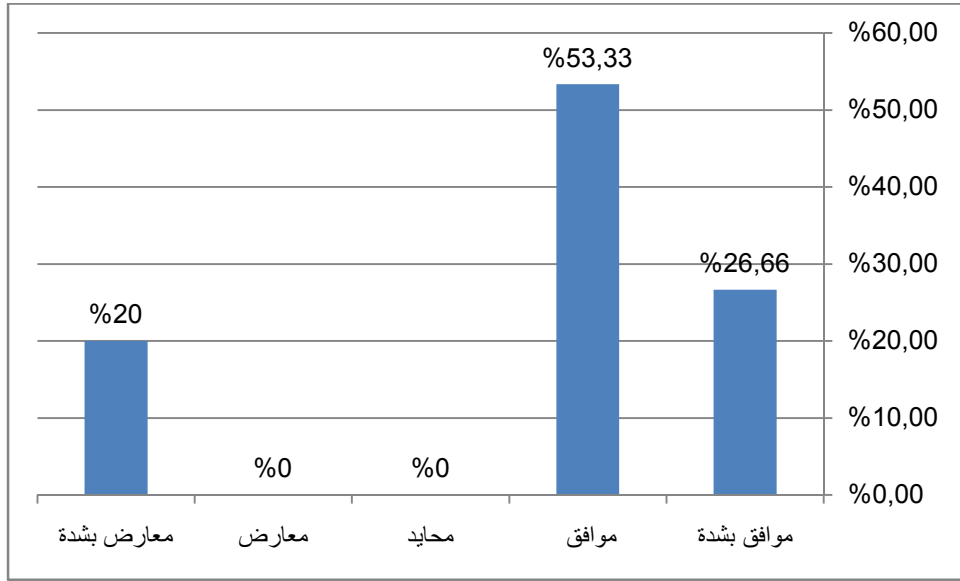
الجدول رقم 24 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (19).

\* السؤال التاسع عشر \* توجد برامج تدريبية فعالة في مؤسستكم.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
26,66%	04	موافق بشدة
53,33%	08	موافق
00%	00	محايد
00%	00	معارض
20%	03	معارض بشدة
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الموافقين بشدة على وجود برامج تدريبية هي 26,66 , أما نسبة الموافقين فكانت 53,33% لكونهم هم الذين يشرفون على ذلك في مؤسستهم, أما نسبة المعارضون بشدة كانت 20% من العمال.

الشكل رقم 27 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (19).



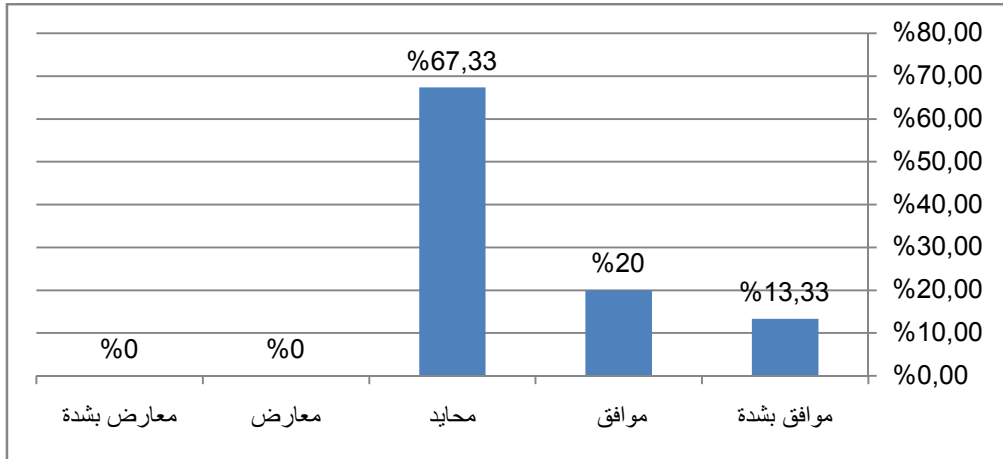
الجدول رقم 25: استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (20).

\* السؤال العشرون \* يخصص الوقت و الميزانية المناسبين لتدريب العاملين.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
13,33%	02	موافق بشدة
20%	03	موافق
67,33%	10	محايد
00%	00	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العمال 13,33 الموافقون بشدة على تخصيص الوقت والميزانية المناسبين لتدريب العاملين والمحافظة على الكفاءات في المؤسسة, أما نسبة الموافقون فكانت 20% من العمال والمحايدون كانت أكبر نسبة 67,33% لكونهم إداريين .

الشكل رقم 28 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (20).



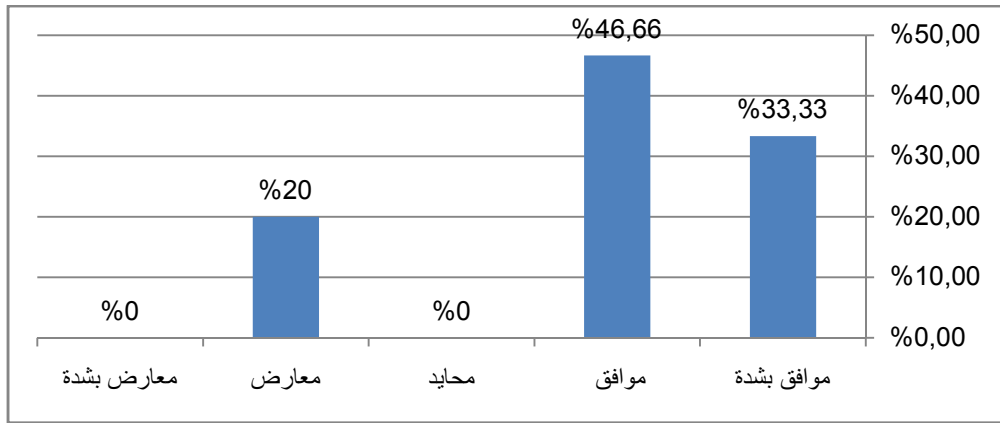
الجدول رقم 26 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (21).

\* السؤال الواحد و العشرون \* يوجد في المؤسسة خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجها.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
33,33%	05	موافق بشدة
46,66%	07	موافق
00%	00	محايد
20%	03	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العمال الموافقين بشدة على وجود خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياج المؤسسة لها هي 30,33% , أما نسبة العمال الموافقين فكانت 46,66% من العاملين في المؤسسة، أما المعارضون كانت نسبتهم 20%.

الشكل رقم 29 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (21).



#### رابعا : الأجر و التحفيز

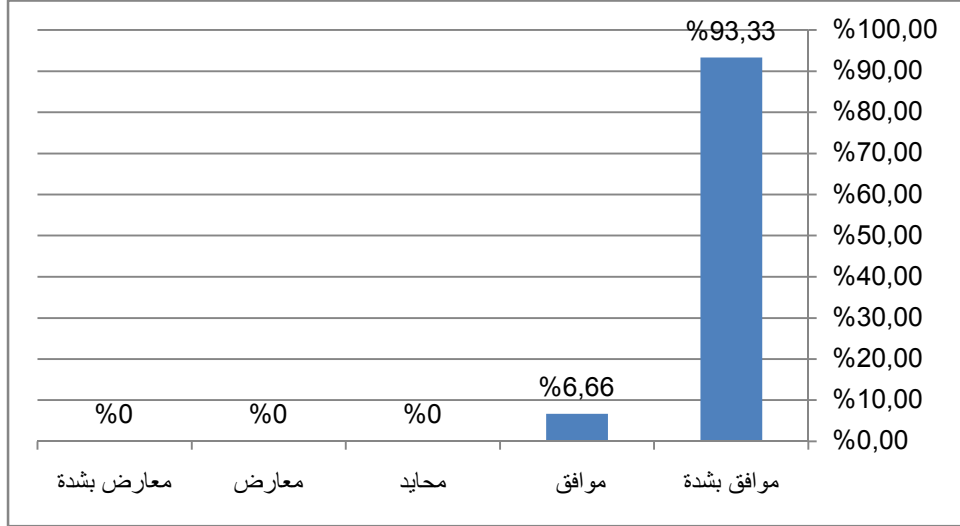
الجدول رقم 27 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (22).

\* السؤال الثاني و العشرون \* الحوافز المقدمة تشجعكم على العمل الجماعي.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
93,33%	14	موافق بشدة
6,66%	01	موافق
00%	00	محايد
00%	00	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقين بشدة كانت 93,33% على أن الحوافز المقدمة تشجعهم على العمل الجماعي. أما نسبة الموافقين كانت 6,66%.

الشكل رقم 30 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (22).



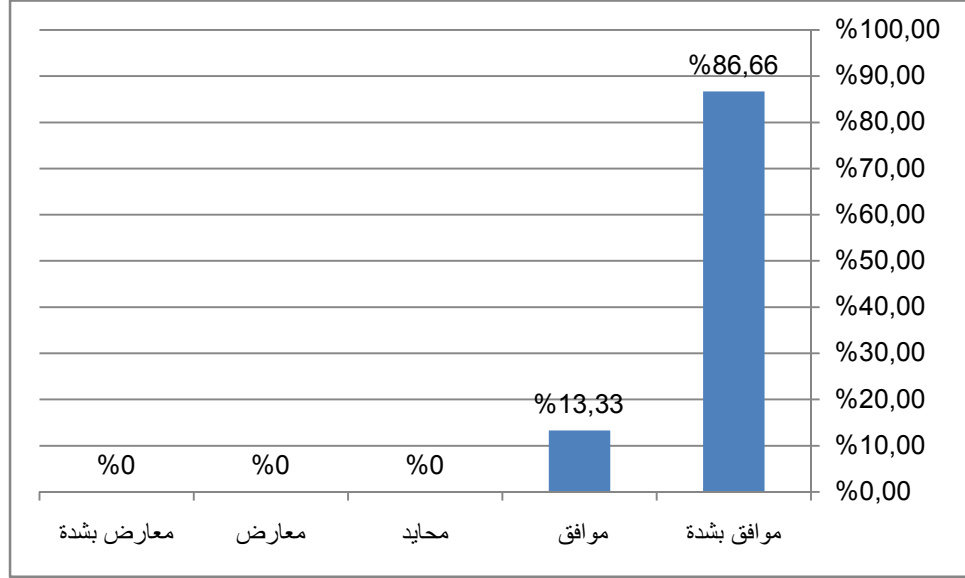
الجدول رقم 28 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (23).

\* السؤال الثالث و العشرون \* تصميم أنظمة الأجور والحوافز وفرص الترقية العادلة .

النسبة	التكرار	الاقتراحات
86,66%	13	موافق بشدة
13,33%	02	موافق
00%	00	محايد
00%	00	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الموافقين بشدة على تصميم أنظمة الأجور والحوافز فرص الترقية العادلة هي 86,66% أما نسبة الموافقين كانت 13,33% من العمال .

الشكل رقم 31 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (23).



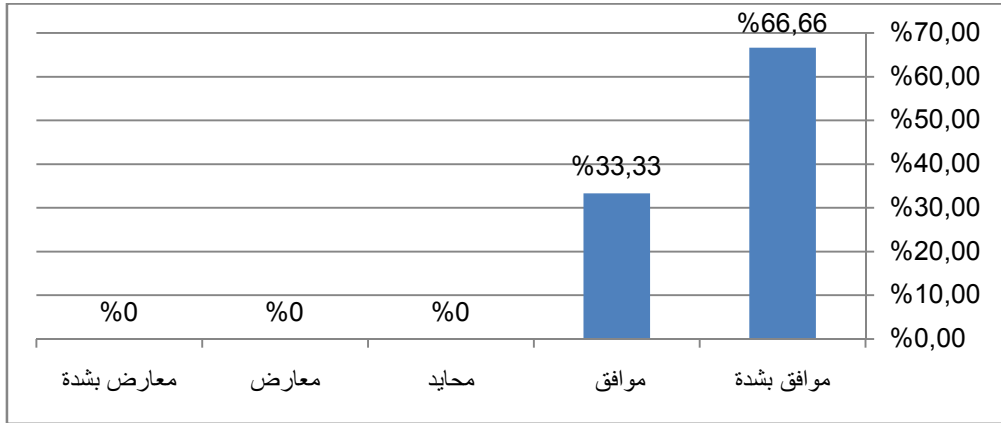
الجدول رقم 29 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (24).

\* السؤال الرابع و العشرون \* تتناسب الحوافز مع متطلبات المعيشية المقبولة .

النسبة	التكرار	الاقتراحات
66,66%	10	موافق بشدة
33,33%	05	موافق
00%	00	محايد
00%	00	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة العمال 66,66% الموافقون بشدة أن الحوافز تتناسب مع متطلبات المعيشية المقبولة. أما نسبة الموافقون كانت 33,33% من العمال نسبة ضئيلة.

الشكل رقم 32 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (24).



الجدول رقم 30 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (25).

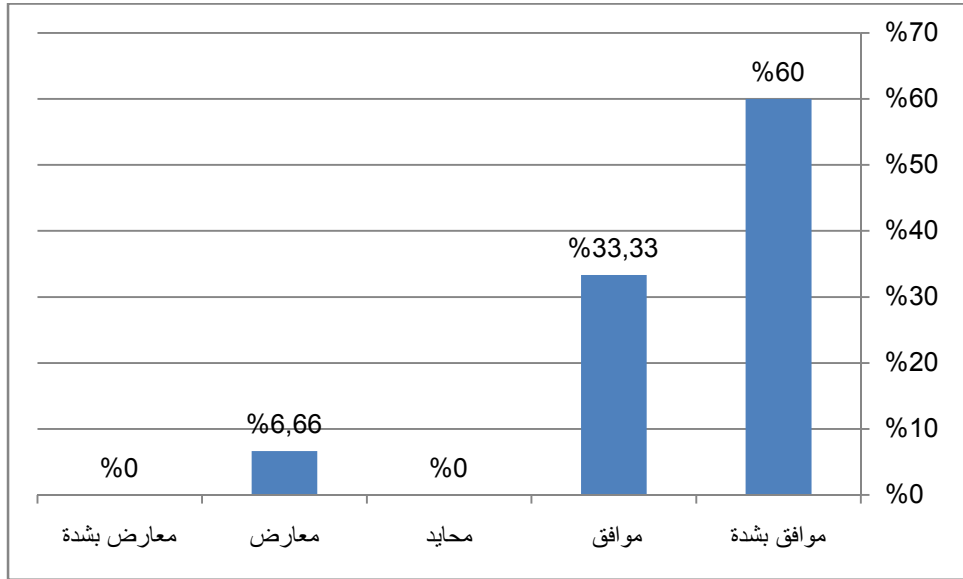
#### خامسا : الخدمات الاجتماعية

\* السؤال الخامس و العشرون \* الخدمات الاجتماعية من طرف مؤسستكم تشجع على الزيادة في أدائك.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
60%	09	موافق بشدة
33,33%	05	موافق
00%	00	محايد
6,66%	01	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الموافقين بشدة 60% على الخدمات الاجتماعية من طرف المؤسسة. أما نسبة كانوا موافقون وهي 33,33% على الخدمات الاجتماعية لكونها تحسن من أدائهم .

الشكل رقم 33 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (25).



المحور الرابع : محور خاص بعلاقة التغيير التنظيمي بإدارة الموارد البشرية

سيتم من خلال هذا المحور سيتم تقييم عملية التغيير الحاصلة في المؤسسة ومعرفة مدى تقبل العاملين لها.

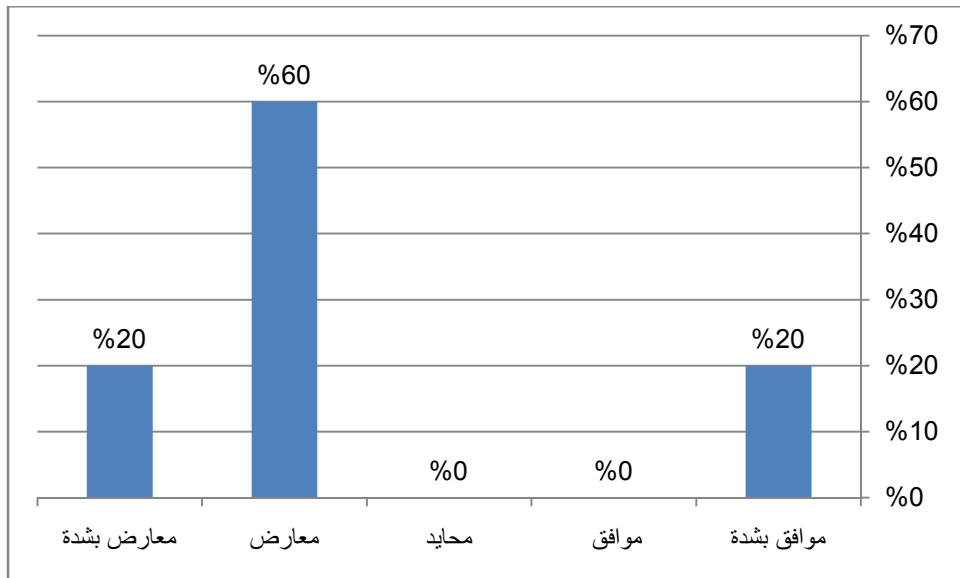
الجدول رقم 31 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (26).

\* السؤال السادس و العشرون \* تأخذ الإدارة بعين الاعتبار رأيك في عملية التغيير التنظيمي .

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	03	موافق بشدة
00%	00	موافق
00%	00	محايد
60%	09	معارض
20%	03	معارض بشدة
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 20% موافقون بشدة على أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار رأي العاملين في عملية التغيير التنظيمي. أما نسبة معارضون كانت 60% من العمال أكبر نسبة وذلك لتواجدهم في الإدارة العليا، أما نسبة المعارضون بشدة كانت 20% فقد أقرروا بأن الإدارة تأخذ آراءهم في عملية التغيير التنظيمي.

الشكل رقم 34 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (26).



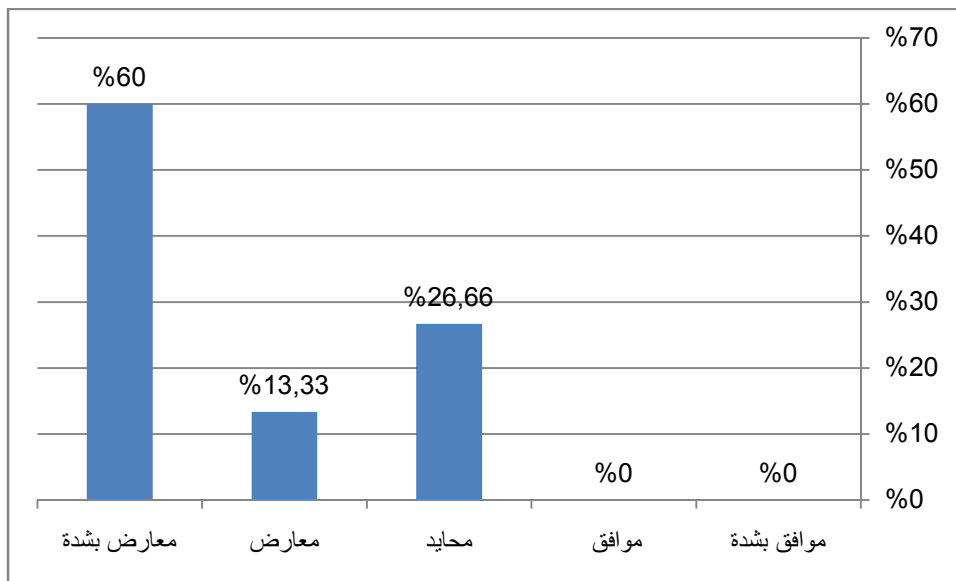
الجدول رقم 32 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (27).

\* السؤال السابع و العشرون \* تنفيذ إجراءات تسريح العاملين عند تطبيق التغيير .

النسبة	التكرار	الاقتراحات
%00	00	موافق بشدة
%00	00	موافق
%26,66	04	محايد
%13,33	02	معارض
%60	09	معارض بشدة
%100	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المحايدون كانت %26,66 على تنفيذ إجراءات تسريح العاملين عند تطبيق التغيير، أما نسبة المعارضون كانت %13,33 من العمال، وأيضا نسبة %60 كانت معارضون بشدة.

الشكل رقم 35 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (27).



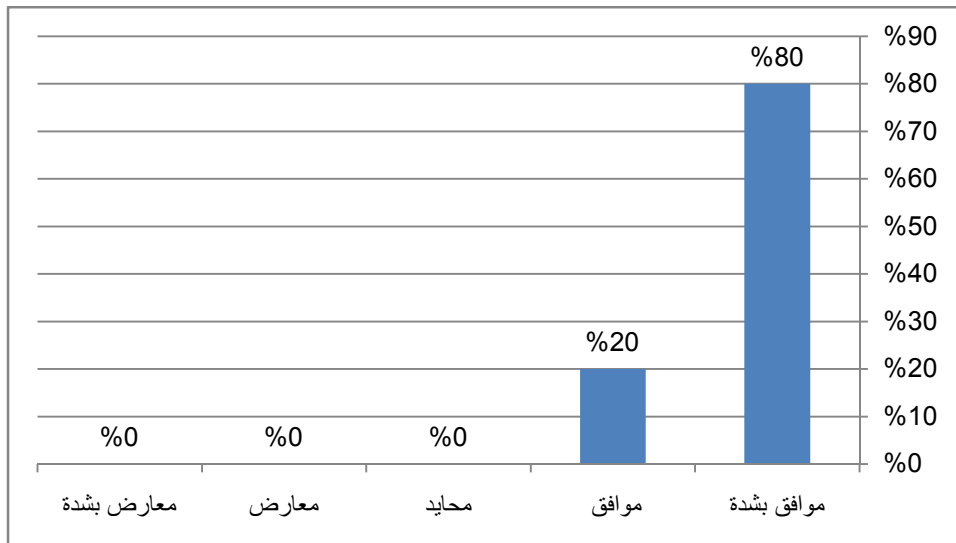
**الجدول رقم 33 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (28).**

\* السؤال الثامن و العشرون \* تتابع إدارة الموارد البشرية سلوكيات العاملين أثناء عملية التغيير.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
%80	12	موافق بشدة
%20	03	موافق
%00	00	محايد
%00	00	معارض
%00	00	معارض بشدة
%100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 70% من العمال استفادوا من الأدوار التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في حين لم يستفد 30% من العمال من هذه الأدوار لأسباب معينة .

**الشكل رقم 36 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (28).**



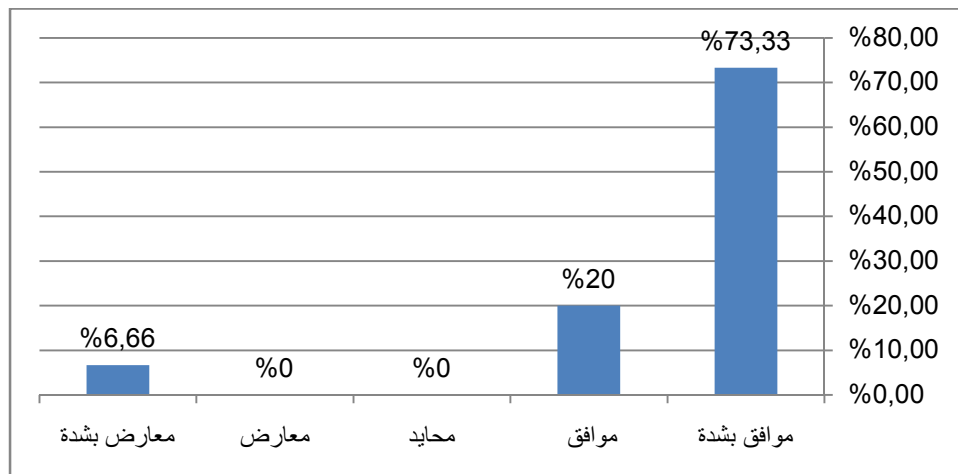
الجدول رقم 34 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (29).

\* السؤال التاسع و العشرون \* تبين إدارة الموارد البشرية للعاملين الأهداف الأساسية لعملية التغيير

النسبة	التكرار	الاقتراحات
%73,33	11	موافق بشدة
%20	03	موافق
%00	00	محايد
%00	00	معارض
%6,66	01	معارض بشدة
%100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن %73,33 موافقون بشدة على أن إدارة الموارد البشرية تبين للعاملين الأهداف الأساسية لعملية التغيير التنظيمي لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، أما نسبة الموافقين كانت %20 من العمال أما نسبة المعارضون بشدة كانت ضئيلة جدا هي %6,66.

الشكل رقم 37 : استجابة أفراد العينة حسب إجابتهم على السؤال رقم (29).



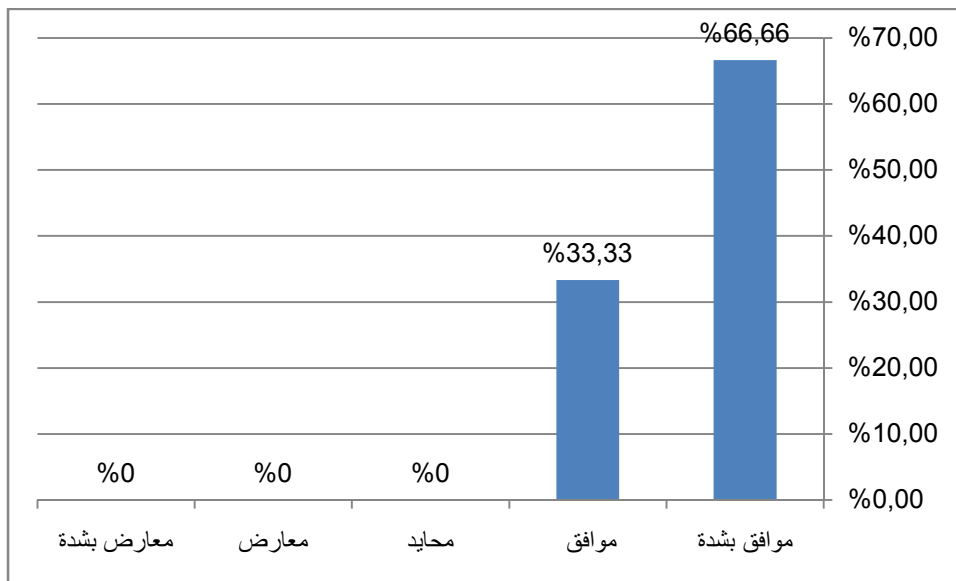
**الجدول رقم 35 : استجابة أفراد العينة للسؤال رقم (30).**

**\* السؤال الثلاثون \* تفاوض إدارة الموارد البشرية حول عملية التغيير .**

النسبة	التكرار	الاقتراحات
66,66%	10	موافق بشدة
33,33%	05	موافق
00%	00	محايد
00%	00	معارض
00%	00	معارض بشدة
100%	15	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه نسبة 66,66% من العمال الموافقون بشدة على تفاوض إدارة الموارد البشرية حول عملية التغيير أما نسبة الموافقون على التفاوض كانت 33,33% .

**الشكل رقم 38 : استجابة أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال رقم (30).**



### المطلب الثالث : تفسير النتائج المحصل عليها و مطابقتها مع الفرضيات

من خلال دراسة الاستمارة المقدمة للعاملين في المؤسسة ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن استنتاج ما يلي:

بعد تحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال أسئلة المحور الثاني بمدى إدراك العاملين لمفهوم التغيير ورد فعلهم تجاهه، نجد أن العاملين بالمؤسسة يدركون ماهو التغيير التنظيمي وما هي المجالات التي شغلها وأسبابه كما أن مقاومتهم لهذا التغيير التنظيمي كان متفاوت بين من قام بالمقاومة ومن قاموا بالانصياع وراء هذا التغيير التنظيمي وهذا يدل على أن المؤسسة تحيط كافة العاملين بالمستجدات التي تطرأ عليها وتقوم بإعلامهم بها.

كما أن تحليلنا لأسئلة المحور الثالث بينت لنا مدى تعامل العاملين مع التغيير التنظيمي وذلك بتكيف مع التغييرات الحاصلة وتشجيعهم وتحسين ظروف العمل وتوضيح مهامهم، أما المحور الرابع الخاص بأسئلة إدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بوظائفها التوظيف والتدريب الأجر والتحفيز والخدمات الاجتماعية في الأخير تناولنا محور خاص بعلاقة عملية التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية حيث بين لنا مدى مساهمة العاملين بنجاح عملية التغيير التنظيمي وتقييم العاملين لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة يؤكد ويوضح لنا تقبل العاملين لهذا التغيير واستحسانهم للنتائج المحصل عليها اثر هذا التغيير مع أنهم لا يحبذون إجراء تغييرات جديدة في المؤسسة مع تعدد الأسباب ...

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة موبيليس بالمسيلة توصلنا من خلال الدراسة والتحليل إلى أن المؤسسة تعتبر التغيير التنظيمي أساسا لنجاحها كما لا ننسى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الأداة الرئيسية لتقدم أي مؤسسة، لذا فالمؤسسة تقوم بدراسة سلوك العاملين بها وتحفيزهم وكذا دراسة البيئة المحيطة بها وذلك ما أدى إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة:

لقد أصبحت عملية التغيير التنظيمي حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية. وعالم اليوم هو عالم تعددت فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وانهارت خلاله الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق. فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل. والتغيير التنظيمي كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات والمؤسسات دون استثناء. وقد أصبحت كل إدارة مؤسسة تواجه موقف جديد مفروض عليها لذا عليها بالتغيير في المفاهيم والأسس والقيم. فوضع الجميع أمام مواقف لا تترك مجالاً للاختيار إما السير معها لمواكبة ما يحصل وربما تحقيق سبق فيه؛ وإما مواجهته بقصد الصدام معه وتحمل نتائج ذلك الخيار، فلا مجال للوقوف موقف المتفرج. كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها. فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل. فضلا عن هذا فإنه لمواجهة تحديات التغيير يتطلب وجود أفراد لديهم القدرة والمهارات اللازمة لأداء الجيد، فقد أصبح الأداء الجيد يترافق مع كل صور النجاح الذي تحققه المؤسسات والإدارات، ويتسم بها الأشخاص اللذين يتمكنون من تحقيق أهداف مؤسساتهم وبلوغ نتائج متميزة. وهنا تبرز أدوار إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف التي تؤديها، حيث أصبحت تعتبر اليوم من أهم عناصر العمل في المؤسسات، لكونها أصبحت تمثل ذلك العنصر الأساسي والمطلب الحيوي بالمؤسسات، من خلال تنظيم وتفعيل وتوجيه ورقابة ذلك المورد.

من هذا جاءت إشكالية بحثنا وهو اثر عملية التغيير التنظيمي على أداء إدارة الموارد البشرية. ولمعالجة هذا الموضوع في ظل عمليات التغيير التنظيمي التي تقررها الإدارة العليا للمؤسسة, وقد أوردنا في بحثنا هذا فصل نظري احتوى على ثلاث مباحث نعرضها على النحو التالي :

**المبحث الأول :** تحليل أهم مداخل عملية التغيير التنظيمي.

**المبحث الثاني :** ماهية إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثالث :** علاقة عملية التغيير التنظيمي بالموارد البشرية في مؤسسة عمومية اقتصادية.

وفصل تطبيقي الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها نصل إلى خاتمة بحثنا هذا, والتي تتضمن ملخص عام للفصول السابقة واختبار للفرضيات التي تم وضعها مسبقا متبوعا بجملة من التوصيات والاقتراحات.

**2-الإجابة على الإشكالية :**

لقد قمنا بعرض إشكالية بحثنا هذا في المقدمة وهي كما يلي:

**ما هو اثر عملية التغيير التنظيمي على أداء إدارة الموارد البشرية ؟**

من خلال إجابتنا على التساؤلات الفرعية في عرض البحث ضمن الفصل النظري بالإضافة للدراسة الميدانية يمكن أن نجيب على التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي :

من أهم الأسس والتي تعتبر كمداخل رئيسية للتغيير التنظيمي, مدخل التطوير التنظيمي والذي يعبر عن العمليات التي تقوم بها الإدارة التي تشمل التنظيم المؤسسي بهدف محاولة تطويره وأقلمته مع التحولات التي تتعرض لها المؤسسة في

المحيطين الداخلي والخارجي. هذا بالإضافة وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعتبر وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه المؤسسة للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم. وإذا أردنا المقارنة بين عملية التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية فلا نعتبرهما أسلوبين إداريين متناقضين، كما لا يعتبران متطابقين، وإنما كل منهما يكمل الآخر.

ويمثل المورد البشري القاعدة الأساسية لنجاح مداخل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة. وذلك من خلال تسيير وظائفها المختلفة. على غرار التدريب والتكوين التي تعتبر أحد أهم الوظائف لهذه الإدارة. دون أن ننسى أهمية تطوير وتنمية الكفاءات التي تلعب الدور الأساسي في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة وبالتالي اكتساب خبرة تسمح لها بمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي لها. هذا بالإضافة إلى دور تلك الكفاءات في تسيير مؤسسات الاتصال الحديثة. فكما هو معلوم أصبح اليوم من السهل الحصول على التقنية الحديثة المتطورة التي تمثل اليوم أساس الخدمة والتميز في مجال الاتصالات. لكن تشغيل وتسيير تلك متغيرات تتطلب كفاءات لا يمكن الحصول عليها إلا بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية. كما أن عملية الحفاظ عليها يتطلب أيضا مجموعة من الأنشطة والعمليات تسمح بتوفر جو من الرضا الوظيفي لدى هؤلاء.

### 3- نتائج اختبار الفرضيات : وعي الموارد البشرية

فيما يخص الفرضية الرئيسية والتي أوردناها في مقدمة البحث و التي تقول أن نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة مرتبط بوعي إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق لعملياتها ووظائفها المختلفة وذلك لتحقيق ميزات تضمن لها البقاء؛

والأساس في تحقيق ذلك إدارتها للموارد البشرية فقد ثبت صحتها من خلال البحث. حيث تسعى المؤسسات اليوم إلى محاولة التأقلم مع محيطها سواء الداخلي أو الخارجي خاصة مع تحديات العولمة والتطورات التكنولوجية المذهلة التي أجبرت المؤسسات الاتصال على مسايرتها. غير أن محاولة التأقلم معها يتطلب وجود مجموعة من الموارد أهمها المورد البشري في تلك المؤسسات الذي رأينا أنه يمثل الركيزة الأساسية في المؤسسة ومنه يبدأ التغيير التنظيمي ومن خلاله يتم التطور.

وانطلاقاً من الفرضية الأساسية يمكن تحديد الفرضيات الجزئية الفرعية

التالية:

- بحكم التطورات والتغيرات الحاصلة في مؤسسات, فان إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا الاقتصادية تسعى جاهدة لمواكبة تلك التطورات.
- توجد علاقة تأثير وتفاعل متبادلة بين عملية التغيير التنظيمي والموارد البشرية في إحداث تغيير في أدائهم.
- من المهم أن تقوم عملية التغيير التنظيمي بتعديل خلفيات الموارد البشرية, تغيير الثقافات التنظيمية, تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة, تصميم خطط واضحة و جديدة.

#### 4-نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا سواء النظرية أو الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج،

أهمها:

## أ- النتائج النظرية :

- التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تخضع لها كافة المؤسسات والأنظمة.
- التغيير التنظيمي يجب إدارته - قيادته - وليس اجتنابه.
- مقاومة التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ويجب إعداد الأفراد لها.
- لا يتم التغيير التنظيمي إلا من خلال ولأجل المورد البشري في المؤسسة.
- تمثل الموارد البشرية من خلال كفاءتها أهم مورد داخل المؤسسات.
- تلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في إنجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة من خلال وظائفها.

## ب- النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة، ومن خلال التحليل الذي قمنا به لنتائج الاستقصاء والتفسيرات التي أوردناها والتي اعتمدنا فيها على المقابلات والملاحظة ونتائج الاستقصاء يمكن أن نحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة كما يلي :

✓ **نقاط القوة حسب الموضوع :** تم تحديد هذه النقاط من خلال نتائج

الاستمارة الموجهة للمؤسسة

- تتمتع مؤسسة موبيليس ببنية تحتية كبيرة. وهي تعمل في السوق الوطنية أي أنها تعرف خصائص السوق جيدا. وهو ما يمكنها من التحكم في حصة سوقية و القضاء على المنافسين الجدد إن استغلت هذه الميزة.

- تتوفر المؤسسة على قاعدة كبيرة وهامة من الكفاءات وأصحاب الخبرة الطويلة في مجال الاتصالات.
- الرؤساء والمرؤوسين على مستوى لا بأس به من استيعاب لمفهوم التغيير التنظيمي لكونهم اكاديميين.
- هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة.
- ✓ **نقاط الضعف** : نعرض فيما يلي نقاط الضعف التي يمكن أن نستخلصها

من نتائج الاستقصاء

- مركزية القرار.
- عدم مشاركة العمال في القرارات.
- التوظيف لا يستجيب للمعايير الموضوعية.
- هيكل المؤسسة ليس مرن.
- عدم وضوح الأهداف لدى العمال.
- حالة عدم الرضا سائدة لدى العمال .
- العمال ليسوا من أهل الاختصاص.
- برامج التدريب والتكوين لا يستفيد منها أصحاب الاختصاص.
- المؤسسة لا تحافظ على الموارد البشرية والكفاءات.
- طرق التوظيف ليست واضحة.

## 5- الاقتراحات:

تقوم الاقتراحات التالية على نقاط القوة والضعف التي لمسناها في المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسات قطاع الاتصال بصفة خاصة التي تتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج (أي أفضل خدمة) أن تعتمد على أداء المورد البشري تتميز بما يلي :

- تحديد السياسة والأهداف بشكل مكتوب و مفهوم وشامل.
- إشاعتها داخل المؤسسة وفهمها من قبل الموظفين.
- التوافق مع السياسات الأخرى التي تضعها المؤسسة.
- التوافق داخلياً مع الأهداف العامة للمؤسسة.

## 6- الآفاق :

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة في الأدبيات الإدارية. كما يعتبر سوق الاتصالات الجزائرية سوق حديث على المنافسة وسيشهد في السنوات القليلة القادمة تطورات عديدة. حيث نرجو من الطلبة الكرام التوسع في هذا الموضوع لأهميته البالغة في المجال الاقتصادي والخدماتي في العالم ككل.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

• الكتب باللغة العربية

أ/ الكتب

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981.
- 3- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 4- جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
- 6- حسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011.
- 7- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الاردن، 2009.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .
- 9- حسن محمود حريم ، تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، الحامد للنشر، عمان، 2000.

- 10-زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، 1975.
- 11-سعيد يس عمر، استراتيجيات التغيير, مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر, 1994 .
- 12-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 13-صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1988.
- 14-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 15-علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/ 2003.
- 16-علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 17- علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم للنشر، بيروت، 1999.
- 18-عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر، دون مكان النشر، ط2 ، 1420هـ - 1990م.
- 19-كوجان بيدج، ترجمة باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، مصر، 2006.
- 20-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، الأردن ، 1994 .

21-محمود سليمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, ط5 , دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, 2001.

22-محسن الخضري, إدارة التغيير, الدار الفنية للنشر والتوزيع, القاهرة, 1993 .

23-موسى اللوزي, التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة, الطبعة الأولى , دار وائل للنشر, الأردن , 2003.

24-مصطفى محمود أبو بكر, التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري - , الإسكندرية, الدار الجامعية , 2004/2003.

#### ب/ الاطروحات

1-بالكبير بومدين, تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي في إنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية, رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق, جامعة بأجي مختار, عنابة, 2006 .

2- رقام ليندة , مذكرة نيل شهادة الدكتوراه , في علوم الاقتصاد , دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية .

3-صالح بن سليمان الفائز, الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته, أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية, جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض, 2008/2007 .

ج /الملتقيات

1-طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 18/17 أفريل 2006.

• الكتب بالغة الاجنبية

1/National interindustrial conference board, personnel administration changing scope and organization, studies in personnel policy , no 203 ,1966.

2/Pierre colbert , gilles delisle, richard perron, le changement organisationnel : théorie et pratique , AGMV marquis quibec , canada, 2002.

3/Petit et autres , gestion stratégique et operationelle des ressources humaines , édition Gaétan Morin , Québec ,2000 ,

Sikhula , a personnel and administration humains resources management , John wiley, new York.

مواقع الانترنت

1/www.almuallem.net

2/www. Alriyadh.Com

3/www.qudityconf.com/days1/session1 / présentation/3

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

الاستبيان

أستاذ المشرف : عطالله ياسين

الطالبة : بن جعفر كلثوم

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص  
تسيير عمومي بجامعة محمد بوضياف المسيلة تقوم الطالبة بإعداد مذكرة تخرج تحت  
عنوان اثر عملية التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية  
اقتصادية موبيليس بالمسيلة .

لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين الإجابة عليه مع العلم ان هذه  
المعلومات تستخدم لإغراض علمية من غير ذلك تكون محفوظة .

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير .

أولاً : معلومات شخصية

الجنس : ذكر  أنثى

السن : اقل من 30 سنة  من 31 الى 49 سنة  اكبر من 50 سنة

المستوى الدراسي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

نوع المنصب : إطار  عمال التحكم  عون تنفيذ

الاقدمية في المؤسسة : اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  اكبر من 10 سنوات

ثانيا : محور خاص بعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمومية اقتصادية.

1- ما هو مفهومك للتغيير؟

	هو محاولة تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية.
	هو تغيير الموظفين والعمال
	هو تغيير نشاط المؤسسة .
	مفهوم اخر.....

2- هل كانت هناك عملية تغيير سابقة في مؤسستك؟

نعم  لا  لا اعلم

3- إذا كانت الإجابة بنعم ، ما هو المجال الذي تم فيه التغيير؟

	تغييرات فنية كالتغيير في الأجهزة والمعدات.
	تغييرات في الوظائف .
	تغييرات في الهيكل التنظيمي .

4- ما هي أسباب عملية التغيير التنظيمي؟

	دخول منافسين جدد
	عدم تماشي المؤسسة والتشريعات الجديدة.
	دخول تكنولوجيا جديدة .
	انخفاض الربحية .
	لا اعلم .

5- هل قاومت عملية التغيير التنظيمي

نعم  لا

6- إذا كنت قاومت التغيير ، لماذا ؟

	لأنه اثر على مصالح الشخصية .
	زاد من كثافة عملي .
	لا ارغب في تغيير عملي .

7- هل قرارات عملية التغيير التنظيمي تعتمد على دراسات مسبقة؟

نعم  لا  لا اعلم

8-هل توفر عملية التغيير التنظيمي فرص استعمال التكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع ؟

نعم  لا  لا اعلم

9-هل تعمل عملية التغيير التنظيمي على تحسين شبكة اتصال مع زبائننا ؟

نعم  لا  لا اعلم

ثالثا:محور خاص بتعامل العاملين مع التغيير التنظيمي الحاصل بالمؤسسة

1-تعمل على تسهيل عملية تكيف مؤسستك مع تغييرات المحيط .

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

2-تشجع العاملين على عملية التغيير التنظيمي .

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

3-تنتقل العاملين الى وظائف مناسبة بعد عملية التغيير التنظيمي.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

4-عملية التغيير التنظيمي الحالية توضح مهام العاملين.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

5-عملية التغيير التنظيمي الحالية تحسن من ظروف وأساليب العمل.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

رابعاً : محور خاص بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية اقتصادية

1- ما هو تعريفك لإدارة الموارد البشرية؟

	هي إدارة الموارد البشرية بطريقة مثلى.
	بأنها عملية تختص بتوفير الموارد البشرية و تنسيقها و توظيفها في المنظمة.
	تعريف آخر.....

2- التوظيف :

أ- تسير عملية التوظيف في مؤسستكم بالموضوعية و الشفافية.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

ب- توظيف العاملين في مؤسستكم على أساس الشهادة العلمية .

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

ج- ينص أسس التوظيف في مؤسستكم على الأداء الجيد.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

3- التدريب :

أ- توجد برامج تدريبية فعالة في مؤسستكم .

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

ب-يخصص الوقت و الميزانية المناسبين لتدريب العاملين.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

ج-يوجد في المؤسسة خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا الى احتياجاتها

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

#### 4-الأجر و التحفيز :

ا-الحوافز المقدمة تشجعكم على العمل الجماعي .

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

ب-تصميم أنظمة الأجور والحوافز وفرص الترقية العادلة .

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

ج-تتناسب الحوافز مع متطلبات المعيشية المقبولة .

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

#### 5-الخدمات الاجتماعية :

الخدمات الاجتماعية من طرف مؤسستكم تشجع على الزيادة في ادائك

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

رابعا : محور خاص بعلاقة التغيير التنظيمي بإدارة الموارد البشرية

1-تأخذ الإدارة بعين الاعتبار رأيك في عملية التغيير التنظيمي .

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

2-تنفيذ إجراءات تسريح العاملين عند تطبيق التغيير.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

3-تتابع إدارة الموارد البشرية سلوكيات العاملين أثناء عملية التغيير.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

4-تبين إدارة الموارد البشرية للعاملين الأهداف الأساسية لعملية التغيير.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

5-تفاوض إدارة الموارد البشرية حول عملية التغيير.

موافق بشدة  موافق  محايد  معارض  معارض بشدة

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر عملية التغيير التنظيمي على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية اقتصادية في ولاية المسيلة مع العلم أن هذا الأثر كان محل نقاش لفترة طويلة بين الباحثين، أسفر عن انتشار فلسفتين مختلفتين الأولى ترى إن عملية التغيير ليس لها تأثير على أداء إدارة الموارد البشرية من حيث القرارات التي تتخذها الإدارة العليا من حيث التغيير التنظيمي، أما الثانية فتري وجود اثر كبير على أداء إدارة الموارد البشرية. حيث في دراستنا هذه راودنا الفلسفة الثانية ومدى تطبيقها في المؤسسات العمومية. وخلصت الدراسة وهذا بالاستعانة بأداة البحث الاستبيان لاختبار مدير الموارد البشرية للمهام المقترحة، مما يؤدي بنا القول أن عملية التغيير التنظيمي تأثر وتتأثر على إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية :** التغيير التنظيمي، إدارة الموارد البشرية.

## Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact du processus de changement organisationnel sur la performance de la gestion des ressources humaines dans l'établissement public économique dans l'état de liquéfié sachant que cet impact a fait l'objet d'un débat depuis longtemps entre les chercheurs, ce qui entraîne la propagation des deux premières philosophies différentes voir que le processus de changement n'a pas d'impact sur la performance gestion des ressources humaines en fonction des décisions prises par la haute direction en termes de changement organisationnel qui. la seconde vous voyez un impact significatif sur la performance de la gestion des ressources humaines.

Lorsque, dans cette étude, nous diverti deuxième philosophie et leur application dans les institutions publiques.

L'étude a conclu que l'utilisation d'un outil de recherche questionnaire pour tester les ressources humaines pour le gestionnaire de tâche proposée, ce qui nous amène à dire que le processus de changement organisationnel touché et influencé par la gestion des ressources humaines.

**Mots clés:** changement organisationnel, gestion des ressources humaines