

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة أعمال

دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله.

دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الشلف.

من طرف

شاوش زهير

أمام اللجنة المشكلة من :

بخاري محمد أستاذ محاضر « أ »، جامعة سعد دحلب، البلدية رئيسا

علي عبد الله أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر مشرفا و مقررا

شنوفي نور الدين أستاذ محاضر « أ »، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر ممتحنا

شويح محمد أستاذ مساعد « أ »، جامعة سعد دحلب، البلدية ممتحنا

البلدية، جوان 2012

المستخلص

يعتبر التغيير التنظيمي أساس تطور كل منظمة وبقائها واستمرارها خاصة في ظل الظروف الراهنة فإحداث هذا الأخير وتفعيله كان لابد على إدارة الموارد البشرية العمل على توجيه مواقف وأفكار واتجاهات وسلوكيات الأفراد بما يتناسب مع أهداف المنظمة وبالتالي إنجاح هذا التغيير، حيث أن ذلك لا يكون إلا بتفعيل الأداء والاتصال وتحقيق التنمية التنظيمية بما يعزز طبيعة العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

إهداء

إلى من كان لي سراجا منيرا.....والذي حفظه الله.
إلى من كانت لي دفئا وفيرا.....والدتي حفظها الله.
إلى قرة عيني وزهرة يومي زوجتي العزيزة.
إلى رياحين الإيمان.....إخوتي الأعزاء.
إلى عائلة زوجتي.....الكرماء.
إلى جميع من علمني.....أساتذتي الفضلاء.
إلى أصدقائي.....الأوفياء.
إلى كل من أحبني في الله

اهدي عملي هذا.

الشكر

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر :

🌟 أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور **علي عبد الله** الذي لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة.

🌟 **زوجتي** التي كانت لي عوناً ومنازلاً.

🌟 كل عمال وإطارات اتصالات الجزائر وأخص بالذكر السيد: **زناطي نور الدين** مدير الوكالة التجارية بتونس.

🌟 أعضاء اللجنة الموقرة بتفضلهم الاطلاع على عملي وتقييمه.

إلى كل هؤلاء أسمى عبارات التقدير والاحترام.

قائمة الأشكال والجداول

43	شكل 01	التشخيص الاستراتيجي.
60	شكل 02	نموذج لدور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير الثقافي الكلي والجزئي.
85	شكل 03	التدريب نظام متكامل.
90	شكل 04	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.
91	شكل 05	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.
111	شكل 06	مكونات إعداد الإستراتيجية.
141	شكل 07	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر.
146	شكل 08	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية باتصالات الجزائر.
147	شكل 09	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بولاية الشلف.
149	شكل 10	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الشلف.
152	شكل 11	الهيكل التنظيمي لوكالة تجارية.

25	جدول 01. العوامل الخارجية التي تؤدي لفرض التغيير.
33	جدول 02. أساليب تقليل مقاومة التغيير.
155	جدول 03. ضرورة أم حتمية التغيير في المؤسسة.
156	جدول 04. شيوع مصطلح الثقافة المنظمة في المؤسسة.
157	جدول 05. تغيير الثقافة أفضل أسلوب لإحداث التغيير الناجح.
158	جدول 06. التغيير في أهداف المؤسسة وفق متطلبات البيئة.
159	جدول 07. فعالية نظام الاتصال عند إجراء التغيير.
160	جدول 08. إحداث التغيير على مستوى المؤسسة.
161	جدول 09. وضوح معالم التغيير.
161	جدول 10. التمهيد لعملية التغيير وإشراك العاملين.
162	جدول 11. مقاومة التغيير.
146	جدول 12. موقف الأفراد من التغيير.
165	جدول 13. قبول التغيير.
166	جدول 14. وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة.
167	جدول 15. توزيع المعلومات داخل المؤسسة.
168	جدول 16. أشكال الاتصال في المؤسسة.
169	جدول 17. طرق الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
170	جدول 18. الأساليب ونمط الإدارة في المؤسسة.
171	جدول 19. كيفية التوظيف في المؤسسة.
172	جدول 20. تناسب التوظيف مع القدرات والمؤهلات.
173	جدول 21. فرص التدريب في المؤسسة.
174	جدول 22. مرات التدريب في المؤسسة.
174	جدول 23. تكافؤ فرص التدريب في المؤسسة.
175	جدول 24. مدى مساعدة برامج التدريب على تطوير القدرات المهنية.
176	جدول 25. التحفيز في المؤسسة.
177	جدول 26. نوع الحوافز المتبعة في المؤسسة.

- 178 جدول 27. معايير الترقية في المؤسسة.
- 179 جدول 28. أهمية نجاح الثقافة المنظمة في نجاح التغيير.
- 180 جدول 29. رضا الأفراد العاملين عن إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير.
- 181 جدول 30. الدور التحسيبي لإدارة الموارد البشرية بأهمية التغيير الثقافي.
- 182 جدول 31. تغيير الثقافة السائدة تكون بمعزل عن ثقافة المجتمع أو غير ذلك.
- 183 جدول 32. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس المستجوب.
- 184 جدول 33. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليم.
- 185 جدول 34. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.
- 186 جدول 35. توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.
- 187 جدول 36. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد.

الفهرس

01	ملخص
02	اهداء
03	شكر وتقدير
04	الفهرس
08	قائمة الأشكال والجداول
12	مقدمة عامة
20	الفصل 1: الإطار النظري للتغيير التنظيمي.
21	1.1. ماهية التغيير
21	1.1.1. مفهوم التغيير، التعريف، الأهمية، الأهداف
24	1.1.2. أسباب التغيير ومجالاته
27	1.1.3. أنواع التغيير ومراحله
31	1.1.4. مقاومة التغيير وسبل التقليل منها
34	2.1. إدارة التغيير
34	1.2.1. مفهوم إدارة التغيير: التعريف، الخصائص، المبادئ
38	2.2.1. مراحل إدارة التغيير وأساليبها
41	3.2.1. الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير
42	4.2.1. صيرورة إدارة التغيير

47	3.1. مداخل التغيير
48	1.3.1. إدارة الجودة الشاملة
51	2.3.1. إعادة الهندسة
54	3.3.1. التطوير التنظيمي
55	4.1. ماهية التغيير الثقافي
56	1.4.1. مفهوم التغيير الثقافي: التعريف، المراحل
62	2.4.1. أسباب ومبررات التغيير الثقافي وخطواته
63	3.4.1. كيفية إحداث التغيير الثقافي
66	4.4.1. آليات التغيير الثقافي

69

الفصل 2: العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي

70	1.2. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
71	1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية: التعريف، الأهمية، الأهداف
75	2.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
79	3.1.2. وظائف إدارة الموارد البشرية
89	4.1.2. تنظيم إدارة الموارد البشرية
93	2.2. تحديات إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية
94	1.2.2. تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل القرن الحادي والعشرين
99	2.2.2. طرق مواجهة التحديات المختلفة لإدارة الموارد البشرية
100	3.2.2. الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية
102	4.2.2. إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر
105	3.2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير
105	1.3.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
108	2.3.2. استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية إعدادها
112	3.3.2. إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
114	4.3.2. إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقافي

116	4.2. مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير وتفعيله
117	1.4.2. الثقافة المنظمة ركيزة أساسية لنجاح التغيير
123	2.4.2. أوجه تأثير الثقافة المنظمة
128	3.4.2. دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير الثقافي
130	4.4.2. ادوار وأساليب إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي
133	الفصل 3: دراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله بمؤسسة اتصالات الجزائر.
134	1.3. المنهجية المتبعة في دراسة حالة
134	1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة
135	2.1.3. أداة الدراسة
137	3.1.3. طريقة العمل الميداني
138	2.3. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الشلف
138	1.2.3. تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
141	2.2.3. تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر
143	3.2.3. إدارة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر
147	4.2.3. الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لاتصالات الجزائر بالشلف
154	3.3. تحليل بيانات الاستبيان الموجه لأفراد العينة
154	1.3.3. تحليل البيانات الخاصة بعملية التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الشلف
166	2.3.3. إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي للمؤسسة في ولاية الشلف
179	3.3.3. تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين التغيير وإدارة الموارد البشرية
183	4.3.3. تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة للمؤسسة في ولاية الشلف

188

195

207

الخاتمة العامة

قائمة الملاحق

قائمة المراجع

مقدمة عامة

حظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفريط بها من النواحي المادية والمعنوية، وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا للمنظمة، حيث أن بقائها ونموها مرهون إلى حد بعيد بقدرتها على توظيف إمكانياتها ومواردها المتاحة وتوجيهها استنادا إلى نوع الإستراتيجية التي يتم تبنيها، وبما ينسجم مع ما يحدث في البيئة من متغيرات وتطورات ذات علاقة بطبيعة ونشاطات المنظمة.

تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى زيادة قدرتها على التكيف من خلال تطوير قدراتها وأدائها لتحقيق الامتياز ورضا العملاء، لذلك فالتغيير عملية لازمة وضرورية وهو الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمات وتميزها، كما أن استمراريتها بصفة عامة يرتبط بنجاحاتها الحالية من جهة وبمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي، وبمدى تكيفها مع التحولات وتأهيلها لتكون في مستوى التنافسية العالمية من جهة أخرى.

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها... الخ، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

يعد التغيير من القضايا التي تؤثر على الأفراد والجماعات والمنظمات في محاولاتها لإحداث التغيير، إذ تتبع المنظمة طرق متنوعة منها إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وكذا التغيير التنظيمي المخطط، التغيير الثقافي وغيرها، وهذه الأساليب جميعها محاولات منها لإحداث التغيير الإيجابي الناجح، إذ أن القدرة على التغيير والتكيف لإجراء ما هو أفضل في ظل المنافسة القائمة يعد أحد عناصر استدامة الميزة التنافسية، كما أن للتغيير أهمية بارزة في حياة المنظمات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولات التغيير.

إن إحداث عملية التغيير في المنظمة يتطلب إيجاد نوعا من الاستعداد للتغيير الذي يعني النظرة الإيجابية التي يمتلكها الأفراد حول الحاجة له والتطبيقات التي يمارسونها بأنفسهم ومع المنظمات بشكل كلي، إذ يعتبر مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير انعكاسا لاتجاهات الأفراد الممارسة أثناء التغيير، وقبول المفهوم الواسع للاستعداد له يبدأ من إدراك الأفراد لهذا الأخير.

لقد أصبح تغيير الموارد البشرية حتمية تفرضها التغيرات الخارجية إذ أن إحداث التغيير الهيكلي والتكنولوجي والمالي... الخ بدون تغيير السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة المنظمة يجعل التغيير يفقد أحد حلقاته وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه.

إذن يمكن القول أن إدارة التغيير هي إحدى العمليات المتبعة لمواجهة التحديات البيئية كونها تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، لكن قد تواجه المنظمات عند إحداثها للتغيير التنظيمي امتناع الأفراد عنه أي ما يعرف بمقاومة التغيير والتي تنشأ في أغلب الأحيان عن قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد المشتركة داخل المنظمة والتي يطلق عليها الثقافة المنظمة، إذ تعتبر هذه الأخيرة إحدى المكونات الرئيسية داخل المنظمة لتوجيه قيم وسلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافها،

فهي أداة لكسب ميزة تنافسية والتميز عن طريق خلق ثقافة تنظيمية خاصة، لذلك كان على المنظمات الاهتمام بهذا العنصر وجعله في خدمة عملية إحداث التغيير وليس مقاوما له، ولأجل ترسيخ هذا المبدأ كان على المنظمة الانطلاق من التغيير الثقافي كنقطة بداية حقيقية لباقي التغييرات.

إشكالية الدراسة

انطلاقاً من هذا كله تبرز تأثير مكونات الثقافة التنظيمية بكل ما تحويه من قيم ومواقف وسلوكيات واتجاهات على الممارسات الإدارية لموظفي ومسئولي اتصالات الجزائر لتحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية ومدى دعمها لها كإستراتيجية لتطوير إدارة المؤسسة.

إذا كانت إدارة الموارد البشرية تسعى إلى إحداث التغيير، كان لابد لهذه الأخيرة مهمة تعزيز وتطوير ثقافة تنظيمية مساندة للتغيير الثقافي في المنظمة لمواكبة التغييرات المستمرة والقوية التي تفرضها الظروف الراهنة.

ضمن هذا الإطار الفكري، يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما مدى مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله؟

التساؤلات الفرعية

على ضوء الإشكالية الرئيسية، يمكن أن نطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- 1- هل التغيير التنظيمي حتمية أم ضرورة تفرضه الظروف الراهنة؟
- 2- ما هي الوسائل والتأثيرات الناجمة عن استخدام التغيير التنظيمي؟
- 3- ما الحاجة التي أدت بإدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس يقوم عليه نجاح التغيير التنظيمي؟
- 4- ما هي أهم مداخل التغيير الذي تستعمله المنظمة لإرساء التغيير الثقافي وتفعيله بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية؟

فرضيات الدراسة

تم بناء هذه الدراسة اعتمادا على جملة من الفرضيات التالية:

- 1- ترتبط نجاح عملية التغيير على مدى استعداد المنظمة له وسرعتها في التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي.
- 2- يعتبر التغيير الثقافي نقطة بداية حقيقية لباقي التغييرات.
- 3- عدم وعي مسؤولي إدارة اتصالات الجزائر بالتغيير التنظيمي أدى إلى عدم تحقيق الكفاءة المرجوة.
- 4- توجد علاقة تأثير وتأثر بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

أسباب اختيار الدراسة

هناك جملة من الأسباب أدت إلى اختيار الموضوع، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

الأسباب الموضوعية

- 1- دراسة طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
- 2- يعد التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات الفكر الإداري المعاصر، فقد أخذ اهتمام المتخصصين والخبراء في قضايا التنظيم والإدارة لما له من تأثير واضح على فعالية المنظمات واستقرارها.
- 3- يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الموارد البشرية.

الأسباب الذاتية

- 1- زيادة المعارف الشخصية في هذا الموضوع.
- 2- موضوع جدير بالبحث والدراسة.
- 3- فتح دراسات أخرى في هذا الموضوع.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- طرح المعالم النظرية للتغيير التنظيمي وبيان الآثار المختلفة الناشئة عنها وانعكاساتها على بقاء المنظمة من خلال امتلاك القدرة على الاستجابة للتغيير التنظيمي.
- 2- تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وكيفية إدخال المعارف الجديدة إليه وأهم العوامل التي تؤدي إلى نجاحه.
- 3- دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في ظل التغيير الثقافي وأن هذا الأخير الأساس الذي تنطلق منه.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

- 1- كونه محاولة لطرح مفاهيم إدارية مهمة لها دورها في تحقيق نجاح المنظمات وبقاءها وذلك لكون الرابط بينها له دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل لها القدرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال أعمال المنظمات.
- 2- محاولة توجيه أنظار إدارات المنظمات إلى الآثار المختلفة لمتغيرات البحث الأساسية والفرعية في الاستجابة للتغيير بهدف توفير متطلبات الاستمرار والبقاء.
- 3- تحديد العوامل المدركة ذات الأثر في المنظمات والتي تسهل إحداث التغيير بما يعزز كفاءة وفعالية المنظمات في ظل المنافسة القائمة.
- 4- لفت أنظار الإدارات بشكل عام والإدارات الجزائرية بشكل خاص بضرورة معرفة العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي والاستعداد له في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

منهج وأدوات الدراسة

للإجابة على إشكالية بحثنا واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم ركائز هذا الموضوع وإطاره الفكري، باعتباره أسلوباً يهدف إلى تطوير وتحسين أداء المنظمة والاستعانة به في ثلاثة فصول كاملة لننتقل في الفصل الأخير إلى عرض تاريخ ونشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر واستقراء واستنباط واقعها، إذ حاولنا فيها دراسة وتحليل مدى التزام إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير محل الدراسة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة، وتوظيف ذلك في شكل بيانات في العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويظهر ذلك في بقية الدراسة من الفصل الثاني حتى نهاية الفصل الثالث.

أدوات الدراسة

لقد وضعنا مجموعة من الأدوات تتمثل فيما يلي:

- 1- الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ بعض بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.
- 2- الأشكال والتوزيعات النسبية والتكرارية لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد في استخلاص النتائج.
- 3- بعض الإحصائيات والأرقام الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة والمستوحاة من الوثائق المتحصل عليها.

حدود الدراسة

- 1- الإطار الزمني: تم إجراء هذه الدراسة نظرياً وعلمياً خلال عامي 2009-2010.
- 2- الإطار المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف .

الدراسات السابقة

يعتبر الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة، فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في ما يخص موضوع البحث، وستعرض إلى بعضها:

1- دراسة سليمة سلام: 2004/2003، التي حاولت من خلالها دراسة ثقافة المؤسسة والتغيير، إذ توصلت إلى أهمية ثقافة المؤسسة، فالمؤسسة المنظمة عند قيامها بعملية التغيير لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار التغيير في الثقافة (التغيير الثقافي).

2- دراسة شتاتحة عائشة (2007/2006): التي حاولت من خلالها دراسة إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة (دراسة حالة سونلغاز)، توصلت إلى الأهمية التي تكتسبها ثقافة المنظمة عند إحداث التغيير والعمل على تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية ومتابعة حيثيات التغيير.

والعمل على تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية ومتابعة حيثيات التغيير.

3- دراسة شيكاوي سهام (2007 /2006): حاولت من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة (دراسة حالة الشركة الوطنية للبناء) توصلت إلى وجود علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية ونجاعة أداء المنظمات، حيث تعمل الثقافة القوية على تعظيم التوليفة (القيمة /valeur/التكلفة coût).

4- دراسة حميد دليل (2008 /2007): تناول فيها دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير)، حيث توصل فيها إلى أن التغيير التنظيمي يحمل في محتواه تغيير في ثقافة المؤسسة وأشار إلى الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي.

5- دراسة بن فرقورة ليندة (2008/2007): التي تناولت دراسة الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي (دراسة حالة مطحنة متيجة) حيث توصلت إلى أهمية صياغة الثقافة التنظيمية قصد الحصول على سلوكيات تخدم توجهات الرفع من مستويات الفعالية وهو ما يتم في برنامج التطوير التنظيمي.

هيكل الدراسة

تمت دراسة البحث في خطة اشتملت على ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة عامة وتلتهم خاتمة عامة، تحتوي على ملخص عام متبوع بأهم النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري والتطبيقي إضافة إلى بعض التوصيات.

فقد تناولنا فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي، من خلال التطرق إلى ماهية التغيير، إدارة التغيير، مداخل التغيير، ماهية التغيير الثقافي.

في حين تناول الفصل الثاني العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تطورها التاريخي، وظائفها وتنظيمها، تحدياتها وكذا أفاقها المستقبلية، الإدارة الإستراتيجية لها في ظل التغيير ومسؤولياتها في إحداث التغيير وتفعيله.

أما الفصل الثالث والأخير، خصصناه في الجانب التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الهيكل التنظيمي ومحاولة معرفة عملية التغيير فيها ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك من خلال إعادة تصميم وتعديل استراتيجياتها وسياساتها بما يتناسب مع ذلك.

صعوبات البحث

لقد واجهتنا عدة صعوبات أهمها ما يلي:

- 1- تكرار نفس المعلومات في العديد من الكتب، وصعوبة الترجمة إلى اللغة العربية.
- 2- عدم تجاوب مؤسسة اتصالات الجزائر مع متطلبات إجراء البحوث، فهي تكتفي بتقديم المعلومات سطحياً فقط.
- 3- صعوبة الدراسة ميدانياً لارتباط الموضوع بالسلوكيات والقيم والمعتقدات لدى الأفراد لاعتمادها على الظواهر الغير مادية.

الفصل 1

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

قد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة، الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية ونشوء المنظمة العالمية للتجارة وغيرها مما جعل بيئة الأعمال في اضطراب مستمر وعليه استدعت حاجة المنظمة إلى التغيير من أجل التصدي لمختلف هذه التغيرات الحاصلة، سواء كانت داخلية أم خارجية وبالتالي أصبح موضوع التغيير القضية الأولى في حقل الإدارة وبات يشكل قضية محورية، متصلة وملمة لجميع المنظمات ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها.

وستنطلق في هذا الفصل إلى المحاور الأساسية التالية:

1.1. ماهية التغيير.

2.1. إدارة التغيير.

3.1. مداخل التغيير.

4.1. ماهية التغيير الثقافي.

1.1. ماهية التغيير.

يعتبر التغيير حقيقة من حقائق الحياة، إذ يتجلى من حولنا في صور عديدة كتغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، إذ أصبح اليوم ضرورة قصوى للتفاعل مع المستجدات في مجال استراتيجيات التسيير وبناء القرارات الإدارية الملائمة نظرا لكون المحيط أصبح في تغير مستمر.

1.1.1. مفهوم التغيير.

يعرف التغيير على أنه التحول أو لتنقل أو التعديل من حالة لأخرى [1] ص 544 فهو في أبسط صورة يعني التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه إلى وضع مستقبلي آخر ومختلف [2] ص 20 إذ يرتبط هذا المصطلح بضرورة البحث بصورة مستمرة عن إمكانية إحداث تطوير أو تحسين في شيء ما، فهو يمثل حاجة ملحة وضرورة خاصة في ظل التطورات الراهنة.

1.1.1.1. تعريف التغيير التنظيمي.

يعرف التغيير التنظيمي على أنه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار. [1] ص 551

كما يعرف على أنه " نشاط يتضمن إحداث تحولات احد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها". [3] ص 25

ويعرف على أنه " ذلك التحول في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة وكذا طريقة توجيههم والتفاعل مع محيط العمل من أجل تقليد وتنفيذ المسؤوليات" [4] ص 15

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه " التحول أو التعديل على مستوى: الأهداف، الهيكل التنظيمي العمليات، الإجراءات، القواعد... الخ للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره". [5] ص 53

ويعرف كذلك على أنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساته الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة". [6] ص 432

ويعرفه كيرت لوين (Kurt Lewin) على أنه " عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعامل وتتخذ من إحدى هذه المجموعات قوى دافعة (Driving forces)) في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة (Restraining forces) ونتيجة لتفاعل هذين القوتين مع بعضهما، تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم الحالة الراهنة". [7] ص245، ص246

ويعرفه كذلك أنه " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة" [8] ص25

ويعرفه (Market Andrews) على أنه " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية". [9] ص45

من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار عملية التغيير على أنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات تهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية مما يسمح بتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

وفي الأخير يجب الإشارة أن هناك فرق بين التغيير والتغير، "فالتغيير يحدث بصورة مقصودة وذلك للجهود المبذولة من طرف جهة معينة، بينما التغير يحدث بشكل تلقائي وعشوائي دون وجود اهتمام من جهة معينة" [10] ص488

أيضا هناك فرق بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي، "فالتغير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمة وتحدث بدون تخطيط مسبق وعفوية وقد تحدث تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها ومخرجاتها، في حين التغيير التنظيمي هو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل". [11] ص75

كما أن هناك فرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي كون أن التغيير التنظيمي هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة ككل، أما التطوير التنظيمي هو عملية تحويل أو تبديل جزئي فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية أو الخارجية من أجل مواكبتها والتأثير فيها، فهو إذن نوعان: تغيير مخطط وتغيير عشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط

التغيير المخطط، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة.
[12] ص 331

2.1.1.1. أهمية التغيير التنظيمي.

تكمُن أهمية التغيير في كونه أصبح من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير لأن الصفة أو السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي. [13] ص 110

وهناك ثلاث عناصر جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية خاصة وبالغة هي:

- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمات والأوضاع القائمة فيها، حيث يريد العاملون مزيد من الاهتمام للمسألة العاطفية في حياة المنظمة وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد والراحة بين أعضاء المنظمة والشعور بالدفء الاجتماعي.
- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: لقد أخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء بحيث أصبح له دور بارز في إستراتيجية المنظمات من خلال إشراكه في وضع السياسات والإجراءات وأصبح البعض يتحدث عن الجودة، الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء.
- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة): إن التغيير يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين، حيث تكمن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات وأعلى المستويات، على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء.

3.1.1.1. أهداف برامج التغيير.

إن عملية التغيير عملية هادفة ومدروسة ومخططة وفيما يلي بعض أهداف برامج التغيير التنظيمي:

- تحسين الأداء وتطويره.
- مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركتهم في اتخاذ القرارات. [14] ص 20.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها. [15] ص 349
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة يمثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية. [14] ص 21
- مساعدة الأفراد في تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

2.1.1. أسباب التغيير ومجالاته.

1.2.1.1. أسباب (دوافع) التغيير.

تتجلى الأسباب أو القوى الدافعة للتغيير في: [16] ص 372

- التغيير للاستجابة للقوى الخارجية: قد تحدث بعض التغييرات في المجتمع نظرا لحدوث تطورات في الأوضاع الاقتصادية أو الإيديولوجية في المجتمع، الأمر الذي يحتم القائمين على الوحدات التنظيمية والاقتصادية في الدول ضرورة العمل على تهيئة نشاطها حتى يمكن أن تستجيب لمثل هذه التغييرات القومية وقد يظهر هذا جليا من خلال:

- التغيير في ظروف السوق المحيط بالمنظمة: مثل التغييرات التي تحدثها القوى المنافسة

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: كإدخال أجهزة الكمبيوتر وتأثيرها على الإنتاج في النوعية أو الكمية.
- التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة: كالتغيرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة.

المصدر	العوامل
البيئة التقنية	<ul style="list-style-type: none"> • انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل. • التطوير في عمليات الإنتاج . • الانفجار في المعلومات والاتصالات.
البيئة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. • تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. • النمو السكاني.
البيئة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> • السوق العالمي الاستهلاكي. • التغيير السريع لأذواق المستهلكين. • نمو الأعمال المتداخلة والمختلطة.
البيئة التنظيمية (الإدارية)	<ul style="list-style-type: none"> • متطلبات الموظفين. • الانسحاب الناتج عن التقنية المتقدمة وحجم المنظمة. • تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المدربين والموظفين.

الجدول رقم 1.1: العوامل الخارجية التي تؤدي لفرض التغيير [17] ص 340 .

يبين الجدول اعلاه العوامل الخارجية التي تؤدي لفرض التغيير .

-القوى الداخلية للتغيير: تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمنظمة لعدم توفر إمكانيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة أو عندما تواجه المنظمة مشكلات ذاتية بداخلها، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم، وتلجأ المنظمة إلى التغيير لأسباب داخلية عندما يطرأ: [1] ص 546

- أهداف جديدة.
- تغيير رسالة المنظمة والتي تعرف على أنها السبب الذي وجدت من اجله المنظمة.
- تغيير قيادات الإدارة.
- ضرورة زيادة الإنتاجية.
- عدم رضا العاملين وتدني مستوى الأداء .

- التغير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: لكون المناخ المحيط دائم التغير والتطوير لذلك فان محاولة السيطرة على هذا المناخ تعتبر عملية في غاية الصعوبة، لذلك فانه حتى يتسنى تحقيق ذلك لا بد من الاعتماد على: [16] ص 372

- إحداث التغيير بشكل تدريجي أي من البسيط إلى المعقد.
- أو التغيير في شكل مرحلي: بحيث كل مرحلة تحاول تحقيق إحدى جزئيات التغيير الكلي الشامل.
- التغيير الفوري والشامل.

2.2.1.1. مجالات التغيير.

هناك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغييرات فيها وتتمثل فيما يلي: [18] ص 12

- الأهداف والاسراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاسراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية.

- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل لها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة واطل مركزية.

- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة: ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي لتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج

عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير بعض تبعية بعض الوحدات بما يحقق مرونة للتنظيم القائم وملائم مع التغييرات الجديدة.

- **التكنولوجيا:** يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم الحوافز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- **الموارد البشرية:** يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم كمحاولة تكوين قيم ايجابية مثل قيم احترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري أو التخلص من قيمة تقليدية قديمة نحو قيمة جديدة تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال. [19] ص 57

3.1.1. أنواع التغيير ومراحله.

1.3.1.1. أنواع التغيير.

يتطلب نجاح عملية التغيير فهم لطبيعة أنواعه، فهناك عدة أنواع للتغيير حسب المعايير المستخدمة للتصنيف:

1.1.3.1.1 من حيث درجة التخطيط

- **التغيير العشوائي:** ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة. [15] ص 31
- **التغيير المخطط:** وهو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد تحقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير. [20] ص 37

2.1.3.1.1 من حيث التنفيذ.

التغيير السريع: إذ يمكن تنفيذ التغيير بسرعة عندما: [14] ص 31

- يكون التغيير بسيط.
- يكون هناك اتفاق كبير في الحاجة إلى التغيير.
- تكون تكلفة تنفيذ التغيير ببطء تقل من فائدة التغيير.
- لا يهم أي موظف ولا يتأثر بإحداث التغيير.

التغيير البطيء: إذ يمكن تنفيذ التغيير ببطء عندما: [21] ص 31

- يتطلب التغيير إحداث تغييرات كثيرة في الاتجاهات والسلوك.
- عندما تكون هناك مقاومة قوية لعملية التغيير.
- إذا كان يتوقع أن هناك حاجة إلى إجراء تعديل على الخطة الأصلية.
- يكون هناك اتفاق مبدئي بسيط على الحاجة إلى إحداث التغيير.

كما يمكن تحديد أنواع التغيير حسب درجة عمق هذا الأخير أو كيفية إحداثه، إذ ينقسم التغيير حسب درجة العمق إلى تغيير بسيط (سطحي) أو تغيير جذري (عميق).

أما تقسيمه من حيث كيفية إحداثه إما تكون التغييرات مفروضة إذ أنها تفرض جبرا على العاملين وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها أو أنها تكون بالمشاركة حيث يتم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

وعموما يمكن تحديد أهم أنواع التغيير فيما يلي: [19] ص 57-60

- **التغيير على مستوى المنظمة:** ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية.
- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشتمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين وتغيير نمط اتخاذ القرارات وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف والنتائج.
- **التغيير على نمط العمل الفردي:** ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة.

- **التغيير في العلاقة الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.

2.3.1.1. مراحل التغيير.

عندما تختار المنظمة أن تقوم بعملية التغيير فإنه ينبغي عليها إتباع مجموعة من المراحل تتبعها بصفة منظمة حتى تنجح عملية التغيير، وقد تعددت واختلفت الآراء لإدارية في وضع مراحل محددة للتغيير وذلك راجع لاختلاف الأهداف التي ترجوها كل منظمة من عملية التغيير، غير أن صيغة ونموذج ليفن (Kurt Levin) لمراحل التغيير هي الأكثر استعمالاً في هذا المجال، حيث وصف بنموذج ميدان العمل، لكن هذا النموذج لا بد أن يطبق بشكل سليم لكي يحقق مبتغاه وتمثل هذه المراحل: [22] ص 259

- مرحلة الإذابة (Unfreezing stage).
- مرحلة التغيير (Changing stage).
- مرحلة التجميد (Refreezing stage).

1.2.3.1.1. مرحلة الإذابة: هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة المنظمة وبمدى استعدادها لممارسة التغيير، ولاشك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي/ النفسي للتغيير. [23] ص 361

وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات المزمنة إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان اتجاه التغييرات التي تحدث في بيئة المنظمة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة، وكذا البدء في تغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز وغيرها بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة [24] ص 437، ص 438، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي: [6] ص 437، ص 438

- منع أي مدعومات لأنماط السلوك التي تمثل التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القيمة.

- إشعار العاملين بالأمان التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة (قد يكون النقل إلى احد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية).
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة هي مثلاً: التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العامل بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.

2.2.3.1.1. مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يقوم القائمون على التغيير بالمنظمة التدخل في الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير على أنها ليست تدخل وحسب بل كذلك مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد وكل جماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن. [6] ص 439

وفي هذه المرحلة يشير ليفن (Kurt Levin) إلى عدم التسرع في تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير الأمر الذي يترتب عنه مقاومة شديدة ضد هذا التغيير، مما يسمح بإحداث الارتباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب. [25] ص 232

ومن الضروري بان نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً تستغرق عدة شهور أو أحياناً عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ. [26] ص 308

3.2.3.1.1. مرحلة التجميد: وهي المرحلة الأخيرة حيث يطلق عليها مرحلة تجميد الوضع، إذ انه لا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم كذلك الحماية والحفاظ على ما تم انجازه من مكاسب وذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم، كما انه من المهم كذلك إنشاء أنظمة الاقتراحات الخاصة بالتغيير مما يساعد في تثبيت التغييرات والتأكيد عليها خاصة التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة. [27] ص 264

4.1.1. مقاومة التغيير وسبل التقليل منها.

1.4.1.1. مقاومة التغيير.

إن التغيير في بداية الأمر يلقى مقاومة كبيرة وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب، فقبل التطرق إلى الأسباب نعرف مقاومة التغيير.

تعرف مقاومة التغيير على أنها " الامتناع وعدم الامتثال للتغيير والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". [28] ص 25

كما تعرف على أنها " استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي". [29] ص 13

حيث من أهم معوقات التغيير ما يلي: [30] ص 66، ص 67

- تفضيل الاستقرار وتجاهل الواقع.
- القيادة غير الملائمة.
- صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية.
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة الأعمال.
- غياب تسيير لمشروع العمل.
- نقص الوسائل والموارد لإحداث التغيير.
- عدم كفاية الوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد.
- عدم إشراك الأفراد واحترام مهاراتهم وكفاءاتهم.

إن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير يمكن حصرها في مجموعة من العناصر التالية: [23] ص 365

- الاهتمام الذاتي أو النظرة الشخصية الضيقة: حيث أن الأفراد يخشون فقدان شيء ذو قيمة بالنسبة لهم على سبيل المثال: انتقاد القوة، انتقاد الموارد، انتقاد حرية اتخاذ القرار.
- سوء الفهم وانتقاد الثقة: وذلك أن الأفراد لا يفهمون الأسباب وراء التغيير أو الدلالات لهذا التغيير، ويحدث ذلك عندما يكونون لا يتقنون في الإدارة.
- تقييم التغيير من زوايا مختلفة أو اختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة في تقييمهم للتغيير.

- **عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه:** وذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية بالسماح بحدوث التغيير.

إن المقاومة بالنسبة للفرد تعتبر أمر طبيعي وجزء لا يتجزأ من عملية ديناميكية التغيير، وللوقوف على حقيقة هذه المقاومة فإن هذه الأخيرة ترجع إلى نوعين من المواقف. [23] ص266، ص267

- **المخاوف الحقيقية:** كالخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد والتي يعتبر مسؤولاً عنها بعد إحداث التغيير أو الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث التغيير.
- **المخاوف النفسية:** كالخوف من عدم ترقيته، الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته أو الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه، لذلك فإنه عند إحداث التغيير قد يتجه الفرد الذي يشمل التغيير إلى ما يلي:
 - المشاركة في إحداث التغيير لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته ومساعدته على التقدم والنجاح المستمر وتحقيق أحلامه المستقبلية.
 - عدم المشاركة وذلك باتخاذ موقف سلبي اتجاه التغيير وذلك إما بالمعارضة الصريحة والمستترة وذلك نظراً لإدراكه بأن ذلك سوف يهدد أمنه وأنه سينتزع بعض مكاسبه ويسد الطريق أمام نجاحه وتقدمه.

2.4.1.1. سبل مواجهة مقاومة التغيير.

إن إحداث التغيير بالمنظمة ليس بالضرورة يقابل بالقبول والتأييد لموافقته، لذلك وجب على المسؤولين عن التغيير الأخذ بعين الاعتبار وجود عائق المقاومة عند محاولتهم إحداث التغيير، فمن خلال هذا وجب عليهم السعي إلى التقليل من حدة هذه المقاومة ومواجهتها وإتباع الاستراتيجيات المعروفة.

يوضح الجدول التالي أهم الطرق الشائعة التي تمكن من تقليل مقاومة التغيير.

العيوب	المزايا	الموقف المستخدم في هذا الأسلوب	الأسلوب
قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر له من المهتمين بالتغيير.	بمجرد أن يقتنع الأفراد فسوف يساعدون في عملية التغيير.	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات.	تعليم الأفراد والاتصال بهم.
الخطوة هنا في أن المشاركين يقدمون تصميمًا غير مناسب كما يستغرق وقت طويلاً.	إن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير وكذلك لعطاء كافة المعلومات لديهم.	عندما يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة.	أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير.
يستغرق وقت طويلاً مكلف للغاية وقد يفشل كذلك.	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتعلق بمشاكل التأقلم.	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة.	تشجيع الأفراد وتدعيمهم.
يكون أسلوب مكلف قد للغاية في كثير من المجالات خاصة إذا اتجه الآخرين للمطالبة بالمثل.	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريق سهلاً لتجنب المقاومة العميقة.	يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما نجد شخصاً ما أو مجموعة سوف تخسر من وراء عملية التغيير وإن هذه المجموعة قوة هائلة على التغيير.	التفاوض والاتفاق.
قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد إنهم قد غر بهم.	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسهلة سريعة نسبياً للتغلب على المقاومة.	عندما لا تجدي بقية الأسباب أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية.	أسلوب المناورة.
يمكن أن يكون أسلوب محفوف بالمخاطر إذا أثار حمق الأفراد القائمين بالتغيير.	أسلوب سريع وقد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة.	عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً وإن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.	التهديد الضمني أو الصريح

الجدول رقم 2.1: أساليب تقليل مقاومة التغيير [23] ص 369.

من خلال الجدول يتضح أن هناك ست أساليب شائعة للتقليل من المقاومة وهي:

- التعليم والاتصال: وهو إعلام ومناقشة عملية التغيير مع العاملين.
- المشاركة والإدماج: وهو مشاركة الأفراد في تخطيط وتصميم التغيير.
- دعم الأفراد وتشجيعهم.

- التفاوض والاتفاق: عن طريق تقديم حوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.
- المناورة: كاستعمال طرق خفية لإقناع الآخرين بأن عملية التغيير لصالحهم.
- التهديد الضمني أو الصريح: وهو استخدام القوة من طرف السلطة لجعلهم يتقبلون التغيير.

2.1. إدارة التغيير.

لم تعد عملية التغيير عملية عشوائية داخل منظمات الأعمال إنما أصبحت مع الوقت عملية مخططة ومنظمة ومدروسة، من خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

1.2.1. مفهوم إدارة التغيير.

2.2.1. مراحل إدارة التغيير.

3.2.1. الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير.

4.2.1. صيرورة إدارة التغيير.

1.2.1. مفهوم إدارة التغيير.

1.1.2.1. تعريف إدارة التغيير.

لقد عرفت إدارة التغيير على أنها " إحداه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين، ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبعا عن غيرها". [25] ص 49

كما عرفت أنها "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية والغير مادية والأفكار والتفاعل معها داخل منظمات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسته العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود". [1] ص 94

كما أنها " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي وتجنب وتقلل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة". [31] ص 22

كما عرفت على أنها " محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية المعيارية والنموذجية والتي تهيمن على التغيير واتجاهاته ومداه وزحمه" [32] ص6

كما تعرف على أنها " فلسفة إدارة المنظمة، تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانبها لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير" [33] ص287

أيضا تعرف على أنها " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة". [34] ص9

كما عرفت على أنها " محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه". [32] ص7
من خلال هذه التعاريف يتضح أن إدارة التغيير هي:

- أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمة وليست ردود أفعال غير محسوبة.
- تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة.
- يستهدف التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحديد الأشياء المرغوبة مع بينتها بما يجعلها قادرة على التعامل مع الفرص والقيود التي تواجهها.
- تمتد عملية التغيير إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.
- تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية في المنظمة وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.
- تشمل عملية التغيير كل المستويات الإدارية ولا تقتصر على الإدارة العليا فحسب، ويتوقف نجاحها على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها عملية إدارية منظمة ومخططة تسعى إلى زيادة فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها مما يسمح لها بمواجهة تحدياتها المختلفة.

2.1.2.1. خصائص إدارة التغيير.

تتمثل خصائص إدارة التغيير في: [35] ص18

- **الاستهدافية:** هذا يعني أن إدارة التغيير لا تتحرك عشوائيا إنما على أساس غاية مرجوة وأهداف محددة ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** بمعنى ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي للمنظمة، أي أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها حتى يمكن تنفيذها بسهولة.
- **التوفيقية:** تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغير وبين رغبات وحاجات وتطلعات القوى المختلفة لهذه العملية.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لتحقيق الأهداف المرجوة.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى تفاعل كافة الأطراف ايجابيا من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغيير وضمان صيرورته وفق المعايير المحددة.
- **الشرعية:** بمعنى مصداقية إدارة التغيير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير وعدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.
- **الإصلاح:** هذا يعني إن نجاح إدارة التغيير مرتبط بإصلاح العيوب والاختلالات الموجودة سواء على مستوى الأفراد والجماعات أو على مستوى المنظمة.
- **الكفاءة:** بصفة خاصة الكفاءة جانب مهم في إدارة التغيير حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

إن نجاح إدارة التغيير مرتبط إلى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة الذكر مع وجود خاصيتين عمليتين هما:

- **القدرة على التطوير والابتكار:** بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حاليا.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تعني هذه الخاصية القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الأحداث السريعة العاصفة التي تحتاج الكيان الإداري، أي أن تتوافق وتتكيف معها وان تسيطر عليها وتحكم في اتجاهها ومسارها.

3.1.2.1. مبادئ إدارة التغيير.

إن المبادئ الرئيسية لإدارة التغيير تكمن فيما يلي: [36] ص 24

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظماتهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير لذلك يجب التأكد بان كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المترتبة بالعمل .
- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير إذ أن الفرد لا يستطيع أن يغير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا، ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهتمهم التغيير أكثر وما هي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها.
- التأكيد أن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أداءه وتغييره على أداء ونتائج المنظمة ككل والمساعدة باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمنظمة.
- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح وال فشل، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد الفرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم.
- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للارتفاع بالأداء ومهارة التغيير.
- التركيز على ما يقوم به الفرد وليس ما يملكه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المنظمة على السلوكيات والمهارات الجديدة فان الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل.

2.2.1 مراحل إدارة التغيير وأساليبها.

1.2.2.1. مراحل إدارة التغيير.

تتمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة التي تتطلبها إدارة التغيير وهي كما يلي: [37] ص 47

- فترة الإعلام: وهي الفترة التي من خلالها يكتشف المدراء مجموعة من المتغيرات الخارجية عن طريق جمع المعلومات ومعالجتها.
- فترة رد الفعل: وهي الفترة المستغرقة من طرف المنظمة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة وتكون هذه الاستجابة إما بطيئة أو سريعة.
- فترة التصميم: وهي فترة القرار بالنسبة للمنظمة، إذ تعمل على تصميم خطة لمواجهة التغيرات الحاصلة.
- فترة التنفيذ: يتم في هذه الفترة تجسيد وتطبيق الإجراءات المتخذة في فترة التصميم، أي تحويل الخطط إلى أفعال.
- فترة التأثير: في هذه الفترة يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة عن تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير بمعنى الحكم على ما تم فعله.

وعموما يمكن القول أن إدارة التغيير تمر بعدة مراحل وذلك عن طريق مستويين هما:

- تكون التغييرات من أعلى هرم المنظمة وهو الأكثر فعالية وتأثير في الفرد.
- يكون آت من أسفل هرم المنظمة.

1.1.2.2.1. التغيير من أعلى الهرم: ويمر بعدة مراحل أساسية هي: [33] ص 378

- إدراك الحاجة إلى التغيير والاعتناع بأهميته.

- إعداد خطة للتغيير وذلك من خلال:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.
- تشخيص الوضع القائم من خلال التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها ونتائجها.
- تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير.
- اختيار الأسلوب الملائم لإحداث التغيير.

- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير وذلك من خلال تحديد التكاليف لهذه العملية.
- اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير.

- تحديد أو تصميم بدائل ومداخل التغيير: إذ يجب أن تشمل هذه المرحلة على ما يلي:

- القيام بعملية التوعية والتدريب والتعليم.
- تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- حل المشاكل وإزالة القيود والصعوبات.
- تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي.
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ.
- تحديد مشاكل التنفيذ والموارد اللازمة والأولويات المتاحة.

- تنفيذ عملية التغيير: إذ ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي: [33] ص 390

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ بعملية التغيير.
- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لعملية التغيير.
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي تعترض عملية تنفيذ التغيير والعمل على إزالتها.
- إعداد التغييرات بصورة مقنعة وموثوق بها وتحديد ما يجب عمل لتحقيق الخطة.

- المتابعة والتقويم: وذلك عن طريق تحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح عملية التغيير.

2.1.2.2.1. التغيير من أسفل الهرم: يمر بعدة خطوات رئيسية وهي: [38] ص 23

- الاستقرار النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير: إذ أن إنجاح هذا التغيير يعتمد على: [38] ص 39

- القدرة على تحديد المشكلات والأسباب الكامنة وراء ذلك.
- التحكم في الانفعالات والحفاظ على الهدوء في مواقف الضغوط.
- الحرص على مشاركة الآخرين.
- القدرة على وضع أهداف واقعية وواضحة.
- البحث عن كل المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.

- اختيار طريق العمل الأساسي للتغيير.

- الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا.

-التمهيد للانتقال التدريبي من الإعداد إلى التدريب.

- التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير.

2.2.2.1. أساليب إدارة التغيير.

إن لإدارة أي منظمة مجموعة من الوسائل والأساليب التي تستخدمها في أداء وتوجيه وظائفها المختلفة، من هنا يمكن القول أن إدارة التغيير تعبر عن أسلوب أو فلسفة عمل تقوم على أسس علمية يجب أن تتوفر لها أساليب لمواجهة وظائفها.

وتتمثل تلك الأساليب في:

1.2.2.2.1. أسلوب دفاعي: ويتمثل في غالب الأحيان في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي تسببها عملية التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديد، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه. [38] ص2

2.2.2.2.1 - يعرف على أنه أسلوب هجومي يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجيهها بالحكمة نحو تحقيق الأهداف بروية واتزان، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ له بما يمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج. [39] ص6
وهنا يظهر الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعي والهجومى، فالأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت زمام الأمور من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر بينما الأسلوب الهجومي يدرس ما هو صحيح ويقبله، في حين يردّ الخطأ ويتجنبه؛ لذلك فإنه يأخذ شكلا وسطا يواكب الطموحات والتطلعات، وبذلك فهو يعدّ أسلوبا أفضل لبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوقها في الأداء. [38] ص2

3.2.1 الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير.

حتى تنجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القيادة نوجزها فيما يلي:

1.3.2.1 القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: إن نجاح عملية التغيير

تتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديدة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجهود والطاقات والإمكانات المتوفرة.

2.3.2.1 القدرة على الحركة والمبادرة والابتكار: يجب أن تتوفر القدرات والمهارات والدافعية

للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

3.3.2.1 القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين

خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

4.3.2.1 القدرة على إحداث التغيير: إذ يجب أن تتوفر في القادة الرغبة والقدرة في إحداث التغيير.

5.3.2.1 القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ

القرارات والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والمادية.

6.3.2.1 القدرة على التنظيم بكفاءة وفعالية: إن الإدارة العليا يجب أن يتوفر لديها القدرة والمهارة

على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل عليها القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

7.3.2.1 القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من

المرونة وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

من خلال ما سبق فانه يجب توافر مجموعة من المهارات والصفات في قادة التغيير ولعل أبرزها ما يلي:

- الثقة بالنفس.
- التمتع بسمات القيادة الفعالة.
- عدم تجاهل ردود أفعال الأفراد العاملين وشكواهم.
- القدرة في التأثير على الآخرين.
- عدم إحداث التغيير لمجرد التغيير لكن من منطلق خلق واقتناص الفرص البديلة.
- أخذ المبادرة والقدرة على الإبداع.
- الاهتمام بكل التفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف.
- التمتع بالحماس والقدرة على الاتصال الفعال.

4.2.1. صيرورة إدارة التغيير.

لقد أصبحت كل إدارة تواجه مشاكل مختلفة وتحديات جمة، وأصبح القيادي أمام مواقف لا تترك مجالاً للاختيار، فهي حالات تغيرت فيها المفاهيم والأسس فإما السير معها ومجاراتها لمواكبة ما يحصل فيها وربما تحقيق السبق فيه، إما مواجهتها بقصد الصدام معها .

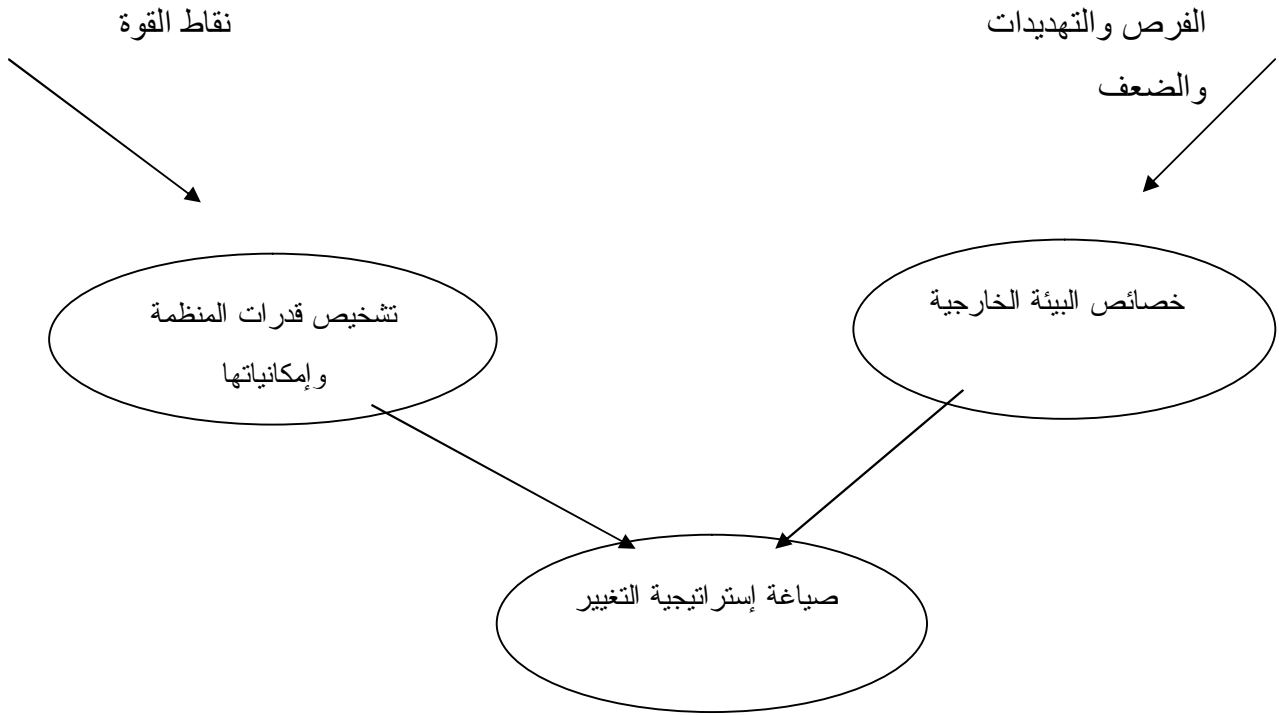
فقد أصبح القادة اليوم بحاجة إلى مجال حيوي وإستراتيجي لبقاء ضمان المنظمة وعلى هذا الأساس فهم بحاجة إلى وعي بضرورة التغيير من خلال تشخيص إستراتيجي لمنظمتهم يتناول التشخيص الداخلي و الخارجي وكذلك بحاجة إلى فهم معنى التغيير الإستراتيجي وذلك لضمان فاعلية وكفاءة أداء القيادي.

1.4.2.1. التشخيص الاستراتيجي:

يعتبر التشخيص الإستراتيجي أهم مرحلة في عملية صياغة إستراتيجية التغيير المناسبة فهو يهدف إلى معرفة أو تحليل جانبيين أساسيين : [25] ص79

- تشخيص داخلي : يقصد به تحديد خصائص مواطن قوة وضعف المنظمة .
- تشخيص خارجي : خصائص البيئة الخارجية وما تقدمه المنظمة من فرص وما تحمله من تهديدات.

ويبين الشكل التالي خصائص البيئة الخارجية وتشخيص قدرات المنظمة بما يتناسب مع صياغة إستراتيجية التغيير.



شكل رقم 1.1. التشخيص الاستراتيجي [40] ص 80

1.1.4.2.1. التشخيص الداخلي: يقصد به تقييم نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية للمنطقة

ويقوم بدراسة ما يلي:

- تحديد مجال نشاط المنظمة: ويتم ذلك بالإجابة على السؤالين الاستراتيجيين: من نحن؟ وماذا نعمل؟

فالمنظمة هي مجموعة من النشاطات، والمهمة الرئيسية التي تقوم بما هي قدرتها على تصنيف و ترتيب نشاطها بطريقة تساعدنا تقيّمها للنشاط تلو الآخر، ويمكن للمنظمة أن تقوم بتجزئة لوحدها أعمالها وتقوم بتحليلها و تشخيصها باعتبارها كيانات مستقلة تشكل ما يسمى "حافطة نشاطات المنظمة" لكن هذا لا يعني بأننا نهمل الترابطات (synergie) الموجودة بين وحدات الأعمال.

– تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة: وذلك بـ:

• تحليل مواطن القوة والضعف للمنظمة ككل أو لكل وحدة أعمال إستراتيجية بصفة منفصلة

مقارنة مواطن القوة والضعف السابقة مع المنافسين وخاصة مع أقوى منافس (باعتباره الأساس المقارن).

• تقييم مواطن القوة والضعف مع وضع مثالي بفرضية المحيط الخارجي أو الظروف التنافسية الجديدة.

- تحديد المجالات الوظيفية الرئيسية التي يشملها التشخيص الداخلي: وذلك بالقيام بدراسة الوظائف التالية: الإدارة والتنظيم، التسويق، الإنتاج، التنمية والتطوير، المالية والمحاسبة.

- القيام بتحليل كل نشاط وظيفي إلى أبعاد فرعية داخلية مثل التنظيم والإدارة تقوم بتحليله إلى الأبعاد الفرعية التالية: نوع الهيكل التنظيمي؟ نظام الاتصال؟ صيرورة اتخاذ القرارات؟

هذه التحليل وغيرها في مختلف نشاطات المنظمة يمكن أن تكون عوامل أساسية لتشخيص قدرات المنظمة وإمكاناتها المتوفرة وينبغي أن تحاول المنظمة تحسين وضعها في جميع المجالات الوظيفية الأساسية، إذ أنها بذلك تقوم بتشخيص تشغيلي أي في زمن محدد ذو طابع وصفي، لكن حياة المنظمة ديناميكية لذلك يجب على المنظمة للكيفية التي تمزج بها بين موقعها الديناميكي في بيئة متغيرة وغير مستقرة ومهارات متاحة وقابلة للتعزيز، هذا ما يقصد به القوة الدافعة للمنظمة.

إن القوة الدافعة توفر مدخلا عمليا يمكن أن يمتلكه كبار القادة عندما يضعون بدائل مستقبلية واقعية لمنظمتهم والواقع أن هذا المفهوم يمكن أن يقدم لهم أداة لتطوير ولتحديد وتفهم مختلف الإشكالات المستقبلية المحتملة للمنظمة.

2.1.4.2.1. التشخيص الخارجي: يقوم هذا التحليل الدقيق تناول جوانب عديدة منها الطلب،

العرض، المنافسة الوضع الاقتصادي العام في المستقبل.

- تحليل الطلب: يقصد به معرفة التطورات الحاصلة في الطلب أي كيف يتطور الطلب؟ وتحت تأثير أي عوامل؟ أبرز هذه العوامل: عمر النشاط، التكنولوجيا، طبيعة وخصائص الطلب.

- تحليل العرض: معرفة خصائص وطبيعة السوق وهيكله، دراسة قنوات التوزيع الموجودة، دراسة النظام المالي، دراسة درجة تركيز الصناعة (مدى استحواد الشركات على السوق: عدد قليل يهيمن على السوق هذا يعني أنها عالية التركيز والعكس صحيح).

- تحليل المنافسة: الجانب الآخر من تحليل البيئة الخارجية هو تحليل المنافسة أو الظروف التنافسية وتكون الحاجة إلى تحسين نوعية ودقة وتوفيت المعلومات عن المنافسين لاستخدام هذه المعلومات في صياغة إستراتيجية تغيير اتجاه المنظمة، والتحدي يكمن في كيف يمكن لإدارة العليا (القيادة) أن تؤثر على شكل الاتجاهات والأحداث البيئة التي تحدث أن يكون لها تأثير على الإطار الاستراتيجي ومن ثم طبيعة واتجاه الأعمال، لذا على القيادة العليا أن تكون أكثر حذقا في تشخيص الاتجاهات التنافسية ومحاولة التأثير فيها لأن ذلك جوهر بقاء المنظمة.

2.4.2.1. التغيير الاستراتيجي:

إذا كان التشخيص الاستراتيجي مسؤولية تختص بها القيادة الإستراتيجية، فإن خطط تنفيذها تتضمن جهدا منسقا بين الإدارة العليا وعدد كبير من الأفراد من جميع أجزاء التنظيم، والتغيير الاستراتيجي جيد الصياغة هو الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال.

لذا يجب أن تكون الخطوات الرئيسية لبناء الاستراتيجي مدروسة و دقيقة و أهم هذه الخطوات تتمثل في:

1.2.4.2.1. تحديد الأهداف: إن الهدف يمثل الغاية تحقيقها، إذ يجب أن يكون مقاسا وطموحا

وخاصا، إذ أن جودة الهدف يعتمد على الموارد المتاحة التي تخصص كما تعتمد على الدوافع.

لذا فان تحديد الهدف أو الأهداف يعتمد على التفاوض بين الإستراتيجية (القيادة) وبين المسؤولين المنفذين أي ما يعرف بالإدارة بالأهداف أين يكون هناك تفاوض في تحديدها من خلال اقتراحات

تناقش من الطرفين، بعد مشاركة و تشاور حول الأهداف التي يريد أو يراها كل من الطرفين جديدة وذات جدوى للمنظمة على جميع المستويات.

فإذا كان هدف القيادة العليا هو ضمان بقاء واستمرار المنظمة في ظل الرهانات الجديدة والمتجددة فإن أهداف المسؤولين أو الأطراف الأخرى لا تخرج عن هذا الخط العلم ولكنها تصب فيه، فكل طرف يحاول أن يجعل مسؤولياته ذات أهمية وجدوى في تحقيق هذا الهدف، ومجموع مهارات كل هذه الأطراف تخدم مصلحة المنظمة، ودور القائد الاستراتيجي بناء الفريق المسير وكذا شحذ الهمم والطاقات للتنسيق بين مختلف آراء ووجهات نظر مختلف الأطراف الفاعلة وبالتالي إيجاد توافقية في إطار التوجه العام للمنظمة.

2.2.4.2.1. تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الملائم منها: بعد تحديدها للأهداف التي تراها كل

الأطراف الفاعلة ضرورية يأتي دور القيادة الإستراتيجية والتي تحاول من خلال هياكلها وأنظمة معلوماتها المتطورة أن تجد البدائل المختلفة والخيارات الإستراتيجية المفتوحة أمام المنظمة لتحقيق الأهداف المذكورة آنفا، ويمكن للمنظمة أن تختار إحدى الإستراتيجيات البلدية التالية على سبيل المثال لا الحصر إضافة إلى الإستراتيجيات الثلاث السابقة (إدارة الجودة الشاملة، تقليص حجم العمالة)

[41] ص13، ص14

– إستراتيجية الانتقال (stratégie de déplacement).

والتغيير هنا لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها أو جزء إلى مكان آخر منه وهي ممارسة مشهورة لدى الشركات العالمية الكبرى .

- إستراتيجية الضبط (stratégie de régulation): تقوم يتدخل في ميكانيزم سير عمل المنظمة القارة من اجل خلق الأداء الأفضل والملائم للظرف .

– إستراتيجية التجديد (stratégie de renouvellement): وهو إعطاء شكل جديد مغاير للشكل القديم، وهي تصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل المنظمة.

– إستراتيجية الشراكة (stratégie de partenariat) : تتيح هذه الإستراتيجية للمؤسسة فرص للتمييز والتنويع وتعطيها القدرة على التمويع .

- إستراتيجية إعادة التأسيس (stratégie de refondation) : تطبيقها المؤسسات التي تتواجد في وضعية محرجة أو بالأحرى التي فقدت مكانتها في السوق وبهذا الشكل يعاد توجيهها جذريا نحو مرحلة مستقبلية مغايرة .

ثم تأتي مرحلة اختيار البديل الملائم الذي يضمن حسن الأداء والفاعلية وكفاءة المنظمة، ويكون اختيار البديل بعد موافقة لجميع الأطراف الفاعلة التي تشارك برأيها في وضع الاختيارات وكذا الاختيار الملائم منها لكي لا يكون هناك اعتراض أو معوق لتطبيق الاختيار الإستراتيجي المختار

3.2.4.2.1. تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الأداء وتعديله:

بعد اختيار البديل الملائم يأتي دور وضع برنامج للتغيير والتنفيذ والتطبيق لهذا التغيير في إطار الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

هذا البرنامج يضع لتوفير قيادة قادرة على مساندة اتجاه ونمو الإستراتيجية وكذلك يعمل على تكوين مدخل فحص بيئي لمتابعة التطورات ومن ثم إعداد خطة عمل تشمل ما الذي ينبغي متابعته (الموارد والتجميع والتفسير ونموذج العرض).

يتم اعتماد لجنة لمراجعة البرامج ومن ثم تنفيذ الخطة وتقييم دوري لأداء التغيير الجديدة وإجراء تعديلات اللازمة عليها كما لزم الأمر ذلك مع الاستمرار في المتابعة لضمان بلوغ الهدف المرجو.

3.1. مداخل التغيير.

لقد تعددت المداخل التي يمكن للمنظمات أن تعتمد لإحداث عملية التغيير، إذ ظهر في السنوات الأخيرة العديد من هذه المداخل التي استهدفت تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات والقدرة التنافسية لها.

وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم المداخل المستعملة من طرف المنظمات في إحداث التغيير والتي من أهمها:

1.3.1. إدارة الجودة الشاملة.

2.3.1. إعادة الهندسة.

3.3.1. التطوير التنظيمي.

1.3.1. إدارة الجودة الشاملة.

لقد أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير يحظى بأهمية كبيرة في الأبحاث والكتابات الاقتصادية والإدارية نظرا لما حققه هذا النمط من نجاحات في الإدارة، إذ أصبح الموضوع هدفا تسعى إليه معظم المنظمات لما له من أهمية بالغة في تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق رضا العملاء.

1.1.3.1. ماهية إدارة الجودة الشاملة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Quality) التي تعني درجة الدقة والإتقان، إذ تعرف على أنها " الملائمة للاستخدام" [42] ص10 كما تعرف كذلك على أنها " المطابقة لمواصفات محددة" [43] ص23 أيضا تعرف على أنها" ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق، الهندسة، الصناعة والصيانة الذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته". [44] ص70

كما يقصد بها " مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات". [45] ص17

من خلال هذا يمكن تعريف الجودة على أنها تلبية لرغبات العملاء الحالية المتوقعة والمطابقة للمواصفات بالإضافة إلى توفر كل من الدقة والإتقان.

وسنتطرق فيما يلي إلى تعاريف إدارة الجودة الشاملة:

1- تعرف إدارة الجودة الشاملة على "أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل". [46] ص74

كما تعرف على أنها " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، أي أنها تظم مشاركة الإدارة والموظفين والتزامهم وهي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل، وأخيرا اعتبار العميل وتوقعاته هدف تحسين الجودة". [47] ص43

أيضا تعرف على أنها "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في تخطيط وتنفيذ الأداء التشغيلي". [46] ص74

تعني الجودة الشاملة " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإبقاء على متطلبات العملاء وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءا من التعرف على احتياجات العملاء وانتهاء بمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات أو المنتجات المقدمة. [25] ص253

أيضا إدارة الجودة الشاملة "هي مسؤولية كافة العاملين في المنظمة وذلك من خلال تقليص التكاليف وتحسين وتطوير الإنتاجية وزيادة الربحية". [46] ص74

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وأهدافها بغية إجراء تحسينات شاملة بغرض تحقيق رضا العملاء.

2.1.3.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي:

التوجه نحو العميل: إذ يعتبر هذا المبدأ أول ما تركز عليه المنظمة من اجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يجب وضع العميل في أول البرنامج أو البحث عن إرضائه، إذ يفترض على المنظمة تصميم منتجاتها ومساراتها على فكرة إرضاء العميل، فبدلا من التوجه نحو المنتج يجدر بها التوجه نحو العميل وذلك بتزويده بمنتجات وخدمات تلبي احتياجاته، إذ يجب عليها أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أو اصر الثقة بينه وبينها ويفيد كسب ولائه وإرضائه. [46] ص98

التحسين المستمر: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات الراغبة في التطوير ويرتكز هذا المبدأ على فرضية أساسها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المرتبطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية ومن الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاج إليه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز الثقة وبعد التحسين المستمر عنصرا هاما لتخفيف الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. [48] ص46

إشراك العاملين: إن الهدف الأساسي من هذا المبدأ هو تحفيز العاملين وخلق الحماس لديهم وبالتالي تحقيق أفضل النتائج لان الأفراد داخل المنظمة لديهم المعلومات الكافية حول المنظمة ومشاكلها، ومنه فان حسن الاستخدام لهذه المعلومات يعمل على تطوير العمل والمساهمة في حل مشاكل المنظمة، ومن خلال هذا كان لابد على المنظمات إشراك العاملين وتشجيعهم لاكتشاف أفكارهم وهذا ما يساهم تحقيق إدارة الجودة الشاملة. [49] ص28

اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: وهو يعتبر من المبادئ الهامة في اتخاذ القرارات في إطار إدارة الجودة الشاملة، ينبغي أن يكون مبنيا على حقائق وبيانات صحيحة وليس على الحدس والتخمين، فطبيعة البيئة التي تعيش فيها المنظمة وما تتميز به من تغيرات متسارعة تفرض عليها التقليل من أثار حالات عدم التأكد والمخاطرة، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال إرساء وتفعيل نظام معلومات استراتيجي يعتمد على الأساليب الحديثة، ويرتكز على قاعدة بيانات حقيقية بغية مساعدة متخذي القرارات على تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يعني الاعتماد على الأساليب العلمية في حل المشاكل ومن ثم التمكن من تحقيق التحسين المستمر. [50] ص89

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء. [51] ص375

تفعيل نظام المعلومات والتغذية العكسية: تكمن أهمية وفائدة هذا المبدأ في انه يقود إلى تحقيق النتائج المرجوة من النتائج السابقة وهذا من خلال تفعيل الاتصال وتوظيف المعلومات المرتردة، فاتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، يضاف إلى ذلك ديمومة التحسين المستمر والتطوير تتعلق إلى حد كبير بالتدفق المعلوماتي. [52] ص59

3.1.3.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة.

تكمن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: [46] ص107

- أن تكون المنظمة هي الأفضل مع وجود اقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المنظمة هي الأسرع بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي للمنظمة.

- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق احتياجات العملاء.
- التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل التلف في العمليات.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر أي أن تفعيل إدارة الجودة الشاملة يقود إلى خلق بيئة ملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما يحتويه من ثقافات جديدة تلعب القيادة الفعالة دورا هاما في تحقيق كل ذلك من خلال تقرب الرؤساء من مواقع تنفيذ العمل، بغية إدراكه للمشاكل الفعلية في الواقع، يضاف إلى ذلك تبنيهم أسلوب الاتصال الرسمي وغير الرسمي المرن.

2.3.1. إعادة الهندسة (الهندرة).

لقد ظهرت الندرة في بداية التسعينات وبالتحديد عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر، جيمس شامبي" الهندرة كعنوان لكتابها الشهير " هندرة المنظمة" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث، والهندرة كلمة جديدة مركبة من كلمتين " الهندسة والإدارة"، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering).

ومن التعريفات التي أطلقت على إعادة الهندسة ما يلي:

1.2.3.1. تعريف إعادة الهندسة: يعرفها مايكل هامر وجيمس شامبي كما يلي: " عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معينة بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء ككل: التكلفة، الجودة الخدمة، السرعة". [53] ص364

كما تعرف على أنها " إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة". [54] ص18

كما تعرف على أنها " لا تخرج عن كونها دعوة للتبني الحديث حيث الإبداع والابتكار والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب وهجرة القديم بالمرّة ". [1] ص45

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير والتغيير الجذري لعمليات المنظمة بغية الوصول إلى تطويرها وتحسينها في مختلف المجالات.

2.2.3.1. مرتكزات إعادة الهندسة: تعتمد إعادة الهندسة في إحداث التغيير على جملة من

المرتكزات نوجزها فيما يلي:

- التفكير بطريقة جديدة: حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المنظمة، ويرتكز هذا النسق التفكيرى الجديد على جملة مبادئ:

• التخلي عن الافتراضات المسبقة.

• طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير.

• التخلي عن الأفكار الحالية.

• التطلع إلى ما يجب أن يكون.

- إعادة تصميم العمليات: والتي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب والتنمية الإدارية وغيرها.

- الابتكار والتجديد: وذلك من خلال ترك الوضع الحالى وإتباع أسلوب جديد مبتكر.

- اعتماد تكنولوجيا وتنظيمًا متقدمين: إذ يعتمد التغيير على إعادة الهندسة واستخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة... الخ.

- التركيز على تكنولوجيا المعلومات: وذلك باعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنتاج والآلة، تشكيل قاعدة البيانات والإدارة الفعالة للمعلومة... الخ.

3.2.3.1. أهمية إعادة الهندسة: تبرز أهمية إعادة الهندسة من خلال الجوانب التالية:

- تعزيز مستوى رضا الأفراد العاملين في المنظمة.

- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة.

- تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

- تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقر، إذ يكلف كل فريق عمل بمسؤولية انجاز عملية معينة ويفوض الصلاحيات اللازمة لتنفيذ العمل.

- تحول التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته قولا وفعلا.

- تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل.

- تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

- القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلقاء التقسيم السابق للعمليات والقضاء على التخصص الوظيفي.

4.2.3.1 مراحل إعادة الهندسة:

- مرحلة إعادة التفكير: ترتبط هذه المرحلة بتقييم الوضع الحاضر وما هو مطلوب من المنظمة مستقبلاً من خلال مدى تلبية احتياجات المستهلكين وتحديد ما هو هدف المنظمة؟ وبماذا تمتاز؟ ومن هم زبائننا؟ إذ أصبحت الإجابة الواضحة عن هذه التساؤلات هي المفتاح الحقيقي للوقوف اتجاه المنافسين.

- مرحلة رؤية المستقبل: تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية واضحة للمستقبل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وما تفوضه من استراتيجيات وسياسات ومستجدات محتملة، إذ تعتمد هذه المرحلة النقطة الأساسية لجهود إعادة الهندسة والتي تبدأ بتحديد احتياجات العملاء الذين هم ابرز أهداف إعادة الهندسة أي رؤية المستقبل تساعد في فعالية المنظمة خلال السنوات القادمة لنشاطها، كما تحدد المهارات التي يمكن للمنظمة أن تهتم بها، كما تحدد المهارات التي يمكن للمنظمة أن تهتم بها، كما تحدد الفرص البيئية بوضوح وثقة لإمكانية استغلالها.

- مرحلة إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية: في هذه المرحلة تهتم المنظمة بإجراء تغييرات جذرية لمجموعة الأنشطة التي تستوجب واحد أو أكثر من المدخلان لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء.

- إعادة الهيكلة: وترتبط هذه المرحلة بإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات وتعديل الصلاحيات نتيجة للتغيرات الجذرية في المرحلة السابقة.

- مرحلة التحضير للتغيير: إذ يتطلب إجراء عملية التغيير عامة تهيئة المناخ الملائم لتنفيذ التغيير فعلياً من خلال توفير جميع الملزمات المادية الضرورية لهذا التغيير مع توفير الأطر البشرية اللازمة وبالإمكانات المطلوبة، وثقافة التغيير المحددة فضلاً عن توفير بيئة خارجية مناسبة من خلال القيام بحملات إعلانية لإقناع الأفراد العاملين بجدوى إعادة الهندسة وتقليل المقاومة الناشئة عن ذلك إلى ادني حد ممكن.

- مرحلة الشروع في التطبيق: تعد المرحلة الأخيرة من مراحل إعادة الهندسة، فبعد التغييرات التي أجريت في المراحل السابقة، فإنه يتم تطبيق ما ورد أعلاه على الواقع الفعلي مع ضرورة إجراء المقارنة المستمرة مع العمليات المخططة بهدف كشف الانحرافات في الوقت المناسب دون تفاقمها بعد فترة من الزمن.

3.3.1. التطوير التنظيمي.

يعد التطوير التنظيمي من مداخل التغيير فهو يسعى إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارة والمنظمات ككل، إذ يركز بصفة خاصة على الجانب الإنساني للمنظمات، فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي.

1.3.3.1. تعريف التطوير التنظيمي: يعرف التطوير التنظيمي على انه " جهد ونشاط كويل المدى، يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد ذاتها من خلال إدارة المشاركة وتعاونية فعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيذا خاصا للعمل الجماعي الشامل". [55] ص 481

كما يعرف على انه " عملية مخططة وتدار بطريقة منتظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة وذلك بهدف زيادة فعالية المنظمة في أسلوب حل المشكلات التي تتعرض لها وفي انجاز الأهداف التي تسعى إليها". [25] ص 234

يعرف أيضا على انه " مجهود طويل الأجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، وهو إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات [56] ص 407 الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف التطوير التنظيمي على انه نشاط طويل المدى يتم بصفة مخططة ومنتظمة من اجل تحسين قدرة المنظمة وفعاليتها عن طريق تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل والممارسات.

2.3.3.1. أهداف التطوير التنظيمي: قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل

وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، لكن عموما تكون هذه الأهداف كما يلي: [57] ص 28

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويش.
- خلق جو من الثقة بين العاملين على مختلف مستويات التنظيم.
- العمل على إيجاد التوافق والتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات.

- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
- مساعدة المشرفين على التبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.

3.3.3.1. أهمية التطوير التنظيمي: تتمثل أهمية التطوير في الجوانب التالية:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها والقدرة على الابتكار.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

4.1. ماهية التغيير الثقافي.

إن التغيير الثقافي هو إحلال ثقافة مكان أخرى، ونظرا لصعوبة تغيير ثقافة أي منظمة فإن الكثيرون يرون أن مثل هذا التغيير مستحيل، وبما أن ثقافة المنظمة مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم مجرد الرغبة في التغيير، بل أنها عملية معقدة تحتاج إلى جهد ووقت لتحقيقها.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

1.4.1. مفهوم التغيير الثقافي: التعريف، المراحل.

2.4.1. أسباب ومبررات التغيير الثقافي ووسائله.

3.4.1. كيفية إحداث التغيير الثقافي.

4.4.1. آليات التغيير الثقافي.

1.4.1. مفهوم التغيير الثقافي: التعريف، المراحل.

يمكن تعريف التغيير الثقافي بأنه "تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجياتها، والهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة، وأسلوب التصرف الذي يساند المنظمة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها.

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي.

إن تغيير الثقافة وجعلها أكثر ملائمة مع توجهات المنظمة الجديدة، ضرورة ملحة يفرضها المحيط الشديد في التعقد والسريع في التغيير، ولتوضيح ذلك سنتعرض باختصار خمس أسباب تبرر التغيير الواسع في الثقافة ذكرها كل من (Kennedy and Deal) في مؤلفهما (Corporate Culture):

[58] ص 8

- إذا كانت المنظمة لها قيم لا تتماشى مع تغييرات المحيط.
- إذا كانت المنظمة تتميز بشدة المنافسة وبسرعة مذهلة.
- إذا كانت المنظمة في وضعية سيئة.
- إذا كانت المنظمة بصدد الانضمام إلى صفوف المنظمات الكبرى.
- إذا كانت المنظمة صغيرة لكنها تنمو بسرعة.

يمكن توضيح مراحل عملية التغيير الثقافي فيما يلي: [59] ص 155

المرحلة الأولى: دراسة و تحليل الثقافة الحالية من خلال:

- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيرا.
- التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيرا.
- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
- تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.
- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية و عملائها.

المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال:

- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب.
- تحديد حجم التغيير المستهدف لكل عنصر.
- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيير الثقافة أولا.
- تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات و آراء الأفراد.
- تحديد توقيت هذا التغيير و متطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة فإن إدارة الموارد

البشرية تشترك مع الإدارة العليا في:

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي:
 - الأهداف التنظيمية.
 - أهداف العاملين.
 - متطلبات العملاء.
 - البيئة التنافسية.

- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية (culture gap) وذلك من خلال المقارنة بين

المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف:

- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة.
- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
- عما إذا كانت تتوفر على الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم إستراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي ولتساهم في سرعة تنفيذه.

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة

سواء في التوظيف أو التدريب أو الكفاءات... الخ، ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً بـ:

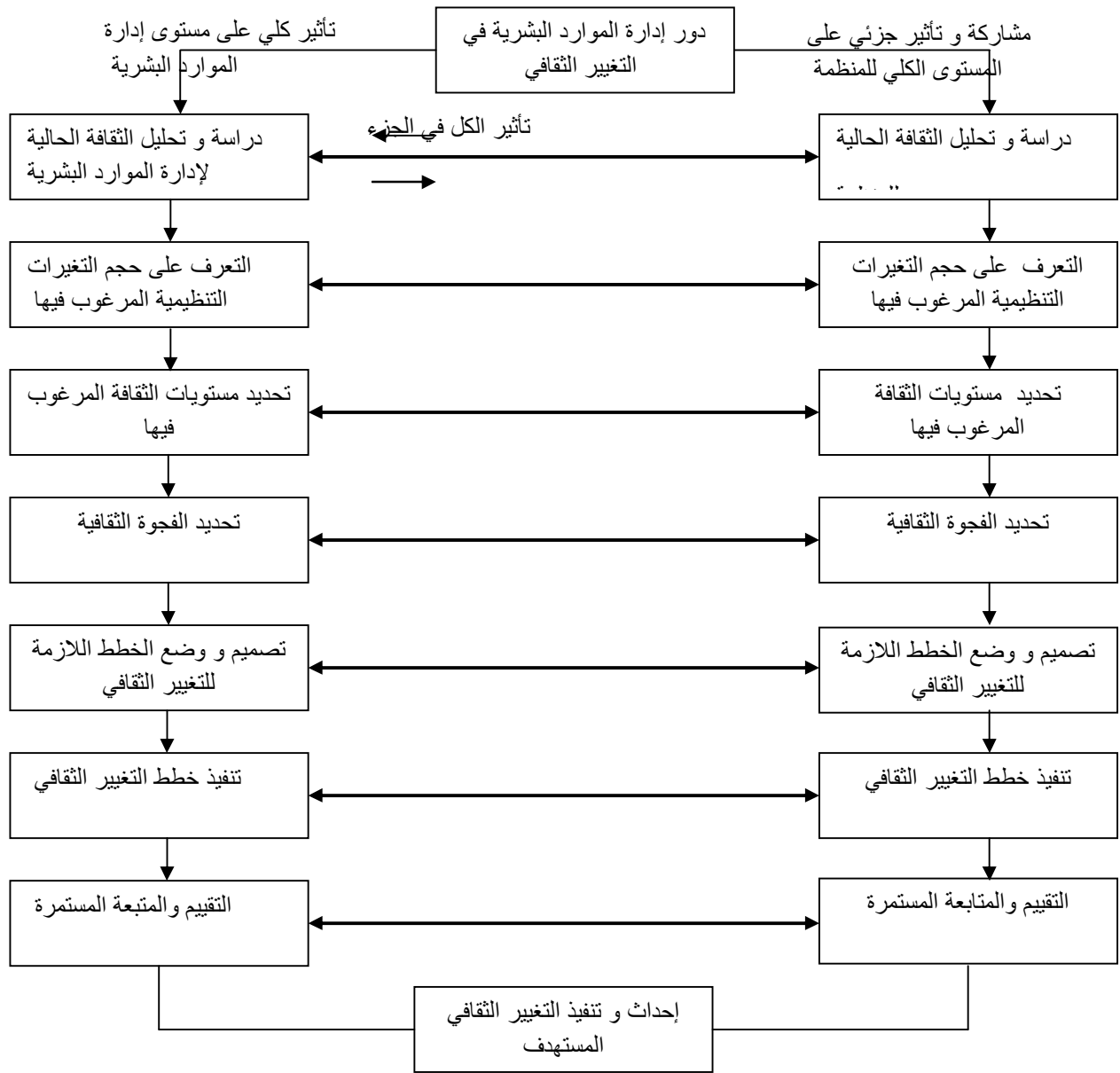
- برنامج زمني للتنفيذ.
- البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء في التغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني.
- مراقبة درجات رضا أو مقاومة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

المرحلة السابعة: التقييم والمتابعة المستمرة.

وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
- معدل دوران العمل.
- درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية.
- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.
- تكلفة التغيير المستهدفة والفعالية.
- تحليل التكلفة والعائد للتغيير.
- رضا العملاء.
- التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.

ويوضح الشكل التالي هذه المراحل من خلال عرض نموذج لدور إدارة الموارد البشرية في بناء و دعم التغيير الثقافي الكلي الجزئي أثناء التغيير التنظيمي.



شكل رقم 2.1: نموذج لدور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير الثقافي الكلي والجزئي أثناء

التغيير التنظيمي [60] ص 29

من خلال الشكل السابق يمكن إيضاح ما يلي:

- إن مراحل التغيير الثقافي هي سبعة مراحل أساسية، وهذه المراحل منطقية ومتتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل.

- إن إدارة الموارد البشرية شأنها شأن إدارة أخرى في المنظمة في بناء دعم التغيير التنظيمي وينقسم إلى شقين هما:
- إحداث التأثير الجزئي والمشاركة مع الإدارة العليا للمنظمة وباقي الإدارات في تنفيذ مراحل وخطط التغيير الثقافي الكلي.
- إدارة الموارد البشرية الدور الكامل والتأثير الكلي في إجراء التغيير الثقافي الجزئي على مستوى قسم أو إدارة الموارد البشرية.
- يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي المرغوب سواء على المستوى الكلي للمنظمة، أو على المستوى الجزئي لها، على حجم ودرجة المشاركة والثقة الممنوحة لهذه الإدارة من قبل الإدارة العل
- يجب أن يتم بناء الإطار الثقافي في إدارة الموارد البشرية من خلال الإطار الكلي للمنظمة، على أن هذا لا يمنع من وجود بعض نقاط التمايز أو التنوع في التغيير الثقافي في الإدارة عن الثقافة الكلية للمنظمة، بمعنى آخر قد تكون هناك فجوة ثقافية بين الثقافة الكلية للمنظمة والثقافة الجزئية لأي إدارة ويجب أن لا تكون هذه الفجوة معوقة للأداء.
- يوضح الشكل السابق أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون شريك كامل في عملية التغيير الثقافي، بل يجب أن يكون لها الدور القيادي في التغيير، على أن هذه لا يمنع من مشاركة الإدارات الأخرى، خاصة ذات الصلة بالوقت الخارجي و العملاء والبيئة الخارجية مثل العلاقات العامة والإعلان والترويج والبيع والتعاقد وغيرهم.
- من المتوقع أن يؤثر التغيير الثقافي الجزئي لإدارة الموارد البشرية على التغيير الثقافي الكلي للمنظمة، وذلك بسبب خبرة ومهارة إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ خطط التغيير الثقافي.
- بانتهاء المراحل السبع و دعم التغيير الثقافي سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- تكون عملية التغيير الثقافي المستهدف قد تم تنفيذها بكفاءة.

2.4.1. أسباب ومبررات التغيير الثقافي وخطواته.

1.2.4.1. أسباب ومبررات التغيير الثقافي.

من بين أسباب ومبررات التغيير الثقافي ما يلي: [61] ص115، ص116

- وجود أزمات أو التنبؤ لحدوثها: فوجود الأزمات أو التنبؤ لحدوثها تعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها.
- مرحلة التطوير التي تعيشها المنظمة: إن مرور المنظمة بمرحلة معينة يجعلها عرضة للتغيير في ثقافتها وإستراتيجيتها فدخل المنظمة مثلاً في مرحلة الضعف بعد مرحلة النضج يجعل الأفراد غير مرتاحين ويميلون إلى إجراء عملية التغيير والتي تساعد المنظمة على الانتقال إلى الوضع الجديد وتحسين صورتها وسمعتها في السوق، وهذا ما يحقق الرضا لدى الأفراد ويزيد ارتياحهم لتحسين أوضاع منظماتهم. [62] ص297
- التغيير في القيادة: حيث إن مجيء قيادة جديدة غالباً ما يحمل أفكار جديدة، فتغيير القيادة يعتبر بمثابة الفرصة لتغيير الثقافة السائدة.
- قوى وضعف الثقافة الحالية وتعددتها: فكما كانت الثقافة مشتركة بين أعضاء المنظمة ازداد الاتفاق على قيمها وكان من الصعب تغييرها والعكس عندما تكون الثقافات ضعيفة، إذ تعمل المنظمة لتغييرها لجعلها تتأقلم مع أهدافها.

2.2.4.1. وسائل التغيير الثقافي.

لقد قدم كل من (Porter and Steers) أربع وسائل تساهم في التغيير الثقافي وهي: [28] ص318

الإدارة عمل رباعي: إذ تعتبر وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية أسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال، كما أن الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله لهم.

مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على مبدأ المشاركة ترفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم مما يساعدهم على خلق الشعور بالمسؤولية اتجاه العملاء وزيادة الانتماء إليهم.

المعلومات من الآخرين: إن القدرة على تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة تساعد في تغيير الثقافة ونشر القيم التنظيمية الجديدة، هي تزيد من شعور الأفراد بأهميتهم ومكانتهم فيها وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات المختلفة عن المنظمة مما يولد لديهم تكوين اجتماعي قوي للواقع وذلك بتوفير التفسيرات المختلفة حول ما يحدث.

العوائد والمكافآت: لا يقتصر الأمر على العوائد المادية وإنما يشمل المعنوية كذلك (الاحترام، التقدير) حتى يشعر الفرد بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.

3.2.4.1. خطوات التغيير الثقافي.

إن التغيير الثقافي يتبع الخطوات التالية: [28] ص 319

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوب فيها.
- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها تبني السلوك التنظيمي ومعالجة الفجوة.
- التنفيذ والمتابعة لعملية التغيير

3.4.1. كيفية إحداث التغيير الثقافي:

تستلزم عملية تغيير الثقافة المنظمة تفكيك عناصر الثقافة والتعرف عليها، وتحليل مختلف المتغيرات الثقافية السائدة في المنظمة، [62] ص 298 أي لابد من تشخيص القيم والمعتقدات التي تقوم عليها المجموعات داخل التنظيم والتي ستكون محل إحداث التغيير، هنا تقوم الإدارة العليا بتشخيص الثقافة في المنظمة بهدف الفهم الشامل لكل ما يهمها.

1.3.4.1. التشخيص الثقافي:

تتناول عملية التشخيص كأول خطوة من عملية التغيير العناصر التالية: [63] ص 58

- السمات العامة لثقافة المنظمة، وملامح تميزها واختلافها عن باقي المنظمات الأخرى.
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار والتطورات التكنولوجية الجديدة.

- أسلوب إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر.
- مدى تشجيع الابتكار والمبادرة بين أفراد المنظمة.
- مدى الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.
- درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المنظمة.
- التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما إذا كانت موضوعية أو معايير تقليدية وسياسية لا علاقة لها مع الإنجاز.
- التعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة، وعلى الطريقة التي تتعامل بها مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها.

بالإضافة تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة أو الوثائق الخارجية التي تؤثر عليها مثل القوانين الحكومية والتعمق في التحليل باستعمال الاستمارات وإجراء المقابلات والقيام باختبارات في بعض الأحيان، ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في:

- تقييم مدى صحة منطلقات الثقافة السائدة.
- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة المنظمة.
- تقييم درجة قابلية الديناميكية الثقافية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحديد مدى فاعلية الثقافة المنظمة في أداء وظائفها.
- اكتشاف أهم المعوقات الثقافية المنظمة والتي تسبب حالة من العجز التنظيمي.
- تقييم الوضع الديناميكي للثقافة المنظمة خصوصا ما يمس قدرات وطاقات التجديد والإبداع في مجال البناء والتطوير.
- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة المنظمة صوب أولويات المنظمة الإستراتيجية.

إن تحقيق التمييز في الثقافة المنظمة عن طريق مكونات الثقافة (المعتقدات، القيم، الاتصالات، التقاليد، البيئة المادية، السلوك الإداري، المكافآت، الهياكل التنظيمية، القواعد والسياسات)، يمكن الإدارة العليا في المنظمة من تحديد المكونات الثقافية المطلوب استخدامها أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب.

و يقترح أحد الكتاب وجود شاشة ثقافية وهي تعني وضع مكونات الثقافة في شكل جدول، وعندما يراد تغيير منظمي في أي من أنشطة المنظمة، مثل المشتريات، الإنتاج، التسويق، التمويل، فإن الإدارة العليا تنظر إلى عملية التغيير المطلوبة في الشراء مثلا وتتنظر في أي من مكونات الثقافة التي

يجب التركيز عليها مثل تحسين الاتصالات، تدريب المشترين، أو وضع نظام فعال لمكافأة العاملين في مجال الشراء، إعادة النظر في قواعد وسياسات الشراء الموجودة في المنظمة وهكذا.

ويمكن تطبيق الشاشة الثقافية من خلال المراحل التالية: [59] ص 150

المرحلة الأولى: وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب متضمنة في ذلك: الأشخاص المشاركين، الوقت المطلوب، وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ.

المرحلة الثانية: تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة.

المرحلة الثالثة: قياس وتقييم فاعلية التغيير الثقافي الذي حدث، يمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

- معدلات خفض الغياب.
- معدلات دوران العمل.
- معدلات خفض الحوادث.
- معدلات خفض التكاليف.
- الملاحظات السلوكية للموظفين و الإدارة فيما يتعلق: بتحسين خدمة العميل، تحسن عملية الاتصالات.

تساعد التغذية العكسية كل من الإدارة والعاملين على التعرف على تحديد أثر التغييرات الثقافية في إحداث التغييرات المنظمة، وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

المرحلة الرابعة: الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة، وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير لمجرد تنفيذ و قياس خطة العمل، ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار.

ويجب أن تتزامن عملية التغيير مع التغيير التنظيمي حتى تضمن المنظمة مستويات نجاح مقبولة وتداول على الأخذ في الاعتبار إجراء التغييرات الثقافية والتي تتلاءم والتغييرات المنظمة.

2.3.4.1 خطوات تنفيذ عملية التغيير الثقافي:

يمكن القول باختصار أن تغيير الثقافة المنظمة يتبع الخطوات التالية: [28] ص 319

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوب فيها.
- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة أي تصميم الخطة التي تبدأ من خلالها عملية التغيير والتي من شأنها ضمان تبني السلوك التنظيمي الجديد ومعالجة الفجوة.
- التنفيذ والمتابعة لعملية التغيير.

ويجب التركيز عند إجراء التغيير الثقافي تعهد والتزام الإدارة العليا بان يكون ذلك التغيير هو العامل الجوهري، وذلك من خلال تسيير قيم وسلوكيات وأنماط القادة وأعضاء الإدارة العليا على جميع الموظفين، كما يحتاج التغيير الثقافي إلى وقت مناسب وكاف لإحداثه. [59] ص 152

كون أن تغيير الثقافة المنظمة وسلوكيات الأفراد وموافقهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين وتهيئتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية وأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة وأن مصالحتهم ستزيد عند إحداث التغيير، وبذلك نجد كل أفراد المنظمة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المنظمة. [28] ص 358

4.4.1. آليات التغيير الثقافي.

من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي: [63] ص 10-14

التعليم والتكوين: إن دور المنظمات اليوم هو الرفع من أدائها وفعاليتها من خلال تطوير الأفراد العاملين فيها مما يسمح لهم بانجاز أعمالهم بنجاح، ويتم ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، حيث تلجأ المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف العمال بما يلاءم مع التغييرات الحاصلة في محيط المنظمة، حيث يكسب العمال أفكار ومعارف جديدة تؤدي إلى اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال.

اللغة والاتصال: يعتبر الاتصال احد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة وقت حدوثها، ويتم هذا الاتصال من خلال الرسائل المكتوبة والحديث المباشر وغيرها.

أما فيما يخص اللغة فتعتبر من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى وان القيام بعملية التغيير في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية.

الموضة والمناهج: تستعمل المنظمة الموضة من اجل مواكبة الجديد في عالم الأعمال والتعرف عليه والاستفادة منه مثل: إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت... الخ

أما فيما يتعلق بالنماذج فهي تعتبر آلية للتغيير الثقافي إلى النموذج الذي يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكيات جديدة، فأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم، لذلك فالمنظمات الأمريكية تحاول دائما تعيين أبطال يتصفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المنظمة ترسيخها كالإصغاء للزبون واحترام الوقت وغيرها.

الرؤية والتوقع المعياري: إن المنظمات الناجحة هي التي يتميز مدراءها وقادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة كتبني قائد المنظمة لتوقعات يضع فيها طموحات المنظمة وأمالها، فممكن أن تكون رؤية القائد كما يلي: من خلال تلبية رغبات عملائها بالجودة والسعر المناسب، ستصبح رائدة بلا منافس في السوق وذلك يسمح لنا بالمكافئة الجيدة لمساهميننا. [63] ص12

أما بالنسبة للتوقع المعياري فمن خلال تنبؤ المنظمة لأدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها [64] ص69 كنظام المعلومات ومراقبة التسيير، فهو قبل أن يكون نظام للأرقام والرقابة هو نظام للقيم وتقييم الأداء إذ هو نظام ذو دلالة ثقافية. [65] ص46

إن إدارة التغيير بنجاح يعتبر عملية معقدة وصعبة بالنسبة للمنظمات، وتمثل الصعوبة الأولى في جعل الرؤساء والمرؤوسين يدركون ضرورة التغيير، والاعتراف بان هنالك مشكلة ما تتطلب ذلك الأخير، فعند إدراك الحاجة للتغيير يشرع المسؤولون قي تقديم خطط وبرمج عمل وتحليل العوائق المحتملة أمام هذا التغيير، إذ أن معظم المنظمات الناجحة هي تلك التي يعتبر فيها التغيير كقاعدة سلوكية يبحث فيها المسؤولين بشكل دائم عن وسائل التحسين ودعم نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف وبذلك يمكنهم تعظيم الربحية المستقبلية، ولتحقيق عملية تغيير ناجحة كان لابد من تحديد الحاجة إلى التغيير وذلك بمعرفة الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب وذلك باستخدام تحليل نقاط القوة والضعف لتحديد معالم الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تحديد معالم وضعها المستقبلي المرغوب دون نسيان العوائق التي تعترض سبيل التغيير التي قد تحول بالمنظمة للوصول إلى الوضع المستقبلي المرغوب وهنا كان لابد على المسؤولين البحث عن الطرق لحل النزاعات والصراعات لتنفيذ عملية تغيير ناجحة.

الفصل 2

العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي

لقد أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمسؤولين في مجال إدارة الأعمال والخدمات وغيرها نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها وبالتالي يجمع كل المفكرين والمسؤولين على أن نجاح أي إدارة يتوقف على الاهتمام بالعنصر البشري كونه أساس انجاز أي عمل هادف وفعال.

ومنه يجب على أي إدارة الاهتمام بالجوانب السلوكية المختلفة للأفراد والجماعات والمنظمات من جهة والعلاقات بينهم من جهة أخرى، وبالتالي ترسيخ ثقافة التغيير كونه حتمية ضرورية مفروضة، كل ذلك من خلال إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تحديد العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي من خلال أربع محاور أساسية هي:

1.2. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.

2.2. تحديات إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية.

3.2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير.

4.2. مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير وتفعيله.

1.2. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تسعى الإدارات الحديثة اليوم إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه أهم مورد من موارد المنظمة باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها من خلال تنمية قدرات ومهارات الأفراد وخلق الجو المناسب للإبداع، فبعدها كانت الإدارة التقليدية تنظر إلى هذا العنصر على أنه تكلفة يجب تديتها وعلى أنه قيد يعيق أهدافها، أصبحت اليوم في ظل التقدم التكنولوجي و اشتداد المنافسة وتحرير التجارة والعولمة وغيرها تنظر إلى هذا العنصر على أنه مورد يجب الاستثمار فيه والمحافظة عليه.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى النقاط التالية :

1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية: التعريف، الأهمية، الأهداف.

2.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

3.1.2. وظائف إدارة الموارد البشرية.

4.1.2. تنظيم إدارة الموارد البشرية.

1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية: التعريف، الأهمية، الأهداف.

يختلف الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية كون هذا المفهوم يضم الكثير من المسميات البديلة والتي نذكر منها: إدارة المستخدمين، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين، إدارة الأفراد حيث أن هذه المسميات تغيرت مع تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وفق التغيرات العالمية.

1.1.1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية.

النظرة الكلاسيكية (التقليدية): يرى أصحاب هذه النظرة أن "إدارة الموارد البشرية ماهي إلا وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات، وتقتصر على القيام بالأعمال الروتينية التنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، حيث أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمة". [66] ص19

النظرة الحديثة: يرى أصحاب هذه النظرة أن "إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري، وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة". [66] ص19

وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

تعرف على أنها لها معنيين : ففي معناها الواسع، تختص إدارة الموارد البشرية الاستخدام الفعال والأمثل للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها.

أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير الاحتياجات للمنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنفتحة.

كما عرفت على أنها "هي المسؤولة عن كافة المديرين في المنظمة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد " [67] ص12

كما أنها "هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد." [68] ص12

وتعرف كذلك على أنها "تلك الوظيفة في التنظيم التي تقتضي بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها، وتعويضها، والاستفتاء عنها". [67] ص6

عرف إدارة الموارد البشرية كذلك على أنها "تشمل على عمليات أساسية يجب أداؤها، وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤوسيتهم بفعالية أكثر". [68] ص6
كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة". [69] ص16

وتعرف أيضا أنها "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية:

تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وتفيد المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية". [68] ص17

تعرف أيضا بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد، المنظمة والمجتمع". [70] ص22

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة". [71] ص22

يقصد بإدارة الموارد البشرية " إدارة وظيفية أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها". [21] ص14

من خلال ما سبق للتعريف المختلفة لإدارة الموارد البشرية يمكننا استدلال العناصر التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد عملاً بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن عملية البحث والاستقطاب وكذا الاختيار والتعيين، وتحديد احتياجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة.
- إن إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية للمنظمات المعاصرة باعتبارها أهم إحدى الوظائف كونها تهدف إلى تنظيم الأفراد وتحليل الوظائف.
- إن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة الكفيلة بخلق قوة عمل فعالة، وإحداث الاستقرار باعتبارها حلقة وصل بين الإدارة والأفراد تعمل على تحقيق أهداف كل منهما.

2.1.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لكل منظمة فهي تعتبر بمثابة القوة المحركة لنشاط المنظمات حيث اتسع مجال تدخلها ليتعدى الوظائف التقليدية ويصبح أكثر شمولاً وتكاملاً سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو إدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وهناك أسباب كثيرة أدت إلى التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة ومن أهم هذه الأسباب:

[72] ص 29-31

- التوسع والتطور الصناعي الذي حصل في العصر الحديث.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين الذي أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً عن سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي مما تطلب وجود متخصصين في إدارة القوى العاملة والوسائل الحديثة تكون أكثر ملائمة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأرباب العمل.

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومرتفعة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بتكاليف العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.
- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل شركات متعددة الجنسيات.
- زيادة دور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع على حقوق العاملين.
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم.

3.1.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطويرها تطويراً يلبي رغباتها واحتياجاتها، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإعداد فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المنظمة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد والتفاني في عملهم، من خلال تشجيعهم وإدماج أهدافهم مع أهداف المنظمة لخلق تعاون مشترك، وذلك عن طريق توزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض. [73] ص18
- متابعة صراعات العمل، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها والسهر في التعرف على مشاكل العمال، والصعوبات التقنية والمهنية والاجتماعية التي يعيشونها والعمل على حلها. [66] ص12
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم. [74] ص29
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات.... الخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. [75] ص13

- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف. [76] ص321

- رفع إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم العقلية والجسدية في العمل والإنتاج. [76] ص13

2.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

يعتبر توفر العاملين واستخدامهم حاجة أساسية لكل منظمة، لذلك اهتمت المنظمات على مدى التاريخ بهذه العملية، إلا أن طبيعة وتفاصيل هذا الاهتمام خاصة في الدول المتقدمة تغير على مدى التاريخ، حيث حصل هذا التغيير نتيجة تغيرات اجتماعية وقانونية وسياسية واقتصادية أدت إلى تغير أساسي في طبيعة ما تحتاج المنظمة أن تهتم به بالنسبة للعاملين. [77] ص34

وسوف نستعرض في هذا المطلب أهم الحقبات الزمنية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

- فترة ما قبل (1914): تمر هذه الفترة بمجموعة من المراحل هي:

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد نظم قائمة للعمال، بل إن صاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة تباع وتشترى.

بعد ذلك ظهر نظام الصناعات المنزلية الذي تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والقدرة والمهارة على تشغيل العاملين مقابل أجر محدد، وبعد ذلك ظهرت بوضوح أنظمة الاقتطاع في الريف والطوائف في المدن. [78] ص27

مرحلة الثورة الصناعية: [78] ص21

اتسمت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الصناعة دور بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين نتيجة ساعات العمل الطويلة والضوضاء... الخ

من تلك الحالات، الأمر الذي أدى إلى تشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية، والمطالبة بتحسين ظروف العمل وتقليص ساعاته وكذلك تحسين الأجور.

ظهور الإدارة العلمية وتقسيمات الوظائف:

لقد كان للثورة الصناعية الدور الهام في تحديد الصورة الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية، إذ ظهرت للوجود فكرة التنظيم العلمي للعمل (Frederik Taylor) التي قام فيها بدراسة حركات العمل المختلفة في كل المستويات والوقت الضروري لها وكذا تقسيم العمل وتنظيمه، الأمر الذي أدى إلى رفع الإنتاجية وزيادة الأجور [79] ص6 ومن هنا بدأ ميلاد الإدارة العلمية التي أعتبر تايلور أبا لها والتي من أنصارها جليبرت (Gilbert) وهنري جانت (H. Gantt) وموريس كوك

(Mouris kook).

كما عرفت هذه الفترة تقسيمات للوظائف المقترحة من طرف فايول (H.Fayol) والمتمثلة في : الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، وظيفة المحاسبة ووظيفة الأمن دون ذكر وظيفة الأفراد، على عكس جيولييك الذي يرى أن إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن :

التخطيط، التقسيم، التوجيه، التنسيق، وإعداد التقارير. [80] ص6

كما عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا من الناحية القانونية، وذلك فيما يخص تشغيل النساء والأطفال، القانون النقابي 1884، مراقبة العمال 1898، مدة العمل 1905، الراحة الاسبوعية 1906، التقاعد 1910. [81] ص5-6

• مرحلة 1914-1945.

فترة الحرب العالمية 1914-1918: لقد نتج عن هذه الفترة تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع نتيجة توجه الشباب إلى جبهات القتال والذي عوضته النساء، حيث أضفت ظروف الحرب ما يلي:

• زيادة ساعات العمل.

- بذل الجهود بشرية إضافية أثناء العمل.
- تسريع وتيرة العمل.
- آلات وتجهيزات أفضل.
- إدارة أفضل.

أما من الناحية القانونية فقد عرفت هذه المرحلة ظهور ما يسمى قانون الاتفاقية الجماعية سنة 1919 التي تم تحديد من خلالها الحجم الساعي للعمل والذي هو 8 ساعات، وكذا صدور كل من قانون التأمينات الاجتماعية 1930 والمنح العائلية 1932. [81] ص6

كما عرفت هذه المرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، [78] ص22 التي قادها التون مايو (E. Mayo) سنة 1930 من خلال دراسة مصانع هوثرون التي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة، من نتائجها أنها أشارت إلى أن العامل إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملتها معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته. [82] ص19

وعرفت هذه الفترة ظهور أعمال (MC. Douglas Gregor) من خلال نظريته في التكامل بين الفرد والمنظمة، وبروز هرم ماسلو (Maslow) للحاجات. [83] ص8

• مرحلة 1945-1960:

لعل ما يميز هذه الفترة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري خاصة على المستوى التنظيمي، إذ ظهر إلى الوجود ما يسمى بتخصص الأفراد ليحول بعد ذلك إلى تسمية جديدة عرفت بإدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، حيث كثرت هذه التسمية في كل من أمريكا وبريطانيا.

• مرحلة 1960-1990:

لقد تميزت هذه الفترة بتطور الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، إذ ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والقوانين والتشريعات الحكومية، حيث تزايدت في هذه الفترة كثيرا.

كما شهدت هذه المرحلة إصلاحات كبيرة مست المؤسسات الاقتصادية، وصدرت مجموعة من القوانين: تقاعد العمال 1961، التكوين 1968، توسيع المنظمات النقابية، الاتفاقية الجماعية 1977 المساواة في الأجور بين الرجال والنساء 1972، الأمن والعمل 1969، البطالة 1974.

كما عرفت فترة 1975-1990 اهتمام المنظمات بالوضع الاجتماعي للعمال والاعتماد على الدراسات السيكولوجية والاجتماعية للموارد البشرية، مثل إنشاء النوادي، قاعات الراحة بالإضافة إلى تنمية إسهاماتهم وتحفيزهم بكيفية تأهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والمشاركة في اتخاذ القرار.

من التسعينات إلى يومنا الحاضر:

لقد شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية لما شهده العصر الحديث من متغيرات كثيرة نذكر منها: [78] ص 23

- ظهور العولمة.
- التطور التكنولوجي.
- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث.
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم، الأسعار والتكاليف.

ونتيجة لكل هذه المتغيرات أصبحت إدارة الموارد البشرية لما هي عليه اليوم كوظيفة إستراتيجية في المنظمة، وظهر مختلف التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة بينهم، والتركيز على الجوانب الاجتماعية الخاصة بهم، وزيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء وبروز ما يسمى بظاهرة تمكين العاملين والذي يعتبر أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعاون مع القوى البشرية، وسوف نتطرق إلى تمكين العاملين في الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

انطلاقاً من كل هذا فإن إدارة الموارد البشرية تطورت مع اختلاف تسمياتها التي صاحبت مختلف الحقب الزمنية التي مرت بها من إدارة الأفراد إلى إدارة العلاقات الصناعية، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة المستخدمين، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظرية عصرية للوظيفة لا بد من استثمار المورد البشري فيها وتطويره باعتباره ميزة تنافسية يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

3.1.2. وظائف إدارة الموارد البشرية.

تتسم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتنظيم، التخطيط، التحفيز، التوجيه والرقابة. فعلى غرار هذه الوظائف الإدارية يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى صنفين هما:

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

الوظائف الفرعية (المساعدة) لإدارة الموارد البشرية.

1.3.1.2. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

1.1.3.1.2. تخطيط الموارد البشرية.

يعنى به " العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز والفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لإحداث التوازن المطلوب". [84] ص163

كما يقصد به " تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة". [78] ص31

من خلال هذا فان تخطيط الموارد البشرية هي عملية يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة ومدى العجز أو الفائض فيها.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تظهر أهمية التخطيط للموارد البشرية نظرا للفوائد العديدة التي يحققها: [71] ص158

- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.
- حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.
- إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
- تحقيق التوازن بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية في: [85] ص 89

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العامل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف، التدريب، أو الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية لمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنظمتها المختلفة.

2.1.3.1.2. استقطاب الموارد البشرية:

يقصد به " العملية التي يمكن جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة." [85] ص 89

كما يعرف على أنه " مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب موظفين لملئ الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة في الوقت والزمان المناسبين للمنظمة". [78] ص 91

من خلال هذين التعريفين نستخلص أن الاستقطاب هو عملية تسمح باكتشاف الخبرات والمهارات لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية بالمنظمة.

أهمية الاستقطاب:

تكمن أهمية الاستقطاب في: [71] ص 187، 188

- توفير العدد الملائم من القوى الملائمة لملئ الشواغر المتاحة في المنظمة بأقل التكاليف.
- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة.
- ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة.

- إن نجاح عملية الاستقطاب تؤدي إلى نجاح عملية الاختيار وذلك باستبعاد الأفراد الغير مؤهلين.

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

مصادر داخلية: إن المصادر الداخلية غالبا ما تكون عن طريق الترقية أو الانتقال بمعنى أن المصادر الداخلية هم الأفراد الذين تم ترقيتهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة والذين تتوفر فيهم الخصائص والمؤهلات اللازمة أو الاتصال بالموظفين القدامى، الذين أحيلوا على التقاعد نظرا إلى الحاجة إليهم في الوظائف الشاغرة. [71] ص 196

مصادر خارجية: إن المصادر الخارجية عن طريق:

- الإعلان في الصحف والمجلات.
- المدارس والجامعات.
- وكالات الاستخدام.
- النقابات العمالية

3.1.3.1.2. تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف:

يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى معين في المنظمة.

ويقصد بتوصيف الوظائف "عملية التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة والتي تظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها ومدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة ومسؤولياتها والحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها" [86] ص 39

وتتضمن هذه العملية بعدين متلازمين هما: [87] ص 63

- **البعد الأول:** إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات أداء.

● **البعد الثاني:** تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد.

إذن عملية توصيف الوظائف، هي وصف دقيق لكل وظيفة فهي تشمل: التعريف العام للوظيفة، واجباتها، مسؤولياتها، صلاحيات وسلطات صاحب الوظيفة، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، شروط الفرد الذي يشغل الوظيفة... الخ.

وهناك عدة طرق لجمع المعلومات، بهدف توصيف الوظائف، لكن أكثرها انتشارا: الملاحظة المقابلة، قوائم الاستقصاء، قائمة تحليل المركز، والتي تعتبر من الأدوات الأكثر دقة كونها تتشكل من ست مجموعات رئيسية من أنشطة الفرد، يتم وصفها بما يعادل 194 عنصر من عناصر الوظيفة، ويتم تقدير كل عنصر بناء على درجة أو مدى تطبيقه في الوظيفة التي يتم تحليلها، من مزاياها سهولتها وإمكانية تعميم تطبيقها، لكن العيب فيها يتمثل في طول قائمة الاستقصاء.

4.1.3.1.2 الاختيار والتعيين:

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الاختيار: تعرف عملية الاختيار على أنها "عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب مع أهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقا للتوصيف المتبع في المنظمة". [87] ص 109

من خلال هذا التعريف تبرز أهمية الاختيار التي تكمن في:

- اختيار الأشخاص الأكثر تأهيلا وكفاءة.
- تبيان قدرة المنظمة في المفاضلة بين المترشحين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم ومعارفهم.

وتتم عملية الاختيار باستعمال مجموعة من الوسائل تتمثل في:

- المقابلة المبدئية.
- طلب التوظيف.
- الاختبارات: من بين الاختبارات الشائعة نذكر: [88] ص 21

- اختبارات الذكاء: تستعمل لقياس درجة ذكاء المترشحين.

- اختبار قدرة المترشح وأهليته: تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إن منحت له فرصة للتدريب وتنمية قدراته.

- اختبارات المهنة: تستخدم لتبيان قدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله.

- الفحص الطبي.

أما التعيين فيقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة وتعريفه بوظيفته، والرئيس المباشر له ومسؤوليته وفلسفة الإدارة وسياسات العمل وإجراءاته وغير ذلك.

التدريب: يعتبر التدريب احد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية.

- الكفاءة: أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة.
- الفعالية: تشير إلى تحقيق الأهداف.

كما يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية.

ويعرف التدريب على أنه "محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين، عن طريق زيادة قدراته على الانجاز". [70] ص 222

ويعرف كذلك على انه " العملية التي من خلالها يزود العاملین بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين" [89] ص 159

وتكمن أهمية التدريب في النقاط التالية: [78] ص 127

- إكساب الأفراد المتدربين المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم.
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات.
- تحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين.

من خلال ما سبق نستخلص أن التدريب هو عبارة عن خطة، تسمح بالسعي المستمر نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة، من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة.

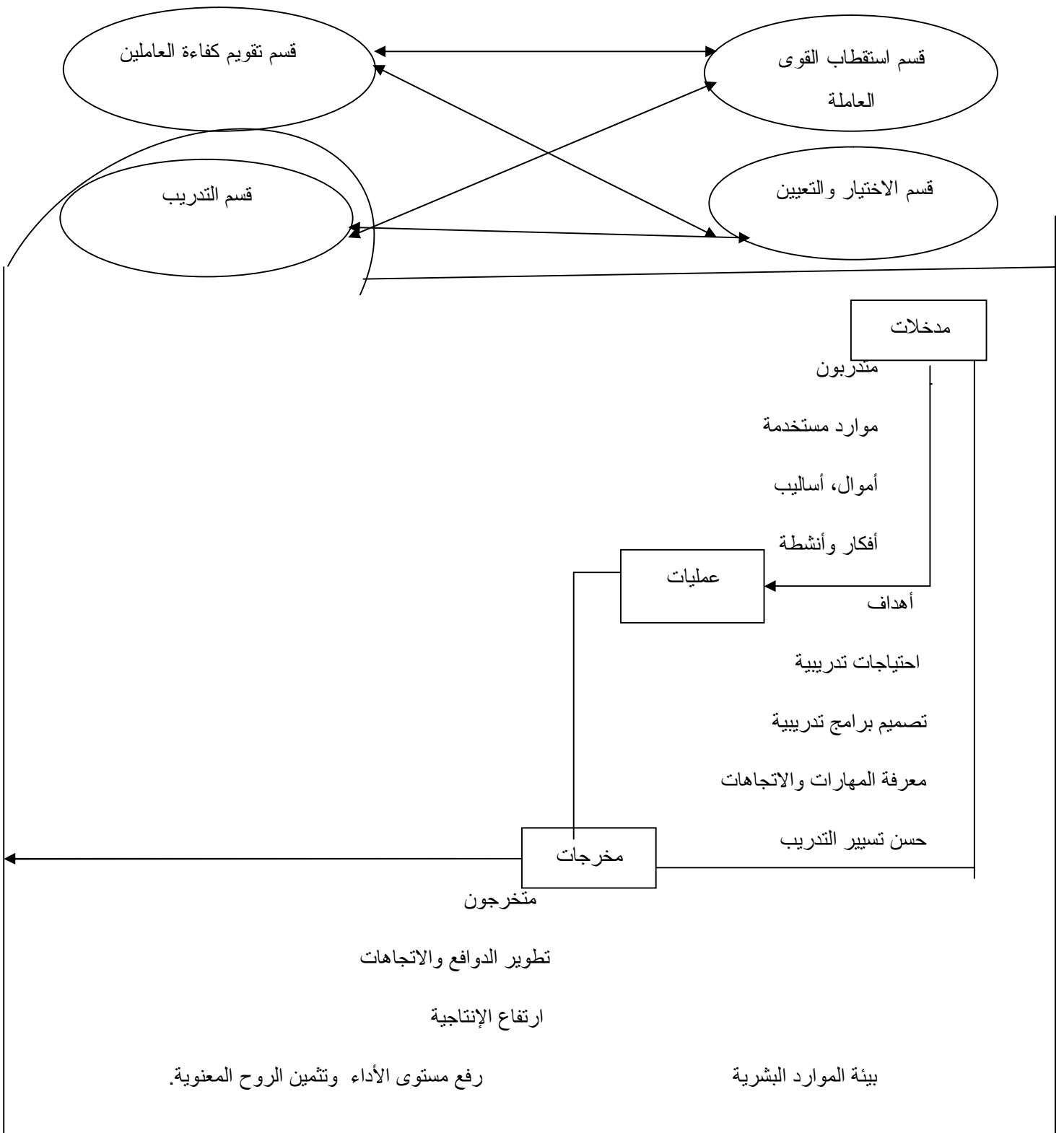
وتكمن أهداف التدريب في: [90] ص 253

- **أهداف اقتصادية:** تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات وتنمية الحصة السوقية.
- **أهداف تقنية:** تعمل على تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.
- **أهداف سلوكية:** تعمل على تعديل الاتجاهات ودافع العاملين، وتنمية رغبتهم في الأداء الحسن وتنمية روح الفريق وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء.

ويتم التدريب عبر أربع مراحل هي:

- **التحضير:** يفيد في معرفة المعارف السابقة للمتدرب، وإثارة اهتمامه للتعلم والتدريب.
- **العرض:** يفيد في إرشاد المتدرب بالقول والفعل، والتوضيح بشكل صحيح ومتابعة المراحل المقطوعة للتأكد من أن المتدرب قد تعلم فعلاً.
- **الأداء والتجريب:** يفيد في اختبار المتدرب من خلال الأداء والإكثار من الأسئلة، لماذا؟ كيف؟ متى؟ أين؟ وتصحيح الأخطاء وإعادة التدريب والتعليم إذا لزم الأمر.
- **المتابعة:** وتفيد في اعتياد المتدرب في اعتماده على نفسه، والتحقق من أنه يقوم بمتابعة التعليمات الموجهة له، وأنه أصبح قادر على أداء مهامه بسهولة.

ويمثل الشكل التالي : التدريب كنظام متكامل.



الشكل رقم 3.2: التدريب نظام متكامل [89] ص 27

6.1.3.1.2. تقييم الأداء :

ويتم ذلك عن طريق وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تضم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للعاملين بالمنظمة.

ويقصد بتقييم الأداء أنه "جملة النتائج التي تم التوصل إليها انطلاقاً من الأهداف التي تم تسطيرها."

كما يعنى به " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله، وقدراته المستقبلية في النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر فإن تقييم أداء العامل هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة الوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه مستقبلاً، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته خلال فترة زمنية معينة". [80] ص 1

كما يقصد به " العملية التي تعتنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدراتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً ". [91] ص 161

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن تقييم الأداء هو عملية مستمرة، تلازم الفرد طوال حياته المهنية تعمل على تشخيص نقاط القوة والضعف لديه والعمل على تصحيحها وتقويمها.

من خلال ما سبق تتجلى فوائد تقييم الأداء فيما يلي:

- يفيد في المراقبة كونه عملية هادفة ومستمرة.
- يفيد في تشخيص نقاط الضعف والقوة بالمنظمة وبالتالي تحديد الانحرافات وتصحيحها.
- يفيد في التنظيم باعتباره عملية مراجعة شاملة وعملية إدارية منتظمة.

وتكمن أهمية تقييم الأداء في:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحسين الأداء وتطويره.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافأة

7.1.3.1.2. تصميم نظام الحوافز والأجور:

الأجر.

يعرف الأجر على أنه "الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع أو الخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، لذلك على المنظمة مراعاة العامل وما يبذله من جهد". [78] ص 152-153

ويعرف على أنه "المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليه". [77] ص 253

ويختلف الأجر بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة.

- بالنسبة للفرد: يعتبر على أنه وسيلة إشباع حاجاته المختلفة، إذ أن كل زيادة في هذا الأخير تسمح له بتحسين ظروفه ومستواه المعيشي.
- بالنسبة للمنظمة: يعتبر تكلفة تحاول دائما تذيبتها من جهة ومن جهة أخرى تستعمله كوسيلة لجلب الكفاءات والمهارات للعمل لديها.

التحفيز.

يعرف التحفيز على أنه "تشجيع الأفراد وتنشيطها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يفرض عليهم أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاح هذه العملية يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية". [92] ص 10

كما يعرف على أنه "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة". [93] ص 299

من خلال ما سبق يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة الوسائل التي من شأنها الرفع من معنويات العمال وتحقيق رضاهم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وتصنف الحوافز إلى :

- حوافز مادية: تتمثل في الجانب الملموس.
- حوافز معنوية: وهي تلك الحوافز التي تحافظ على مستوى الأداء، وتمنعه من التدهور.

وكخلاصة يتم من خلال هذه الوظيفة (تصميم نظام الأجور والحوافز) إلى تصميم نظام الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم، إذ تهدف هذه الوظيفة أساسا إلى المحافظة على الموارد البشرية.

2.1.1.2. الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية.

تتمثل الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: [93] ص30

- العلاقات مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية، والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية... الخ.
- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة.
- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

من خلال ما سبق عبر التطرق إلى الوظائف الرئيسية والوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية يمكننا عرض هذه الوظائف (الرئيسية والمساعدة) إلى ثلاث مجموعات كالتالي: [94] ص13-14

المجموعة الأولى: تهدف إلى زيادة المقدرة على الأداء وتشمل:

- الاختيار والتعيين.
- التدريب.
- برامج الصحة والسلامة المهنية

المجموعة الثانية: وتهدف إلى زيادة الرغبة في العمل وتشمل:

- القيادة والإشراف.
- العلاقات الإنسانية.
- التحفيز.
- التعويضات المباشرة.

المجموعة الثالثة: تربط بين المجموعتين السابقتين وتشمل:

- تصميم وتحليل العمل.
- استقطاب القوى العاملة.
- تخطيط القوى العاملة.
- الاتصال.

4.1.2. تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة في شؤون العاملين بالمنظمة، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة بالاهتمام بشؤون العاملين.

إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية من وظائف المنظمة تنسم بسلطة استشارية للإدارات الأخرى ولا تتمتع بحق السلطة التنفيذية لها، لكن سلطتها التنفيذية تقتصر فقط على إصدار الأوامر للعاملين في نطاق مسؤولياتها. [78] ص 27

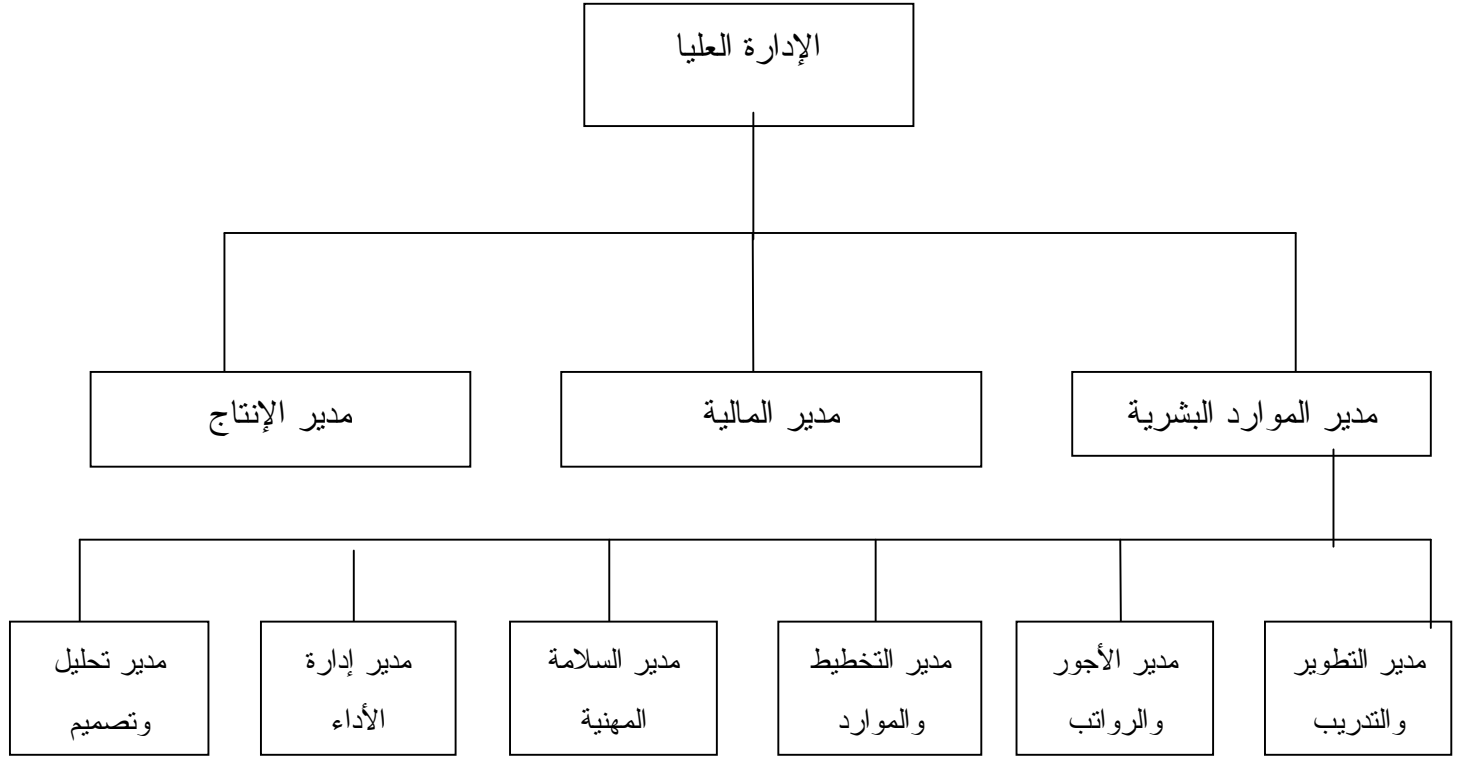
بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها وبين الإدارات الأخرى قائمة على الدور الاستشاري لا التنفيذي، أما الدور التنفيذي فإنه تمارسه على العاملين لديها.

ولتبيان علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى سنتطرق إلى المركزية واللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية:

1.4.1.2. التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بانتهاج أسلوب المركزية، فإنها تقوم بإنشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، تركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بأداء الأفراد العاملين لديها.

والشكل التالي يبين التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية.



الشكل رقم 4.2: نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة. [88] ص 39.

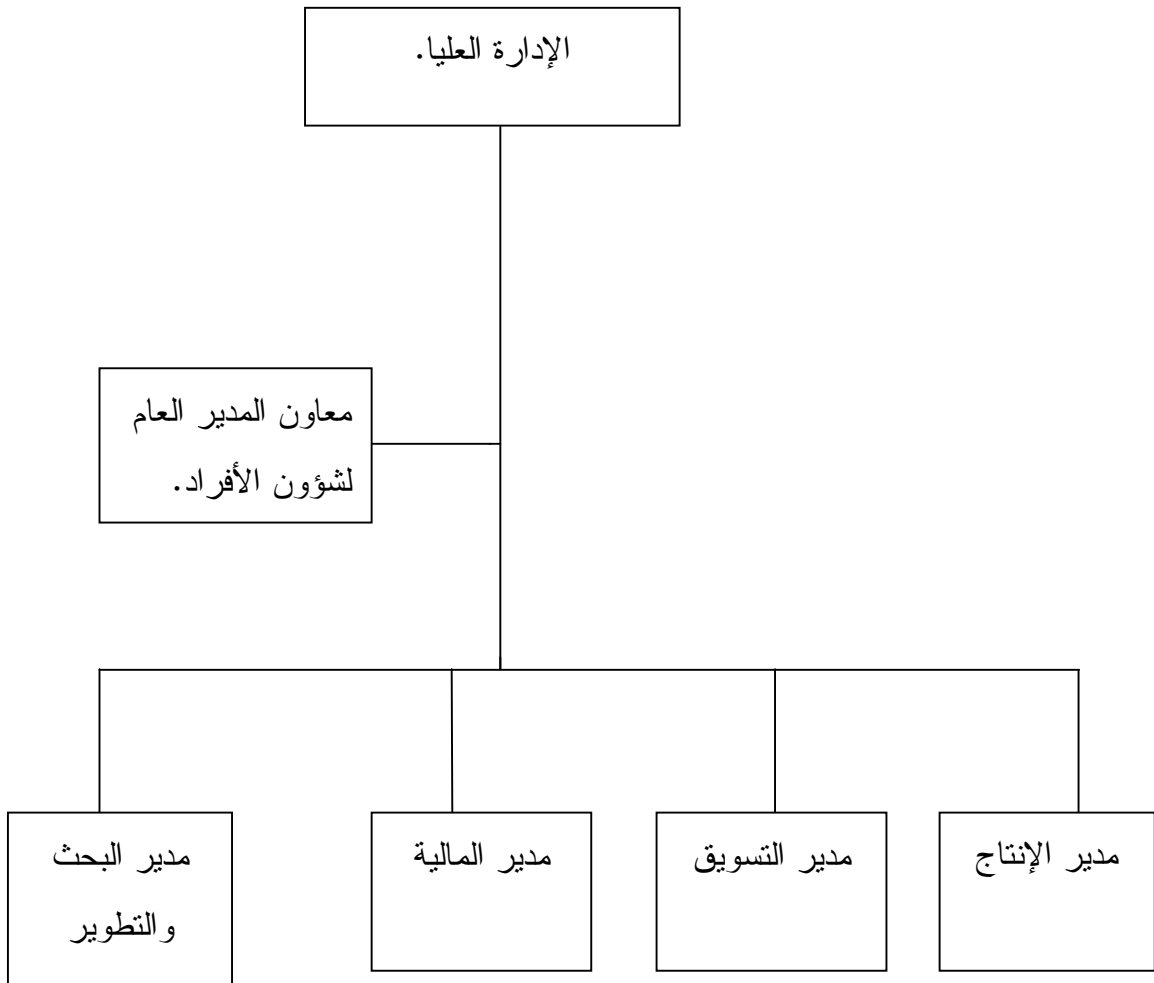
من خلال الشكل نلاحظ ما يلي:

- وجود إدارة مركزية داخل التنظيم، تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا، وتتفرع منها إدارات متخصصة التي بدورها لديها مدراء متخصصون.
- تمتلك الإدارة المركزية صلاحية اتخاذ القرار كونها عضو في مجلس الإدارة يساهم في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية.

2.4.1.2. التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بانتهاج النظام اللامركزي فإن الإدارة العليا تسعى إلى إنشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المنظمة والفروع والمصانع التابعة لها مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية. [78] ص 28

والشكل التالي بين النظام اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.



الشكل رقم 5.2: التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية. [88] ص: 40.

نلاحظ من خلال الشكل أن المساعد أو (المعاون) العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد، بينما يمتلك سلطة تنفيذية في باقي المصالح التابعة له.

وأخيرا توجد هناك عوامل تحدد إتباع المنظمة للنظام المركزي أو غير المركزي عند التنظيم والتي هي: [85] ص45

حجم المنظمة: حيث تميل المنظمات الكبيرة إلى النظام اللامركزي بينما تميل الصغيرة أو المتوسطة إلى النظام المركزي .

تكنولوجيا الإنتاج: حيث أنه في حالة الإنتاج المستمر فإنه يتم الاستقرار النسبي في الأداء التشغيلي، وهذا ما يجعل المنظمة تميل نحو التنظيم المركزي، أما في حالة الإنتاج المتقطع فإنه يتم الميل إلى التنظيم اللامركزي.

خلفية الإدارة العليا في المنظمة: حيث تتجه الإدارة العليا عادة إلى الأخذ بالأسلوب المركزي إذا كان هدفها توحيد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وتنسيقها على مستوى المنظمة ككل أو عندما ترغب في اتخاذ قرارات الأفراد بنفسها أو تحت إشرافها.

الحاجة إلى التخصيص: أي التخصيص في المعارف والقرارات في أنظمة إدارة الموارد البشرية ومن يفضل الأخذ بالأسلوب المركزي.

الظروف البيئية: تتجه الإدارة العليا إلى الأخذ بالأسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية كلما اتسمت الظروف البيئية التي تعمل بها بالتعقيد والتغيير المتواصل وغير المتوقع والعكس صحيح.

2.2. تحديات إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تعيش تحديات هائلة في ظل القرن الحادي والعشرين، وذلك نتيجة كثرة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا الحضارية، إذ أصبح ميدان إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيدا وشمولا، الأمر الذي اثر على مختلف أنشطتها.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى النقاط الرئيسية التالية:

1.2.2. تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل القرن الحادي والعشرين.

2.2.2. طرق مواجهة التحديات المختلفة لإدارة الموارد البشرية .

3.2.2. الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

4.2.2. إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث.

1.2.2. تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل القرن الحادي والعشرين.

لقد ظهرت العديد من التحديات في ميدان إدارة الموارد البشرية نتيجة ما شهده القرن الحادي والعشرين من متغيرات وأحداث ومن أبرز هذه التحديات:

التحديات التكنولوجية.

تحديات العولمة.

التحديات البيئية.

تحديات إدارة التغيير.

تحديات إدارة الجودة الشاملة.

التحديات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

1.1.2.2. التحديات التكنولوجية.

يتمثل تأثير التكنولوجيا على ممارسات منظمات القرن الحادي والعشرين في المجالات التالية: [95] ص155

الأدوار الوظيفية ومتطلبات العمال

لقد أدت التكنولوجيا الحديثة إلى تغيير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعمال والتي قد يتمخض عنها دمج بعض الوظائف بسبب استعمال التصنيع الآلي والحواسب، حيث أن هذا التصنيع يتطلب من العامل متابعة الآلة والتعامل الفوري مع المشكلات وتبادل المعلومات مع باقي العمال في المواقع ذات الصلة بالإضافة إلى فهم العلاقات بين المكونات المختلفة للعملية الإنتاجية.

الاتجاه المتزايد لاستعمال طرق العمل.

إن استخدام أنظمة متقدمة في تشغيل المعلومات من أجل تحسين المنتج وخدمة العملاء تطلب دمج العمال في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم، وفي الأمثلة الشائعة عن وسائل زيادة مسؤوليات العمال وتحقيق الرقابة الذاتية مفهوم فرق العمل التي تسمح بتنسيق الأنشطة ذات العلاقة مع الزبائن، التنسيق بين وحدات الرقابة على الجودة، كما يظهر دور فرق العمل في تطوير المنتجات الجديدة والتفاوض مع الموردين واختيار العمال الجدد وتنمية العلاقات مع الزبائن.

التغيرات في طبيعة العمل الإداري.

لكي يتحصل المدراء على أقصى منفعة ممكنة من استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، لابد عليهم التخلي عن النمط الإداري الذي يركز على الرقابة والتخطيط والتنسيق والتركيز على خلق بيئة تسهل الإبداع والابتكار، إذ أن التقدم التكنولوجي أدى إلى توفير المعلومات للعمال في كل المستويات كما ازداد الميل إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات .

زيادة قواعد ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.

لقد أدى التحسن المستمر في تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير على الطريقة التي يدار بها العنصر البشري في منظمات القرن الحادي والعشرين، فقد أصبح من الممكن تخزين البيانات التي يمكن استخدامها في إجراء التحليلات والإجراءات المختلفة وهو ما ساهم في التوصل إلى ما يسمى بنظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية الذي يستخدم في تدعيم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تقييم البرامج والسياسات، تقادي معارضة تشريعات العمل.

التغير في هيكل المنظمة .

لقد أدركت العديد من المنظمات الرائدة أهمية الحاجة إلى هياكل تنظيمية ذات قدرة عالية من التكيف بعدما كانت تستند إلى تدعيم عمليات اتخاذ القرارات بواسطة المديرين وانسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل.

يتميز هذا الهيكل التنظيمي المكيف ب: [95] ص 80-83

- العمل المشترك بين العمال والمنظمة والموردين والعملاء من أجل تحسين جودة المنتجات أو الخدمات الحالية وتطويراً لمنتجات جديدة.
- وجود هيكل من القيم والرؤية.
- تدريب العمال على العديد من الوظائف مع إعطائهم حرية الاتصال المباشر مع الموردين والعملاء والخبراء في كافة المواقع الأخرى.

2.1.2.2. تحديات العولمة.

يعني مفهوم العولمة "عدم وجود حواجز إقليمية دولية بين دول العالم المختلفة مما يجعلها تبدو كأنها قرية صغيرة". [95] ص 57

كما تعرف على أنها " عملية مستمرة من التحول والتغير، أي أنها اتجاه متنامي ديناميكي يسعى إلى إلغاء الحدود لفائدة نظام اقتصادي يقوم على عدم تموضع الإنتاج، والاعتماد على التنافس كآلية لنظام تتحول فيه الأسواق القومية إلى سوق واحدة أركانها العرض والطلب" [96] ص1

كما تعرف كذلك على أنها " انفتاح العالم وهي حركة ثقافية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية، أما من المنظور الإداري هي عولمة النشاط المالي، التسويقي، والإنتاجي والتكنولوجي والمعلوماتي، وهي عولمة أسواق السلع والخدمات والمال والتكنولوجيا والعمالة" [97] ص9

من خلال ما سبق فان العولمة هي توجه اقتصادي أنتجتها الظروف المعاصرة إذ تهدف إلى إنشاء اعتماد متبادل بين الدول في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الثقافية.

ويفرض الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية مما دفعها إلى التعامل مع:

[96] ص6-7

- تطوير ثقافة منتظمة على مستوى العالم.
- التحالفات الإستراتيجية العالمية في حالة التعاون أو الاندماج بين المنظمات.
- تطوير قوى عاملة حقيقية مشاركة في العمل بصورة فاعلة تماما، فقد مكن استخدام الانترنت من إتاحة الفرصة للمنظمات من تعيين موظفين من مختلف بلدان العالم بدون الحاجة إلى وجودهم الشخصي وانتقالهم إلى المنظمة.
- إدارة الاختلاف والتنوع بين العاملين، حيث لم تعد قوة العمل الحالية كما كانت عليه في الماضي، كما أنها تمتلك نفس الخبرات والقيم ولا تسعى إلى تحقيق نفس الحاجات والرغبات، إذ أنها تغيرت وفق: السن، الجنس، الثقافة، اللغة، القيم، التعليم... الخ.

عموما لكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف يجب عليها بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل والحد من التعارض وتحقيق التوافق والانسجام وتدريب المدراء على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع الأفراد والثقافات المختلفة .

3.1.2.2.التحديات البيئية.

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات البيئية التي تتمثل في المتغيرات المحيطة بالمنظمة والمؤثرة على أدائها والتي يصعب السيطرة المباشرة عليها، لذلك على إدارة المنظمة الاحتياط المسبق لها من خلال القيام بعمليات التحليل البيئي بهدف تحديد التهديدات ومحاولة التحكم فيها أو

تقليلها وتحديد الفرص الاستثمارية لتعظيم إمكانيات استغلالها، وكل ظاهرة من الظواهر المميزة لبيئة المنظمة المتغيرة باستمرار تستلزم إستراتيجية محددة بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، فالأفراد في المنظمة الحديثة هم المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها [98] ص 98

حيث أن تحقيق التميز في أداء القرن الحالي لا يستند فقط على امتلاك الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول على مدى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من باقي الموارد المتاحة لدى المنظمة، لذلك فإن إدارة المنظمة التي تسعى إلى التطور والنمو لا بد عليها اختبار درجة التوافق بين إستراتيجية مواردها البشرية والخصائص البيئية التي تمارس فيها نشاطها، ويمكن تحديد ثلاث خصائص لبيئة عمل المنظمة: [99] ص 6

- **درجة عدم التأكد البيئي:** إن هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات، كما أن التنافس على أشده ودرجة عدم التأكد عالية مما يجعل اتخاذ القرار أمر بالغ الصعوبة.
- **درجة التعقيد البيئي:** وفيها تشابك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وتدخل فيها عوامل محلية إقليمية ودولية بالغة التعقيد.
- **درجة التغيير البيئي:** إن هذه البيئة في تغيير سريع يصعب اللحاق به أحيانا كثيرة.

ويتم التعامل مع هذه الخصائص وفق مستوى درجاتها إذا كان ضعيفا أو عاليا، وتكمن التحديات البيئية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في تحليل هذه البيئة من خلال:

- تحليل البيئة الداخلية وذلك عن طريق تشخيص نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية الحالية والتعرف على مدى استعدادها لتلبية الاحتياجات الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة على ضوء التحولات البيئية.
- تحليل البيئة الخارجية وذلك عن طريق تحديد الفرص والتهديدات، ومن خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية يتسنى لإدارة الموارد البشرية وضع السياسات والإستراتيجيات التصحيحية المناسبة

4.1.2.2. تحديات إدارة التغيير.

من المؤكد أن إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه إدارة الوارد البشرية نظرا لما تتطلبه عمليات التخطيط وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه الخطط للتمكن من التفاعل الايجابي مع المتغيرات المستمرة على مستوى بيئة العمل الداخلية والخارجية عن طريق اغتنام الفرص والتقليل

من تأثير التهديدات الخارجية وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف. [100] ص2 فعلمية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير وهي ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد كجزء من عملية التغيير ذاتها. [101] ص8

5.1.2.2. التحديات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة الشاملة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين كي يكونوا مبدعين وذو كفاءة في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية: [102] ص13

- التركيز على خدمة العملاء.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- الوقاية بدلا من العلاج أي تجنب الخطأ قبل وقوعه.
- استخدام الأفراد ذو الخبرة والمهارة.
- صناعة القرار وفق الحقائق.
- التغذية العكسية.

6.1.2.2. تحديات إدارة المعرفة

إذا ما أحس الفرد في منظمات المعرفة بجو الانفتاح والمشاركة بالمعلومات، بالإضافة إلى إحساسه بوجود جو من العدالة والمكافآت المستمرة، فإنه بالضرورة سيحاول المجيء بما هو جديد كونه ابتكارا.

ومن هذا كله يكمن تحدي إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة وذلك بتوفير بيئة عمل منفتحة وثقافة تنظيمية تتميز بأنها ثقافة تعليمية ومعرفية تساعد على الإبداع والابتكار كونه الصفة اللازمة لنجاح أي منظمة من خلال قدرتها على التغيير والمجيء بما هو جديد .

بالإضافة التحديات سابقة الذكر هنالك تحديات أخرى نوجزها باختصار في: [103] ص10-13

- تحديات اجتماعية: ظهرت من خلال دخول المرأة إلى ميادين العمل وتغيير القيم والسلوكيات لدى عمال اليوم، بالإضافة إلى تداخل ثقافات الأفراد وتزايد النمو الديمغرافي وغيرها.

- **تحديات قانونية:** التي تتمثل في تعديل التشريعات الخاصة بأنظمة العمل كالحد الأدنى للأجور، السلامة المهنية وغيرها.

2.2.2. طرق مواجهة التحديات المختلفة لإدارة الموارد البشرية

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المختلفة يعتمد على مراعاة العوامل الآلية :

1.2.2.2. تكوين صورة قائمة على أساس التوجيه نحو الانجازات وتحقيق الأهداف

وذلك عن طريق :

- تحديد أهداف قابلة للقياس ومقبولة وتحديد مواعيد انجازها.
- تركيز إدارة الموارد البشرية على خدمة العملاء وإدارة النتائج وليس على العمليات والنتائج .
- التصرف كقيادة إدارية.
- التصرف كإدارة تسعى إلى التعلم عن طريق الاستماع إلى الآخرين وتقبل النقد والعمل على تطوير الذات واستمرار التعلم.
- الانفتاح على التغيير واعتباره فرصة الوصول إلى الأفضل، والتعامل مع الآخرين بوضوح وصرامة، التقدير والاحترام المتبادل.
- تحديد المعوقات والمشاكل التي تحول دون الانجازات والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.
- تقديم برامج تؤدي إلى التغيير الايجابي في السلوك والاتجاهات والأداء بما يعود بالنفع على الموظف والمنظمة.

2.2.2.2. أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على المساعدة في إدارة التغيير.

وذلك عن طريق:

- تهيئة العاملين بإدارة الموارد البشرية للتغيير.
- تدريب العاملين ومديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.
- المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة.
- تشجيع الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة لها ومساندتها وحمايتها للمبدعين.
- تشجيع ثقافة القرارات الجماعية ومساندتها.

- الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
- التأكيد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه.
- التركيز على المهارات المتعلقة بالاتصال الفعال لمختلف المستويات الإدارية.

3.2.2.2. دعم التوجه العام نحو مسؤولية التعلم والتطوير.

وذلك عن طريق التدريب على المهارات السلوكية والمهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها وكذلك التعلم والتدريب على العمل في مجموعات وفرق عمل.

4.2.2.2. التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسساتية.

إن منظمة التكيف أو المرونة يشمل كل ميادين إدارة الموارد البشرية من أجل مواجهة المحيط المتقلب والمضطرب على المنظمة اكتشاف كل سبل المرونة الكمية الداخلية والخارجية، وتعد المرونة المثلى هي تلك التي تعتمد على لامركزية القرارات وعليه فان سرعة التكيف يعد انشغال كبير في المنظمات كونه يجمع بين الذكاء، روح المبادرة، القدرة على الاتصال والتفاوض.

3.2.2. الأفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة وبالتالي فان مديري الموارد البشرية سوف يلعبون دورا مؤثرا في مساعدة منظماتهم في تحقيق التكيف مع القوى والاتجاهات التي سوف تواجهها منظماتهم في المستقبل.

ومن ابرز هذه الاتجاهات المستقبلية ما يلي: [104] ص 278-279

1.3.2.2.الاتجاهات المؤثرة على النظام العام للمنظمة:

- تأثير التغيير الثقافي: انه من الضروري والمهم لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين فهم تأثير الثقافة على الإنتاجية والروح المعنوية والتعاون وديناميكية الإستراتيجية والميزة التنافسية التي تتمحور لها.
- الاستغلال الشامل للموارد: يمثل أحد الاتجاهات الناشئة في بيئة الأعمال للمنظمة والذي يعكس الحاجة إلى الاستناد لمفهوم النظم لضمان تحقيق الاستغلال الفعال لموارد التنظيم.

- **الجمع بين المركزية واللامركزية:** في المنظمات المستقبلية سوف يكون من الضروري تحقيق المزج الصحيح بين المركزية واللامركزية بالنسبة للأنظمة والهياكل والإدارة.
- **إدارة الصراعات:** إن الأنشطة المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن مداخل لمساعدة المديرين على تشخيص وحل الصراعات التي قد تنشأ داخل منظماتهم باعتبار أن إدارة الصراعات أصبحت أحد العناصر الحاكمة لنجاح منظمات الغد التي تتسم بالتباين في القيم والاتجاهات والثقافة بين الأفراد والجماعات المكونة لها.
- **حتمية التعاون بين الوحدات والأقسام:** تلمي الظواهر الخاصة بمحدودية الموارد وتعدد الهياكل والعمليات والأنشطة التي تواجه مدير المستقبل ضرورة تكثيف المشاركة والتعاون والاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

2.3.2.2. الاتجاهات المؤثرة على نظام الموارد البشرية:

ترتكز هذه الاتجاهات حول ديناميكية الجماعات ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

- **التقليص:** ويتمثل في تقليص طبقات الإدارة وإعداد العاملين مع تكثيف عمليات المشاركة وتطوير أنظمة أكثر فاعلية لحل المشكلات، ويكمن دور مدير الموارد البشرية في تسهيل العمل الجماعي وإدارة عمليات التحول وفق مفهوم المزيد من النتائج من خلال القليل من الموارد.
- **الربط بين الموارد:** لأنه كلما زادت المشكلات في المنظمات الحديثة تطلب الأمر تنمية مجموعات متخصصة للتصدي للمعوقات وتحسين فعاليتها.
- **تكامل أنظمة إدارة الجودة الشاملة:** يساهم التركيز المتنامي على الإنتاجية والجودة في منظمات المستقبل في الحتمية التي يسعى مديرو الموارد البشرية إلى تنمية الروابط بين أهداف الإدارة من ناحية وتحسين أنظمة إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى.
- **شبكات المعلومات:** وذلك بسعي المنظمات إلى بناء أنظمة متطورة للمعلومات عن مواردها البشرية تستند إليها في تصميم إستراتيجيتها التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطاتها.

3.3.2.2. الاتجاهات الفردية.

تشمل قائمة الاتجاهات الفردية المجالات الرئيسية التالية:

- **التحفيز الداخلي:** انطلاقاً من عديد الدراسات والأبحاث الحديثة، فإن التحفيز الداخلي أصبح أحد المحددات الرئيسة للسلوك الفردي، وعليه فإن مدير إدارة الموارد البشرية تقع عليه مهمة

المساهمة في تحقيق الفهم لمحددات داخلية مع المشكلات المصاحبة لأنماط السلوك المختلفة داخل المنظمات.

- **التغييرات الفردية:** مع التركيز المتزايد على جهود التدريب والتطوير، إذ يحتاج مدير الموارد البشرية إلى جعل هذه العملية أكثر سهولة وفعالية.
- **التطور الفكري:** يساهم هذا الاتجاه في إثارة قضايا الثقافة الفردية ومعتقدات العمل، وهو الأمر الذي يمكن أن يزود إدارة الموارد البشرية بأداة تخلق نظام فعال للقيم داخل المنظمة يستند إلى الدراسة والفهم الصحيحين لمؤثرات الأداء.
- **الاعتماد المتبادل:** يقود الاتجاه نحو اعتقاد المنظمة الحديثة إلى ضرورة وجود اعتماد متبادل بين المنظمة والفرد، ويحتاج مدير الموارد البشرية إلى تطوير نظام لتحقيق الانصهار والتفاعل بين العناصر التنظيمية المختلفة.
- **الصحة واللياقة:** تركز نماذج اللياقة على صحة وسلامة كل من الفرد والتنظيم، مثل هذه النماذج سوف تساهم في التوصل إلى مداخل أكثر تطور لتحقيق التميز الفردي والتنظيمي بواسطة مدير الموارد البشرية في منظمة المستقبل.

4.2.2. إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث.

إن ما يحدث من تغييرات وتحولات في مختلف المجالات في عالمنا المعاصر قد أثر في أوضاع المنظمات مما دفعها إلى التفكير والبحث عن مناهج إدارية أخرى تتماشى مع الظروف الجديدة وهذا قد أدى إلى ظهور أساليب إدارية متطورة تختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية ، وامتدت تأثير الإدارة الحديثة إلى المرور بالبشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماته وتدمج إستراتيجيتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

وبظهور مجموعة من المتغيرات والتطورات التي نذكر منها:

- الاتجاه نحو العولمة .
- التقدم التكنولوجي.
- تحديد التجارة الدولية.
- انفتاح الأسواق.
- التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية.

فمن خلال كل هذا تغير دور إدارة الموارد البشرية حتى يصبح مواكبا للتغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة حتى تكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة وحتى يواكب المديرون والقادة هذا العصر لابد من تبني أسلوب الإبداع والابتكار لمعايشة متطلبات المستفيدين من الخدمات حيث أصبح تقديم أي خدمة يقاس بما فيها من إبداع وتغيير فعال يفى بتوقعات العملاء بل وما يزيد عن هذه التوقعات

إلى جانب كل هذا وزيادة على الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الترقية والتدريب.... الخ فان لإدارة للموارد البشرية مهمتين هامتين وذات تأثير ايجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة وهما:

- تمكين العاملين
- الاعتراف بمجهوداتهم ومهاراتهم.

تمكين العاملين: يشهد العالم اليوم تحول كبير في أدوار المنظمات والمدراء نتيجة للتوسع في مختلف جوانب الحياة.

ولذلك أدركت المنظمات حاجتها إلى تفويض جزء من صلاحيات المدراء للموظفين ولذلك ظهر مفهوم التفويض الإداري والذي توسع فيما بعد ليشمل تفويض الصلاحيات والتزويد بالمعلومات والمهارات وهو ما يسمى التمكين.

فعمليا هناك تشابه بين التمكين وسياسات أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية ألا وهي التفويض إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ.

فعملية التفويض هي "الإجراء الذي تكلف بواسطته سلطة ما أخرى بان تعمل باسمها في حالة معينة أو مجموعة من الحالات المحددة." [105] ص125

كما تعني عملية التفويض إعطاء حق اتخاذ القرارات ولكن ليس بصفة دائمة وأنها في حالة غياب المسؤولين أو في حالة انشغالهم بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ القرارات في مسألة أخرى.

أما التمكين فهو "منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة وذلك في كل الحالات أي حتى في حالة وجود المسؤولين، كما أن كل من التفويض

والتمكين لهما حدود لأن إذا كان المرء أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول يتكفل بهذا الأمر." [106] ص130

كما يعرف التمكين على أنه "مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد وهي: الأهمية، القدرة على الاختيار، الكفاءة، التأثير ويؤهل العاملين لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرار واتخاذ ما يتناسب وأهداف المنظمة" [107] ص79 بمعنى آخر أن تعهد الإدارة العليا للعاملين في المستويات الدنيا سلطة اتخاذ القرار مع مسؤوليهم عن النتائج وذلك بتزويدهم بنظام معلومات عن كيفية أداء المنظمة.

ويقصد بالتمكين كذلك "منح العاملين سلطة أو سع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم عن طريق تشجيعهم على اتخاذ القرارات" [107] ص89

من خلال ما سبق نستخلص فوائد التمكين التالية:

- استغلال الوقت وتفرغ الإدارة لتوجيه الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- حث الفريق على العمل حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقومون بتقديم أفضل ما لديهم.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معارفهم.
- إحساس الفرد بانتمائه الشديد إلى المنظمة كونه يساعد في اتخاذ القرارات وأن أهدافه من أهدافها.

الاعتراف:

يقصد بالاعتراف "كسب الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين والاعتراف بمجهوداتهم خصوصا من طرف المسؤولين، مما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلوها ويعزز لديهم الروح المعنوية، والسبيل لتحقيق ذلك يكمن في إبداء المسؤولين في المنظمة اهتماماتهم بالعاملين وذلك بالإصغاء إليهم وفهمهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتقديم المكافآت عند إثبات استحقاقهم، إذ أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الأفراد ، كما يساهم في

التعبير عن رضا المسؤولين وبالتالي اعترافهم بالمجهودات وأداء العاملين وهو ما يخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين أدائها [66] ص 209 وبالتالي يمكن القول أن دور إدارة الموارد البشرية أصبح أكثر تعقيدا والحل امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وحسن استخدامها تأتي كخطوة جبارة في هذا المجال باعتبار الإدارة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه والذي بدوره له عدة متغيرات.

3.2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير.

إن اعتماد المنظمة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، تعكس نظرة المسؤولين المستقبلية لوظيفة الإدارة البشرية، لأنه من المعروف أن المنظمة كنظام فرعي تمارس نشاطها ضمن نظام كلي شامل ألا وهو البيئة التنظيمية.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى النقاط الرئيسية التالية:

1.3.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2.3.2. استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية إعدادها.

3.3.2. إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقافي.

1.3.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1.1.3.2 تعريف الإستراتيجية.

تعني الإستراتيجية حسب (Chandler) تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق

هذه الأهداف.

وتعرف كذلك على أنها خطة موحدة كاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية والتحديات البيئية الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

كما تعرف على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة" [108] ص82

من خلال التعاريف نستطيع القول أن الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمتها في قضايا الموارد البشرية في حدود الإمكانيات والموارد.

2.1.3.2. الإدارة الإستراتيجية.

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة. [109] ص55

وتعرف كذلك على أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي.

من هذين التعريفين فإن الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تهدف إلى انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة وبيئتها.

3.1.3.2 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجه لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة." [109] ص154

كما تعرف على أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها." [110] ص262

كما تعرف "العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها." [95] ص 94

كما تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها "خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وتشمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وتهدف إستراتيجية الموارد البشرية إلى خلق قوى عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة العامة." [21] ص 94

4.1.3.2. عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ترجمة إستراتيجيتها العامة إلى إستراتيجية تفصيلية متخصصة في قضايا الموارد البشرية متضمنة للعناصر التالية: [95] ص 94

- الغاية (mission): تبتغي إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها بتعاملها مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية (vision): التي تحدها الإدارة يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية الموارد البشرية.
- السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الانجازات المحددة.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يحقق العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي: [95] ص93

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والبيئية المرضية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
- القدرة على إحداث التغيير.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

2.3.2. استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية إعدادها.

1.2.3.2. إعداد استراتيجية الموارد البشرية.

تتكون عملية إعداد الإستراتيجية للموارد البشرية من الخطوات التالية:

بناء رؤية للموارد البشرية: وهي الغايات التي تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها.

التحليل الداخلي والخارجي: يشمل التحليل الخارجي فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية.

أما التحليل الداخلي فيستهدف تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة حيث يركز على تحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة سواء المالية أو البشرية أو التكنولوجية.

تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: تتعامل هذه التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مثل الاستقطاب، الاختيار وغيرها، إذ تعبر هذه التوجهات على الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد في بناء الاستراتيجيات والخطط والبرامج والأساسيات لمساهمات الموارد البشرية.

تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية: أي تحديد النتائج النهائية المراد الوصول إليها، إذ تقوم الإدارة برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بشكل يسمح بتحقيق إستراتيجية الموارد البشرية ويحقق للمنظمة أهدافها.

تنفيذ الإستراتيجية: يتطلب تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية تصميم البرامج ووضع أنظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ.

- فيما يخص الأنظمة يجب من إدارة الموارد البشرية وضع الأنظمة التالية
 - نظام تقييم الأداء.
 - النظام التأديبي.
 - نظام الاتصالات.
- فيما يتعلق بالبرامج فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم برامج:
 - المزايا الوظيفية.
 - التعليم والتدريب والتنمية.
 - الاستقطاب.
 - تخفيض الصراع التنظيمي.
 - تخفيض ضغوط العمل.
 - الصحة والسلامة في مكان العمل.
- فيما يخص السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات:
 - الاختيار والتعيين.
 - الحوافز.
 - علاقات العمل.

2.2.3.2. استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى : [21] ص 88-90

إستراتيجية الاختيار والتعيين : تشير هذه الإستراتيجية إلى العملية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا تحديد الموارد البشرية كما ونوعا وإنشاء أفضل الطرق للوصول إلى أهداف المنظمة، كما يتم تحديد مصادر توفرها وبرامج استقطابها وتبني السبل الكفيلة التي تساعد على اختيار أفضلها بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

إستراتيجية التدريب والتطوير: تشتق هذه الإستراتيجية من الإستراتيجية العامة للمنظمة حيث تعبر عن التوقعات الموجودة في بناء القدرات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الايجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء ، إذ أنه من المطلوب على إدارة الموارد البشرية

تصميم برامج تدريب لتحسين الأداء الحالي وجعله على مستوى عالي كما يجب عليها تصميم للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل، ولتمكينهم من التفاعل مع أي تغيير مستقبلي.

إستراتيجية التحفيز: إن إستراتيجية التحفيز توضع بشكل يساعد على انجاز استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية حيث تسعى إلى تشكيل وخلق الدافعية الجديدة لدى العاملين في المنظمة لتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء إليها، كما أن فعالية إستراتيجية الحوافز تتوقف على مدى ارتباطها وتوافقها مع الأهداف العامة لهذه الإستراتيجية والمتمثلة فيما يلي: [93] ص 229

- المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل.
- المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنظمة باستمرار.
- المساعدة في دفع العاملين على ضبط التكاليف وترشيد استخدام الموارد والحرص في المحافظة على الآلات والمعدات.
- المساعدة في دفع العاملين على الالتزام بسياسة ونظم الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات والتعاون الفعال فيما بينهم.
- المساعدة في دفع العاملين على تخفيض الوقت وسرعة الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة وعناصر الإنتاج الأخرى.

إستراتيجية تقييم الأداء: فيما يتعلق بتقييم الأداء وخاصة ما يتعلق بأهدافه، فان توضيح وشرح أهداف الأداء للمدراء يساعد على تجنب المشاكل التي قد تنتج جراء سوء أداء الأفراد للنشاطات والأعمال ويشجع بالتالي المدراء باستعمال الدوافع والحوافز في العمل.

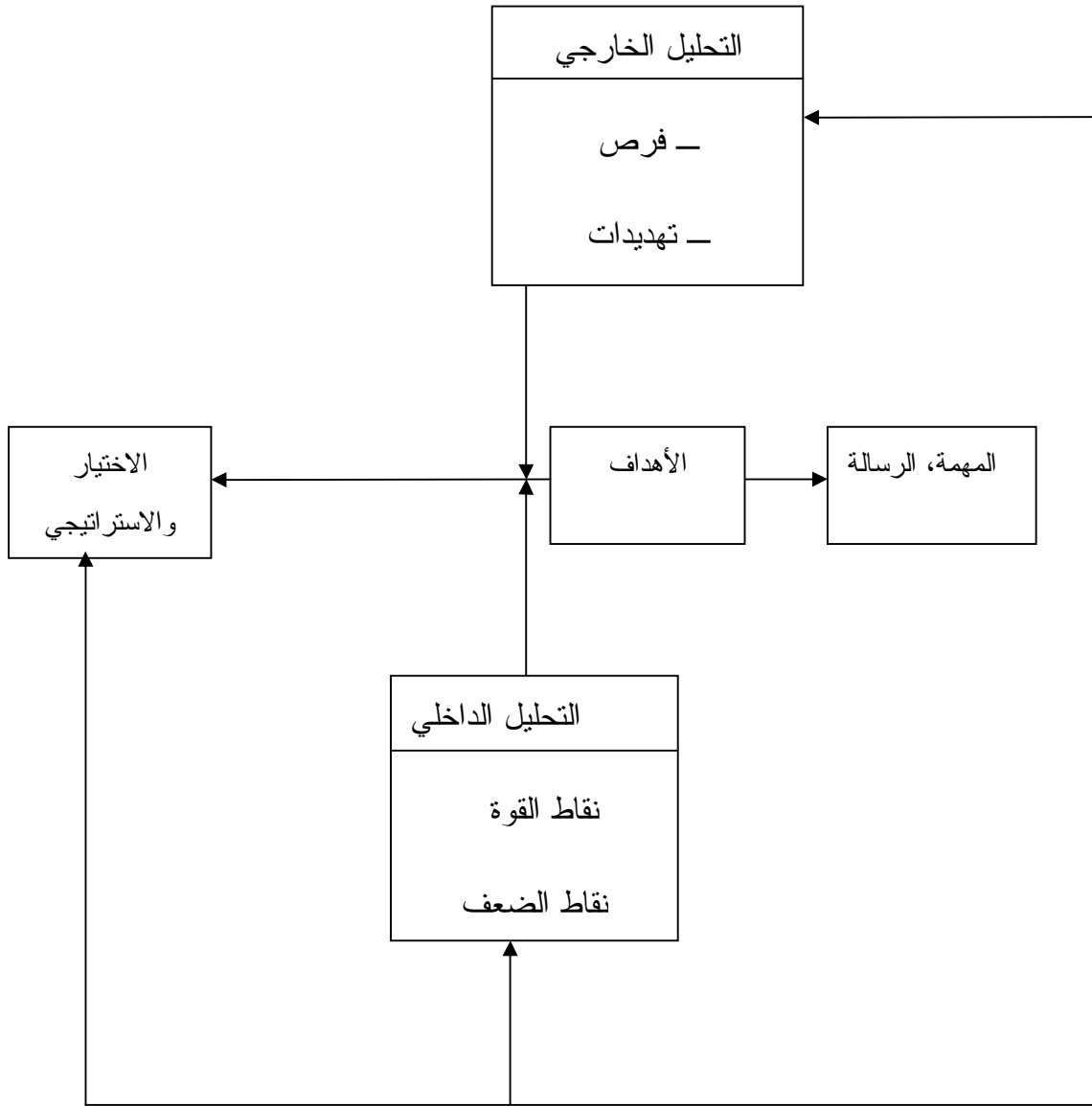
ومن ابرز وظائف تقييم الأداء ما يلي: [111] ص 367-368

- تطوير أداء الأفراد مستقبلا.

- إدارة أداء الأفراد.

- ربط الأداء بالعمل الجماعي.

ويوضح الشكل التالي مكونات إعداد الإستراتيجية للموارد البشرية.



الشكل رقم 6.2: مكونات إعداد الإستراتيجية [95] ص 99.

من خلال الشكل تتبين العمليات الخاصة بإعداد الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، فبعد الانتهاء من تحليل الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد رسالتها وأهدافها، وبعد التعرف على البدائل الإستراتيجية للمنظمة من خلال فريق التخطيط الاستراتيجي يتم اختيار البديل الإستراتيجي الذي سوف تسلكه المنظمة لتحقيق رسالتها وإنجاز أهدافها.

3.3.2. إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

يمكن لإدارة الموارد البشرية بناء ميزة تنافسية من خلال مايلي: [109] ص 21-24

- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير.
- إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة.

دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق الإستراتيجية: ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات أهمها: [112] ص 21-22

- ماهي الفرص المتاحة في الوقت الحالي ومستقبلا ؟
- ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء ؟
- ماهي نقاط قوة المنظمة وكيف يتم استغلالها في تنمية الميزة التنافسية ؟
- ماهي نقاط الضعف وكيف يتم التغلب عليها؟

فلكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فان ذلك يتطلب:

- مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية.
- تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.
- استغلال وتدعيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

ويتلخص دور إدارة الموارد البشرية في جانبين هما:

- ضمان أن المنظمة تتوافر لديها الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة بواسطة الخطة الإستراتيجية.
- تنمية أنظمة رقابية والتي تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد انجاز الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية.

إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير: تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتدعيم وتحسين القدرة على إدارة التغيير وهذا يمكن أن

يتحقق خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية وعلى سبيل المثال المنظمة التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وان تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو وأن تدعم معايير الأداء المرونة والابتكارية لدى الأفراد ، بالإضافة إلى ما سبق يبرز دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مفاوضة التغيير من جانب التغيير.

إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي: يشير التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا من داخلها (العاملين) أو خارجها (العلاء، أصحاب الأسهم...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بالمنظمة. [112] ص 25-26

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد أهم المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى خدمة العميل.

كما يبرز دور خبراء الموارد البشرية في إعادة الهندسة وتوسيع الأعمال يفرض تحقيق النجاح والاستمرارية في الأجل الطويل ويتطلب ذلك وجود خطة إستراتيجية والتعاقد مع الخبرات والمهارات والكفاءات الضرورية لتطبيق تلك الخطة.

من خلال ما سبق ولتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية هنالك مجموعة من المقومات يجب توفرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية وهي:

- المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة.
- مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيله من خلال:
 - التصميم التنظيمي.
 - التعيين.
 - تطوير العاملين والمنظمة.
 - إدارة الأداء .
 - نظم المكافآت.
 - علاقات العمل.
 - تحسين الإنتاجية.
 - الصحة والأمان.
- مهارات إدارة التغيير: من خلال:
 - تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين.

- تشخيص المشكلات.
- التدخل كوكيل للتغيير.
- تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.
- تقييم التغييرات لتقدير النتائج وعمل البدائل.
- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة.

4.3.2. إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقافي.

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بالمساهمة في التغيير الثقافي ودعمه عليها إعادة تصميم إستراتيجيتها وبالتالي يتسنى لها تحقيق الأدوار المنوطة بها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي: [59] ص159-

162

إستراتيجية الاختيار والتعيين: تدعم إدارة الموارد البشرية التغيير الثقافي من خلال إستراتيجية الاختيار والتعيين كما يلي:

- إعطاء معلومات عن الوظيفة للشخص المتقدم لها وكذا معلومات عن قيم واتجاهات المنظمة.
- التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم.
- قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابق بين ثقافته وثقافة المنظمة وأن يكون قادراً على حل المشاكل، الانسجام مع أعضاء الفريق.
- القدرة على أداء العمل بدقة وتميز، القدرة على الإبداع والابتكار.

هناك إستراتيجيتين تعتمد عليها المنظمة في اختيار الأفراد: [113] ص78

إستراتيجية الاختيار من الداخل: وهي تلك الإستراتيجية التي تهدف إلى استخدام وتوزيع الإطارات داخل المنظمة، إذ أن تركيز المنظمة يكون من خلال تقوية وتحسين ما لديها من موارد بشرية داخلية والمحافظة عليها بمستويات عالية من المهارات والقدرات لتحقيق المزايا التنافسية.

إستراتيجية الاختيار من الخارج: وهي الإستراتيجية البديلة أو المعاكسة لإستراتيجية الاختيار من الداخل، وتوصف بكونها مرنة في الحصول على الموارد البشرية حيث تربط بين فرص سوق العمل ومتطلبات إدارة الموارد البشرية، ومن مزايا هذه الإستراتيجية جلب أفراد يحملون أفكار جديدة تؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة والعاملين.

إستراتيجية التكيف الإجتماعي: تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على:

- ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه بالمنظمة.
- مدى قابلية اندماج ثقافة الفرد مع ثقافة المنظمة

وتمر عملية التكيف الثقافي للموظفين الجدد بثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها، وفيما يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف المنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

إستراتيجية التدريب والتطوير: من خلال هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الإدارات الجديدة.

- الدور المناسب للتدريب والتعلم.
- تغيير ومراجعة التدريب والتعليم لتناسب مع متطلبات التغيير.
- التركيز على اعتبار الموارد البشرية أصولاً رأسمالية وليست تكلفة فقط.
- تصميم وتنفيذ البرامج المساعدة والمؤدية إلى التقدم الوظيفي للموظفين.
- التركيز على طرق أكثر فاعلية في التدريب على التغيير الثقافي مثل: التدريب أثناء الوظيفة، تفويض السلطة، المشاركة وغيرها.

إستراتيجية المكافآت: وذلك من خلال:

- زيادة الأجور والمكافآت المصاحبة للتغيير الثقافي والتنظيمي حتى تقل مقاومة العاملين للتغيير.
- تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء وربط ذلك بالمكافآت.
- إدارة التكاليف بفاعلية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف والعوائد.
- ربط نظام التحفيز والمكافآت بالنتائج العامة للأداء.
- مكافأة الرؤساء والمديرين على تطوير موظفيهم.

إستراتيجية تقييم الأداء: ويكون ذلك من خلال:

- تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء .
- مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء .
- وضع معايير متدرجة في الأداء حسب التدرج الوظيفي للعاملين الجدد.
- أن يكون التقييم مستمر ومعتمدا على ملاحظات الرؤساء لمرؤوسيههم.
- أن تكون معايير الأداء جماعية تعكس أداء فريق العمل وليس الأفراد .
- استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت ونظم العمل وغيره.

4.2. مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير وتفعيله.

إن مسؤولية إحداث التغيير وبناءه وتفعيله داخل المنظمات يقع على عاتق قادة المنظمة في المقام الأول وكذا كبار المديرين وحتى الأفراد العاملين كون أن التغيير يعني الجميع. وسنتطرق في هذا المبحث إلى المحاور الأساسية التالية:

1.4.2. الثقافة المنظمة ركيزة أساسية لنجاح التغيير.

2.4.2. أوجه تأثير الثقافة المنظمة.

3.4.2. دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير الثقافي.

4.4.2. أدوار وأساليب (طرق) إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي.

1.4.2. الثقافة المنظمة ركيزة أساسية لنجاح التغيير.

تعتبر الثقافة المنظمة من الأعمال الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم الاجتماع، كونها تساعد على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية من خلال تحديد درجة التماسك والاندماج الداخلي وغيرها.

وسنقوم في هذا المبحث التطرق إلى النقاط التالية:

- مفهوم الثقافة المنظمة.

- أهمية الثقافة المنظمة.

- خصائص ومكونات الثقافة المنظمة.

1.1.4.2. مفهوم الثقافة المنظمة:

1.1.1.4.2. تعريف الثقافة: إن مصطلح الثقافة (culture) مشتقة من كلمة لاتينية الأصل (cultura) والتي تعني "زراعة الأرض" وذلك في القرن الثالث عشر [114] ص 53

لقد اختلفت تعاريف الثقافة بقدر ما تعددت بحيث أغلبيتها تندرج في حقل الانثروبولوجيا (L'INTHROPOLOGIE) والذي ظهر في نهاية القرن التاسع (1871م) إذ يعتبر تايلور أول من استعمل مصطلح الثقافة في كتابه (PRIMITIVE CULTURE) والذي يرى أن الثقافة "هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد والقدرات والعادات المكتسبة باعتباره عضو في المجتمع". [115] ص 113

كما عرفت على أنها "مجموعة السلوك التي تشغلها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذي تنتقل منهم إلى الصغار." [15] ص 39

وتعرف الثقافة على أنها "مجموعة من المقومات أو العناصر أو المعطيات المادية والفكرية وكذا السلوكيات والاعتقادات التي تجعل فئات من البشر والمجتمعات تعرف ويفتخر بها في آن واحد، مع الإشارة إلى أن هنالك عناصر ثقافية مكتوبة ومدونة وأخرى شفوية كلها قابلة للإتلاف والضياع مع وجود إمكانية استرجاعها أو إحيائها عند بذل جهود." [116] ص 23

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الثقافة هي مزيج بين كل ما هو ملموس ومادي من الثقافة كالفنون... واجتماعي كأنماط العيش... أي أن الثقافة هي سلوكيات مكتسبة تكون مشتركة بين أفراد المجتمع الواحد وتكون قابلة للنقل عبر الأجيال.

2.1.1.4.2. الثقافة المنظمة: تعرف الثقافة المنظمة على أنها مجموع القيم التي يعتنقها الفريق ويراهم ملائمة لحل المشاكل والتأقلم مع المحيط، فهي الطريقة المثلى في التفكير وتقديم الحلول المثلى، ويمكن معرفة الثقافة السائدة من ملاحظة وتصرفات وطريقة عملهم وبدراسة تاريخ المنظمة. [117] ص 21

وتعرف على أنها " نمط التفكير والتحرك المعناد في المنظمة والذي يتم تلقينه واكتسابه للأفراد بصفة تجعله قاسما مشتركا" [118] ص 5

وتعرف أيضا على أنها تتضمن أسلوب يتم من خلاله التكيف والتلاؤم مع المجموعات وتعليمها بحيث تصبح عادة يجب التعامل والتأقلم معها.

كما ينظر إليها على أنها " مجموع المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة التي تمهد في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع داخل المنظمة، ومن ثم فإن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لهذه الثقافة بما يتماشى وتحقيق الهدف الرئيسي." [119] ص 13

كما ينظر إليها على أنها "منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها لجميع أفراد التنظيم بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الدراسي." [120] ص 23

من خلال ما سبق نستخلص انه رغم تعدد تعاريف الثقافة المنظمة إلا أنها تشترك في عنصر القيم التي تعتبر المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم.

2.1.4.2. أهمية الثقافة المنظمة.

للثقافة المنظمة أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أو ضاع الفرد في المنظمات من وضع لآخر" [15] ص113

كما تشكل الثقافة "إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه" [121] ص42

كما تساعد الثقافة المنظمة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف إن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة ما فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، أي يصعب التنبؤ بسلوكه هذا، وتكمن أهمية الثقافة المنظمة في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة المنظمة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

إن الاهتمام بالثقافة المنظمة في ازدياد مستمر في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد وأداء المنظمة، ويظهر هذا التأثير كما يلي: [59] ص139

- تساهم في وضوح رسالة المنظمة التي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.
- تنمي الإحساس بالانتماء للمنظمة .
- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية.
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم.

انطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص أهمية الثقافة المنظمة فيما يلي:

- تعد الثقافة المنظمة بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج لسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم قواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها .
- تعد الثقافة من المصالح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم،

- تعد الثقافة القوية عنصرا مساعدا في تحليل أهداف المنظمة وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند قبولها من غالبية العاملين بالمنظمة راضين بأحكامها وقيمها وقواعدها ويتبعون ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات معينة كالإخلاص في العمل، خدمة العملاء.
- تعتبر الثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

3.1.4.2. خصائص الثقافة المنظمة ومكوناتها.

1.3.1.4.2. خصائص الثقافة المنظمة.

- الثقافة المنظمة نظام مركب: تشمل الثقافة المنظمة كنظام مركب العناصر التالية: [122] ص25
 - الجانب المعنوي: ويعبر عن التنسيق القيمي والمعتقدات والأخلاق والأفكار... الخ.
 - الجانب السلوكي: إذ تعتبر الثقافة المنظمة مرجعية لضبط السلوك التنظيمي، (عادات وتقاليد الأفراد، الآداب والفنون، الممارسات العملية المختلفة).
 - الجانب المادي: وهو كل ما يعمل على نقل الثقافة المنظمة في شكل مادي، أي ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء مادية ملموسة كالمباني والمعدات والأدوات.
- الثقافة المنظمة نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أن تغيير أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن عملية تغييرها قد تواجه بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.
- الثقافة المنظمة نظام مرن: حيث تتكيف الثقافة المنظمة مع المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة، أي أنها تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الخارجية، كما تعكس الثقافة المنظمة المناخ

التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء ومواقف الإدارة اتجاه العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

كما اتفق العديد من الكتاب على أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي: [123] ص448

- **الالتزام بالسلوك المنتظم:** ويكون ذلك نتيجة تفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى خلق لغة مشتركة، طقوس وعادات لا علاقة لها بالسلوك كالاخترام وحسن التصرف.
- **المعايير:** توجيهات سلوكية بما فيها توجيهات حول حجم العمل الواجب انجازه.
- **القيم المتحكمة:** هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من المنظمة الالتزام بها على سبيل المثال: جودة عالية، كفاءة عالية.
- **القواعد:** هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد كبقية الأعضاء العاملين بها.
- **الفلسفة:** هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين العملاء.
- **المناخ التنظيمي:** وهو شعور أو إحساس ينشأ عن مجموعة الخصائص إلى تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي من بينها الهيكل التنظيمي، ومختلف أجهزة المنظمة وطرق تعامل الأفراد وتعامل المنظمة مع العملاء.

2.3.1.4.2. مكونات الثقافة التنظيمية:

القيم التنظيمية: تشير القيم إلى توجهات وميول الأفراد نحو تفضيل الأشياء وتتعلق هذه الأخيرة بمشاعر الفرد وتعاطفه والتي تؤثر عله عند تحديده لما هو صحيح أو خاطئ، مهم أو غير مهم.

[124] ص161

فالقيم التنظيمية تعبر عن القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. [15] ص312

وحتى تكون القيم واضحة لابد من توفر الشروط التالية: [125] ص25

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.

- أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.
 - أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف بحيث يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
 - أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع لان القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم غير مثالية.
 - أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
 - أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.
- وتعمل المنظمة على إيجاد القيم المشتركة بين العاملين فيها فكلما كانت القيم ايجابية ومشاركة بين العاملين في التنظيم سارت المنظمة ببسر اكبر يخلوا من النزاعات والصراعات وشمول القيم المشتركة: [59] ص142-143

- رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة
- المبادئ: ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تحدد (التركيز على العملاء أو الموظفين)
- أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فريق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.
- إستراتيجية المنظمة: أي ما هو البرنامج أو المنهج الذي تسير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية.

المعتقدات التنظيمية: تمثل المعتقدات مجموع القيم وهي تختلف من فرد إلى آخر، فهي مرتبطة بما يعتقد الأفراد صواب أو خطأ في حين تمثل المعتقدات التنظيمية مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل.

وهنا يجب التفرقة بين المعتقدات والافتراضات الأساسية كون أن الثانية تعبر عن النظريات التي تستخدمها المنظمة من أجل توجيه سلوك الأفراد وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة.

فمن خلال هذا يتبين بأن الاعتقادات قابلة للنقاش بينما الافتراضات الأساسية غير قابلة ذلك.

الأعراف والتوقعات التنظيمية: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة والغير ملموسة التي تواجه المنظمة وتمثل السلوكيات التي ينتظرها الآخرون من فرد معين.

أما التوقعات التنظيمية فهي مجموع ما يتوقعه الفرد من منظمته وما تتوقعه هي الأخرى منه خلال فترة عمله. [15] ص 313

الاتجاهات التنظيمية: لقد عرفت الاتجاهات على أنها وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات، أما الاتجاهات التنظيمية فإنها مجموعة مستقرة نسبياً من المشاعر والسلوكيات اتجاه العمل نفسه والظروف التي يؤدي فيها الناس الذين يتعامل معهم [126] ص 9 والاتجاهات التنظيمية تشير إلى بعض مفاهيم التنظيم مثل: الأداء ، الغياب عن العمل، معدل ترك العمل.

والاتجاهات إما تكون مؤيدة للدوافع أو معارضة لها، إذ يجب الإشارة أن الاتجاهات مختلفة عن الآراء والمعتقدات رغم وجود رابط بينهما فالرأي هو تعبير شخصي عن الاتجاه بينما المعتقدات تعد عنصراً أساسياً من عناصر الاتجاه.

وتتكون الاتجاهات من ثلاث عناصر أساسية هي: [127] ص 199، 200

- **عنصر المعرفة والمعلومات:** وهو فهم وإدراك واستيعاب الموضوع أو الموقف أو الحديث من قبل الشخص حيث أن ما يتوفر لدى الفرد من معرفة ومعلومات وخبرات سابقة وتجارب اتجاه موضوع معين تنعكس على تصرفاته ومشاعره واتجاه الموضوع.
- **عنصر العاطفة والوجدان:** وهو شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو الموقف، فيظهر الفرد مشاعره وأحاسيسه بناء على العنصر المعرفي والمعلوماتي للشخص، فيعبر عنه الفرد على شكل تفاصيل.
- **العنصر السلوكي:** ويكون هذا العنصر المحصلة النهائية للعنصرين السابقين.

2.4.2. أوجه تأثير الثقافة المنظمة.

سننترق في هذا المبحث إلى تأثيرات الثقافة المنظمة على كل من:

- المنظمة.
- فعالية الأداء التنظيمي.
- فعالية السلوك.
- الإستراتيجية.

1.2.4.2. تأثير الثقافة المنظمة على المنظمة.

إن للثقافة تأثير على العديد من العمليات الإدارية، كما لها تأثير على عمليات الهيكل التنظيمي، لذلك هناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة المنظمة على المنظمة أهمها [109] ص 9

تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة.

تدعيم وتوسيع قوة المنظمة.

المرونة والقدرة على التكيف: إذ تعمل الثقافة المنظمة على توفير الوسائل التي تساعد على تحقيق المرونة، ومن الوسائل التي تساعد على ذلك ما يلي.

- توفير ورش عمل تمنح أعضاء المنظمة المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، وتدريبهم من خلال اللقاءات والبرامج التدريبية.
- إيجاد التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة ومفاهيم وقيم بيئتها وذلك من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.
- البحث عن متخصصين لديهم خبرة ونظرة مستقبلية لتقديم اقتراحات وأساليب وأدوات تساعد على تحقيق الاتصال مع بيئة المنظمة.

الانضباط والالتزام: للثقافة المنظمة دور في التأثير في درجة الالتزام والانضباط الذي يظهر في أفراد المنظمة، إذ أن ثقافة المنظمة تعمل على إيجاد ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الفرد.
- تدعيم الثقافة المنظمة وتقويتها بما يجعلها مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة المنظمة قادرة على قيادة المنظمة في النجاح إلى النجاح في المدى الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة تؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيم المالية في المنظمة.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها، وأن لا تكون شائعة في المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

أثر الثقافة المنظمة على الهياكل التنظيمية: فالثقافة المنظمة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي

والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات... وغيرها، حيث أن ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بالالتزام والانتماء للمنظمة، وهذا يقودنا إلى القول بأن للثقافة المنظمة أثر على الانتماء التنظيمي.

2.2.4.2 أثر أن الثقافة المنظمة على الأداء التنظيمي.

يعرف الأداء التنظيمي على أنه "قلة الضغوط وارتفاع مستوى التعاون بين العاملين والإدارة وارتفاع مستوى ثقافة العاملين واعتزازهم بالمنظمة، واقتناعهم بالهدف العام لها والعمل على تحسينه هذا بفضل الاتصالات وتشعبها في كل الاتجاهات" [128] ص 26

أي عدم وجود تعارض واختلاف في مصالح مختلف المشاركين في المنظمة.

إن مفهوم الأداء التنظيمي يختلف حسب منظور كل فرد من أفراد المنظمة:

- بالنسبة للمالكين: الأداء هو تعظيم مردودية الموقع الذي يحتلونه ضمن مجموع المالكين.
- بالنسبة للمسيرين: الأداء هو تقوية السلطة التي يفرضونها على المنظمة والسوق وتعظيم رقم الأعمال.
- بالنسبة للأفراد: هو ما يسمح للفرد بتحقيق طموحه في العمل وقدرته الشرائية.
- بالنسبة للاقتصاد ككل: إن المنظمات ذات الأداء المرتفع تساهم في تحقيق التسيير الجيد للاقتصاد مما ينعكس على زيادة الناتج المحلي الخام ومناصب الشغل... الخ.

إن التطرق لمفهوم الأداء يقودنا إلى تعريف كل من الكفاءة والفعالية.

فمفهوم الكفاءة "يعبر عن مدى قدرة المنظمة على تدنية التكاليف والفعالية". [129] ص 169

أما الفعالية فهي "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك" [130] ص 176 إذ إن الفعالية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن المسائل والموارد المستعملة.

وتكمن أهمية الثقافة المنظمة في ارتباطها بالأداء التنظيمي من خلال كونها ركيزة العمل العلمي والمنطقي لأداء المنظمة" [131] ص117 لأن الثقافة المنظمة هي الموجه للسلوك التنظيمي والمقاربة التي يستند إليها الفرد في فهم وإدراك الواقع التنظيمي وتفسيره.

إن وجود ثقافة منظمة قوية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء مما يسمح بتحقيق إنتاجية مرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات حول خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز أنها "المنظمات التي تتميز وتتمتع بثقافة منظمة متجانسة، متماسكة وقوية وهي الأكثر إبداعاً" [63] ص8 فلقد عملت الثقافة المنظمة في هذه المنظمات (متميزة الأداء) على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد، فالأفراد أصبحوا يعرفون تماماً ماذا يفترض بهم أن يفعلوا. [132] ص317

ولقد أكد الباحثون أن الثقافة القوية تؤثر إيجاباً على أداء المنظمة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد وتجعلهم يحترمون قواعد وإجراءات العمل، كما أن توفير القيم التنظيمية المشتركة يحقق رضا النفس لدى الأفراد ويزيد من ولائهم التنظيمي.

كما أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عال من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين ويحدث العكس في حالة الثقافة الضعيفة.

وتحدد فيما يلي الفرق بين الثقافة القوية والضعيفة: [133] ص110

الثقافة القوية: هي التي يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية بالمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير مع الأعضاء.

الثقافة الضعيفة: وهي عكس الأولى، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من أعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوجه مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

من خلال كل ما سبق فإن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي والترابط الاجتماعي وجماعات العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالمبادئ، في حين أن الثقافة الضعيفة تعيق الأداء وتؤدي إلى انتشار مظاهر الانعزالية والاختلاف بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

و فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات ذات الثقافة القوية على النحو التالي: [96] ص114

- انتشار فلسفة المشاركة على نطاق واسع.

- التركيز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس والمراسيم للاحتفال بالأحداث والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تحديد الأفراد الناجحين وتكوينهم.
- وجود قيم قوية ومعايير مرتفعة.
- وضع سياق محدد واضح للجميع.

3.2.4.2. أثر الثقافة المنظمة على فعالية السلوك.

يعد سلوك الأفراد داخل المنظمة أحد أهم مكونات الثقافة المنظمة، فالقصص البطولية التي ترتبط بأشخاص صنعوا تاريخ المنظمة ونجاحها، يتم سردها من أجل سرد سلوك معين، كذلك بالنسبة للطقوس والتقاليد والاحتفالات وهي سلوكيات يشكل تراكمها الثقافة المنظمة وتساعد على تبني سلوكيات دون أخرى. [134] ص 409

إذن تؤثر الثقافة المنظمة كثيرا على سلوك الأفراد ، وتكون هذه الآثار واضحة أو خفية وتلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها.

من خلال هذا نستنتج أن الثقافة المنظمة تمتاز بأنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم، وأن السلوك التنظيمي يمكن تكوينه من خلال تفاعل أربعة عناصر وهي:

الأفراد ، التقنية، الهيكل التنظيمي، البيئة.

4.2.4.2. أثر الثقافة المنظمة على الاستراتيجية.

إن الثقافة المنظمة تعكس رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية، وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

ومن خلال هذه الرسالة يتم اختيار طبيعة الإستراتيجية اللازمة لتحويلها من فلسفة فكرية للمنظمة إلى عمليات فعلية، وبطبيعة الحال تتأثر رسالة المنظمة بثقافتها وتظهر أهمية صياغة رسالة واضحة للمنظمة فيما يلي: [85] ص 55-56

- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم وقيم المجتمع.
- بناء مناخ تنظيمي موحد.

وتعكس ثقافة المنظمة عادة رسالة المنظمة وأهدافها، وتنشئ من مصدرين هما: أفكار المؤسسين وتوجهات الإدارة العليا، أي أن الرسالة تعكس أهم القيم والافتراضات التي تحددتها الثقافة المنظمة مما يعني أن فعالية رسالة المنظمة تعتمد على الثقافة المنظمة في التعبير عن أسسها ومبادئها من خلال درجة ترسيخ القيم والمعتقدات التنظيمية.

وبهذا فإن العلاقة بين الثقافة المنظمة والاستراتيجية هي علاقة توافق، فالثقافة المنظمة المشكلة من القيم والمعتقدات والفلسفات تمثل المرشد لعملية صياغة الإستراتيجية، فهي تتضمن معايير العمل وقواعده والتفاعل داخل المنظمة وعليه يمكن أن تنتهج المنظمة إستراتيجية تتعارض مع معتقدات وسلوكيات أفرادها.

3.4.2. دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير الثقافي.

تقع مسؤولية التغيير الثقافي في المقام الأول على عاتق قادة المنظمة وكبار مديريها، كما أن كل شخص في المنظمة يجب أن يكون معنيا بالتغيير الثقافي، خاصة عندما تكون هناك تغييرات تنظيمية أو بيئية يجب أن تتماشى معها سياسات ونظم المنظمة.

إن أصعب شيء يواجهه أخصائي الموارد البشرية في ظل البيئة الديناميكية هو إدخال التغيير في منظماتهم، حيث قامت منظمات عديدة بمجهودات كبيرة لإدارة هذا التغيير.

لذا فإن الكثير من التغييرات تفشل لأنها تكون ضد الثقافة المنظمة أو لتجاهل إحداث التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي الناتج عن الاعتقادات التالية: [59] ص 154-155

- الثقافة ليست لها قيمة.
- لا يمكن تغيير الثقافة حتى وإن أردنا ذلك.
- التدريب يساوي التغيير الثقافي.
- طول مدة التغيير تصعب من حدوثه.
- الثقافة واضحة ولا داعي للتخطيط لها.

من خلال ما سبق فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تتعاضد وتزداد أهميتها خاصة لأن الثقافة المنظمة ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية لجميع أفراد المنظمة.

لذا فان استراتيجيات الموارد البشرية تعتبر أداة قوية في التغيير الثقافي وفي تعزيز ودعم هذا التغيير عند حدوثه، كما يجب أن يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية دور رئيسي في بناء ثقافة المنظمة عند تأسيسها وهي الثقافة المرتبطة بأصحاب المنظمة ومؤسسيها.

وحتى تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في إحداث التكيف الثقافي في المنظمة مع التغييرات التنظيمية التي تمر بها فان ذلك يتطلب الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي ثقافة المنظمة الحالية؟
- ما هي التغييرات التي تمر بها المنظمة حاليا؟
- ما هي الثقافة الجديدة التي يجب أن تكون عليها المنظمة في ظل التغيير؟
- ما هي الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المطلوبة؟
- ما هو الدور المفروض الذي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به لتضييق هذه الفجوة؟

ولذا يمكن القول بان دور إدارة الموارد البشرية في التغيير يمكن أن يساعد على سرعة وفعالية هذا التغيير أو أن يكون لها المبادرة في الإسراع بنجاح التغيير وذلك حسب قوة وتأثير وحجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

إن دور إدارة الموارد البشرية في تضييق الفجوات الثقافية مرهون بعدة اعتبارات أهمها: [59] ص162

- قوة وحجم إدارة الموارد البشرية ودرجة مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وقرارات التغيير التنظيمي.
- طبيعة العلاقات والتنسيق والتكامل بين الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية وحجم الإمكانيات لهذه الأخيرة.
- الأساليب العلمية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقافي من حيث جمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها في دعم التغيير، وكذا من حيث تصميم ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لعملية التغيير الثقافي.
- المساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف واتخاذ الإجراءات السليمة عند الاختيار والتعيين والتدريب والمكافآت وغيرها.
- كفاءة وخبرات أخصائي إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

- مدى الاستعانة بالخبراء والمستشارين الخارجيين للمساهمة في إحداث التغيير الثقافي في المنظمة.

4.4.2. أدوار وأساليب إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي.

1.4.4.2. الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي للمنظمة.

يرى الباحثون أن مدراء الموارد البشرية يمكن أن يؤديوا ثلاث أدوار حيوية في تغيير ثقافة المنظمة:

الدور الأول: تغيير الثقافة الخاصة بإدارة أو قسم الموارد البشرية في المنظمة، بحيث يكون نموذجاً للمنظمة.

الدور الثاني: تسهيل التغيير الثقافي في باقي المنظمة: حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في إثارة التفكير لدى العاملين لتعلم الثقافة وتعلم التغيير الثقافي وفهم التغيير ومزاياه ومتطلباته، ولذلك يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الدور الحيوي إذ لم يكن الجوهر في التخطيط لمراحل التغيير الثقافي المختلفة.

الدور الثالث: تقديم الخبرة، وذلك من خلال عرض النماذج والطرق والأطر والنصائح المختلفة لتأمين النجاح، ويجب أن تقود الموارد البشرية عملية التغيير وتلعب دور الخبير وقت الحاجة.

ومن خلال هذه الأدوار فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن:

- تحدد النقاط والعناصر المطلوب الوصول إليها لإحداث التغيير الثقافي.
- تقوم بعمل تغييرات مدعومة في السياسات والإجراءات الخاصة بها مثل: الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتشغيل وغيرها.
- أن تكون الضمير الحي للمنظمة من خلال تقديم التوقعات المستقبلية والتغذية العكسية للثقافة والتغييرات المطلوب فيها.
- أن تقدم البناء الثقافي الذي اتفق عليه من خلال عملية التغيير الثقافي.

2.4.4.2. طرق وأساليب إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير.

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقابل الاحتياجات المتغيرة للأفراد العاملين لديها أثناء التغيير التنظيمي وبالتالي التغيير الثقافي، وذلك إذا أرادت أن تبقى وتستمر في دورها الفعال في المنظمة ولكي تحقق هذا الهدف عليها استخدام الطرق والأساليب التالية:

تحديات البيئة القيادية للمنظمة: وذلك للتعرف على:

- شكل ثقافة المنظمة وتطبيقها.
- أسلوب وطريقة الحياة في المنظمة.
- مضمون صورة ورسالة المنظمة وهل صيغت جيدا في إطار ثقافة المنظمة؟
- الكيفية التي يمكن من خلال دفع العاملين نحو المشاركة في بناء الصورة الجيدة للمنظمة وفي تحقيق رسالتها، وقد يكون ذلك من خلال استخدام استراتيجيات التدريب، التوظيف، الأجور والمكافآت وتقييم الأداء لتحقيق مشاركة العاملين في بناء قيم ومعتقدات المنظمة.
- تحديد مسار المنظمة وما هي مشاكلها الحالية والمستقبلية؟ وما هي جوانب التميز لديها؟

يجب أن تصبح إدارة الموارد البشرية جزء من طريق التخطيط في المنظمة: وقد يكون ذلك من خلال:

- جمع وتحليل البيانات الخاصة برضا العاملين.
- التحليل البيئي للقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشكل الإطار الذي تعمل المنظمة من خلاله.
- تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- تحليل الثقافة المنظمة سنويا.
- التحليل المقارن خلال فترات زمنية متتالية في المنظمة، إذ هناك أكثر من مائة مؤثر أو مقياس لإجراءات المقارنة الزمنية في المنظمة والتي نذكر منها:

- كفاءة التدريب.

- تكلفة التشغيل.

- الوقت اللازم لشغل المنصب.

- معدل دوران العمل.

المشاركة في تصميم استراتيجيات تحسين العمل: وذلك من خلال:

- تحسين استراتيجيات التوظيف والتدريب والأداء .
- استخدام أسلوب حل المشاكل لتدعيم مهارات تحسين الأداء لدى الأفراد والجماعات.
- تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة تصميم.
- استخدام طرق جديدة في التفكير والابتكار وتحسين الجودة.

ولكي تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها على أكمل وجه في إحداث التغيير الثقافي لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل والمحددات والتي هي:

- زيادة الاهتمام في التعرف على احتياجات العملاء.
- التركيز على فعل كل ما يفيد المنظمة حتى في الأجل القصير.
- التركيز على إدارة التكلفة بدون زيادة في المخاطر وبدون ارتكاب الأخطاء أو التخفيض في جودة المنتج.
- التركيز على تقدير العاملين في المنظمة كقيمة جوهرية والاعتقاد بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية.
- تثقيف العاملين والتكيف الاجتماعي عند تعيين موظفين جدد في المنظمة.
- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم وتشجيع الموظفين.

كخلاصة يمكن القول أن تطورت إدارة الموارد البشرية كثيرا خلال المنتصف الثاني من القرن العشرين، حيث تم طرح العديد من النماذج الإستراتيجية بهدف تطوير فعاليتها وبالتالي فعالية أداء المنظمة، وبالتالي تعتبر هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، فهي تهتم بالعلاقات الإنسانية والسلوكية من قيم ومعتقدات وأعراف تنظيمية مشتركة بين أفراد المنظمة، وعليه كان لابد على إدارة الموارد البشرية الاستثمار في مواردها البشرية والحفاظ على كفاءتها وتطويرها بما يتناسب مع أهداف المنظمة وحاجاتها للتغيير.

وأخيرا إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحتل مكانة هامة في المنظمات المعاصرة خصوصا في ظل البيئة المتغيرة التي تحيط بها بحكم مسؤولياتها عن أهم مورد فيها وهو العنصر البشري وبالتالي فإن التحكم في عناصرها وتوجيهها وفق استراتيجيات وغايات المنظمة تقتضي من هذه الأخيرة التفاعل مع التغيير التنظيمي.

الفصل 3.

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة، قصد تحديد أبعاد العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي هذا من جهة وفعالية إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

بهدف التعرف على أبعاد هذه العلاقة في مؤسسة اتصالات الجزائر، سوف نقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية بالاعتماد على المعطيات النظرية التي شكلت لنا المرجع في البحث الميداني لعرض مقارنة وتدعيم النتائج المتحصل عليها. وعليه تم تقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث رئيسية.

1.3. المنهجية المتبعة في دراسة حالة.

2.3. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

3.3. تحليل بيانات الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

1.3. المنهجية المتبعة في دراسة حالة.

يعد موضوع التغيير التنظيمي ومواضيع المانجمنت (Le Management) بصفة عامة من المواضيع الجديدة في منظماتنا الجزائرية، بما في ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر والتي اخترناها لتكون ميدان الدراسة، وهذا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول خصائص وسمات الثقافة والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة وذلك اعتمادا على الوسائل والتقنيات المختلفة لجمع وتحليل المعطيات وكل هذا سنحاول التطرق إليه.

1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة.

من أجل الوصول إلى أهداف البحث، تم تحديد منهجية للعمل، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة المتكون من موظفي ومسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا اختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها.

1.1.1.3. مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ومسؤولي اتصالات الجزائر في الوكالات المتواجدة على مستوى ولاية الشلف، ويبلغ عددها (06) وكالات، بالإضافة إلى مسؤولي المديرية الإقليمية والولاية، من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة كيف يتم إحداث التغيير على مستوى المديرية الإقليمية وما تضمه من مديريات ولائية ووكالات تجارية.

2.1.1.3. عينة الدراسة.

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث، وهي تشكل جزء من مجتمع الدراسة، تمثله من حيث الخصائص والصفات، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد حاولنا اختيار العينة الملائمة لإشكالية وموضوع البحث.

2.1.3. أداة الدراسة.

من أجل إجراء الدراسة، تم تصميم استبيان أستعمل كأداة للدراسة، وفي محاولة منا للإجابة عن الأسئلة التي قمنا بطرحها لحل إشكالية بحثنا وللتحقق من صحة الفرضيات التي وضعناها، تم تصميم استبيان باللغة العربية والفرنسية لغرض جمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة.

ويعد الاستبيان من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية وشيوعاً، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، يقوم كل مشارك في العينة بالإجابة عليها بنفسه، وهي الوسيلة التي اعتمدنا عليها أكثر في هذا البحث، نظراً لسهولة جمع الحقائق والمعلومات من خلالها، هذا إضافة إلى أنها تمنح الفرصة للمبحوثين للتمتع في قراءة الأسئلة والإجابة بنوع من المصداقية والوضوح، وقد حاولنا في هذا الاستبيان التقيد بالموضوع وفي الوقت نفسه الإحاطة بأغلب متغيراته ومحاوره، وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة أ(80) في شكله النهائي، منها (75) خاصة بالوكالات التجارية (03) بالمديرية الولائية (02) بالمديرية الإقليمية، وقد تضمنت الاستمارة النهائية على (36) سوأالا موزعين على أربعة محاور رئيسية، سنقوم بتفصيلها حسب كل محور:

1.2.1.3. التغيير في المنظمة: وتتعلق هذه البيانات بتحديد النقاط التالية:

- الحاجة إلى التغيير.
- إدارة التغيير.
- مقاومة التغيير.

ويشمل هذا المحور على (11) سؤال.

2.2.1.3. البيانات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي: وتتعلق هذه البيانات ب :

- طرق الاتصال والإعلام في المؤسسة.
- عملية التوظيف داخل المؤسسة.
- عمليتي التدريب ونظام الحوافز في المؤسسة.

ويشمل هذا المحور على (16) سؤال.

3.2.1.3. طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

ويشمل المحور على (04) أسئلة.

4.2.1.3. البيانات الشخصية: وتتعلق هذه البيانات ب:

- طبيعة الجنس المستجوب.
- المستوى التعليمي.
- طبيعة عقد العمل والأقدمية في العمل.
- المركز الوظيفي.

ويشمل المحور على (05) أسئلة.

بعد أن صمم الاستبيان بصورة شبه نهائية، من خلال النقاش والتشاور مع المؤطر وبعض الزملاء من اختصاص صبر الآراء، تم إخضاعه إلى دراسة تجريبية بعد أن وزع في شكله الأولي على بعض الأفراد من العينة وبعض المسؤولين بالمؤسسة كاختبار أولي للاستبيان، بهدف تحكيم وتعديل بعض الأسئلة وتعديل وإلغاء بعضها لتصاغ في نهاية الأمر بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستمارة، وذلك بعد إجراء التعديلات المقترحة من قبلهم، والتي نذكر أهمها:

إعادة صياغته باللغة الفرنسية، فقمنا بعملية الترجمة والصيانة باللغة الفرنسية التي تعد اللغة المستخدمة في إدارة المؤسسات الجزائرية، ماعدا الجانب القانوني منها.

وحتى يكون هناك فهم جيد للأسئلة من طرف أفراد العينة المختارة وإبعادهم عن كل لبس وغموض قد يقعون فيه نتيجة لتكوينهم الفرنك فوني غالبا وكذلك المصطلحات الغامضة بالعربية التي انتقلت إليها بالترجمة، وهذا في محاولة منا للوصول إلى إجابات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل والوصول إلى استنتاجات باللغتين العربية والفرنسية.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة فهي:

الأسئلة المغلقة: وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة وحصر الإجابة ومحاولة الوصول إلى الإجابة الحقيقية، الأمر الذي سهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

الأسئلة المفتوحة: وهذا من أجل الاستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة والتعبير بكل حرية عن فكرتهم دون قيد.

3.1.3. طريقة العمل الميداني.

لغرض أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Analytical deceptive approach) لدراسة طبيعة التغيير التنظيمي، بالاعتماد على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات والأسلوب الإحصائي لتصنيفها ومعالجتها.

تمت عملية جمع البيانات بواسطة الباحث نفسه، وقد تم استخدام الأسلوب المباشر في توزيع الاستبيانات واستردادها مع المتابعة الميدانية للحصول على نسبة ردود معقولة، وذلك من خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2010 إلى مارس 2011 أي في مدة تقارب أربع أشهر من العمل المتواصل نظرا لبعد الوكالات عن بعضها البعض.

خضعت كافة الاستمارات والبيانات إلى عدة مراحل من المراجعة والتدقيق، تماشيا مع معايير الجودة التي تم تحديدها مسبقا، حيث قمنا بمراجعة الاستمارات قصد التحقق من أن المستقضي منه قد أجاب على كافة الأسئلة، وخضعت جميع الاستبيانات للتدقيق، وذلك بمراجعتها من حيث المصادقية ومنطقية الإجابات قبل إدخالها في الحاسوب. وتجدر الإشارة إلى انه تم جمع الاستمارات من ميدان الدراسة بعد مدة تتراوح ما بين (04) أيام إلى أسبوع تقريبا لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين (80) استمارة تم استبعاد (05) لعدم استكمال الإجابات فيها أو عدم منطقيتها نتيجة تعارض الإجابات، كما سجلنا (10) استمارات لم ترد وبعدها قمنا بتفريغ إجاباتها في ورقة عمل برنامج (Microsoft Excel) للحصول على التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات كل سؤال في الاستبيان مع التحليل والتفسير للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

2.3. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

بعد تناولنا في القسم النظري معالم التغيير واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط تلك الدراسة ميدانيا على مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) وتجدر الإشارة هنا أن الأرقام والإحصائيات المستخدمة في هذا المبحث تم تزويدنا بها من طرف المسؤولين بالإضافة إلى بعض الوثائق الداخلية وبعض المعلومات من الموقع الرسمي للمؤسسة.

1.2.3. تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

قبل أن نقوم بدراسة التغيرات وكذلك دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يجدر بنا تقديم عرض أسباب اختيار هذه المؤسسة في قطاع الاتصالات الجزائري دون سواها، وتقديم موجز وعام حول المؤسسة موضوع البحث وكذلك عرض لتطور المؤسسة وأهدافها وتنظيمها. قمنا باختيار الشركة محل الدراسة – اتصالات الجزائر كنموذج حقيقي ومعبرا عن الجزء النظري لبحثنا وهذا للأسباب التالية:

- عملية التغيير التي شهدتها هذه المؤسسة، فبعدها كانت تعمل في سوق احتكاري بحت وكانت المؤسسة الوحيدة التي تقدم خدمة الاتصال في الجزائر، أصبحت اليوم في ظل تحرير سوق الاتصال تعمل في محيط جد تنافسي خاصة في مجال الهاتف النقال والذي يمثله فرع موبيليس حتم عليها عملية التغيير في ظل التشريعات الحكومية الجديدة.
- بعد تحرير سوق الاتصالات الجزائري، قامت المؤسسة بعمليات تغيير جذرية سواء في هيكلها أو في وسائلها الفنية وهو ما نتج عنه فروع عن المؤسسة، فمثلا فرعها موبيليس لخدمة الهاتف النقال والتي تعتبر فرع من المؤسسة حاليا، لم تكن في السابق إلا عبارة عن مكتب متواجد على مستوى الوكالات التجارية، هذا بالإضافة إلى فرعها الآخر الذي يقدم خدمة الانترنت جواب **.DJAWEB**

اعتبار آخر مهم لاختيار هذه الشركة، هو تحرير سوق الهاتف الثابت مؤخرا وهي الخدمة الرئيسية التي تقدمها اتصالات الجزائر، وهو ما سيحتم عليها عملية التغيير بلا شك وإتباع استراتيجيات للتغيير لمواجهة التحديات الجديدة.

تعتبر اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم **SPA** تعمل في سوق الاتصال الجزائري، تم إنشاؤها عبر القانون 2000/03 بتاريخ 05 أوت 2000 المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائري فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم اتصالات الجزائر.

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم

برأسمال اجتماعي قدره 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

- إتصالات الجزائر الفضائية ATS : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل والأقمار الصناعية.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت جواب مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة . و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترانات Intranet .

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، فبعد مزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، إذ يعتبر الفاتح من جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، وتتمثل أهداف المؤسسة ونشاطاتها فيما يلي:

أهداف المؤسسة:

تتمثل مسؤولية المؤسسة في تطوير المجال الاجتماعي والاقتصادي للجزائر عن طريق تقديم خدمات الاتصالات المتنوعة، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية تتمثل في:

- تحقيق أعلى مردودية ممكنة.
- تحقيق أحسن فعالية.
- تقديم خدمات بجودة عالية.

وتسعى المؤسسة للحصول على مستوى عال وفعال في المجال التقني والاقتصادي والاجتماعي حتى تبقى الرائدة في هذا الميدان الذي أصبح أكثر تنافسي بغية تحقيق:

- تسهيل الوصول والحصول على خدمات الاتصال لأكبر قدر ممكن من الجمهور خاصة في المناطق الريفية.
- تحسين نوعية الخدمة المقدمة.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصال.

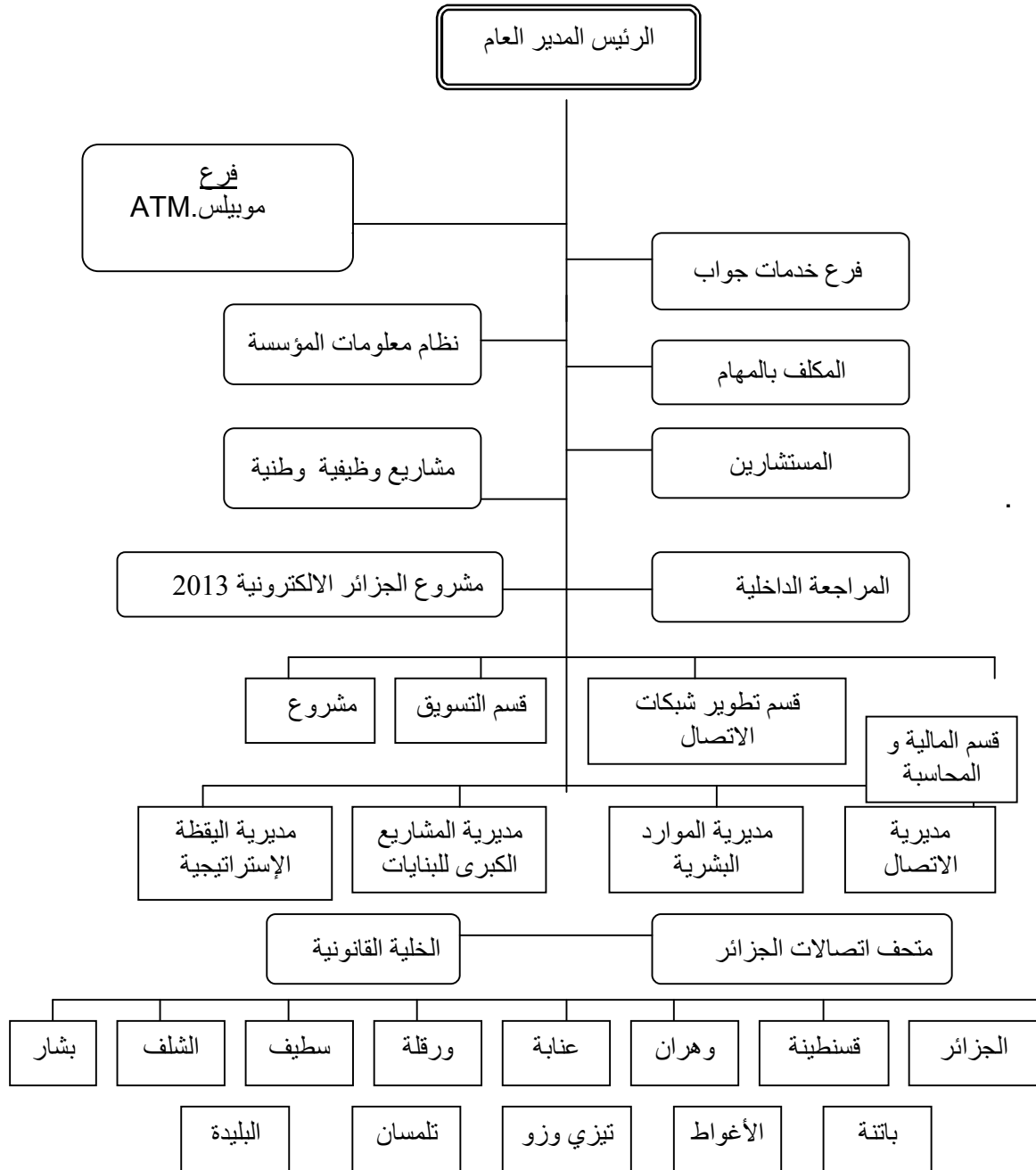
نشاطات ومهام المؤسسة:

تقوم اتصالات الجزائر بالأنشطة التالية:

- تقديم خدمات الاتصالات التي تسمح بنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعطيات المرئية.
- تنمية واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- إنشاء واستغلال الربط البيني مع كل المتعاملين في مجال الشبكات.

2.2.3. تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر.

إن المديرية العامة لاتصالات الجزائر تضم على رأسها الرئيس المدير العام للمديرية "كما هو مبين في الشكل رقم (07)، الذي حولت له مهمة تنظيم وتطوير وتسيير ومراقبة الموارد والوسائل من أجل تحقيق مخطط إنتاج في أحسن الظروف.



الشكل رقم 1.3. الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر

1.2.2.3. قسم المحاسبة والمالية: هي تضم (03) ثلاث مكاتب، كل مكتب مكلف بمهامه:

- **مكتب الميزانية:** ومهمة هذا المكتب هي:
 - مراقبة ومراجعة الفواتير الواردة من مختلف الوحدات التابعة للمديرية الإقليمية.
 - تسيير الميزانية.
 - تحضير الميزانية للسنة القادمة.
- **مكتب المحاسبة:**
 - مهمته التدقيق في كل العمليات المحاسبية الخاصة بالمؤسسة، تحضير الميزانية العامة.
- **مكتب المالية :**
 - هو مكلف بتسديد كل الفواتير الخاصة بالمديرية الإقليمية.

2.2.2.3. قسم تطوير الاتصال : تتمثل مهامها في :

- المساهمة في وضع المخططات السنوية.
- تنشيط ومتابعة المديرية الإقليمية من أجل وضع مخططات الإنتاج لغايات النوعية.
- وضع وتحضير عقود المشتريات في إطار الميزانية الوظيفية.
- تحضير ووضع نظم، قواعد وإجراءات الاستغلال والصيانة لمختلف الشبكات.

3.2.2.3. قسم التسويق: وتتمثل مهمة هذا القسم في :

- المراقبة .
- احترام المواعيت والقوانين.
- مراقبة المعلومات والقيام بالشرح والتحليل .
- تنسيق ومراقبة الفئات التابعة للعمل.

3.2.3. إدارة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر.

تهدف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق عدة أهداف أهمها تنمية الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وذلك من أجل تنفيذ المخططات الموضوعية لزيادة المردودية والأداء، كما تشرف على تدريب العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم لضمان الجو الملائم للعمل وخلق الترابط بين المؤسسة والعمال وكسب ولائهم لها، بالإضافة إلى المساهمة في إنجاح كل التغييرات التي تدخلها المؤسسة من أجل تطويرها واستمرارها، كما تهدف المؤسسة من وراء عملية التكوين إلى اكتساب الأفراد لمعارف جديدة لتغطية النقص الملاحظ مقارنة مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت سهلة الحصول في مقابل صعوبة تشغيلها واستعمالها، كما أن المؤسسة في إطار إعداد برامج للوصول إلى متطلبات شهادة الإيزو التي هي هدف اتصالات الجزائر. وفيما يلي عرض لمهام مديرية الموارد البشرية، هيكلها التنظيمي.

1.3.2.3. مهام مديرية الموارد البشرية :

تهتم مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة بما يلي :

- تطوير ووضع القواعد ونظم التسيير والمراقبة وتطبيقها.
- القيام بالدراسات والإحصاءات للمتابعة من طرف المكلفين بالتسيير .
- المساهمة في وضع المخططات السنوية وخاصة في ميدان تسيير العمال والمهارات.
- وضع مخططات وبرامج التكوين.
- تسيير نظام المنازعات الاجتماعية.
- التسيير الإداري للإطارات السامية والمسيرين.
- تطوير الاتصال الداخلي بين مختلف الأقسام .

تنقسم مهام مديرية الموارد البشرية إلى أربعة مكاتب وهي:

- المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين.
- المديرية الفرعية للعلاقات المهنية
- المديرية الفرعية للتكوين والتدريب.
- المديرية الفرعية الخاصة بالدراسات.

المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين: مكلفة بعدة مهام وهي:

- إقامة لوحة خاصة بالتقدم في الدرجة.
- تسيير ومتابعة حالات العقوبات، الانتقال وكذا الالتحاق بالخدمة الوطنية.
- تسيير ومتابعة تنقيط العمال.
- متابعة الضريبة الخاصة بالحالة العائلية والاجتماعية للعامل.
- تسيير منح الأولاد ومنح الوفاة والأقدمية.
- متابعة ومراقبة كل أوراق الحضور والانصراف.
- تسيير كل الملفات الخاصة بالتنقيط السنوي للعامل خلال المسار المهني.
- تسيير ومراقبة طلب العمل للمستخدمين.
- علاج كل الملفات التابعة للصندوق الوطني للتأمين ومتابعة ترقيمها داخل الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي.
- إقامة وتسيير كل ما يتعلق بأجر العمل من عوامل ثابتة للراتب وعوامل متغيرة.
- العوامل الثابتة: الأجر القاعدي، تعويض الفتور، تعويض النقل، منحة المر دودية الفردية وهي طريقة تنقيط العامل فرديا، منحة المررد ودية الجماعية تحسب على حسب إنتاج المديرية الإقليمية.
- العوامل المتغيرة: وهي منحة الأقدمية، المنح العائلية، الضمان الاجتماعي، ضريبة الاقتطاع العام، وكذا منح أخرى.

المديرية الفرعية للعلاقات المهنية : تهتم بـ:

- تسيير ومتابعة الملفات التابعة للغياب الغير قانوني ومتابعة قضايا العقوبات الناجمة عنها.
- متابعة وعلاج ملفات العطل المرضية، والعطل الخاصة بـ (الوفاة، الزواج، الولادة، الختان وكذا عطل الأمومة).
- تسيير العطل السنوية.
- استخراج شهادات العمل والبطاقات الخاصة بالمؤسسة وكذا بطاقة النقل.
- علاج الشكاوى المترتبة عن هذه المهمة.
- متابعة كل الملفات الخاصة بالعامل التابع للمديرية الإقليمية والمراكز التابعة لها.
- ترتيب كل التغييرات المهنية التي تطرأ على العامل خلال مساره المهني.

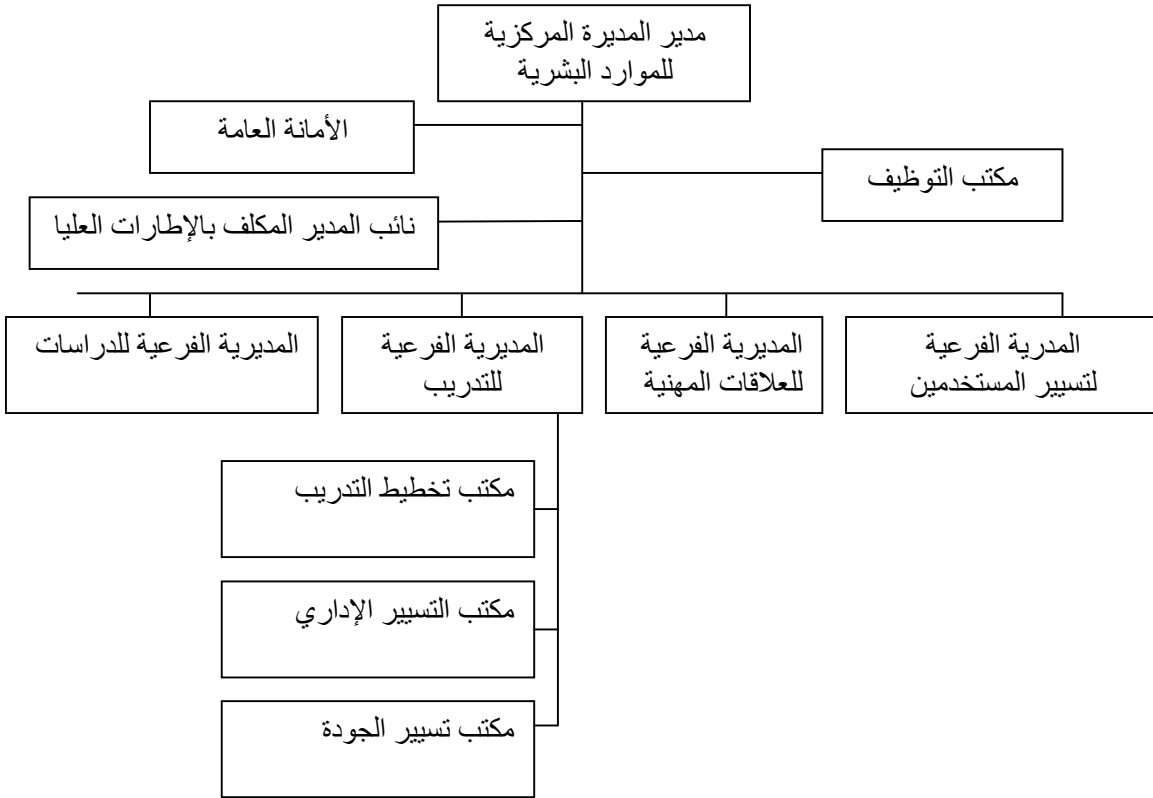
- استرجاع كل حقوقه في الضمان الاجتماعي و عطل الأمومة وكذا حوادث العمل.
- متابعة الحالة الشخصية للعامل من (زواج، ولادة، وفاة، طلاق، تغيير المقر العائلي).
- تسيير ومتابعة الساعات الإضافية للعامل.
- تسيير ومتابعة علاوات المسؤولية.

المديرية الفرعية للتدريب: تهتم بـ:

- تسيير ومتابعة الملفات المتعلقة بالتدريب وتنظيمه المتواصل.
 - تسيير الملفات المتعلقة بالترقيات داخل المؤسسة .
 - التعريف بالاحتياجات الخاصة بالتكوين التابع للمديرية الجهوية والمديريات الولائية التابعة لها.
 - تسيير ومتابعة الملفات المتعلقة بالتكوين المتواصل.
 - تهيئة تنظيم امتحانات داخلية وامتحانات متخصصة ومتابعة المصاريف المتعلقة بالتدريب.
- المديرية الفرعية الخاصة بالدراسات: تهتم بالتطوير والتسيير لجميع التكنولوجيات والبرامج المعلوماتية المتعلقة بتسيير المديرية المركزية للموارد البشرية .

2.3.2.3. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية باتصالات الجزائر.

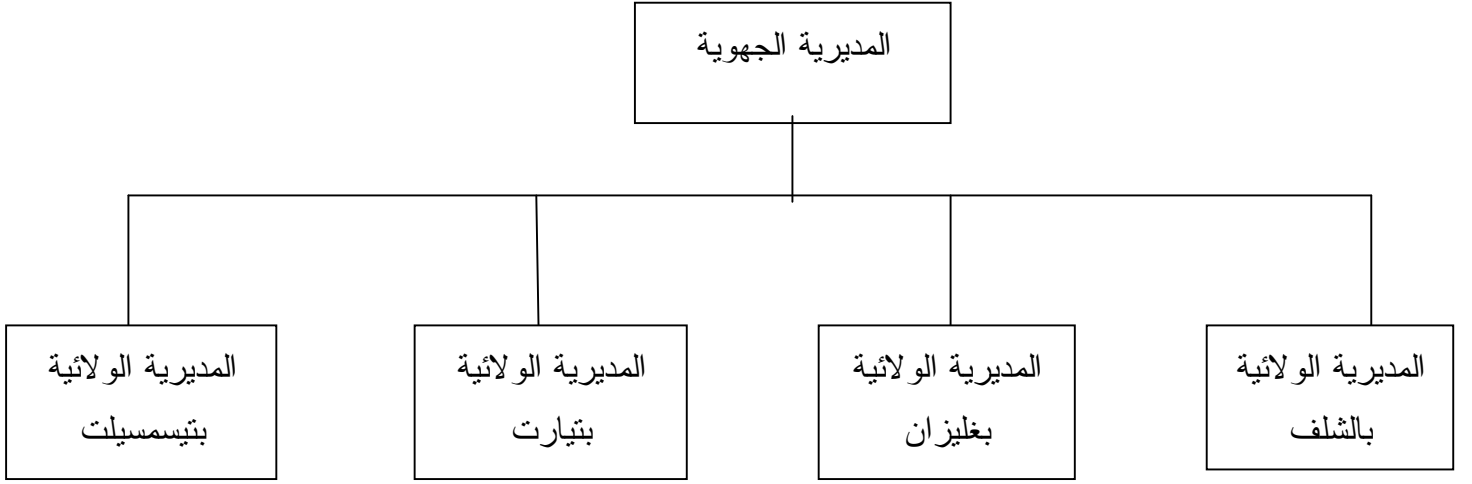
في الشكل الموالي سيتم عرض الهيكل التنظيمي الممثل لمديرية الموارد البشرية في اتصالات الجزائر.



الشكل رقم 2.3. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية باتصالات الجزائر.

4.2.3. الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية بالشلف.

تضم مؤسسة اتصالات الجزائر 13 ثلاثة عشر مديرية جهوية في مختلف ولايات الوطن. وفيما يلي هيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لولاية الشلف بشكل مبسط قصد الانتقال إلى الهيكل التنظيمي محل الدراسة والمتمثل في الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية العملية لولاية الشلف.



الشكل رقم 3.3. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بولاية الشلف.

يوضح الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر والذي يضم أربع مديريات ولائية هي:

- المديرية الولائية بالشلف.
- المديرية الولائية بغليزان.
- المديرية الولائية بتيارت.
- المديرية الولائية بتيسمسيلت.

وقبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي المتعلق بالمديرية الولائية بالشلف نشير إلى أنه تم اعداد مختلف الهياكل بما في ذلك الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية، المديرية الولائية والوكالة التجارية بأنفسنا دون اللجوء إلى الهياكل الموجودة على مستوى المديرية، كون أن هذه الأخيرة كانت في مرحلة تغيير لتنظيمها وبالتالي فإن الهياكل الموجودة تعتبر قديمة ولم يتم بعد اعداد هياكل تنظيمية جديدة، لذا اعتمدنا على معلومات ووثائق المديرية في اعداد هياكل جديدة تتماشى مع الوضع الراهن وتعطي مصداقية أكبر للبحث محل الدراسة.

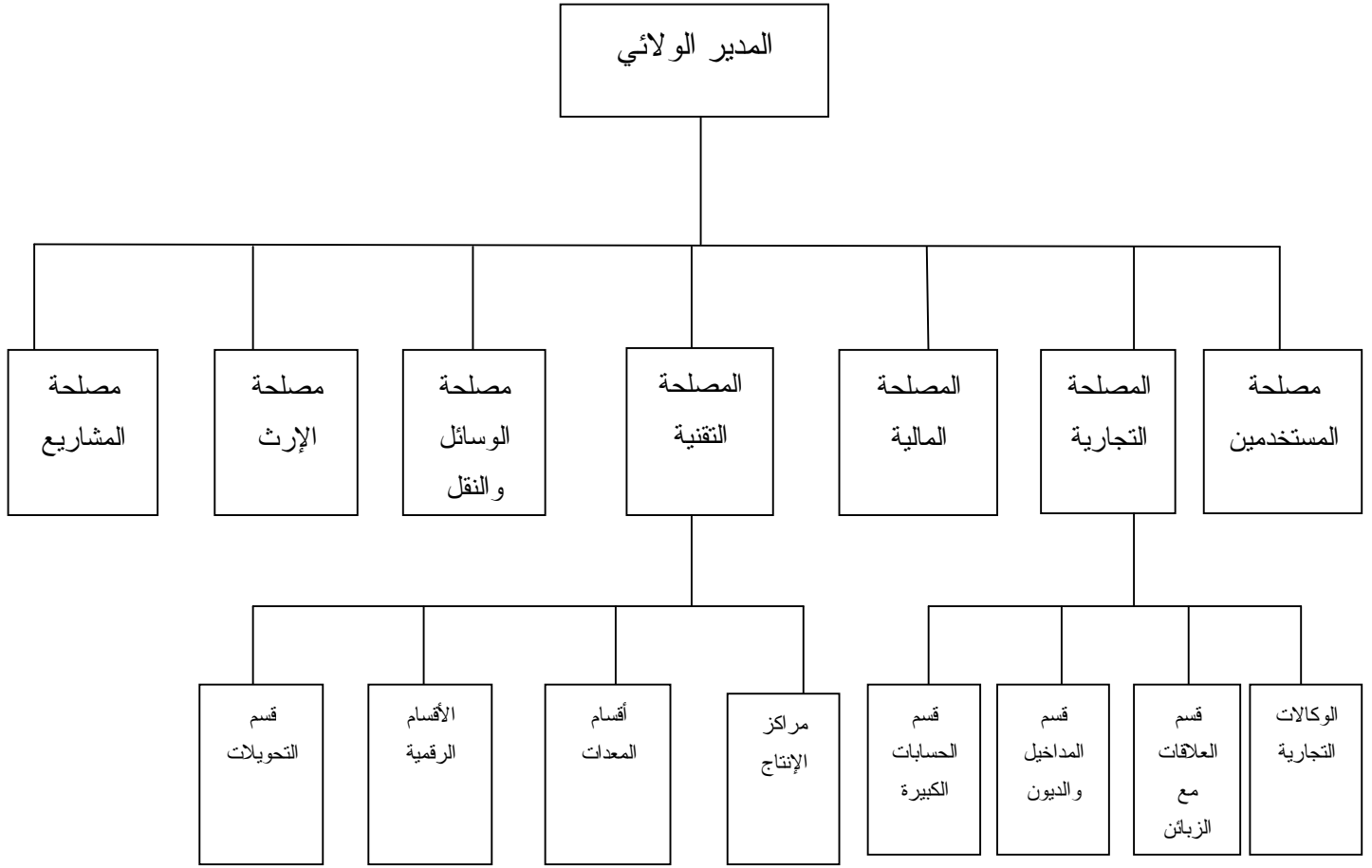
وللتوضيح أكثر قامت مؤسسة اتصالات الجزائر عبر مختلف التراب الوطني بتغيير تنظيم المديريات الاقليمية والوحدات العملية كالتالي:

- التغيير من مديريةية اقليمية لاتصالات الجزائر إلى مديريةية جهوية لاتصالات الجزائر.
- التغيير من وحدة عملية لاتصالات الجزائر إلى مديريةية عملية لاتصالات الجزائر.

ونشير بالذكر انه قد تم التمهيد لهذا التغيير واجراء الترتيبات الخاصة به في أواخر سنة 2010،
ليدخل حيز التنفيذ في جانفي 2011.

وفي الأخير من خلال التنظيم الجديد أصبحت كل من المديرية الجهوية والمديرية الولائية لاتصالات
الجزائر مستقلة ماليا، أي كل مديرية لها ميزانية خاصة بها بعدما كانت في السابق الوحدة العملية
الولائية تابعة ماليا الى المديرية الاقليمية، أما الان اصبحت مستقلة عنها.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية العملية لاتصالات الجزائر.



الشكل رقم 4.3. الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية العملية لاتصالات الجزائر لولاية

الشلف.

وفيما يلي عرض لمختلف الأدوار التي يقوم بها رؤساء المصالح بالمديرية الولائية بالشلف:

- **مصلحة المستخدمين:** تتمثل مهام هذه المصلحة في نفس مهام المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين التي تم ذكرها سابقا.
- **المصلحة التجارية:** يعتبر رئيس المصلحة التجارية رئيسا لمختلف مدراء الوكالات التجارية على مستوى الولاية بالإضافة إلى رؤساء أقسام كل من: العلاقات مع الزبائن، المداخل والديون، الحسابات الكبرى (تسيير حسابات المؤسسات العمومية والخاصة والبنوك وغيرها) يتمثل دوره الأساسي في:
 - السهر على تحقيق الأهداف المسطرة.
 - التنسيق مع المدير الولائي في التخطيط، التنظيم، تصحيح الانحرافات الموجودة.

- السهر على حسن سير مختلف الوكالات التجارية والعمل على الدفع بها نحو كفاءة وفعالية أكبر.

- العمل على تسويق منتجات المؤسسة عبر مختلف الوكالات المتواجدة على مستوى الولاية من خلال الملصقات وغيرها.

- إعداد التقارير النهائية الخاصة بالإنتاج من عدد مشتركين جدد في الهاتف والانترنت وغيرها.

● **المصلحة التقنية:** يتمثل الدور الرئيسي لرئيس هذه المصلحة في:

- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة.

- التنسيق مع المدير الولائي في التخطيط والتنظيم وتصحيح الانحرافات الموجودة.

- السهر على حسن سير مختلف مراكز الإنتاج عبر الولاية والعمل على تقليص مدة العطل بالنسبة لخطوط الهاتف عبر مختلف مراكز الإنتاج.

- سرعة الأداء وإتقان العمل في تركيب خطوط الهاتف عبر مختلف مراكز الإنتاج.

- السهر على حسن سير مراكز المعدات وكذا المراكز الرقمية عبر الولاية والعمل على مراقبة رؤساء المراكز خاصة فيما تعلق بصيانة المعدات والمحافظة عليها.

● **المصلحة المالية:** يتمثل الدور الرئيسي لهذه المصلحة في إعداد الميزانية والتكفل بالجانب

المالي للمديرية من تسديد شيكات، دفع ضرائب وغيرها.

● **مصلحة الوسائل والنقل:** يتمثل الدور الرئيسي لهذه المصلحة في:

- اقتناء الوسائل الضرورية للمديرية والوكالات والمراكز التابعة لها، وتمويلها بكل ما يلزم من معدات ووسائل وتجهيزات وغيرها عبر المخزن المتواجد بالولاية، إذ يقوم هذا الرئيس

بالتوقيع على جميع الطلبات من أجل إخراج أي شيء من المخزن.

- صيانة وسائل النقل والمحافظة عليها.

● **مصلحة الإرث:** يتمثل دور هذه المصلحة في:

- المحافظة على إرث المؤسسة من تجهيزات وغيرها.

- العمل على إعداد الجرد السنوي.

● **مصلحة المشاريع:** تعتبر هذه المصلحة مستقلة نوعا ما عن باقي المصالح الأخرى، إذ تعتبر

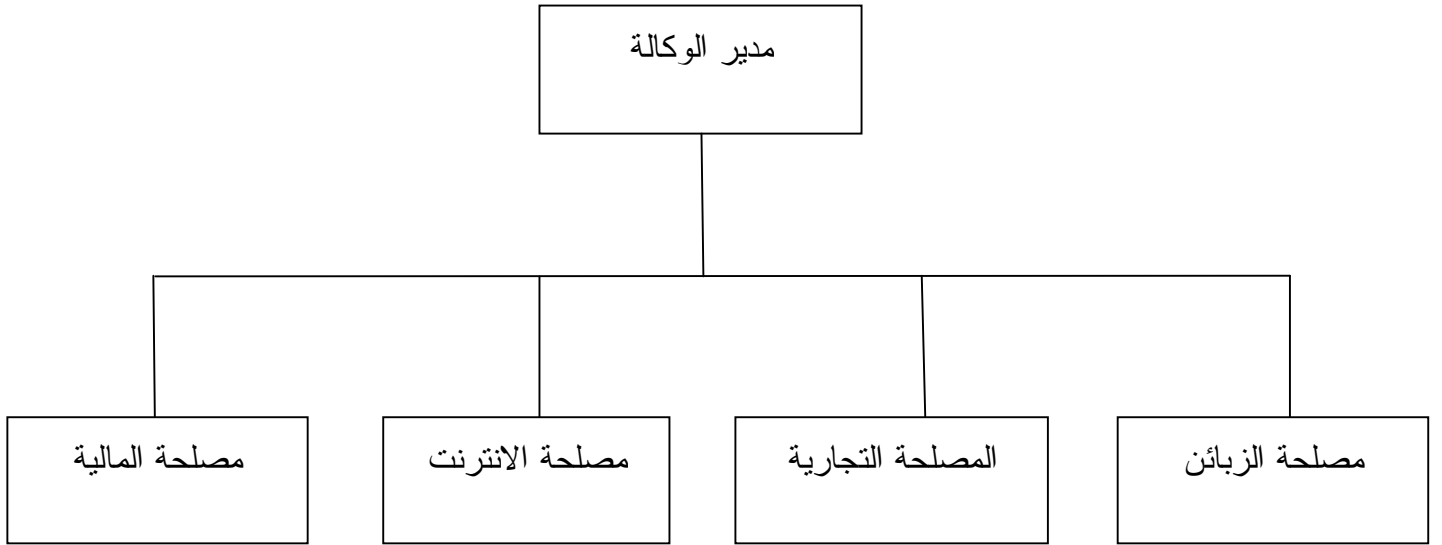
مهام رئيس هذه المصلحة مرتبطة مباشرة بالمديرية المركزية بالجزائر العاصمة إذ يعمل على التكفل بمختلف المشاريع الخاصة بالولاية والتنسيق مع المديرية العامة من أجل تمويلها

ومتابعتها.

وفي الأخير نشير إلى أن مهمة المدير الولائي هي السهر على حسن سير المديرية ومختلف المراكز والوكالات التابعة لها بالتنسيق مع مختلف رؤساء المصالح، كما يسهر على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة بالجزائر العاصمة وكذلك العمل على تقليل الانحرافات على مستوى الولاية والعمل على تصحيحها في حالة وجودها، كما يعتبر الممثل الأول عن المديرية باعتباره مسؤولاً عن كل ما يقع بها.

وكخلاصة نقول أن تعدد المصالح بالمديرية العملية الولائية ساعد في إحداث التغيير خاصة بعد اعتماد التنظيم الجديد مما سهل في عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، اتخاذ القرار وكل هذا يدخل في إطار إحداث التغيير وتفعيله.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لوكالة تجارية:



الشكل رقم 5.3. الهيكل التنظيمي لوكالة تجارية.

وفيما يلي عرض لدور مختلف المصالح التابعة للوكالة التجارية:

- **المصلحة التجارية:** يتمثل دور رئيس هذه المصلحة فيما يلي:
 - التنسيق مع مدير الوكالة لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - السهر على الحفاظ على ملفات الزبائن وتصنيفها.
 - النيابة عن المدير في حالة الغياب، المرض، العطل.
 - إعداد التقارير الخاصة بعدد المشتركين للهاتف الثابت والهاتف الريفي.
 - مراقبة وتصحيح الانحرافات الناتجة عن عمال غرفة الاستقبال بما فيهم رئيس مصلحة الزبائن.
 - صيانة دليل الهاتف على مستوى الوكالة من اسم ولقب، عنوان، مهنة... الخ.
- **مصلحة الزبائن:** وتتمثل مهام رئيسها فيما يلي:
 - التنسيق مع مدير الوكالة لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - السهر على غرفة الاستقبال بما يخدم مصلحة العملاء.
 - تنظيم الأفراد العاملين على مستوى غرفة الاستقبال بما يسمح بأداء العمل بفعالية وكفاءة.

- حل النزاعات المتواجدة على غرفة الاستقبال دون الرجوع إلى مدير الوكالة إلا في حالات استثنائية.

- إعداد التقارير الخاصة بغرفة الاستقبال من عدد مشتركين جدد في الانترنت، التبليغ عن الأعطال الناجمة عن الانترنت والتنسيق مع المصالح المعنية لصيانتها.... وغيرها.

- النيابة عن المدير في حالة الغياب، المرض، العطل، شأنه شأن رئيس المصلحة التجارية.

● **المصلحة المالية:** تضم هذه المصلحة رئيس المالية والمحاسب الذي يعتبر تابعا له، ويتمثل دور رئيس المصلحة المالية فيما يلي:

- التنسيق مع مدير الوكالة لتحقيق الأهداف المسطرة.

- تصحيح الانحرافات الناتجة عن عملية قسيمة البيع المدخلة في البرنامج بصفة خاطئة.

- إدخال قسيمة الفاتورة التي تم دفعها في البرنامج المستعمل والعمل على تصنيفها.

- السهر على مراقبة كل العمليات المالية على مستوى الوكالة.

- التنسيق مع المحاسب في مراقبة الحسابات ورقم أعمال الوكالة وتفاذي تدنيه، وفي حالة حدوث ذلك تبليغ مدير الوكالة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

- متابعة الحساب الجاري البريدي بصفة دورية من إدخلات واخراجات وغير ذلك ومتابعة حسابات المؤسسات الخاصة والعامه.

● **مصلحة الانترنت:** ويتمثل دور رئيسها في:

- التنسيق مع مدير الوكالة لتحقيق الأهداف المسطرة.

- تركيب أجهزة الانترنت وربط المنازل بها.

- صيانة التعطل الناتج عن الانقطاع في الانترنت.

وفي الأخير تجدر الإشارة أن مدير الوكالة التجارية مكلف بالسير الحسن للوكالة من تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها بالتنسيق مع رئيس المصلحة التجارية بالولاية، كما يسهر على الانضباط والتفاني في العمل وله الحرية في اختيار أحد الرؤساء الأربع على مستوى وكالته في النيابة عنه في حالة العطلة السنوية.

3.3. تحليل بيانات الاستبيان الموجه لأفراد العينة

بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت لنا قاعدة التحليل النظري لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وتدعيمها بالمعطيات المتحصل عليها من الميدان بالاستعانة بوسائل وتقنيات البحث العلمي المختلفة، وبعد أن قمنا بتفريغ البيانات المتعلقة بأسئلة الاستبيان الموزع على أفراد العينة وتصنيفها وجمعها إحصائياً، سنحاول تحليل النتائج المتحصل عليها وفق المحاور الأربعة التي قسمنا على أساسها الاستبيان وذلك كما يلي:

- تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة.
- تحليل البيانات الخاصة بعملية التغيير في المؤسسة.
- تحليل البيانات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.
- تحليل البيانات الخاصة بطبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

1.3.3. تحليل البيانات الخاصة بعملية التغيير في المؤسسة.

سوف نقوم بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لأفراد العينة المستجوبة وذلك وفقاً للنقاط التالية:

- الحاجة إلى التغيير في المؤسسة.
- إدارة التغيير.
- مقاومة التغيير.

1.1.3.3. الحاجة إلى التغيير في المؤسسة.

تعتبر عملية التغيير من أولويات المؤسسة وذلك لوعي المسؤولين بأهمية هذا الأخير، وهذا ما يبدو جلياً في السنوات الأخيرة، خاصة بعد انفصال مؤسسة اتصالات الجزائر عن بريد الجزائر سنة (2003)، وأخذ كل منهما الصيغة القانونية الخاصة به، إذ عمدت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى التغيير انطلاقاً من البنية التحتية وتوفير كل ما ينجح هذا الأخير من تكوين وتطوير المنشآت والسلوك المهني والبعد عن عقلية المؤسسة العمومية التي يؤخذ منها ولا يعطى لها.

بالنسبة للمعطيات الخاصة بالحاجة إلى التغيير في المؤسسة فقد سجلنا مجموعة من النتائج والتي سنستعرضها فيما يلي:

السؤال 1: هل ترى أن التغيير ضرورة أم حتمية تفرضه الظروف الراهنة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
ضرورة	24	36,92
حتمية	41	63,08
المجموع	65	100

الجدول رقم 1.3. ضرورة أم حتمية التغيير في المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها، نلاحظ أن 36,92% من أفراد العينة يرون أن التغيير ضرورة تفرضه الظروف الراهنة، بينما أكثر من 63,08% يرون أن التغيير حتمية، حيث أن أهم الأسباب التي تحتم على المؤسسات عملية التغيير تلك المتعلقة بالتطورات التكنولوجية أو تلك الخاصة بالتشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسة على التكيف معها، ويرجع اختيار هذين السببين نظراً لطبيعة عمل المؤسسة والتي تعتمد بالأساس على تكنولوجيا الاتصال، بالإضافة إلى المنافسة القائمة وتأخر المؤسسة عن نظيراتها العربية والأجنبية.

السؤال الثاني: ما مدى معرفتك بمصطلح الثقافة المنظمة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- أعرفه جيدا	28	43,07
- أعرفها	15	23,08
- لا أعرفها	15	23,08
- لا أعرفها إطلاقا	07	10,77
المجموع	65	100

الجدول رقم 2.3. شيوخ مصطلح الثقافة المنظمة في المؤسسة.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها مايلي:

- 43,07 % تمثل هذه النسبة فئة العينة المستجوبة الذين يعرفون الثقافة المنظمة جيدا باعتبارهم أشخاص لديهم أقدمية وعاشوا تغييرات سابقة مرت بها المؤسسة واستفادوا من هذا التغيير، وأدركوا معنى ثقافة منظمة كأساس لنجاح أي تغيير، وعادة ما تكون هذه الفئة لها أقدمية أكثر من 15 سنة كما تعبر نسبة 23,08 % عن فئة الأفراد الذين يعرفون الثقافة المنظمة أقل من الفئة السابقة كونهم أقل خبرة وأقل أقدمية وعادة ما يكونون ما بين 10 الى 15 سنة.

- أما الفئة الأخرى والتي تمثل نسبة 23,08 % فهي لا تعرف الثقافة المنظمة كونها جديدة التوظيف ولا تدرك الحاجة للتغيير وهي أقل خبرة وتحكم وإدراك لمختلف التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم كون مدة توظيفها لا تتجاوز 05 سنوات، تليها نسبة 10,77 % والتي تمثل الفئة التي لا تعرف الثقافة المنظمة إطلاقا، كون مدة توظيفهم لا تزيد عن السنة، وبالتالي هم مازالوا في مرحلة تجريب وتدريب وتطوير وتقوية قدراتهم الفكرية وتبيين أهمية التغيير والحاجة إليه بالاعتماد على الثقافة المنظمة.

السؤال 3: هل ترى أن تغيير الثقافة السائدة في مؤسستكم هي أفضل أسلوب لإحداث التغيير الناجح؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	55	84,62
لا	10	15,38
أخرى	00	00
المجموع	65	100

الجدول رقم 3.3. تغيير الثقافة أفضل أسلوب لإحداث التغيير الناجح.

من خلال النتائج المتحصل عليها، يرى أغلبية أفراد العينة المستجوبة وذلك بنسبة 84,62% أن تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة هي أفضل أسلوب لإحداث التغيير الناجح، حيث يرون أن الثقافة المنظمة لها الدور البارز في بناء شخصية الفرد وبالتالي كان لابد من الإدارة العمل على تغيير معتقدات وأفكار واتجاهات الأفراد قبل البدء في أي عملية تغيير، لأن تغيير تلك الأفكار والقيم تعتبر نجاح للتغيير قبل إحداثه، إذ لا يمكن القول أن تغيير البنية التحتية من منشآت وهياكل وجلب تكنولوجيا متطورة كفيل بإحداث تغيير ناجح بعيدا عن تغيير العقلية السائدة، في حين يرى 15,38% غير ذلك، ويعود ذلك إلى نقص الوعي ومفهوم الثقافة المنظمة لديهم.

2.1.3.3. إدارة التغيير.

السؤال 4: حسب رأيك، هل يتم التغيير في أهداف المؤسسة وفق متطلبات البيئة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	48	73,85
لا	14	21,54
أخرى	03	04,61
المجموع	65	100

الجدول رقم 4.3. التغيير في أهداف المؤسسة وفق متطلبات البيئة.

يرى أكثر من 73 % من أفراد العينة أن التغيير في أهداف المؤسسة يتم وفق متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، خاصة الخارجية منها ويرجع السبب حسب رأيهم كثرة التعداد السكاني وزيادة الاستثمار الأجنبي وتغيير المناهج التربوية مما ساهم في زيادة الطلب على وسائل الاتصال من هاتف، أنترنت... وغيرها، لذلك كان لابد على المؤسسة التغيير في أهدافها وفقا لمتطلبات بيئتها. في حين يرى أكثر من 21% أن التغيير في أهداف المؤسسة يتم وفق متطلبات أخرى تتحكم في سياستها وبالتالي فإن تغيير أهدافها يتم من خلال تغيير أهداف الجهة المسيطرة على هذه السياسة، على سبيل المثال مختلف البرامج والتجهيزات الخاصة بالأنترنت والهاتف اللاسلكي (WLL) يتم استيرادها من الصين، وبالتالي فإن المداخل الناتجة عن هذه البرامج والتجهيزات يتم اقتسامها مناصفة، فمن خلال كل هذا فإن المؤسسة لا تحدث تغيير في أهدافها دون الرجوع إلى الجهة الممولة، كما يرى 04% أن المؤسسة تغير في أهدافها وفق متطلبات خفية تحكها قد تعود إلى جهات حكومية أو أسباب مالية.

السؤال 5: هل تعتمد الإدارة على نظام اتصال فعال عندما تريد إجراء تغيير في العمل؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	18	27,69
لا	45	69,23
أخرى	02	03,08
المجموع	65	100

الجدول رقم 5.3. فعالية نظام الاتصال عند إجراء التغيير.

من خلال النتائج المتحصل عليها يرى 23,69% أن المؤسسة لا تعتمد على نظام اتصال فعال عند إجراء التغيير، وهذا راجع إلى عدم توزيع المعلومات بشكل واسع وفي وقتها المناسب، إذ أن هناك معلومات مهمة يتم اكتشافها سواء بالصدفة، أو من خلال معلومات يتم تداولها داخل المؤسسة أو يتم اكتشافها في وقت متأخر، مما لا يسمح بترجمة الأهداف المنتظرة من هذا التغيير، الأمر الذي يخلق نوع من القلق وعدم فهم الحاجة إلى هذا التغيير، بينما يرى 27% غير ذلك والتي تمثل في أغلبها مدراء الوكالات ورؤساء المصالح التابعين لهم وذلك نتيجة اجتماع هؤلاء بمدراء ورؤساء في كل من المديرية الإقليمية والولائية مرة كل خمسة عشر يوم على الأقل.

السؤال 6: هل سبق وان قامت مؤسستكم بإحداث تغيير ؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	60	92,31
لا	05	07,69
لا ادري	00	00
المجموع	65	100

الجدول رقم 6.3. إحداث التغيير على مستوى المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح لنا أن الأفراد العاملين بالمؤسسة على مستوى عال من الإدراك لعملية التغيير وأهم مسبباتها وأثارها وعلى استعداد لعملية تغيير مستقبلية، حيث أن معظم أفراد العينة يرون أن التغيير هو محاولة تكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية و إدخال أنماط وطرق عمل جديدة ولعل أبرزها الشباك الموحد الذي يقوم بخدمة الزبون من استفسار، إعداد الفاتورة ودفع قيمتها وإدخال قسيمة الشراء في البرنامج المستعمل (GAIA) على مستوى نفس الشباك؛ فمن خلال هذا يتبين أنه إذا تبنت المؤسسة عملية التغيير فإنه حتما ستتغير طريقة العمل داخلها، وهو ما يثبت وجود وعي لدى أفراد المؤسسة بأثار هذا التغيير.

وتوضح كافة النتائج أن المؤسسة قد تعرضت لعملية تغيير سابقة، وهو ما تبينه النسبة العالية بالإيجاب والتي تمثل نسبة 92%، مقابل 07,69 % بالنفي، ويعود وجود الإجابة بالنفي أساسا إلى الفترة التي قضاها هؤلاء الأفراد بالمؤسسة ونجدهم في الغالب حديثي العهد بالمؤسسة – أقل من سنة - وهو ما يفسر إجابتهم ب "لا" حيث أنهم لم يشهدوا عملية تغيير، ونرى اليوم أن كل وكالات اتصالات الجزائر أخذت نفس الديكور على كافة القطر وحتى العمال أجبروا على لباس موحد.

السؤال 7: هل كانت معالم هذا التغيير واضحة بالنسبة إليك؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	60	92,31
لا	05	07,69
لا أدري	00	00
المجموع	65	100

الجدول رقم 7.3. وضوح معالم التغيير.

أما بالنسبة لمعالم هذا التغيير فيما إذا كان واضحاً ومفهوماً بالنسبة لهم ومدى معرفتهم له فنلاحظ أن غالبية العمال والذين يمثلون نسبة 92 % قد أجمعوا على ذلك نتيجة تعودهم على التغيير وفق للأهداف المسطرة كل سنة من جهة ونتيجة اكتسابهم الخبرة من جهة أخرى كون أغلبهم تزيد مدة توظيفه عن أربع سنوات.

السؤال 8: هل ترى أن الإدارة بذلت مجهودات لهذا التغيير من خلال التمهيدي له وإشراك العاملين

فيه؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	50	76,92
لا	15	23,08
لا أدري	00	00
المجموع	65	100

الجدول رقم 8.3. التمهيدي لعملية التغيير وإشراك العاملين

من خلال السؤالين السابقين وبالرغم من النسبة العالية من العمال المدركة لعملية التغيير ووضوح معالمها وأهدافها وآثارها المستقبلية، غير أن أغلب تلك الفئة ترى أن الإدارة لم تبذل المجهودات الكافية لهذا التغيير من خلال التمهيدي له وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة به، إذ يعتبر

أكثر من 76% أن معظم القرارات كانت تعسفية التطبيق بالإضافة إلى كونها مفاجئة، مما يؤثر سلباً على تحقيقهم أفضل النتائج والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء ويعزز روح المسؤولية والشعور بالولاء للمؤسسة.

في حين يرى 23% من أفراد العينة أن المؤسسة هي صاحبة القرار في إجراء التغييرات التي تراها مناسبة دون الرجوع إلى العمال كونها أكثر دراية في هذا المجال، وتمثل هذه النسبة في الغالب فئة الرؤساء والموظفين حديثاً كون عقودهم محددة المدى تجدد كل سنة على عكس الفئة السابقة التي عقودها غير محددة المدى وبالتالي يبدوون رأيهم بشفافية ودون خوف.

3.1.3.3. مقاومة التغيير.

السؤال 9: برأيك يقاوم التغيير نتيجة ؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات	08	12,31
- الخوف من المجهول	05	7,69
- لعدم فهمهم لأهداف التغيير	04	06,15
- لعدم المشاركة في التخطيط لهذا التغيير	33	50,77
- الخوف من فقدان السلطة	13	20
- أسباب أخرى	02	03,08
المجموع	65	100

الجدول رقم 9.3. مقاومة التغيير.

إن عمليات التغيير كما تم توضيحه في الفصل الأول قوى تقاومه، ومن الأكيد أنه كانت هناك مقاومة من طرف الأفراد في عملية التغيير داخل المؤسسة، وتتوقف أسباب المقاومة حسب عمال اتصالات الجزائر من الأهم إلى الأقل أهمية كالتالي:

- عدم المشاركة في التخطيط لهذا التغيير بنسبة 50,77%.

- الخوف من فقدان السلطة بنسبة 20 % .
- الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات بنسبة 12,31 % .
- الخوف من المجهول بنسبة 7,69 % .
- عدم الفهم لأهداف التغيير بنسبة 06,15 %
- أسباب أخرى بنسبة 03,08 %.

نستنتج من خلال النتائج المبينة ما يلي:

- 1- تمثل نسبة 20 % فئة العمال الذين لديهم أقدمية ويحتلون مراكز مسؤولية وبالتالي يخافون على مراكزهم من الفئة العمالية ذات الشهادات وبالتالي لا يحبذون التغيير، بينما 12,31 % هم نفس الفئة العمالية التي لديهم أقدمية ولكن لا يحتلون مراكز قيادية، اذ يفضلون عاداتهم القديمة وبالتالي لا يحبذون التغيير تكاسلا منهم وجهلهم لتقنيات الوسائل الحديثة.
- 2- أما النسبة الكبرى التي هي 50,77 % ترى أن مقاومتهم التغيير لا يعود لخوفهم من العمل أو تكاسلهم وإنما يعود لعدم مشاركتهم في التخطيط لهذا التغيير واعتبارهم وسيلة تنفيذ فقط.
- 3- أما نسبة 7,69 % وبعد استطلاع رأيهم لاحظنا خوفهم من المجهول يعود إلى التفكير في خصوصية المؤسسة وبالتالي تسريحهم عن العمل لأنهم أفراد لا يملكون الشهادات الكافية.
- 4- أما نسبة 06,15 % والتي تعبر عن عدم الفهم للتغيير فهي تمس عادة الأشخاص الذين ليس لديهم احتكاك كثير بميدان العمل ونخص بالذكر فئة السائقين، العاملين بمجال البناء والكهرباء وغيرهم التابعين للمؤسسة كما أن هناك سببا رئيسيا لتلك المقاومة لامسناه عند اغلب أفراد العينة والذي يتمثل في زيادة كثافة العمل عند أي عملية التغيير دون الزيادة في الأجر أو الرقبة في المنصب.

السؤال 10: ما هو موقفك عندما يمسك التغيير في منصبك أو مكان عملك؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- ترفض بشدة	05	07,69
- ترفض	27	41,54
- لا تبالي	10	15,38
- تقبل بسهولة	20	30,77
- أخرى	03	04,62
المجموع	65	100

الجدول 10.3. موقف الأفراد من التغيير.

أكثر من 41 % من افراد العينة المستجوبة يرفضون التغيير ويمكن تفسير ذلك أن هذه الفئة لديهم امتيازات وتعودوا على الطريقة الحالية في العمل كالمدرء ورؤساء المصالح، معبرين عن ذلك الرفض بسلوكيات متعددة، فمنهم من يقدم احتجاج رسمي على التغيير الذي مسه، وهناك من يطلب توضيحات عن هذه العملية حتى يقتنع وهناك من يعبر بطرق أخرى مثل التدني في المردود المهني أو التغييب... الخ.

بينما 30,77 % يقبلون التغيير بسهولة نظرا لأن الوضعية الحالية لا تساعدهم ولا تحقق رغباتهم وتمثل هذه الفئة عادة أصحاب الشهادات الذين ليس لديهم مركز مسؤولية، وبالتالي يقبلون التغيير من اجل لفت أنظار المسؤولين في المديرية لمنحهم بعض الامتيازات على المساعدة التي أبدوها اتجاه عملية التغيير، في حين 15,38 % لا يبالون بعملية التغيير وتمثل هذه الفئة الأفراد المقبلين على التقاعد.

في الأخير يمكن القول أن هناك ردود أفعال طبيعية ومختلفة لموقف الأفراد من التغيير تختلف من فرد إلى آخر حسب منصبه وشهادته، مكان عمله ومدة توظيفه، ولأجل تفعيل عملية التغيير الايجابي لا بد على المؤسسة من أن توضح للأفراد العاملين الفائدة المرجوة من التغيير، إشراكهم فيه، إمدادهم

بالمعلومات الكافية، تطويرهم وتدريبهم مما يساعد تفعيل ذلك الأخير وكسب ثقة أفرادها وتعزيز روح الانتماء فيهم.

السؤال 11: في حالة قبولك للتغيير، هل ترى أنه كان نتيجة:

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
إشراكك التغيير.	06	09,23
إجباري وإلزامي.	55	84,62
أخرى.	04	06,15
المجموع	65	100

الجدول رقم 11.3. قبول التغيير.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن غالبية الأفراد العاملين يرون قبولهم التغيير في المؤسسة إجباري وإلزامي لأنه مفروض عليهم من قبل الإدارة العليا دون استشارتهم ومشاركتهم في عملية التغيير خاصة في خمس سنوات الأخيرة منذ دخول الانترنت إلى المؤسسة عبر مختلف الوكالات التجارية، فمن خلال استطلاع رأيهم تبين لنا تذمر هذه الفئة خاصة في 2010 - 2011 نتيجة برمجة يوم الجمعة كيوم عمل من الساعة التاسعة إلى الثانية عشر والعمل في شهر رمضان من الساعة التاسعة إلى الحادية عشر والنصف ليلا دون مراعاة ظروف تنقلهم وأداءهم لصلاة التراويح في ذلك الوقت، إذ عبروا لنا انه لولا لقمة العيش لما قبلوا هذا التغيير واعتبروه إجباريا وإلزاميا لا يمثل تغييرا في حد ذاته وإنما ذل ومهانة لم يتم فيه إشراكهم ولا أخذ رأيهم وإنما مجرد أمر وطبق، وهذا ما تفسره نسبة 84,62 %، أما ما نسبته 09,23 % فكما عبرنا عنها سابقا والتي تمثل فئة المسؤولين في الوكالات ترى مشاركتهم في اتخاذ التغيير بحكم منصب عملهم واحتكاكهم بالمسؤولين في المديرية فلولا منصبهم لأقصوا كذلك من المشاركة في هذا التغيير، وبالتالي أصبح لديهم إلزاميا وإجباريا شأنهم شأن باقي الأفراد العاملين، أما نسبة 06,15 % وكما عبرنا عنها سابقا لا تميل إلى إعطاء الإجابة بدقة وتعمل إلى الذهاب إلى الأجوبة المفتوحة الغير مغلقة وهذه الفئة عادة ما تكون أصحاب العقود المحددة المدى من موظفين جدد وعقود ما قبل التشغيل.

2.3.3. إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

سوف نقوم بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لأفراد العينة المسحوبة وذلك وفقا للنقاط التالية:

- طرق الاتصال والإعلام في المؤسسة.
- التوظيف في المؤسسة.
- التدريب في المؤسسة.
- نظام الحوافز والأجور.

1.2.3.3. طرق الاتصال والإعلام في المؤسسة.

السؤال 12: ما هي الوسائل المستعملة للاتصال بكم داخل المؤسسة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
شخصية	15	23,08
كتابية	45	69,23
أخرى	05	07,69
المجموع	65	100

الجدول رقم 12.3. وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة.

قد أظهرت النتائج أن اغلب أفراد العينة المستجوبة أي ما نسبته 69,23% يتم الاتصال بهم كتابيا أين تكون المعلومات مدونة ومكتوبة يتم إرسالها من المديرية الولائية إلى مدير الوكالة التجارية الذي بدوره يبلغها للأفراد العاملين، هذا ما لا يسمح حسب رأيهم بطرح انشغالاتهم واقتراحاتهم في حين يرى 23,08% أنه يتم الاتصال بهم شخصيا أي ما يعرف بالاتصال الشخصي المباشر والتي تمثل فئة مديري الوكالات التجارية ورؤساء المصالح بها والذين لديهم شريحة موبيليس ممولة من طرف المؤسسة (060)، يتم الاتصال بهم في أي وقت وبالتالي لا يحتاجون عادة إلى تبليغ كتابي، وهناك وسائل أخرى حسب رأي 07,69% من أفراد العينة والذين يرون أن الاتصال بهم يتم وفق طرق أخرى تستدعيها ضرورة العمل كالاتصال بالفرد في منزله من خلال هاتفه الثابت أو إرسال احدهم لإحضاره أو تبليغه أو استدعاه عن طريق برقية رسمية.

السؤال 13: هل هناك توزيع واسع للمعلومات داخل المؤسسة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	15	23,08
لا	40	61,54
نوعا ما	10	15,38
المجموع	65	100

الجدول رقم 13.3. توزيع المعلومات داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن أكثر من 61% من أفراد العينة المستجوبة بأنهم يرون أن توزيع المعلومات لا يتم بشكل واسع مما يخلق دليهم نوع من الفلق والاضطراب مما يدفعهم إلى الاتصال بالوكالات الأخرى للاستفسار عن هذه المعلومات عوض التركيز عن عملية التغيير في حد ذاتها، ونفس التحليل بالنسبة لفئة الأقلية التي ترى أن توزيع المعلومات يتم بشكل واسع وهي فئة المسؤولين التي عادة ما تكون في حدود العشرين بالمائة، في حين يرى 15,38% أن المعلومات توزع نوعا ما بشكل واسع وذلك حسب أهميتها وضرورتها، وتجدر الإشارة حسب غالبية أفراد العينة أنه لو أرادت المؤسسة تبليغ معلومة مهمة لوفرت كل ما يلزم من دعاية وإشهار وملصقات وغيرها، وعلى سبيل ذلك دخول خدمة الهاتف الريفي (WLL)، بطاقات الدفع للهاتف الثابت أمال (AMAL) التخفيضات الخاصة ب: (MODEM WIFI) في أكتوبر 2010.

السؤال 14: برأيك أشكال الاتصال في المؤسسة تأخذ شكل:

الاجابة	التكرارات	النسبة (%)
رسمي	50	76,92
غير رسمي	10	15,38
اخرى	05	07,69
المجموع	65	100

الجدول رقم 14.3. أشكال الاتصال في المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة فيما إذا كان الاتصال في المؤسسة يأخذ الشكل الرسمي أو غير الرسمي أو غير ذلك، فتجمع الأغلبية بنسبة 76,92% أن الاتصال يأخذ شكل رسمي وهو انسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل أي أنها تتلقى الأوامر من مستويات عليا، ويكون هذا النوع من الاتصال في شكل تعليمات وأوامر للتنفيذ حسب التسلسل في هرم السلطة، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد اتصال فعال لأن الاتصال الفعال هو الذي يكون من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى أي بين الاتجاهين. في حين يرى 15,38% من الفئة المستجوبة أن الاتصال في المؤسسة يأخذ شكل غير رسمي وهي تلك الاتصالات التي تسعى المؤسسة إلى تبليغها باستعمال طرق غير كتابية من أجل عدم إبقاء الأثر أو القضاء على التمرد مثلا، ونذكر على بسيل المثال لا الحصر منح سيارات الخدمة لبعض العمال لقضاء أغراض شخصية دون اللجوء إلى الكتابة وإنما بالقول فقط، وذلك لعلم المسؤولين في المؤسسة أن استعمال سيارة الخدمة لأغراض شخصية يتعارض مع القانون الداخلي، وكمثال آخر في حالة نشوب صراع بين رئيس ومرؤوس عادة ما تلجأ المؤسسة إلى تفادي الإجراءات الطويلة المتعلقة بالمتعلقة بالمجالس التأديبية وغيرها، وتكتفي بالاتصال بشكل غير رسمي بالفئة المتنازعة سواء خارج المؤسسة أو داخلها عن طريق أفراد يسعون إلى الصلح وبالتالي حل المشكلة.

السؤال 15: للحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة هل تعتمد على:

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
المعلومات الرسمية	54	83,08
الإشاعة	08	12,31
أخرى	03	04,61
المجموع	65	100

الشكل رقم 15.3. طرق الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

بناء على النتائج المتحصل عليها، واعتمادا على أفراد العينة المستجوبة، يمكن القول أن 83,08% تعتمد على المعلومات الرسمية، في حين 12,31% يعتمدون على الإشاعة، في حين 04,61% يعتمدون على طرق أخرى.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تمتلك أهداف واستراتيجيات وسياسات واضحة تجعل العامل يمتلك المعلومات التي يحتاجها عن المؤسسة وبالتالي لا يحتاج إلى اعتماد طرق أخرى كالإشاعة وغيرها فيكفيه فقط إما الاطلاع على الموقع الرسمي للمؤسسة

www.Algérietélécom. dz أو الاتصال بالمصالح المعنية في المديرية للحصول على

المعلومات اللازمة.

السؤال 16: في حالة اعتمادك على الإشاعة، هل يرجع ذلك إلى:

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نقص المعلومات الرسمية	01	12,50
كثرة التجمعات مع الزملاء	02	25
أخرى	05	62,50
المجموع	08	100

الجدول رقم 16.3. الأساليب ونمط الإدارة في المؤسسة.

لقد تم طرح هذا السؤال الذي هو مرتبط بالسؤال الذي يسبقه من أجل معرفة رأي الفئة المستجوبة حول سبب اعتمادهم على الإشاعة للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، إذ أجابت هذه الفئة بما يلي:

- 12,50 % أرجعوا السبب إلى نقص المعلومات الرسمية.

-25% أرجعوا السبب إلى كثرة التجمعات مع الزملاء.

-62,50% أرجعوا سبب اعتمادهم على الإشاعة إلى أن المؤسسة عادة لا تعطيهم المعلومات الدقيقة التي يحتاجونها خاصة إذا تعلق الأمر بوجود مناصب ترقية، زيادة في الأجر، أشخاص مبعوثين بمنحة من طرف المؤسسة إلى الخارج، فاعتبروا أن هذه الأخيرة نقاط حساسة وبالتالي فإن مؤسستهم لا تعطيهم معلومات دقيقة أو صحيحة الأمر الذي يجعلهم يسمعون إلى هذا وذاك وهذا ما نرى لديهم فكرة أن المؤسسة غالباً ما لا تتمتع بالشفافية والمصداقية.

2.2.3.3. التوظيف في المؤسسة:

السؤال 17: تمت عملية توظيفك في المنظمة على أساس:

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- الشهادة	18	27,69
- الكفاءة	06	09,23
-الخبرة	06	09,23
- أخرى	35	53,85
المجموع	65	100

الجدول رقم 17.3. كيفية التوظيف في المؤسسة.

يجمع ما نسبته 27,69% أن إدارة الموارد البشرية توظف على أساس الشهادة العلمية، فيما يرى ما نسبته 09,23% أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة والخبرة، لكن ما لفت انتباهنا وجعلنا نتعمق أكثر في هذا السؤال هو أن أكثر من نصف العينة المستجوبة أي ما نسبته 53,85% أجمعت أن التوظيف لا يتم إلا عن طريق المحسوبية لا غير شأن كافة المؤسسات الجزائرية، وبالتالي حسب رأيهم فإن المؤسسة وبالرغم من اعتمادها التغيير فإنها لن تحقق الأهداف المرجوة مادامت توظف على أساس المحسوبية لا على أساس الخبرة والكفاءة، إذ أصبحت المؤسسة حسب رأيهم تتبع التوظيف بالتوريث أو المصالح المشتركة.

لكن الذي تم لمسه من خلال المقابلات ومن خلال واقع المؤسسة والنتائج المتحصل عليها، أن الفئة التي تم توظيفها عن طريق الكفاءة والخبرة والشهادة يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تسعى لجذب واختيار والمحافظة على بقاء الموظفين بمهاراتهم ومؤهلاتهم المناسبة لاحتياجات المؤسسة، فمن خلال المقابلات التي أجريت معهم ، يؤكد معظمهم أنهم مستعدون لمغادرة المؤسسة اتجاه المؤسسات المنافسة لأنها توفر شروط عمل أفضل ومزايا مادية أحسن تصل أحيانا إلى 04 أضعاف ما يتقاضاه مدير جهوي في مؤسستهم هذا دون ذكر السيارة والسكن والتكوين، وهنا نلاحظ سعي المؤسسات المنافسة واهتمامها بالكفاءات أكثر من اتصالات الجزائر.

السؤال 18: هل ترى أن منصب توظيفك يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك ؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	50	76,92
لا	15	23,08
المجموع	65	100

الجدول رقم 18.3. تناسب التوظيف مع القدرات والمؤهلات.

من خلال النتائج المتحصل عليها يرى أغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة 76,92% تناسب قدراتهم مع مستوى توظيفهم فيما يرى 23,08% غير ذلك.

لكن الواقع الذي لمسناه خلال تواجدها بمختلف الوكالات التي مثلت عينة الدراسة لاحظنا أن معظم الأفراد العاملين لديهم مناصب لا تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية، فكل مديري الوكالات التجارية الست ليس لديهم شهادة جامعية، فعند سؤالنا لهم عن شهاداتهم يقولون تقني سامي و فقط، لكن العكس غير ذلك فمعظمهم لا يتعدى الثالثة ثانوي حسب رأي الفئة المرؤوسة لديهم ونفس الأمر بالنسبة لمعظم رؤساء المصالح في الوكالات التجارية الذين تولوا هذه المناصب بحكم الأقدمية، حيث نجد أن أصحاب الشهادات من ليسانس وماجستير وتقنيين سامين في الإعلام والإلكترونيك متواجدين إما على مستوى الاستقبال أو في ميادين العمل.

3.2.3.3. التدريب في المؤسسة.

السؤال 19: هل تلقيت تدريباً خلال مسارك المهني؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	55	84,62
لا	10	15,38
المجموع	65	100

الجدول رقم 19.3. فرص التدريب في المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها أجمع غالبية الفئة المستجوبة وذلك بنسبة 84 % أنهم تلقوا تدريباً خلال مسارهم المهني، في حين يرى المؤسسة 15,38 % غير ذلك.

فمن خلال هذه البيانات يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبع سياسة تدريب فعالة وهذا ما يظهر جلياً خلال السنوات الخمس الأخيرة وذلك ناتج عن عقود الشراكة بين مجموعة من الشركات الصينية وعلى رأسها شركتي (ZTE) و (HUAWEI) المختصتين في برامج الانترنت وتجهيزاتها ومعداتنا بالإضافة إلى الهاتف الريفي (WLL)، فقد أصبحت اتصالات الجزائر تقوم ببعث تقنيها إلى الخارج من أجل التحكم في مختلف هذه البرامج والتجهيزات دون الحاجة إلى جلب اليد العاملة الأجنبية وخاصة الصينية منها بحكم عقود الشراكة المبرمة معها.

فمن خلال هذا كله يتبين أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لوظيفة التدريب باعتبارها ركيزة أساسية في مختلف الميادين انطلاقاً من صيانة المعدات، التحكم في التجهيزات، تطوير المؤهلات والقدرات فبالإضافة إلى اهتمامها بالتدريب الخارجي عن طريق التكوين بالخارج فإنها تولي أهمية كذلك إلى التدريب الداخلي من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها عبر مختلف المعاهد التابعة لها والتي نذكر منها على سبيل المثال معهد الكاليتوس، معهد وهران الخاص بالتكوين لكل من بريد واتصالات الجزائر إذ يتم هذا التدريب عبر مجموعة من المراحل تبدأ ب: استهداف العامل الذي هو بحاجة إلى تكوين سواء كان ذلك لأول مرة أو نقص في مستواه المهني إلى غاية إرساله إلى المعهد وتقييمه ثم إعطائه شهادة.

السؤال 20: إذا كان الإجابة بنعم كم مرة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
مرة	07	10,77
مرتين	48	73,85
أكثر من مرتين	10	15,38
المجموع	65	100

الجدول رقم 20.3. مرات التدريب في المؤسسة.

بالاعتماد على التحليل السابق والذي استخلصنا من خلاله أن اتصالات الجزائر تنتهج سياسة تدريب فعالة يؤكد هذا السؤال، إذ أن 15,38 % تلقوا تدريباً يفوق المرتين، في حين أن الغالبية تلقوا التدريب مرتين أحدهما متعلق ببرامج الانترنت والثاني متعلق ببرامج الهاتف.

السؤال 21: هل تكافؤ فرص الاستفادة من التدريب داخل المنظمة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	58	89,23
لا	07	10,77
المجموع	65	100

الجدول رقم 21.3. تكافؤ فرص التدريب.

من خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفئة المستجوبة بغالبيتها تجمع على أن هنالك تكافؤ في فرص التدريب غير أن هذا التكافؤ يخص التدريب الداخلي فقط، أما الخارجي فليس به فرص تكافؤ لأنه يمس المسؤولين وأقربائهم ومن له مصالح مشتركة معهم أي انه يدخل في إطار المحسوبية، وذلك بنسبة 89,23 % .

أما النسبة القليلة التي تمثل 10,77 % ترى انه لا يوجد تكافؤ في فرص التدريب وتمثل هذه الفئة فئة الموظفين الجدد الذين لم يستفيدوا من تكوين بعد.

السؤال 22: هل ترى أن برامج التدريب المتبعة ساعدت على تطوير قدراتك المهنية؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	49	75,38
لا	16	24,62
المجموع	65	100

الجدول رقم 22.3. مدى مساعدة برامج التدريب على تطوير القدرات المهنية.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المستجوبة بنسبة تفوق 75 % تجمع على أن برامج التدريب ساعدت على تطوير قدراتهم المهنية، فعند إحداث أي تغيير من طرف المؤسسة يجدون أنفسهم مهيين معنويا وتقنيا لهذا الأخير، الأمر الذي يبعد عنهم الاضطراب والقلق والتشتت في العمل وينمي لديهم الثقة في النفس والقدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة مختلف التحديات المستقبلية، في حين يرى 24,62 % أفراد العينة غير ذلك.

السؤال 23: إذا كانت الإجابة بلا، حسب رأيك ما هو السبب؟

- يرجع السبب حسب رأي العينة المستجوبة التي كانت إجابتها بالنفي والتي تمثل 24,62 % إلى:
- تكرار نفس البرامج التدريبية مما جردها من أهميتها والحاجة إليها.
 - عادة ما تلجأ المؤسسة إلى إرسال أشخاص للتدريب في بعض المعاهد التابعة لها كإجراء تدريبي لاغير، حيث أن الشخص المرسل يكون قد قام بالتدرب على ذلك البرنامج من قبل فيعمد إلى الراحة والاكتفاء بالحضور فقط.
 - أحيانا ما تقوم المؤسسة بإرسال أشخاص للتدريب وهم في نهاية مسارهم المهني أي مقبلين على التقاعد وبالتالي ليس هناك فائدة من إرسالهم.

4.2.3.3. نظام الحوافز في المؤسسة.

السؤال 24: هل تشعر بأن الإدارة تحفزك لأداء عملك؟

الاجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	20	30,77
لا	40	61,54
المجموع	65	100

الجدول رقم 23.3. التحفيز في المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 61,54% من أفراد العينة المستجوبة تشعر أن الإدارة لا تحفزهم لأداء عملهم، في حين يرى 30,77% عكس ذلك، ويرجع سبب إجابة هؤلاء بالنفي أن المؤسسة لا تحفزهم ماديا ولا معنويا.

أما فيما يخص التحفيزات المادية فيرون أن أجرهم هو الأخير بالمقارنة مع الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات سواء داخل الوطن أو خارجه، وحتى منح المردودية يستفيدون منها بعد انقضاء مدتها بكثير، مثلا منحة المردودية لسنة 2009 استفادوا منها في نهاية سنة 2010، وفي حالة وفاة الشخص فان أسرته لا تستفيد من هذه المنحة.

إما فيما يخص التحفيزات المعنوية فيرون أنهم لا يستفيدون من الترقيّة وهذه الأخيرة تحددها المحسوبة فقط وليس الكفاءة والخبرة، كما أنهم لا يسمعون كلمة شكر و تقدير اعترافا بمجهوداتهم سوى انك لا تعمل لا تعمل.

وكخلاصة قول كان لا بد على المؤسسة إعادة بناء نظام لسياسات الأجور والحوافز المتبعة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعيدا عن المحسوبة والعلاقات الشخصية.

السؤال 25: ما نوع الحوافز المتبعة في مؤسستكم ؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- مادية	10	50
- معنوية	05	25
- فردية	04	20
- جماعية	01	05
- أخرى	00	00
المجموع	20	100

الجدول رقم 24.3. نوع الحوافز المتبعة في المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها فان 50% من أفراد العينة المحفزين يرون أن المؤسسة تحفزهم ماديا من خلال منح المردودية السنوية والتي تسمى الشهر الثالث عشر، بالإضافة إلى تمويل شريحة موبيليس بالنسبة لمدراء الوكالة التجارية (3000 دينار جزائري شهريا) ورؤساء المصالح بالمديرية الولائية (أكثر من 3000 دينار جزائري شهريا)، بالإضافة إلى (14000 دينار جزائري سنويا) خاصة بالمسؤولين و(10000 دينار جزائري سنويا) متعلقة بالهاتف الثابت وكذلك تخفيض بنسبة 30 % من المبلغ الإجمالي للانترنت.

أما التحفيزات المعنوية فقد أجاب عنها فئة المسؤولين فقط الذين هم عادة من يتلقون العرفان والتقدير عن النتائج التي حققوها، وهنا نشير أنه كان لابد على هؤلاء المسؤولين من مدراء وكالات وغيرهم نقل هذا العرفان والتقدير إلى بقية العمال من أجل تعزيز روح الانتماء والولاء وجعل الفرد وكأنه في مؤسسته وليس عاملا فيها.

أما ما نسبته 05 % و 15 % على التوالي من أفراد العينة يرون أن هنالك تحفيزات جماعية فردية تتمثل في المنحة الجماعية (PRI-PR) والتي هي عبارة عن نسبة من المداخل التي تحققها المؤسسة سنويا، مثلا ولاية الشلف 20% لسنة 2010 وتحسب لكل فرد على أساس الأجر القاعدي الخاص به.

السؤال رقم 26: هل تتم عملية الترقية في مؤسستكم على أساس؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- الشهادة	10	15,38
- الكفاءة والخبرة	10	15,38
- الأقدمية	30	46,16
- أخرى	15	23,08
المجموع	65	100

الجدول رقم 25.3. معايير الترقية في المؤسسة.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 46,16 % يرون أن عملية الترقية في المؤسسة تتم عن طريق الأقدمية بحكم الخبرة والتحكم في مختلف برامج العمل، في حين ترى ما نسبته 15,38 % أن عملية الترقية تتم عن طريق الشهادة التي يكسبها الفرد أو عن طريق الكفاءة والخبرة، أما نسبته 23,08 % والتي لفتت انتباهنا باعتبارها نسبة عالية بعض الشيء، لأنهم صرحوا عدم درايتهم بالمعايير التي تعتمدها الإدارة في الترقية، فهم يجهلون السبب الحقيقي وراءها إذ أن الإدارة لا تعلمهم أن الترقية التي تحصل عليها أي موظف كانت نتيجة كفاءته وخبرته أو لأقدميته أو شهادته، وحسب رأي هذه الفئة أن سبب عزوف الإدارة عن تحديد معايير الترقية راجع إلى أن هذه الأخيرة تتم عن طريق العلاقات الشخصية وغيرها.

3.3.3. تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد

البشرية:

سوف نقوم بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لأفراد العينة المسحوبة وذلك بالاعتماد على الأسئلة التالية:

السؤال رقم 27: من عوامل نجاح التغيير في المؤسسة هو دعم الثقافة المنظمة له؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	60	92,31
لا	05	07,69
أخرى	00	00
المجموع	65	100

الجدول رقم 26.3. أهمية نجاح الثقافة المنظمة في نجاح التغيير.

تعتبر الثقافة المنظمة نظاما يتكون من مجموعة من القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي توجيه تصرفاتهم، ومنه فان تغييرها يؤدي إلى تغيير السلوك.

وبالرجوع إلى النتائج المتحصل عليها نرى أن أغلبية أفراد العينة المستجوبة وذلك بنسبة 92,31 % يرون أن نجاح التغيير في المؤسسة يتوقف على دعم الثقافة المنظمة له، إذ أن للثقافة الدور البارز في بناء شخصية الفرد، حيث أن كل تغيير في المعتقدات والأفكار أمر يصعب القيام به، فإذا نجحت المؤسسة في تغيير هذه الأفكار والمعتقدات تعتبر نجاحا للتغيير قبل إحداثه وعليه يمكن القول أن أفراد العينة المستجوبة لديهم وعي كبير بمدى أهمية الثقافة المنظمة، وإحداث أي تغيير وتفعيله كان لابد الانطلاق منها كنقطة بداية حقيقية من خلال تغيير التصرفات والسلوكيات والأفكار والمعتقدات ثم إجراء التغيير باتخاذ مختلف الإجراءات التي تصاحب تلك العملية.

السؤال رقم 28: هل أنت راض عن دور إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في إحداث التغيير بعد انفصالكم عن بريد الجزائر؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	59	90,77
لا	06	9,23
المجموع	65	100

الجدول رقم 27.3. رضا الأفراد العاملين عن إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير.

يتضح لنا من خلال النتائج أن إدارة الموارد البشرية قد لعبت دور أساسي في عملية التغيير السابقة للمؤسسة، فعملية تقسيم المؤسسة من شكلها السابق إلى قسمين أحدهما في مجال الاتصال والآخر في مجال البريد، حتم ذلك تصميم وظائف جديدة وتغيير في الوظائف أو إعادة تصميم وتحليل كل وظيفة حيث يرى 90,77 % من أفراد العينة أن الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في تلك العملية هو تصميم وظائف جديدة وتغيير الوظائف، هذا دون أن ننسى أن ظهور وظائف جديدة سيحتم وجود مهارات جديدة وهو ما يتطلب وجود دورات تكوينية لذلك. وهو ما قامت به إدارة الموارد البشرية ومن خلال تحليلنا للأسئلة التي وجهناها لأفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التي شهدتها المؤسسة، يتضح أنها قامت بتصميم وظائف جديدة وتغيير للوظائف وإعداد برامج للتدريب والتكوين ، وهو أمر منطقي فمن خلال (قانون 2000-3، المادة 121 وما بعدها) وفي هذا الإطار تم تقسيم وظيفة استغلال خدمات الاتصال ، فقد حولت فيما يتعلق بالخدمات البريدية والمالية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي هي "بريد الجزائر" ، وشركة ثانية ذات أسهم برأس مال عمومي هي "اتصالات الجزائر" موضوع الدراسة، وهو ما أوجد الضرورة لخلق وظائف جديدة تتماشى والتقسيم الجديد، والقيام بعملية توزيع العمال الإداريين بين الهيكلين التنظيميين الجديدين للمؤسستين، وهو ما يستدعي وجود مهارات لدى هؤلاء وتحضيرهم لقبول تلك التغييرات، وتم ذلك من خلال البرامج التكوينية التي أعدتها إدارة الموارد البشرية.

السؤال رقم 29 : حسب رأيك، دور إدارة الموارد البشرية في تحسيس العاملين بأهمية التغيير الثقافي؟

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- قوي جدا	10	15,38
- قوي	36	55,38
- متوسط	15	23,08
- ضعيف	03	04,62
- ضعيف جدا	01	01,54
المجموع	65	100

الجدول رقم 28.3. الدور التحسيسى لإدارة الموارد البشرية بأهمية التغيير الثقافى.

بالنظر إلى النتائج الإحصائية المتحصل عليها نجد أن 55,38 % يرون أن لإدارة الموارد البشرية الدور القوي في عملية التغيير الثقافى بالمؤسسة وهذا بالنسبة لمعظم فئة المرؤوسين، في حين تؤكد فئة الرؤساء ذلك بنسبة 15,38 % حيث تعتبر أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لم تساهم فقط بتحسيس الأفراد العاملين بالدور القوي للتغيير الثقافى بل تعدها إلى جعل هذا الأخير الركيزة الأساسية لأحداث أي تغيير فعمدت إلى توعية أفرادها بهذا الأخير وتجديد كل ما لديها من وسائل وإمكانيات وبرامج للتعريف بهذا الأخير، في حين يرى ما نسبته 23,08 % من أفراد العينة أن إدارة الموارد البشرية لها دور متوسط في التحسيس بهذه الأهمية، وآخرون يرون أنه ضعيف وذلك بنسبة 04,62 % ويرجع السبب حسب رأيهم إلى أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بتحسيسهم بالدرجة الكافية إما كونهم بعيدين عنها باعتبارهم يعملون خارج الإدارة أي في ميادين العمل وأن استيعابهم لمفهوم هذا التغيير يكون أقل بالنسبة للأفراد العاملين بالإدارة نتيجة التواصل اليومي مع رؤساء المديرية والمصالح المعنية، أو كونهم موظفين جدد.

ومما لاشك فيه أنه كان يجب على إدارة الموارد البشرية بذل مجهودات أكبر للتحسيس بأهمية التغيير الثقافى ليشمل كافة الأفراد العاملين من رؤساء ومرؤوسين وفتح المجال لكل من لم يستوعب بالضبط أهمية هذا التغيير الاستفسار دون حرج وتبسيط المعلومات حسب درجة فهم كل فرد.

السؤال رقم 30: هل تعتقد أن تغيير الثقافة السائدة في مؤسستك يكون بمعزل عن ثقافة المجتمع

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
نعم	62	95,38
لا	03	04,62
المجموع	65	100

الجدول رقم 29.3. تغيير الثقافة السائدة تكون بمعزل عن ثقافة المجتمع أو غير ذلك.

من خلال التحليل السابق والذي تمثل النسبة العالية له والتي تفوق 70 % يظهر جليا مدى وعي وإدراك الأفراد العاملين من رؤساء ومرووسين على حد سواء بأهمية التغيير الثقافي، وجاء هذا السؤال ليؤكد ذلك فنسبة 95,38 % من أفراد العينة يرون أن تغيير الثقافة السائدة لا يكون بمعزل عن ثقافة المجتمع الذين ينشطون فيه.

وتجدر الإشارة أن هذه النسبة العالية راجعة إلى مجموعة من الخطوات استخدمتها المؤسسة لبناء إطار اجتماعي داخل نسيجها الثقافي والذي لا يكون بعيدا عن ثقافة المجتمع الذي هي فيه، إذ تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- 1- يتم إخبار المتقدمين للوظيفة عن ثقافة المؤسسة، وبالتالي قبل أن تستكمل إجراءات التعيين يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المؤسسة.
- 2- جعل الأفراد المعينين في المنصب يؤمنون بان الأولوية للمعتقدات والسلوكيات والقيم.
- 3- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المؤسسة وكيف تصرفت إزاء ذلك.
- 4- تزويد الأفراد العاملين بنماذج تغيير ناجحة قادها أفراد شباب سابقين بالمؤسسة.
- 5- تلقين العاملين بثقافة المجتمع وقيمه وأن ثقافتهم وقيمهم وسلوكهم واتجاهاتهم لا تكون بمعزل عن هذه الثقافة.
- 6- تقديم المكافآت والتقييم عن الأعمال التي قام بها العاملين الجدد وجعل هذه الأخيرة نتيجة التغيير المحقق.

في الأخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر في الطريق الصحيح كون أن النسبة العالية مدركة لأهمية التغيير الثقافي وأن هذا الأخير لا يكون منعزلا عن ثقافة المجتمع.

4.3.3. تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة.

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بان أفراد العينة محل الدراسة تتميز بالمواصفات التالية:

1.4.3.3. طبيعة الجنس المستجوب.

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
ذكر	27	41,54
أنثى	38	58,46
المجموع	65	100

الجدول رقم 30.3. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس المستجوب.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة الإناث المشكلة لأفراد العينة المستجوبة والمتمثلة في 58,46 % أكبر من نسبة الذكور المتمثلة في 41,54 % مما يعني أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة إناث رغم أن نسبة الذكور تبدو معتبرة، إلا انه يمكن القول لا توجد فروقات بينهما في كفاءة أداء العمل.

ومن خلال تواجدنا لمختلف الوكالات التجارية لاحظنا أن نسبة الذكور تكون عالية في مراكز الإنتاج التقنية والمراكز الرقمية ومراكز المعدات التي تحتاج إلى عمال ميادين يعملون بصيغة المداومة، ليلا ونهارا دون انقطاع هذه المراكز تعزف عنها فئة الإناث، فهذه الأخيرة نجدها بكثرة في الوكالات التجارية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كثرة الإناث في مختلف الوكالات حتى وان كان ليس هناك فروق في كفاءة العمل يخلق نوعا من الكثافة في العمل بالنسبة لفئة الذكور وذلك نتيجة معدلات الغياب والتأخر بالنسبة للمرأة وهذا نظرا للالتزامات الاجتماعية(الأبناء، الأمومة وغيرها) مما يخلق نوعا من التدمير

لعدم وجود من يعوض ذلك المنصب الذي تشغله ويضطرون لشغل ذلك المنصب زيادة على مناصبهم.

2.4.3.3. المستوى التعليمي.

أجاب عن هذا السؤال 60 من أفراد العينة المستجوبة فيما امتنع 05 آخرون وهم موزعين حسب مستواهم التعليمي كما يلي:

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- متوسط	00	00
- ثانوي	28	43,07
- ليسانس	18	27,69
- دراسات عليا	02	03,08
- أخرى	17	26,16
المجموع	65	100

الجدول رقم 31.3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن غالبية الفئة المستجوبة وذلك بنسبة 43,07 % لديهم مستوى تعليم ثانوي وذلك قبل انفصال اتصالات الجزائر عن بريد الجزائر حيث كان يكفي هذا المستوى للانضمام إلى مؤسسة بريد واتصالات الجزائر، لكن منذ 2003 وأخذ كل شركة الشكل القانوني الخاص بها أصبح التوظيف يتطلب شهادة جامعية وهذا ما تمثله نسبي 27,69 % و 03,08 % على التوالي، أما نسبة 26,16 % فتمثل أفراد العينة الذين تحصلوا على شهادات من مراكز التكوين المهني وجامعة التكوين المتواصل وغيرها.

3.4.3.3. الأقدمية في الوظيفة:

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- أقل من سنة	07	10,77
- 1 سنة إلى 5 سنوات	18	27,69
- من 6 سنوات إلى 15 سنة	15	23,08
- أكثر من 16 سنة	25	38,46
المجموع	65	100

الجدول رقم 32.3. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية الفئة المستجوبة وذلك بنسبة 38,46 % وهي فئة مخرمة تتحكم في مختلف برامج العمل، كان لديها الحظ الوافر في التدريب، استفادت من نظام الحوافر خاصة المعنوية عن طريق الترقية بالإضافة إلى فهمها الجيد لسياسة المؤسسة كونها تعبر عن مزيج بريد واتصالات الجزائر وشهدت التغييرات السابقة التي مرت بها المؤسسة وعاشت مرحلة انقسام المؤسستين وكان لها الحظ في الاختيار.

كما نجد 23,08 % والتي هي فئة تشبه إلى حد كبير الفئة السابقة باعتبار أغليبتها عاشوا مرحلة الانقسام وشهدوا عملية التغيير التي عاشتها المؤسسة، لكن الفرق بينهم وبين الفئة السابق أنهم لم يكن لديهم الحظ الوافر في الاختيار، فمنهم من أراد بريد الجزائر فوجد نفسه في اتصالات الجزائر، كما أنه لم تكن لهم فرص كبيرة في الترقية نتيجة النسبة العالية للفئة السابقة.

أما ما نسبته 27,69 % تمثل فئة أصحاب الشهادات والذين وظفوا حديثا، استفادوا هم الآخرون من عملية التدريب لكن لم يستفيدوا من مزايا أخرى كالترقية وغيرها ولم يفهموا بعد عمليات التغيير التي تقوم المؤسسة باعتبارهم لم يشهدوا عمليات تغيير سابقة وبالتالي لا يفهمون الضرورة منها.

أما الفئة الأخيرة وهي فئة الأقل من سنة والتي تمثل نسبة 10,77 % فيمكن اعتبارها الفئة الأقل حظا باعتبارها لم تستفد بعد من تكوين ولا ترقية ولم تعيش تغيير سابق ولم تفهم سياسات المؤسسة ومناهجها وبرامجها، بالإضافة إلى كونها تعمل بعقود محددة المدى كما شهدنا سابقا.

4.4.3.3. المركز الوظيفي.

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
- مسؤول	20	30,77
- مساعد إداري رئيسي	12	18,46
- تقني سامي	06	09,23
- عون تنفيذ	27	41,54
المجموع	65	100

الجدول رقم 33.3. توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص ما يلي:

- نسبة المسؤولين 30,77 % ويدخل ضمنها مدير الوكالات التجارية ورؤساء المصالح بها، حيث أن كل وكالة تحتوي على مدير، رئيس مصلحة الاستقبال، رئيس مصلحة المالية، رئيس مصلحة الانترنت، بالإضافة إلى المدير الولائي ورئيس المصلحة التجارية بالولاية ورئيس مصلحة المستخدمين بنفس المديرية، بالإضافة إلى المدير الإقليمي ورئيس مصلحة المستخدمين الإقليمي.

- مساعد إداري رئيسي وتمثل فئة الإطارات من أصحاب الشهادات الجامعية (ليسانس) والتي تمثلها نسبة 18,46 %.

- تقني سامي وهم أصحاب التكوين القصير المدى (3 سنوات) والتي تمثلها نسبة 09,23 %.

- عون تنفيذ وهم أغلبية العمال الذين يحملون مستوى التعليم الثانوي بنسبة 41,54 %.

وتجدر الإشارة انه تم استبعاد مهندس الدولة وأفراد لديهم دراسات عليا بعدم تواجدهم بالوكالة التجارية، لأن طبيعة عملهم تقتضي وجودهم بمصالح الإنتاج، المصالح الرقمية، مصالح المعدات كما أشرنا سابقا، وهي فئة خارج عينة الدراسة لكن تم اللجوء إليهم أحيانا من أجل الاستفسار عن بعض الأمور ورأي بعضهم في التغيير من خلال إجراء بعض المقابلات لدعم الموضوع محل الدراسة ولتسليط الضوء أكثر في هذه النقطة نقول أن كل وكالة تجارية تعمل مع مركز إنتاج ومركز رقمي ومركز معدات، وتشكل بمجملها ما يعرف بالمجمع، فمثلا هنالك مجمع بالتنس، مجمع بالشطية، مجمع ببوقادير... الخ، ومجموعها 06 مجمعات على حسب الوكالات التجارية محل الدراسة.

5.4.3.3. طبيعة العقد.

الإجابة	التكرارات	النسبة (%)
غير محدد المدى	46	70,77
محدد المدى	07	10,77
عقود ماقبل التشغيل	12	18,46
المجموع	65	100

الجدول رقم 34.3. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد.

من خلال النتائج المتحصل إليها نلاحظ ما يلي:

- 70,77 % تمثل نسبة فئة الأفراد العاملين الذين يعملون بعقود غير محددة المدى، وهي العقود التي كانت تعمل بها مصلحة إدارة الموارد البشرية قبل سنة 2010 حيث أن كل فرد يوظف يقوم بتوقيع عقد محدد المدى مع الشركة وفق الشروط التي تحددها والتي نذكر منه على سبيل المثال: وجوب ارتداء بدلة العمل، الموافقة على الأجر المحدد، احترام مواقيت العمل وغيرها.

- 10,77 % تمثل فئة الأفراد العاملين الذين يعملون في المؤسسة بعقود غير محددة المدى، إذ أن مصلحة إدارة الموارد البشرية انتهجت سياسة جديدة في التوظيف انطلاقاً من سنة 2010، حيث أن الموظف الجديد يقوم بتوقيع عقد مدته سنة قابلة للتجديد على مدار ثلاثة سنوات وعند نهاية هذه الأخير

تتحول طبيعة العقد من محدد إلى غير محدد المدى، شريطة أن يكون الفرد موافقاً عليه من طرف مسؤول المصلحة التي يعمل بها، إذ تقوم المديرية كل سنة بإرسال وثيقة لتقييم الأداء من أجل تنقيط الموظف، فعند انتهاء مدة ثلاث سنوات إما يعين الشخص في منصبه أو يسرح وفقاً للتقرير الذي أعده رئيس المصلحة تماشياً مع نقاط تقييمه.

- 18,46 % تمثل نسبة الفئة التي تشتغل بعقود ما قبل التشغيل وهذه الفئة إما تسرح بعد انتهاء سنة من مدة العقد والفئة منهم التي جددت لأكثر من سنتين هي في إطار توظيف محل الدراسة حسب تصريحات وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال السيد: موسى بن حمادي.

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت لنا القاعدة للتحليل النظري لإبراز العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، تحصلنا من خلاله على النتائج المستخلصة من العرض الإحصائي لمعطيات الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بأخذ ولاية الشلف كمجتمع دراسة من خلال الست وكالات المتواجدة بها.

وكخلاصة لهذه الدراسة يمكن القول بالرغم من وجود تغييرات دورية إلا أنها غالباً تكتسي الفعالية التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، ويرجع ذلك إما في التسرع إلى التغيير من جهة أو عدم توضيح معالم هذا الأخير الأمر الذي يصعب على فئة الأفراد العاملين فهمه وبالتالي تطبيقه. رغم كل ذلك تبقى مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في الدولة باعتبارها متعامل تاريخي في قطاع الاتصالات نتيجة الخبرة في هذا الميدان.

الخاتمة العامة

يعتبر التغيير التنظيمي أساس تطور كل منظمة واستقرارها وتكيفها مع بيئتها الداخلية والخارجية، إذ أصبح شرطاً جوهرياً لبقاء المنظمة وعدم زوالها، ولإحداث عملية تغيير ناجحة وفعالة كان لا بد على المنظمات المعاصرة توفير الإمكانيات التي من شأنها توعية العنصر البشري بها وتغيير نظرتهم التقليدية لعملية التغيير وترسيخ لديه فكرة أن التغيير حتمية تفرضه الظروف الراهنة.

إن إنجاز أي عملية تغيير يستوجب على إدارة الموارد البشرية رفع التحدي باعتبارها أهم وظائف المنظمة وذلك لا يكون إلا بترسيخ ثقافة تنظيمية قوية مستمدة من ثقافة المجتمع التي لا يمكن أن تكون بمعزل عنه وعن البلد الذي تنشط فيه، إذ تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد ومنحهم هوية مشتركة وإحداث التنسيق بين أساليب وطرق العمل كما تساعد على تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة، ومن أجل ضمان كل ذلك كان لا بد على إدارة الموارد البشرية تقوية قيم ومعتقدات الأفراد وإعلامهم برسالتها ومهمتها وإشراكهم في القرارات التي تتخذها والتغييرات التي تقوم بها وكذا أهمية هذا التغيير والحاجة إليه، كل هذا يعد عاملاً مهماً لنجاح وتفوق أي منظمة وإحداث التغيير بها وتفعيله.

لإدارة الموارد البشرية الدور البارز في التغيير الثقافي باعتباره النقطة الحقيقية لبداية أي تغيير، وإن نجاحه مرتبط بهذا الأخير، فعملية التغيير لا تتم بمجرد الرغبة لها فقط وإنما هي عملية معقدة تتطلب الجهد والوقت الكافي لتحقيقها، إذ لا يتم التغيير الثقافي إلا من حاجة فعلية ورغبة واقتناع كل الأفراد على مستوى المنظمة بعملية التغيير.

هنا يظهر الدور البارز لإدارة الموارد البشرية في إتباع مختلف الأساليب الناجعة مثل إشراك العاملين في التغيير ووضع الاستراتيجيات والبرامج وتحسين طرق العمل وفتح باب الحوار من أجل إحداث التغيير وتفعيله.

يعتبر بعد التغيير الثقافي من الأبعاد الحاضرة في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما لمسناه من خلال الدراسة الميدانية، انطلاقاً من اهتمام المؤسسة بمختلف برامج التدريب والتطوير لكن يتخلل ذلك مجموعة من النقائص التي سنحاول طرحها في نتائج البحث وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات لجعل عملية التغيير في خدمة المؤسسة ونجاحها.

نتائج البحث

لقد استخلصنا من هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتي سمحت لنا بتأكيد صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث، وتتمثل أهم النتائج في:

من الجانب النظري:

- يعتبر التغيير التنظيمي هو العملية التي تسمح بزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع أهداف المنظمة باستخدام مختلف المعارف والأساليب.
- التغيير التنظيمي عملية مخططة مركزة على الخطط والسياسات الموضوعية وكذا الهيكل التنظيمي للمنظمة، زيادة إلى السلوك التنظيمي، الثقافة المنظمة، تكنولوجيات الإدارة، طرق العمل المختلفة وغيرها.
- تتكون الثقافة المنظمة من مجموع القيم والمعتقدات والاقتراحات المشتركة للأفراد العاملين بالمنظمة.
- تعكس الثقافة المنظمة قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير تنظيمي مخطط.

- تلعب إدارة الموارد البشرية مهمة تطوير وتعزيز الثقافة المنظمة لدى الأفراد وجعلها في خدمة التغيير وتفعيله.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في إحداث التغيير التنظيمي من خلال نظام اتصال قوي وفعال، يؤدي إلى نجاح التغيير.
- لإحداث التغيير الثقافي لابد على إدارة الموارد البشرية تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوب فيها.
- إن عدم وجود ثقافة منظمة موجهة بمفهوم التغيير يحول دون فعالية جهود التغيير التنظيمي المخطط.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل من مداخل التغيير الثقافي، يتطلب تطبيقها إجراء تغييرات كبيرة في أنشطة وعمليات المنظمة.
- تعتبر إعادة الهندسة مدخل من مداخل التغيير تعني إعادة التصميم السريع والجزري لمختلف العمليات الإدارية بغية الوصول إلى التغيير المراد إحداثه لأجل تلبية احتياجات العملاء.
- يعتبر التطوير التنظيمي مدخل من مداخل التغيير باعتباره نشاط طويل المدى يتم بصفة مخططة ومنظمة من أجل تحسين قدرة المنظمة وفعاليتها عن طريق تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل والممارسات.
- تلعب إدارة الموارد البشرية الدور الكبير في مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة، لذا كان عليها تطوير قدرات وسلوكيات الأفراد بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب وتنمية المعارف للتوافق مع التغييرات المراد تحقيقها.

الجانب التطبيقي:

لقد سمحت لنا الدراسة الميدانية والاستبيان الموزع على أفراد العينة استخلاص مجموعة من نقاط القوة والضعف في مؤسسة اتصالات الجزائر نذكر أهمها فيما يلي:

نقاط القوة:

تتمثل أهم مزايا المؤسسة فيما يلي:

- تكوين مختلف الأفراد العاملين بها من رؤساء ومرؤوسين حسب احتياجات سوق العمل الحالية.
- تكوين فئة المهندسين بالخارج، الأمر الذي سمح بتقليص تكلفة جلب اليد العاملة.

- توفير مناخ تنظيمي ملائم من وسائل ومعدات وتقنيات حديثة وشروط الأمن والنظافة وجو الاحترام المتبادل الأمر الذي سمح بتعزيز روح العمل وتنمية الولاء للمؤسسة.
- تقسيم العمل عبر خلق مصالح مختصة، الأمر الذي ساعد في احترام التعليمات والقواعد وسهولة إيصال المعلومات وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة.
- خلق الوعي الكافي لدى مختلف الأفراد العاملين بضرورة التغيير والحاجة الماسة إليه وتوفير الوسائل اللازمة لإحداثه.
- الاهتمام بكسب ولاء العملاء وجعلهم فوق كل اعتبار.
- تقريب الإدارة من المواطن وذلك من خلال نشر وكالات تجارية حسب الكثافة السكانية، وفتح مكاتب ملحقة لها في المناطق الأقل كثافة.
- جعل موقع رسمي لها وتطويره من حين إلى آخر مما يسمح بمعرفة منتجات المؤسسة وكل معلومة خاصة بها.
- جعل مراكز ترفيه لمختلف الأفراد العاملين خلال الفترة الصيفية، الأمر الذي يسمح بتنمية الشعور بالولاء لدى المؤسسة وجعلها وكأنها ملك لهم.
- توفير بعض الخدمات الاجتماعية كالطب المجاني ومنح إعانات مالية تسترجع بدون فائدة.
- وجود قنوات اتصال مباشرة بين الرؤساء دون عوائق على عكس ما كان في السابق.
- تقسيم مختلف الدوائر إلى مجتمعات، أي كل دائرة تقريبا تحتوي على مجمع (وكالة تجارية، مركز إنتاج، مركز رقمي ومركز معدات) الأمر الذي يسهل التحكم فيها وسهولة إحداث التغيير.

نقاط الضعف:

من بين نقاط الضعف نذكر ما يلي:

- عدم إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير وكذا عدم إشراكهم في وضع الأهداف الأمر الذي يؤدي إلى اللامبالاة وعدم الإخلاص في العمل مما يؤثر سلبا على النتائج المرجوة.
- لا تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية وترقية من يجب ترقيته كم أنها تفتقر إلى نظام فعال لتقييم الأداء.
- عدم وجود معايير واضحة تبين كيفية الترقية في المنصب أو التقدم في السلم الوظيفي.
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فالأفراد العاملين لا يشغلون المناصب وفق خبرتهم وكفاءتهم وشهاداتهم العلمية وإنما لعلاقاتهم الشخصية.

- ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي مما ينعكس سلبا على دافعية العمل.
- عدم تشجيع الكفاءة الموجودة بالأجر الكافي وفتح المجال أمام هجرتها إلى مؤسسات أخرى منافسة.
- إعادة التكوين في بعض البرامج التدريبية مما يخلق نوعا من الملل لدى الأفراد وجعلهم لا يؤمنون ببقية البرامج الأخرى فيتخذونها تمضية للوقت لا غير.
- عدم اعتماد عقود غير محددة المدى بالنسبة للموظفين الجدد الأمر الذي يخلق لديهم مشاعر القلق والتسريح من المنصب مما يؤثر سلبا على مردودية العمل.
- عدم المساواة في المنح الجماعية الفردية الأمر الذي يخلق نوعا من الغيظ لدى العمال وجعلهم لا يتفانون في العمل.
- عدم المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في كثير من الجوانب الاجتماعية والعملية أصبح يخلق فجوة بينهم، الأمر الذي يصعب في تحقيق الأهداف المسطرة.
- عدم وجود الشفافية في الترقية إلى المناصب العليا والتبليغ عنها أحيانا يعتبر طعنا في مصداقية المؤسسة لدى الأفراد.
- عدم توفير وسائل نقل للفئة العمالية خاصة التي تعمل بالمدامومة، شجع على كثرة الغيابات والحجج في العمل الأمر الذي صعب من عملية التغيير، خاصة وان المؤسسة تفتح أبوابها من الساعة الثامنة إلى الساعة السادسة مساءا ويوم الجمعة من التاسعة إلى الثاني عشر صباحا.
- إن إدارة الموارد البشرية لا تقوم ببناء استراتيجيات تستجيب إلى التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إلا من خلال مجموعة من الدورات التكوينية أعدت من أجل الصورة فقط. وما يؤكد ذلك مقابلة أجريت مع العديد ممن استفادوا من التكوين ويؤكد أحد هم أنه استفاد من تكوين لمدة أسبوع في الصين، 03 أيام ونصف ذهبت في الطائرة والسفر فقط وهو ما يوضح سوء التخطيط وإعداد برنامج التكوين، في حين يؤكد وجود مجموعة أخرى من مؤسسة منافسة في نفس البلد الصين. أخذوا 08 أشهر من التكوين ولم يكملوه بعد في نفس المجال.
- إن إدارة الموارد البشرية تركز أساسا على تكوين الأفراد في الجانب التقني، دون أن تأخذ في حسابها تكوين أعوان الاستقبال والتي تتطلبهم مهارات خاصة يجب تكوينهم عليها والذين أصبحوا اليوم يمثلون الواجهة الحقيقية للمؤسسة.

التوصيات والاقتراحات:

على ضوء ما تم طرحه سابقا، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

- وضع نظام لتقييم الأداء يكون واضح المعالم مما يسمح بتحقيق رضا العامل وزيادة شعوره بمصداقية المؤسسة والولاء إليها.
- إعادة النظر في سياسة الأجور والحوافز بما يتناسب مع تطلعات وكفاءات الأفراد.
- العمل على خلق نوع من المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في المعاملة والمنح لتقليص الفجوة بينهم وبالتالي إحداث تغيير ناجح وفعال.
- الاهتمام بحاملي الشهادات ذات الكفاءة دون غض النظر عن المستوى الثقافي والفكري بالنسبة للمتقدمين الجدد للوظائف.
- العمل على إحساس العاملين بأنهم أصحاب المؤسسة وليس مجرد عاملين فيها.
- إعداد برامج تدريب فعالة تؤدي الوظائف المنوطة بها.
- تبني مفاهيم وأساليب الجودة في جميع أعمال إدارة الموارد البشرية.
- تخصيص وسائل نقل للأفراد العاملين وخصوصا عند انتهاء فترة العمل والتي تكون عند السادسة مساء خاصة في فصل الشتاء لقلّة وسائل النقل في هذه الساعة.
- وضع أهداف واضحة المعالم، سهلة الفهم والتطبيق.
- وضع مخطط عمل واضح يبين الانحرافات وطرق حلها في حالة حدوثها.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال خبرته، كفاءته، شهادته العلمية بعيدا عن علاقاته الشخصية.
- دراسة السوق الخارجية من خلال معرفة شدة المنافسة وعدم اعتبار المؤسسة هي الشركة الرائدة.
- تنويع نشاطاتها خارج ميدان الاتصال من أجل توسيع المؤسسة وفتح مراكز توظيف أكبر وبالتالي مداخل أكثر.
- خلق مناصب جديدة متعلقة بساعة البريد لاتصالات الجزائر من أجل إيصال برقيات الهاتف في آجالها المحددة وبالتالي كسب رضا العملاء.
- العمل مع فرع موبيليس لاتصالات الجزائر في التبليغ عن مواعيد انقضاء آجال تسديد الفاتورة.

- إبرام عقود شراكة مع مؤسسات وطنية وأجنبية متخصصة في ميدان الإعلام الآلي ك شراء الحواسيب ومختلف المعدات وإدخالها في خدمة اتصالات الجزائر الأمر الذي يسمح بالدرجة الأولى برضا العملاء وجعل المؤسسة الوجهة الأولى في هذا الميدان.
- محاولة خلق مكاتب لتطوير البرامج وإعدادها دون اللجوء إلى البرامج الأجنبية المكلفة.

آفاق البحث:

في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية يمكن التطرق لها من أجل تسليط الضوء على هذا النوع من المواضيع وإثراءها:

- إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي المخطط.
- إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير (دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص).
- الثقافة المنظمة كوسيلة لإحداث التغيير التنظيمي المخطط.

قائمة المراجع

1. أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية الإسكندرية 2005.
2. أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة" مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
3. أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية 2000.
4. ابو قحف عبد السلام، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004.
5. احمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003.
6. أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية" اتجاهات وممارسات، ط1، المنهل اللبناني، بيروت، 2008. الخارجية، البحرين، 2006.
7. آل فرح الطافي محمد عبد حسين، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
8. البكري صونيا، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. الحبيبة سليم إبراهيم السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية، عمان، مؤسسة الرواق 1999.
10. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997.
11. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 2001.
12. السلمي علي، تطوير وتجديد المنظمات، دار قباء مصر، 1998.

13. الصرف رعد، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا، سوريا، 2000.
14. الصيرفي محمد ، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007. 2003.
15. الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
16. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
17. الصيرفي محمد، أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الخارجية، البحرين، 2006.
18. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي " متكامل" ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. الطائي يوسف، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004.
20. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، 2002 .
21. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2004 .
22. القريوتي محمد قاسم، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 1993.
23. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
24. اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل، الأردن، 2003.
25. اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل، الأردن، 2000.
26. المرسي محمد جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
27. المرسي محمد جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003
28. المرسي محمد جمال الدين، ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
29. المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي "المفاهيم، الأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، طو، دار الفكر، عمان، 2004.
30. المغربي كمال وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995 .

31. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية، " وتأثيرات العولمة عليها"، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2006.
32. الهيتي عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
33. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
34. بلوط إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2002.
35. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
36. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
37. بن سعد خالد، بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2007.
38. بن عامر سعيد، الإدارة وتحريات التغيير، مركز وايد سيرفس الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة. 2001.
39. بوخلجة عيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة، بدون سنة نشر.
40. جاد الرب سيد محمد، إدارة الموارد البشرية" موضوعات وبحوث مقدمة، جامعة قناة السويس، الأردن، 2005.
41. جاسم عبد الله عقيل، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي بمنهج وأساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997.
42. جبر صبحي العبثيبي، تطور الفكر في الأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، 2005.
43. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة، الجزائر، 2003.
44. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
45. جوزيف جابلونسكي، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، ادارة الجودة الشاملة" تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة"، ج2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، 1996.
46. جيرار جرمبر ، روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة، د رفاعي محمد رفاعي اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004

47. جيمس روبنسن، دانا جليسن، تعريب عبد الرحمن توفيق، التغيير " أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2000.
48. حريم حسن، إدارة المنظومات (منظور كلي)، دار الحامد، الأردن، 2003.
49. حريم حسن، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات" دار زهران، الأردن 1997.
50. حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد، عمان، 2006.
51. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
52. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
53. دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقه" دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
54. سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، اليازوري، عمان، الأردن، 2002.
55. سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
56. سعيد سالم مؤيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان، الأردن، 2005.
57. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998
58. سميث دوقلاس، ادارة تغيير الأفراد والاداء...كيف، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، أتراك للطباعة، القاهرة، 2001.
59. سيد المصطفى أحمد ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، دار الكتب، مصر، 2000.
60. عايدة سيد الخطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط2، عين الشمس، القاهرة، 1999.
61. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
62. عبد الباقي صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
63. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، "مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
64. عبدو فاروق، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.

65. عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي" منهج وأساليب تخطيط الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997.
66. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
67. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005.
68. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2007.
69. غيات بوخلجة ، فعالية التنظيمات " تشخيص وتطوير"، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
70. غيات بوخلجة، مبادئ التسيير، دار الغرب، الجزائر، بدون تاريخ طبع.
71. فالج صالح محمد، إدارة الموارد البشرية " عرض وتحليل"، ط1، دار حامد، الأردن، 2004.
72. قريوتي محمد القاسم، المفاهيم الإدارية الحديثة ط3، بدون دار نشر، عمان، 1993.
73. مامون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفار، ط1، الأردن، 2002.
74. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
75. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
76. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
77. محمد إبراهيم الوالي، نظرية التفويض الإداري، دار الفكر العربي، مصر، 2002.
78. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية" الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
79. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004،
80. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
81. محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أترك للنشر، القاهرة، 2005. مؤسسة الجامعية للدراسات، مصر 2005.
82. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات وطرائق وتقنيات"، ج2، ديزان المطبوعات الجامعية، 2002.

83. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي" ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
84. محمد عباس سهيلة، حسين علي حسين، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 2000.
85. محمد عباس سهيلة، علي حسن علي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل، الأردن، 2000.
86. محمد علي حمودة عبد الناصر، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، 2005.
87. محمود كاظم خضير ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007.
88. محمود كاظم خضير، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
89. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
90. موسى خليل، الإدارة المعاصرة" المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 2005.
91. نائف برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
92. نديم أكرم اسعد قادة، مدراء المؤسسة المستتيرة، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004.
93. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2001.
94. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

95. النعمي أحمد مصطفى، " أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 1999.
96. خليفة محمد بلكبير، مكانة البشري ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001-2002.
97. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
98. عبيد خولة خميس، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين" دراسة تحليلية بين المصارف الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، تحت إشراف: أ د علي محمد عبد الوهاب د- سوسن عبد الفتاح دهب، جامعة عين الشمس. 2002.
99. الداوي الشيخ، تحليل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المؤسسة، مداخله مقدمة ضمن المؤتمر الدولي السنوي الثامن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، ص 21-24 أبريل 2008.
100. الشواف سعيد علي، تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة، مجلة التدريب والتقنية، العدد 13، الرياض، محرم 1421 هـ.
101. أوكيل محمد سعيد، الصناعات الثقافية وأبعادها الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس العدد 2، سطيف، جامعة الجزائر، 2003.
102. بدر الداوي عبد العزيز، تحديات القرن الحادي والعشرون في مجال إدارة الموارد البشرية ومتطلبات التغيير لمواجهتها"، مقدم إلى المؤتمر العلمي الثامن لجامعة الزيتونة لإردية، نيسان 2008.
103. براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، مداخله مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باجي مختار، عنابة، 30 - نوفمبر إلى 01 ديسمبر.

104. بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، يومي 03-04 ماي-2005.
105. بن لوصيف زين الدين وآخرون، إدارة التغيير "المنطلقات والأسس مع عرض لأهم استراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثامن لإدارة التغيير مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 نيسان (أفريل)، 2008.
106. بومزياد ابراهيم، خيارى زهية وهوام جمعة، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، المنتدى الوطني للمنظمات حول "تسيير التغيير"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09مارس2005.
107. شمام عبد الوهاب، إدارة التغيير والموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 نيسان (أفريل)، 2008.
108. عبد السلام مخلوفي، عبد الكريم بالعربي، التغيير التنظيمي وتحسين الاداء داخل المنظمة، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09مارس2005،
109. عبد الله علي، التحولات وثقافة المؤسسة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان "الاقتصاد الجزائري في الألفين الثالثة"، كلية الاقتصاد وعلوم البشر، جامعة البليدة، الجزائر، 21-22 ماي 2002.
110. عبد الله علي، العولمة وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
111. عبد الله علي، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
112. عزاوي أعمار، مصطفى عبد اللطيف، " تأهيل الموارد البشرية في ظل الثقافات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد"، الملتقى الدولي حول التنمية السيرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات السرية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.
113. لبجيري نصيرة، الطبيب داودي، دور الثقافة النمطية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي السنوي الثامن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية 21-24 أبريل، 2008 .

114. مصطفى ابوبكر، معالي فهمي حيدر، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث التجارية، العدد02، المجلة رقم38، الإسكندرية، 2001.

115. مفتاح صالح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004.

116. منور اوسرير، فؤاد سعيد منصور، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية" المتطلبات والمعوقات"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

117. Alberto Tony, Combemale Pascal, Comprendre l'entreprise, « théorie, relation sociale, Natan, Paris, 1993.
118. Baiga Med : la conduite du management par la qualité dans un contexte socioculturel, essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, thèse de doctorat en génie industrielle, dirigé par P. Truchot-Ensam. Paris 2003.
119. Beneton Philippe, "Histoire des mots culture et civilisation", ed El borhane, Alger, 1992.
120. Bonesroning Hans, can effective teacher behaviour be identified? Economic of education review, 2004.
121. Bouguera K-A. la culture d'entreprise en question Revue homme et entreprise N 1111,4304, oct 1994.
122. Brilman Jean, les meilleurs pratiques de management, édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
123. Brilman Jean, les meilleures pratiques du management, 2ED, édition d'organisation, Paris, 1998.

124. Brilman Jean, les meilleures pratiques du changement au cœur de la performance, 2ED, édition d'organisation, Paris, 2000
125. Buivier Alain, la gestion des ressources humaines dans la gestion éducatif, 1999.
126. Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, édition d'organisation, 2002. .
127. Peretti Jean Marie, «la gestion des ressources humaines », 10^{ème} édition, Vuibert entreprise, 2002.
128. Peretti Jean Marie, « la gestion du ressources humaines », 5^{ème} édition, 1998 .
129. Porter Michael, l'avantage concurrentiel, Edition Dunod, paris, 1999..
130. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS, management et société colombelles, Paris,2004
131. C.Kennedy , les ideés essentielle des auteur les plus cités ,Edition maxima, Paris ,2002 .
132. Francois Bonev, francois Fettv, Lue Marmonier, Piloté le changement managerial, 1^{er} édition , Edition Liason, France, 1992
133. Terrence . E .Deal et Allen . A .Kenedy ,corporate cultures reading,Mass,Addison wesley,1992

ملحق رقم (01)

جامعة سعد دحلب البلدية

استمارة حول دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير

رقم الاستمارة:

التاريخ:

.....

المكان:

التعريف بالدراسة:

في إطار تحضير مذكرة ماجستير تم انجاز هذا الاستبيان، والمتعلق بدراسة يقوم بها الطالب حول دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على جهد وسعي المؤسسات الجزائرية لإحداث التغيير من خلال إدارة الموارد البشرية، وتقديم بعض الاقتراحات من خلال الدراسة لمساعدة المؤسسة على رصد نقاط القوة والضعف في بيئتها التنافسية والعمل على تنظيمها وتوظيفها بما يؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي سبيل تحقيق ذلك فإننا نتوقع مساهمتكم الجادة في هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بصراحة تامة، علما بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: علي عبد الله.

الطالب:

شاوش زهير.

أولاً: التغيير في المنظمة.

• الحاجة إلى التغيير في المنظمة.

1- هل ترى أن التغيير ضرورة أم حتمية تفرضه الظروف الراهنة؟

- ضرورة

- حتمية

2- ما مدى معرفتك بمصطلح الثقافة المنظمة؟

- اعرفه جيداً

- اعرفه

- لا اعرفها

- لا اعرفها إطلاقاً

3- هل ترى أن تغيير الثقافة السائدة في مؤسستكم هي أفضل أسلوب لإحداث التغيير الناجح؟

- نعم

- لا

- أخرى

• إدارة التغيير.

4- حسب رأيك، هل يتم التغيير في أهداف المؤسسة وفق متطلبات البيئة؟

- نعم

- لا

- أخرى

5- هل تعتمد الإدارة على نظام اتصال فعال عندما تريد إجراء تغيير في العمل؟

- نعم

- لا

- لا أدري

6- هل سبق وان قامت مؤسساتكم بإحداث تغيير؟

- نعم

- لا

- لا ادري

7- هل كانت معالم هذا التغيير واضحة بالنسبة إليك؟

- نعم

- لا

- لا ادري

8- هل ترى أن الإدارة بذلت مجهودات لهذا التغيير من خلال التمهيد له وإشراك العاملين؟

- نعم

- لا

- لا ادري

• مقاومة التغيير:

9- برأيك يقاوم التغيير نتيجة:

- الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات

- الخوف من المجهول

- لعدم فهمهم لأهداف التغيير

- لعدم المشاركة في التخطيط لهذا التغيير

- الخوف من فقدان السلطة

- أسباب أخرى

.....حدد-

10- ما هو موقفك عندما يمسك التغيير في منصبك أو مكان عملك؟

- ترفض بشدة

- تقبل بسهولة

- ترفض

- لا تبالي

- أخرى

11- في حالة قبولك للتغيير، هل ترى انه كان نتيجة:

- إشراكك في التغيير

- إجباري وإلزامي

- أخرى

ثانياً: إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

• طرق الاتصال والإعلام في المنظمة.

12- ما هي الوسائل المستعملة للاتصال بكم داخل المؤسسة؟

- شخصية
- كتابية
- أخرى

13- هل هناك توزيع واسع للمعلومات داخل المنظمة؟

- نعم
- لا
- نوعاً ما

14- برأيك أشكال الاتصال في المنظمة تأخذ شكل:

- رسمي
- غير رسمي
- لا أدري

15- للحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة هل تعتمد على:

- المعلومات الرسمية
- الإشاعة
- أخرى

16- في حالة اعتمادك على الإشاعة، هل يرجع ذلك إلى:

- نقص المعلومات الرسمية
- كثرة التجمعات مع الزملاء
- أخرى

• عملية التوظيف في المنظمة.

17- تمت عملية توظيفك في المنظمة على أساس:

- الشهادة
- الكفاءة والخبرة
- مسابقة
- علاقات شخصية
- أخرى

18- هل ترى أن منصب توظيفك يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك؟

- نعم

- لا

• التدريب في المنظمة.

19- هل تلقيت تدريباً خلال مسارك المهني؟

- نعم

- لا

20- إذا كان الإجابة بنعم كم مرة؟

- مرة

- مرتين

- أكثر

21- هل تتكافأ فرص الاستفادة من التدريب داخل المنظمة؟

- نعم

- لا

22- هل ترى أن برامج التدريب المتبعة ساعدت على تطوير قدراتك المهنية؟

- نعم

- لا

23- إذا كانت الإجابة بلا، حسب رأيك ما هو السبب؟

.....

• نظم الحوافز في المنظمة.

24- هل تشعر بأن الإدارة تحفزك لأداء عملك؟

- نعم

- لا

- لا ادري

25- ما نوع الحوافز المتبعة في مؤسستكم؟

- مادية

- معنوية

- فردية

- جماعية

- أخرى

26- هل تتم عملية الترقية في منظماتكم على أساس؟

- الكفاءة والخبرة

- الأقدمية

- الشهادة

- أخرى.....

ثالثاً: طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

27- من عوامل نجاح التغيير في المؤسسة هو دعم الثقافة المنظمة له؟

- نعم

- لا

- لا أدري

28- هل أنت راض عن دور إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في إحداث التغيير بعد انفصالكم عن بريد الجزائر؟

- نعم

- لا

29- حسب رأيك، دور إدارة الموارد البشرية في تحسيس العاملين بأهمية التغيير الثقافي؟

- قوي جداً

- قوي

- متوسط

- ضعيف

- ضعيف جدا

30- هل تعتقد أن تغيير الثقافة السائدة في مؤسستك يكون بمعزل عن ثقافة المجتمع؟

- نعم

- لا

- لا ادري

• البيانات الشخصية والوظيفية:

31- الجنس:

- ذكر

- أنثى

32- المستوى التعليمي:

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

33- الاقدمية في الوظيفة:

- (أقل من سنة)

- (1سنة-5سنوات)

- (6سنوات-15سنوات)

- (أكثر من 16 سنوات)

34- المركز الوظيفي:

- مسؤول
- تقني سامي
- عامل

35- نوع العقد الذي يربطك بالمؤسسة؟

- غير محدد المدى
- محدد المدى
- عقود ما قبل التشغيل

نشكركم على تعاونكم.