

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سعد دحلب بالبليدة  
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## مذكرة ماجستير

التخصص: تنمية الموارد البشرية

# دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي

من طرف الطالب:

سلام فريد

أعضاء لجنة المناقشة:

|            |                                  |
|------------|----------------------------------|
| رئيسا      | الأستاذ الدكتور: عثمان فكار      |
| مشرفا مقرا | الأستاذ الدكتور: سليم العايب     |
| عضو مناقش  | الأستاذة الدكتورة: انتصار الكرد  |
| عضو مناقش  | الأستاذ الدكتور: عبد السلام لراي |

البليدة: 2012/2011

## شكر

الحمد لله على نعمه وفضله لأن وفقني لإتمام هذا العمل، كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم  
بجزيل الشكر والعرفان وعظيم الامتنان لأهل الفضل عليمبتدئين بالأستاذ المشرف الدكتور "سليم العايب"  
على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاته ونصائحه المتواصلة لاستكمال هذا العمل، والشكر  
موصول أيضا إلى كل من أعانني من قريب أو من بعيد، كما أتقدم بكل تشكراتي إلى كل أساتذة علم  
الاجتماع والديموغرافيا بجامعة سعد دحلب بالبليدة، وإلى كل من علمني حرفا أو وضح لي فكرة.

**\*لكم مني جميعا فائق الشكر والتقدير\***

## ملخص

لقد أصبحت ظاهرة التغيير التنظيمي مهمة في عصرنا الحالي، وتشغل بال المديرين والمسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء، ويعود السبب في ذلك الى الظروف البيئية المحيطة التي تتغير يوما بعد يوم، وبوتيرة متسارعة، مما جعل المؤسسات خاصة الإقتصادية منها، تسعى إلى تدارك التأخر ومواكبة التغيرات الحاصلة بالإعتماد على إدارة الموارد البشرية، لكونها المحرك الرئيسي للطاقات البشرية الكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وذلك وفق سياسات وبرامج خاصة بها، تساعد على تأهيل ورفع قدرات الأفراد، هذا ما يسمح بزيادة الإنتاج وتحسينه، وتأتي الأهمية البالغة لدور إدارة الموارد البشرية في الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المتوقعة، ولن يتم ذلك إلا من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالإشراف على إحداث التغيير التنظيمي وفق متطلبات الظروف البيئية المحيطة.

ولقد جاءت هذه الدراسة من أجل توضيح وتبيان الدور الأساسي والمهم لإدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية، والتعرف على الأسباب الحقيقية التي تدفع الى إحداث التغيير التنظيمي والآليات المعتمدة في ذلك، وكانت البداية من خلال طرحنا للسؤال الرئيسي التالي: هل تعتمد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ( AMC ) على إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي؟. واندرجت تحته ثلاثة أسئلة فرعية وهي كالاتي:

- ما هو دور وظيفة التخطيط في إحداث التغيير التنظيمي؟
  - هل لوظيفة التكوين دور في إحداث التغيير التنظيمي؟
  - هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على الإدارة بالأهداف كأسلوب لإحداث التغيير التنظيمي؟
- ولإحاطة بسؤال الإشكالية والتحكم في البحث أكثر، صغنا فرضيات كنقطة بداية للبحث والتي كانت على النحو التالي:
- يساهم التخطيط في تقديم رؤية واضحة لتغيير تنظيمي يتناسب وأهداف المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

- يقلل التكوين من من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.
- يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

وجاءت دراستنا هذه وفق خطوات منهجية متبعة، من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، فالأول تناولنا فيه منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة من تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، ثم طرح إشكالية البحث وصياغة فرضياته وتحديد مفاهيم الدراسة، وبعدها الانتقال إلى المنهج المتبع، وقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، كما إستعانت الدراسة بجملة من التقنيات حتى تضبط الموضوع من القيام بالبحث الإستطلاعي ثم الانتقال إلى المقابلة الحرة منها والمقننة ثم الملاحظة، وبعدها استعملنا أداة الاستمارة، ثم تحديد عينة الدراسة والتي كانت عينة طبقية تناسبية، لأن مجتمع البحث المدروس غير متجانس فيه عدة طبقات مختلفة عن بعضها، ثم انتقلنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وأشارت إليه وكذا المقاربة السوسيولوجية للدراسة، ثم تطرقنا إلى تحديد الفصول النظرية للدراسة .

فالفصل الثاني يتحدث عن إدارة الموارد البشرية، والفصل الثالث كان عنوانه التغيير التنظيمي في حين الفصل الرابع كان يتحدث عن أسلوب الإدارة بالأهداف، أما الفصل الخامس فكان حول المؤسسة الإقتصادية والتكوين.

أما الجانب الميداني عالجا فيه التعريف بميدان الدراسة وتحليل المعطيات، من خلال التعريف بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ( AMC ) والفترة التي دامت بها الدراسة، وكذلك تحليل نتائج الفرضيات التي صيغت في إشكالية بحثنا من مساهمة التخطيط في تقديم رؤية واضحة للتغيير التنظيمي والتي تتناسب وأهداف المؤسسة ثم النتائج التي توصلنا إليها في دور التكوين من الحد والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي وكذلك مساعدة أسلوب الإدارة بالأهداف على إحداث التغيير التنظيمي، ثم خاتمة عامة للدراسة.

## قائمة الجداول

| رقم | الصفحة  |
|-----|---|
| 01- | يمثل منتوجات المؤسسة ..... 83   |
| 02- | يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس ..... 88   |
| 03- | يبين توزيع المبحوثين حسب السن ..... 89  |
| 04- | يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية ..... 90                                 |
| 05- | يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي ..... 91                                |
| 06- | يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة ..... 93                             |
| 07- | يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب ..... 94                              |
| 08- | يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية ..... 95                                   |
| 09- | يبين وجود التغيير التنظيمي في المؤسسة ..... 96                                    |
| 10- | يوضح القدرة والإمكانات لإحداث التغيير التنظيمي ..... 98                           |
| 11- | يبين الدراية بما يجري في المؤسسة ..... 100  |
| 12- | يوضح وجود الانزعاج من التغيير التنظيمي ..... 102                                  |
| 13- | يبين مساهمة المناخ العام في إحداث التغيير التنظيمي ..... 104                      |
| 14- | يوضح لجوء المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي ..... 106                               |
| 15- | يبين مساهمة التغيير في تغيير السلوك وطبيعة العمل ورفع القدرات والمهارات ..... 108 |
| 16- | يوضح كيفية مقاومة التغيير التنظيمي ..... 110                                      |
| 17- | يبين وجود تكوين كلما وجد تغيير تنظيمي ..... 113                                   |
| 18- | يوضح تماشي التكوين مع متطلبات التغيير التنظيمي ..... 115                          |
| 19- | يمثل اهتمام المؤسسة ببرامج التكوين ..... 117                                      |
| 20- | يوضح الرضا عن البرامج التكوينية ..... 119   |
| 21- | يبين تقسيم المؤسسة للمتكونين ..... 121  |
| 22- | يوضح توافق احتياجات التكوين مع اهداف التغيير التنظيمي ..... 123                   |
| 23- | يبين الغرض من التكوين ..... 125   |
| 24- | يوضح استعمال أسلوب الإدارة بالأهداف في إحداث التغيير التنظيمي ..... 129           |
| 25- | يبين إطلاع العاملين على أهداف المؤسسة ..... 131                                   |
| 26- | يوضح التكوين على أسلوب الإدارة بالأهداف ..... 132                                 |
| 27- | يبين تحقق النتائج بأسلوب الإدارة بالأهداف ..... 134                               |

- 28- يوضح إشراك العاملين في أسلوب الإدارة بالأهداف ..... 136
- 29- يبين رضا العاملين على أسلوب الإدارة بالأهداف ..... 138
- 30- يوضح مناسبة أسلوب الإدارة بالأهداف لإحداث التغيير التنظيمي ..... 140

قائمة الأشكال

| الرقم<br>الصفحة | العنوان                          |
|-----------------|----------------------------------|
| 01 -            | الهيكل التنظيمي للمؤسسة ..... 87 |

## الفهرس

|    |   |
|----|---|
|    | ملخص  |
|    | شكر   |
|    | قائمة الجداول والأشكال                                |
|    | الفهرس  |
| 12 | مقدمة .....   |
|    | <b>1. منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة</b>            |
| 14 | 1.1: أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة ..... |
| 14 | 1.1.1. أسباب اختيار الموضوع .....                     |
| 14 | 2.1.1. أهمية الدراسة .....                            |
| 15 | 3.1.1. أهداف الدراسة .....                            |
| 15 | 2.1. الاشكالية والفرضيات .....                        |
| 15 | 1.2.1. الاشكالية .....                                |
| 17 | 2.2.1. فرضيات الدراسة .....                           |
| 17 | 3.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات .....                  |
| 23 | 4.1. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة .....          |
| 23 | 1.4.1. المنهج .....                                   |
| 23 | 2.4.1. التقنيات المستعملة .....                       |
| 25 | 5.1. الدراسات السابقة .....                           |
| 27 | 6.1. تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها .....           |
| 28 | 7.1. المقاربة السوسولوجية .....                       |
|    | 2. إدارة الموارد البشرية                              |
| 30 | 1.2. مراحل تطور إدارة الموارد البشرية .....           |
| 39 | 2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية .....                |
| 39 | 1.2.2. الأهداف على مستوى المجتمع .....                |
| 39 | 2.2.2. الأهداف على مستوى المؤسسة .....                |
| 39 | 3.2.2. الأهداف- على مستوى العاملين .....              |
| 40 | 3.2. وظائف إدارة الموارد البشرية .....                |
| 40 | 1.3.2. وظيفة تخطيط الموارد البشرية .....              |

|    |   |
|----|---|
| 41 | 2.3.2. وظيفة استقطاب الموارد البشرية .....                      |
| 42 | 3.3.2. وظيفة تحفيز الموارد البشرية .....                        |
| 42 | 4.2. أنواع الحوافز .....  |
| 43 | 1.4.2. الحوافز المادية .....                                    |
| 43 | 2.4.2. الحوافز المعنوية .....                                   |
| 43 | 5.2. نجاح إدارة الموارد البشرية .....                           |
| 44 | 6.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .....            |
| 45 | خلاصة الفصل .....   |
|    | 3. التغيير التنظيمي   |
| 46 | تمهيد .....   |
| 46 | 1.3. أسباب ودوافع التغيير التنظيمي .....                        |
| 48 | 2.3. أنواع التغيير التنظيمي .....                               |
| 48 | 1.2.3. التغيير المخطط .....                                     |
| 48 | 2.2.3. التغيير العشوائي .....                                   |
| 49 | 3.3. مراحل التغيير التنظيمي .....                               |
| 49 | 1.3.3. المرحلة الأولى: مرحلة الإذابة .....                      |
| 50 | 2.3.3. المرحلة الثانية: مرحلة التغيير .....                     |
| 50 | 3.3.3. المرحلة الثالثة: مرحلة التجميد .....                     |
| 51 | 4.3. مقاومة التغيير التنظيمي .....                              |
| 51 | 1.4.3. أسباب مقاومة التغيير .....                               |
| 52 | 5.3. مداخل أحداث التغيير التنظيمي .....                         |
| 53 | 1.5.3. مدخل التطوير التنظيمي .....                              |
| 53 | 2.5.3. أهداف عملية التطوير التنظيمي .....                       |
| 53 | 6.3. مناهج التطوير التنظيمي .....                               |
| 54 | 1.6.3. المنهج التنظيمي للتطوير .....                            |
| 54 | 2.6.3. المنهج الفردي للتطوير .....                              |
| 54 | 3.6.3. المنهج الجماعي للتطوير .....                             |
| 54 | 7.3. مدخل إدارة الجودة .....                                    |
| 55 | 1.7.3. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التغيير التنظيمي ..... |
| 56 | 2.7.3. مدخل إعادة الهندسة .....                                 |

|    |   |
|----|---|
| 56 | 3.7.3. إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي |
| 57 | خلاصة   |
|    | 4. الإدارة بالأهداف   |
| 58 | تمهيد   |
| 58 | 1.4. الإدارة بالأهداف في المؤسسات الاقتصادية                |
| 59 | 2.4. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف                           |
| 59 | 1.2.4. التهيئة  |
| 60 | 2.2.4. التركيز على التغيير                                  |
| 60 | 3.2.4. تحقيق أهداف المؤسسة                                  |
| 61 | 4.2.4. تحديد مؤشرات الأداة                                  |
| 61 | 5.2.4. تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة                   |
| 62 | 3.4. مزايا الإدارة بالأهداف                                 |
| 63 | 1.3.4. مقارنة أسلوب الإدارة بالأهداف بالأساليب التقليدية    |
| 65 | 4.4. الأنظمة المدعمة للإدارة بالأهداف                       |
| 66 | 5.4. عوامل نجاح وفشل المؤسسات في تحقيق أهدافها              |
| 68 | خلاصة   |
|    | 5. المؤسسة الاقتصادية                                       |
| 69 | تمهيد   |
| 69 | 1.5. خصائص المؤسسة الاقتصادية                               |
| 70 | 2.5. أهداف المؤسسة الاقتصادية                               |
| 70 | 1.2.5. الأهداف الاقتصادية                                   |
| 70 | 2.2.5. الأهداف الاجتماعية                                   |
| 71 | 3.2.5. الأهداف التكنولوجية                                  |
| 71 | 3.5. مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية                |
| 71 | 1.3.5. المرحلة الأولى (من الاستقلال إلى نهاية السبعينيات)   |
| 72 | 2.3.5. المرحلة الثانية (1980-1990)                          |
| 73 | 3.3.5. المرحلة الثالثة (1990-إلى يومنا هذا)                 |
| 74 | 4.5. تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية            |
| 75 | 1.4.5. أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة                 |
| 75 | 2.4.5. أساليب التكوين في المؤسسة الاقتصادية                 |

|     |  |
|-----|--|
| 77  | 5.5. الشراكة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية               |
| 77  | 1.5.5. اللجان الاستشارية   |
| 77  | 2.5.5. مجلس إدارة مؤسسات التعليم والتكوين                          |
| 77  | 3.5.5. فرق العمل الوطنية   |
| 78  | 4.5.5. لجان أو فرق متابعة الخريجين في اماكن العمل                  |
| 78  | 5.5.5. التوأمة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية             |
| 78  | 6.5.5. المشاركة في الأبحاث والدراسات                               |
| 78  | 6.5. سياسة التكوين الجامعي وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية في الجزائر |
| 78  | 1.6.5. المرحلة الأولى  |
| 79  | 2.6.5. المرحلة الثانية   |
| 80  | 3.6.5. المرحلة الثالثة   |
| 80  | 4.6.5. المرحلة الرابعة   |
| 81  | خلاصة  |
|     | 6.التعريف بميدان الدراسة وتحليل المعطيات                           |
| 82  | تمهيد  |
| 82  | 1.6. التعريف بميدان الدراسة ومجالها الزمني                         |
| 82  | 1.1.6. التعريف بميدان الدراسة                                      |
| 86  | 2.1.6.المجال الزمني للدراسة  |
| 88  | 3.6. التعريف بخصائص العينة   |
| 96  | 4.6. تحليل الفرضية الأولى واستنتاجها                               |
| 112 | 5.6.استنتاج الفرضية الأولى   |
| 113 | 6.6. تحليل الفرضية الثانية واستنتاجها                              |
| 128 | 7.6.استنتاج الفرضية الثانية  |
| 129 | 8.6. تحليل الفرضية الثالثة واستنتاجها                              |
| 142 | 9.6.استنتاج الفرضية الثالثة  |
| 143 | 10.6.الاستنتاج العام   |
| 145 | الخاتمة :  |
| 146 | قائمة المراجع  |
| 152 | الملاحق  |

## مقدمة:

لما كان التغيير من أهم المواضيع التي تهتم بها مؤسسات اليوم، لكونه السمة البارزة في أواخر القرن الماضي، لما له من دور في المحافظة على التوازن والتعايش مع الظروف البيئية المحيطة وفق متطلبات التغيير والتي يعد التعلم والاكتشاف المستمر من أهمها كما يعتبر كل تعديل أو تحسين أو إعادة تصميم للتنظيم، تغيير في حد ذاته ، وقد يكون التغيير جزئي يشمل جانب معين من جوانب الإنتاج أو الأفراد، كما يمكن له أن يكون شامل لجميع عناصر الإنتاج، وغالبا ما نجد التغيير يواجه مقاومة تكون على مستوى الفرد أو الجماعة، عن طريق قوى المقاومة التي تعوق عملية التغيير، نتيجة لخوف هذه القوى المقاومة من التغيير لما يشكل لديها من خطر فقدان مراكزها لأسباب عدة منها فقدان وانخفاض مستوى المعرف، فقدان التحكم في زمام الأمور، وقد تنشأ داخل التنظيم الواحد قوى راغبة ومؤيدة للتغيير، وقوى رافضة ومقاومة له.

وبناء على ما سبق فالمؤسسة لا يمكن لها أن تقوم بالتغييرات إلا بفضل مورد واحد هو المورد البشري، الذي يعتبر المحرك لبقية الموارد الأخرى واستغلاله في صالح المؤسسة، كما يتميز هذا المورد بالاختلاف في فئاته، والتميز بين أفرادها، هذا التميز والاختلاف هو من يخلق تعدد الوظائف وتنوع المهام والمسؤوليات، وفي ظل إدارة خاصة تهتم بشؤون الأفراد والعاملين تدعى بإدارة الموارد البشرية وتعتبر نواة المؤسسة، لأنها تعمل على التنسيق والربط بين مختلف الإدارات والوحدات في المؤسسة، كما تقوم برعاية شؤون المؤسسة والعاملين معا، وتعتمد في ذلك على سياسات وإجراءات ووسائل تقنية وتنظيمية وسلوكية خاصة بها، بغية تحقيق أهدافها التي تكون من ضمن أهداف المؤسسة والمجتمع، كما تعد الديناميكية من بين أهم مميزاتاها، لمواجهة التحديات والمستجدات التي تفرضها الظروف البيئية.

وبناء على ذلك نجد المؤسسات المعاصرة محاطة بمجموعة من المتغيرات التقنية والعلمية الهائلة التي تفرزها ثورة المعلومات وشبكات الاتصال، وما نتج عنها من اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، ونشأة التحالفات الإستراتيجية والتكتلات الاقتصادية بين الدول والشركات الكبرى في جميع المجالات. مع ارتفاع المستوى التعليمي للفئات العمالية وتزايد مطالبها حول تحسين ظروف العمل، وظروف معيشتها، كما تواجه الإدارة الحديثة ظروفًا جديدة تتضمن العديد من الفرص الواعدة بالنمو وتحقيق الربحية، وتواجه أيضا جملة من المخاطر والتهديدات التي قد تقلص من فرصها في البقاء، وهذا نتيجة المتغيرات المشار إليها وحركتها المستمرة، لذا كان لزاما على هذه الإدارة أن تساير التغيرات الجديدة.

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، مطالبة أكثر من وقت مضى بمواكبة حركة التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما لا بد لها أن تعتمد على التغيير التنظيمي كألية حتمية للوصول إلى تطوير شامل لكافة عناصر المؤسسة كما جاءت دراستنا هذه وفق الخطة التالية:

**الفصل الأول:** يمثل في منهجية الدراسة المتبعة من خلال توضيح أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، ويعد ذلك حددنا الاشكالية والفرضيات والمفاهيم، بالإضافة إلى المنهج المتبع وطريقة اختيار العينة، ثم بينا المقاربة السوسبيولوجية لهذه الدراسة، وكذا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خصصناه لدراسة التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية مع ذكر أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وكذا الأهمية والوظائف التي تقوم بها والتحديات التي تواجهها.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه التغيير التنظيمي من حيث أهدافه ومراحلته وكذا أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

**الفصل الرابع:** تناولنا فيه أيضا الإدارة بالأهداف في المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى أهمية هذا الأسلوب في المؤسسة الاقتصادية والنتائج المتوقعة منه.

**الفصل الخامس:** عالجنا فيه التكوين في المؤسسة الاقتصادية العمومية كما تم التطرق إلى واقع التكوين في ظل التنمية الاقتصادية.

**الفصل السادس:** قمنا فيه بمعالجة الدراسة الميدانية من خلال التعريف بميدان الدراسة وتحليل المعطيات الميدانية، والتعريف بخصائص العينة، وتحليل الفرضيات مع وضع استنتاج لكل فرضية، وختمنا باستنتاج عام لهذه الدراسة بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.

## الفصل 1

### منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة

#### 1.1 أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة:

##### 1.1.1. أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة كانت الدافع إلى اختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو

موضوعي

- الأسباب الذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع التغيير بجميع أشكاله ومحاولة التعرف على كل ما هو جديد بالنسبة لهذا الموضوع.
- اكتشاف الأسباب الحقيقية لرفض التغيير ومقاومته من طرف الأفراد.
- معرفة أنواع التغيير في المؤسسات الجزائرية بمختلف أصنافها.

- الأسباب الموضوعية:

تعتبر عملية التغيير التنظيمي محل انشغال المختصين في المؤسسات وكذا الخبراء والباحثين في مجال الإدارة، ومن خلال تأكيد الواقع العملي لضرورة التغيير للتكيف مع المتغيرات البيئية الحاصلة والتي تتطلب الاستجابة الحتمية لها من طرف المؤسسات.

##### 2.1.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال بعدها النظري والتطبيقي على النحو التالي:

- الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة من خلال بعدها النظري، كونها تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي الذي ينظر إليه كهدف أساسي في الوقت الراهن لنجاح المؤسسة الاقتصادية وتميزها وجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التي خططت لها مسبقا لمواجهة التحديات البيئية.

### - الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال التعرف على أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لموظفي إدارة الموارد البشرية وباقي العاملين في المؤسسة باعتباره حتمية لا يمكن الخلاص منها. تساعد الدراسة أيضا على فهم اتجاهات الأفراد والمسؤولين نحو التغيير التنظيمي.

#### 3.1.1. أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة في معرفة مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالتغيير التنظيمي وأهم الوظائف الرئيسية والآليات المهمة التي تعتمد عليها في ذلك، وكذا التعرف على خطوات ومراحل إحداث التغيير التنظيمي، كما تساعد الدراسة على اكتشاف العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى في المؤسسة مما يساهم في تحديد توجهات أو نظرة هذه المؤسسة للتغيير التنظيمي، ومن بين أهم الأهداف أيضا معرفة الفئة العمالية التي يعول عليها كثيرا عند إحداث أي تغيير تنظيمي وتحديد الأهداف المرجوة من هذا التغيير بالنسبة لكل من العاملين وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة بصفة عامة مع ملاحظة أوجه التقارب والاختلاف عند كل واحد منهم إلى جانب ذلك التعرف على الآثار السلبية المترتبة عن التغيير التنظيمي المحدث في المؤسسة.

#### 2.1. الإشكالية و الفرضيات:

##### 1.2.1. الإشكالية:

لقد أصبح التغيير سمة رئيسية في مطلع القرن العشرين، بحيث نشاهده في كل الأشياء وفي جميع الجوانب السياسية و الاقتصادية والاجتماعية، مما دفع بالمؤسسات خاصة الاقتصادية منها إلى الاستجابة له، وإعادة النظر في الكثير من سياساتها، والأخذ بمنهجية التغيير وجعله في مقدمة أولوياتها، مع اعتمادها على الطاقات و القدرات المادية منها والبشرية، هذه الأخيرة التي تعد من احد الثروات الحقيقية للمؤسسات لما تلعبه من ادوار حيوية تساهم في نجاحها، لذلك نجد الإدارة الحديثة تركز بشكل خاص على الموارد البشرية واعتبرتها مفتاح نجاحها، لأنها تساهم بالإضافة إلى الأصول المادية والمالية في جعل الإدارة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، كيان قائم بحد ذاته كما نجد المؤسسات الناجحة قد سعت إلى الحفاظ على هذه الثروة والاهتمام بها، من خلال وضع إدارة متخصصة تتكون من إطارات مؤهلة ومتخصصة في تسيير هذا النوع الخاص من الموارد، حيث أصبحت أغلب اهتمامات الإدارة تتمحور حول العنصر البشري الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات، ولأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارة والخبرة للأفراد العاملين من خلال الوظائف التي تقوم بها من تخطيط و تكوين وإدارة بالأهداف وغيرها من الأمور

التي لها علاقة بنشاط الأفراد داخل أو خارج المؤسسة، فتكوين هذه الموارد البشرية مثلا والتي نسميها بقوة العمل ليست بالمسألة الهينة، بل هي في غاية الأهمية لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها مرهون بها.

ومن منطلق كون " الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير " نجد من أهم الأمور الحديثة والتي تشغل بال المؤسسات في الوقت الراهن مسألة التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، مما يحتم عليها تحقيق التوافق والتكيف مع هذه المتغيرات السريعة والمتجددة، كما قد تتباين هذه التغييرات من حيث طبيعتها، فهناك تغييرات تعتمد على التخطيط المسبق والمدرّوس، وبعضها يحصل بصورة عفوية وتلقائية، وفي ظل اقتصاد السوق و أمام الاعتماد المتزايد على البحث و التطوير والتكنولوجيا، كل ذلك أدى إلى ضرورة تغيير سلوك الأفراد والجماعات، لتتناسب مع المستجدات الحاصلة من أجل مواجهة المنافسة الحادة، لذلك نجد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC اتخذت من التغيير أحد خياراتها الأساسية، وأسلوب تلجأ إليه كلما تطلب الأمر ذلك حيث شهدت عدت تغييرات منذ نشأتها سنة 1975 سواء من حيث التنظيم أو الهياكل والمعدات وكذا سلوك الأفراد، مما سمح لها ذلك فرض نفسها في سوق المنافسة وضمان البقاء والاستمرارية .

ولما كان التغيير يشمل مضمون عمل إدارة الموارد البشرية ونطاق ممارستها وأهدافها وعلاقاتها، أصبح التخطيط للتغيير التنظيمي من مسؤوليات هذه الإدارة ومن خلال الوظائف التي تقوم بها تساهم بشكل كبير في إحداث تغيير تنظيمي يسمح بالوصول إلى الأهداف المرجوة، حيث من الضرورة وقبل البدء في أي تغيير كان لا بد من التخطيط له مروراً بإعداد القائمين عليه من خلال وظيفة التكوين، ثم اختيار مدى نجاح التغيير التنظيمي من خلال وظيفة الإدارة بالأهداف، فالعبء الأكبر إذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على نجاحها واستمراريتها وذلك بالتنسيق بين مختلف الوحدات والأعضاء، رؤساء كانوا أو مرؤوسين مما يقلل ذلك من حدة مقاومة التغيير التنظيمي من طرف المشاركين فيه، ويجعل المؤسسة أكثر ديناميكية وتأقلم مع المتغيرات البيئية، التي تفرض عليها القيام بتغيير تنظيمي ملائم يضمن لها فرص البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الحادة من باقي المؤسسات.

ومن خلال هذا العرض يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل تعتمد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC على إدارة الموارد البشرية في إحداث أي تغيير تنظيمي؟

الأسئلة الجزئية يمكن طرحها كالتالي:

- ما هو دور وظيفة التخطيط في إحداث التغيير التنظيمي؟
- هل لوظيفة التكوين دور في إحداث التغيير التنظيمي؟

- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على الإدارة بالأهداف كأسلوب لإحداث التغيير التنظيمي؟

### 2.2.1. فرضيات الدراسة:

- يساهم التخطيط في تقديم رؤية واضحة لتغيير تنظيمي يتناسب وأهداف المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.
- يقلل التكوين من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة.
- تساعد الإدارة بالأهداف على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

### 3.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الاجراءات وكذا القيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الامور المتصلة بالموارد البشرية في المؤسسة، لتضطلع بأداء الأعمال بكل فاعلية وكفاءة لمساعدة المؤسسة في تحقيق غايتها المرجوة، اضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعيات مناسبة [1] ص 63 من الحياة الوظيفية.

وتعرف ايضا بأنها "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والممارسات المتنوعة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها تخدم رسالة المؤسسة، وتشتمل هذه الأنشطة والممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام، تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ خططها المستقبلية وأهدافها [2] ص 13

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا أن كل مؤسسة لها عدد من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والأهداف المرجوة منهم، ومن ثمة توزيع النشاطات على الافراد بعد تصنيفها [3] ص 13

التعريف الإجرائي : إدارة الموارد البشرية هي إدارة تهتم بجميع الشؤون المتعلقة بالعاملين في علاقتهم التفاعلية داخل المؤسسة الاقتصادية.

## التغيير التنظيمي:

التغيير مشتق من الفعل غير، وغيره، بمعنى حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان قال تعالى: (لا يغير الله ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) معنى يغيروا ما بأنفسهم، يعني يبدلوا ما أمرهم الله به ويقال تغيّرت الأشياء يعني تبدلت [4]ص09

والتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر

العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين الأساسيين:

- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر [5]ص107.

ويعرف أيضا بأنه تحول من حالة التوازن الحالية الى حالة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة الى حالة اخرى في المكان [4]ص09 والزمان .

التعريف الإجرائي: هو الانتقال من وضع تنظيمي الى وضع آخر أحسن منه اعتمادا على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ومن خلال بعض وظائفها التي تقوم بها.

ولقد فرق الطجم بين التغيير والتغير، بحيث ذكر أن التغيير العشوائي هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد، وإنما يرجع الى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية، وبالتالي ليس لديه خطة مرسومة ويطلق عليه " التغير".

أما التغيير المخطط فهو الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وأطلق عليه اسم "التغيير" [6]ص08.

## المؤسسة الاقتصادية العمومية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية العمومية على أنها مجموعة عناصر الانتاج البشرية والمالية والتي تستخدم وتسير انتاج السلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها بطريقة فعالة، تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة [7]ص02.

وتعرّف أيضا بأنها مجموعة اشخاص مهيكليين على شكل هرمي، بهدف انتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة بهدف تحقيق اقصى ربح [8]ص05.

وتعرّف على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زمني ومكاني [9]ص21.

التعريف الإجرائي : المؤسسة الاقتصادية العمومية عبارة عن مرفق عام تعمل تحت إشراف الدولة، تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام، تتفاعل فيها عناصر مادية وبشرية لإنتاج سلع وخدمات مع توفير عنصر الإدارة الذي يضمن السير الحسن للعمل.

## تخطيط الموارد البشرية:

هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، ونشاط يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي تواجه إدارة الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وذلك بالإعتماد على طرق الرقابة والتقييم المتوفرة [10]ص90.

وعرّف على أنه إحدى الوظائف الادارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب أنواع الوظائف وعدد الأفراد اللازمين، وكذا الفترة الزمنية التي تعد فيها خطة الموارد البشرية [11]ص123.

ويعرف التخطيط أيضا على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا، والطلب يمثل احتياجات المؤسسة من هذه الموارد خلال فترة التخطيط ويعتبر أول وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

التعريف الإجرائي: التخطيط هو الوظيفة الأولى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية عند قيامها بإجراء تغيير تنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال إعداد القائمين على التغيير واختيارهم واختبارهم وتحديد جميع الوسائل والامكانيات المساعدة على ذلك.

### تكوين الموارد البشرية:

يعرّف التكوين على أنه عملية منظمة ومستمرة يكتسب الفرد من خلالها المعارف، المهارات، القدرات، الأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد [12] ص 606.

ويعرّف التكوين أيضا على أنه عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف، وقواعد سلوك موجهة لتطوير أداء وظيفته، أو لاستعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو بأهميته لشغل وظيفة أعلى في المستقبل [13] ص 113.

كما يعرّف التكوين على أنه "عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، فنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير [14] ص 19.

التعريف الإجرائي: التكوين هو عملية منظمة مستمرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية تزود من خلالها العاملين بمهارات ومعارف وقواعد سلوك جديدة تسمح بإحداث تغيير تنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية.

### التطوير التنظيمي:

يعرّف فرنش وبل (FENCH ET BELL) التطوير التنظيمي بأنه "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تعاونية فعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل" [15] ص 540.

ويرى بيكارد (BECHARD) أن التطوير التنظيمي: "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها من خلال تدخلات القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية [15] ص 540

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية [16] ص 437-438.

التعريف الإجرائي: التطوير التنظيمي: هو عملية تستهدف إما تعديل أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع الظروف وأوضاع المجتمع والبيئة الاجتماعية المحيطة، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينهما وكذا المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية.

#### إعادة الهندسة:

يرى كل منهاجر وجيمسشامبي بأن " الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال [17]ص18.

كما تعرف أيضا بأنها " إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة ويمكن القول بأن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي وتعتمد في ذلك على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية [18]ص19.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في العوامل مثل الوقت والتكلفة والجودة والخدمة، إعادة هندسة المنظمة يعني الاهتمام بالإجابة على تساؤلاتها [19]ص358 ما هي الأعمال التي نحن بصددها؟ وما هي الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة؟

#### التعريف الإجرائي:

إعادة الهندسة هي عملية إعادة النظر بصورة جذرية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق نتائج حسنة من حيث التكلفة والجودة وسرعة الإنجاز لتواكب التغيرات البيئية الحاصلة.

#### إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب المنظمة العالمية للتقييس ISO على أنها عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى [20]ص39.

وتعرف أيضا بأنها: "تدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها [21]ص78.

كما تعرف بأنها سياسة تنتهجها الإدارة الحديثة على المدى الطويل، تركز على مشاركة جميع العاملين في اتخاذ قرارات المؤسسة ورسم خططها وسياساتها، وتهدف إلى تحقيق التميز المستمر الذي ينعكس على جودة المنتج وبالتالي الوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء في الداخل والخارج مما ينعكس على أرباح المؤسسة وبالتالي دعم بقائها ونموها المتواصل [22]ص65.

التعريف الإجرائي:

الجودة الشاملة هي عملية تقوم بها إدارة المؤسسة الاقتصادية على المدى الطويل بهدف التحسين المستمر في كل الجوانب داخل المؤسسة.

الإدارة بالأهداف:

اختلف الباحثون والمفكرون في تعريفهم لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج، وذلك حسب الزاوية التي ينظرون منها إلى النظام، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات.

وتعرف على أنها إدارة تحوي أهداف أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة، كما تحوي وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج [23]ص146.

وتعرف أيضا على أنها فلسفة للإدارة تعكس طريقة ايجابية في الإدارة و تركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤثرات والحوادث، كما تعد أيضا على أنها فلسفة مهينة للنتائج يدور محورها الرئيسي على التغيير وعلى تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة وأنها فلسفة تشجع على إسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها [24]ص134

ويعرفها (MC Gregor) على أنها فلسفة للإدارة أكثر من كونها أسلوب للإدارة يركز على مفهوم التكامل والرقابة الذاتية، وهو مفهوم مبني على أن المديرين في المنظمة سيوجهون أنفسهم ذاتيا ويراقبون أنفسهم ذاتيا في تحقيقهم لأهداف المنظمة التي التزموا بها، فالإدارة من وجهة نظره تتكون من وضع أهداف ومحاولة الحصول على التزام يؤدي إلى تحقيقها، وهذا يكون مبنيا على التكامل، تكامل أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة على أساس أن الأهداف الشخصية [25]ص433 لأعضاء تلك المنظمة ستتحقق عندما يمارس الأعضاء جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة .

التعريف الإجرائي : الإدارة بالأهداف هي أسلوب من الأساليب الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية من أجل إحداث تغيير تنظيمي ناجح، ويتم هذا من خلال تحديد الأهداف المرجوة من طرف المسؤولين والعاملين في المؤسسة بعد التخطيط لها بدقة، ثم يتم تنفيذ هذه الخطة في الواقع وفق الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة الاقتصادية العمومية ومتابعة مراحل تنفيذ التغيير التنظيمي خطوة بخطوة، مع وضع احتمالات لأي طارئ أو عامل من العوامل المؤثرة على سير الخطة، وإعداد الوسائل والإمكانيات الممكنة لمواجهة هذه المؤثرات بكل حزم من أجل إحداث تغيير تنظيمي ناجح، يعود بالفائدة على المؤسسة والأفراد والمجتمع

#### 4.1. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة.

##### 1.4.1 المنهج:

لكل دراسة أو بحث منهجه الخاصة به والملائمة له، أي بمعنى المنهج الذي يتبعه الباحث الاجتماعي مستنبط من نوع الدراسة والأهداف التي ترمي إليها الدراسة، فالمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث [26] ص30.

وقد استعملنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي في كشف حقيقة الظاهرة المدروسة، ولا تقتصر هذه الدراسة الوصفية على إبراز خصائص الظاهرة فقط بل تتعدى إلى دراسة المتغيرات الظاهرة واكتشاف حقائق جديدة حول الموضوع، ولقد لمسنا أن المنهج الوصفي التحليلي ملائم لدراسة ظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في ذلك، وعبر وظائفها الأساسية من تخطيط لهذا التغيير قبل حدوثه تكوين لفئات العمالية المختلفة لمواجهة وتحديد وإدارة الأهداف المسطرة بدقة لنجاح التغيير التنظيمي.

وتم اختيار المنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات والنتائج لأنه يتوافق أيضا مع طبيعة الموضوع، فهو مجموعة من الإجراءات التي تسمح بقياس الظواهر وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالا للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة وهو ما يؤكد أن اختيار المنهج الكمي لغرض جمع وتحليل وتفسير المتغيرات وشرحها واختبار مدى مصداقية الفرضيات وصحتها.

#### 2.4.1 التقنيات المستعملة:

##### • البحث الاستطلاعي:

استهلنا بحثنا مرحلة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة في بداية شهر جانفي قمنا خلالها بإجراء حوارات استطلاعية مع مسؤول إدارة الموارد البشرية وبعض الإطارات، كما أتاحت لنا فرصة اكتشاف مصلحة الإنتاج والتعرف على أعوان التنفيذ من خلال الزيارة الاستطلاعية،

مما سمح لنا ذلك من بناء الجانب النظري للموضوع والاقتراب من واقع المؤسسة وعملها محاولين بذلك الإجابة عن الأسئلة المطروحة عن دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وأهم الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها في ذلك.

- الملاحظة:

وتعني "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة [27]ص158.

وقد اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على الملاحظة بالمشاركة من خلال ملاحظة كل جوانب المؤسسة من مصالِح ووحدات وأثناء تواجد العمال والموظفين باعتبارهم مجتمع البحث المقصود

- المقابلة:

تحتل المقابلة مركزا في البحث السوسولوجي وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا وذلك لما توفره من بيانات حول المراد دراسته [28]ص185.

كما تعد المقابلة تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة ( فردية) تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين وهي إما أن تكون فردية أو جماعية مقننة أو غير مقننة [29]ص148.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، حيث تم طرح بعض الأسئلة على المبحوثين من مختلف فئات مجتمع البحث، بحيث اعتمدنا على نوعين من المقابلة:

مقابلة حرة: وكانت من خلال توجيه بعض الأسئلة العامة إلى المبحوثين من مختلف الفئات حول آرائهم واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي. في حين كانت المقابلة الأخرى مقننة، حيث تعمدنا طرح أسئلة كانت مقصودة وموجهة إلى مسؤولي ومسيري إدارة الموارد البشرية تتمحور حول دور هذه الإدارة في إحداث التغيير التنظيمي.

- الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة، يطلب من المبحوث الإجابة عليها، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه [30]ص286.

### 5.1.: الدراسات السابقة:

إن نقص الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت حول التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يمكن أن نرجعه إلى صعوبة دراسة هذا النوع من الموضوعات نظراً لقلّة المصادر والمراجع التي يمكن الاعتماد عليها، لذلك سنلجأ إلى اختيار بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا للاستفادة منها.

الدراسة الأولى: من إعداد الطالبة شتاتحة عائشة تحت عنوان: إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، قسم علو التسيير تخصص إدارة الأعمال 2007/2006 جامعة الجزائر، حيث كانت الإشكالية التي طرحتها الطالبة تتعلق من كون اعتبار التغيير التنظيمي كحتمية على المنظمة تبنيه، ما هي أنسب المداخل المعتمدة لإحدائه من قبلها، وما الحاجة التي أدت إلى اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟.

وعلى ضوء الإشكال الرئيسي المطروح تناولت الطالبة جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟ وما هي أسبابه وآلياته؟.
  - ما الأسباب التي تؤدي إلى مواجهته عن طريق المقاومة بمختلف مستوياتها؟.
  - ما هي أهم مداخل التغيير التنظيمي التي تعتمدها المنظمة في إحدائه؟.
  - ما المقصود بثقافة المنظمة؟ وما الحاجة التي أدت بالمنظمات إلى الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس يقوم عليه نجاح التغيير؟.
- كما كانت الفرضيات التي تبنتها الطالبة كالتالي:

- يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء للمنظمة.
- تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم تقبل مبدئي للمستجدات التي اقتضتها العملية التغييرية.
- إن نظام إدارة الجودة الشاملة ما هو إلا مدخل تسييري لإحداه التغيير يحمل في طياته ثقافة جديدة.
- يمكن إحداه التغيير التنظيمي من خلال المدخل السلوكي عن طريق التطوير التنظيمي.
- مدخل إعادة الهندسة يعبر عن إعادة النظر الجذرية في بناء المنظمة من جديد.
- وقد توصلت الطالبة من خلال الدرس الميدانية التي قامت بها بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، ومن خلال التساؤلات المطروحة سابقاً إلى الإحاطة بموضوع التغيير التنظيمي من خلال أنه عملية طبيعية تقوم بها من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، ينتج عنه إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع اعتمادها عدة مداخل لإحدائه بالتركيز على التغيير الثقافي عند محاولة تطبيق أي مدخل كأساس يقوم عليه نجاح التغيير التنظيمي.

## الدراسة الثانية:

دراسة من إعداد الطالبة سليمة سلام تحت عنوان ثقافة المؤسسة والتغيير فرع تحليل اقتصادي 2004/2003 جامعة الجزائر، حيث كانت الإشكالية التي طرحتها الطالبة تتمحور حول خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية حيث كان التساؤل الرئيسي كالآتي:

ما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها ايجابية و متطورة؟.

أما التساؤلات الفرعية التي طرحتها الطالبة كانت تدور حول ما يلي:

- ما هي المميزات و الشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟
- ما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية و فعالية؟.
- كما كانت الفرضيات التي قدمتها الطالبة في بحثها هذا كالآتي:

- تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل.
- إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.
- تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.
- إن نجاح التغيير وبالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلاؤم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري.
- ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الطالبة في بحثها هذا ما يلي:

حيث استنتجت الطالبة أن عملية التغيير في المؤسسة لا تكتمل لا يوتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للمورد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثون لتغيير وهو ما يجعل من الضروري وجود نسق قيمي محفز على العمل الجاد والمنتج، كما تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة وقيادة أي تغيير بنجاح.

كما ترتبط كفاءة المؤسسة بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير، كما يعتبر إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم.

## الدراسة الثالثة:

من إعداد الطالب حواس رشيد تحت عنوان: القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية فرع تنظيم وعمل 2008/2007 جامعة باتنة حيث كانت الإشكالية التي طرحها الطالب

تتمحور حول مدى قدرة القيادة الإدارية بالاضطلاع برفع التحدي في عملية التطوير التنظيمي وما هي أهم التقنيات المستخدمة في الحفاظ على توازن المؤسسة الاقتصادية وبالتالي بقاؤها واستمرارها؟.

أما التساؤلات الفرعية التي طرحها الطالب كانت تتمحور حول ما يلي:

- هل للتخطيط رؤية واضحة في تطوير المؤسسة الاقتصادية؟.
- هل الرقابة والمتابعة في تنفيذ الأعمال تساعد على تطوير المؤسسة الاقتصادية؟.
- هل يمكن اعتبار التنسيق ركيزة أساسية لتطوير المؤسسة الاقتصادية؟.
- هل الإشراف الفعال يعمل على تطوير المؤسسة الاقتصادية؟.

كما كانت الفرضيات التي صممها الطالب تتمحور حول ما يلي:

- يقدم التخطيط رؤية واضحة في تطوير المؤسسة الاقتصادية.
- الرقابة والمتابعة في تنفيذ الأعمال تساعد على تطوير المؤسسة الاقتصادية.
- يشكل التنسيق ركيزة أساسية لتطوير المؤسسة الاقتصادية.
- يعمل الإشراف الفعال على تطوير المؤسسة الاقتصادية.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الطالب ما يلي:

حيث توصلت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي في المؤسسة عملية قائمة وموجودة وهي تعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط والرقابة في متابعة التنفيذ والتي تهدف من ورائها القيادة الإدارية إلى زيادة فعالية جميع الأنظمة الفرعية المتداخلة، غير أن التطوير في المؤسسة مرتبط بشكل كبير بالإنتاجية على حساب العلاقات الإنسانية، بحيث سجل غياب الشمولية في التطوير، كما أشارت بعض البيانات الإحصائية إلى سلبية التطوير في جانب بيئة العمل خاصة في مجال تطوير أساليب وإجراءات العمل بحيث كان الاهتمام أكثر باللوائح والتعليمات على حساب علاقات العمل داخل المؤسسة، في حين أشارت بيانات أخرى إلى سعي القيادة الإدارية إلى التطوير من خلال رفع كفاءة العاملين وذلك بعد المراجعة والتقييم المستمر للأداء، ثم إيجاد برامج التكوين والتدريب والتأهيل، وهي إجراءات المعالجة السلوكية التي تعمل على أساسها القيادة الإدارية.

#### 6.1. : تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها:

بما أنه من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسته، لكي يطرح عليهم الأسئلة ويحصل على الأجوبة، فإنه لابد من اللجوء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي، حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام، واختيار العينات يمر بعدة مراحل أساسية هي:

- 1 تحديد المجتمع الأصلي للدراسة منذ البداية، يعني على الباحث أن يوضح هدفه ويحدد بالضبط نوع الدراسة والأفراد الذين شملتهم ومن لا تشملهم حتى تكون الصورة واضحة في الدهن.
  - 2 إعداد قائمة بأفراد المجموعات المحددة، أي في المرحلة الثانية تأتي عملية تحديد الأسماء أو القوائم و مصادر جمع المعلومات المطلوبة.
  - 3 اختيار عينة تمثل الجميع، وذلك بعد الحصول على المعلومات الكاملة تأتي مرحلة اختيار الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط ويمثلون المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا.
  - 4 تحديد حجم العينة: يتوقف حجم العينة على نسبة التقارب الموجود بين العينة والمجتمع الأصلي، فإذا كان هناك تجانس وتقارب بين أفراد العينة والمجتمع الأصلي فإنه يمكن أخذ عدد صغير ومعبر عن الواقع، وإذا كان هناك تباين كبير بين أفراد المجتمع الأصلي فلا بد من أخذ عينة كبيرة وعريضة حتى يمكن أخذ معلومات كافية عن الموضوع.
- ونحن في بحثنا هذا قمنا بتطبيق أسلوب العينة الطبقيّة التناسبية والتي نرى فيها الأنسب لدراسة مجتمع بحثنا، حيث يختلف هذا النوع من العينة عن باقي الأنواع من العينات من حيث نسبة التمثيل السكاني أو العددي في المجتمع الأصلي فإذا كان مجتمعنا الأصلي هو 539 عاملا فإننا نقوم باختيار العين الطبقيّة النسبية والتي كانت نسبة 25% هي النسبة القريبية لمجتمع بحثنا الذي يتكون من 64 إطار و 206 من عمال التحكم و 269 من عمال التنفيذ وبالتالي تكون العينة الطبقيّة النسبية لكل طبقة كما يلي:

$$\text{بالنسبة لفئة الإطارات} \frac{25\% \cdot 64}{100} = 16$$

$$\text{بالنسبة لفئة عمال التحكم} \frac{25\% \cdot 64}{100} = 51.50$$

$$\text{بالنسبة لفئة عمال التنفيذ} \frac{25\% \cdot 64}{100} = 67.25$$

وبالتالي فإن مجموع الاستمارات التي سيتم توزيعها هي 134 استمارة منها 16 استمارة لفئة الاطارات و 51 استمارة لفئة عمال التحكم، و 67 استمارة لفئة عمال التنفيذ.

### 7.1. المقاربة السوسولوجية:

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة.

لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هذه يستمد من نظرية التغير الاجتماعي، حيث يرى أنصار هذه المدرسة أن التغير الاجتماعي ليس بالضرورة منتظما وطبيعيا، و إنما يكون مصحوبا باضطرابات

وتناقضات ومشاكل معقدة وعليه فالمطلوب من المؤسسات أن لا تكتفي بحل المشاكل التي تبرز نتيجة التحولات الاجتماعية في إطار المؤسسات القديمة، و التي جاءت من أجل تلبية حاجات اجتماعية في وقت سابق، وإنما يتطلب ذلك من المسؤولين وأصحاب القرار أن يتعرفوا على جوهر المتطلبات الاجتماعية التي برزت إلى الوجود نتيجة الأوضاع الجديدة، سواء كانت هذه المشاكل المتولدة عن الظروف الجديدة لها طابع اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي أو ثقافي، فإن المؤسسات الجديدة التي يتم وضعها لتلبية حاجات المواطنين المتزايدة، لابد لها أن تعبر عن الواقع الجديد من خلال البحث عن وسائل جديدة تكون في مستوى المطالب الحالية، كما نجد أن هذه المدرسة تربطها صلات بمدرسة تحليل النظم، فكلا المدرستين تحاربان المؤسسات الجامدة التي لا تتماشى مع الظروف الراهنة ولا تأخذ بعين الاعتبار المطالب الحالية في المجتمع، والخلاف الجوهرى بينهما يكمن في أن مدرسة تحليل النظم لا تعتبر التغيرات الاجتماعية [31]ص103 بمثابة تقلبات واضطرابات ومحاولات للإخلال بالنظام الموجود في حين أن مدرسة التغير الاجتماعي تعطي قيمة كبيرة للصراع بين القديم والجديد وتعتبر التغيرات الاجتماعية بمثابة اضطرابات تأخذ أشكالاً مختلفة.

ونستخلص من ذلك أن المطلوب من المؤولين وأهل القرار أن يوسعوا من دائرة أدوارهم بحيث لا يبقى دورهم هو الاستجابة للازمات الاجتماعية فقط، بل يجب عليهم أن يتوقعوا ماذا سيحصل وما ينبغي أن يقوموا به في الوقت المناسب، ومعنى ذلك أن التركيز لا يقتصر على التغييرات الداخلية للمنظمات الاجتماعية، وإنما الاهتمام أكثر بالأثر والعلاقات التي تتولد عن التفاعل بين المؤسسات والبيئة الاجتماعية، فمثلا اذا كانت هناك فئات اجتماعية تشعر بالحرمان من أشياء أساسية فإن هذا الشعور بالحرمان سيدفع بها إلى التمرد وخلق اضطرابات اجتماعية، وهنا تبرز أهمية القادة وصناع القرار ليقوموا بمبادرات لتلبية الحاجات الاجتماعية والتغلب على المشكل قبل أن يستفحل ويتحول الشعور بالحرمان إلى صراع دموي وذلك من خلال التخلص من التظلمات وتحقيق العدالة وليس فرض الأمر الواقع واستعمال القهر الذي يولد الانفجار مع الاستجابة للتغيير والتطوير من طرف المؤسسات كافة إلى جانب ذلك لابد من إعطاء الفرصة والأهمية لجميع الفئات المعنية.

ومن خلال هذا العرض لنظرية التغير الاجتماعي يمكننا القول بأن المؤسسة الاقتصادية العمومية إذا كانت تعاني من بعض الاختلالات في التنظيم فلا بد لها من إعداد خطة محكمة لإجراء تغيير في هذا التنظيم خاصة اذا كان لا يستجيب للتطلعات المستقبلية بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع بصفة عامة، ولابد من مشاركة جميع الأطراف المعنية بالتنظيم في هذا التغيير لإنجاحه وفق خطوات مدروسة بدقة مع المشاركة الفعالة لجميع الفاعلين رؤساء كانوا أو مرؤوسين استجابة لأهداف المؤسسة والأفراد أو المتطلبات التي تفرضها البيئة من أجل مسايرة الظروف الحالية والمستقبلية.

## الفصل 2

### إدارة الموارد البشرية

#### تمهيد:

عرفت إدارة المواد البشرية أهمية متزايدة في المؤسسة الاقتصادية، وكانت هذه الأهمية متزامنة مع التوسع في استخدام الأساليب الجديدة في التسيير والإنتاج، وقد نتج عن هذا التوسع عدة آثار على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أضيفت وظائف جديدة، وقد ألغيت أخرى قديمة بما يتلاءم مع هذا التغير، كما يحتاج ذلك إلى إعادة بناء هيكل وظائف جميع الإدارات الأخرى سواء كانت تخص إدارة الإنتاج، أو التسيير أو التسويق، بما يتفق وهذه التطورات الجديدة وبعد من الضروري إعادة تصنيف الموارد البشرية بما يتفق و هذه الوظائف الجديدة.

من خلال الاعتماد على خطة معدة مسبقا بكل دقة و إتقان، يتم فيها ضبط حجم العمالة من حيث النوع و العدد، وقد يتطلب ذلك أيضا وضع برنامج تكوين فعال يسمح بتعديل الموارد البشرية للمؤسسة، حسب الكيفية المطلوبة، ووفق الأهداف المسطرة سلفا، لبلوغ النتائج المتوقعة، مع وضع احتمالات لجميع العناصر الجانبية أو الدخيلة التي قد تؤثر على سير الخطة في أي وقت من الأوقات، ومجابتها بطرق سليمة دون أن تحدث أي اثر سلبي على المؤسسة و الأفراد والمجتمع أو على التغيير المراد إحداثه.

#### 1.2. مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

إن العنصر البشري يعد من أهم مكونات العملية الإنتاجية، حيث زادت أهميته خلال السنوات الأولى من القرن العشرين، كما تطورت على إثرها وظائفها حتى أصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم، وقد رافق هذا التطور تغير في نظرة المسير للعنصر البشري من جهة وزيادة في الاهتمام بالإنتاج وتحقيق المردودية من جهة أخرى، دون أن ننسى ذلك التغير الكبير في الفكر الاجتماعي والثقافي للمجتمعات.

دور نظريات المدرسة الكلاسيكية في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن أول ظهور للمدرسة الكلاسيكية كان مع ظهور حركة المهندسين في بداية القرن التاسع عشر، وجاءت كنتيجة لسوء التسيير إبان الثورة الصناعية التي سيرت في بدايتها بالحدس وعدم وجود أساليب علمية في التسيير، حيث تميزت بانخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمال، وبالتالي جاءت هذه المدرسة لمعالجة مشكل الكفاءة والفعالية وهي كالتالي:

- مدرسة الإدارة العلمية:

من أشهر رواد هذه المدرسة نجد كل من فريدريك تايلور FREDRIK TAYLOR، هنري جنت HENRY GANTT، فرانك جلبرت FRANC GILBERT، والذين عايشوا حالة التوسع التي سادت الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن العشرين، والتي صاحبها نقص في اليد العاملة، حيث اتجه هؤلاء المهندسين إلى دراسة مشكل الكفاءة الإنتاجية للعمال، وجاءت إسهامات كل واحد منهم على النحو التالي

#### • إسهامات فريدريك تايلور FREDRIK TAYLOR

يعتبر تايلور أبرز المهتمين بدراسة موضوع الإدارة العلمية للعمل، حيث توصل إلى تحديد خطوات معينة من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية [32]ص53 كنقسيم العمل إلى حركات أولية بسيطة واستبعاد كل الحركات الغير ضرورية، والتي يؤديها العامل أثناء نشاطه، مع دراسة أسلوب أداء العامل، و ذلك برصد الزمن الذي يستغرقه لأداء كل حركة، حيث كان تايلور يستعين بساعة التوقيت لهذا الغرض، كما أكد على ضرورة إنشاء سجلات للأعمال المختلفة والأوقات اللازمة لها حتى يمكن الوصول إلى المستويات النمطية لكل عمل مع معرفة الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب وإعطائه فترة الراحة لعدم انخفاض كفاءته، إلى جانب ذلك أكد على ضرورة إضافة وقت لمواجهة الحوادث الغير متوقعة مثل عدم التعود على العمل لدى العاملين الجدد أو نقص التكوين، كما يؤكد أيضا على ضرورة دراسة وتحليل الظروف المحيطة بكل عمل حتى يمكن تحسينه.

وسمحت هذه الخطوات التجريبية التي قام بها تايلور إلى رفع إنتاجية العمال الموضوعين تحت التجربة بمتوسط أربع أضعاف عما كانوا عليه، وبذلك فإن تايلور استهدف بهذه الخطوات تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، إلى جانب ذلك تعظيم رفاهية العامل، لان زيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة الأجر [33]ص40، كما تؤدي أيضا إلى زيادة المبيعات.

#### • إسهامات HENRY GANTT:

يعتبر HENRY GANTT من معاصري تايلور إلا أنه يختلف عنه من حيث كونه يتعاطف كثيرا مع العمال وله أربع منجزات في المفاهيم الإدارية، حيث يبدأ بفكرة الجدول الذي يقيس ويصور نشاط العامل بطول الوقت المطلوب [34]ص80 لأداء العمل والذي يعرف بـ Gantt carts ثم فكرة مكافأة العمل والذي يعتبر نظام يتمكن العاملون من خلاله على الحصول على العلاوة بالإضافة إلى أجر القطعة، إذا تجاوزوا في إنتاجهم كمية الإنتاج المطلوبة كما نجد H.Gantt قد نادى بتأكيد مبدأ الخدمة بدلا من الأرباح، وأن النشاط الصناعي التجاري لا يزال قائما إلا إذا اتخذ من باب الخدمة هدفا نهائيا له، وذلك من خلال بحثه تدريب العمال على التعاون والعادات الحميدة في الصناعة، الذي ألقاه أمام

الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين، والذي تحدث فيه عن سياسة الإدارة نحو العمال، حيث توجههم بدلاً أن تسوقهم و كان ذلك سنة 1908م.

#### • إسهامات FRANC GILBERTH :

في سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة اشتغل جلبرت كبناء واستخدم أسلوب التصوير السينمائي عند تحليل حركات العمال ليظهر بعد ذلك سبعة عشر حركة لليد، وكان يهدف للوصول إلى أقل الحركات الممكنة [35]ص22، واستبعاد الحركات غير الضرورية، حيث زادت إنتاجية المؤسسة بـ 200% نتيجة دراساته و توصياته، كما تبع ذلك ارتفاع في الأجور وسمى جلبرت طريقته هذه في تحليل الحركات بنظام (THIRBLEG).

#### - مدرسة الإدارة الوظيفية:

إن من أشهر رواد مدرسة الإدارة الوظيفية الفرنسي هنري فايول HENRY FAYOL من خلال كتابه المشهور في الإدارة الصناعية والعمومية الذي صدر سنة 1916م، حيث نادى فيه بمبادئ الإدارة، ويعتبر بذلك الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة، كما نجد H. FAYOL اهتم بالمستويات الإدارية العليا في المؤسسات الكبيرة، عكس F. TAYLOR الذي اهتم بالمستويات التنفيذية والإدارة في الورشة بالمؤسسات الصغيرة، وقسم H. FAYOL المهام التي تتم في المؤسسة الصناعية، وأطلق عليها اسم العمليات "opérations" والتي أصبحت فيما بعد تدعى بوظائف المؤسسة، حيث وزعها إلى عمليات تقنية [36]ص06 والتي تشكل وظيفة الإنتاج بكل ما يتعلق بها من عمليات التحويل التي تتم على المواد الأولية في ورشات الإنتاج بالمؤسسات الصناعية، ثم عمليات تجارية والتي تتمثل في تلك العمليات التي تضمن حركة المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة كمدخلات، وتضمن حركة مخرجاتها من السلع والخدمات المعروضة في السوق، كما تعرف أيضا بالوظيفة التجارية، إلى جانب ذلك نجد العمليات المالية التي تسعى من خلالها المؤسسة للبحث عن الموارد المالية وتسييرها، بعد تحديد احتياجاتها منها، وكذا عمليات الضمان والوقاية أو ما يعرف بوظيفة الأمن، والتي تجمع كل العمليات المتعلقة بالأمن الصناعي وحماية الأشخاص داخل المؤسسة والممتلكات، كما أكد فايول على العمليات المحاسبية التي توكل إليها مهام تسجيل تكاليف وإيرادات المؤسسة بالإضافة إلى إعداد الموازنات التقديرية والعمليات الإدارية التي يضمنها القيام بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق و الرقابة، وقد ركز فايول اهتمامه على العملية [37]ص249 الأخيرة (إدارية) لما لها من أهمية خاصة في إبراز دور العنصر البشري من خلال المبادئ الإدارية التالية التي أقرها فايول H. FAYOL :

- مبدأ تقسيم العمل : حيث يطبق H. FAYOL هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت إدارية أو

فنية، لأن التخصص ضروري عند استخدام العمال.

- مبدأ السلطة والمسؤولية : حيث يرى H. FAYOL بان السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية التي يستمدّها المدير من مركزه والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء وخبرة المدير في إرضاء مرؤوسيه، كما أقر بأن المسؤولية تتبع السلطة و مرتبطة بها.
- مبدأ النظام: وهذا المبدأ في رأيه يستلزم وجود رؤساء ذوي كفاءة في كل المستويات الإدارية، كما يرى بأن النظام هو احترام الاتفاقيات، والنظم، وعدم الإخلال بالأوامر.
- مبدأ وحدة الرئاسة: ويعني هذا المبدأ أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- مبدأ وحدة التوجيه: وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد، أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وحسب وجهة نظر H.FAYOL فإن هذا المبدأ يتحقق عن طريق الاتفاقات العادلة بين المؤسسة ومرؤوسيه، وبالقيادة الحسنة والإشراف عن قرب، بحيث ألا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح المؤسسة التي يعملون بها.
- مبدأ المكافأة والتعويض: يرى H.FAYOL إن ذلك يتحقق عن طريق دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد، وجهده، و مستواه التنظيمي في المؤسسة، ولكل من الرئيس والمرؤوس.
- مبدأ المركزية: حيث كلما زادت المركزية كلما أدى ذلك إلى تقليل دور المرؤوسين، كما أن درجة المركزية تعتمد على طبيعة المؤسسة، حجمها وقدرات المرؤوسين، كما نجد H.FAYOL بموجب هذا المبدأ يشير إلى المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين.
- مبدأ تدرج السلطة: حيث تتمركز السلطة من أعلى الهرم إلى أسفله، كما يكون حجم السلطة أقل كلما نزلنا في هذا الهرم.
- مبدأ الترتيب: حيث يقسم H.FAYOL هذا المبدأ إلى ترتيب مادي يهدف إلى وضع كل شيء في المكان الخاص به، و ترتيب اجتماعي يهدف إلى اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب بمعنى ترتيب الأشخاص والأشياء في المؤسسة.
- مبدأ المساواة: ويعني ذلك تعامل المدراء مع مرؤوسيهم على أساس العدل والعطف، لأن شعور المرؤوسين بالمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات المختلفة يضمن ولائهم للمؤسسة.
- مبدأ التعاون: حيث يشير H.FAYOL إلى أهمية عمل الأفراد كجماعة واحدة، حيث يؤدي ذلك إلى مزيد من الوحدة والقوة، كما يؤكد هذا المبدأ على روح الفريق نظراً لأهمية الاتصال داخل المؤسسة في رفع الكفاءة والفعالية.
- مبدأ المبادرة: يقر هذا المبدأ بحرية المرؤوسين في انجاز الأعمال، حيث أن المشاركة في خطة العمل وتنفيذها يحقق رضى الأفراد ويعتبر مصدر من مصادر القوة في المؤسسة.
- مبدأ استقرار العمالة: يعتبر البحث عن عاملين جدد مضيعة للوقت، والجهد، والمال، لذا يجب على هذه المؤسسة أن تحافظ على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لفترة طويلة.

كما نجد H.FAYOL يؤكد على مجموعة من الصفات التي يجب أن تكون متوافرة لدى

المديرين حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم و هي كالتالي :

- صفات جسمية وعقلية : يقصد بالجسمية الصحة البدنية للمدير وخلو جسمه من أي مرض قد يعيق السير الحسن للعمل،والعقلية يقصد بها قدرة المدير على الفهم والدراسة، وكذا الحكم والتقدير .
- صفات خلقية وثقافية : فالخلقية هي صفات فطرية تولد مع الفرد كالحزم والحيوية والرغبة في تحمل المسؤولية، والابتكار والولاء، والثقافية يقصد بها الأمور التي لا تتصل بالوظيفة مباشرة ويقوم بها المدير، كالمطالعة والبحث.

- صفات تقنية وأخرى مرتبطة بالخبرة: فالتقنية هي التي تعرف بالتخصص الوظيفي ومهام المدير، أما الخبرة فهي المدة [38] ص 20 التي قضاها المدير في العمل، مما يجعله يقوم بعمله بطريقة سليمة ومرنة.

- حركة الإدارة البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر هو رائد هذه المدرسة، وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية " BUREAU" التي

تعني المكتب، ويقصد بالبيروقراطية حكم المكاتب، بمعنى توفر خصائص معينة في تصميم المؤسسة أيا كانت اقتصادية اجتماعية أو عسكرية، بهدف وصف جهازها الإداري وكيفية تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي، كما يتميز الأسلوب البيروقراطي حسب فيبر عن سواه في كونه يؤدي إلى تخفيض التكاليف المادية و البشرية إلى أقصى حد ممكن ويرى "فيبر" بأن التحديد القاطع للواجبات والمراكز وتحديد معايير لأداء العمل، والتخصص الوظيفي وكذا العلاقات الوظيفية، كلها خصائص تمكن التنظيم البيروقراطي من تحقيق الكفاءة، حيث يقصد بالتحديد القاطع للواجبات والمراكز، أن كل فرد في التنظيم البيروقراطي يشغل مركزا معيناً، كما ليس لأي فرد كان حق الإدعاء بأفضليته في أداء عمل معين، إلا إذا كانت قدراته ومؤهلاته تسمح بذلك وتناسب العمل، ويعني "فيبر" بالتخصص الوظيفي الكيفية التي يتم بها اختيار الأفراد لتولي المراكز، حيث يكون التركيز فيها على أساس الخبرة الفنية والإدارية، كما يكون التعيين طبقاً لاختبارات الكفاءة، إلى جانب التدريب لكونه ضروريا في رفع كفاءة العاملين، لأن التنظيم البيروقراطي حسب "فيبر" يقوم على درجة عالية من التخصص الوظيفي [39] ص 41، كما يرى "فيبر" أن كل عمل في المؤسسة له طرق محددة لأدائه ينبغي أن يتمسك بها جميع أفرادها، ويعبر عنها في شكل قواعد وإجراءات مكتوبة ومحددة تحديدا قاطعا كما تطبق بصفة ثابتة ومنظمة، كما يقر "فيبر" بأن العلاقات داخل المؤسسة هي علاقات بين المراكز وليست بين الأفراد الشاغلين لهذه المراكز، إلى جانب الخصائص السابقة الذكر هناك خصائص أخرى يؤكد "فيبر" على ضرورة توفرها في التنظيم البيروقراطي، كالبناء الهرمي للسلطة، احترام الوظيفة و شغل الوظائف بالتعيين، إلى جانب ذلك أداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية، وإقرار مبدأ السرية في العمل والمحافظة على الأسرار المهنية، ورغم هذه الخصائص التي يتميز بها التنظيم البيروقراطي، إلا أن هناك اعتقاد سائد بأنه غير فعال، كما يعود هذا الاعتقاد إلى

الممارسات الخاطئة في تطبيق هذا التنظيم هي التي تعطيها هذه الصفة السلبية، فالخطأ ليس في التنظيم البيروقراطي وإنما يعود إلى القائمين على تطبيقه، ومن أهم الأخطاء التي نتجت عن التطبيق العملي للتنظيم البيروقراطي ما يلي [40]ص56

حيث أصبحت الوسائل غايات، بعد أن كانت غاية الموظف هي تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بحد ذاتها دون النظر إلى الهدف الذي وضعت من أجله، وكذا الجمود وعدم المرونة بعد التمسك بحرفية الأنظمة والتعليمات التي تجعل في هذه الحالة المؤسسة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة، كما ينتج هذا الجمود عن إحجام الموظفين عن استعمال اجتهاداتهم الشخصية في تطبيق القواعد والأنظمة، إلى جانب الروتين الناتج عن التفصيلات الدقيقة الواجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، خاصة الأعمال التي يتكرر حدوثها، كما نجد التنظيم البيروقراطي قد جعل من المؤسسة نظام مغلق، حيث استبعدت العوامل الخارجية في تأثيرها على التنظيم وحصرت كفاءته في خصائصه الداخلية.

#### - مدرسة العلاقات الإنسانية :

نظريات الدوافع: جاءت هذه النظريات للرد على النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المدرسة الكلاسيكية، وهي تدعو بذلك إلى إعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية عن العنصر البشري، وكانت البداية مع علماء النفس المهتمين بالصناعة، ففي عام 1913 صدر كتاب للمؤلف HUGO MUNSTERBERG عنوانه "علم النفس والكفاءة الصناعية [41]ص20 الذي انتقد فيه التركيز البليغ لمهندسي الكفاءة على القدرات البدنية للفرد، وتجاهلهم قدراته النفسية والذهنية، كما ساهمت في إثراء هذا الاتجاه تجارب مصنع HAWTHORNE حول محددات الكفاءة الإنتاجية للعمال والتي قام بها " ELTON MAYO " بهدف دراسة تأثير التغيرات المادية على الكفاءة الإنتاجية للعمال، حيث بدأت التجارب على ستة عاملات ثم شملت كل عمال هذا المصنع على امتداد حوالي ثماني سنوات، ويرجع السبب في ذلك إلى النتائج غير المتوقعة التي وصلت إليها التجارب مما اضطر MAYO إلى إعادتها عدة مرات و على نطاق واسع.

#### • تجارب "E.MAYO" حول ظروف العمل:

قام "Mayo" بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين، مجموعة التجربة ومجموعة المراقبة، حيث تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة العادية، وكما هو متوقع فقد زادت إنتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في مستوى الإضاءة، ولكن الشيء غير المتوقع لدى MAYO هو زيادة إنتاجية العاملات في مجموعة المراقبة رغم عدم تغيير الإضاءة، وعندما لجأ "Mayo" إلى تخفيض معدلات شدة الإضاءة استمرت

إنتاجية مجموعة التجربة في الزيادة، وأخيرا بدأت إنتاجيتها في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض حتى أصبحت في مستوى ضوء القمر، وبعد إعادة التجربة عدة مرات كانت تحقق كل مرة في تبيان علاقة تغير شدة الضوء [34] ص 88 بإنتاجية العاملات على الرغم من استبعاد العوامل التي يعتقد أنها تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملات عند كل إعادة، مما أكد للقائمين على التجربة أن ظروف العمل ليست السبب الوحيد الذي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملات اللاتي خضعن للتجربة، مما جعل "Mayo" يقر بإجراء تجربة جديدة حول الحوافز المادية من خلال تصميم نظام لدفع الأجور على أساس معدل الإنتاج، حيث تم عزل تسع عاملات لتطبيق النظام الجديد عليهن، وكانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها أن الحافز الوحيد للعاملات هو الحافز الاقتصادي الذي يسمح بتسابقهن لتحقيق أعلى معدل إنتاج يتيح لهن أكبر أجر ممكن، لكن الذي حدث هو اتفاق العاملات على مستوى معين من الإنتاج، حيث من قل إنتاجها عن هذا المستوى تساعد زميلاتها لبلوغه، أما من يزيد إنتاجها عن المستوى المطلوب فيسخرن منها، مما يضطرها للالتزام بالمستوى المتفق عليه.

ومن النتائج التي توصل إليها "Mayo" على العنصر البشري بعد [42] ص 92 تكرار تجاربه في مصنع "هاوثورن" أن تكرار العمل بشكل روتيني يؤدي إلى إحساس الفرد بالقلق وعدم الراحة، كما أن قيامه بحركات متكررة لمدة طويلة يخلق لديه حالات من التعب العضوي، ويؤدي التخصص الدقيق وتقسيم العمل إلى أجزاء أيضا إلى تنميط الأداء، الأمر الذي يقود إلى الملل أثناء تأدية العمل إلى جانب ذلك يجد "Mayo" أن التخصص المطلق في العمل يقلل من قدرة الفرد على إدراك المشاكل التي تقع خارج دائرة اختصاصه، الأمر الذي ينتج عنه انخفاض في كفاءة العمل بصفة عامة، ومن خلال ما سبق ذكره يمكن اعتبار المؤسسة حسب رأي "Mayo" بأنها نظام اجتماعي يؤثر على سلوك الفرد بعكس ما يريد التنظيم الرسمي، كما تعد الحوافز الاقتصادية للفرد غير كافية في إثارة دوافع الكفاءة في أداء العمل ولابد من إثارة الحوافز المعنوية في ذلك، كما يمكن للأفراد أيضا أن يواجهوا سياسات الإدارة والمتعلقة بالعمل كونهم أعضاء في جماعات [24] ص 15 غير رسمية في المؤسسة.

#### - المدرسة السلوكية :

تعد المدرسة السلوكية امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يمثل إرضاء العاملين في المؤسسة محور اهتمامها، لذلك ركز السلوكيون على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة، وقامت هذه المدرسة على فكرة مؤداها أن المؤسسة مكان للعمل والحياة معا، كما تعتبر الإنسان الوحدة الأساسية التي تتكون منها المؤسسة، وعليه تسعى هذه المدرسة لدراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل من أجل تفسيره ومعرفة دوافعه وحاجاته التي تؤثر فيه و من أهم رواد هذه المدرسة " Abraham

"Maslow" الذي انطلق من كون الدوافع نابعة من داخل الفرد، فالحاجات تحدث نوعا من القلق والتوتر داخل الفرد، لذلك يقوم بسلوك معين يهدف إلى إشباعها لكي تنتهي [43]ص81، أو تخفف حدة القلق أو التوتر ويبني "A.MASLOW" نظريته على جملة فروض أولها هو أن الحاجات الإنسانية متعددة، فتلك التي لم يتم إشباعها هي التي تؤثر على سلوك الإنسان، أما الفرض الثاني هو أن الحاجات الإنسانية تخضع لترتيب هرمي تصاعدي حسب أهميتها النسبية وهي خمس:

- الحاجة لتحقيق الذات.

- الحاجة للتقدير والاحترام.

- الحاجة للانتماء.

- الحاجة للأمان.

- الحاجة الفيزيولوجية.

ويرى "Maslow" أيضا أن إشباع حاجة ما لا يعني اختفاءها، وكذلك الأمر عند الحاجات الأخرى كما يدفع الناس إلى العمل لرغبتهم في إشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة، وبذلك يمكن القول بأن نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لـ "A.MASLOW" يمكن استخدامها في مجال تسيير العنصر البشري لما لها من دور [44]ص57 في تحقيق الكفاءة للمؤسسة من خلال توجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم.

نظرية (x) لـ "D.M.Gregor": انطلق من عدة فرضيات أولها أن الإنسان العادي بطبعه يكره العمل، ويحاول تجنبه كلما استطاع ذلك، وكنتيجة للافتراض الأول فإن معظم الأفراد داخل المؤسسة لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤديوا عملهم بطريقة مرضية، وبيدولوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الإنسان العادي يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه باستمرار. ولا يرغب في تحمل أي مسؤولية [40]ص158 وطموحاته معدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان. ومن بين الآثار التي تنتج عن تطبيق نظرية (x) بالمؤسسة هو أن العمل شيء غير مرغوب فيه لدى الأفراد، و بالتالي لا بد على الإدارة من استخدام القوة لانتزاع الطاعة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك فإن مصدر السلطة نابع من حق شرعي هو حق الملكية. أما عملية صنع القرار فتكون مركزة في المستويات الإدارية العليا، مما يؤدي إلى تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة على مختلف المستويات في المؤسسة، كما يعتبر المشرف جزء متمم لسلسلة الأمر، لذلك مهمته هي نقل السلطة إلى المستوى الأدنى في المؤسسة، وبالتالي تتضاءل مهمته في اتخاذ القرارات، ويصبح يركز على توجيه مرؤوسيه ومراقبتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك يوجه كل جهوده نحو الإنتاج بعيدا عن أية نظرة إنسانية للمرؤوسين، كما يقوم الفرد بدور واحد هو تنفيذ الأوامر [24] 26 دون اعتراض أو إبداء لأي رأي.

نظرية (y) لـ " D.M.GREGOR " :

انطلق في نظرية (y) من افتراض مؤداه أن بذل الجهد الجسمي أو العقلي في العمل أمرا طبيعيا مثله في ذلك مثل الراحة أو ممارسة الرياضة البدنية، كون العمل يمكن أن يكون مصدر رضا أو عقاب، كما لا يمكن اعتبار الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب وسيلتان وحيدتان في تحقيق أهداف المؤسسة، فالفرد [44]ص46 إذا التزم بأهداف محددة محددة فإنه سيمارس الرقابة على ذاته لتحقيق هذه الأهداف باعتبار أن أهم عامل للجزاء هو تحقيق الذات والذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك توجد صفات في جميع أفراد المؤسسة تتمثل في التخيل والابتكار والإبداع كل المشاكل التنظيمية، لأن الإنسان العادي يتعلم ويسعى إلى تحمل المسؤولية في الظروف الصحيحة والطبيعية، فتفادي المسؤولية، ونقص الطموح، والتركيز على الأمان هي نتيجة لخبرات مكتسبة، وليست طبيعة إنسانية.

ومن جملة الآثار المترتبة عن تطبيق النظرية ( y ) بالمؤسسة نجد اعتمادها على السلطة غير الرسمية والتي تتبع من رضى المرؤوسين، واقتناعهم بالرئيس، كما يمكن لعملية اتخاذ القرار أن تنتشر في جميع المستويات، مما يعبر عن تسيير ديمقراطي تشاركي، كما تعد الاتصالات في الاتجاهين بين الرئيس والمرؤوسين وسيلة للتفاهم والمشاركة والتنسيق عكس نظرية ( X ) ويعد المشرف حسب نظرية ( y ) قائد لمجموعة يرأسها ويوجه جهودها ويندمج فيها كعضو من أعضائها، كما يعد أيضا عضو في جماعة إدارية في نفس المستوى الإداري مع بقية المشرفين الآخرين، كما ترى النظرية ( y ) أن الفرد الطبيعي يكون عادة راغبا في العمل، حيث يعمل كعضو متكامل في مجموعة العمل ويساهم في نجاح أهدافها وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات وبذلك تجعل النظرية ( y ) المؤسسة مكان مناسب للفرد تشعره بأنها مصدر الإشباع لكي تحقق ولاءه وانتمائه لها.

أما الانتقاد الموجه للمدرسة السلوكية يتعلق بالسلوك الإنساني الذي يعد مجالا معقدا، حيث يختلف السلوكيون أنفسهم في التوصيات التي يقدمونها كل مشكلة معينة، تصعب على المديرين أي توصيات يجب إتباعها، وهذا ما يعني أن المدارس السابقة لا تتصف بطابع الشمولية لأن كل مدرسة تنظر للعنصر البشري من زاويتها و تحاول دراستها منها.

### نظرية النظم LUDWINGVON BERTALANFF

جاءت هذه النظرية لتدرس أهداف المؤسسة على أنها كل متكامل باعتبارها نظم اجتماعية ونفسية ومادية مفتوحة، ترتبط فيما بينها بعلاقات مشتركة، وهي بذلك تستعمل العناصر والأفكار الخاصة بالمدارس السابقة لها حسب حاجتها [37]ص36 إليها في التحليل من أجل إعطاء الأعمال المعنية بالدراسة شمولية وفعالية أكثر، وتسعى إلى إزالة الحواجز بين النظرة المادية والنظرة الإنسانية للعمل، وتعد بذلك تركيبا يضم كل الاتجاهات في المؤسسة، وتعتمد على مفهوم النظام كفكرة أساسية باعتباره وحدة

تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة لأن دراسة جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية له، وتعد المؤسسة حسب هذه المدرسة نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزاءه على بعضها البعض، وبدون إهمال التنظيم غير الرسمي تتحدد أجزاء هذا النظام بالبيئة والأفراد العاملين فيه وفق الهيكل الرسمي لتحقيق أهداف مشتركة.

## 2.2: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات إلى تزويدها بالموارد البشرية الفعالة، حيث يوجد اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المؤسسة ويتضح ذلك من خلال سعيها إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما نجد هذه الأهداف بعضها مرتبط بالمجتمع وبعضها بالمؤسسة، والبعض الآخر يرتبط بالعاملين.

### 1.2.2. الأهداف على مستوى المجتمع:

تهتم بالمحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية، والتي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد، والحصول والحصول على مقابل عادل من جراء هذه الاستثمارات وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل، كما تسعى إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم وبأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

### 2.2.2. الأهداف على مستوى المؤسسة:

يتفق جل الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية، يجب عليها أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة من جهودهم والمحافظة على استمراريتهم في المؤسسة.

### 3.2.2. الأهداف على مستوى العاملين :

كما للمؤسسة والمجتمع أهداف هناك أهداف أيضا للعاملين، وتتمثل في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة، مع توفير ظروف عمل مناسبة وصحيحة، من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة للمحافظة على العنصر البشري و الإبقاء عليه، وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة والتي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة، وحرصهم على مصلحتها، مع تنشيط الاتصالات [45]ص137 وحركة الحركة داخل المؤسسة، وتحقيق العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

ومما سبق يمكن القول بأن الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله إدارة الموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الاستخدام الإيجابي لها ووفق ما يخدم المجتمع، ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من أنظمة وقواعد وتشريعات.

### 3.2. وظائف إدارة الموارد البشرية

تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً مع بعضها البعض، ويشير هذا النظام إلى وجود عملية تبادل بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، كما تعبر القرارات التي تأخذ في مجال كل واحدة منها على قرار واحد، يهدف إلى تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية من خلال توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة ذات إنتاجية وفعالية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، والغاية الأساسية من نشاطات الموارد البشرية، تكمن في خلق التناسب والانسجام بين الفرد وما يقوم به من مهام خلال تأدية عمله، كما يمكن لهذا التناسب أن يتم عبر وسيلتين مختلفتين فالأولى تستدعي من المؤسسات الحرص على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف وبين المهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية، والثانية تقوم على التقريب بين الحاجات والتوقعات لدى الموارد البشرية وبين ما تقدمه الوظائف والنشاطات من إشباع لتلك الحاجات، ومن بين وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية ما يلي:

#### 1.3.2 وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد واختيار أهداف المؤسسة من خلال التنبؤ بحاجاتها من الموارد البشرية، ليتم توزيعها على الوظائف في الوقت المطلوب والحجم المناسب ويساهم التخطيط في تحديد الآليات التي تكفل متابعة الأهداف ووضعها موضع التنفيذ مع اختيار أدوات وتقنيات الرقابة للتأكد من النتائج المتوقعة في ظل الأهداف الموضوعية، كما تزود عملية التخطيط المؤسسات بالبرامج والمشاريع الكفيلة لمواجهة التحديات البيئية الراهنة والمستقبلية.

#### خطوات تخطيط الموارد البشرية :

إن الخطوة الأولى التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية تعود إلى معرفة الوضعية الحالية للقوى العاملة لديها من خلال سجل شامل ومتكامل لجميع العاملين بالمؤسسة، حيث يساعد في الكشف عما يوجد لدى المؤسسة من كفاءات متميزة يمكن الاستفادة منها في بعض المجالات الخاصة. كما يساعد على تحديد الاحتياجات العلمية والتكوينية لقوة العمل الحالية لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل و يتم هذا من خلال تحليل المعلومات المسجلة عن كل العاملين بالمؤسسة و قد تشمل البيانات الشخصية مثل: الاسم واللقب وتاريخ الميلاد والنوع (ذكر أو أنثى) والتاريخ الوظيفي وكذا الحالة التعليمية ومستوى الأداء وربما الطموحات الوظيفية للعاملين في المستقبل، أما الخطوة الثانية فتتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كماً ونوعاً خلال فترة الخطة وذلك باستخدام الأساليب التنبؤية الأكثر دقة، منها المعلومات الخاصة بمعايير الأداء والميزانية التقديرية أو عن طريق حساب الارتباط بين حجم الموارد البشرية وبعض المتغيرات مثل حجم الإنتاج أو

حجم المبيعات أو عدد العملاء. كما يجب على مسؤول تخطيط الموارد البشرية أن لا يهتم بتقديرات الطلب من الموارد البشرية فقط بل يجب أن يدرس أيضا ظروف العرض وهذا من خلال نوعين من التحليل:

- تحليل الزيادة المتوقعة في العرض : هناك عدة أسباب تؤدي إلى الزيادة في المعروض من الموارد البشرية خلال فترة الخطة مثل: التحويلات الداخلية، إجازات الوضع، الإجازات الدراسية.
- تحليل النقص المتوقع في العرض : ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى نقص المعروض من الموارد البشرية نجد على سبيل المثال :الفصل[46]ص433، الوفاة، التقاعد، الاستقالة، فبالنسبة للتقاعد لا يجد المخطط صعوبة في تقدير ذلك، لأنها تكون في سن معلومة، إلا أن المخطط يجد صعوبة في تقدير بعض العناصر الفجائية كالاستقالة والوفاة، ورغم ذلك يقوم بإعداد جدول نسبي يساعد على حساب نسبة الفقد المتوقع، لكن تبقى درجة التنبؤ به صعبة. ثم تأتي الخطوة الثالثة التي يتم فيها التوفيق بين ظروف الطلب والعرض وفي ضوء التقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، وكذا تقديرات العرض لنفس الفترة، كما ينتج عن المقارنة أيضا عجز في القوى العاملة أو فائض فيها ينبغي التخطيط لها.

### 2.3.2. وظيفة استقطاب الموارد البشرية :

- إن وظيفة استقطاب الموارد البشرية تأتي بعد الانتهاء من وظيفة التخطيط، وعند ظهور الحاجة إلى الموارد البشرية، تكون الخطوة الموالية هي استقطاب الأفراد وانتقاء أفضلهم لملاً الأماكن الشاغرة، وبعد أن تنتهي المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتقدم خطوة عامة تتضمن أعداد ومواصفات شاغلي الوظائف، ينبغي عليها التفكير في المصادر المناسبة لاختيار العمالة الأفضل للمناصب الشاغرة والتي تنقسم بدورها إلى نوعين من المصادر، مصادر داخلية ومصادر خارجية:
- المصادر الداخلية: وتعتبر عن الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة التي يمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ومن أمثلة هذه المصادر، الترقية، النقل الوظيفي و مخزون المهارات.
- المصادر الخارجية: وهي مصادر تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية، غير تلك التي تتوفر لديها داخليا، وقد يقصد بها أيضا سوق العمل وتنقسم إلى مصادر عديدة نذكر منها : التقدم المباشر للمؤسسة، الإعلان الخارجي ووكالات ومكاتب التوظيف، وكذا المدارس والجامعات.
- إلى جانب هذه المصادر تعتمد المؤسسة على أساليب متعددة لاستقطاب الموارد البشرية يتوقف اختيار المؤسسة لإحداها على طبيعة الوظيفة الشاغرة والمنطقة التي تعمل بها، كأسلوب الإعلان الذي يتطلب من مسئول إدارة الموارد البشرية، القيام بدراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهلات[25]ص267 وعدد سنوات الخبرة المطلوبة في المترشح، وتحديد المنطقة التي ترغب المؤسسة

في اختيار الموارد البشرية منها، وكذا العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كظروف العمل والمرتب، إلى جانب ذلك ذكر الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقبال طلبات المترشحين والذي قد يكون عن طريق البريد أو الهاتف أو مباشرة، وهذا يتطلب من المؤسسة استخدام مستقطبين متخصصين لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة، كما يمكن للمؤسسة أن تجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة من المجتمع لزيارتها والتعرف عليها، وذلك بغرض التعريف بنفسها للمجتمع الذي تنشط فيه، وقد تقوم المؤسسة بإرسال مندوبين إلى المدارس والجامعات، بغية التعرف على الطلبة الذين هم بصدد إنهاء مرحلتهم الدراسية بهدف تعريفهم بالمؤسسة لاستقطابهم إليها وإطلاعهم على مزايا العمل بها.

### 3.3.2. وظيفة تحفيز الموارد البشرية

تعتبر الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز، فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة، وهو القادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة للموارد البشرية عن تميزها في الأداء وهي ليست جزءاً مكملًا للدخل، وإلا إذا أصبحت نوعاً من التكافل الاجتماعي أو تعويضاً عن انخفاض الأجور وهنا تفقد دورها التحفيزي، وهناك نظام خاص بالحوافز تقوم به إدارة الموارد البشرية وتصممه ويمر هذا التصميم بدوره إلى عدة مراحل، فالمرحلة الأولى لعملية التصميم هي وضع هدف لنظام الحوافز، يتماشى والأهداف العامة للمؤسسة، وحسب ذلك قد يكون هدف هذا النظام تعظيم أرباح المؤسسة، أو رفع مبيعاتها، أو تخفيض التكاليف، أو تشجيع الأفكار الجيدة، أو تحسين الجودة، وكاهل أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وفي المرحلة الثانية يتم وصف الأداء المطلوب وتحدد طريقة قياس الأداء الفعلي للعمل، بوضع نماذج وسجلات يتم متابعة الأداء فيها، بما يضمن الصدق في التعبير عن الأداء الفعلي، والثبات في طريقة القياس. وفي المرحلة الثالثة يتم تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، هذا الأخير الذي يكون مطالباً بالإففاق على النظام، في حدود هذا المبلغ الإجمالي [10]ص114 الذي يضم قيمة الحوافز والجوائز والتكاليف الإدارية للنظام، وتكاليف الترويج للنظام، ويعد وضع إجراءات نظام الحوافز كآخر مرحلة، كتكليف المدير المباشر بتسجيل الأداء المتميز للفرد الذي يستحق الحافز وكيفية رفع التقارير إلى الجهات المعنية (مدير نظام الحوافز) لإقرار الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز، وكذا كيفية عقد الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز، في حالة حدوث أمر طارئ يستدعي ذلك. كما يجب أن تكون هناك لائحة بأنواع الحوافز الممنوعة، لكل نوع من الأداء تكون مرجعاً يعود إليه مدير نظام الحوافز في كل مرة.

### 4.2. أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز الممنوحة للموارد البشرية إلى نوعين من الحوافز، حوافز مادية وأخرى معنوية، لكون الفرد لديه حاجات عضوية وأخرى معنوية.

**1.4.2. الحوافز المادية:** هي تلك التي تشبع الحاجات المادية فقط للموارد البشرية، ويكون الفرد بموجبها متحفز لأداء العمل [24]ص243، لاعتقاده بأنه سيحصل على المقابل الذي يؤمن له حاجاته الأساسية وتشمل هذه الحوافز عادة الأجور وملحقاتها وعلاوة الخبرة المهنية، وكل المبالغ المالية التي تتعدى الأجر العادي كنتيجة لأداء الفرد المتميز في العمل.

**2.4.2 الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز غير المادية الممنوحة في العمل، وتزداد بها الروح المعنوية للموارد البشرية. والتي تتضمن الدعم والسند من قبل الإدارة والأفراد، ومن أمثلة هذه الحوافز، الترقية في الوظيفة وتوسع الصلاحيات [47]ص65-77

## 5.2. نجاح إدارة الموارد البشرية.

يعتبر نجاح أداء المؤسسة مرهون بالتحديد الواضح للأهداف، والتوجيه نحو الموضوعات والمهام التي تحتاج إلى متابعة لتحقيق فرص النجاح، ولأن الأهداف الواضحة تكون سهلة المعايير والقياس، وهي مرغوبة جدا لدى الأفراد بالإضافة إلى التخطيط السليم من خلال اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضح سياسات تحقيق هذه الأهداف، كما يعد وجود فريق عمل منظم ومحفز دور كبير في نجاح أداء المؤسسة، فهو الذي ينجز الأهداف من خلال متابعة تنفيذ الخطط المقررة لها. ويعد دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية من مقومات إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذا الدعم لا يتحقق إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، لأن هذا يعد في حد ذاته مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات، كما يتطلب العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية، أن يكون مديريها على علم ودراية بكمية الموارد البشرية ونوعيتها في المؤسسة لأن المعرفة الكمية تختص لمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية. كما يعد اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية. لذا فمقياس المعرفة الكمية تختلف عن مقياس النجاح للمعرفة النوعية، ويعد نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة مقوم نجاح إدارة الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال ميزتين أساسيتين فالأولى هي مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف والمهارات [48]ص413 والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها وتطويرها، كما تتعلق هذه المقدرة بالإمكانات الجسدية والمعرفية، ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة بالمؤسسة، أما الميزة الثانية فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا من خلال صيانة الموارد البشرية و تعويضها.

## 6.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

رافقت إدارة الموارد البشرية على امتداد قرن من الزمن تحديات جمة، مازالت انعكاساتها ممتدة حتى عصرنا الحالي، ومن أبرز هذه التحديات تلك التي تتعلق بكيفية أداء هذه الإدارة لوظائفها وأدوارها، مما سمح بالانتقال النوعي لإدارة الموارد البشرية من إدارة حافظة للملفات إلى إدارة تخطيطية فاعلة، ومن بين العوامل المؤثرة والتي فرضت التحديات على هذه الإدارة نجد في مقدمتها إعادة الهيكلة لهذه الإدارة لاختصار المد التسلسلي الإداري، مما يولد ذلك الخوف لدى العاملين حول مصيرهم الوظيفي نتيجة التغييرات الجديدة خاصة إذا تبنت إدارة الموارد البشرية سياسة التقليل من اليد العاملة في وظائف معينة [48]ص413، وهذا التحدي دفعها إلى التفكير في البدائل المتاحة من جراء إعادة الهيكلة والتي لا تتعارض مع ضمان بقاء العاملين خلال الفترات الحرجة، مثل تقليص ساعات العمل وتجميد التوظيف، وبذلك تصبح إدارة الموارد البشرية وموفرة للأمان الوظيفي للعاملين، مما يرفع من روح الولاء للمؤسسة، ومن بين التحديات الهامة أيضا والتي تواجه إدارة الموارد البشرية، ما يتعلق بالتنوع البشري الحاصل في المؤسسات والعنصر الدال على ذلك هو دخول المرأة سوق العمل وزيادة استمرار أعداد النساء اللواتي يعملن، إلى جانب ذلك نجد الاختلاف في أعراق الأفراد العاملة وأحيانا في جنسياتهم وكذا التباين من حيث الفئات العمرية عند الجنسين. وتوجد عناصر أخرى رئيسية تعبر عن تنوع الموارد البشرية كتلك المتعلقة بالقوى العاملة ذات القدرات الجسدية والعقلية غير العادية، هذا ما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى أعداد سياسات لانسجام هذه العناصر وجعل هذا التنوع في خدمة المؤسسات، كما تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات أيضا دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لأنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، حيث يقع على عاتقها مسئولية مواجهة التغييرات السلبية في قيم العمل، مما يتطلب منها إعداد سياسة عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمؤسسات، كما أصبح التطور التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية يشكل قيادا على إدارة الموارد البشرية [46]ص. حيث تؤدي التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات مما يزيد من أهمية بعض الأنشطة مثل : التكوين والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات، مما ينبغي على إدارة الموارد البشرية تعديل سياساتها اتجاه العاملين لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغييرات التكنولوجية.

### خلاصة الفصل:

نستخلص في الأخير إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لها ادوار كبيرة في تغيير أوضاع المؤسسة و تطويرها من الحسن إلى الأحسن، ويتم ذلك من خلال وظائفها المتعددة والتي تقوم بها من، توظيف، وتكوين وتقسيم. إلى غير ذلك من الوظائف المتعددة والموكلة لإدارة الموارد البشرية وبالتالي فهي تتميز بخصائص معينة وتقوم بادوار ومهام مختلفة عن بقية الإدارات الأخرى، كما تربط إدارة الموارد البشرية علاقات مع بقية الإدارات الأخرى من خلال قيامها بوظائف تتعلق بالموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وفي جميع الأقسام والمستويات وبذلك فهي تعد الإدارة النواة التي تجمع بين جميع الإدارات من خلال علاقاتها المتصلة بها، كما يلعب التنسيق والاتصال دور كبير في ذلك من خلال جمع المعلومات والتقارير المرفوعة حول العاملين كافة بالمؤسسة إلى جانب ذلك معلومات تخص ظروف العمل الداخلية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات المتعلقة بالظروف الخارجية أو المحيطة التي قد تشكل في بعض الأحيان تهديدا للمؤسسة، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية التخطيط لإجراء تعديلات تتوافق مع تحولات البيئة الداخلية أو الخارجية

### الفصل 3

#### التغير التنظيمي

##### تمهيد

اصبحت قضية التغير التنظيمي من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات الحالية كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغير، مما حتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل، بحيث يتطلب منها ذلك تبني خطط قوية وفعالة تسمح لها بالاستمرار والاستقرار في ظل حاجتها إلى التغير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي سواء في الحاضر أو في المستقبل، إلا أن مسؤولية وضع اطار التغير ووجهته تتحملها ادارة المؤسسة باعتبارها مركز القرار، كما تكون في غالب الأحيان المقاومة عنيفة ضد عملية التغير، بحيث يمكن أن تكون فردية أو جماعية والسبب في ذلك يعود الى صعوبة التطبيع مع المواقف الجديدة والتي تعتبر عناصر دخيلة بالنسبة للأفراد، ورغم هذا كان لزاما على المؤسسة والأفراد في جميع المستويات أن يشعروا بالحاجة الماسة للتغيير، لأنه لا يوجد خيار آخر أمامهم لتفاديه، فهو مرحلة لا بد منها لمسايرة التطورات، واقتناص الفرص، وتدارك النقائص والحد من الضغوط الداخلية والخارجية، كما نجد أيضا البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تختلف في درجة ديناميكيتها و تغيرها وكاستجابة لذلك فإن المؤسسات تختلف من حيث مقدار التغير الذي تمارسه فكل مؤسسة تتخذ معدل التغير حسب ديناميكيتها لكي لا يؤثر ذلك على فعاليتها.

#### 1.3. أسباب ودوافع التغير التنظيمي:

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر مجموعة من القضايا والتحديات التي تفرض عليها التوافق والانسجام مع التغيرات الحاصلة، كما يمكن لهذه التغيرات أن تحدث بفعل القوى الخارجية مثل الظروف الاقتصادية أو المنافسة أو الضغوط الحكومية، وقد تحدث أيضا نتيجة تغير قوى التنظيم في حد ذاته. ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات اليوم أصبحت تعيش في ظل مواجهة بين ارتفاع حدة التغيرات والضغوطات ذات الطبيعة الإيكولوجية (البيئية) التي تفرض عليها إحداث التغير التنظيمي كشرط لتحقيق التوافق والانسجام ومن هذا المنطلق نقسم أسباب التغير إلى صنفين:

- أسباب خارجية : وتفرضها ظروف البيئة الخارجية كالعولمة، التي تعتبر من بين أهم العوامل المحدثة للتغير والدعامة الأساسية للتبديلات المفاجئية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي

والتكنولوجي، ويمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة، وظهور حدة المنافسة على الانتاج ونوعيته، كما توجد هنالك عوامل أخرى لا تقل أهمية عن العولمة كالمشاكل الاجتماعية الناتجة عن البطالة والصحة والتي قد تسبب الانشقاق والاختلالات بحيث عرف سلوك الافراد تغيرات سريعة مست اتجاهاتهم ودوافعهم وشخصياتهم نتيجة تغير الظروف البيئية المحيطة بهم، كما تعتبر التغيرات المستمرة في سوق القوة العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد [49]ص39، أو التركيب النوعي للكفاءات، نتيجة التغيير المستمر في هيكل ونظام التعليم والتكوين عامل بارز لإحداث التغيير التنظيمي، بالإضافة الى ذلك نجد الاختلاف التكنولوجي الذي يأتي بمهارات جديدة، وكذا التغيير في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي توجد فيها المؤسسة والتغيير في ظروف السوق كلها عوامل تتطلب إحداث التغيير لتحقيق الانسجام والتكيف [50]ص361.

- أما بالنسبة للأسباب الداخلية فهناك تغيرات تحدث على مستوى العمل، مما يفرض على المؤسسة التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتكوين المستمر، ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو تطوير الاساليب المتبعة من قبل الإدارة، بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى قيادة عملية التغيير ويتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائمين مع وجود شبكات داخلية لاتصال قوي، واستعمال أدوات إدارية حديثة، كما يمكن أن تتضمن القوة الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية قد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المؤسسة إلى المستوى الأدنى كما يمكن أن يكون العامل السلوكي يتمثل في العجز في تحقيق الاتصال الفعال أما العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو نتيجة تأخر في وصول المعلومات أو عدم فعالية الأسلوب القيادي.

وبعد تناولنا لأهم الأسباب الدافعة إلى التغيير في المؤسسة وتأثيرها الكبير على الأفراد والجماعاتي التنظيم، بحيث إذا كان التغيير لأسباب داخلية فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، خاصة إذا اتضح لهم عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فلن يقاوموه، أما إذا كان من غير الممكن التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة فقد يتخذ العاملون موقف المعارضة والمقاومة أو عدم الاكتراث واللامبالاة نتيجة جهلهم للأسباب الحقيقية للتغيير [51]ص57-58.

### 2.3. انواع التغيير التنظيمي:

يجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على وجود نوعين من التغيير لا بد من التفرقة بينهما حسب المعايير المعتمدة في ذلك.

ونبدأ بالتغيير حسب معيار التخطيط بحيث لا بد أن نميز بين نوعين من التغيير، تغيير مخطط وآخر عشوائي.

#### 1.2.3. التغيير المخطط:

هو اتفاق مسبق بين جميع الاطراف في المؤسسة على اجراءات محددة حول أسلوب جمع البيانات وتحليلها وطريقة تطبيقها ومتابعة آثارها والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك، ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخططا لها سلفا، كما يتم بالفعالية ونابع عن قصد إرادي [52]ص159.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي يتوافر بها قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المؤسسات نحو خلق المستقبل، والتي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير وصناعته وهم فعلا القادة المستقبليون أو صناع التغيير القادرين على تحديد ما يرغبون في حدوثه، ثم يحولون تلك الرغبات إلى حقيقة واقعة، من خلال الحرص بصورة دائمة [51]ص74-75 على مواجهة المواقف أو الظروف التي تتميز بالاستمرارية في التغيير بمزيج من الاجراءات الوقائية والمتوازنة، تجمع بين الأمدن الطويل والقصير في أحسن الصور والأشكال.

#### 2.2.3. التغيير العشوائي:

يعرفه موسى اللوزي بأنه "التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة، كما لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف" [53]ص234.

ويعتبر التغيير العشوائي أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات في مواجهة التغيرات والأزمات دون خطة مسبقة لذلك، والإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية هي إدارة مشاكل أو أزمات والتي غالبا ما تكون نتائجها غير فعالة وأقل من التكلفة والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود الى حالة السكون، والمؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب تكون عرضة للتهديدات الخارجية لأنها عاجزة عن استغلال فرص النجاح ولا تتمتع ببعد النظر والتخطيط الإستراتيجي للتنبؤ بالضغوط والتهديدات.

ويمكن للتغيير أن يكون ماديا ويشمل الهياكل المادية كالتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي، الذي يمس الوسائل التكنولوجية المستخدمة والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو التغيير

المعنوي النفسي أو الاجتماعي والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التكوين والتنمية [54]ص362، وقد يكون التغيير شامل لجميع المجالات في المؤسسة أو يقتصر على جانب معين دون الجوانب الأخرى، كما يؤدي التغيير الجزئي في بعض الأحيان إلى حالة عدم التوازن، بحيث يتطور جانب معين ويبقى آخر مما يقلل من فاعلية التغيير، وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف، حيث يعد التغيير بسيطاً إذا كان على امتداد فترة زمنية معينة، وبطريقة منتظمة وتدرجية أما إذا كان التغيير مفاجئ وعارض ويستغرق مدة طويلة، وكانت ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة فهو تغيير جذري، كما يمكن للتغيير أن يكون مفروض بالقوة على العاملين أو بمشاركتهم ورضاهم.

### 3.3. مراحل التغيير التنظيمي

انطلاقاً من مقولة "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير" يقودنا هذا التسليم إلى أن كل مؤسسة لها طريقة معينة تعتمد عليها في التسيير، وتجدها هي الأفضل بحيث تختارها حسب الظروف الموجودة، وتستغني عليها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، نتيجة تغير في محيط البيئة الداخلية أو الخارجية مما يحتم عليها اختيار طريقة معينة لإحداث التغيير عبر مراحل محددة ووفق شروط خاصة من أجل ضمان النجاح حيث يرى "كيرت ليفن" بأن التغيير لا بد أن يمر عبر ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة الإذابة.
- مرحلة التغيير.
- مرحلة التجميد.

#### 1.3.3. المرحلة الأولى مرحلة الإذابة:

تعد الإذابة من أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام، ويمدى استعداده لممارسة التغيير كما تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات المتوقعة حدوثها وإشعارهم بالأمان تجاهها مع إبراز العوائد والفوائد التي تترتب عن التغيير، والتخفيف من قيمة السلبيات المحتملة [54]ص361، كما يجب البدء بتغيير القوى البيئية التي تؤثر في العاملين، كنمط القيادة، نظم الحوافز وغيرها، مما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة مباشرة بهم، ويتم في هذه المرحلة أيضاً العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات، وكذا السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، مع العمل على تهيئة الأجواء لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، وتقوية شعورهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ومن خلال عملية التهيئة التي تمس الأفراد يتم تحرير الموقف الذي يتعرضون له من أي متغيرات تؤدي إلى ثباته، ووفق أساليب معينة [53]ص231 مثل منع أي مدعّمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي

يجب تغييرها، وذلك بإظهار أن السلوكات السيئة هي شيء غير مرغوب فيه إلى جانب ذلك تقديم الانتقادات للتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، كزرع الإحساس بالذنب أو الحط من القيمة، كما يعتبر التكوين والنقل الوظيفي وكذا تغيير بعض الظروف المحيطة من الأساليب الهامة في هذه المرحلة [10] ص439 والتي تساعد على التمهيد في التغيير.

### 2.3.3. المرحلة الثانية: مرحلة التغيير:

يجب في هذه المرحلة على الفرد التركيز على تعلم أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث تكون بدائل جديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، ويتم أيضا العمل على إجراء تغييرات في المهام و الواجبات وكذا الهياكل الموجودة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة للعاملين والتي تسمح بتغيير مهاراتهم وسلوكاتهم وتطويرها، ويحذر "الفين" في هذه المرحلة من الإقدام بشكل متسرع على التنفيذ وإحداث التغيير، مما يترتب على ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، مما يحول دون تحقيق المطلوب ومدى التغيير يتراوح من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، كتحديد إجراءات التعيين، أو القيام ببرنامج تكويني بسيط يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد يعد تغييرا محدودا وعلى العكس من ذلك فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد [53] ص232، وقد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة وغيرها من الأمور الجوهرية، ويمكن لهذه المرحلة أن تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو في بعض الأحيان عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.

### 3.3.3. المرحلة الثالثة: مرحلة التجميد:

في هذه المرحلة يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات و المهارات و المعارف و الانماط السلوكية الجديدة ثابتة من خلال ما يتم اكسابه للأفراد [19] ص349 للعاملين في المرحلة السابقة مما يتطلب حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه في هذه المرحلة، ويتم المحافظة على التغيير المحدث بإتباع النصائح، كالمتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها. كما يجب توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير، مع بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين للمساهمة في عمليات التغيير، إلى جانب ذلك إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير والتغيير وتشجيع السلوك الإبداعي والابتكاري سواء في العمليات الفنية الوظيفية والعمليات الإدارية، مع تكثيف الاجتماعات الدورية والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل علاجها.

### 4.3. مقاومة التغيير التنظيمي:

إن مقاومة التغيير عبارة عن ردة فعل الأفراد تجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة تستفيد الإدارة من ذلك [55]ص286. و قد تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم و يقول "الأعرجي" في هذا السياق "قد تأخذ المقاومة شكلا آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحيان، فإيجابيتها تتمثل في سلبية التغيير عندما تكون الفوائد المحصلة أقل من التكاليف المدفوعة [56]ص41، والعكس عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمؤسسة كبيرين مقارنة بالتكاليف تكون المقاومة سلبية، وتعتبر شيء ملازم للتغيير وتلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع، كما تأخذ المقاومة عدة جوانب قد تكون فردية أو تنظيمية أو ثقافية والمقاومة الفردية لها درجات تكون إما قوية أو ضعيفة، ويصبح التغيير هنا كترجمة للفرد وفي كل تغيير يوجد أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة كما يمكن لجانب المقاومة أن يكون ثقافيا، فثقافة المؤسسة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا فيه أو مرفوض [57]ص286-287 وقد يرتبط ذلك بانعدام روح المبادرة، أو الأخطاء السابقة ويمكن للهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة سلمية أن يدفع بالمؤسسة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير، وقد يرجع ذلك إلى غياب رؤية واضحة واستعمال انظمة قياس متناقضة.

كما يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه، وذلك لسبب بسيط هو حب الناس لما اعتادوا عليه حتى لو كان شيء سيئ، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة فالتغيير يهدد أنماط وعلاقات وأساليب ومصالح قائمة [58]ص60، وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتواجد فيه ومن هذا المنطلق يجب على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته.

### 1.4.3. أسباب مقاومة التغيير:

إن الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير مختلفة ومتعددة، قد ينشأ بعضها عن الفرد في حد ذاته وبعضها ينشأ عن جماعات العمل، كما أن البعض الآخر يكون نتيجة للصراعات التي تظهر عند المستويات المختلفة للمؤسسة، كالوظائف والأقسام ومن بين أهم الأسباب المؤدية للمقاومة نجد

الخوف من التغيير والمجهول الذي يأتي به والشعور بعدم الامان والإحساس بالخطر، الى جانب ذلك نجد الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل والحفاظ على بعض المصالح الخاصة والمكاسب الثانوية، كالخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة كون التغيير يضيف بعض الالتزامات ويلغي بعض المهام إلى جانب ذلك التعود على مهارات وممارسات معينة والتي أصبحت غير صالحة في بيئة التنافس الجديدة، كما تعتبر اختلاف وجهات النظر للتغيير من أهم اسباب المقاومة وذلك لعدم وجود رؤية واضحة وتضارب التفسيرات وتباينها لعدم اشتراك الأفراد في عملية التغيير مما يقلل من توقعهم للنفع الحقيقي من هذا التغيير كما يعد التوقيت المختار والغير مناسب [59]ص352والذي قد يصيب الافراد بالمفاجأة مما يتطلب تهيئة الأفراد وإعدادهم للتغيير وربما افتقار المؤسسة للموارد اللازمة للتغيير، كما يضاف إلى ذلك الخوف من الفشل، الضغط من الوكلاء، تهديد مصالح ومزايا مكتسبة والافتقار إلى الموارد محل هذه العناصر يمكن أن تكون سببا يحول دون سير عملية التغيير التنظيمي.

وللتغلب على مقاومة التغيير هناك عدة وسائل تلجأ إليها المؤسسة للحد من المقاومة حيث يلعب التعليم والاتصال دور مهم في ذلك من خلال التعرف على نوعية الموظفين سلفا قبل احداث التغيير، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه، كما تسمح المشاركة لبعض العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير من التغلب على المقاومة ويمكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة، إلى جانب ذلك نجد التسهيل والدعم له دور فعال في التغلب على المقاومة وذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون، أو توفير فرص التكوين للأفراد من أجل تحسين قدراتهم ومهاراتهم وحتى يواجه أفراد المؤسسة التعبير أيضا يجب التفاوض والإتفاق بين الإدارة والعاملين على شروط التغيير فمثلا العمال يقبلون بإجراء تغيير على أحد قوانين العمل في حين الادارة تلتزم بزيادة معاش التقاعد والعناية الطبية للعاملين [60]ص83، كما يمكن أن يلجأ المديرين في مواقف معينة إلى استخدام طرق رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة وهذا من باب المناورة وقد يلجأ المديرين كأخر محاولة لهم إلى اسلوب الترهيب الصريح والضمني وذلك بتهديد العاملين بفقدهم وظائفهم أو تقليل فرص الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير، وفي الأخير يمكن القول بأن هذه الاساليب لها دور مهم حسب طبيعة المقاومة فعلى المسؤولين والمديرين تشخيص المواقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف من المواقف.

### 5.3. مداخل احداث التغيير التنظيمي

بعد أن أصبح التغيير التنظيمي حتمية أمام كل المؤسسات، فلم يعد لها أي اختيار آخر بدل التغيير حتى تؤمن البقاء والاستمرارية، وهذا لن يتم إلا من خلال مداخل معينة تعتمد عليها المؤسسة في إحداث تغيير تنظيمي مناسب، ومن بين أهم المداخل التي تعتمد عليها مؤسسات اليوم في إحداث التغيير

التنظيمي نجد مدخل التطوير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة وكل مدخل له بعده المادي والثقافي وهذا ما كان لزام على المؤسسات اعتماد المدخل المناسب من المداخل المذكورة سابقا حسب طبيعة التغيير المراد إحداثه.

### 1.5.3. مدخل التطوير التنظيمي:

تعد عملية التطوير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين في المؤسسات، وكذلك الخبراء المختصين في التنظيم والإدارة على حد سواء لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المؤسسات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة من تغيرات مستمرة وحادة تتطلب توفير درجة عالية من المرونة لدى المؤسسات ورغبة كبيرة لدى الممارسين للاستجابة لتلك التغيرات في بيئة العمل.

### 2.5.3. أهداف عملية التطوير التنظيمي:

إن واجب الاهتمام المستمر بعملية التغيير والتطوير التنظيميين في المؤسسة تقع على عاتق المدير من خلال عمله على مساعدة إدارة المؤسسة في تحديد رسالتها وأهدافها وخصائص البناء التنظيمي القانوني الملائم لأنشطة المؤسسة وبيئتها، إلى جانب توفير مقومات الكفاءة والفعالية التنظيمية والإدارية وتهيئة مناخ صحي دافع ومحفز للعاملين، إلى جانب ذلك كان لزام على المديرين معرفة احتياجات وأهداف المؤسسة من إعداد وتطوير التنظيم من خلال دراسة التنظيم والنظم الحالية وتقييمها وتطويرها كما يجب تحديد المبادئ والأسس العلمية المهنية، ووضع المعايير والضوابط [61]ص230-231، التي يعتمد عليها تحديد ومراجعة البدائل التنظيمية والإدارية والمفاضلة فيما بينها، كما تعود للمدير مهمة اختيار أفضل بديل تنظيمي أو وحدة تنظيمية على حدى، من خلال تحديد التنظيمات والنظم البديلة وتقييمها بناء على المبادئ والمعايير العلمية والأسس العلمية، كما يجب عليه أيضا تطوير التنظيم الإداري بما يتوافق مع متطلبات التغيير في أهداف المؤسسة وبيئتها، وتسيير تحديد أهداف الوحدات والوظائف المعتمدة ودراسة نظم معلومات الإدارة وتطويرها لأغراض اتجاه القرارات والمحافظة على ممتلكات المؤسسة ومواردها ومعلوماتها إلى جانب ذلك تحقيق الاستجابة المهنية السلمية لكافة المستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية بما يوفر المصداقية والثقة لدى أعضاء المؤسسة.

### 6.3. مناهج التطوير التنظيمي:

هناك ثلاث مناهج أساسية يمكن الاعتماد عليها في التطوير التنظيمي للانتقال من مستوى إلى مستوى أحسن وهي المنهج التنظيمي الفردي والمنهج الجماعي.

### 1.6.3. المنهج التنظيمي للتطوير:

من خلال المؤسسة ينطلق هذا المنهج حيث يتم توجيهها بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب كما يكون التركيز في هذا النوع من التطوير على الوظائف والأقسام وأدوات التطوير ويتم الاعتماد على أبعاد محددة كالتخصص وتقسيم العمل السلطة والمسؤولية وحدة الإشراف والعلاقات بين العمال وبين التنفيذيين والاستشاريين وكذا نطاق الإدارة والسياسات الإدارية.

**2.6.3. المنهج الفردي للتطوير:** يعتمد هذا المنهج على مسلمة مفادها أن أي تغيير يراد إحداثه في المؤسسة، لن يتأثر إلا اذا حدث تغيير في الفرد، وتتم عملية التطوير على محورين هما التنمية الذاتية "تغيير الاتجاهات"، والتنمية المفروضة "تغيير السلوك" ويعتمد المنهج الفردي على مجموعة من الفروض هي:

- طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب فيسعى إلى إعادة التوازن.

- تحديد أطراف التغيير: الفرد القائناتغيير موضوع التغيير

تفهم طبيعة الاتجاهات بين الاطراف الثلاثة

كما يمكن من خلال هذا المنهج التنبؤ باحتمالات النجاح والفشل في إحداث التغيير طبقا للمعلومات المتوافرة و قوة الاتجاه كما يمكن للتغيير أن ينشأ على القوة الأضعف وأهمية الاتجاه.

### 3.6.3. المنهج الجماعي للتطوير

يعتمد هذا المنهج على أن الجماعة هي أساس التطوير من خلال تبني أساليب التطوير الجماعية لكون تأثير الجماعة داخل التنظيم أقوى من تأثير الفرد، ويمر عبر المراحل التالية:

- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي والربط بين نقاط الضعف وبين الأداء أثناء العمل وذلك بالتركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.

- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.

- يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.

ومن أهم أدوات هذا المنهج تمثيل الأدوار والإدراك المتبادل وكذا المشاركة في الإدارة.

### 7.3. مدخل إدارة الجودة:

إن أغلب المؤسسات في الوقت الحالي تتنافس فيما بينها للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين من خلال رضا المستهلك هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه هذه المؤسسات والذي لا يتحقق

إلا من خلال توفر الأسبقيات التنافسية ومن بين أهم هذه الأسبقيات الجودة التي أصبحت من اهتمامات المستهلك

### 1.7.3. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التغيير التنظيمي:

هناك عدة وجهات نظر إتجهت إلى اختيار الجودة الكاملة كمدخل لتحقيق التغيير والتطوير المستمر حيث يعتبر تحقيق متطلبات ومواصفات "إيزو" خطوة أساسية نحو الجودة الشاملة كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- منتجات أو خدمات أفضل من حيث الجودة.
- السرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- مرونة أكبر في التكيف مع متطلبات العملاء.
- التكلفة الأقل من خلال تحسين الجودة وحذف الأعمال التي لا تضيف قيمة حقيقية، كما توجد هناك بعض السمات المميزة لمفهوم التغيير والتحسين المستمر وإدارة الجودة بصفة عامة منها:
- يتحقق التغيير والتحسين المستمر من المكاسب القليلة والمتراكمة على مر الوقت أو من خلال الابتكار (تقديم خدمة أو منتج جديد) وفي كلتا الحالتين فإن الهدف هو التغيير والانتقال من الحسن إلى الأحسن، كما يتطلب التغيير معرفة الوضع الحالي للمؤسسة، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تهتم كثيرا بعملية القياس وجمع البيانات.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة أيضا على التكوين لتحقيق التغيير المطلوب والتحسين المستمر ويلخص "ثابت عبد الرحمان" مميزات إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات [19]ص362.
- علاقات عمل جيدة تعتمد على الثقة المتبادلة وفرق العمل الجماعي.
- التركيز على رضا العميل.
- الاهتمام بالسوق الداخلي والتسويق الخارجي في نفس الوقت والتسويق الداخلي ينظر إلى العاملين بالمؤسسة كعملاء داخليين لا بد من العمل على زيادة مستوى رضاهم الوظيفي حتى يمكنهم إسعاد وإرضاء العملاء الخارجيين أو النهائيين.
- قياس دقيق لكل متغير ذو أهمية من متغيرات الاداء والعمليات بالمنظمة وذلك للعمل على التقييم المستمر ثم التغيير والتحسين المستمر للجودة.

### 2.7.3. مدخل إعادة الهندسة:

إعادة الهندسة وضعت من قبل كل من مايكل هامر وجيمس شامبي سنة 1993، وهي أحد أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها ويمكن القول بأن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي وتعتمد في ذلك على إعادة هيكلة وتقسيم العمليات الإدارية.

### 3.7.3. إعادة الهندسة الادارية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي:

في ظل متطلبات اقتصاد السوق واتفاقيات الشراكة أصبح من الضروري استخدام المراجعة كأداة مقومة ومراقبة من أجل التوظيف السليم للأنظمة الفرعية داخل النظام الإداري وتوليد المعلومات اللازمة ذات المصدقية، وتلائم اتخاذ القرارات الفعالة سواء من طرف إدارة المؤسسة أو من قبل الأطراف الخارجية كما يتجلى بعد المراجعة من خلال الأدوات الآتية:

التقييم: من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد من طرف المؤسسة بمعنى تقييم الإجراءات والطرق المطبقة لاكتشاف نقاط الضعف ومن ثمة تأهيل هذه العناصر.

الرقابة: وتتم من خلال فحص جميع البيانات من طرف الجهة المسؤولة داخل المؤسسة والتحقق من سلامة مسار المعالجة مما يعطي آراء حول مدى صحة مخرجات الأنظمة الفرعية للنظام الإداري، و بالتالي ضبط الانحرافات الناتجة عن سوء توظيفها وتصحيحها وفق ما تتطلبه المعالجة السليمة لهذه العناصر.

النتائج: إن فحص النتائج المراد مراجعتها، تمكن المراجع من تغييرها عن عملية المعالجة الفعلية مما يؤثر على طبيعة القرارات المراد اتخاذها حول الاستثمار كسواء أسهم شركة ما في السوق المالية.

الالتزام بالسياسات الإدارية : تتطلب المراجعة التزام المؤسسة بالسياسات الإدارية من خلال تقييم العمل وتحديد المهام والمقارنة مع النتائج الفعلية، وكذا بما تم تخطيطه في الميزانيات التقديرية عن طريق المحاسبة التحليلية.

خلاصة:

بعد معالجتنا للتغيير التنظيمي من حيث أنواعه وأشكاله والأسباب المؤدية إلى حدوثه أو الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى القيام بإجراءات تنظيمية تكون كاستجابة للمتطلبات البيئية التي تفرض عليها ذلك، ومن أجل تحقيق التكيف مع العناصر المكونة لهذه البيئة بمختلف أنواعها، ولما كان التغيير التنظيمي حتمية لا يمكن الخلاص منها إلا بإجرائه كان لزاما على المؤسسة إعداد خطة مسبقة من خلال وضع أهداف محددة لهذا التغيير من أجل توضيح الرؤية للقائمين عليه والحد من مقاومتهم له وذلك بتوضيح الجوانب الايجابية لهذا التغيير وأهميتها بالنسبة للمؤسسة والعاملين.

## الفصل 4

### الإدارة بالأهداف

#### تمهيد

أصبحت مؤسسات اليوم تواجه مشكلات كثيرة تهدد وجودها وبقائها في المنافسة ومحافظة على الإستمرارية في ظل التغيرات السريعة والمتراكمة، حيث أصبح المسؤولون في جميع المستويات يواجهون مشاكل عدة تتعلق بالتسيير والتنظيم والرقابة والإشراف مما يتطلب منهم الحرص الشديد على مجريات الأمور، وتحديد الأهداف بدقة، بعد التخطيط لها بعمق، مع متابعة مراحل تنفيذ هذه الأهداف خطوة بخطوة في الواقع العملي، وبعبارة أخرى، وكذا التجنّد لذلك بمختلف الوسائل والتكاليف المادية منها والمعنوية وفي حدود طاقات وإمكانيات المؤسسة بغية الوصول إلى نتائج إيجابية ومرضية بالنسبة للمؤسسة والأفراد والمجتمع، وهذا ما يسمى بأسلوب الإدارة بالأهداف الذي تعتمده أغلب المؤسسات في العصر الحالي، لأنه أسلوب إذا ما طبق بعناية حقق النتائج المرجوة .

#### 1.4. الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإقتصادية.

إن تزايد عدد المؤسسات الإقتصادية، واتساع حجمها، جعل من الصعب على أي مسؤول كفؤ أن يتحكم في مجرى الأمور بسهولة ويوجه نشاط مؤسسته بدقة وعناية، ويرجع ذلك إلى وجود عوامل جديدة، حالت دون تمكن المسؤول الإداري من تحقيق النتائج التي يطمح لبلوغها كما تتمثل هذه العوامل في تزايد الطلب على الخدمات الإجتماعية، وكبر حجم المؤسسات التي صارت تضم آلاف العاملين إلى جانب إرتفاع مستوى المعيشة، وتغير الأوضاع الإجتماعية والتكنولوجية بسرعة هائلة، وتضارب المصالح والقيم الإجتماعية، ومجمل هذه العوامل دفعت بالمديرين والمفكرين في مجال الإدارة للبحث عن طرق وأساليب جديدة، لحلّ الصعاب الموجودة في مجال العمل في المؤسسات، كما أن هذه المشاكل المطروحة متشابهة فيما بينها وموجودة في معظم المؤسسات، لكن تصرفات القادة والمسؤولين الإداريين تختلف باختلاف الأشخاص وتكوينهم، فهناك المدير الإداري الذي تقوم القيادة السياسية بتكريمه وتعيينه على رأس مؤسسة لكي يتولى تسييرها وهو غير متخصص في ذلك، وفي هذه الحالة يعتمد على نفسه ويحقق أهدافه عن طريق الكفاءة العملية في الميدان الإجتماعي أكثر من إعتماده على الكفاءة المستمدة من التخصص في المهنة، ورغم أن الجوانب العملية في ميدان التنظيم والتسيير لا تقل أهمية عن الجوانب النظرية، لكي تبقى المشكلة أن التخصص في العمل هي القاعدة الأساسية لنجاح أي قائد في إنجاز المهمّات المسندة إليه، وهناك صنف آخر من المديرين الذين يصلون إلى مركز القيادة في مؤسساتهم عن طريق التجربة

المكتسبة خلال العمل والممارسة اليومية، ويتميز هذا النوع من القادة الإداريين بأنه عملي ويتمثل دورهم في تجنيد العاملين المتخصصين وتحفيزهم لإنجاز المهمات المسندة إليهم، كما يوجد أيضا المدير الإداري الذي يتمتع بشخصية قوية، وتعتبر أفكاره ونظراته للتنظيم هما الأساس للتنمية الإدارية بمؤسسته، وفي جميع الأحيان لا يتقيد هذا النوع من القادة الإداريين بما هو موجود بالقوانين التي تتحكم في عمليات التسيير، بل يسعى لإدخال التغييرات الجديدة، وسن قوانين إضافية تتماشى وفكرته في التسيير وبلوغ الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن فكرة خلق نهضة شاملة بالمؤسسة، والاستعانة بالأفراد الذين يتجاوزون مع أفكاره، والتخلص من جميع العوائق التي تحول دون تقدم المؤسسة، وهناك أيضا المدير الإداري الذي لا يتحرك إلا إذا تعين عليه أن يتحرك ويتخذ قرارا معيناً، لأن الظروف تدفعه إلى ذلك، أو لأن منفعته ومصالحته تقتضي أن يفعل ذلك، وهذا النوع من القادة الإداريين يعتبرون سلبيين لأنهم لا يتمتعون بروح المبادرة، ولا يتحركون لإصلاح الوضع إلا ضد تراكم المشاكل، وبالتالي فهم يسيرون بإدارات أزمات، لأن الأزمة هي التي تدفع بهم للتحرك في أي اتجاه عشوائي، لتخفيف حدة الأزمة التي تواجههم، كما يوجد أيضا المدير الإداري الذي يخطط لكل عمل يقوم به، سواء كان في الحاضر أو المستقبل، حيث لا [31]ص345 يسمح لأي ظرف من الظروف أن يؤثر سلباً في إدارته لأنه وضع أهدافاً محددة مقدماً، وبخطة دقيقة تحتوي على جميع البدائل والإختيارات وبطريقة مدروسة، كما يقوم بتحديد إجراءات العمل التي يقوم بها في كل حالة، ويقوم أيضاً بإعداد وتكوين الموارد البشرية التي هي في مستوى المسؤولية وقادرة على تحمل المسؤولية ومتعاونة مع القيادة في القمة ومع العاملين التنفيذيين في القاعدة، حيث يصبح هذا النوع من القادة الإداريين مؤثرين في مجرى الأمور، لأنهم يقومون بالمبادرات ويقبلون التغيير ولا يخافون منه.

إن هذا النوع الأخير من القادة الإداريين هو الذي يستعمل أسلوب الإدارة بالأهداف، من خلال وضعهم خطة مبدئية يحددون فيها الأهداف التي يمكن تحقيقها في المدى القصير والمدى البعيد، ثم يناقشون هذه الخطة مع المساعدين الذين يقومون بإثرائها أو تعديلها والوصول إلى إتفاق جماعي عليها إلى جانب ذلك يؤكدون على الإلتزام بكل ما هو مسند من واجبات لكل شخص كما يقومون أيضاً باستعراض النتائج وتقويم خطة العمل المرسومة مع تنقيح الخطة السابقة وجعلها متماشية مع الظروف الجديدة .

#### 2.4. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف: يمر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بعدة مراحل هي:

**1.2.4. التهيئة:** من غير المعقول إدخال نظام الإدارة بالأهداف في أي مؤسسة دون إحداث التهيئة المناسبة لإدخال النظام، لأنه يحتوي على درجات مختلفة من التغيير، بحيث يجب أن يتم تهيئة كل الأفراد داخل التنظيم لتقبلها و الإلمام بها، وكما تهدف التهيئة إلى إيجاد نوع من الإحساس عند

الأشخاص داخل المؤسسة ويتمثل في الاقتناع بأن الأساليب الحالية المطبقة في بيئة العمل غير ملائمة في تحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك لابد من وجود إجراءات فعلية لتحسين أداء العاملين الحاليين واقتناعهم بالفوائد التي سوف تعود عليهم من عملية الإصلاح، ومن خلال إشرافهم في الاجتماعات الأولى قبل إدخال لنظام.

#### 2.2.4. التركز على التغيير:

يجب أن تكون لدى الإدارة العليا داخل المؤسسة اتجاهات إيجابية نحو التغيير، بحيث يكون لدى طبقة المديرين داخل المؤسسة إيماناً بأن نظام الإدارة بالأهداف يحقق ما يلي :

- العمل بروح الفريق، والتركيز على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية.
  - زيادة كفاءة المؤسسة، وخلق روح الابتكار والتجديد داخلها.
  - خلق بيئة ديمقراطية تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار مع التفويض الحقيقي للسلطات.
- ومن هنا يتضح لنا جلياً أن أهم جانب في عملية التغيير هو الجانب الإنساني الذي يتمثل في القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الشخصي، ولذلك فإن إهمال الجانب الإنساني في إحداث عملية التغيير قد يؤدي إلى ضياع في الوقت والجهد والتكلفة بشكل يعوق من تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 3.2.4. تحقيق أهداف المؤسسة :

تعد الأهداف بمثابة المطلب النهائي الذي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه، وتعتبر بمثابة المبادئ العامة التي لا بد من الإلتزام بها في اتخاذ القرارات الإدارية، ولهذا السبب نجد الكتاب والباحثون أكدوا على ضرورة وضع أهداف محددة تكون قابلة للقياس الكمي على أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها، كما يجب إعادة النظر فيها خلال مرحلة التنفيذ ، وأن تتصف بالوضوح بحيث لا يكون هناك أي لبس في فهمها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، وأن ترتبط بأهدافهم الشخصية ضماناً لحسن التعاون كما يجب أن تتسق مع الأهداف القومية والقيم الأخلاقية السائدة بالمجتمع، وأن تتناسب مع نوع العمل المطلوب القيام به، بمعنى أن تحديد الأهداف يستلزم توفر مجموعة من الأسس، بحيث تكون الأهداف واضحة وسهلة الفهم والتحقيق، وأن تتناسب مع إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، كما يجب أن يحدد برنامج زمني لتحقيقها، إلى جانب ذلك أيضاً لابد من تحديد الكيفية التي يتم بها تحقيق هذه الأهداف، ولما كان هدف تعظيم الربح هو الهدف الرئيسي الذي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه كما هو الحال في النظرية الاقتصادية إلا أن هدف تعظيم الربح كهدف أولى تسعى غدارة المؤسسة إلى تحقيقه كان محل نقد وهجوم من جانب الكتاب والباحثين، لكن الخبرة رجحت الموقف وبينت مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتختلف عن هدف تعظيم الربح، فقد نجد المؤسسة ترغب في بيع منتجاتها بسعر مناسب للمستهلك، في حين نجدها تتجنب أي إجراء قانوني يصدر ضدها بسبب احتكارها للسوق،

كما ترغب ايضا في زيادة نصيبها في السوق وتحقيق معدلات نمو أكبر حتى لو كان ذلك على حساب الربحية، كما تعمل على كسب تأييد الرأي العام والوفاء بأخلاقيات العمل المتعارف عليها في بيئة الأعمال مع تحقيق علاقة طيبة مع العاملين، لبناء الشهرة والإنطباع الحسن في نظر العميل وتحقيق البقاء والاستمرارية في السوق بدلا من تعظيم الربح في الأجل القصير، والذي لا يمكن اعتباره الهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال نظام الإدارة بالأهداف.

#### 4.2.4. تحديد مؤشرات الأداة.

بعد تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تكون الخطوة الثانية هي وضع مؤشرات للأداة، وفيما يلي نموذج للمؤشرات التي يمكن الاستناد عليها لقياس الأهداف: نصيب المؤسسة من السوق، قيمة المبيعات وكميتها، التكلفة، كمية الصادرات كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، عدد شكاوي العملاء، منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، درجة رضا العاملين، مقدار الأموال المستثمرة في البحث والتطوير، معدل دوران العمل .

#### 5.2.4. تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة:

- القوى المعوقة: وتعرف بأنها مجموعة العوامل التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتتمثل القوى المعوقة في انعدام [63]ص08النظام التعليمي بالجامعات والذي يتناسب مع القوى العاملة الموجودة في المؤسسة، مما يترتب عنه وجود أفراد غير قادرين عن العمل، إلى جانب ذلك النقص أو ضعف تحديد الوظائف بدقة، وعدم وجود سياسة لبناء صنف ثاني من المديرين، كما أن الإقتراحات الجيدة لا تؤخذ بجديّة من قبل الإدارة وكون هذه الأخيرة أيضا لا تقضي الوقت الكافي في التخطيط للمستقبل مع انعدام التفويض الكافي لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار كون السلطة تتركز في أيدي الإدارة العليا مع افتقار هذه القيادة للمهارات الإدارية مما يؤدي بها إلى استخدام الروادع أكثر من الحوافز وغياب الرؤية السليمة لكيفية تقييم الأفراد وغض الطرف على تنمية قدراتهم لشغل الوظائف العليا مع انعدام سياسة فعالة لمكافأة الجهود الإنشائية و يؤدي ذلك إلى ظهور تبيانات بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.
  - القوى الدافعة: وهي كل العوامل التي تعمل في اتجاه مضاد للقوى المعوقة وبالدرجة الأولى تعد مكانة المؤسسة في المجتمع من أهم القوى الدافعة من خلال إظهار العاملين بها لولائهم لها ولكي يتم هذا الولاء كان لزام على المؤسسة أن تقوم بتحقيق إنشاء ذاتي لدى العاملين من الوظيفة مثل توزيع الزي الرسمي الخاص بالمهنة عليهم بالمجان و تحقيق المطالب الإجتماعية أيضا لديهم وتوفير نوع من الرفاه لهم كإعطاء فرصة للعاملين بالسفر إلى الخارج للتعرف على الأنظمة الخاصة بالمؤسسات في البلدان الأخرى بما يعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسة.
- تحديد استراتيجيات عمل لتحسين الأداء:

يجب على المؤسسة أن تقوم برسم استراتيجيتها وإعداد برامج العمل اللازمة لإيجاد نوع من التوازن بين القوى المعوقة والقوى الدافعة بما يحقق تحسين الأداء بشكل فعّال فمثلا نجد الولاء في القوى هي استراتيجية هدفها الأساسي هو تغيير اتجاهات العاملين تجاه المؤسسة حتى تتحول اتجاهاتهم السلبية إلى اتجاهات إيجابية وغالبا ما يتم ذلك عن طريق البرامج التكوينية والتنقيفية داخل وخارج المؤسسة.

التطبيق: بعد تحديد الإستراتيجية المناسبة للتغلب على القوى المعوقة داخل المؤسسة تكون الخطة الثانية مباشرة هي تولي عملية التطبيق، لأن نجاح النظام يعتمد على حدّ كبير على تطبيقه بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.

متابعة تطبيق النظام:

من الممكن أن تحدث بعض المشكلات عند التطبيق، لأن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر نظاما جديدا، لذا يجب على الأفراد القائمين [64]ص104 بعملية التطبيق وضع حلول لهذه المشكلات بما يضمن التطبيق العلمي للنظام ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

يمكن القول بأن الخطوات المذكورة تساعد على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بكل دقة ودون الوقوع في أخطاء، كما يمكن اعتبار هذه الخطوات بمثابة الحلقة، حيث لا يمكن الاستغناء عن إحداها والانتقال إلى التي تليها، لأن ذلك سيخل حتما بأهداف التغيير المراد إحداثه.

### 3.4. مزايا الإدارة بالأهداف :

تعتبر الإدارة بالأهداف نظام للإدارة صمم لضمان التزام المديرين بأهداف المؤسسة، ووفقا لهذا النظام يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المؤسسة، كما يعبر عن هذه الأهداف بصورة قابلة للقياس، حتى يتمكن هؤلاء المديرون من تقييم أدائهم وفرض الرقابة عليها، ولذا فإن نظام الإدارة بالأهداف هو أسلوب يسمح للمرؤوسين بالمساهمة في جميع مراحل التقييم بدءا بتحديد الأهداف وانتهاءا بمدى تحقيقها، مما يؤدي إلى كسب ثقة المرؤوسين والرغبة في التعاون والتغيير والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وبذلك تحقق هذه الطريقة عدة مزايا، حيث تؤدي إلى تنمية القدرة على التخطيط لكل من الرؤساء والمرؤوسين، فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة كما تسمح باختيار البدائل المناسبة لتحقيقها، ويعمل أسلوب الإدارة بالأهداف أيضا على تدعيم التفاهم والتلاحم والاتصال بين القيادات الإدارية وبين المستويات الدنيا داخل التنظيم، مما يتيح جوا من الرضا والتوافق في المناخ الوظيفي بدلا من الاختلاف والتضارب، فالإدارة بالأهداف تحول الاهتمام عن أوجه القصور ونقاط الضعف لدى المرؤوس وغيرها من الأمور الحساسة، ويركز اهتمامه على تحليل الأداء والإنجاز في سبيل التعرف على القدرات الكامنة لديه وتوجيهها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، كما يعتمد أسلوب

الإدارة بالأهداف على التقييم الذاتي من جانب المرؤوسين لأنفسهم مما يؤدي إلى تجنب الحساسيات التي يشعر بها هؤلاء، تجاه أي نقد أو ملاحظة توجه إليهم من جانب رؤسائهم، وإلى جانب ذلك يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على تعميق نظرة المرؤوسين لأنفسهم والتدبير في نتائج إنجازاتهم السابقة ومقارنتها بما يتوقع منهم، ويسهل أيضا أسلوب الإدارة بالأهداف عملية الإشراف و الرقابة داخل المؤسسة، حيث يتفق الرؤساء والمرؤوسين على أهداف واحدة تشعر المرؤوسين بروح المسؤولية ويأخذون على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها مما يؤدي إلى تسهيل مهمة الرؤساء في الإشراف والرقابة، وقد يساعد نظام الإدارة بالأهداف على حل المشاكل التي يمكن أن تحدث في المستقبل، فالمناقشة المستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين تسمح بتحديد المعوقات الرئيسية التي من المحتمل أن تعوق تحقيق الأهداف، ومن ثم التغلب عليها، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي كما يقوي نظام الإدارة بالأهداف نظم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ويدعمها أيضا مما يؤدي إلى تحسين وجهات نظر الإدارة تجاه العاملين ووجهات نظر العاملين نحو إدارتهم ويشجع نظام الإدارة بالأهداف العاملين على الابتكار والتجديد، بما يسمح من زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة نتيجة تقديم منتجات جديدة، وعادة ما تكون نتيجة طبيعة لقدرة الفرد على الابتكار والتجديد، كما أن وضوح الرؤية عند تحديد الأهداف بوضوح يعد من التضارب والتضارب في الآراء والأدوار التي يقوم بها الأفراد، ويعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على تنمية العاملين وتطويرهم ذاتيا مما يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وذلك بالتركيز على الأداء بدلا من السمات الشخصية، كما يكون هذا التركيز بالنسبة للحاضر والمستقبل، وتعمل الإدارة بالأهداف أيضا على الربط بين الوظيفة والأجر المستحق لهذه الوظيفة، فهي أساس المكافآت للفرد، بحيث تجعل الفرد على دراية بنواحي الضعف في أدائه، مما يجعله يسعى إلى الرفع من مستواه والارتقاء به.

#### 1.3.4: مقارنة أسلوب الإدارة بالأهداف بالأساليب التقليدية في الإدارة:

يعتبر أسلوب الإدارة مرن ومتطور، حيث تتوقف فاعليته في تحقيق الأهداف المطلوبة على تصرفات وخلق القائد الإداري الذي يقود الأفراد العاملين، فهناك المدير الذي يميل إلى أسلوب الإدارة بالقيود والتمثلة في إعطاء التعليمات الدقيقة لكل عمل، وضرورة مراجعته للحصول على التعليمات قبل الانتقال إلى عمل آخر، ومشاورته قبل القيام بأية مبادرة، وتقييد العامل بكل ما صدر عنه، مع عدم السماح للمرؤوس مناقشة رئيسته في صحة وسلامة أوامره، ويقائه مقيدا، إلا بناء على إشارة من صاحب السلطة، وهذه الظواهر يمكن ملاحظتها في الإدارات التقليدية بسهولة في حين يمكن أن نلاحظ وجود المدير الإداري [31]ص354 الواعي الذي يعتمد على أسلوب الإدارة بالأهداف والذي هو في إطلاع دائم على مجريات الأمور مع توضيحه للأهداف المطلوبة لمساعدته، وإعطائهم الصلاحيات المطلوبة والتفويضات اللازمة، لتحقيق الأهداف المنشودة، وتزودهم أيضا بالنصائح القيمة والمعلومات الوفيرة

لإنجاز مهماتهم بفعالية وكفاءة عالية، مما يشعره ذلك بروح المسؤولية تجاه أعماله ومساهمته الفعلية في تقدّم مؤسسته وتحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا العرض بين الأسلوبين يتضح لنا بأن الإدارة بالأهداف، ليست علما جديدا، أو إجراءات صعبة ومعقدة وإنما هي فلسفة متطورة تقوم على أساس أن الأفراد يتحمّسون للعمل عندما يفهمون أدوارهم جيدا في المؤسسة، مع وضوح الأهداف والمسؤوليات المحددة، إلى جانب ذلك لا بد من وجود الدّعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة لتحقيق النتائج المطلوبة، كما أن فلسفة الإدارة بالأهداف لا يمكن أن يكون لها أي معنى بدون [65]ص04 وجود طرقها وأساليبها الخاصة لتحسين مستوى الأداء بأي مؤسسة، كما تتميز الإدارة بالأهداف أيضا بظاهرة منفردة لكونها تعنى بشكل رئيسي بأهداف النشاط الإداري، والغايات المراد تحقيقها، بدلا من إهتمامها بالوظائف الرئيسية في العملية الإدارية، أو بعناصر الإدارة، كما تتركز الإدارة بالأهداف على ثلاث عناصر رئيسية تتمثل الأولى في تحسين المستوى في العمل، والثانية هي خلق الفعالية في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أما الثالثة فتتمثل في تحقيق أهداف الأفراد العاملين [66]ص37-38 بالمؤسسة، وتقوم الإدارة بالأهداف على أساس توازن المجهودات في المؤسسة وفي كل المجالات وعلى جميع المستويات، آخذة في الاعتبار الأجلين القصير والطويل لتنفيذ الخطة وتحقيق النتائج المرجوة متضمنة في ذلك جميع الأهداف المسطرة إقتصادية كانت أو إجتماعية كما تتميز عن غيرها من الأساليب التقليدية في الإدارة بأنها تولي إهتماما كبيرا بالأداء المستقبلي للفرد، وتهدف في نفس الوقت إلى تنمية قدراته على تحديد أهدافه وأسلوب تحقيقها والمقاييس التي تحكم أداءه مع التركيز في ذلك على النتائج وأكثر من ذلك، فإن الإدارة بالأهداف تنمي قدرة الرئيس على تقويم مرؤوسيه وتقويم نفسه.

كما تأخذ الإدارة بالأهداف الظروف البيئية المحيطة بالحسبان، سواء كانت داخلية أم خارجية، وتتجاوب معها وفق قدرات المؤسسة، وإمكانياتها المادية والمعنوية.

وبعد هذا العرض المفصل للمبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف نأتي للمقارنة بين الأساليب التقليدية لمدارس الفكر الإداري وأسلوب الإدارة بالأهداف، بحيث أن هذه الأخيرة تكون امتدادا للإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد كان أسلوب الإدارة العلمية في البداية يقوم على أساس أن الإدارة لا تحكمها العلاقات الشخصية وإنما تحكمها القواعد العلمية، ومقاييس العمل الدقيقة والأساليب الفنية التي تساهم في تحسين مستوى الإنتاج من خلال تحسين مستوى العامل وترقيته في وظيفته للاستفادة من مجهوده وطاقته بأي طريقة ممكنة، أما الإدارة بالنسبة للعلاقات الإنسانية فتقوم على أساس إعطاء الأهمية للأفراد واعتبارهم الخلية الحية لأي تنظيم، و المؤسسة في نظر أنصار العلاقات الإنسانية ما هي إلا فئة من الأشخاص تجمعهم قيم وأهداف مشتركة وبالتالي فإن هذا الاتجاه الفكري يعتمد على

مقاييس جديدة ومكملة للمدرسة العلمية من خلال البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب، مع إيجاد العمل الذي يتماشى وطبيعة الأفراد وعقليتهم ومواهبهم، وكذا التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في القدرات والمواهب، مع أخذ ظروف العمل والعوامل الثقافية التي تؤثر في مقدرة الأفراد ومعنوياتهم [67]ص32-33 بعين الاعتبار أثناء قيامه بالعمل، لكن في منتصف القرن الماضي بدأت الأنظار تتجه إلى فلسفة الإدارة بالأهداف التي تقوم على أساس الإهتمام بالنتائج، وحسن توجيه العمال لبلوغ الأهداف المرجوة، ومساهمة الرؤساء والمرؤوسين في رسم الخطط العامة وتقويم المسؤوليات والتزام كل طرف بإنجاز المهمات المسندة إليه، وفي السنوات الأخيرة أصبح التركيز على إيجاد التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها بالإضافة إلى ذلك وجوب التركيز على الأهداف البعيدة المدى والاعتماد على النظرة الشمولية، مع إعطاء أهمية كبيرة لتقويم الأداة والترابط بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، كما أصبحت الإدارة التقليدية لا تفي بالغرض نتيجة ضعف أساليبها، مما أدى بالإداريين إلى الاعتماد على أساليب الإدارة بالأهداف التي تتماشى مع متطلبات العصر.

#### 4.4. الأنظمة المدعمة للإدارة بالأهداف .

يتوقف نجاح نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسة على أنظمة أخرى مكملة له ومساعدة على تحقيق النتائج المطلوبة، ولهذا فإن الإدارة الناجحة هي التي تسعى منذ البداية إلى خلق أنظمة متطورة للمعلومات وطرق الاتصالات الحديثة والمجدية، كما تعتمد على أنظمة تخطيط دقيقة ومعبرة عن الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة، مع قوانين توظيف مرنة ومتماشية مع روح العصر، وطرق تقييم جيدة لقياس الأداة في العمل، وأنظمة عمل تشجيع كل من يعمل ويحقق الأهداف المطلوبة منه، وكذلك لابد من وجود أنظمة مالية تسهل عملية التحقيق ومكافأة العمال المنتجين، وبالتالي فإن قيمة الإدارة بالأهداف لا تبرز إلا من خلال وجود أنظمة متكاملة ومدعمة للأعمال والمهام التي تقوم بها أية مؤسسة، كما أن كل مؤسسة تتكون من عدة وحدات، والأعمال التي تقوم بها كل وحدة مرتبطة بالأعمال التي تقوم بها بقية الوحدات، لذا فإن وجود أنظمة مدعمة لبعضها البعض هو العامل الأساسي في نجاح أو فشل أية إدارة، وتتمثل الأنظمة المدعمة في ضرورة وجود نظام متطور لجميع المعلومات وتبليغها إلى الجهات المعنية بها حتى تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب وتحل المشاكل قبل وقوعها، مع ضرورة وجود نظام تخطيطي دقيق، يشتمل على مقاييس واضحة تتعلق بالأهداف [68]ص156-158 والإمكانيات المادية والبشرية المجندة لتحقيقها، وكذلك البدائل في حالة ظهور بعض المشاكل والعمل على تحقيق النتائج على مراحل وحسب الإمكانيات المتوفرة في كل مرحلة، وكذلك يجب أن يكون هناك نظام للتوظيف يتصف بالمرونة والتماشي مع روح العصر، بحيث يتم التعيين في الوظيفة وفقا لاحتياجات المؤسسة والمكافأة الموجودة في الشخص، كما يتطلب قانون التوظيف نوع من المرونة، إذ ينبغي أن لا تبقى القوانين جامدة ولا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي تطرأ على أوضاع العمل، لأن ذلك يؤثر سلبا في معنويات

العمال ويدفعهم إلى التراخي وقلة الاهتمام بواجباتهم ما دامت المؤسسة لا تستجيب لطموحاتهم بدعوى أن القوانين لا تسمح بذلك، كما لا بد أن يكون هناك توصيف دقيق للوظائف، لكي تكون مهمات كل شخص معينة [31]ص380 وغير متداخلة مع مهمات أفراد آخرين، والمحاسبة على النتائج تكون مرتبطة بالمهمات التي تدخل في نطاق عمل الموظف، ويجب أيضا أن يكون هناك تفويض للسلطة وإعطاء صلاحيات كاملة للشخص المسؤول حتى يستطيع أن يتصرف في ظل القوانين والتعليمات الموجودة ويقوم بمبادرات تساعده على الوصول إلى النتائج المطلوبة.

إلى جانب ذلك وجود نظام مرن للحوافز والمكافآت يستعمل كوسيلة لتشجيع أصحاب الكفاءات العالية ويزيد من تقوية التعاون بين المسؤولين والموظفين الأكفاء، الذين تعتمد عليهم المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية، ومن الضروري على الإدارة العليا أن تقوم بالتأكيد والدعم المادي والمعنوي للمشرفين على أفواج وورشات العمل، وتجاوبها المستمر مع الاقتراحات والتغيرات التي يطالب بها كل مسؤول لتحسين مستوى العمل والحصول على نتائج جيدة.

كما لا بد أن يكون هناك جهاز إداري ذو فعالية للرقابة والتقويم، حيث يتمثل دوره في متابعة عمليات الانجاز المعرفة مدى إسهام الموظف في تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج المتوقعة والكشف عن جوانب القصور والانحرافات للتغلب عليها وتعديل المسار إذا لزم الأمر، مع خلق أساليب جديدة للعمل تقوم على أساس تطوير الأهداف وملاحقة التغيرات، بمعنى ذلك لا بد من الاستفادة من التغذية العكسية للمعلومات وحصيلة الاجتماعات الدورية، والمراجعة الدائمة والمتواصلة لجميع الخطط والبرامج التي تقوم بها المؤسسة.

وفي الأخير القول أن توفر هذه الأنظمة والإجراءات التنظيمية التي تعتمد عليها أي مؤسسة فإن أسلوب الإدارة بالأهداف، سيتجسد في الواقع، وتكون نتائجه ملموسة مما يحقق ذلك نجاحا للمؤسسة والأفراد العاملين بها والمجتمع بصفة عامة، ويزيد ذلك من شهرتها وقيمتها بين المؤسسات الأخرى.

#### 5.4. عوامل نجاح و فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف قابل للنجاح كما هو قابل للفشل، لأن الإدارة بالأهداف تطبق في محيط معين، وفي حالة توفر عوامل متعددة تؤثر في تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة بجميع إداراتها ومعداتها وأقسامها وعدم الاقتصار على إدارة واحدة، حيث تعد الإدارة بالأهداف أسلوب من الأساليب الحديثة والمتطورة في ميدان العلوم الإدارية ولكي ينجح هذا الأسلوب لا بد من أن تتوفر عدة عناصر منها وحدة الهدف ووضوح الرؤيا بالنسبة للعمل، مع المشاركة الفعلية من طرف المستفيدين سواء في اتخاذ [14]ص54 القرارات أو تقاسم الأرباح إلى جانب الاستقلالية في العمل بعد الاتفاق مع الجهات المعنية على الأهداف، ووجود حوافز مادية ومعنوية للعاملين وعلاقات عمل جيدة واحترام متبادل بين الرؤساء،

والمرؤوسين مع توفر الإمكانيات اللازمة للعمل، صف إلى ذلك إقرار الإدارة أو إقرارها بمجهودات عمالها، كما لا بد أن يكون هناك مركز منظم للمعلومات الدقيقة والكاملة عن مشاريع العمل، مع التزام مهني ورقابة ذاتية من طرف كل عامل، ويجب على إدارة الموارد البشرية في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف أن تقوم بالاختيار السليم للموظفين الأكفاء الذين يحتلون مناصب قيادية مع تدريبهم على وضع الأهداف وتطبيق خططهم بأنفسهم وتنمية مواهبهم ومساعدتهم على تحسين مستواهم كما لا بد أيضا على إدارة الموارد البشرية في ظل هذا الأسلوب أن تعمل على التخطيط الدقيق لاحتياجات الحاضر والمستقبل، وكذا تصميم الأهداف بطريقة عملية وقابلة للتحقيق في ظل تشاور مستمر بين الرؤساء والمرؤوسين ومراجعة دورية لجميع الأعمال، أما نقاط الضعف أو الصعاب التي تواجه المؤسسات وتقل من حظوظ نجاح الخطط الرامية إلى تحقيق نتائج ايجابية، فتتمثل في تعدد جهات ومستويات الإشراف والرقابة، مما يسمح باتخاذ قرارات حسب المزاج وبتأثير من عناصر خارجية وانعدام استراتيجيات متكاملة في العمل وهذا راجع إلى نقص الإطارات الكفؤة والحاصلة على مهارات فنية وخبرات عملية، حيث يؤدي تكليف بعض المسؤولين بإنجاز مشاريع ضخمة وميزانيتها تقدر بملايين الدنانير، لكن حركاتهم تبقى مقيدة وكلماتهم غير مسموعة نتيجة لانعدام القدرة والمهارة لديهم، وربما لعدم تقبلهم للنقد وقلة الرغبة لديهم في الاستفادة من ملاحظات الآخرين [67] ص 381-382 وكذا خلطهم بين المصلحة العامة والمصالح الشخصية في العمل، وتعودهم على أسلوب معين في العمل وصعوبة التخلص منه، مما يؤدي بهم للخوف من التغيير وعواقب إحلال أساليب جديدة محل أساليب قديمة.

تعتبر هذه العوامل نقاط ضعف أو جوانب سلبية في العمل الإداري المتعلق بتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة في أي مؤسسة.

ومن خلال عرضنا لهذه الجوانب الإيجابية والسلبية والتي يتوقف عليها أي مشروع في مؤسسة ما هو التأكيد على ضرورة وأهمية توفر الشروط الإيجابية لنجاح أي خطة إدارية ومعرفة الجوانب السلبية من أجل التخلص منها، كما أن اختلاف المشاريع وتعدد الظروف البيئية ونوع القيادة تعتبر عناصر إضافية ومتباينة من مؤسسة إلى أخرى.

## خلاصة الفصل:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر النتيجة هي أساس المحاسبة، لذلك فإن المجهودات المبذولة والأموال المصروفة تكون في سبيل تحقيق النتائج المتفق عليها سلفاً بدلاً من صرفها في عقد الاجتماعات المطولة وتضييع الوقت في مناقشة طرق العمل والإلتماس من الرؤساء أن يستقبلوا المساعدين لهم لأخذ رأيهم في مسائل مستعجلة، إن الفعالية في العمل والحصول على نتائج ملموسة والاعتماد على العناصر الداخلية التي تعتمد على مبدأ إثبات الذات وإرضاء الضمير بدلاً من إرضاء الرئيس هي العوامل الأساسية التي تعود بالفائدة على كل من الرئيس والمرؤوس ويتم إيصال فكرة التوعية للجميع مع إقامة علاقات طيبة بين الإدارة وعمالها من خلال العبرة بالنتائج .

## الفصل 5

### المؤسسة الاقتصادية

#### تمهيد:

إن اختلاف وتطور مفاهيم المؤسسة الاقتصادية يعود بالدرجة الأولى إلى الأهمية التي تحظى بها هذه المؤسسات في النشاط الاقتصادي باعتبارها النواة الأساسية للإنتاج، حيث شهدت تطورات في مختلف جوانبها مثل: طرق تنظيمها، وأشكالها القانونية والنشاطات التي تقوم بها، وأساليب إدارتها، كما عرفت المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الضغوط سواء كانت في الداخل على مستوى أحد فروعها، أو ضغوط خارجية تفرضها ظروف البيئة الخارجية والمحيطية كاشتداد حدة التنافس بينها وبين المؤسسات الاقتصادية الأخرى، خاصة التي تشترك معها في إنتاج نفس السلعة، ما يتطلب الحذر الدائم منها، ومعرفة كل جديد يتعلق بها، لمجابهة أخطار الاستهداف الذي يلحق منها، كما كان لزاما على أي مؤسسة اقتصادية أن تعتمد على التغيير كعقيدة لا بد من الإيمان بها حق الإيمان، وملازمتها في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها المؤسسة، وذلك وفق آليات محددة، ويعتبر التكوين من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في التحسين من مستواها والرفع من قدرتها في جميع الميادين والمجالات لضمان البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الحادة والناجمة عن الانفتاح الاقتصادي، وهذا ما يجعل المؤسسة دوما في حالة ديناميكية مستمرة.

#### 1.5. خصائص المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة الاقتصادية تتميز بعدة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات، حيث تعتبر مركزا للتحويل من خلال تحويل الموارد الموجودة إلى منتجات تامة الصنع، وتتمثل هذه الموارد في المواد الأولية مثل رؤوس الأموال، المعلومات والأفراد، كما تعد المؤسسة مركزا يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال العائدة من بيع السلع والخدمات، وتتخذ هذه العملية عدة أشكال، فقد تكون على شكل أجور بالنسبة للعمال، كما تأخذ شكل الأرباح والمداخيل عند تقسيمها على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، على جانب ذلك الأموال التي تدفع للبنوك كتعويض عن عملية الاقتراض، وكما يتم تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي، وكذا مستحقات الإيجار الخاص بالمقررات والمعدات، وتعتبر المؤسسة أيضا مركزا للحياة الاجتماعية حيث يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد والقيم المؤسساتية، فالعامل يقضي جانب كثير من حياته في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بأكثر فعالية، كما أن اتخاذ القرارات في

المؤسسة من مسؤوليات الإدارة، والتي تترتب عليها نتائج مختلفة، لذلك لا بد من مراعاة العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد، ويزيد من فرص نجاحها في ظل ضغط المنافسة من قبل المستهلكين والأجراء والمساهمين، ويتحتم أيضا على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات، وتحويلها إلى المقررين من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، كما تعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة في اتخاذ القرارات الرشيدة، ويمكن للمؤسسة أيضا أن تتعرض للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأس مال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل [69]ص10.

## 2.5. أهداف المؤسسة الاقتصادية.

توجد هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، وفي غالب الأحيان تكون هذه الأهداف متداخلة فيما بينها، ويمكن إجمالها فيما يلي:

### 1.2.5. الأهداف الاقتصادية: يعتبر الربح من الأهداف الأساسية [37]ص153 التي تسعى إلى

تحقيقها أي مؤسسة اقتصادية، لأن بفضله تستطيع المؤسسة تمويل نشاطاتها ودفع الأجور لعمالها، وتسديد التزاماتها اتجاه شركائها، كما يسمح لها بتحديد وسائل الانتاج لديها، ويعتبر الربح أهم معيار على نجاح المؤسسة، كما يعد تحقيق متطلبات المجتمع من الأهداف الاقتصادية أيضا، وذلك من خلال السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية إلى المجتمع الذي تنشط فيه، ولكي تنفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل اقتصادية قد تسبب الخسارة لملاكها وللمجتمع ككل من خلال حرمانه من سلعتها وخدماتها ومناصب العمل التي كانت توفرها بعقلنة الانتاج والاستخدام الأمثل لعوامل الانتاج.

### 2.2.5. الأهداف الاجتماعية:

إن توفير مناصب الشغل في المناطق التي تنشط بها المؤسسات الاقتصادية يعد من أهم الأهداف الاجتماعية، كما يضمن ذلك مستوى مقبول من الأجور للعمال الذين تشغلهم، كما تساهم هذه المؤسسات في تحسين مستوى معيشة العمال، وذلك من خلال الزيادة المستمرة في الأجور تماشيا مع زيادة تطور المؤسسة ونجاحها، وكذا الزيادة في الاحتياجات المعيشية لهؤلاء العمال، وتساعد المؤسسات الاقتصادية أيضا في إحداث أنماط استهلاكية جديدة في المجتمع تتمثل في المنتجات الجديدة التي تقترحها المؤسسة على زبائنهم ولم يسبق استهلاكهم لها من قبل، إلى جانب ذلك تعمل المؤسسة

الاقتصادية على توفير التأمين لسلامة العمال وصحتهم، كالتأمين الصحي، التأمين عند الحوادث والتقاعد، كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالمخيمات الصيفية والسكنات الوظيفية والنشاطات الرياضية.

### 3.2.5. الأهداف التكنولوجية:

وتعتبر من الأهداف الضرورية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، لأنها تضمن لها التطور والنمو، ويعد البحث والتطوير في أساليب وطرق الانتاج من خلال انشاء مصلحة ومخابر خاصة بهذا الجانب، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين انتاجها والرفع من قدرتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إلى جانب ذلك المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وذلك بالتنسيق والتعاون مع مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعات، في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع ككل.

### 3.5. مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرت بعدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، متأثرة في ذلك بالسياسات المنتهجة من قبل الدولة، والنظام الاقتصادي المعتمد، ومن بين هذه المراحل ما يلي:

#### 1.3.5. المرحلة الأولى (من الاستقلال إلى نهاية السبعينيات):

ومرت المؤسسة الاقتصادية في هذه المرحلة عبر ثلاثة أطوار، حيث الطور الأول يتمثل في التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية التي تركها الاستعمار الفرنسي، والتي كانت تقدر ب: 400 مؤسسة انتاجية صغيرة، تنشط 34.2% منها في مجال انتاج مواد البناء، و 19.8% في مجال صناعة الحديد والصلب، الميكانيك والمعادن، و 14.5% منها في مجال الخشب ومشتقاته و 14% في الصناعات الغذائية، هذا اضافة إلى مجموعة من الكزارع الفلاحية، ولم تدم مرحلة التسيير الذاتي فترة طويلة، حيث بدأت عمليات التأمين وتحولت المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية محددة الوظائف (إنتاج، توزيع، تسويق... إلخ)، وتحت الرقابة المباشرة لأجهزة الدولة، أما في الطور الثاني تم إنشاء الشركات الوطنية وكان ذلك مع بداية 1965، حيث بدأ متخذو القرار في إنشاء الشركة الوطنية للنفط والغاز "سوناطراك"، الشركة الوطنية للحديد والصلب، شركة الصناعات النسيجية والشركة الجزائرية للتأمين، ولقد أنشئت هذه الشركات من خلال عملية التأمين الكلي أو الجزئي للشركات الأجنبية التي بقيت تعمل في الجزائر بعد الاستقلال وأيضا من خلال تحويل بعض المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، حيث في نهاية هذا الطور سنة 1970 وصل عدد الشركات الوطنية إلى 30 شركة، والتي كانت تستحوذ على 90% من المؤسسات أي 345 من أصل 393 مؤسسة وحوالي 15% من العمال الأجراء [70] ص 89 (1600 من أصل 6500 عامل)، ولقد كانت الشركات الوطنية بمثابة أداة أساسية للتحكم في الاقتصاد الوطني،

والانطلاق في المرحلة التنموية، حيث كان تحديد وظائف وأهداف هذه الشركات يتم من طرف الجهاز المركزي للدولة، وذلك في إطار السياسة العامة للتنمية، والشيء الذي ميز الشركات الوطنية في هذه المرحلة هو النقص الكبير في الإطارات الكفأة، واليد العاملة المؤهلة، ولهذا لجأت الدولة إلى إجراء إصلاحات جذرية في قطاع التعليم العالي، حتى يتحمل مسؤولية تكوين الإطارات التي تحتاجها عملية التنمية التي شرعت فيها الدولة، وفي الطور الثالث ومع بداية التسيير الاشتراكي للمؤسسات في مطلع سنة 1971، كانت الشركات الوطنية تنتج حوالي 85% من إجمالي المنتجات الصناعية، وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة، ونظرا للأهمية التي أصبحت تحتلها هذه الشركات في الاقتصاد الوطني، فإن الدولة فكرت بجدية في إيجاد نمط فعال لتسييرها، وبما أن نمط النظام الاقتصادي في الجزائر اشتراكي، فقد كان التسيير الاشتراكي لهذه الشركات هو الأنسب، وهذا من خلال اشراك العمال في تسيير ومراقبة المؤسسات التي يعملون فيها عن طريق مجلس العمال المنتخب، الذي يعمل بالاشتراك مع إدارة المؤسسة في وضع ورسم السياسة العامة لها، ومراقبة نشاطها، غير أن اشراك العمال في التسيير كان شكليا، لأن القرارات الأساسية كانت تتخذ على مستوى الجهاز المركزي للدولة، بدعوى تحقيق التنسيق بين القرارات المتخذة على المستوى المركزي، والاقتراحات المقدمة من طرف القاعدة، وانجاز الهدف المسطرة لتحقيق التنمية الشاملة [71]ص18، كما تميزت المؤسسات في هذا الطور بكون حجمها وارتفاع عدد وحداتها وعمالها، وهذا ما صعب من عملية التحكم في التسيير الجيد لها نتيجة ظهور عدة مشاكل أبرزها ضعف الانتاجية وعدم التحكم في التكنولوجيا، لذا قامت الدولة بإجراء إصلاحات عميقة عليها تمثلت في إعادة هيكلة هذه المؤسسات.

### 2.3.5. المرحلة الثانية: (1980-1990):

من خلال عملية التشخيص التي قامت بها وزارة التخطيط في الفترة الممتدة من سنة 1967 إلى 1980 والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج، مفادها أن كبر حجم المؤسسات الاشتراكية يعتبر من أهم الأسباب التي صعبت عملية تسييرها، حيث تم اتخاذ قرار يقضي بإعادة هيكلة هذه المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، حتى يتم تسييرها والتحكم فيها مع تحسين وضعيتها المالية التي كانت سلبية، وتمت هذه العملية ميدانيا بعد صدور مرسوم 04 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي الأول للتنمية (1980-1984م) حيث أنشأت على إثرها اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة التي أوكلت لها مهمة القيام بالعملية، ولقد بدأت هذه العملية بإعادة الهيكلة العضوية، والتي مفادها تقسيم كل مؤسسة كبيرة إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة، حتى يتسنى تسييرها والتحكم فيها، مما أدى ذلك إلى ارتفاع عدد المؤسسات من 100 مؤسسة اشتراكية إلى 460 مؤسسة عمومية، وتبعت هذه العملية عملية إعادة الهيكلة المالية التي شملت كل المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية من أجل مساعدتها على الانطلاق في النشاط الاقتصادي من جديد، وكان الهدف من ذلك هو التخلص من المركزية والبيروقراطية

التي كانت تعرقل المؤسسات الاشتراكية الوطنية [37]ص178-179 عن النشاط الاقتصادي بفعالية، وعن حرية تحديد سياساتها وتنفيذها، وتحمل المؤسسات لمسؤولية نتائج أعمالها، وتخفيف العبء على خزينة الدولة والذي كانت تشكله هذه المؤسسات، لكن النتائج المنتظرة من إعادة الهيكلة فشلت في تحسين وضعية المؤسسات العمومية وذلك لأسباب عدة، فمثلا على مستوى الموارد البشرية لم يكن هناك ادماج فعلي للعمال والإطارات في عملية إعادة الهيكلة وأجريت بطرق غير شفافة، كما أن استمرار تدخل الدولة في سياسة التشغيل والأجور عن طريق الجهات المركزية في هذه المؤسسة تأثير سلبي على تسيير الموارد البشرية فيها، حيث لم تتمكن من وضع سلخا صبيها يمكن من خلاله تحفيز العمال ومكافئتهم حسب مردوديتهم، كما أن اختيار الموظفين يتم بطرق علمية على أساس المحسوبة والمحاباة، إلى جانب ذلك غياب الطرق الحديثة في التسيير.

### 3.3.5. المرحلة الثالثة: (1990 - إلى يومنا هذا):

أمام الوضعية الصعبة التي مر بها الاقتصاد الجزائري في فترة الثمانينات، وفشل عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق الأهداف المنتظرة منها، حيث شهدت أسعار البترول انخفاضا كبيرا، الشيء الذي جعل الدولة في وضع مالي حرج، ولكي يتم الخروج من هذه الوضعية الصعبة، جاءت الإصلاحات الاقتصادية التي تزامنت مع الإصلاحات الجذرية في المجال السياسي وحرية التعبير، كما تمثلت الإصلاحات الاقتصادية في منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية، كما تغير شكلها القانوني وأصبحت شركات مساهمة وشركات محدودة المسؤولية تعود ملكية أسهمها للدولة، حيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعتمد على مبدأ الربحية في التسيير، فالدولة تملك رأس المال، لكن لا تسيرها، إلا أن هذه الاستقلالية لم تسمح بتحسين وضعية هذه المؤسسات، حيث بقيت تتميز بالعجز وسوء التسيير، مما زاد من تأزم الاقتصاد الوطني، وازدياد ثقل العبء المالي على الدولة حيث تسبب ذلك في ارتفاع التضخم إلى أكثر من 30% وارتفاع نسبة البطالة التي تجاوزت 25% وظهور خلل في ميزانية الدولة الناتج عن عجز مؤسسات القطاع العام التي أصبحت تمتص 5/4 من إيرادات الصادرات مما أدى بالاققتصاد الوطني إلى حالة من الركود الشامل، وأمام هذه الوضعية اعتمدت الدولة ركيزتين أساسيتين لإعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية والصناعية التي تخص القطاعات الاستراتيجية والتي لا ترغب الدولة في الاستغناء عنها، وذلك من خلال اتباع برنامج تعديل هيكلي، وفق خطة متوسطة الأجل عن طريق عقد مبرم بين الجهات المعنية (البنوك والوزارة الوصية) والهدف من هذه العملية هو الوصول بالمؤسسات إلى تحقيق الفعالية والكفاءة والتمكن من دخول اقتصاد السوق بكل قوة وثقة، أم الركيزة الثانية فتمثلت في عملية الخصخصة والتي تمس القطاعات غير الاستراتيجية والتي ترغب الدولة في التنازل عنها للخواص [37]ص195-196، وذلك عبر طريقتين، تتمثل الأولى في الخصخصة التي لا تمس ملكية المؤسسة بل تقتصر على تنازل الدولة في تسيير هذه المؤسسات للقطاع الخاص،

وذلك عن طريق التأجير أو إبرام عقود تسيير، أو طلب مساعدة من القطاع الخاص في التسيير، وتتمثل الطريقة الثانية في الخوصصة التي تمس ملكية الدولة للمؤسسة، حيث يتم ذلك من خلال التحويل الجزئي أو الكلي لهذه الملكية للقطاع الخاص بواسطة تقنيات عدة مثل دخول العمال كشركاء في رأس مال المؤسسة العمومية، رفع رأس مال المؤسسة بإصدار أسهم جديدة للاكتتاب من طرف القطاع الخاص، أو بيع جزء أو كل أسهم رأس مال المؤسسة العمومية أو بيع أصولها وتصفيتها، حيث تم الانطلاق في العملية في أبريل 1996 م بناء على المرسوم الرئاسي رقم 95/22 والمتعلق بخوصصة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية، ومست هذه العملية 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة ينشط معظمها في قطاع الخدمات، وتسارعت عملية حل وخوصصة المؤسسات العمومية بعد إنشاء 03 شركات جهوية قابضة في سنة 1996، كما تم في سنة 1997 اعتماد البرنامج الثاني للخوصصة يهدف إلى بيع 250 مؤسسة كبرى ما بين عامي 1998 و1999م، وتم كذلك حل وخوصصة أكثر من 800 مؤسسة محلية في سنة 1998م، وأكبر قطاع مسته عملية الخوصصة كان قطاع الصناعة بنسبة 54% من مجموع المؤسسات يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 30% من المؤسسات، كما بلغ في نهاية جوان 1998 عدد العمال المسرحين 213 ألف عامل، ولحد الآن هناك مؤسسات عمومية لم يتم الفصل فيها، ربما نتيجة معارضة العمال لعملية الخوصصة أو عدم وجود عروض مناسبة للشراء من طرف الخواص.

وخلال هذه المرحلة تدعمت مكانة القطاع الخاص وبدأ دوره في البروز في الاقتصاد الجزائري بصورة واضحة، خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال سياسة الإصلاح الاقتصادي، وبعد إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار الخاص سنة 1994م، كما لعب القطاع الخاص دور كبير في عملية التشغيل حيث أصبح يشغل أكثر من 90% من اليد العاملة في الاستثمار الخاص.

#### 4.5. تكوین الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

عرف العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات كبيرة شملت جميع الميادين والمجالات، ففي المجال الاقتصادي تم حذف الحواجز الجمركية بين الدول والقارات، كما اشتد التنافس بين المؤسسات الاقتصادية في جميع أسواق العالم، هذا الأخير الذي يقوم على مبدأ التقدم العلمي والإبداع التكنولوجي وأساسه العلم والمعرفة التي كانت من صنع المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد في هذه المؤسسات من الموارد المادية الأخرى، إلا أن هذا المورد لا يعطي للمؤسسة الميزة التنافسية ما لم يكن مكونا حسب احتياجات المؤسسة التي يعمل فيها ويتمتع بكفاءة وفعالية كبيرة، وبما أن المؤسسات الاقتصادية وباختلاف أنواعها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة من أجل تحقيق الأهداف وبكل فعالية، تزداد الحاجة لدى هذه في تكوين وتأهيل الموارد البشرية مع إدخال التكنولوجيا الجديدة في مختلف أنشطتها، لسد

النقص المحتمل وروده في الموارد البشرية وكذا الأجهزة التكنولوجية، وبالتالي يصبح للتكوين أهمية بليغة سواء للفرد أو المؤسسة.

#### 1.4.5. أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة:

أصبح للتكوين أهمية بليغة في عصرنا الحالي، حيث تنعكس هذه الأهمية على الفرد والمؤسسة وبالنسبة لهذه الأخيرة فقد يرفع ويحسن من أدائها وإنتاجيتها، من خلال زيادة إنتاجية عمالها المتكويين، كما يساهم في تنويع وتطوير منتجاتها مما يزيد في تنافسيتها، وقد يمكن التكوين المؤسسة من مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في طرق وأساليب العمل والتحكم فيها، إلى جانب ذلك يحسن من عملية اتخاذ القرار عندما يمس الإطار في المؤسسة، كما يعمل التكوين أيضا على ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي والتكيف معه من خلال الاحتكاك بالمؤسسات الأخرى الناشطة في الساحة بالتنسيق معها والاشتراك في الندوات والبرامج التكوينية، وكذا تبادل الخبرات والمعلومات، ويسمح باكتساب معلومات عن حال البيئة الخارجية والتطورات الحاصلة فيها، كما للتكوين إسهام آخر يتمثل في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، وذلك لأن [73]ص109 العامل المكون يؤدي عمله بكفاءة ودون حوادث وهذا ما يجعله راضيا عن عمله، ويمنحه ذلك الاستقرار النفسي، ومقابل هذا يكفأ من قبل المؤسسة ماديا بالزيادة في الراتب ومعنويا بالترقية وتقدير مجهوداته، مما يزيد من ولائه لهذه المؤسسة، أما أهمية التكوين بالنسبة للفرد فتتجلى في رفع أدائه وإنتاجيته مما يرفع ذلك من أجره ومكانته في المؤسسة من خلال التقدير والاحترام والإشادة بأعماله المقدمة والترقية في المنصب، كما يمكن التكوين الأفراد من التكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة ويقلل من حوادث وإصابات العمل وبالتالي يعطي نوعا من الأمن والاستقرار للأفراد في تأدية مهامهم.

#### 2.4.5. أساليب التكوين في المؤسسة الاقتصادية:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية في عملية تكوين مواردها البشرية على عدة أساليب يمكن أن نصنفها إلى نوعين، أساليب نظرية تعتمد على المعارف النظرية، وأساليب عملية تعتمد على المعرفة الميدانية.

##### أ - الأساليب النظرية:

نجد من بين أهم الأساليب النظرية في تكوين الموارد البشرية في المؤسسات أسلوب المحاضرات الذي يتم من خلال تقديم مجموعة معلومات ومعارف من طرف محاضر إلى متلقين، مع الشرح والتفصيل من طرف المحاضر، وحسن الإنصات والإصغاء من قبل المتلقين، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب [74]ص232-233 على توفر مجموعة من الشروط منها: العدد المناسب للمتكونين بحيث لا يكون كبيرا لكي لا تعم الفوضى والاكتظاظ، مما يحول دون توصيل المعلومات للمتكونين بطريقة جيدة وبصورة واضحة، إلى جانب ذلك لا بد على المحاضر أن يكون يتمتع بدرجة عالية من الاتقان والمهارة،

إضافة إلى نوعية المعلومات والمعارف التي تتضمنها المحاضرة، كما لا يمكن للمدة التي تلقى فيها المحاضرة أن تكون طويلة، حتى لا يصاب المتكونين بالملل والإرهاق، إلى جانب هذا الأسلوب هناك أسلوب آخر من الأساليب النظرية هو أسلوب الندوات [75]ص280 والمؤتمرات ومن خلاله يتم تجزئة موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية، كما يعطي هذا الأسلوب الوقت الكافي للمشاركين لإعداد وتحضير المداخلات حول الموضوع المطروح للنقاش، كما يمكن ان يوزع المشاركون في شكل مجموعات بحث تختص كل مجموعة بمناقشة موضوع فرعي معين في شكل مداخلات، يقوم بإلقائها أحد المشاركين، كما يمكن لبقية المشاركين توجيه الأسئلة لصاحب المداخلة ومناقشته من أجل تطوير المعارف وتعميق الفهم وتوضيح الأفكار المبهمة، وهذا الأسلوب من التكوين شائع لدى الإطارات في الإدارة العليا، بالإضافة إلى ذلك هناك أسلوب دراسة الحالة التي يتم فيه إختيار مشكلة معينة أو توصف حالة معينة وقعت في العمل أو يمكن أن تقع، حيث يتم بعد عرض الحالة مناقشتها من طرف المكون والمتكونين لمعرفة أسباب حدوثها والآثار المترتبة عنها وإيجاد طريقة جيدة لمعالجتها.

#### ب الأسباب العملية:

يعتبر التكوين في مكان العمل من أهم الأساليب العملية، حيث يشرح المكون من خلاله مضمون التكوين للمتكونين في الميدان، ويلاحظ أدائهم ويصحح أخطائهم، كما يجيب على الاستفسارات المقدمة من طرفهم، وهذا الأسلوب [74]ص334-335 شائع في الورشات مع العمال، وإلى جانب هذا الأسلوب هناك أسلوب تمثيل الأدوار، حيث يقوم المتكون بتمثيل دور شاغل الوظيفة المستقبلية بعد التكوين، كما ان هذا الأسلوب يستعمل بكثرة لدى المتكونين الذين يعملون في اتصال مباشر مع الغير كموظفي العلاقات العامة، موظفي البيع وكذا العملاء، بالإضافة إلى ذلك هناك أسلوب آخر للتكوين العملي يسمى بأسلوب المحاكاة بحيث يعتمد على المحاكاة والتقليد من خلال أداء نفس السلوك المشاهد من طرف المقلد ووقفه يقوم المكون بالعرض المفصل للأداء المطلوب، ثم يطلب من المتكون محاكاة وتقليد نفس السلوك، ونجد هذا الأسلوب [75]ص281 مناسب للأعمال الإنتاجية التي تحتاج إلى مهارات يدوية، ويتمثل الأسلوب الأخير من الأساليب العملية في أسلوب التكوين المخبري الذي يتم في مخابر مجهزة بوسائل وتجهيزات ضرورية للبحث والاستكشاف والقياس، عن طريق تجارب محددة لتحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج التكويني.

ومن خلال هذا العرض نستخلص أن التكوين له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، باعتباره استثمار بشري له عائد إيجابي، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة في عملية التخطيط وتنفيذه بطرق وأساليب مختارة بدقة.

### 5.5. الشراكة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية:

تعتبر منهجية إشراك المؤسسات الاقتصادية في وضع برامج التدريس، معيار يضمن التوافق بين مخرجات المؤسسة التكوينية واحتياجات المؤسسات الاقتصادية من خلال توفير المعطيات حول الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتزويد مؤسسات التكوين بها، حتى تكيف تكوينها مع هذه الاحتياجات المستقبلية، كما تسمح هذه الشراكة باستغلال الإطارات الموجودة في المؤسسات الاقتصادية لاستخدامها في التدريس والتكوين في مؤسسات التكوين، مع إشراكها في وضع برنامج التدريس، ويتم تنفيذ منهجيات الشراكة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية وفق آليات متعددة، تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، سياسية، ثقافية، تكنولوجية، وكذا التشريعات والنظم المطبقة وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

#### 1.5.5. اللجان الإستشارية:

وتتمثل في إشراك الإطارات المختصة والمختصة والعاملة في المؤسسات الاقتصادية ضمن اللجان الاستشارية لمؤسسات التكوين التي تهتم بتطوير المناهج الدراسية، البرامج التكوينية، خطط التعاون المشترك، والمواد التعليمية، وبذلك فهي تسعى إلى وضع السياسات والأهداف لهذه المؤسسات التكوينية.

#### 2.5.5. مجلس إدارة مؤسسات التعليم والتكوين:

بحيث يتم إشراك ممثلين من المؤسسات الاقتصادية في مجالس إدارة مؤسسات التعليم والتكوين، وتعد من الآليات الفعالة التي تمكن المؤسسات الاقتصادية من رسم سياسة التعليم والتكوين، مع المساهمة في وضع محتوى البرامج وتحليل احتياجات السوق من حيث المهن والتخصصات والمهارات، والعكس صحيح بالنسبة لإدارة المؤسسات الاقتصادية بحيث يمكن إشراك ممثلين عن مؤسسات التعليم والتكوين بما يسمح ذلك بنقل خبرات واحتياجات هذه المؤسسات إلى المؤسسات التكوينية.

#### 3.5.5. فرق العمل الوطنية:

تتأسس فرق العمل الوطنية من طرف الدولة وتسير قطاعات التعليم والتكوين، حيث تمثل فيها المؤسسات الاقتصادية ذات العلاقة بالقطاع، وتتصف الشراكة ضمن الآلية بالشمولية، حيث يتم وضع السياسات العامة للتعليم والتكوين في القطاع المعني، إلى جانب وضع سياسات خاصة بالمناهج والبرامج وطرائق التعليم والتبادل في الأفكار والخبرات بما يحقق علاقة ارتباط بين التكوين واحتياجات المؤسسات الاقتصادية.

#### 4.5.5. لجان أو فرق متابعة الخريجين في أماكن العمل:

تتولى لجان أو فرق العمل المشتركة متابعة خريجي مؤسسات التكوين المندمجين حديثاً في المؤسسات الاقتصادية، من أجل تحديد النقائص الموجودة في التكوين الذي تلقوه لتحسينه وجعله أكثر ملائمة مع احتياجات المؤسسات الاقتصادية.

#### 5.5.5. التوأمة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية:

وتعتبر آلية للتعاون والتشاور المعمق في مختلف المجالات، بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية من خلال عقد التوأمة وهذا من أجل تحسين [76]ص34-40 نوعية التكوين بما يتلائم واحتياجات هذه المؤسسات، إلى جانب ذلك يمكن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة فيها من طرف مؤسسات التعليم والتكوين لإجراء التربصات الميدانية لطلبتها في مواقع العمل، كما يمكن عقد التوأمة بين مؤسسات التكوين من الإطلاع على المستجدات في المجال العلمي والتكنولوجي الموجود في المؤسسات الاقتصادية ونقلها إلى المتكولين، وتساهم أيضاً مؤسسات التعليم والتكوين في إيجاد الحلول التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، كما تعمل على تحسين كفاءة العاملين فيها من خلال تأهيلهم لديها.

#### 6.5.5. المشاركة في الأبحاث والدراسات:

توجد هناك مؤسسات تمتلك وحدات للبحث والتطوير مثل المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC التي سنجري فيها الدراسة الميدانية لبحثنا هذا، حيث يمكن أن تكون حلقة وصل بينها وبين مؤسسات التكوين التي تمتلك قدرات بحثية، مثل الجامعات ومراكز البحث، فهناك عدة صناعات [77]ص45 نشأت داخل هذه الأخيرة كصناعة البرمجيات، الصناعة الصيدلانية وغيرها، ومن خلال هذه الآلية يمكن تشكيل فرق بحث مشتركة بين الطرفين لإقامة مشاريع بحث مشتركة.

#### 6.5. سياسة التكوين الجامع وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية في الجزائر.

لقد مرت سياسة التكوين الجامعي في الجزائر بعدة مراحل وذلك منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وسوف نقوم بعرض هذه المراحل مع تبيان العلاقة الموجودة بين مؤسسات التكوين الجامعي والسياسة المنتهجة من طرف الدولة في مجال التنمية الاقتصادية، هل هذه العلاقة مبنية على التكامل والتعاون، أم أنها علاقة تباين واختلاف؟

#### 1.6.5. المرحلة الأولى: تمتد المرحلة الأولى من سنة 1962 إلى غاية 1970، حيث تميزت بأوضاع

صعبة في كلا الجانبين التعليمي والاقتصادي، كما أن معظم أفراد الشعب الجزائري، ولا يتقنون إلا الحروف التقليدية والعمل الزراعي [78]ص356-357، فبالنسبة للإطارات الجامعية كان عددهم قليل جداً بسبب سياسة التجهيل التي كان الاستعمار الفرنسي يتبعها في الجزائر، كما لم تتضح سياسة التعليم العالي نتيجة نقص الإطارات وتفاقم المشاكل، حيث لم تتمكن قيادات البلاد من تسيير هيكل الدولة،

ولهذا بقيت الجامعة الجزائرية تعتمد على السياسة الموروثة عن الاستعمار من حيث التخصصات والبرامج ما عدا بعض التخصصات القليلة المستحدثة كالأدب والعلوم الإسلامية والتي كانت تعبر بدورها عن الشخصية الوطنية ومعالم الهوية، وأمام هذا الوضع لجأت الدولة إلى الاستعانة بالإطارات من الدول العربية والشقيقة وكذا بعض المتعاونين الأجانب للحد من العجز في مجال الإطارات، وفي الجانب الاقتصادي تميزت هذه المرحلة بظهور صعوبات كبيرة في إعادة تشغيل المصانع والورشات الموروثة عن الاستعمار الفرنسي نتيجة لقلّة الموارد البشرية المؤهلة لاستخلاف الإطارات الفرنسية التي غادرت البلاد إبان الاستقلال.

وأمام هذه الوضع السيئة التي كانت تمر بها البلاد في هذه المرحلة، كان يسود هناك جو من الغموض في سياسة التعليم العالي والتنمية الاقتصادية.

### 2.6.5. المرحلة الثانية:

كانت البداية لهذه المرحلة ابتداءً من سنة 1971 إلى غاية 1980، حيث عرفت انطلاق سياسة تصنيع طموحة من خلال مخططين تنمويين رابعيين، وقد عرف المخطط الرباعي الأول ( 1970-1973) إنجاز عدة مؤسسات صناعية من الحجم الكبير شملت مجالات عدة منها: المحروقات، الميكانيك، الحديد والصلب، وغيرها من مجالات الصناعة، كما جاء المخطط الرباعي الثاني نكماً للمخطط الرباعي الأول، من خلال مواصلة الاستثمار في القطاع الصناعي، ولقد تطلبت هذه الاستثمارات احتياجات كبيرة في مجال الإطارات الشيء الذي دفع بالدولة إلى إحداث إصلاحات جذرية في سياسة التعليم العالي سنة 1971 وذلك بإدخال تخصصات جديدة في التكوين الجامعي، مع إدخال تغييرات جديدة أيضاً في الجانب البيداغوجي والهيكل في مؤسسات التعليم العالي، بحيث تم ربط الجامعة بالقطاع الإنتاجي من خلال تكوين إطارات حسب احتياجات التنمية، مع إعادة النظر في البرامج والتخصصات الموجودة في الجامعة الجزائرية وجعلها تلائم احتياجات الاقتصاد والمجتمع بالإضافة إلى ذلك تم إدخال التربصات الميدانية في التكوين الجامعي من أجل توطيد العلاقة بين الجامعة والمحيط المهني، كما تم في هذه المرحلة إنشاء جامعات العلوم والتكنولوجيا في كل من العاصمة، وهران وعنابة وبالقرب من المناطق الصناعية [79]ص11، لربط التكوين الجامعي باحتياجات المؤسسات الصناعية، كما كانت الجزائر تقوم بإرسال بعثات من الطلبة للتكوين في الخارج من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا المستعملة، وقد تميزت هذه المرحلة بالتنسيق والتكامل بين سياسات التعليم العالي وسياسة التنمية الاقتصادية.

### 3.6.5. المرحلة الثالثة (1981-1989):

توسعت شبكة المؤسسات الجامعية في هذه المرحلة عبر مختلف أنحاء الوطن، لتكوين أكبر عدد من الإطارات التي تحتاجها التنمية الاقتصادية، تنفيذًا للخريطة الجامعية التي وضعت في سنة 1983م، كما حافظت الجامعة الجزائرية على توجهها العلمي والتكنولوجي الذي انطلقت فيه خلال المرحلة السابقة، وشهدت هذه المرحلة تخرج أعداد كبيرة من الطلبة في مختلف التخصصات خاصة التقنية منها، كما عرف الجانب الاقتصادي إصلاحات اقتصادية عميقة تتمثل في إعادة هيكلة الشركات الوطنية نتيجة للصعوبات التي كانت تعاني منها في الجانب المالي وكذا جانب التسيير، وقد [80]ص122 عرفت هذه المرحلة أيضًا انخفاض كبير في الاستثمار في المجال الاقتصادي، وذلك بسبب الأزمة المالية الصعبة التي عرفت البلاد وضعف أداء معظم الشركات الوطنية الكبيرة التي أنشأت في المرحلة السابقة، مما نتج عنه انخفاض في عرض مناصب الشغل للمتخرجين الجامعيين، وأمام حالة الركود التي عرفها الاقتصاد الوطني بدأت تظهر مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات.

### 4.6.5. المرحلة الرابعة (ما بعد 1990):

عرفت الجزائر في البدايات الأولى لهذه المرحلة تحولات عميقة مست جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية والتربوية، حيث شهد المجال الاقتصادي تحول من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق، كما قامت الدولة بالتخلص من كل المؤسسات العمومية عن طريق الخصخصة أو الغلق، وتركت المجال للمستثمرين الوطنيين والأجانب من خلال تنازلها عن إنشاء مؤسسات اقتصادية جديدة، وقد عرفت هذه المرحلة أيضًا إصلاحات جديدة في قطاع التعليم العالي لتكييف الجامعة مع المحيط الاقتصادي الجديد ومنحت الاستقلالية للجامعات حتى تتحرر من قيود [81]ص42 المركزية التي كانت مفروضة عليها وتواكب التحولات التي عرفها المجتمع، وكانت إصلاحات أكتوبر 1995 تصب في اتجاه تحسين الجانب النوعي للتكوين الجامعي، وذلك بإعادة النظر في كل طرق التدريس ومحتوى البرامج لكي تتوافق مع احتياجات القطاع الاقتصادي، إلا أن الجامعة الجزائرية كانت تعاني من الاكتظاظ وقلة التأطير، وفي الجانب الآخر كان القطاع الخاص في حالة تردد مستمرة نتيجة الغموض في قوانين الاستثمار، ومع انطلاق برنامج الإنعاش الاقتصادي الذي عرفت به الألفية الثالثة نتيجة تخصيص الدولة لأموال كبيرة من أجل انجاح سياسة الإنعاش الاقتصادي، مما سمح للقطاع الخاص بالانطلاق من جديد، كما زاد الطلب على خريجي الجامعات في مختلف التخصصات لكن بقي عائق الخبرة المهنية يحول دون التحاقهم بهذه المناصب، نتيجة اعتماده كشرط أساسي من طرف القطاع الخاص. وفي الأخير يمكن أن نقول بأن الجامعة الجزائرية لعبت أدوارًا كبيرة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا في تزويد البلاد بالإطارات والكفاءات في جميع الميادين والتخصصات.

### خلاصة الفصل:

يمكن أن نستخلص في نهاية هذا الفصل بأن المؤسسة الاقتصادية عرفت ولازالت تعرف تطورات كبيرة شملت مختلف جوانبها ويعود ذلك إلى التغيرات التي تفرضها الظروف البيئية الداخلية كانت أم خارجية وفي كل وقت من الأوقات، مما جعلها في حالة ديناميكية مستمرة فأحيانا تقوم بإعادة هيكلة نفسها كليا، وفي حين آخر تقوم بإجراء تغييرات جزئية في أحد وحداتها أو فروعها، إضافة إلى ذلك نجد المؤسسة الاقتصادية تعتمد في ذلك على آلية التكوين وتعتبرها من أهم الآليات التي يعول عليها في بناء استراتيجيتها، بحيث يساعدها التكوين في مجابهة أي مشكلة حصلت أو يمكن أن تحصل مستقبلا، باعتباره آلية لتطوير قدرات الموارد البشرية وإكسابها جميع الخبرات المتعلقة بجوانب العمل داخل المؤسسة، وقد تكون هذه المكتسبات من المعارف والخبرات، فنية وعملية تساعد على تنفيذ خطط المؤسسة بكل حرفية وإتقان وجودة بأعلى المعايير المستحدثة، مع ربح للوقت والجهد والتكاليف، مما يسهل ذلك من مهمة البقاء والاستمرارية وكذا مجابهة التحديات.

## الفصل 6

### التعريف بميدان الدراسة وتحليل المعطيات

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية ذلك المجال الذي يتم فيه اختيار فرضيات الدراسة التي أفترضها الباحث وكل ما تم عرضه في الجانب النظري من خلال النزول إلى ميدان الدراسة وجمع المعلومات والبيانات وكذا تحليلها من أجل كشف الحقائق والتأكد من صدق الفرضيات أو نفيها و بالتالي الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

#### 1.6. التعريف بميدان الدراسة ومجالها الزمني :

##### 1.1.6. التعريف بميدان الدراسة

أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة<sup>1</sup>.

"AMC"ENTREPRISE NATIONAL DED APPAREILS DE MESURE ET  
CONTRIOL

تقع بالمنطقة الصناعية جنوب شرق مدينة العلمة ولاية سطيف وعلى يسار الطريق الوطني الرابط بين مدينة العلمة وولاية باتنة أما مقرها الاجتماعي ( الإدارة ) فهي تتواجد على يسار الطريق الرابط بين مدينتي العلمة و جميلة الأثرية وهي في مجملها تتربع على مساحة قدرها: 130.000م<sup>2</sup> والمغطاة منها: 45000 م<sup>2</sup>.

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بموجب المرسوم رقم : 633/83 المؤرخ في: 05 نوفمبر 1983، حيث كان رأس مالها وقت إنشائها هو 30 مليون دينار ثم ارتفع إلى 75 مليون دينار ثم إلى 105 مليون دينار فإلى: 1.462.825000.00 دج، ولقد تم إعادة إدماج المؤسسة إلى المؤسسة الأم سونلغاز وأصبحت تتولى عدة مهام منها البحث، التطوير والإنتاج وكذا الاستيراد والتصدير والتسويق

<sup>1</sup>"AMC"وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

لأجهزة العد والقياس والحماية وكل لواحق هذه الأجهزة أما التصنيع الإجمالي لمؤسستها تم من خلال اقتناء رخص من طرف أكبر الشركات العالمية المتخصصة في هذا النوع من الإنتاج و تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001/2000 سنة 2004

### 1 منتجاتها :

تسوق المؤسسة جملة من المنتجات الميكانيكية والإلكترونية في الأسواق الوطنية وفي الخارج وتتمثل هذه المنتجات في ما يلي:

الجدول رقم (01) : يمثل هذا الجدول منتجات المؤسسة .

| تاريخ الإنتاج | المؤسسة المانحة للرخصة            | إسم المنتج   |
|---------------|-----------------------------------|--|
| 1980          | LANDIS ETGYR (SUISE)              | عداد كهربائي ثنائي الأقطاب<br>COMPTEUR ÉLECTRICITÉ<br>MONOPHASE ET ETRRIPHASES |
| 1981          | AQUA-METRO (SUISE)                | عداد مياه<br>COMPTEUR EAU  |
| 1982          | AMERIECAN METRAE<br>COMPANY (USA) | عداد و ضابط الماء<br>COMPTEUR ET DETENDEUR GAZ                                 |
| 1985          | ABBSTOTZ (ALLEMAGNE)              | القواطع<br>DISJONTEUR  |
| 1991          | TELEMECANIQUE (FRANCE)            | الموصلات الحرارية<br>CONTACTEUR  |
| 1991          | SAGEM (FRANCE)                    | العداد الإلكتروني<br>COMPTEUR ELECTRONIQUE                                     |

المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تتشكل المؤسسة من ثلاث مستويات إدارية:

1 -المديرية العامة: وهي أعلى مستوى إداري بالمؤسسة متمثلة في شخص المدير العام ومهمته

الإشراف العام على نشاط المؤسسة.

2 -الإدارات الوظيفية: تضم خمس مديريات مركزية وهي:

- مديرية التطوير والتنمية: تتكفل بـ:

- تطور المنتجات للمؤسسة.
- المصادقة على نوعية المنتج.
- متابعة المشاريع الجديدة.
- مديرية الموارد البشرية : تهتم بما يلي :
- تطبيق النصوص القانونية المعمول بها على مستوى الوطني والخاصة بقانون العمل.
- القيام بعملية توظيف الأفراد في المؤسسة.
- تسيير العمال (الاستقطاب. التعيين. المراقبة. والتقييم)
- القيام بالتخطيط والتنفيذ.
- إعادة متطلبات التكوين ومتابعته.
- تحديد الأهداف في المؤسسة ومتابعة خطة هذه الأهداف.
- مديرية التجارة : وهي مسؤولة عن تسويق جميع منتجات المؤسسة على المستوى الوطني.

- البحث في أسواق خارجية.

- تحسين خدمات لما بعد البيع.

- الرفع من رقم أعمال المؤسسة.

- **مديرية المالية:** وتهتم بما يلي :

- مسك و تولي حسابات المديرية العامة
- تحضير الميزانية الموحدة للمؤسسة.
- البحث عن مصادر التمويل الداخلية والخارجية.
- القيام بالمراجعة المالية وتنفيذها من خلال دائرة المراجعة.

- **مديرية التسيير التقديري والتنظيم:** تعمل على:

- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد إجراءات العمل بها.
- تحضير الميزانيات التقديرية وتقارير التسيير الدورية.

كما تشتمل المؤسسة على أربعة أقسام تشغيلية هي :

1 **قسم الكهرباء:** يختص بتصنيع و تركيب وبيع عداد الكهرباء، القواطع، وأزرار الالتماس

والموصلات الحرارية بأنواعها.

2 **قسم الإدارات:** يتكفل بتصنيع بعض القطع التي تستخدم في إنتاج العدادات بأنواعها كما يتولى

عملية شراء و تصليح القوالب المستخدمة في صنع القطع.

3 **قسم السوائل:** يختص بتصنيع و تركيب وبيع عدادات الغاز والماء وموزعات البنزين والمازوت.

4 **قسم الخدمات الصناعية والإمدادات:** يهتم بكل ما يتعلق بالخدمات من أهم المعاملات العبور

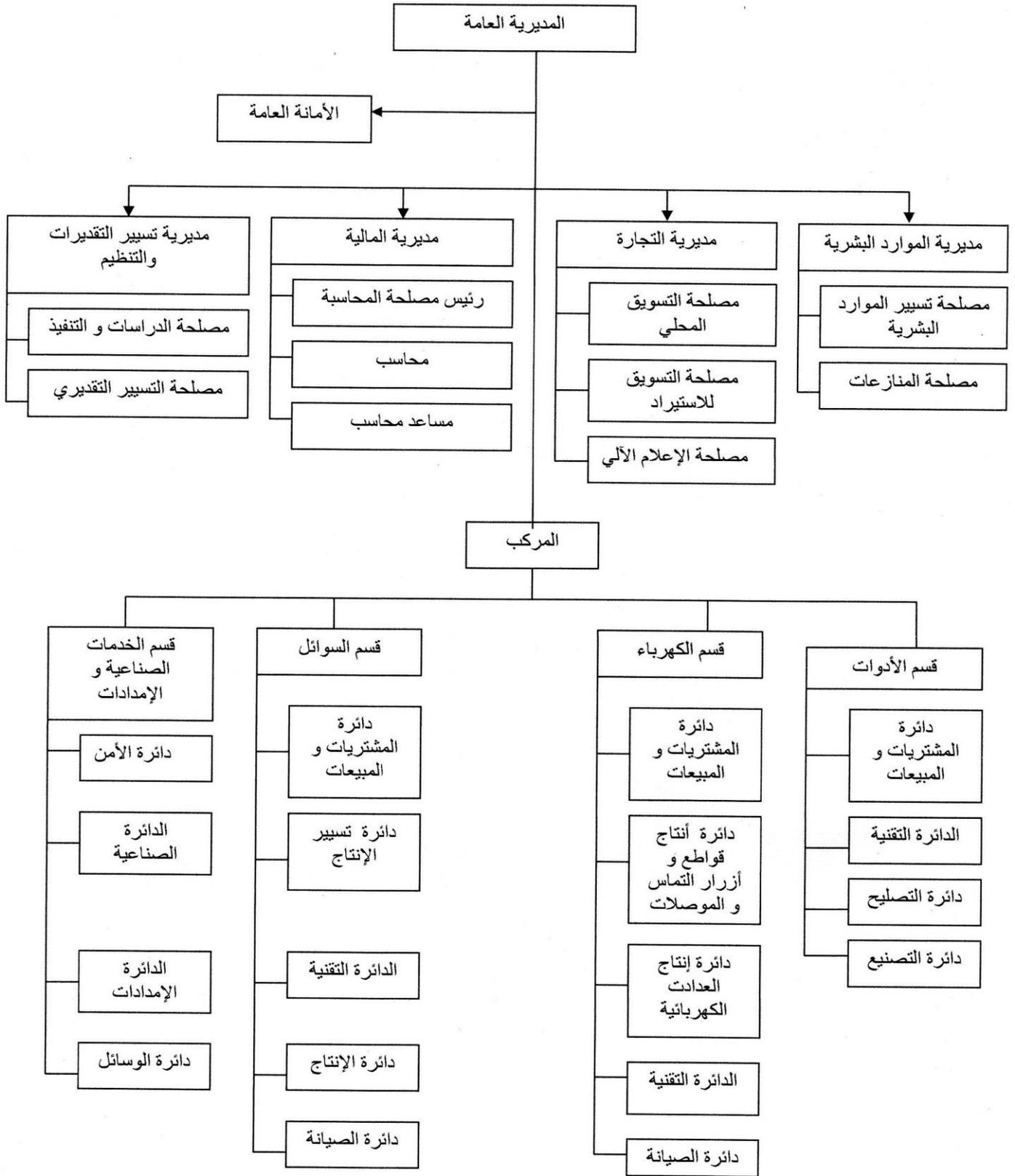
أعمال الصناعة وغيرها.

### 2.1.6 المجال الزمني للدراسة:

ويقصد به الفترة التي استغرقتها الدراسة فقد كانت الانطلاقة من بداية الدراسة في شهر أكتوبر 2010 والتي شملت البحث البيوغرافي و التي امتدت فترة طويلة ثم في شهر نوفمبر 2011 تم التوجه إلى المؤسسة التي أقيمت بها الدراسة الميدانية وتم إعطائنا الموافقة على إجراء الدراسة بها. حيث تم تزويدنا بكل المعلومات التي طلبناها من مدير المؤسسة والتي تتمثل في معلومات حول نشأة المؤسسة. ونوع نشاطها والهيكلة التنظيمي والتعرف على مختلف مصالحها وكذا عدد العمال العاملين بها من كلا الجنسين وهذا من أجل تكوين فكرة عامة عن موضوع البحث.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية سمح لنا بالدخول إلى مؤسسة ومشاهدة طريقة العمل وكيفيةاتها. وبعد ذلك تم توزيع الاستمارات وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في شهر جانفي 2012 وكان التنقل بعدها إلى المؤسسة بصفة مستمرة حيث دامت فترة توزيع الاستمارات وجمعها قرابة شهرين وتلتها بعد ذلك فترة التفريغ لهذه الاستمارات والتعليق عليها.

الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة AMC

## 3.6 التعريف بخصائص العينة:

الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية |        |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|--------|
|         |              |             |          | الجنس         |        |
| 85      | 40           | 36          | 09       | ذكور          | 56.25% |
| 63.43%  | 59.70%       | 70.58%      |          |               |        |
| 49      | 27           | 15          | 07       | إناث          | 43.75% |
| 36.56%  | 40.29%       | 29.41%      |          |               |        |
| 134     | 67           | 57          | 16       | المجموع       | 100%   |
| 100%    | 100%         | 100%        |          |               |        |

## التحليل:

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا بأن نسبة الذكور عند فئة عمال التحكم تقدر بـ: 70.58% وهي النسبة الغالبة مقابل نسبة 59.70% عند فئة عمال التنفيذ. تليها نسبة 56.25% عند فئة الإطارات. بينما نجد الفئة الثانية وهي فئة الإناث بنسبة 43.75% عند فئة الإطارات تليها نسبة 40.29% عند فئة عمال التنفيذ ونسبة 29.41% عند فئة عمال التحكم .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية مجتمع العينة هم ذكور ويعود هذا إلى طبيعة العمل والنشاط الذي تنشط فيه المؤسسة وذلك بالاعتماد على القوة البدنية واستعمال العضلات في بعض الأحيان كما نجد المؤسسة تستعمل الآلات والمعدات الثقيلة في عملية الإنتاج و التركيب وهذا ما يبرر ارتفاع نسبة الذكور لدى فئة عمال التحكم لكونهم يعملون كمسؤولين على الآلات ومشرفين داخل الورشات ومن خلال بذلهم مجهودات بدنية كبيرة في تحريك بعض الآلات الثقيلة وتحمل مسؤولية تسيير الورشات وقيادة فرق العمل. كما نجد أيضا نسبة الإناث ترتفع نسبيا لدى فئة الإطارات وعمال التنفيذ بالمقارنة مع فئة عمال التحكم وهذا راجع لكون المرأة بالنسبة لفئة الإطارات تميل إلى العمل في الإدارة والقيام بالأعمال المكتبية والسكرتارية أما بالنسبة لفئة عمال التنفيذ فغالبية النسوة تعملن في ورشات تركيب الأجهزة لكون هذا النشاط سهل وروتيني ويناسب المرأة.

الجدول رقم(03): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية / الحالة العائلية |        |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------------------------|--------|
|         |              |             |          |                                 |        |
| 05      | 02           | 01          | 02       | (أقل من 25 سنة)                 | %23.88 |
| 62      | 32           | 20          | 10       | (25-36 سنة)                     | %67.91 |
| 67      | 33           | 30          | 4        | (37 سنة فما فوق)                | %6.71  |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع                         | 100%   |

#### التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول بأن أغلبية المبحوثين سنهم يتراوح بين 25-36 سنة بنسبة %62.50 عند فئة الإطارات مقابل نسبة %47.76 عند فئة عمال التنفيذ. تليها نسبة %39.21 عند فئة عمال التحكم. بينما نجد عمال الفئة الثانية سنهم يتراوح من 37 سنة فما فوق بنسبة %58.85 عند فئة عمال التحكم مقابل نسبة %49.25 عند فئة عمال التنفيذ تليها نسبة %25 عند فئة الإطارات في حين الفئة الثالثة التي سنها أقل من 25 سنة بنسبة %12.50 عند فئة الإطارات تليها نسبة %2.98 عند فئة عمال التنفيذ ونسبة %1.16 عند فئة عمال التحكم.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية أفراد المؤسسة سنهم بين 25-36 سنة خاصة لدى فئة الإطارات، وهذا راجع إلى سنوات فتح المؤسسة بحوالي 29 سنة من النشاط وإستراتيجيتها في توظيف الإطارات الشابة من أجل تجديد الطاقات والقدرات ولكون هذه الفئة تقدم كل ما تملك في هذه الفترة من العمر من أجل تحقيق الذات وتعزيز الثقة بينها وبين المؤسسة. كما أنها تمتلك معلومات جديدة في مجال العمل وتطلع على المستجدات لكونها فئة شباب تتقبل الجديد ولديها حب روح الإطلاع والاكتشاف باعتبارها خاصية يمتاز بها الشباب دون غيرهم.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

| الفئة المهنية / الحالة العائلية | الإطارات      | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|---------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| أعزب(ة)                         | 05<br>%31.25  | 12<br>%23.52 | 15<br>%22.38 | 32<br>%23.88 |
| متزوج(ة)                        | 09<br>% 56.25 | 34<br>%66.66 | 48<br>%71.64 | 91<br>%67.91 |
| مطلق(ة)                         | 01<br>%6.25   | 40<br>%7.84  | 04<br>%5.97  | 09<br>%6.71  |
| أرمل(ة)                         | 01<br>%6.25   | 01<br>%1.96  | /            | 02<br>% 1.49 |
| المجموع                         | 16<br>100%    | 51<br>100%   | 67<br>100%   | 134<br>100%  |

التحليل:

يبين هذا الجدول توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية نجد بأن نسبة 71.64% عند فئة عمال التنفيذ متزوجين تليها نسبة 66.66% من عمال التحكم. مقابل 56.25% عند الإطارات عزاب. ونسبة 23.52% من عمال التحكم عزاب. مقابل 22.38% من عمال التنفيذ عزاب في حين الفئة الثالثة نجد فيها نسبة 7.84% من عمال التحكم مطلقيين مقابل 6.25% من الإطارات مطلقيين ونسبة 5.97% من عمال التنفيذ، أما فئة المرملين فهي نسبة ضئيلة جداً. بنسبة 6.25% من الإطارات مقابل 1.96% من عمال التحكم.

من خلال عرض هذه النسب نستنتج أن المؤسسة لديها مزيج بين فئتي المتزوجين والعزاب مما يدل على أن كلا من الفئتين تبحث عن الاستقرار والارتياح النفسي في العمل كما يدل ذلك أيضاً على استقرار الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

| المجموع      | عمال التنفيذ | عمال التحكم  | الإطارات     | الفئة المهنية<br>المستوى التعليمي |
|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------|
| 03<br>%2.23  | 03<br>%4.47  | /            | /            | ابتدائي                           |
| 32<br>%23.88 | 23<br>%34.32 | 09<br>%17.64 | /            | متوسط                             |
| 77<br>%57.46 | 36<br>%53.73 | 38<br>%17.50 | 03<br>%18.75 | ثانوي                             |
| 22<br>%16.41 | 05<br>%7.46  | 04<br>%7.84  | 13<br>%81.25 | جامعي                             |
| 134<br>100%  | 67<br>100%   | 51<br>100%   | 16<br>100%   | المجموع                           |

#### التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة تقود إلى المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 81.25% عند فئة الإطارات تليها نسبة 7.84% عند فئة عمال التحكم. مقابل نسبة 7.46% عند فئة عمال التنفيذ.

بينما الفئة الثانية تخص ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 74.50% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 53.73% عند فئة عمال التنفيذ وتقابلها نسبة 18.75% عند فئة الإطارات أما الفئة الثالثة فنجد مستواها التعليمي متوسط بنسبة 34.32% عند فئة عمال التنفيذ مقابل نسبة 17.64% عند فئة عمال التحكم.

بينما نجد الفئة الرابعة والأخيرة لها مستوى تعليمي ابتدائي بنسبة 4.47% عند فئة عمال التنفيذ.

من خلال المعطيات الموضوعية في الجدول نستنتج أن المؤسسة فيها تنوع واختلاف في المستويات التعليمية كما نجد المؤسسة تعتمد على نظام طبيعة المنصب والمستوى التنفيذي الذي يناسبه، بحيث نجد أغلب الإطارات الموجودة في المؤسسة تحمل شهادات جامعية تناسب طبيعة النشاط الذي يمارسه كل إطار. في حين نجد فئة المستوى التعليمي الثانوي أغلبها تتركز لدى فئة عمال التحكم التي تلقت تكوينها في مراكز التكوين المهني في الاختصاصات الموجودة في المؤسسة كما صرح لنا أحد المسؤولين بأن التكوين النظري والتطبيقي الذي تلقاه ذوي المستوى التعليمي الثانوي في مراكز التكوين المهني سمح لهم

بالتوظيف والعمل في المؤسسة خاصة المتحصلين على شهادات تطبيقية في اختصاص الكهرباء والترخيص الصحي أما فئة المستوى التعليمي المتوسط مسجلة بقوة لدى فئة عمال التنفيذ لكون العمل ضمن هذه الفئة يتطلب شروط بدنية وصحية في العامل أولاً مع نوع التأهيل المهني في حين نجد فئة المستوى الابتدائي قليلة جداً فيما يوحي بأن المؤسسة تعتمد على معيار المستوى التعليمي في شروط التوظيف لديها. كما أن النشاط الذي تمارسه المؤسسة يتطلب مستويات تعليمية معينة و تخصصات محددة.

الجدول رقم (6): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

| المجموع      | عمال التنفيذ | عمال التحكم  | الإطارات     | الفئة المهنية<br>الأقدمية في المؤسسة |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------------|
| 16<br>%11.94 | 06<br>%8.95  | 07<br>%13.72 | 03<br>%18.75 | (أقل من 2 سنة)                       |
| 38<br>%43.28 | 29<br>%43.28 | 20<br>%39.21 | 09<br>%56.25 | (من 2 إلى 10 سنوات)                  |
| 60<br>%44.47 | 32<br>%47.76 | 24<br>%47.05 | 04<br>%25    | (11 سنة فما فوق)                     |
| 134<br>100%  | 67<br>100%   | 51<br>100%   | 16<br>100%   | المجموع                              |

#### التحليل:

يبين الجدول توزيع المبعوثين حسب الأقدمية في العمل نجد أغلبية المبحوثين في المؤسسة أقدميتهم تتراوح من 2 إلى 10 سنوات بنسبة 56.25 % من فئة الإطارات تليها نسبة 43.28 % عند فئة عمال التنفيذ و تقابلها نسبة 47.76 % لدى فئة عمال التنفيذ وبفارق طفيف نسبته 47.05 % لدى فئة عمال التحكم تقابلها نسبة 25 % عند فئة الإطارات.

في حين الفئة الثالثة والأخيرة التي لها أقدمية أقل من 2 سنة بنسبة 18.75 % لدى فئة الإطارات تليها نسبة 13.72 % عند فئة عمال التحكم مقابل نسبة 8.95 % لدى فئة عمال التنفيذ.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على أسلوبين في استقطاب وتوظيف اليد العاملة الأول تعتمد على اليد العاملة الخارجية بعد التأكد من عدم وجود اليد العاملة المطلوبة لملاً الشغور الموجود في الوظائف من العمالة الموجودة داخل المؤسسة في حين الأسلوب الثاني الذي تعتمد فيه المؤسسة على اليد العاملة الموجودة في المؤسسة من خلال النقل الوظيفي والترقية، كبديل للتوظيف الخارجي استقطاب أفراد آخرين، كما تعتمد المؤسسة سياسة المحافظة على استقرار العمالة بداخلها للحد من تكاليف التوظيف والتكوين.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع الباحثين حسب الأقدمية في المنصب

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية      |
|---------|--------------|-------------|----------|--------------------|
|         |              |             |          | الأقدمية في المنصب |
| 25      | 06           | 12          | 07       | أقل من 2 سنة       |
| %18.65  | %8.95        | %23.52      | %43.75   |                    |
| 43      | 21           | 17          | 05       | من 2 إلى 10 سنوات  |
| %32.08  | %31.34       | %33.33      | %31.25   |                    |
| 66      | 40           | 22          | 04       | 11 سنة فما فوق     |
| %49.25  | %59.70       | %43.13      | %25      |                    |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع            |
| 100%    | 100%         | 100%        | 100%     |                    |

التحليل:

يوضح الجدول الإحصائي توزيع الباحثين حسب الأقدمية في المنصب نجد أغلبية الباحثين هم من فئة 06 سنوات فما فوق بنسبة 59.70 % من عمال التنفيذ مقابل 43.13 % من عمال التحكم ونسبة 25% لدى فئة الإطارات أما الفئة الثانية هي التي لها أقدمية أقل من 2 سنة بنسبة 43.75% عند فئة الإطارات مقابل نسبة 23.52% لدى فئة عمال التحكم و تليها نسبة 8.95 % عند فئة عمال التنفيذ. أما الفئة الأخيرة هي التي لها أقدمية في المنصب من 2 إلى 5 سنوات بنسبة 33.33% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 31.34% عند فئة عمال التنفيذ ويفارق ضعيف نسبته 31.25 % عند فئة الإطارات.

ومن النسب الموضحة في الجدول نستنتج أن المؤسسة تعمل على استقرار الأفراد في مواقع عملهم ويعود ذلك إلى طبيعة نشاطها و كذا حدة التخصص في العمل الموجود بها. و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى طبيعة المنصب فهناك مناصب أو عمال تتطلب تواجد العاملين فيها مدة أطول للتمكن من سد الثغرات والنقائص الموجودة فيها. في حين نجد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب أو عملية النقل الوظيفي في بعض الوظائف من أجل تكوين العمال في مواقع عملهم وذلك من أجل ربح الجهد والوقت والمال.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية.

| الفئة المهنية | العدد | النسبة |
|---------------|-------|--------|
| الإطارات      | 16    | %11.94 |
| عمال التحكم   | 51    | %38.05 |
| عمال التنفيذ  | 67    | %50    |
| المجموع       | 134   | %100   |

**التحليل:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي نجد أن أغلبية المبحوثين هم من فئة عمال التنفيذ بنسبة 50% تليها فئة عمال التحكم بنسبة 11.94% لدى فئة الإطارات.

نستنتج من خلال النسب الإحصائية أن المؤسسة تعتمد دوماً على الأفراد المنتجين لسير عملية الإنتاج بها. كما تعد الفئة التي يعول عليها كثيراً في زيادة كمية الإنتاج والرفع من الطاقات الإنتاجية للمؤسسة.

كما تعد فئة عمال التحكم أيضاً عاملاً أساسياً في تسيير أنشطة المؤسسة باعتبارهم مشرفين على الآلات والمعدات المستخدمة في عملية الإنتاج و بالتالي تشغيلها بطرق سليمة و منتظمة و كذا صيانتها.

أما فئة الإطارات فيقتصر دورها على الأعمال الإدارية في المؤسسة.

#### 4.6 تحليل الفرضية الأولى و استنتاجاتها:

نحاول في هذه الفرضية تقديم تحليل سوسيولوجي لتبيان صفة أو نفي هذه الفرضية التي سوف يتم تحليلها من خلال الجداول الارتباطية في معرفة مساهمة التخطيط في تقديم رؤية واضحة للتغيير التنظيمي المراد إحداثه بالمؤسسة.

#### الجدول رقم (9): يبين وجود تغيير تنظيمي في المؤسسة

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية |  |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|--|
|         |              |             |          | الإجابة       |  |
| 118     | 51           | 51          | 16       | نعم           |  |
| %88.05  | %76.11       | %100        | %100     |               |  |
| 66      | 16           | /           | /        | لا            |  |
| %11.94  | %23.88       |             |          |               |  |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع       |  |
| 100%    | 100%         | 100%        | 100%     |               |  |

#### التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول أن فئة الإطارات وفئة عمال التحكم صرحوا بأنهم يعملون بوجود تغيير تنظيمي بنسبة 100% مقابل 76% لدى فئة عمال التنفيذ.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها لا تعلم بوجود تغيير تنظيمي بالمؤسسة وهذا بنسبة 23.88% عند فئة عمال التنفيذ.

نستنتج من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن جميع الفئات تعلم بوجود تغيير تنظيمي في المؤسسة خاصة لدى فئة الإطارات وعمال التحكم. هذا ما يدل على وجود اتصال دائم بين جميع المستويات في المؤسسة مما يسمح بتنفيذ القرارات و الخطط المبرمجة بطرق سليمة و هذا ما صرح به أحد العاملين من فئة عمال التحكم بأنه يتلقى التعليمات والتقارير المتعلقة بالتغييرات المراد إحداثها حول طريقة العمل بصفة مفصلة ويقوم هو بعملية الشرح للعمال المنفذين و يبين لهم الهدف منها.

مع توضيح الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى اعتماد التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي لتحقيق التطور في حين الفئة الثانية التي صرحت بأنها لا تعلم بوجود تغيير تنظيمي فهذا راجع إلى كون هذه الفئة لم

تفهم جيدا المقصود بالتغيير التنظيمي. وتعتبر التغييرات المحدثة مجرد إجراءات متعلقة بالعمل لا جدوى من معرفة الهدف منها. كما صرح لنا أحد عمال التنفيذ بأنه هناك أمور تتغير في المؤسسة من حين إلى آخر لكن لا أفهم ما المراد منها فأنا أنفذ فقط.

ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط التغيير التنظيمي المراد إحداثه في المؤسسة وتجسيده ميدانيا على شكل تعليمات وتنظيمات. تبدأ من المستويات العليا مرورا بالمستويات المتوسطة لتصل إلى المستويات الدنيا.

مما جعلها تجهل الإمكانيات الحقيقية التي تتوفر لدى المؤسسة أو أنها من فئة الموظفين حديثا في المؤسسة وبالتالي فهي ليست على إطلاع كامل بالإمكانيات الموجودة في المؤسسة مما جعلها تصرح بأن المؤسسة لا تمتلك القدرة و الإمكانيات المادية لإحداث التغيير التنظيمي ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر فعلا على الإمكانيات المادية اللازمة لكون منتجاتها مضمونة التسويق بعد كسب ثقة المستهلك مما يوفر لها عائد مادي مضمون أيضا .

كما تملك المؤسسة طاقات بشرية ومادية هائلة ومتنوعة لها القدرة الكافية على رفع الإنتاج وتحسينه وهذه الإمكانيات المادية و البشرية تسمح للمؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي متى تراه مناسبا لها.

الجدول رقم (10): يوضح القدرة و الإمكانيات لإحداث التغيير التنظيمي

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|
|         |              |             |          | الإجابة       |
| 122     | 57           | 49          | 16       | نعم           |
| %91.04  | %85.07       | %96.07      | %100     |               |
| 12      | 10           | 02          | /        | لا            |
| %8.95   | %14.92       | %3.92       |          |               |
| 14      | 67           | 51          | 16       | المجموع       |
| 100%    | 100%         | 100%        | 100%     |               |

التحليل :

من خلال الجدول يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لها القدرة والإمكانيات اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي بنسبة 100% عند فئة الإطارات تليها نسبة 96.07% عند فئة عمال التحكم ونسبة 85.07% لدى فئة عمال التنفيذ.

ومنه يتضح بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لها القدرة والإمكانيات اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي خاصة الطاقات البشرية الهائلة والمتنوعة القادرة و المستعدة لإحداث التغيير التنظيمي كما صرح لنا أحد الإطارات بأن الطلب على منتجات المؤسسة متزايد باستمرار خاصة من طرف الشركة الأم والمساهمة فيها سونلغاز. والتي تعتبر منتجات المؤسسة أحد العوامل الرئيسية في سير نشاطاتها باعتبارها الممون الرئيسي لها من حيث المواد كما يضمن ذلك للمؤسسة عائد مادي هائل يسمح لها بامتلاك الإمكانيات المادية اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي مع ضمان تسويق المنتجات مع كسب ثقة مؤسسة سونلغاز.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن المؤسسة ليس لها القدرة والإمكانيات اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي بنسبة 14.92% عند فئة عمال التنفيذ و تليها نسبة 13.92% لدى فئة عمال التحكم ويعود ذلك إلى كون هذه الفئة في المستويات الدنيا مما جعلها تجهل الإمكانيات الحقيقية التي تتوفر لدى المؤسسة، أو أنها من فئة الموظفين حديثا في المؤسسة وبالتالي فهي ليست على إطلاع كامل بالإمكانيات الموجودة في المؤسسة، مما جعلها تصرح بأن المؤسسة بأن المؤسسة لا تمتلك القدرة والإمكانيات لإحداث التغيير التنظيمي.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر فعلا على الإمكانيات المادية اللازمة لكون منتوجاتها مضمونة التسويق بعد كسب ثقة المستهلك، مما يوفر لها عائدا ماديا مضمونا أيضا، كما تمتلك المؤسسة طاقات بشرية هائلة ومتنوعة لها القدرة الكافية على رفع الإنتاج وتحسينه، وهذه الإمكانيات المادية والبشرية تسمح للمؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي متى تراه مناسبا لها.

الجدول رقم (11): يوضح الدراية بما يجري في المؤسسة.

| الفئة المهنية    | الإطارات  |       |       |       | عمال التحكم |       |        |       | عمال التنفيذ |        |        |       | التنفيذ |
|------------------|-----------|-------|-------|-------|-------------|-------|--------|-------|--------------|--------|--------|-------|---------|
|                  | الابتدائي | متوسط | ثانوي | جامعي | الابتدائي   | متوسط | ثانوي  | جامعي | الابتدائي    | متوسط  | ثانوي  | جامعي |         |
| المستوى التعليمي |           |       |       |       |             |       |        |       |              |        |        |       |         |
| الإجابة          |           |       |       |       |             |       |        |       |              |        |        |       |         |
| نعم              | /         | /     | 03    | 13    | /           | 09    | 34     | 02    | 01           | 09     | 25     | 02    | 98      |
|                  |           |       | %100  | %100  |             | %100  | %89.47 | %50   | %33.33       | %39.13 | %69.44 | %40   | 72.38 % |
| لا               | /         | /     |       |       | /           |       | 04     | 02    | 02           | 14     | 11     | 03    | 36      |
|                  |           |       |       |       |             |       | %10.52 | %50   | %66.66       | %60.86 | %30.55 | %60   | 27.61 % |
| المجموع          | /         | /     | 03    | 13    | /           | 09    | 38     | 04    | 03           | 23     | 36     | 05    | 134     |
|                  |           |       | %100  | %100  |             | %100  | %100   | 100 % | %100         | %100   | %100   | 100 % | %100    |

التحليل:

من خلال الجدول الذي يوضح الدراية بما يجري في المؤسسة نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم على دراية.

بما يجري في المؤسسة بنسبة 100 % عند فئة الإطارات ذات المستوى الثانوي و المستوى الجامعي وبنفس النسبة لدى عمال التحكم ذوي المستوى المتوسط. مقابل نسبة 89.47 % عند فئة عمال التحكم ذات المستوى تليها نسبة 69.44 % عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الثانوي و بنسبة 50 % لدى فئة عمال التحكم ذات المستوى الجامعي و بنسبة 40 % عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الجامعي.

مقابل نسبة 39.13 % لدى فئة عمال التنفيذ ذات المستوى المتوسط و تليها نسبة 33.33 % عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الابتدائي ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية و التي توضح أثر المستوى التعليمي بالدراية بما يجري في المؤسسة حيث يتبين لنا أن المستوى التعليمي له علاقة بموضوع الدراية

لكون أغلب الفئات ذات المستوى التعليمي العالي تشغل وظائف مهمة في المؤسسة مما يجعلها على دراية بما يجري في المؤسسة وهناك أيضا المركز الوظيفي الذي يشغله العامل يسمح له بالإطلاع على ما يجري في المؤسسة إلى جانب ذلك وجود فئات لها علاقة مع المسؤولين عن صنع القرار في المؤسسة إلى جانب ذلك وجود فئات لها علاقة غير رسمية مع فئة الإطارات الموجودة في المراكز الإدارية. الناتجة عن الزمالة أو القرابة كما أكد لنا المبحوثين بأن موضوع الدراية بما يجري في المؤسسة يرتبط بطبيعة المركز الوظيفي الذي يشغله العامل في المؤسسة بحيث يتحصل المسؤولين و المشرفين في المؤسسة على المعلومات عن طريق والتنظيمات وكذا المراسلات الرسمية التي ترسل إليهم من طرف الإدارة وعن طريق الاجتماعات الدورية التي يعقدونها مع المسؤولين في المؤسسة إلى جانب العلاقات الغير رسمية عن احتكاك الفئات العالمية ببعضها البعض.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها ليست على دراية بما يجري في المؤسسة نجد نسبة 66.66% عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الابتدائي تليها نسبة 60.86% لدى فئة عمال التنفيذ المتوسط وتقابلها نسبة 60% لدى فئة عمال التحكم ذات المستوى الجامعي كما تليها نسبة 30.55% عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الثانوي.

ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية التي صرحت بها الفئة التي ليست على دراية بما يجري في المؤسسة يتبين لنا أن الفئات التي تشغل وظائف ثانوية في المؤسسة وبعيدة عن مصادر صنع القرار في المؤسسة لا تعلم بكل ما يجري في المؤسسة لأن طبيعة الأعمال التي تقوم بها هذه الفئة تجعلها لا تهتم بكل ما يجري في المؤسسة لأن طبيعة الأعمال التي تقوم بها هذه الفئة تجعلها لا تهتم بكل ما يجري في المؤسسة و قد صرح لنا أحد المبحوثين بأنه لا يهمله أن يعلم بكل ما يجري في المؤسسة لكونه مكلف بالأمن فقط.

ولا يعنيه كل ما يتعلق بالإنتاج أو تنظيم العمل داخل الورشات. لأن مهمته تقتصر على الأمن.

ومنه نستنتج أن الفئات العالمية تحمل مستويات تعليمية عالية تسمح لها بالوصول على مراكز وظيفية هامة في المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالعملية الإنتاجية تجعلها دوما على دراية بكل ما يجري في المؤسسة لأنها تقوم بلعب أدوار رئيسية ومهمة داخل المؤسسة في حين الفئة التي لها أدوار ثانوية في المؤسسة تبقى بعيدة عن كل ما يجري داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12): يبين وجود الانزعاج من حدوث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

| المجموع       | عمال التنفيذ  |                  |               | عمال التحكم   |                  |               | الإطارات      |                  |               | الفئة المهنية |
|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|               | أقل من 25 سنة | من 25 إلى 36 سنة | أقل من 37 سنة | أقل من 25 سنة | من 25 إلى 36 سنة | أقل من 37 سنة | أقل من 25 سنة | من 25 إلى 36 سنة | أقل من 37 سنة | السن          |
|               | فما فوق       | فما فوق          | فما فوق       | فما فوق       | فما فوق          | فما فوق       | فما فوق       | فما فوق          | فما فوق       | الإجابة       |
| 31<br>%23.13  | 11<br>%33.33  | 04<br>%12.50     | 01<br>%50     | 10<br>%16.66  | 09<br>%30        | /             | 01<br>%25     | 03<br>%30        | /             | نعم           |
| 103<br>%76.86 | 22<br>%66.66  | 28<br>%87.50     | 01<br>%50     | 03<br>%83.33  | 03<br>%70        | 01<br>%100    | 03<br>%75     | 07<br>%70        | 02<br>%100    | لا            |
| 134<br>%100   | 33<br>%100    | 32<br>%100       | 02<br>%100    | 30<br>%100    | 20<br>%100       | 01<br>%100    | 04<br>%100    | 10<br>%100       | 02<br>%100    | المجموع       |

**التحليل:**

من خلال الجدول الذي يبين وجود انزعاج اثناء حدوث التغيير التنظيمي، نجد أن اغلبية المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد هناك انزعاج بنسبة 100% عند فئة عمال التحكم الذين سنهم اقل من 25 سنة، ونفس النسبة مع فئة الإطارات الأقل من 25 سنة، وتليها نسبة 87.50% لدى فئة عمال التنفيذ التي تتراوح أعمارهم بين 25 و 36 سنة، و تقابلها نسبة 83.33% عند فئة عمال التحكم الذين تتراوح أعمارهم من 37 سنة فما أكثر وبنسبة 75% عند فئة الإطارات التي أعمارها 37 سنة فما أكثر، وتليها نسبة 70% لدى فئة عمال التحكم التي أعمارها من 25 الى 36 سنة و نفس النسبة لدى فئة الإطارات التي أعمارها من 25 الى 36 سنة كذلك، وتقابلها نسبة 66.66% عند فئة عمال التنفيذ التي أعمارها من 37 سنة فما أكثر، وبنسبة 50% لدى فئة عمال التنفيذ التي أعمارها اقل من 25 سنة.

ويتبين لنا من خلال المعطيات الاحصائية التي توضح وجود انزعاج من حدوث التغيير التنظيمي، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم لا ينزعجون من حدوث التغيير التنظيمي لأنه مألوف لديهم لكونه يعد هدف استراتيجي للمؤسسة، تلجأ اليه كلما تطلبت الظروف البيئية ذلك، كما نجد المؤسسة تقوم بتكوين أفرادها كلما وجد تغيير تنظيمي، مما يجعلهم متفائلين بالتغيير التنظيمي ومقبلين عليه بكل ارادة وعزيمة، كما صرح لنا مسؤول الموارد البشرية بما يلي: " قبل أن نقوم بإحداث التغيير التنظيمي لا بد أن نحدد احتياجات العاملين للتكوين ".

وبالتالي فالتغيير التنظيمي يعد مطلب عمالي أيضا بعد أن كان مطلب المؤسسة، لأنه قد يأتي بأشياء جديدة كانت منظرية ومأمول فيها من طرف العمال، كإجراء تعديلات على التنظيم أو تغيير بعض المراكز الوظيفية، وكما صرح لنا أحد العمال "نتطلع للتغيير التنظيمي لأنه دوما يأتي بأشياء جديدة قد تحسن من ظروف العمل والإنتاج، كما تغير في بعض الأحيان تنظيمات كانت معيقة تسبب لنا الانزعاج وقد يغير من بعض المراكز الوظيفية أيضا والتي لا جدوى من وجودها أو لها أثر سلبي على التنظيم.

في حين الفئة الثانية التي صرحت أن هناك انزعاج من حدوث التغيير التنظيمي في المؤسسة، نجد نسبة 50% عند فئة عمال التنفيذ الذين سنهم أقل من 25 سنة، تليها نسبة 33.33% عند فئة عمال التنفيذ التي تتراوح أعمارها من 37 سنة فما أكثر، وتقابلها نسبة 30% لدى فئة الاطارات التي يتراوح سنها من 25 الى 36 سنة، ونفس النسبة نجدها عند فئة عمال التحكم التي تتراوح أعمارها من 25 الى 36 سنة، وبنسبة 25% عند فئة الإطارات التي أعمارها من 37 سنة فما أكثر، تليها نسبة 16.66% لدى فئة عمال التحكم التي سنها من 37 سنة فما أكثر، وبنسبة 12.50% عند فئة عمال التنفيذ التي أعمارها من 25 إلى 36 سنة.

ويتضح من المعطيات الإحصائية أن أصحاب الفئة من حديثي التوظيف والذين يشكون في قدراتهم وطاقاتهم أو من الفئة التي لها مدة طويلة في العمل داخل المؤسسة والتي تطمح الى الاستقرار في طبيعة العمل، كما صرح لنا أحد العمال له مدة 20 سنة في المؤسسة " التغيير يأتي بأشياء جديدة تغير من طبيعة العمل الذي ألفته وهذا ما لا أحبه ".

ومنه نستنتج أن التغيير التنظيمي مرغوب فيه لدى فئة كبيرة من عمال المؤسسة، لأنه يأتي بأشياء جديدة قد تحسن من ظروف العمل والإنتاج واكتشاف الجديد، كما يسمح بمنح تكوين أكثر للعمال في مجال عملهم في حين هناك فئة قليلة تنزعج من التغيير التنظيمي وتطمح الى استقرار أوضاع العمل في المؤسسة.

**الجدول رقم (13):** يبين أن المناخ العام في المؤسسة يساهم في إحداث التغيير التنظيمي:

| المجموع | عمال التنفيذ |                    |                   | عمال التحكم  |                    |                   | الإطارات     |                    |                   | الفئة المهنية       |
|---------|--------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|-------------------|---------------------|
|         | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | الأقدمية في المؤسسة |
|         |              |                    |                   |              |                    |                   |              |                    |                   | الإجابة             |
| 116     | 28           | 21                 | 04                | 24           | 19                 | 07                | 04           | 07                 | 02                | نعم                 |
| %86.56  | %87.50       | %34.48             | %100              | %87.50       | %60                | %100              | %100         | %77.77             | %66.66            |                     |
| 18      | 04           | 08                 | 02                | /            | 01                 | /                 | /            | 02                 | 01                | لا                  |
| %13.43  | %12.50       | %27.58             | %33.33            |              | %05                |                   |              | %22.22             | %33.33            |                     |
| 134     | 32           | 29                 | 06                | 24           | 20                 | 07                | 04           | 09                 | 03                | المجموع             |
| %100    | %100         | %100               | %100              | %100         | %100               | %100              | %100         | %100               | %100              |                     |

**التحليل:**

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المناخ العام في المؤسسة يساهم في إحداث التغيير التنظيمي بنسبة 100% عند فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتها من 10 سنوات فما أكثر، ونفس النسبة أيضا سجلها لدى فئة عمال التحكم التي أقدميتها أقل من 02 سنة، كما سجل نفس النسبة لدى فئة عمال التحكم التي تتراوح أقدميتها من 10 سنوات فما أكثر تليها نسبة 95% عند فئة عمال التحكم التي تتراوح أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، تقابلها نسبة 87.50% عند فئة عمال التنفيذ التي تتراوح أقدميتها من 10 سنوات فما أكثر، وبنسبة 77.77% عند فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، تليها نسبة 72.42% لدى فئة عمال التنفيذ التي تتراوح أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، وتقابلها نسبة 66.66% عند فئة الإطارات التي أقدميتها أقل من 02 سنة، ونفس النسبة أيضا لدى فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها أقل من 02 سنة.

يتبين لنا من النسب الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه أن المناخ العام في المؤسسة يساهم في إحداث التغيير التنظيمي، وذلك لكون المؤسسة تتوفر على جميع الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح بإجراء التغيير التنظيمي كلما دعت الحاجة لذلك، لقد صرح لنا أحد المبحوثين بما يلي " المؤسسة تتوفر على إمكانيات مادية هائلة، وطاقات بشرية معتبرة تسمح بإجراء تغييرات في أي وقت تراه مناسباً، وقد شاهدنا هذه التغييرات عدة مرات، كما تقوم المؤسسة باستبدال الآلات الموجودة لديها بالآلات

جديدة أحسن منها من حين لآخر وتقوم أيضا بتغيير في شكل المنتج متى دعت الحاجة إلى ذلك، وبالتالي فالمؤسسة لديها تأهيلات تسمح بإحداث التغيير التنظيمي في الوقت المناسب".

في حين نجد الفئة الثانية التي صرحت بأن المناخ العام في المؤسسة لا يساهم في إحداث التغيير التنظيمي بنسبة 33.33% عند فئة الإطارات التي أقدميتها اقل من 02 سنة ، و نسجل نفس النسبة لدى فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها اقل من 02 سنة أيضا ،تليها نسبة 27.58% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات ،و تقابلها نسبة 22.22% لدى فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات ،و بنسبة 12.50% عند فئة عمال التنفيذ التي تتراوح أقدميتها من 10 سنوات فما أكثر ،تليها نسبة 05% عند فئة عمال التحكم و التي تتراوح أقدميتها من 02 سنة الى 10 سنوات .

ويتضح من تصريحات أصحاب الفئة أنهم من حديثي التوظيف أو من الفئة التي تجهل الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة، مما يجعلها تعتقد ان المؤسسة غير قادرة على إحداث التغيير التنظيمي، كما صرح لنا أحد المبحوثين بقوله "أنا لا أعلم إن كانت للمؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح لها بإحداث التغيير التنظيمي، مما يجعلني أشك في قدرتها على إحداث التغيير التنظيمي".

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعلمون بأن المؤسسة لها القدرة والإمكانيات اللازمة التي تجعل المناخ العام يساهم في إحداث التغيير التنظيمي، كما أنها قادرة أيضا على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المحيطة، لكونها مستعدة ماديا ومعنويا وتقنيا لكل طارئ قد تنتجه هذه الظروف، كما توجد قلة من المبحوثين لا تعلم بالإمكانيات الحقيقية للمؤسسة، نتيجة توظيفها حديثا أو لطبيعة مراكزها الوظيفية والتي لا تسمح لها بالإطلاع على إمكانيات المؤسسة.

الجدول رقم (14): يبين لجوء المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي:

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية / الإجابة |
|---------|--------------|-------------|----------|-------------------------|
| 122     | 55           | 51          | 16       | مناسب                   |
| %91.04  | %82.08       | %100        | %100     |                         |
| 12      | 12           | /           | /        | غير مناسب               |
| %08.95  | % 17.91      |             |          |                         |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع                 |
| % 100   | %100         | % 100       | % 100    |                         |

#### التحليل:

من الجدول أعلاه الذي يبين لنا لجوء المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي، نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تلجأ لعملية التغيير التنظيمي بنسبة 100% عند فئة الإطارات، وبنفس النسبة لدى عمال التحكم، مقابل نسبة 82.08% عند فئة عمال التنفيذ.

من النسب الإحصائية يتبين بأن المؤسسة تعتمد على التغيير التنظيمي كهدف استراتيجي لتحقيق التطور و تحسين الأوضاع، وذلك بقيامها بتغييرات من حين لآخر وحسب تصريحات المبحوثين لمواكبة التغيرات البيئية الحاصلة، وبناء على تصريح أحد العمال: "تقوم مؤسستنا بإجراء تغيير تنظيمي في بعض الأحيان وذلك من أجل تدارك بعض الأزمات التي تتوقع حدوثها، أو للحد من بعض التصرفات الخاطئة أو السلبية وفي غالب الأحيان تكون الآثار المترتبة عنه إيجابية، سواء للمؤسسة أو لنا نحن كعمال في المؤسسة".

في حين الفئة الثانية التي صرحت بعدم لجوء المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي، نجد نسبة 17.91 لدى فئة عمال التنفيذ فقط.

ويتبين لنا من تصريحات الفئة أن السبب يعود إلى كون الفئة لا تفهم المعنى الحقيقي للتغيير التنظيمي باعتبارها من فئة عمال التنفيذ والتي مستواها التعليمي يبقى محدود، أو من فئة الأفراد الموظفين حديثاً ولم يمسه التغيير التنظيمي بعد، كما صرح لنا أحد العمال بما يلي: "أنا عامل جديد في المؤسسة ولم يسبق لي أن شاهدت تغيير تنظيمي في المؤسسة".

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تلجأ إلى عملية التغيير التنظيمي وهذا بإقرار من أغلبية المبحوثين ويتم ذلك حسب الظروف البيئية أو تحسبا لوقوع اي طارئ على عوامل الإنتاج وفي الوقت المناسب، فالمؤسسة تتخذ كافة التدابير اللازمة مسبقا لتفادي الوقوع في أزمات مستقبلا والتغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة يعد هدفا بحد ذاته تسعى إلى تحقيقه والعمل على تواجده واستمراريته، للوصول إلى التوازنات المطلوبة مع المتغيرات البيئية التي لا تعرف الاستقرار.

الجدول رقم (15) يوضح مساهمة التغيير التنظيمي في تغيير السلوك وطبيعة العمل ورفع القدرات والمهارات:

| المجموع       | عمال التنفيذ  | عمال التحكم   | الإطارات      | الفئة المهنية / الإجابة |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|
| 20<br>% 14.92 | 12<br>% 17.84 | 04<br>% 7.84  | 04<br>% 25    | تغيير السلوك            |
| 66<br>% 49.25 | 33<br>% 49.25 | 28<br>% 54.90 | 05<br>% 31.25 | تغيير في طبيعة العمل    |
| 46<br>% 34.32 | 21<br>% 31.34 | 18<br>% 35.29 | 07<br>% 43.7  | رفع قدرات ومهارات العمل |
| 02<br>% 1.49  | 01<br>% 1.49  | 01<br>% 1.96  | /             | أخرى                    |
| 134<br>% 100  | 67<br>% 100   | 51<br>% 100   | 16<br>%100    | المجموع                 |

#### التحليل:

تبين المعطيات الموجودة في الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن التغيير التنظيمي يساهم في تغيير طبيعة العمل بنسبة 54.90% عند فئة عمال التحكم، وبنسبة 29.25% لدى فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 31.25% عند فئة الإطارات.

من النسب الإحصائية يتضح ان التغيير التنظيمي المحدث في المؤسسة تترتب عليه تغييرات في طبيعة العمل، قد تكون تغييرات كلية أو عبارة عن تعديلات تمس جوانب معينة من العمل والتي ترى المؤسسة بأنه لا جدوى من تواجدها، وأنها تخلف آثار سلبية أثناء مباشرة العمل، وكما صرح أحد الباحثين "التغيير التنظيمي يأتي أحيانا بتغييرات تمس طبيعة العمل الممارس، كما يتم التكوين على الكيفية أو الطريقة الجديدة لأداء العمل المطلوب أثناء القيام بالتغيير".

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأن التغيير التنظيمي يساهم في رفع قدرات و مهارات العمل بنسبة 43.75% عند فئة الإطارات ، تليها نسبة 35.29% لدى فئة عمال التحكم ، مقابل نسبة 31.34% عند فئة عمال التنفيذ.

يتضح من النسب الإحصائية أن التغيير التنظيمي يرفع من قدرات ومهارات العمل من خلال إحداث تعديلات جديدة قد تكون فنية أو مادية أو تكنولوجية تسمح بتحسين الأداء في العمل ورفع مستوى

الإنتاج، كما يصرح أحد العمال "التغيير التنظيمي يهدف دوماً إلى الرفع من مستوى أداء العمل وتحسين الأدوار التي يقوم بها العمال أثناء انجازهم للعمل، وذلك عن طريق تكوينهم على لعب أدوار جديدة، وتمكينهم من طرق بديلة لأداء العمل أحسن من السابق".

أما الفئة الثالثة التي صرحت بأن التغيير التنظيمي يساهم في تغيير السلوك بنسبة 25% عند فئة الإطارات، وتليها نسبة 17.9% لدى فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 7.84% عند فئة عمال التحكم وتبين من النسب الإحصائية إن التغيير التنظيمي يفرض القيام بسلوكات جديدة تكون بديلة للسلوكات السابقة التي اتضح انها لا تخدم التنظيم، وتكون السلوكات الجديدة في شكل تعليمات أو تنظيمات يتم تبليغها للعمال عن طريق النشر أو الإعلان أو التبليغ المباشر من طرف المشرفين، وقد صرح لنا أحد العمال بما يلي: "يتم تعليق منشورات في رزنامة الاعلانات عند مدخل باب كل ورشة في شكل تنظيمات أو تعليمات مصلحية، والتي في غالب الأحيان تكون موجهة للعمال وتهدف الى الحد من بعض التصرفات أو السلوكات، أو للقيام ببعض منها ويترتب علينا نحن كعمال احترام هذه التعليمات والحد من السلوكات الممنوعة وتطبيق السلوكات المسموحة أو المأمور بها".

أما الفئة الرابعة والأخيرة التي صرحت بأن التغيير التنظيمي يساهم في إحداث تغييرات أخرى بنسبة 1.96% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 1.49% عند فئة عمال التنفيذ.

يتبين من تصريحات الفئة بأن التغيير التنظيمي يشمل جوانب عدة، مما يجعل كل عامل يذكر الجانب الذي يرى بأن التغيير التنظيمي قد مسه ولو كان هذا الجانب غير مهتم به من طرف المؤسسة أو لا تقصد إجراء تغيير فيه، ويبقى من اهتمامات بعض العمال فقط.

ومنه نستنتج بأن التغيير التنظيمي يساهم في تغيير جوانب عدة ومختلفة قد تؤدي إلى رفع قدرات ومهارات العمل بالنسبة لفئة معينة وذلك بإدخال طرق وأساليب عمل جديدة تساعد على تنمية قدرات العمل والعمال مع المرونة في الأداء، كما يساهم التغيير التنظيمي في إحداث تغييرات في طبيعة العمل كإدخال آلات جديدة محل الآلات القديمة، أو القيام بتغييرات تمس طريقة الإشراف و تنظيم العمل داخل الورشات، أو إحداث تغييرات تساعد على تقويم بعض السلوكات أو الحد منها مع استبدالها بسلوكات جديدة تناسب تنظيم المؤسسة.

الجدول رقم(16): يبين كيفية مقاومة التغيير التنظيمي:

| المجموع       | عمال التنفيذ  | عمال التحكم   | الاطارات      | الفئة المهنية<br>الإيجابية |
|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|
| 81<br>% 60.44 | 37<br>% 55.22 | 37<br>% 72.5  | 07<br>% 43.75 | لا أقاوم                   |
| 48<br>% 35.82 | 26<br>% 38.80 | 13<br>% 25.49 | 09<br>% 56.25 | عدم العمل                  |
| 05<br>% 3.73  | 04<br>% 5.97  | 01<br>% 1.96  | /             | دون اجابة                  |
| 134<br>% 100  | 67<br>% 100   | 51<br>% 100   | 16<br>% 100   | المجموع                    |

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم لا يقاومون التغيير التنظيمي بنسبة 72.54% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 55.22% لدى فئة عمال التنفيذ، وتقابلها نسبة 43.75% عند فئة الاطارات.

ويتضح من خلال النسب الاحصائية أن مقاومة التغيير التنظيمي منخفضة في المؤسسة لإدراك العمال أهمية التغيير التنظيمي مع وعيهم التام بالأهداف والنتائج المنتظرة من تطبيقه، خاصة فئة عمال التحكم التي عبرت بنسبة كبيرة عن رضاها بالتغيير التنظيمي المحدث في المؤسسة، باعتبارهم المشرفين على تسيير الورشات وفرق العمل وكذا الآلات، وبالتالي نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة نجاح لهم في أعمالهم ومسؤولياتهم، ذلك ما يرفع من معنوياتهم من خلال اكتساب ثقة المديرين في المؤسسة، وفي هذا الشأن صرح لنا أحد المبحوثين بما يلي: "لا أقاوم التغيير التنظيمي، لأنه مدروس من طرف أشخاص مؤهلين بذلك في المؤسسة كما أنه يعود بالفائدة على الجميع، وأنا أريد للمؤسسة أن تستمر في الانتاج والمنافسة، مما يضمن لي الاستقرار في وظيفتي، فالتغيير شيء ايجابي في المؤسسة".

أما الفئة الثانية التي صرحت بعدم العمل كطريقة لمقاومة التغيير التنظيمي، نجد نسبة 56.25% لدى فئة الإطارات، تليها نسبة 38.80% لدى فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 25.49% عند فئة عمال التحكم.

يتضح من النسب الاحصائية ان الفئة تعمل على مقاومة التغيير التنظيمي بعدم العمل و ذلك لكونه يأتي بأشياء جديدة تتمثل في المعارف والتقنيات والنظم الحديثة في العمل، مما يعتبرونه تهديدا لهم في

وظائفهم ومناصبهم، كما يزرع لديهم الخوف من فقدان مراكزهم الوظيفية، وتكون النتيجة هي المقاومة وعدم تطبيق الإجراءات والوسائل الجديدة في العمل مع محاولة العودة الى الطرق السابقة في العمل، ويصرح احد العمال بما يلي: "نقاوم التغيير التنظيمي لما يكون مهددا لبقائنا في مراكزنا الوظيفية، أو لما يأتي بشيء لم نستوعبه بعد، أو ليس بمقدورنا استيعابه أو فهمه، نقوم برفض تطبيق الاجراءات الجديدة، ونحاول العودة الى ما كنا عليه سابقا، كما نعمل على تقديم تبريراتنا للمسؤولين للتخلي عن الإجراءات الجديدة التي لا تناسبنا".

في حين الفئة التي امتنعت عن التصريح بالكيفية التي تقاوم بها التغيير التنظيمي، نجد نسبة 5.97% لدى فئة عمال التنفيذ، ونسبة 1.96% عند فئة عمال التحكم.

يتبين من تصريحات الباحثين والنسب الإحصائية لهذه الفئة بأنها تقاوم التغيير التنظيمي حسب طريقتها الخاصة، فكل عامل له طريقته في مقاومة التغيير لكن لا يريد الإفصاح عنها و قد صرح لنا أحد الباحثين في هذا الشأن بما يلي: "أقاوم وأعارض التغيير التنظيمي بطريقتي الخاصة تارة بالتسيب في العمل وتارة أخرى بعدم الانصياع لبعض الأوامر والتعليمات التي لا تخدمني".

ومنه نستنتج أن هناك فئة كبيرة واعية بأهمية التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي لإحداث تعديلات على مواقف معينة وأشياء محددة في المؤسسة والتي تساهم في تطور وبقاء المؤسسة في المنافسة والاستمرارية في الوجود، كما توجد فئة تقاوم التغيير التنظيمي بعدم العمل لأنها تشك في قدراتها، مما يولد لديها الخوف من فقدان مراكزها الوظيفية، في حين توجد فئة تقاوم التغيير التنظيمي بطرق خاصة بها تختلف من فرد لآخر.

## 5.6 استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا للجداول توصلنا الى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

**أولاً:** للتخطيط دور كبير ومهم في إحداث التغيير التنظيمي، لكونه يساهم في تخطيط التغيير التنظيمي من حيث طرق وأساليب تنفيذه، حسب الظروف المادية والمعنوية للمؤسسة، مما يساعد على تنفيذه بدقة وإحكام، كما يساعد التخطيط على وضع مسار التغيير التنظيمي من بدايته الى نهايته، ويحدد نوعيته ومجالاته والاهداف المنتظرة من تطبيقه.

**ثانياً:** تعد مساهمة الافراد المعنيين بالتغيير التنظيمي في تخطيط التغيير مهمة، لأنها تزيد من وعيهم بأهميته، وترفع من عزيمتهم و قدراتهم، مما يجعلهم يحسون بالمسؤولية والعمل على انجازه.

**ثالثاً:** يساعد التخطيط في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، لأنه يوضح المعالم والأهداف بدقة وينزع الشك والخوف من نفوس الافراد العاملين، كما يسمح بالإقبال على تنفيذ التغيير التنظيمي بكل إرادة وإحساس بواجب التنفيذ.

**رابعاً:** تعتمد المؤسسة على وضع مخططات للتغيير التنظيمي الجزئي، مما يجعل بعض الفئات العمالية غير معنية به ولا تشارك فيه، هذا ما يجعل رؤيتها للتغيير التنظيمي غير واضحة.

**خامساً:** يساهم المناخ العام في المؤسسة على إحداث التغيير التنظيمي، وذلك بتوفير جميع الامكانيات المادية والبشرية والوسائل الممكنة لتنفيذ خطة التغيير بكل سهولة ودون عوائق.

**سادساً:** تهدف المؤسسة من وراء احداث التغيير التنظيمي إلى التوصل إلى عدة اهداف منها:

- تغيير سلوك الافراد، تغيير في طبيعة العمل، رفع قدرات ومهارات العاملين.

**سابعاً:** تتوفر المؤسسة على الامكانيات المادية و البشرية لإحداث التغيير التنظيمي متى كانت الحاجة إليه.

**ثامناً:** تنشأ المقاومة ضد التغيير التنظيمي في المؤسسة نتيجة لعدم اشراك العاملين في تخطيط التغيير التنظيمي وتنفيذه، أو لما يكون التغيير التنظيمي يشكل تهديدا لمراكز وظيفية معينة، مما يجعل المعنيين يواجهون التغيير التنظيمي بالرفض، ويعملون على ابطال خطة تنفيذه.

## 6.6 تحليل الفرضية الثانية واستنتاجها:

نحاول في هذه الفرضية تقديم تحليل سوسيولوجي لتبيان صحة أو نفي الفرضية والتي سيتم تحليلها من خلال الجداول الارتباطية لمعرفة فعالية التكوين في عملية إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة:

الجدول رقم (17): يبين وجود تكوين كلما وجد تغيير تنظيمي.

| الإجابة | الفئة المهنية | الإطارات | عمال التحكم | عمال التنفيذ | المجموع |
|---------|---------------|----------|-------------|--------------|---------|
| نعم     | 12            | 43       | 37          | 92           | %68.61  |
| لا      | 04            | 08       | 30          | 42           | %31.34  |
| المجموع | 16            | 51       | 67          | 134          | %100    |
|         | %75           | %84.31   | %55.22      |              |         |
|         | %25           | %15.68   | %44.77      |              |         |
|         | %100          | %100     | %100        |              |         |

التحليل:

الجدول أعلاه يبين وجود تكوين كلما وجد تغيير تنظيمي، نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بذلك، وبنسبة 84.31% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 75% لدى فئة الإطارات، مقابل نسبة 55.22% عند فئة عمال التنفيذ.

ومن النسب الإحصائية، نجد المؤسسة تلجأ إلى التكوين باعتباره وظيفة مهمة وأساسية في تطبيق مخطط التغيير التنظيمي المراد إحداثه، لكونه يسمح بفك الغموض الموجود في العمل وحل مشكلات أدائه عند العاملين، مع تقديم شروحات لقواعد العمل بطرق سليمة وواضحة، مما يسمح بممارسته بكل مرونة وبأداء عالي، ويرفع التكوين أو يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، خاصة إن كان مبرمجا وفق الأهداف المنتظرة من التغيير التنظيمي، كما يرفع من معنوياتهم وإقبالهم على تطبيق خطة التغيير، ويحد من مقاومته، وصرح أحد المبحوثين بقوله: "التكوين يساعدنا على فهم الإجراءات الجديدة المعتمدة في التغيير المراد إحداثه، من خلال تقديم شروحات دقيقة وموسعة من طرف المكونين، كما نقوم أثناء التكوين بتمثيل الأدوار إذا كانت طبيعة التغيير تتطلب ذلك، خاصة إذا تعلق الأمر بتشغيل الآلات، أو تغيير في شكل المنتج، أو تغييرات تشمل عملية الإنتاج بصفة عامة، فالتكوين يعطينا رؤية واضحة

ودقيقة حول التغيير، فيما يخص تنفيذه بطرق سليمة، والمجالات التي يشملها والأهداف المنتظرة منه، كما يشكل التغيير تخوف وتردد لدى القائمين عليه، إن لم يكن هناك تكوين قبل إحداثه".

أما الفئة الثانية التي صرحت بعدم وجود تكوين كلما وجد تغيير تنظيمي، نجد نسبة %44.77 عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة %25 عند فئة الإطارات، مقابل %15.68 لدى فئة عمال التحكم.

يتضح من تصريحات أفراد الفئة أن المؤسسة تعتمد على تكوين الفئات المعنية أو التي بحاجة إلى تكوين دون سواها من الفئات العمالية الأخرى للحد من تكاليف عملية التكوين واستيعاب البرامج التكوينية من طرف المتكويين كلما كانت الفئة المتكونة قليلة، إلى جانب استمرارية العمل الإنتاجي، والحفاظ على توازن الوظائف والمسؤوليات وذلك بإيجاد البديل لكل عامل تم اختياره لأخذ برامج تكوينية، كما تعتمد المؤسسة على التغيير الجزئي وبذلك تكون الفئات المعنية بالتغيير التنظيمي فقط، وكما صرح لنا أحد العمال: "المؤسسة تقوم بتقديم برامج تكوينية لفئات عمالية معينة والتي تعول عليها في رفع الإنتاج وتحسينه، أو لما يتم استخدام آلات حديثة ومختلفة عن سابقتها الموجودة لديها، فهي تعمل على تكوين القائمين بتشغيل هذه الآلات الجديدة".

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على التغيير التنظيمي الجزئي كهدف استراتيجي لكونه يشمل جوانب معينة وفئات محددة، بهدف تحقيق توازنات بين الأقسام والفرق العمالية الموجودة لديها، والتركيز على معالجة المشاكل بعينها، ومعوقات العملية الإنتاجية في أماكن تواجدها، والقضاء على مسبباتها للحد من العجز الموجود، وهذا الإجراء يقلل من تكاليف التكوين، وبذلك فالمؤسسة تلجأ إلى التكوين وفق الأهداف المسطرة في خطة التغيير التنظيمي، وحسب الحاجة إليها، لمسايرة التطور ومجابهة التحديات.

الجدول رقم (18): يوضح أن التكوين يتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي.

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية | الإجابة |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|---------|
| 114     | 48           | 50          | 16       |               | نعم     |
| %85.07  | %71.64       | %98         | %100     |               |         |
| 20      | 19           | 01          | /        |               | لا      |
| %14.92  | %28.35       | %2          |          |               |         |
| 134     | 67           | 51          | 16       |               | المجموع |
| %100    | %100         | %100        | %100     |               |         |

التحليل:

من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن التكوين يتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي، نجد نسبة 100% لدى فئة الإطارات، تليها نسبة 98% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 71.64% عند فئة عمال التنفيذ.

ومن هذه النسب الإحصائية نستنتج أن التكوين بالمؤسسة يتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي، مما يوحي بأن وظيفة التكوين تتم وفق خطة مدروسة من خلالها تحدد النقائص والخطأ التي تحدث أثناء تأدية العمل من قبل العاملين، وتسجيلها نقطة تلو الأخرى ليتم عرضها عند عداد البرامج الخاصة بالتكوين، لاقتراح الحلول الممكنة واعتماد الأحسن منها، وتبليغها للمكونين أثناء فترات التكوين مع الحرص على اختيار الطرق المثلى لتوصيلها من طرف المكونين، ليتم استيعابها من طرف العاملين وتطبيقها ميدانيا بكل سهولة ودقة، وحسب تصريح مسؤول إدارة الموارد البشرية: "تراعي جيدا التقارير التي ترفع يوميا من الدوائر الإشرافية، ويتم عرضها على مديرية البحث والتطوير التي تقوم باقتراح الحلول الممكنة، ليأتي دورنا نحن فنقوم بتكييف هذه الحلول وفق الامكانيات المادية، وقدرات الطاقات البشرية للمؤسسة، واعتبارها من الأولويات، مع الإجابة السريعة من طرفنا على هذه التقارير لمنع حدوث أي مشكل يتسبب في تعطيل العملية الإنتاجية.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن التكوين لا يتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي، نجد نسبة 28.35% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 2% عند عمال التحكم.

وبخصوص هذه الفئة التي صرحت بأن التكوين لا يتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي، نتيجة توظيفها حديثاً، ولم يمسه التغيير التنظيمي المحدث في المؤسسة، أو عدم وجود الاستعداد النفسي والرغبة لديها في الفهم والاستيعاب لمحدودية مستواها العلمي، وحسب تصريح أحد المتكلمين: "أنه لم تكن هناك صعوبات أثناء فترة التكوين، فالمؤسسة جد حريصة على تطبيق البرامج التكوينية بكل دقة ووضوح، لكي لا أقع في أخطاء تضر بالمؤسسة، مع العلم أنني أشتغل على آلة تركيب مكونات العداد الكهربائي، وهي باهضة الثمن ولا يسمح بارتكاب أخطاء أثناء فترة تشغيلها".

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى وتحرص على متابعة المتكلمين وفق الخطة المسطرة لتطبيق التغيير التنظيمي، حتى تخلق شعوراً بالانتماء وتخلق التوازن والتعاون والإرتباط والمشاركة بين المسيرين والمشرفين والعمال، مما يساعد على تقليص عدم الرضا عن التكوين والحد من مقاومة التغيير التنظيمي، والمساهمة في تنمية قدرات ومهارات العاملين وتحقيق الفعالية والنجاح للوصول إلى الأهداف المنتظرة من إحداث التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (19): يوضح اهتمام المؤسسة ببرامج التكوين.

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية<br>الإجابة |
|---------|--------------|-------------|----------|--------------------------|
| 110     | 45           | 49          | 16       | نعم                      |
| %82.08  | %67.16       | %96.07      | %75      |                          |
| 24      | 22           | 02          | /        | لا                       |
| %17.91  | %32.83       | %3.92       |          |                          |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع                  |
| %100    | %100         | %100        | %100     |                          |

التحليل:

يوضح لنا الجدول اهتمام المؤسسة ببرامج التكوين، حيث نجد اغلبية المبحوثين صرحوا بذلك بنسبة 100% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 96.07% عند فئة عمال التحكم، وتقابلها نسبة 67.16% لدى فئة عمال التنفيذ.

ومنه يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية بأن المؤسسة تهتم ببرامج التكوين بصفة مستمرة، وهو ما يترجم تطبيقها استراتيجية تنمية كفاءات مستخدميها والرفع من قدراتهم المهنية لمواكبة التغيرات والتحوللات الاقتصادية والتكنولوجية، كما يعبر أيضا عن سعي المؤسسة في سياساتها إلى الرفع من قدرات موظفيها وتأهيلهم على المستوى النظري والميداني، وقد صرح لنا في الشأن أحد المبحوثين بما يلي: "المؤسسة تهتم ببرامج التكوين من خلال مجهودات مصلحة البحث والتطوير التي تعمل على البحث المستمر من أجل استقدام مكونين أكفاء لتكوين العمال، كما تعمل على بعث أفراد من المؤسسة لتلقي تكوين في الخارج لعدة مرات".

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأن المؤسسة لا تهتم ببرامج التكوين، نجد نسبة 32.83% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 3.92% لدى فئة عمال التحكم.

يتضح ان الفئة المصرحة ليست ملمة بكل ما يجري في المؤسسة، نظرا لطبيعة نشاطه الذي يتطلب تكوين ولسهولة المهام الموكلة إليهم، كعمال النقل والحراسة والحجاب، فهم ليسوا بحاجة إلى تكوين، وكما صرح لنا أحد العمال بما يلي: "مهمتي في المؤسسة تقتصر على الحراسة وطبيعة عملي روتينية، كما أنني لست بحاجة إلى تكوين في هذا الشأن".

ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم ببرامج التكوين من أجل تحسين الإنتاج ورفع قدرات وطاقات مستخدميها، لمواجهة التحديات الاقتصادية، ومجابهة الظروف البيئية المحيطة، وضمان البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الحادة.

الجدول رقم (20): يوضح الرضا عن البرامج التكوينية.

| المجموع | عمال التنفيذ |        |        |         | عمال التحكم |        |        |         | الإطارات |       |       |         | الفئة المهنية               |
|---------|--------------|--------|--------|---------|-------------|--------|--------|---------|----------|-------|-------|---------|-----------------------------|
|         | جامعي        | ثانوي  | متوسط  | ابتدائي | جامعي       | ثانوي  | متوسط  | ابتدائي | جامعي    | ثانوي | متوسط | ابتدائي | المستوى التعليمي<br>الإجابة |
| 85      | 02           | 20     | 10     | 03      | 03          | 24     | 08     |         | 12       | 03    |       |         | نعم                         |
| %63.19  | %40          | %55.55 | %43.47 | %100    | %75         | %63.15 | %88.88 | /       | %92.30   | %100  | /     | /       |                             |
| 49      | 03           | 16     | 13     |         | 01          | 14     | 01     |         | 01       |       |       |         | لا                          |
| %36.80  | %60          | %44.44 | %56.52 | /       | %25         | %36.84 | %11.11 | /       | %7.69    |       | /     | /       |                             |
| 134     | 05           | 36     | 23     | 03      | 04          | 38     | 09     |         | 13       | 03    |       |         | المجموع                     |
| %100    | %100         | %100   | %100   | %100    | %100        | %100   | %100   | /       | %100     | %100  | /     | /       |                             |

التحليل:

من خلال الجدول الذي يوضح الرضا عن البرامج التكوينية، نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بذلك بنسبة 100% عند فئة الإطارات ذات المستوى الثانوي، ونفس النسبة لدى عمال التنفيذ ذات المستوى الابتدائي، تليها نسبة 92.30% عند فئة الإطارات ذات المستوى الجامعي، تقابلها نسبة 88.88% عند فئة عمال التحكم ذات المستوى المتوسط، وبنسبة 75% عند فئة عمال التحكم ذات المستوى الجامعي، وتليها نسبة 63.15% عند فئة عمال التحكم ذات المستوى الثانوي، وتليها أيضا نسبة 55.55% لدى فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الثانوي، تقابلها نسبة 43.47% عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى المتوسط، وبنسبة 40% عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الجامعي.

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية أن المؤسسة تستعمل برامج تكوينية هادفة، وحسب تطلعات العمال وهذا ما جعلهم يعبرون عن رضاهم بها، لأنها تعمل على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم في العمل، وبالتالي البرامج التكوينية المقدمة في المؤسسة مدروسة بدقة وحسب احتياجات العمال، كما أنها تتوافق وقدرات العاملين على الاستيعاب، وفي هذا الشأن صرح لنا أحد المبحوثين بقوله: تقوم المؤسسة

بإعداد البرامج التكوينية من طرف المختصين بذلك، حسب احتياجات العمال، كما تعمل على اختيار المكونين الأكفاء لتبليغ محتوى البرامج التكوينية بدقة ووضوح للعمال، وتعمل المؤسسة على تقييم عملية التكوين بعد انتهاء مدة التكوين، وذلك بمتابعة العمال المتكويين بعد عودتهم من التكوين أو إنهاءهم له داخل الورشات والتأكد من استيعابهم للبرامج التكوينية".

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها غير راضية عن البرامج التكوينية، نجد نسبة 60% عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الجامعي، تليها نسبة 56.52% لدى فئة عمال التنفيذ ذات المستوى المتوسط، وتقابلها نسبة 44.44% عند فئة عمال التنفيذ ذات المستوى الثانوي، وتليها نسبة 36.84% عند فئة عمال التحكم ذات المستوى الثانوي، وتقابلها نسبة 25% عند فئة عمال التحكم ذات المستوى الجامعي، وبنسبة 11.11% عند فئة عمال التحكم ذات المستوى المتوسط، تليها نسبة 7.69% عند فئة الإطارات ذات المستوى الجامعي.

يتبين أن الفئة صرحت بعدم رضاها عن البرامج التكوينية، نتيجة لكون المستوى التعليمي لديها منخفض، مما يجعلها غير قادرة على استيعاب محتوى هذه البرامج، أو أنها من الفئة ذات المستويات الدنيا، مما يجعلها غير راضية عن الوظيفة التي منحت لها باعتبارها لا تليق بمستواها التعليمي، هذا ما يجعلها غير راضية عن البرامج التكوينية، وقد صرح لنا أحد العمال بما يلي: "أحمل شهادة جامعية، وأعمل في المستويات الدنيا مع عمال التنفيذ، وهذا يجعلني غير راضي على الفئة العمالية التي أنتمي إليها ولا أهتم ببرامج التكوين لأنها لا تناسب مستواي".

نستنتج أن المؤسسة تلجأ إلى التكوين كلما كانت الحاجة إلى ذلك، وتعمل على اختيار البرامج التكوينية وفق تطلعات العمال، مما يحقق رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية، وتعمل المؤسسة على تقييم برامج التكوين، وتحرص على تدارك الأخطاء الواردة في البرامج السابقة مستقبلاً.

الجدول رقم 21: يبين أن المؤسسة تقوم بمتابعة لتقييم المتكويين.

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|
|         |              |             |          | الإجابة       |
| 93      | 37           | 42          | 14       | نعم           |
| %69.40  | %55.22       | %82.35      | %87.50   |               |
| 41      | 30           | 09          | 02       | لا            |
| %30.59  | %44.77       | %17.64      | %12.50   |               |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع       |
| %100    | %100         | %100        | %100     |               |

#### التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بمتابعة المتكويين لتقييم العملية التكوينية، نجد نسبة 87.50% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 82.35% عند فئة عمال التحكم، وتقابلها نسبة 55.2%.

تبين النسب الاحصائية أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يتابعون بعد العملية التكوينية من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية، ولكل نظام تكوين برنامج متابعة يسمح بالتأكد من نجاح أو فشل العملية التكوينية، وقد صرح لنا أحد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بما يلي: "تقوم بإعداد برنامج متابعة كلما كانت دورات تكوينية، لقياس فعالية التكوين، وتحديد نقائص وأخطاء كل دورة تكوينية للعمل على تفاديها ومنع وقوعها في الدورات القادمة".

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها لا تتلقى متابعة من إدارة الموارد البشرية للعملية التكوينية، نجد نسبة 44.77% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 17.64% لدى فئة عمال التحكم، وتقابلها نسبة 12.50% عند فئة الإطارات.

يتبين من تصريحات الفئة أن نظام المتابعة في المؤسسة غير مفهوم لدى الفئة وغير واضح، لأن عملية التقييم يقوم بها أشخاص معينين، وترسل على شكل تقارير إلى إدارة الموارد البشرية، مما يجعل العمال لا يلاحظون ذلك، كما يوجد هناك عمال لم يخضعوا للتكوين من قبل، مما يجعلهم غير معينين بالمتابعة، وقد صرح أحد العمال بما يلي: "لم أتلقى تكويناً من قبل".

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على إعداد برامج متابعة للمتكونين، لقياس العائد من التكوين، والتأكد من فعالية الدورات التكوينية، مع تحديد النقائص والأخطاء التي وقعت في كل دورة تكوينية، لتداركها في الدورات القادمة، وتتم عملية المتابعة بإنجاز تقارير من طرف المختصين عن كل فرد خضع للتكوين، وإرسالها إلى إدارة الموارد البشرية للمراجعة، لتقييم مدى فعالية الدورة التكوينية.

الجدول رقم 22: يوضح بأن احتياجات التكوين تتوافق مع أهداف التغيير التنظيمي.

| الإجابة | الفئة المهنية | الإطارات | عمال التحكم | عمال التنفيذ | المجموع |
|---------|---------------|----------|-------------|--------------|---------|
| نعم     | 14            | 47       | 45          | 106          | %79.10  |
| لا      | 02            | 04       | 22          | 28           | %20.89  |
| المجموع | 16            | 51       | 67          | 134          | %100    |

#### التحليل:

يبين الجدول حسب تصريحات أغلب المبحوثين بأن احتياجات التكوين تتوافق مع أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة، ونجدها تتوافق بنسبة 92.15% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 87.50% لدى فئة الإطارات، وتقابلها نسبة 67.16% عند فئة عمال التنفيذ.

من النسب الإحصائية للفئة يتبين أن المؤسسة قبل أن تقوم بإعداد خطة لإحداث تغيير تنظيمي، تقوم أولاً بتحديد الفئات العمالية التي تتولى مهمة تنفيذ خطة التغيير التنظيمي، مع تحديد حاجاتها للتكوين، والسهر على تكوينها وفق متطلبات خطة التغيير التنظيمي، وكما صرح لنا مسؤول الموارد البشرية: "قبل أن نقوم بإحداث أي تغيير تنظيمي، نقوم أولاً بتحديد الفئة التي تشملها خطة التغيير التنظيمي، كما نقوم باختبارات القدرة لجميع أفرادها في شكل مرحلة تجريبية، ثم نعرض الأفراد الذين اتضحت لديهم نقائص على دورة تكوينية لتدراكها، لتنفيذ خطة التغيير التنفيذي بطريقة سليمة وهادفة".

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن احتياجات التكوين لا تتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي، نجد نسبة 32.83% عند فئة عمال التنفيذ، ونسبة 12.50% عند فئة الإطارات، وتليها نسبة 7.84% عند فئة عمال التحكم.

يتبين من البيانات الإحصائية لتصريحات الفئة الثانية والتي أجابت بأن احتياجات التكوين لا تتوافق مع أهداف التغيير التنظيمي، نتيجة لكون الفئة غير معنية بالتغيير التنظيمي، ولم تطلها فرصة الحصول على تكوين من قبل، ويرجع ذلك إلى حداثة توظيفها في المؤسسة أو لطبيعة نشاطها، وفي هذا الشأن صرح لنا أحد المبحوثين بما يلي: "لم أشارك في التغيير التنظيمي من قبل، كما أنني لم أتلقى أي

تكوين بعد في المؤسسة، فأنا تم توظيفي منذ عشرة أشهر، ومهمتي تتمثل في نقل السلعة من ورشات الانتاج إلى المخازن".

ونستنتج مما سبق أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها من التكوين وفق خطة التغيير، وحسب الأهداف المنتظرة منه، وتعمل على تدارك النقائص من خلال إجراء دورات تكوينية للفئة التي تعاني من بعض النقائص لكي تتوافق مع أهداف التغيير التنظيمي، وبالتالي فالمؤسسة لديها إستراتيجية فيما يخص البرامج التكوينية لفائدة مستخدميها، وهي إستراتيجية تطبقها جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق توازنها والحفاظ على مكتسباتها، لمواكبة مختلف التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وتحسين أداء أفرادها للرفع من إنتاجيتها، لأن الثروة الحقيقية تتمثل في الإطار البشري الكفاء القادر على رفع التحدي أمام الرهانات المستقبلية التي تفرضها قوانين السوق، وبالتالي فالبقاء دوماً للنجاح والأصلح.

## الجدول رقم 23: يبين العرض من التكوين.

| المجموع      | عمال التنفيذ |                    |                   | عمال التحكم  |                    |                   | الإطارات     |                    |                   | الفئة المهنية         |
|--------------|--------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
|              | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | الإجابة               |
| 38<br>%27.61 | 08<br>%25    | 09<br>%31.03       | 02<br>%33.33      | 06<br>%25    | 05<br>%25          | 02<br>%28.57      | 01<br>%25    | 02<br>%22.22       | 03<br>%100        | رفع أداء              |
| 60<br>%44.77 | 15<br>%46.87 | 16<br>%55.17       | 02<br>%33.33      | 10<br>%41.66 | 09<br>%45          | 04<br>%57.14      | 01<br>%25    | 03<br>%33.33       | /                 | زيادة الإنتاج وتحسينه |
| 36<br>%26.86 | 09<br>%28.12 | 04<br>%13.79       | 02<br>%33.33      | 03<br>%33.33 | 03<br>%30          | 03<br>%14.28      | 03<br>%50    | 03<br>%44.44       | /                 | القدرات والمهارات     |
| 134<br>%100  | 32<br>%100   | 29<br>%100         | 06<br>%100        | 24<br>%100   | 20<br>%100         | 07<br>%100        | 04<br>%100   | 09<br>%100         | 03<br>%100        | المجموع               |

## التحليل:

يتبين من الجدول بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الغرض من التكوين هو رفع الأداء، ونجد نسبة 100% عند فئة الإطارات التي أقدميتها أقل من سنتين، تليها نسبة 33.33% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها أقل من سنتين، وتقابلها نسبة 31.03% لدى فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها تتراوح من 02 سنة إلى 10 سنوات، ونسبة 28.57% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها أقل من سنتين، تليها نسبة 25% لدى فئة الإطارات التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر، وبنفس النسبة عند فئة عمال التحكم التي تتراوح أقدميتها من 02 سنة إلى عشر سنوات، وعند فئة عمال التحكم أيضا الت أقدميتها 10 سنوات فما أكثر، وعند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات.

من النسب الإحصائية المبينة في الجدول يتضح أن المؤسسة تسعى من وراء تكوين الأفراد بداخلها إلى الرفع من أدائهم كما ونوعا، وهذا كله بهدف تحسين الإنتاج وزيادته في المؤسسة، وقد صرح لنا مسؤول الموارد البشرية بما يلي: "نقوم بتكوين العمال بغرض رفع الأداء وتحسينه، خاصة عندما تطرأ تغييرات على طبيعة العمل، أو عند قيامنا بتعديل المنتج، أو حصولنا على تراخيص جديدة لمنتج جديد.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن الغرض من التكوين هو زيادة الإنتاج وتحسينه، نجد نسبة 57.14% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها أقل من سنتين، تليها نسبة 55.17% لدى فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها من عشر سنوات فما أكثر، ونسبة 45% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، تليها نسبة 41.66% لدى فئة عمال التحكم التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر، وتقابلها نسبة 33.33% عند فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، ونسجل نفس النسبة عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها أقل من سنتين وبنسبة 25% عند فئة الإطارات التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر.

من النسب الإحصائية للفئة الثانية يتضح لنا كذلك بأن المؤسسة تهدف من خلال التكوين إلى رفع مستوى الإنتاج وتحسينه، ويعتبر هذا الهدف غاية جميع المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الانتاجي، لأن بقاء المؤسسات الاقتصادية واستمراريتها في المنافسة مرهون بكمية الإنتاج ونوعيته، وحسب ما صرح لنا أحد الإطارات في هذا الجانب "الهدف الرئيس للمؤسسة من التكوين مرتبط أساسا بزيادة الإنتاج وتحسينه، لأن المنافسة تزداد يوميا في السوق من جانب الكم والنوع".

في حين الفئة الثالثة التي صرحت بأن الغرض من التكوين هو رفع القدرات والمهارات لدى العاملين، نجد نسبة 50% عند فئة الإطارات التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر، تليها نسبة 44.44% عند فئة الإطارات أيضا والتي تتراوح أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، كما نسجل نفس النسبة أيضا عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها أقل من سنتين، وبنسبة 30% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، تليها نسبة 28.12% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر، وتقابلها نسبة 14.28% لدى فئة عمال التحكم التي أقدميتها أقل من سنتين، وبنسبة 13.79% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها تتراوح من 02 سنة إلى 10 سنوات.

ويتبين من تصريحات الفئة أن المؤسسة تهدف من التكوين إلى رفع قدرات ومهارات العاملين والمتعلقة بجوانب العمل في المؤسسة، مما يسمح بتقديم أداء أفضل من قبل العمال ويتمثل في سرعة التنفيذ، وإتقان أكثر للعمل المطلوب، مع التنظيم المحكم، مما يساعد على تقديم أفضل منتج، بجهد أقل ووقت قصير، ويصرح في هذا الشأن أحد المبحوثين بما يلي: "التكوين في المؤسسة يساهم في رفع قدرات ومهارات الأفراد حيث يسمح لهم بأن يقدموا أداء أحسن مما كانوا عليه، ويرفع معنوياتهم في العمل ويزيد من ثقتهم بأنفسهم".

نستج أن الغرض من التكوين في المؤسسة له أهداف عدة بالنسبة لها والعاملين بها، فالتكوين يكون نتيجة لوجود نقائص محددة تسعى المؤسسة من خلاله إلى تغطيتها والحد منها لوضع توازنات ف الوظائف التي تعاني من بعض الاختلالات، والغرض من الأهداف المرجوة من التكوين تصب كلها في الهدف النهائي للمؤسسة وهو تحقيق الاستقرار وضمان البقاء والمنافسة، في ظل تغيرات البيئة المحيطة.

## 7.6 استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

**أولاً:** يتضح أن المؤسسة لديها استراتيجية تكوين مستخدميها، تسعى من خلالها إلى تحقيق التوازن والبقاء في المنافسة، وذلك بالرفع من كفاءة العاملين وتجديد معارفهم وإثراء مكتسباتهم لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وتحسين أدائها والرفع من إنتاجيتها، باعتبار أن الثروة الحقيقية تتمثل في ثروة الرأسمال البشري الكفاء.

**ثانياً:** تعتمد المؤسسة على برامج تكوينية تتناسب ومتطلبات التغيير التنظيمي وذلك سعياً منها إلى إيجاد فرص جيدة لرفع قدرات العاملين وتحقيق أهدافها.

**ثالثاً:** تقوم المؤسسة ببرامج تقييم المتكويين للتأكد من نجاح الدورات التكوينية، وتحديد النقائص والأخطاء التي وقعت لتداركها في الدورات القادمة.

**رابعاً:** البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة تحقق رضا أغلبية الفئات العمالية الموجودة في المؤسسة.

**خامساً:** تسعى المؤسسة من خلال البرامج التكوينية إلى تحقيق أهداف عدة منها: زيادة الإنتاج وتحسينه، رفع أداء العاملين، تنمية قدرات ومهارات العاملين.

**سادساً:** تهتم المؤسسة بالبرامج التكوينية بصفة مستمرة، مما يترجم بأن المؤسسة تطبق استراتيجية تنمية كفاءات مستخدميها.

**سابعاً:** تعتمد استراتيجية تكوين الأفراد على إحداث التغيير التنظيمي لتحديد النقائص بدقة، وتدراك الأخطاء، وتنفيذ خطة التغيير بإحكام.

## 8.6 تحليل الفرضية الثالثة واستنتاجها:

سنحاول في هذه الفرضية تقديم التحليل السوسيولوجي لها من خلال الجداول الإرتباطية التي سوف يتم تحليلها لبيان صحة أو نفي الفرضية، معرفة كيف يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على إحداث التغيير التنظيمي.

**الجدول رقم 24:** يبين استعمال المؤسسة لأسلوب الإدارة بالأهداف في إحداث التغيير التنظيمي.

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية | الإجابة   |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|-----------|
| 71      | 29           | 30          | 12       |               | نعم       |
| %52.98  | %43.28       | %58.82      | %75      |               |           |
| 38      | 13           | 21          | 04       |               | لا        |
| %28.35  | %19.40       | %41.17      | %25      |               |           |
| 25      | 25           | /           | /        |               | دون إجابة |
| %18.65  | %37.31       |             |          |               |           |
| 134     | 67           | 51          | 16       |               | المجموع   |
| %100    | %100         | %100        | %100     |               |           |

### التحليل

يبين لنا الجدول استعمال المؤسسة لأسلوب الإدارة بالأهداف في إحداث التغيير التنظيمي، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تطبق هذا الأسلوب بنسبة 75% عند فئة الإطارات تليها نسبة 58.82% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 43.28% لدى فئة عمال التنفيذ.

ومنه يتبين لنا بأن المؤسسة تعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال تحديدها لهذه الأهداف مسبقا والعمل على ايصالها للمشرفين والمنفذين وفق خطة مدروسة بدقة، كما تكون المتابعة الدورية والمستمرة عند التطبيق بغية التوصل إلى النتائج المرجوة ميدانيا، وحسب تصريح مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة "نقوم بتحديد أهداف معينة في ظل النتائج المتوقعة وبناءا على الامكانيات المادية والطاقات البشرية الموجودة في المؤسسة، نبلغ الأهداف والنتائج المتوقعة للمشرفين والمنفذين، نعمل على إعداد خطة لتنفيذ الأهداف وفق مدة زمنية معينة أيضا، كما تتم المتابعة من طرفنا بصفة دورية لمدى تجسيد هذه الأهداف ميدانيا، مع تدخلنا عند حدوث أي طارئ على الخطة واتخاذنا لكافة التدابير لدى وجود عائق يحول دون تطبيق هذه الأهداف رغبة منا للوصول إلى النتائج المتوقعة.

في حين نجد الفئة التي صرحت بعدم لجوء المؤسسة إلى أسلوب الإدارة بالأهداف عند إحداث التغيير التنظيمي، نجد نسبة 41.17% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 25% عند فئة الإطارات مقابل نسبة 19.40% لدى فئة عمال التنفيذ.

ومنه يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على تبليغ الأهداف المراد تنفيذها إلا للمعنيين بتحقيق النتائج المرجوة من تجسيد هذه الأهداف سعياً منها للحفاظ على السر المهني، خاصة وأن المؤسسة ذات طابع إنتاجي، كما أثار انتباهنا عند دخولنا إلى المركب وجود لافتات عند البوابة الرئيسية وداخل الورشات مكتوب عليها "ممنوع التصوير" هذا ما زاد من فضولنا في طرح السؤال حول ذلك على مسؤول الموارد البشرية الذي صرح لنا: "لأبد لنا أن نحافظ على أسرار العمل خاصة بالنسبة للآلات المستعملة، لأننا نخشى من المنافسة والتقليد، وكل ما يهدد منتوجاتنا، لذا نقوم بإصدار أوامر وتعليمات للمشرفين والمسيرين نطلب من خلالها بضرورة الحفاظ على أسرار العمل" وبالفعل فالمؤسسة تتوفر على جهاز أمن ورقابة محكم حيث يتم تسجيل اسم كل زائر يدخل المؤسسة والمكان الذي يتوجه إليه في سجل خاص، كما لا حظنا خضوع العمال للتفتيش من طرف الأمن الداخلي للمؤسسة عند كل دخول أو خروج، مع وجود كاميرات داخل الورشات وفي كل زاوية من المركب، وطيلة الفترة التي كنا فيها في المركب كنا مرفوقين بأحد أعوان الأمن، كما لم تمنح لنا الخصوصية في الإنفراد مع العاملين، مما جعلنا متحفظين عن طرح بعض الأسئلة لكي لا نسبب أي إحراج للعاملين.

أما الفئة التي لم تجب عن سؤال استعمال المؤسسة لأسلوب الإدارة بالأهداف في إحداث التغيير التنظيمي نجد نسبة 37,31% عند فئة عمال التنفيذ.

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية أن هذه الفئة لا تعلم إن كانت المؤسسة تستعمل أسلوب الإدارة بالأهداف أثناء إحداث التغيير التنظيمي أم لا نتيجة توظيفها حديثاً أو أنها غير معنية بأسلوب الإدارة بالأهداف.

نستنتج أن المؤسسة تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف عند إحداث التغيير التنظيمي باعتباره أسلوب تلجأ إليه معظم المؤسسات الحديثة في تسيير شؤونها، كما يعد حتمية لا بد منها بالنسبة للمؤسسة التي تريد البقاء والمنافسة في ظل التحديات الراهنة.

الجدول رقم (25) يبين إطلاع العاملين على أهداف المؤسسة

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|
|         |              |             |          | الإيجابية     |
| 62      | 25           | 22          | 15       | نعم           |
| %46.26  | %37.31       | %43.13      | %93.75   |               |
| 72      | 42           | 29          | 1        | لا            |
| %53.73  | %62.68       | %56.86      | %6.25    |               |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع       |
| %100    | %100         | %100        | %100     |               |

التحليل:

يبين الجدول الإحصائي إطلاع العاملين على أهداف المؤسسة، ونجد نسبة 93.75 % عند فئة الإطارات، تليها نسبة 43.13 % عند فئة عمال التحكم ، مقابل نسبة 37.31 % عند فئة عمال التنفيذ. يتضح من المعطيات الإحصائية ، أن الفئة تتمتع بثقة المؤسسة ، وقريبة من مصدر القرار ، خاصة فئة الإطارات ، مما يجعلها على إطلاع دائم بكل ما يجري بالمؤسسة وعلى الأهداف المستقبلية لها، وكما صرح لنا بعض الإطارات " أعلم بكل ما يجري في المؤسسة كما أنني على إطلاع بالأهداف التي سطرتها ، كما أشارك في تحديد هذه الأهداف.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها لا تطلع على أهداف المؤسسة، نجد نسبة 62.68 % عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 56.86 % لدى فئة عمال التحكم ، وتقابلها نسبة 6.25 % عند فئة الإطارات. ويتبين من النسبة الإحصائية للفئة أن المؤسسة لا تطلع كل العاملين لديها بالأهداف التي سطرتها، وتعمل على المحافظة عليها وإبقائها سرية خشية من المنافسة والتحديات المحتملة، وهو ما صرح بهم سؤول الموارد البشرية وذكرناه سابقا.

ونستنتج مما سبق أن المؤسسة لديها أهداف يطلع عليها بعض العاملين لديها، لطبيعة نشاطهم في المؤسسة أو لقربهم من مصدر القرار أو المعلومة، في حين توجد فئة من العمال لا تعلم بأهداف المؤسسة، لطبيعة نشاطها أيضا وبعدها عن مصدر القرار في المؤسسة.

الجدول (26): يبين التكوين على أسلوب الإدارة بالأهداف.

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية |         |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|---------|
|         |              |             |          | الإيجابية     | الإجابة |
| 60      | 16           | 34          | 10       | نعم           | %44.77  |
| 74      | 51           | 17          | 06       | لا            | %55.22  |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع       | %100    |

التحليل:

من قراءة الجدول يتبين أن المؤسسة لا تقوم بالتكوين على أسلوب الإدارة بالأهداف ونجد نسبة 76.11% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 37.50% عند فئة الإطارات وتقابلها نسبة 33.33% عند فئة عمال التحكم.

يتبين من المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بتكوينهم وفق أسلوب الإدارة بالأهداف، خاصة عمال التنفيذ الذين صرحوا بالأغلبية ويعود ذلك إلى كون الفئة لا تعرف أسلوب الإدارة بالأهداف وإن كان موجودا في المؤسسة ويتم التكوين عليه نظرا لمحدودية مستوى الفئات المصرحة، أو أن طبيعة تكوينهم لا تتعلق بالعلوم الإدارية، مما يجعلهم لا يعرفون أسلوب الإدارة بالأهداف، وكما صرح لنا أحد العمال: "أنا لا أعرف أسلوب الإدارة بالأهداف، وأعلم أن هناك إدارة فقط".

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها تتلقى تكوين على أسلوب الإدارة بالأهداف، نجد نسبة 66.66% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 62.50% عند فئة الإطارات، تقابلها نسبة 23.88% لدى فئة عمال التنفيذ.

يتضح من المعطيات الإحصائية أن المؤسسة تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف، وتوجد فئة من العمال تعمل بأسلوب الإدارة بالأهداف، خاصة المتكويين في العلوم الإدارية، مما يجعلهم يفهمون المقصود بأسلوب الإدارة بالأهداف، وكما صرح لنا أحد الإطارات "المؤسسة تقوم بالتكوين على أسلوب

الإدارة بالأهداف، وتقوم بتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها، وتكون الفئات العمالية وفق الأهداف المحددة، رغبة منها للوصول إلى النتائج المتوقعة، ويعتبر أسلوب ناجح في المؤسسة".

ومنه نستنتج أن المؤسسة تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف في تسييرها لأنه يعد أسلوب حديث وناجح في أغلب المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، وبالتالي فهي تسير التطورات الحديثة في مجال الإدارة والتسيير، إلا أن الفئات العمالية الموجودة في المؤسسة لا تعرف المقصود بأسلوب الإدارة بالأهداف وذلك لمحدودية مستوى البعض منها، أو أن تكوين البعض منها بعيد عن العلوم الإدارية، مما جعلها لا تفهم معنى أسلوب الإدارة بالأهداف.

الجدول رقم (27): يبين أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق النتائج المرجوة.

| المجموع | عمال التنفيذ  |                  |               | عمال التحكم   |                  |               | الإطارات      |                  |               | الفئة المهنية |
|---------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|         | أقل من 25 سنة | من 25 إلى 36 سنة | أقل من 37 سنة | أقل من 25 سنة | من 25 إلى 36 سنة | أقل من 37 سنة | أقل من 25 سنة | من 25 إلى 36 سنة | أقل من 37 سنة | السن الإجابة  |
| 100     | 24            | 18               | 02            | 26            | 14               | 01            | 04            | 09               | 02            | نعم           |
| %74.62  | %72.72        | %56.25           | %100          | %86.66        | %70              | %100          | %100          | %90              | %100          |               |
| 34      | 09            | 14               | /             | 04            | 06               | /             | /             | 01               | /             | لا            |
| %25.37  | %27.27        | %43.75           |               | %13.33        | %30              |               |               | %10              |               |               |
| 134     | 33            | 32               | 02            | 30            | 20               | 01            | 04            | 10               | 02            | المجموع       |
| %100    | %100          | %100             | %100          | %100          | %100             | %100          | %100          | %100             | %100          |               |

#### التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين، يرون أن المؤسسة تستعمل أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يحقق النتائج المرجوة، ونجد نسبة 100% عند فئات الإطارات التي سنها أقل من 25 سنة، والتي سنها 37 سنة فما أكثر، ونسجل نفس النسبة عند فئة عمال التحكم التي سنها أقل من 25 سنة، كما نسجل نفس النسبة أيضا لدى فئة عمال التنفيذ التي سنها أقل من 25 سنة، تليها نسبة 90% عند فئة الإطارات التي سنها من ( 25-36 سنة)، وتقابلها نسبة 86.66% لدى فئة عمال التحكم التي سنها 37 سنة فما أكثر، وبنسبة 72.72% عند فئة عمال التنفيذ التي سنها 37 سنة فما أكثر، تليها نسبة 70% لدى فئة عمال التحكم التي سنها ( 25-36 سنة)، وتقابلها نسبة 56.25% عند فئة عمال التنفيذ التي سنها (25-36 سنة).

يتبين من النسب الإحصائية وتصريحات المبحوثين أن المؤسسة تستعمل أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يتم التوصل من خلاله إلى تحقيق النتائج المرجوة، كما يبين ذلك أيضا أن المؤسسة تطبق الأسلوب وفق قواعده العلمية، مما جعلها تتوصل إلى النتائج التي تطمح إلى تحقيقها، وقد صرح لنا مسؤول الموارد البشرية بما يلي: "يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف وليد الإدارة الحديثة وتطبيقه أغلب المؤسسات الاقتصادية الساعية إلى النمو، ومؤسستنا تعتمد على هذا الأسلوب بالدرجة الأولى لأنه أسلوب ناجح، ويسمح بتحقيق النتائج المتوقعة".

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن أسلوب الإدارة بالأهداف لا يحقق النتائج المرجوة، نجد نسبة 43.75% عند فئة عمال التنفيذ التي سنها من (25-36 سنة)، تليها نسبة 30% عند فئة عمال التحكم التي سنها أيضا (25-36 سنة)، وتقابلها نسبة 27.27% عند فئة عمال التنفيذ التي سنها 37 سنة فما أكثر، وبنسبة 13.33% عند فئة عمال التحكم التي سنها 37 سنة فما أكثر تليها نسبة 10% عند فئة الإطارات التي سنها (25-36 سنة).

ويتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن الفئة من حديثي التوظيف ولا تعلم بأن المؤسسة تستعمل أسلوب الإدارة بالأهداف، أو من الفئات العمالية ذات المستوى التعليمي المحدود والتي لا تعرف معنى أسلوب الإدارة بالأهداف، وقد صرح لنا أحد العمال بما يلي: "أنا لا أعرف أسلوب الإدارة بالأهداف، وإن كانت المؤسسة تطبق هذا الأسلوب أم لا، لأن مستواي الدراسي محدود، وليست لدي دراية بالأمور الإدارية".

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تستعمل أسلوب الإدارة بالأهداف، وبالتالي فهي تطبق الأساليب الحديثة للإدارة، مما يجعلها تواكب الركب الحضاري، وتساير التطورات الحديثة لعلم الإدارة، هذا ما يجعلها متطلعة إلى التجديد يوميا، وساعية إلى تطوير قدراتها الفنية والإنتاجية.

الجدول رقم (28): يبين إشراك العاملين في أسلوب الإدارة بالأهداف.

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات     | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| نعم                      | 13<br>%81.29 | 18<br>%35.29 | 18<br>%26.86 | 49<br>%36.56 |
| لا                       | 03<br>%18.75 | 33<br>%64.70 | 49<br>%73.13 | 85<br>%63.43 |
| المجموع                  | 16<br>%100   | 51<br>%100   | 67<br>%100   | 134<br>%100  |

التحليل:

من المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، والذي بين إشراك العاملين في أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل المؤسسة، نجد نسبة 81.29% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 35.29% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 26.86% عند فئة عمال التنفيذ.

يتبين أن المؤسسة تعمل على إشراك العاملين في أسلوب الإدارة بالأهداف، خاصة فئة الإطارات، لكونها فئة متحصلة على على مؤهلات علمية عالية، مما يجعلها قادرة على اقتراح أهداف مناسبة، بحكم مستواها التعليمي أو تجربتها في العمل، أو طبيعة نشاطها الذي تمارسه في المؤسسة، كما صرح لنا أحد المبحوثين بما يلي: "تعمل المؤسسة على أخذ آرائنا في بعض الأمور وتطلب منا تقديم وجهات نظرنا أثناء الاجتماعات التي نعقدها مع المسؤولين، كما يتم تقديم شروح وانتقادات للآراء المطروحة، وفي الأخير يتم الأخذ بالأنسب منها".

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأن المؤسسة لا تشرك العاملين في أسلوب الإدارة بالأهداف نجد نسبة 73.13% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 64.70% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 18.75% عند فئة الإطارات.

يتضح من النسب الإحصائية أن المؤسسة لا تشرك كل الفئات العمالية في أسلوب الإدارة بالأهداف، نظرا لمحدودية مستوى بعض الفئات العمالية، مما يجعلها غير قادرة على تقديم آراء واقتراح حلول لبعض المشكلات، وبالتالي لا يتم إشراكها في الاجتماعات وفي هذا الشأن صرح لنا أحد العمال

بما يلي: "لا نشارك في تحديد الأهداف المسطرة، لكن ننفذ كل ما يتعلق بالعمل فقط، ووفق تعليمات المشرفين والمسؤولين في المؤسسة".

ومنه نستنتج أن المؤسسة تشرك العاملين في أسلوب الإدارة بالأهداف حسب مستواهم التعليمي، وقدراتهم على تقديم آراء ومقترحات لجل بعض المشكلات، أو تحديد أهداف المؤسسة وفق قدراتها وطاقاتها، كما توجد فئات عمالية لا يتم إشراكها في أسلوب الإدارة بالأهداف، لكون مستواها التعليمي محدود، وغير قادر على تقديم الحلول والمقترحات، مما يجعل المؤسسة تستبعد إشراكها.

الجدول رقم (29): يوضح رضا العاملين على أسلوب الإدارة بالأهداف.

| المجموع | عمال التنفيذ |                    |                   | عمال التحكم  |                    |                   | الإطارات     |                    |                   | الفئة المهنية |
|---------|--------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|-------------------|---------------|
|         | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | أقل من سنتين | من 02 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما أكثر | الإجابة       |
| 84      | 18           | 10                 | 06                | 21           | 12                 | 04                | 04           | 07                 | 02                | نعم           |
| %58.75  | %56.25       | %34.48             | %100              | %87.50       | %60                | %57.14            | %100         | %77.77             | %66.66            |               |
| 50      | 14           | 19                 | /                 | 03           | 08                 | 03                | /            | 02                 | 03                | لا            |
| %41.25  | %43.75       | %65.51             |                   | %12.50       | %40                | %42.85            |              | %22.22             | %33.33            |               |
| 134     | 32           | 29                 | 06                | 24           | 20                 | 07                | 04           | 09                 | 03                | المجموع       |
| %100    | %100         | %100               | %100              | %100         | %100               | %100              | %100         | %100               | %100              |               |

التحليل:

من الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم غير راضين عن أسلوب الإدارة بالأهداف، ونجد نسبة 1010% عند فئة الإطارات التي أقدميتها أقل من سنتين، تليها نسبة 87.50% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر، تقابلها نسبة 77.77% عند فئة الإطارات التي أقدميتها أقل من سنتين، تليها نسبة 60% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، وتقابلها نسبة 57.14% لدى فئة عمال التحكم التي أقدميتها أقل من سنتين، وبنسبة 56.25% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر، تليها نسبة 34.48% لدى فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات.

يتبين من المعطيات النسبية أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق رضا أغلبية العاملين في المؤسسة، لكونه أسلوب يتم من خلاله تحديد أهداف معينة للوصول إلى نتائج متوقعة مما يضمن الاستقرار والاستمرارية للمؤسسة، ويعزز من انتماء العاملين لها واستقرارهم في وظائفهم، وقد صرح لنا أحد الإطارات بما يلي: "أسلوب الإدارة بالأهداف يسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة والتي تكون في صالح المؤسسة والعمال، هذا ما يجعلنا راضين عن أسلوب الإدارة بالأهداف لأننا نسعى من خلاله إلى تحقيق طموحاتنا وأمالنا".

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأنها غير راضية على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، نجد نسبة 65.51% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، تليها نسبة 43.75% لدى فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر، ونسبة 42.85% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها أقل من سنتين، تليها نسبة 40% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات، وتقابلها نسبة 33.33% عند فئة الإطارات التي أقدميتها أقل من سنتين، ونسبة 22.22% عند فئة الإطارات التي أقدميتها من 02 سنة إلى 10 سنوات وتليها نسبة 12.5% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها 10 سنوات فما أكثر.

يتبين من المعطيات النسبية أن الفئة من حديثي التوظيف التي لا تعرف المقصود بأسلوب الإدارة بالأهداف، أو من فئة محدودى المستوى أيضا، مما يجعلها لا تعي بهذا الأسلوب أو أنها تخاف من هذا الأسلوب لكونه يحدد صلاحيات ومسؤوليات جميع الأفراد، ويكشف النقائص ونقاط الضعف لدى العاملين، مما يجعل الفئة التي تشك في قدراتها غير راضية به، كما صرح لنا أحد المبحوثين: "أسلوب الإدارة بالأهداف يحدد المسؤوليات والصلاحيات بدقة مما يجعل البعض متخوف من تطبيق المؤسسة لهذا الأسلوب، خاصة الذين تم توظيفهم عن طريق المحاباة".

ومنه نستنتج أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد من الأساليب المهمة لدى المؤسسة لأنه يعتمد على تطبيق الأهداف المحددة سلفا للوصول إلى نتائج متوقعة، كما يتم ضمن هذا الأسلوب تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل شخص في المؤسسة، وبالتالي يكشف بعض النقائص الموجودة عند بعض العاملين، ويعد من الأساليب الحديثة في علم الإدارة.

**الجدول (30):** يبين أن أسلوب الإدارة بالأهداف مناسب لإحداث التغيير التنظيمي.

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم | الإطارات | الفئة المهنية |  |
|---------|--------------|-------------|----------|---------------|--|
|         |              |             |          | الإجابة       |  |
| 106     | 45           | 46          | 15       | نعم           |  |
| %79.10  | %67.16       | %90.99      | %93.75   |               |  |
| 28      | 22           | 05          | 01       | لا            |  |
| %20.89  | %32.83       | % 9.80      | %6.25    |               |  |
| 134     | 67           | 51          | 16       | المجموع       |  |
| %100    | %100         | %100        | %100     |               |  |

**التحليل:**

من المعطيات الإحصائية المسجلة في الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أسلوب الإدارة بالأهداف مناسب لإحداث التغيير التنظيمي بنسبة 93.75% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 90.19% عند فئة عمال التحكم، وتقابلها نسبة 67.16% عند فئة عمال التنفيذ.

يتبين من النسب الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يناسب إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، نتيجة لكون هذا الأسلوب يعتبر تخطيط أو مخطط التغيير التنظيمي في حد ذاته، وأثبت نجاحه في المرات السابقة، مما يجعل العاملين بالمؤسسة يصرحون بأنه مناسب للتغيير التنظيمي، وفي هذا الشأن صرح لنا أحد المبحوثين بما يلي: "يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف الأنسب لإحداث التغيير التنظيمي، لأنه يحدد أهداف التغيير بدقة ووضوح، ويسمح بإعطاء توقعات لنتائج التغيير".

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأن أسلوب الإدارة بالأهداف غير مناسب لإحداث التغيير التنظيمي، نجد نسبة 32.83% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 9.80% عند فئة عمال التحكم، وتقابلها نسبة 6.25% لدى فئة الإطارات.

يتبين من تصريحات الفئة أنها لا تفهم معنى أسلوب الإدارة بالأهداف، مما جعلها تصرح بأنه غير مناسب لإحداث التغيير التنظيمي، أو أنها غير معنية بالتغيير التنظيمي ولم تشارك في إحداث التغيير التنظيمي من قبل، أو أنها من حديثي التوظيف، كما صرح أحد المبحوثين بما يلي: "لم أشارك من

قبل في إحداث التغيير التنظيمي ولا أدري إن كان مناسب له أسلوب الإدارة بالأهداف، كما أنني لا أفهم جيدا معنى أسلوب الإدارة بالأهداف هذا".

نستنتج مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف، يعد من مفاهيم الإدارة الحديثة، مما يجعله في اهتمام جميع مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الحالية، خاصة في ظل تغيرات البيئة المحيطة، هذا ما يجعل المؤسسات الحالية ترى فيه الحل في إحداث أي تغيير تنظيمي مناسب لها، لأنه الأسلوب الإداري الأقرب للواقع.

## 9.6 استنتاج الفرضية الثالثة:

من تحليل الجداول نتوصل إلى النتائج التالية:

**أولاً:** يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من إحدى استراتيجيات المؤسسة تلجأ إليها لتحقيق النتائج المرجوة، أثناء إحداث التغيير التنظيمي.

**ثانياً:** توجد فئات عمالية معينة لديها علم بأسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة والمنكونة في العلوم الإدارية أو تقوم بمهام إدارية أو إشرافية في المؤسسة.

**ثالثاً:** تقوم المؤسسة بتكوين فئات عمالية معينة على أسلوب الإدارة بالأهداف وحسب الحاجة إلى ذلك.

**رابعاً:** يلاقي أسلوب الإدارة بالأهداف والمستعمل في المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي رضا من طرف أغلبية الأفراد العاملين.

**خامساً:** يحقق أسلوب الإدارة بالأهداف النتائج المرجوة في المؤسسة.

**سادساً:** ترى أغلبية الفئات العمالية الموجودة في المؤسسة بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر الأنسب في إحداث التغيير التنظيمي.

**سابعاً:** تعمل المؤسسة على إشراك الفئات العمالية في أسلوب الإدارة بالأهداف.

## 10.6 الاستنتاج العام:

لقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي في المؤسسة عملية قائمة وموجودة وهي تعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط والتكوين والإدارة بالأهداف والتي نهدف من ورائها إدارة الموارد البشرية إلى زيادة فعالة الأنظمة الفرعية المتداخلة، غير أن التغيير التنظيمي في المؤسسة مرتبط بشكل كبير بالإنتاجية على حساب العلاقات الانسانية بحيث نسجل غياب الشمولية في التغيير، كما كان الاهتمام أكثر باللوائح والتعليمات على حساب علاقات العمل داخل المؤسسة.

في حين نجد بعض البيانات أشارت الى سعي إدارة الموارد البشرية إلى التغيير التنظيمي من خلال رفع كفاءة العاملين وذلك من خلال برامج التكوين في مجال إحداث التغيير التنظيمي، ويتبين أن هناك دور لإدارة الموارد البشرية في دعم التغيير التنظيمي غير أن الحاجة تبقى قائمة إلى بذل جهود أكبر لدعم عمليات التخطيط والتكوين داخل المؤسسة وتسخيرها لأغراض التغيير التنظيمي، ومحاولة إحداث التوازن بين تعديل الهياكل التنظيمية والإجراءات وتطوير النماذج المستخدمة في إنجاز العمل وإدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التغيير التنظيمي لرفع كفاءات وقدرات العنصر البشري وفتح المجال أكثر امام جميع الفاعلين في المؤسسة للمشاركة في رسم سياستها وتحديد أهدافها عن طريق تقديم اقتراحاتهم وطرح إشغالاتهم، وأخذ توصياتهم لأن التغيير التنظيمي عملية جوهرية متكاملة، يجب على القائمين عليها خلق توازن بين الجانب الإنساني والجانب الإداري.

ومن خلال تحليلنا للفرضية الأولى التي يدور محورها حول "مساهمة التخطيط في تقديم رؤية واضحة للتغيير التنظيمي المراد إحداثه"

لقد تبين لنا أن أغلبية المبحوثين على دراية بما يجري في المؤسسة بنسبة 72.38% لدى جميع الفئات ذلك ما يبين بأن التغيير التنظيمي في المؤسسة مخطط له وتشارك فيه جميع الفئات المعنية بتنفيذه من إدارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ، كما نجد أن نسبة 76.86% لدى جميع الفئات الموجودة في المؤسسة أكدت انها لا تنزعج من التغيير التنظيمي، هذا ما يوحي بأنها راضية عن إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، وقابلة به كحتمية لتحقيق التطور والمنافسة، كما نجد أيضا نسبة 86.56% لدى جميع الفئات أجابت بأن المناخ العام في المؤسسة يساهم في إحداث التغيير التنظيمي هذا، ما يوحي بأن المؤسسة تهيئ نفسها من جميع الجوانب والنواحي لإحداث التغيير التنظيمي، كما نلمس بأن المؤسسة

أيضا تعمل على تخطيط التغيير التنظيمي من جميع النواحي وتهيئ له جميع الظروف وتجعلها في خدمته وبالتالي نجد أن الفرضية الأولى تحققت بحيث أن التخطيط ساهم في تقديم رؤية واضحة للتغيير التنظيمي المراد إحداثه.

أما بخصوص الفرضية الثانية والتي تتمثل في "فعالية التكوين في عملية إحداث التغيير التنظيمي" بحيث نجد نسبة 100% عند فئة الإطارات صرحت بأن التكوين يتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي ، كما نجد نسبة 98% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 71.64% عند فئة عمال التنفيذ.

وتبين بالفعل من خلال هذه النسب بأن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على فعالية البرامج التكوينية لإحداث التغيير التنظيمي، مما يجعل تنفيذ خطته سهلة ومقبولة على المعنيين بها لكونهم تلقوا تكوينا عليها هذا ما يزيد من عزيمتهم ويقوي إرادتهم ويحد من مقاومتهم له.

ومنه نجد أن الفرضية الثانية تحققت بأن للتكوين فعلا فعالية في عملية إحداث التغيير التنظيمي.

أما الفرضية الثالثة التي تتمحور حول "أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد على إحداث التغيير التنظيمي" نجد نسبة 93.75% من الإطارات أكدوا بأن أسلوب الإدارة بالأهداف مناسب للتغيير التنظيمي، تليها نسبة 90.19% عند فئة عمال التحكم مقابل نسبة 67.16% لدى فئة عمال التنفيذ وبالتالي أسلوب الإدارة بالأهداف تعتمد المؤسسة كهدف استراتيجي لها للوصول إلى النتائج المتوقعة ، كما يعد أسلوب دقيق وواضح لتحديد الرؤية نحو المستقبل.

ومنه نجد أن الفرضية الثالثة أيضا تحققت من خلال تصريح أغلبية الفئات العمالية في المؤسسة بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يناسب إحداث التغيير التنظيمي.

ومنه يمكن القول بأنه لا بد على جميع المؤسسات اليوم أن تعمل على تغيير العنصر البشري أكثر لأنه الرأسمال الوحيد القادر على تحريك الإمكانيات المادية والمالية لصالح المؤسسات لذي كان لزاما عليها الاعتناء به قدر الإمكان ومنحه الحرية في تفجير طاقاته وإخراج مكوناته من خلال تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك بجعلها تمارس جميع الوظائف المنوطة بها.

## الخاتمة:

يظهر العصر الحالي الكثير من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة الناتجة عن ثورة المعلومات والاتصالات، ما جعل المنظمات والمؤسسات خاصة الاقتصادية منها تواجه جملة من التحديات والضغوطات في كيفية مواكبتها، واختيار الطرق السليمة والمناسبة للتكيف معها.

وهذا ما فرض على هذه المنظمات والمؤسسات البحث المستمر عن إيجاد طرق حديثة مناسبة ومجدية كبديل لها والحد من الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إدارة مبدعة، مع توفير الوسائل الضرورية التي تساعد على تحقيق تغيير شامل للمنظمات والمؤسسات.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل عديدة داخل المنظمات والمؤسسات تؤثر على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، فإن هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في خلق الظروف الملائمة لإحداث تغيير تنظيمي ناجح وشامل داخل المنظمات والمؤسسات . كما أن المؤسسة الاقتصادية هي تلك المؤسسة التي تحتاج أكثر من غيرها إلى تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين والعاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتغير المستمر لأنظمة العمل بما يتوافق ومتغيرات البيئة المحيطة، فتلجأ المؤسسات الاقتصادية تهدف في الأساس إلى تحقيق التوازن والاستقرار في السوق من خلال تبني أساليب جديدة في ضوء المستجدات والتغيرات المحيطة وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبرى في استغلال الموارد البشرية المؤهلة، وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار، لهذا لا بد من التركيز عليها باعتبارها الإدارة النواة لما لديها من قدرات وإمكانيات لتنمية كفاءات العاملين.

## قائمة المراجع

- 1 إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة أهميتها ومفاهيمها وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998
- 2 رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض 2004.
- 3 عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 4 -عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار الوفاء، المنصورة، مصر، دون سنة
- 5 -درة عبد الباري: "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، بغداد، جامعة بغداد، مركز البحوث، مجلد 9، عدد 4، 1981،
- 6 -الطجم عبد الله عبد الغني: التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر، جدة، 1995،.
- 7 -محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 8 أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 9 -حسين حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2003
- 10 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط 5، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 11 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 12 - عمرو غنايم، علي الشرقاوي: التنظيم والإدارة دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.
- 13 - حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، مطابع الادارة العامة، السعودية، 1991.
- 14 - علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1981.
- 15 - ناصر الدين العدلي: السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، معهد الغدادة العامة، الرياض، 1995،

16 - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،  
2002

17- . Revue gestion 2000, management du changement (élément de base  
pour un changement management) Mai – juin, group, ESC, Rennes,  
1999.

18 - احمد بن صالح بد الحفيظ : الهندرة، كيف نطبق منهج الهندرة، ط 1، دار وائل،  
عمان، الأردن، 2003

19 - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002،

20 - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، داراليازوري، عمان، الأردن، 2005،

21 - حسين رجم : مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار  
الحامد، عمان، الأردن، 2006 .

22 - عبد المجيد بهجت فايد: إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مطابع الولاء الحديثة،  
القاهرة، مصر، 1997 .

23 - Roussel, patrice, Rémunération, Motivation et satisfaction au  
travail, Edition: economica, paris, 1996.

24 - بربر كمال: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات  
والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.

25 - محمد المرسي جمال الدين: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الج  
الإسكندرية، 2003.

26 - فوزية غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل،  
عمان، الأردن، ط 3، 2002.

27 - فهمي محمد سيد: أسس الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،  
مصر، 1991.

28 - فوضيلدليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية،  
منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

29 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية،  
ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2004.

30 - علي عبد الرزاق حلبي: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،  
مصر، 2003 .

- 31 - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر للنشر والتوزيع ، حسين داي، الجزائر، ط 2، 2008.
- 32 - احمد رشيد وعطية حسين أفندي، مقدمة في الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1995 .
- 33 - جميل احمد توفيق الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1982.
- 34 - حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهرة الشرق، القاهرة، مصر 1997.
- 35 - حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية و العملية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1981.
- 36 - HENRY FAYOL, administration industrielle et générale, éditions ENAG, Alger-Algérie, 1990
- 37 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- 38 - منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات. الكويت، ط2، 1979
- 39 - عمرو غانيم وعلي الشرقاوي، السياسات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 40- FRANCOIS COCULA, INTRODUCTION GENERALE A LA GESTION, EDUCATION DU NOD , PARIS-France, OCTOBER, 2000,
- 41 - حنفي محمود سليمان، الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1990
- 42 - علي السلمي: التخطيط والمتابعة، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1978
- 43 - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" ط 1 دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003.
- 44- Jean marie Peretti, ressources humaines et gestion du personnel, librairie.
- 45 - زايد عادل محمد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 46 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 47 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط 1 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

- 48 - حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- 49- Serge Raynal, le management par projets « approche stratégique du changement » 3<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, paris, 2003.
- 50 - صلاح الدين، عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 51 - عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقسيم الأداة" ج 4، ط 1، القاهرة، 2004 .
- 52 - عبد الكريم أحمد الخزامي: المؤسسات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر، 1988.
- 53 - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002
- 54 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الأفراد
- 55 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- 56 - محمد رضا شذي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، ط 1، بيمك، مصر 1996.
- 57 - زيد منير عيوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 58- Jean Marie Ducreux et autres, stratigie « les clés du succès concurrentiel », édition d'organisation, Paris, 2004.
- 59 - جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 60 - ماجدة العطية: سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، ط 1، جار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
- 61 - مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، المجلد 27، العدد 09، 2001.
- 62 - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 63 - صديقي مسعود، دور المراجعة في استراتيجية التأهيل الإداري، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يوم 29، 30 أكتوبر 2001.
- 64 - علي محمد عبد الوهاب ، دليلك في الإدارة بالأهداف، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 1980.
- 65 - عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998.
- 66 - ربيعي الحسن، الإدارة بالأهداف: أسلوب للتطوير الإداري، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس، العدد الأول و الثاني جزءان، 1981.
- 67 - عمرو غانم، مفاهيم الإدارة بالأهداف، في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 1978.
- 68 - عمار بوحوش، نظريات الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1980.
- 69 - سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1976.
- 70 - غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008.
- 71 - عبد القادر مشدال: أثر استراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر - واقع وآفاق - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشور)، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 1998-1999م.
- 72 - اسماعيل عرياجي: اقتصاد المؤسسة، ط2، دون دار النشر، دون سنة النشر.
- 73 - محمد غردي، ياسين قاسي: "مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الملتقى الدراسي الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر، - واقع وآفاق - جامعة سعد دحلب بالبلدية يومي 27، 26 أبريل 2005.
- 74 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- 75 - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2005.
- 76 - أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)، دون دار النشر، دون بلد النشر، 2000.
- 77 - طارق علي العاني وآخرون: الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل، ط1، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، طرابلس، ليبيا، 2003.

- 78- Sausserieau et Stepler, regards croisés sur le management de savoir vers université d'entreprise, édition d'organisation, paris, 2002.
- 79 - عبد الله بن دعيبة "التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية"، بحوث الندوة القارية التي نظمها المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، فيفري 1999.
- 80 - منصور محمد الشريف: "أسباب اللجوء إلى برنامج التصحيح الهيكلي"، الملتقى الدولي حول برنامج التصحيح الهيكلي وآثاره على قطاعي التعليم والصحة، 20، 21، 22 نوفمبر 2000.
- 81 - أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 82 - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2005.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعد دحلب-البليدة

كلية الآداب والعلوم الإجتماعية

قسم علم الإجتماع و الديموغرافية

تخصص تنمية الموارد البشرية

إستمارة بحث بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الذي  
في المؤسسة الإقتصادية العمومية

نظمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

مقدمة من الباحثة: د. فاطمة بنت عبد الحميد

وحدة العلمة سطيف AMC

من إعداد الد

تحت إشراف الأستاذ

فريد سلام

الدكتور: سليم العايب

نائب

أتعهد لكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في خدمة البحث العلمي فقط.  
مع كافة التقدير و الإحترام لكم مسبقا.

السنة الدراسية: 2011/2010

ضع علامه (X) في الخانه المناسبه:

### المحور الأول: البيانات العامة.

- (1) الجنس: ذكر  أنثى
- (2) السن:
- (3) الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- (4) المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- (5) الأقدمية في المؤسسة  عدد سنوات العمل  - الأقدمية في المنصب  عدد السنوات في المنصب
- (6) الفئة المهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

### المحور الثاني: التخطيط يساهم في تقديم رؤية واضحة للتغيير التنظيمي المراد إحداثه

- (7) هل يوجد تغيير تنظيمي في هذه المؤسسة؟ نعم  لا
- في كلتا الحالتين وضح ذلك.....
- (8) هل للمؤسسة القدرة و الإمكانيات اللازمة لإحداث تغيير تنظيمي؟ نعم  لا
- في كلتا الحالتين بين ذلك.....
- (9) هل أنت على دراية بما يجري في المؤسسة؟ نعم  لا
- في كلتا الحالتين علل ذلك.....
- (10) هل يزعجك حدوث تغيير تنظيمي في المؤسسة؟ نعم  لا
- في كلتا الحالتين وضح ذلك.....
- (11) هل المناخ العام في المؤسسة يساهم في عملية التغيير التنظيمي؟ نعم  لا
- في كلتا الحالتين وضح ذلك.....
- (12) هل ترى بأن لجوء المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي هو: مناسب  غير مناسب
- في كلتا الحالتين بين ذلك.

13) هل وجود تغيير تنظيمي يساهم في؟

|                          |             |                          |                      |                          |  |
|--------------------------|-------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | تغيير سلوكك | <input type="checkbox"/> | تغيير في طبيعة العمل | <input type="checkbox"/> | يساهم في رفع قدراتك و مهاراتك في العمل |
| <input type="checkbox"/> | آخر         | <input type="checkbox"/> | أذكرها               |                          |  |

14) كيف تعمل على مقاومة التغيير التنظيمي؟

### المحور الثالث: فعالية التكوين في عملية إحداث التغيير التنظيمي.

15) هل يتم تكوينك كلما وجد تغيير تنظيمي في المؤسسة؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين وضح ذلك.....

16) هل المؤسسة على دراية بحاجة العمال لتكوين يتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين بين ذلك.

17) هل المؤسسة تهتم ببرامج التكوين في مجال إحداث التغيير التنظيمي؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين علل ذلك.....

18) هل أنت راض على البرامج التكوينية التي تتلقاها في المؤسسة؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين وضح ذلك.....

19) هل هناك متابعة لتقييم المتكولين بعد التكوين؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين بين ذلك.....

20) هل احتياجات التكوين تتوافق مع أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين وضح ذلك.....

21) هل ترى بأن الغرض من التكوين هو:

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | رفع الأداء             |
| <input type="checkbox"/> | زيادة الإنتاج و تحسينه |
| <input type="checkbox"/> | يمس القدرات و المهارات |
| <input type="checkbox"/> | أخرى.....أذكرها        |

### المحور الرابع: أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد على إحداث التغيير التنظيمي.

22) هل المؤسسة تستعمل أسلوب الإدارة بالأهداف أثناء إحداث التغيير التنظيمي؟ نعم  لا

-في كلتا الحالتين بين ذلك.....

23) هل تطلع على أهداف المؤسسة التي ترغب في الوصول إليها؟ نعم  لا

24) هل يتم تكوينك على أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة؟ نعم  لا

-في كلتا الحالتين بين ذلك.....

25) هل ترى بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق النتائج المرجوة؟ نعم  لا

-في كلتا الحالتين بين ذلك.....

26) هل تعمل المؤسسة على إشراكك في أسلوب الإدارة؟ نعم  لا

-في كلتا الحالتين علل على ذلك.....

27) هل أنت راض على أسلوب الإدارة بالأهداف المستعمل

في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة؟ نعم  لا

-في كلتا الحالتين وضع ذلك.....

28) هل ترى بأن أسلوب الإدارة بالأهداف هو الأنسب لإحداث

تغيير تنظيمي ناجح في المؤسسة؟ نعم  لا

-في كلتا الحالتين بين ذلك.....

29) إقتراحات أخرى.....

### دليل المقابلة

الجنس

الأقدمية

المنصب المالي

- 1- كيف تقوم إدارة الموارد البشرية بإحداث التغيير التنظيمي؟.
- 2- كيف يتم تخطيط التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.
- 3- كيف يتم تنفيذ خطة التغيير التنظيمي بالمؤسسة؟.
- 4- كيف يتم تحديد الجوانب التي يشملها التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.
- 5- كيف تحدد طرق وأساليب التغيير التنظيمي من قبل الإدارة؟.
- 6- كيف يتم تقييم نتائج التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.
- 7- كيف تنشأ المقاومة ضد التغيير التنظيمي؟.
- 8- كيف تقوم المؤسسة بتكوين عمالها؟.
- 9- كيف تختار المؤسسة برامج التكوين؟.
- 10- كيف تستجيب البرامج التكوينية لمتطلبات التغيير التنظيمي؟.
- 11- كيف هو أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة؟.
- 12- كيف يتوافق أسلوب الإدارة بالأهداف مع التغيير التنظيمي؟.
- 13- كيف للتغيير التنظيمي أن يحقق نتائج في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف؟.

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة

