

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الموضوع:

إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير
(بعد إستراتيجي)
دراسة حالة مؤسسة موبيليس

نوقشت بتاريخ : 2016/02/11

إشراف :

الأستاذ الدكتور كمال رزيق

إعداد الطالب :

عبد الرؤوف عزالدين

أعضاء اللجنة :

رئيسا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	- أ.د: عبيرات مقدم
مقررا	جامعة البليدة 02	أستاذ التعليم العالي	- أ.د: كمال رزيق
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر	- د: عبد المجيد شعباني
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	- د: طه حسين النوي
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر	- د: عبد القادر شارف
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر	- د: جلول بن قشوة

السنة الجامعية: 2016/2015

ملخص:

تعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة من أكثر وظائف المؤسسة فاعلية في ظل التغيير باعتبار أنها العامل المشترك بين كل أقسام وأجزاء المؤسسة والمسؤولة المباشرة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية فيها، فأي تغيير يمس جزء من المؤسسة ستتفاعل معه هذه الوحدة الإدارية سواء بالتأثير أو التأثير، مما يحتم عليها اعتماد مجموعة من الممارسات الاستراتيجية المختلفة والمتعلقة بتطوير المؤسسة أو تكوين الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها إضافة للممارسات التي تدعم انتماء وولاء الأفراد، إضافة لتلك الممارسات التي تسعى لتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للمورد البشري داخل المؤسسة ضمن إطار فلسفة إدارة التغيير التي انتهجتها المؤسسة، ومما لا شك فيه أن لكل ممارسة استراتيجية من الممارسات السابق علاقة بنجاح أو فشل استراتيجية التغيير. انطلاقاً مما سبق فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الأطروحة تتمثل في ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، التغيير، إدارة التغيير، الاستراتيجية.

Summary:

The contemporary human resources management is considered the most effective function of the foundation under the change as it is the common factor between all sections and parts of the enterprise, it is the direct responsible for the various activities related to human resources Any change affects the part of the institution would interact with the administrative unit either influence or impact , which necessitates the adoption of a set of different strategic practices related to the progress of the enterprise or the formation , development and the preservation of human resources. In addition to those practices which seek to achieve social and legal requirements of human resource within the foundation within the framework of a change management philosophy adopted by the institution. There is no doubt that the practice of the previous practices linked to the success or failure of the strategy change. Based on the foregoing, the problem addressed in this thesis is what is the nature of the relationship between the strategic practices of human resource management and the process of change.

Keywords: contemporary human resources management, change, change management, strategy.

شكر وتقدير

لا يسعنا بعد أنجاز هذا العمل إلا أن نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا لإتمامه.

كما أقدم شكري وفائق إحترامي وتقديري إلى الأستاذ الدكتور كمال
رزيق حفظه الله على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي أعانتنا لإتمام هذا العمل
والذي كان نعم المشرف والأستاذ والزميل والصديق.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأرضاها

علينا

إلى زوجتي ابني وإخوتي.

ملخص:

تعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة من أكثر وظائف المؤسسة فاعلية في ظل التغيير باعتبار أنها العامل المشترك بين كل أقسام المؤسسة والمسؤولة المباشرة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية فيها، فأى تغيير يمس جزء من المؤسسة ستتفاعل معه هذه الوحدة الإدارية سواء بالتأثير أو التأثير، مما يحتم عليها اعتماد مجموعة من الممارسات الاستراتيجية المختلفة، سواء المتعلقة بتطوير المؤسسة أو تكوين الموارد البشرية أو المتعلقة تنميتها والحفاظ عليها إضافة للممارسات التي تدعم انتماء وولاء الأفراد، وتلك الممارسات التي تسعى لتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للمورد البشري داخل المؤسسة ضمن إطار فلسفة إدارة التغيير التي انتهجتها المؤسسة، ومما لا شك فيه أن لكل ممارسة استراتيجية من الممارسات السابق علاقة بنجاح أو بفشل استراتيجية التغيير. انطلاقاً مما سبق فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الأطروحة تتمثل في ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، التغيير، إدارة التغيير، الاستراتيجية.

Summary:

The contemporary human resources management is considered the most effective function of the foundation under the change as it is the common factor between all sections of the entreprise, it is the direct responsible for the various activities related to human resources, Any change affects the part of the institution would interact with the administrative unit either influence or impact , which necessitates the adoption of a set of different strategic practices related to the progress of the enterprise or the formation , development and the preservation of human resources. In addition to those practices which seek to achieve social and legal requirements of human resource within the foundation within the framework of a change management philosophy adopted by the institution. There is no doubt that the practice of the previous practices linked to the success or failure of the strategy change. Based on the foregoing, the problem addressed in this thesis is what is the nature of the relationship between the strategic practices of human resource management and the process of change.

Keywords: contemporary human resources management, change, change management, strategy.

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
27	مراحل عملية التوظيف	01-01
29	مراحل عملية التدريب في المؤسسة	02-01
46	عملية التوجه الاستراتيجي	03-01
65	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	01-02
71	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	02-02
78	مجالات التغيير	03-02
84	إستجابة الأفراد للتغيرات التي يجبوها	04-02
85	كيفية استجابة الأفراد الى التغيرات التي يخافونها	05-02
88	أشكال التعبير عن مقاومة التغيير	06-02
91	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	07-02
96	مستويات التغيير في المؤسسات	08-02
99	المواقع المحتملة لتطبيق التغيير	09-02
100	نموذج ليفن لعملية التغيير في المؤسسات	10-02
101	نموذج ليفن لمراحل التغيير	11-02
104	الإطار العام لإعداد إستراتيجية التغيير	12-02
113	المؤسسات التي تطبق برنامج الهندرة	13-02
115	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	14-02
130	تشكيل الاتجاهات والقيم	01-03
135	تسلسل عملية تغيير الأفراد وعلاقته بالوقت والجهد	02-03
150	توجهات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير	03-03
152	ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير	04-03
158	تدفق عملية بناء رؤية الموارد البشرية في ظل تغيير رؤية المؤسسة	05-03
162	مراحل وخطوات عملية المراجعة الاستراتيجية	06-03
183	العلامة التجارية لمؤسسة موبيليس	01-04
184	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	02-04
189	نموذج الدراسة	03-04
235	تقييم نموذج الدراسة	04-04

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
07	أهم الفروقات بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	01-01
44	التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي	02-01
76	مهارات مستشار التغيير و ممارساته	01-02
190	تحديد متغيرات الدراسة الميدانية	01-04
194	محاور الاستبيان وعدد الفقرات	02-04
196	صدق المحك لأداة الدراسة	03-04
196	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور	04-04
198	ترميز محاور الاستبيان	05-04
198	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)	06-04
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	07-04
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08-04
201	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09-04
201	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة	10-04
202	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	11-04
203	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات المحور الأول	12-04
205	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات المحور الثاني	13-04
208	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات المحور الثالث	14-04
210	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات المحور الرابع	15-04
212	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات المحور الخامس	16-04
213	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات المحور السادس	17-04
214	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات محور التغيير	18-04
217	معامل الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	19-04
218	نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية إ م ب وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس	20-04
219	نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير	21-04
220	نتيجة تحليل الانحدار	22-04
220	نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير	23-04
221	نتيجة تحليل الانحدار	24-04

222	نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير	25-04
223	تحليل الانحدار	26-04
223	نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية والتغيير	27-04
224	تحليل الانحدار	28-04
225	نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير	29-04
225	تحليل الانحدار	30-04
226	نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وعملية التغيير	31-04
227	تحليل الانحدار	32-04
229	نتائج اختبار (T) لفحص الفروق في أثر أنشطة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير بمؤسسة موبيليس حسب الجنس	33-04
230	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى للسن	34-04
-231 232	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى للمستوى التعليمي	35-04
-232 233	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى لمستوى الوظيفي	36-04
234	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى لمستوى الوظيفي	37-04

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الاهداء
	الملخص
	قائمة الأشكال والجداول
	الفهرس
أ	مقدمة عامة
ب	تمهيد
ب	1- طرح الإشكالية
ت	2- فرضيات الدراسة
ث	3- مبررات إختيار الموضوع
ث	4- أهداف الموضوع
ث	5- أهمية الدراسة
ج	6- حدود الدراسة
ج	7- المنهج المستخدم
ح	8- الدراسات السابقة
ز	9- هيكل البحث
س	10- مصطلحات البحث
س	11- متغيرات الدراسة
	الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية من منظور معاصر
	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03	- أولا: مفهوم الموارد البشرية
04	- ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية
06	- ثالثا: المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية
07	- رابعا: أهداف إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثاني: المسار التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية

09	- أولاً: الخلفية التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية
12	- ثانياً: التحول في المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة
13	- ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطور أهمية إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: المسار الفكري لتطور إدارة الموارد البشرية
15	- أولاً: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري
21	- ثانياً: مناهج دراسة إدارة الموارد البشرية
23	المبحث الثاني: الإطار العملي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة
23	المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية
23	- أولاً: وظيفة الموارد البشرية
24	- ثانياً: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
25	- أولاً: الوظائف التخصصية
31	- ثانياً: الوظائف الإدارية
33	المطلب الثالث: الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية
33	- أولاً: التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة
34	- ثانياً: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة
35	- ثالثاً: الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية
40	المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة
40	المطلب الأول: الإطار العام للإدارة الاستراتيجية
40	- أولاً: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية
43	- ثانياً: الإطار العملي للإدارة الاستراتيجية
44	- ثالثاً: مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية
47	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
48	- أولاً: ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية
50	- ثانياً: البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
50	- ثالثاً: فلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
52	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الإدارية وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية
53	- أولاً: دواعي تطبيق استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة
53	- ثانياً: التكامل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
55	- ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية المؤسسة

56	- رابعا: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : التغيير في المؤسسات المعاصرة	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بموضوع التغيير
62	المطلب الأول: ماهية التغيير
62	- أولا: مفهوم التغيير
64	- ثانيا: أهمية التغيير في المؤسسات
67	- ثالثا: أهداف عملية التغيير في المؤسسات
68	المطلب الثاني: مسببات التغيير
68	- أولا: مظاهر التغيير المعاصرة
69	- ثانيا: القوى الخارجية للتغيير
72	- ثالثا: القوى الداخلية للتغيير
73	المطلب الثالث: إدارة عملية التغيير
73	- أولا: مفهوم إدارة التغيير
74	- ثانيا: خصائص إدارة التغيير
75	- ثالثا: مسؤولية إدارة التغيير
77	- رابعا: مجالات التغيير
80	المبحث الثاني: معوقات التغيير وأساليب معاملةتها
80	المطلب الأول: معوقات التغيير
80	- أولا: المعوقات على المستوى المؤسسي
81	- ثانيا: المعوقات على مستوى الموارد البشرية
83	المطلب الثاني: مقاومة التغيير
83	- أولا: كيفية استجابة الأفراد بالتغيير
85	- ثانيا: مقاومة التغيير، المفهوم والأسباب
89	- ثالثا: انعكاسات مقاومة التغيير
90	المطلب الثالث: مداخل خفض مقاومة التغيير التنظيمي
90	- أولا: تشخيص طبيعة المقاومة
92	- ثانيا: مداخل خفض مقاومة التغيير لتنظيمي
94	- ثالثا: فوائد مقاومة التغيير

95	المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لعملية التغيير
95	المطلب الأول: التغيير كمشروع تنظيمي مخطط
95	- أولا: المفهوم الاستراتيجي والتغيير
96	- ثانيا: أسس عملية التغيير في المؤسسات
98	- ثالثا: مقاربات تطبيق التغيير
99	- رابعا: منطلقات عملية التغيير الاستراتيجي
100	المطلب الثاني: الإطار العام لإستراتيجية التغيير في المؤسسات المعاصرة
100	- أولا: مراحل عملية التغيير
104	- ثانيا: استراتيجية التغيير
109	- ثالثا: أساليب تطبيق استراتيجية التغيير
111	المطلب الثالث: أهم برامج التغيير في المؤسسات المعاصرة
111	- أولا: إعادة الهيكلة أو الهندسة " الهندرة"
113	- ثانيا: إدارة الجودة الشاملة
116	- ثالثا: التطوير التنظيمي
120	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير
122	تمهيد
123	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والتغيير
123	المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير
123	- أولا: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير من خلال نظريات الإدارة
126	- ثانيا: مستويات تكامل إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير
128	- ثالثا: البعد التناقضي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير
129	المطلب الثاني: المورد البشري ضمن عملية التغيير من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية
129	- أولا: التغيير التنظيمي واتجاهات الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة
134	- ثانيا: عملية التغيير والرضا الوظيفي
139	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين التغيير وتقييم أداء المورد البشري
139	- أولا: ماهية تقييم الأداء
146	- ثانيا: العلاقة بين عملية التغيير وتقييم أداء المورد البشري
149	المبحث الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التغيير
149	المطلب الأول: أسس بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير

149	- أولا: أبعاد بناء استراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير
152	- ثانيا: تحديد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيير
156	المطلب الثاني: بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير
163	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن مراحل التغيير
164	- أولا: إدارة الموارد البشرية في مرحلة إذابة الجليد
166	- ثانيا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التغيير
168	- ثالثا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة إعادة التجميد
169	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر	
171	تمهيد
172	المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات عن بعد في الجزائر
172	المطلب الأول: ماهية الاتصالات عن بعد
172	- أولا: الاتصالات عن بعد والمصطلحات المتعلقة به
175	- ثانيا: خدمة الاتصالات عن بعد
176	المطلب الثاني: نظرة عامة عن قطاع الاتصالات عن بعد
176	- أولا: مفاهيم متعلقة بقطاع الاتصالات عن بعد
178	- ثانيا: تقسيمات قطاع الاتصالات عن بعد
178	المطلب الثالث: قطاع الاتصالات عن بعد في الجزائر
181	المبحث الثاني: نموذج مقترح للدراسة بالتطبيق على مؤسسة موبيليس
181	المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس
181	- أولا: أسباب اختيار مؤسسة موبيليس
182	- ثانيا: تقديم لمؤسسة موبيليس
189	المطلب الثاني: أنموذج الدراسة الميدانية
189	- أولا: نموذج الدراسة المقترح
190	- ثانيا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة " المتغير التابع والمتغير المستقل "
190	- ثالثا: فرضيات الدراسة
192	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
192	- أولا: مجتمع وعينة الدراسة
193	- ثانيا: أساليب جمع البيانات

197	- ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي
198	- رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي
199	المبحث الثالث: عرض وتحليل فقرات الاستبيان
199	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
199	- أولا: متغير العمر
200	- ثانيا: متغير الجنس
200	- ثالثا: متغير المؤهل العلمي
201	- رابعا : مدة الخدمة بالمؤسسة
202	- خامسا: متغير المستوى الوظيفي
202	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان
202	- أولا : المتغير المستقل "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة"
214	- ثانيا: تحليل عبارات المحور السابع التغير في المؤسسة " المتغير التابع "
216	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
216	- أولا: التحقق من الفرضيات
235	- ثانيا: تقييم نموذج الدراسة
236	خلاصة الفصل
237	الخاتمة العامة
243	الملاحق
248	قائمة المراجع

المقدمة

تهديد :

أصبح موضوع التغيير وإدارته من المواضيع التي تحظى باهتمام واعتناء كبير من قبل الباحثين، فعملية استيعابه وإدارته تعد من أبرز محاور الإدارة، كما تعد القدرة على وضع وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات التي توفر التأقلم مع محيط متغير على الدوام مؤشراً لنجاح وأهم مدخل من مداخل التسيير الفعال للمؤسسات المعاصرة. ومما لا شك فيه أن عملية وضع وتنفيذ استراتيجيات للتغيير يتطلب توفير موارد متنوعة وإتباع ممارسات مختلفة تسمح بتحقيق أهدافه، من أهم تلك الموارد نجد المورد البشري الذي أصبح اليوم يحتل صدارة الاهتمام في المؤسسات باعتباره مصدراً أساسياً للنجاح بما يملكه من معارف ومهارات وتميزه بالليونة والإبداع وبسرعة رد الفعل وسبق التغيرات. فحتى لو تفاعلت كل الموارد المالية والإمكانات المادية للمؤسسة لتحقيق التغيير، يبقى المورد البشري هو المحرك الأساسي لها وهو الذي يحدد الأهداف والسياسات ويضع الخطط والاستراتيجيات وينفذها الأمر الذي أعطاه بعداً استراتيجياً في كفاءته وإدارته.

يتضح هنا أهمية إدارة الموارد البشرية في التغيير باعتبار أنها المسؤولة المباشرة عن توفير ودعم والرقابة على المورد البشري في المؤسسة، كما أن دورها أيضاً تغير وتجاوز ذلك الدور التقليدي والروتيني المقتصره مهامها على توفير اليد العاملة اللازمة وتسييرها تسييراً إدارياً، ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تلك الوظيفة المساعدة للوظائف الأخرى، وإنما أصبحت أكثر استراتيجية وشمولاً كما أصبح تسييرها أكثر اتساعاً وتحديدًا، حيث اتجه اهتمامها إلى كيفية خلق وتسيير المهارات والمعارف والعمل على تقاسمها وتنميتها.

1- طرح الإشكالية

لقد أصبح التغيير اليوم كعملية إدارية مطلباً أساسياً وضرورياً لضمان البقاء والتطور، فلم يعد أثر التغيير خافياً على المؤسسات العامة والخاصة، الصغيرة أو الكبيرة منها. فأهمية التغيير وحتميته تظهر في كونه عملية مستمرة لا تتوقف في مجرد عمليات التحديث أو تسوية أو حل للمشاكل، بل هو عملية استراتيجية مخططة يعتمد في تخطيطها وتنفيذها على طرق علمية وسياسات إدارية مدروسة تسمح باستغلال كافة مقومات المؤسسة الاستراتيجية وميزاتها التنافسية لإنجاحه. ولأن المورد البشري هو نقطة التقاء كل المقومات والمميزات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسات المعاصرة فهو أساس نجاح أو فشل أي عملية تغيير تقوم بها المؤسسة. انطلاقاً من أهمية دور المورد البشري في نجاح عملية التغيير داخل المؤسسات واعتباره المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه، يمكن القول بأن إحداث التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى إعداد سياسات واستراتيجيات تسمح للأفراد والجماعات كما ونوعاً بما يساهم في إنجاحه، الأمر الذي يعتمد على تصميم استراتيجيات من قبل إدارة الموارد البشرية تتوافق ومتطلبات التغيير.

إن إدارة الموارد البشرية المعاصرة وفقاً للطرح السابق تعتبر من أكثر وظائف المؤسسة فاعلية في ظل التغيير باعتبار أنها العامل المشترك بين كل أقسام المؤسسة والمسؤولة المباشرة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية فيها، فأى تغيير يمس جزءاً من المؤسسة ستتفاعل معه هذه الوحدة الإدارية، مما سيحتم عليها اعتماد مجموعة من الممارسات الاستراتيجية سواء المتعلقة بتطوير المؤسسة أو بتكوين الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها إضافة للممارسات التي تدعم انتماء وولاء

الأفراد، إضافة لتلك الممارسات التي تسعى لتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية ضمن إطار عملية التغيير، فمما لا شك فيه أن لكل ممارسة استراتيجية من الممارسات السابق التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية أثر ودور في تعزيز دور المورد البشري في نجاح عملية التغيير. لهذا فإن عملية الربط بين استراتيجية التغيير والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية وتشكل الخيار العلمي السليم المتاح أمام المؤسسة. انطلاقاً مما سبق تبرز معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى استدلال منطقي وعلمي يمكن من بلورة إطار نظري وفكري حول الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعلاقتها بالتغيير قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي إدارة الموارد البشرية المعاصرة ؟
- ما هي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة ؟
- ما هو التغيير ؟ وما هي إدارة التغيير ؟
- ما هي أهم استراتيجيات التغيير المعاصرة ؟
- ما هي الممارسات الاستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير ؟
- ما هي علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس بنجاح عمليات التغيير فيها ؟

2- فرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

- **الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والتغيير.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير.

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وعملية التغيير.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للموارد البشرية وعملية التغيير.

3- مبررات إختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها:

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وبالتغيير؛
- الشعور بأهمية التغيير في تغيير السلوك وتحسين العلاقات وتحسين أداء الموارد البشرية والرفع من الإنتاجية؛
- استكمال ما قمنا به في مذكرة الماجستير التي كانت تصب في نفس الموضوع، والتي كان موضوعها " إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في سوق تنافسي دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصال بالجزائر "

4- أهداف الدراسة

تهدف من خلال معالجة هذا الموضوع إلى:

- التعرف على إدارة الموارد البشرية كمفهوم معاصر؛
- التعرف على أهم ممارسات المعاصرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- تناول موضوع التغيير وبعده الاستراتيجي وأهم الممارسات التي تسمح بتحقيقه؛
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير؛
- التعرف على علاقة كل ممارسة من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير؛
- وضع نموذج للعلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والتغيير

5- أهمية الدراسة

يرمي موضوع أطروحتنا هذه لتوضيح علاقة الممارسات الاستراتيجية المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بالتغيير، فالتغيير عملية تهدف إلى تحسين قدرات المؤسسة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات، إضافة لحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية، وتحديد الثقافة التنظيمية والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء التغيير لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها. واليوم نعرف أن لإدارة الموارد البشرية المعاصرة مجموعة من الممارسات الاستراتيجية تسمح لها بدعم دور المورد البشري في نجاح المؤسسة، وبالتالي فإن لها دور أساسي في إنجاح أي استراتيجية للتغيير. ولذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات

جديدة، تسمح بمعرفة علاقة الممارسات الاستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في إنجاح استراتيجية التغيير وأهميتها في ذلك.

6- حدود الدراسة

هناك مجموعة من الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية لهذا البحث، والتي نوجزها فيما يلي:

فيما يخص الجانب الموضوعي فإن الغرض من هذا البحث ليس دراسة علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة بعملية التغيير كموضوع مستقل، بقدر ما هو معرفة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسة لعملية تغيير، لذلك فإن البحث يقتصر على دراسة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي حصرناها في 06 " ستة " ممارسات وطبيعة العلاقة التي تربط كل ممارسة بالتغيير، والعلاقة التي تجمع الممارسات مجتمعة بعملية التغيير.

أما المجال المكاني فإن هذا البحث اقتصر على مؤسسة موبيليس أحد فروع اتصالات الجزائر. من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه المؤسسة هي طبيعة سوق الاتصالات وما يتميز به من شدة المنافسة وكثرة التغيير. إضافة لطبيعة العمل داخل إدارة الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات عن بعد التي تتبع الأساليب المعاصرة في التسيير.

وفيما يخص الجانب الزمني للدراسة الميدانية فإن البحث اقتصر على الفترة من جانفي 2014 إلى أفريل 2014، لتشخيص طبيعة الممارسات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بنجاح عمليات التغيير التي تبنتها.

7- المنهج المستخدم

للإجابة عن إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج التحليلي فيما يخص الجانب النظري، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان، إضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات، وقد تم اختيار مؤسسة موبيليس باعتبارها أحد المؤسسات الخدمانية العمومية الهامة التي تنشط في سوق تنافسي تسعى لتحسين أدائها ورفع حصصها السوقية. ونظرا لأن للمنهج الوصفي التحليلي عدة مداخل في دراسة الحالة، لذلك استخدمنا مدخل المسح الاجتماعي بطريقة العينة من بين كل المداخل، باعتباره المنهج الملائم للظاهرة محل الدراسة وتحقيق أهدافها.

8- الدراسات السابقة

إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة أهم النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة.

لقد استفدنا من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، كذلك في إعداد الاستبيان والتعرف على بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة تناولت موضوعي التغيير وإدارة الموارد البشرية، وتكمن القيمة المضافة في دراستنا هذه في الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، فقد تناولنا ستة ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة يمكن أن تطبقها في ظل التغيير لم تتناولها الدراسات السابقة أو على الأقل التي اطلع عليها الباحث.

فمن خلال الوقوف على الدراسات السابقة بخصوص الموضوع قسمنا مجال الاطلاع الى عنصرين، دراسات التي تناولت موضوع التغيير، ودراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية.

أ- الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية:

1- حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008

حاول الباحث في أطروحته التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. وكذى التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. والعوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. إضافة لمعرفة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من بينها أن زيادة الاهتمام بالموارد البشرية كان نتاجا للمتغيرات والتوجهات العالمية. كما أن تسيير الموارد البشرية أصبح من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.

من جهة أخرى توصل الباحث إلى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت المتغيرة الرئيسة التي تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الإستراتيجيات من طرف المؤسسات، وأصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، لذلك أصبحت المؤسسات تبحث عن أنجع السبل لتفعيل وتطوير هذا المورد الاستراتيجي. كما أكد الباحث على أن بيئة الأعمال الحديثة أدت إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق رأس المال الإستراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة. ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماما متناسبا لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر أساس تنافسية المؤسسات، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي.

2- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004/2003

تناول الباحث موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبحث في تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية ودورها في حصول المؤسسة الاقتصادية على الميزة التنافسية. لقد حاول الباحث الاجابة عن الاشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وللإجابة على الاشكالية تطرق الباحث لموضوع إدارة الموارد البشرية وكذى الميزة التنافسية والعلاقة بينهما في إطار نظري متناسق. وقد توصل للنتائج التالية:

- يرى الباحث أن القدرة أو الميزة التنافسية تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، والجودة، والمعرفة.
- يؤكد الباحث على أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعاً تنافسيا نسبيا جيدا ومستمر للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، والكفاءة، والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، ونجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى.

- الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يملكِ المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وان الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي نقترح مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولا من تنمية مخزونها من راس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا وتجنيدتها من خلال تسيير راس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

- تبين للباحث أن الموارد البشرية أصبح لها دروا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما بين تحليلنا إمكانية مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقاربة المقترحة سابقا في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية، من خلال اعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير.

- تأكد للباحث بأن المعرفة تعد احد أهم الموارد الاستراتيجية غير الملموسة، فهي إما صريحة ومخزنة في الوسائل المادية، أو كامنة في عقول الكفاءات كراس مال فكري، كما تبين أن تسيير وتثمين المعرفة كمدخل لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يساهم في خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.

- كما توصل الباحث لأن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يركز على التحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والعمل الداخلي ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، و يساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها، وتدريبها، وتحفيزها ماديا ومعنويا، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات.

3- ناصر دادي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية- حالة الجزائر، دكتوراه دولة غير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية. وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقوها إن وجدت.

ب- الدراسات التي تناولت موضوع التغيير:

1- ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي - دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2004/2005.

انطلقت الباحثة من أن العديد من التغييرات التي تقوم بها المؤسسات لا تكلل بالنجاح، والسبب في ذلك هو مقاومة التغيير، وبالتالي فإن معرفة كيفية إدارة كل من التغيير ومقاومته تعد من اختصاص إدارة المؤسسة وتتطلب التعرف على الطرائق العلمية من أجل تطبيق التغيير. وحاولت الباحثة الإجابة على سؤال مهم هو: هل توجد لدى المنظمات السورية خطط معينة ومبادئ علمية تقوم عليها عملية التغيير فيها؟ وهل يوجد إلى جانبها خطط تواجه بها مقاومة التغيير؟.

ومن خلال البحث توصلت الباحثة إلى أن المنظمات السورية تختلف فيما بينها في تبني النماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتنخفض نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص، كما توصلت الباحثة إلى وجود ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه، كما يتم الإقبال على التغيير بخطط عشوائية لا تعتمد في الغالب على أسس علمية، كما توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين بعض المقومات العلمية السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير، وبالتالي فقد يعود أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات السورية إلى فشل إتباعها للأسس العلمية في إدارة التغيير التنظيمي.

2- عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية / دراسة حالة مجمع سونلغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014/2013

انطلق الباحث من فكرة أن تنمية وتطوير المورد البشري يتأثر بفعل عملية التغيير التنظيمي وردود أفعاله إزاءه، فالفرد حسب الباحث هو المحور الرئيسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المؤسسات والمدراء كافة أثناء التغيير، وذلك لكونه يشكل بامتياز أهم المحددات لكفاءتها وفعاليتها، فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء أفرادها وعلى توجيهه نحو تحقيق أهدافها. وقد حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟

من خلال البحث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج يمكن تقسمها الى جزئين نتيجة عامة ونتائج جزئية، النتيجة العامة هي أن التغيير التنظيمي يعد من القضايا الرئيسة التي تؤثر على الموارد البشرية والمؤسسات على حد سواء، وتكمن أهميته في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور للمؤسسات المعاصرة.

أما النتائج الجزئية التي كانت حوصلة لدراسة ميدانية قام بها الباحث في مجمع سونلغاز من خلال توزيع استمارة استبيان واستخدام برنامج SPSS في تحليل المعطيات، حيث توصل الباحث إلى:

- إن اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة أقدر على تطوير أداء الموارد البشرية.
- إن وجهة نظر الموارد البشرية حول طبيعة الهيكل التنظيمي ومهامه تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع.
- إن السلطة وما يقابلها من مسئولية تتغير ويعد توزيعها تبعاً للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.
- غياب الاتصال الرسمي الفعال يؤدي إلى شيوع الاتصال غير الرسمي، هذا الأخير قد يحدث شقاق وخلاف وسوء فهم لرسالة التغيير التنظيمي.
- إن للاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات المرتبطة بالتغيير ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم نحو الأداء الجيد.
- إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، خصوصاً التغيرات التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج.
- إن إشراك العاملين في صنع القرار بالتغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ينعكس بالإيجاب على الأداء.
- إن إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين
- إن تأثير القائد على المورد البشري لا يستمد من سلطته الرسمية بل من سماته الشخصية.

- إن تكوين اتجاه محابي للتغيير نتيجة الاقتناع بفوائده يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل، وزيادة معدلات الولاء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية.
- يتأثر أداء الموارد البشرية بشكل كبير بالاتجاهات.
- إن عدم رضا المورد البشري بالتغيير ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها.
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق ومجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
- من أهم إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له.

3- صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته- دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008/2007.

حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير، وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها. وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من اتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظل عصر سمته الأساسية التغير السريع، وأن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب التنظيمية لتتلاءم مع التغيرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الاستراتيجيات بالاعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية، وكذلك ومن أجل نجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير التنظيمي يجب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته، واحتواء القوى المعيقة وكبحها، وإيجاد المناخ المساعد على تفهم وتقبل التغيير.

4- Sophie Meunier: Le changement organisationnel- prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations, Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations, Faculté des Arts et Sciences, Université de Montréal, Canada, 2010.

حاولت الدراسة البحث في كيفية توقع سلوك دعم التغيير ومقاومته من خلال اهتمام العاملين بالتغيير التنظيمي، وترى الباحثة أنه بالرغم من البحث في مجال مقاومة التغيير لعدة سنوات من طرف الباحثين، إلا أنه لا يزال غير مؤكد أي

المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك مقاومة التغيير أو مساندته، لذلك فهذه الدراسة تهدف إلى التغلب على هذه الفجوة من خلال تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر على حد سواء دعم سلوك التغيير ومقاومته، وقدمت الباحثة العديد من المتغيرات (المعرفة، القدرة على التكيف، الوجدانية، الاعتدال، القلق، الخوف)، وتوصلت الباحثة إلى أن لمتغير الخوف من التغيير دور كبير في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أن الباحثة أوصت بتكرار البحث في مؤسسة أخرى تطبق تغييرا كبيرا لكي نستطيع تعميم النتائج.

9- هيكل البحث

للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول كما يلي:

تناولنا في الفصل الأول من الرسالة موضوع إدارة الموارد البشرية المعاصرة من خلال وضع إطار مفاهيمي وعملي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، كما تناولنا من خلاله البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا من خلاله لمفهوم التغيير من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بموضوع التغيير وأهم مسبباته وكيفية إدارته. إضافة لتحديد المفهوم بين التغيير كأزمة أو استراتيجية وأهم المعوقات التي تعترض تلك العملية الاستراتيجية.

في الفصل الثالث استعرضنا أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير. حيث تطرقنا من خلاله للبعد الاستراتيجي للتغيير والعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير إضافة لأسس بناء استراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير

أما الفصل الرابع والأخير فقد خصصناه للدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة موبيليس، وقد تعرضنا فيه لواقع قطاع الاتصالات في الجزائر، كما حاولنا بناء نموذج للدراسة يوضح علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالتغيير. كما خصصنا مبحث لتناول تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان وأهم النتائج المحصل عليها.

وفي الخاتمة سجلنا أهم النتائج المتوصل إليها مع الاقتراحات المستنتجة من ذلك، واقترح بعض المواضيع والتي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية.

10- مصطلحات البحث:

أ- **التغيير:** هو ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورية على المؤسسة، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة، قد تشمل الهيكل التنظيمي أو وظائف وعمليات المؤسسة أو الإجراءات داخلها، وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية

لها وخلق ميزات جديدة تضمن للمؤسسة التطور على المدى المتوسط والطويل وهو الوسيلة الفعالة لتطور المؤسسات وتحقيق أهدافها.

ب- **إدارة التغيير:** إدارة التغيير تشمل الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرق فاعلية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية.

ت- **إدارة الموارد البشرية المعاصرة:** ليست إدارة الموارد البشرية المعاصرة تلك الإدارة المساهمة في مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة فقط، بل ينبغي لها أن تتعدى ذلك وتعمل على أن تصبح شريكا مع المدراء في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة. وهذا من خلال الاستثمار الأمثل في ممارسات الموارد البشرية الإبداعية من منطلق جديد لها والمتمثل في احترام الإنسان وقدراته الفعلية ومحاولة تنميتها. بحيث تضمن للمؤسسة الكفاءات من خلال وضع تنبؤات لاحتياجات المؤسسة في ظل ضغوطات المحيط المتسم بشدة التغيير.

ث- **الاستراتيجية:** هي عملية وضع الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة في المدى الطويل، ثم اختيار الطرق وخطط العمل للتنسيق بين الموارد التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف. مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيطين الداخلي والخارجي

11- متغيرات الدراسة:

أ- **المتغيرات المستقلة:** اشتملت المتغيرات المستقلة أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتطوير المؤسسة وعملية التخطيط للأفراد " الجذب والاحتفاظ "، تنمية الموارد البشرية واستخدامها والممارسات التي تدعم انتماء وولاء الأفراد إضافة للممارسات التي تحقق الشروط القانونية والتنظيمية المعول بها.

ب- **المتغير التابع:** اشتملت الدراسة على متغير تابع وحيد هو عملية التغيير في المؤسسة

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية من منظور معاصر

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية ركيزة الفكر الإداري الحديث

المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة ذلك باعتبار أنها تعني بأحد أهم أصول المؤسسة والمتمثل في المورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في مختلف البحوث والدراسات الحديثة التي أجمعت على كونه موردا استراتيجيا يجب إدارته للمحافظة عليه وتطويره من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات. وزاد مؤخرا الاهتمام بموضوع الموارد البشرية وكيفية إدارتها، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أحد أهم عناصر الإنتاج ومصدرا للتميز في المؤسسات، وهو ما انعكس في تغير وتطور أهداف إدارة الموارد البشرية ومقاصدها عما كانت عليه من قبل، وأصبحت تتبنى استراتيجيات وممارسات خاصة بما تدعم من خلالها استراتيجية المؤسسة ككل.

ارتأينا أن نتطرق في الفصل الأول من رسالتنا هذه للإطار النظري الخاص بإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تناول المفاهيم المتعلقة بها وفق المنظرين التقليدي والمعاصر، كما سنحاول أن نعرف النسق التاريخي لتطور هذه الإدارة وفقا لمدارس الفكر الإداري، إضافة لتناول وظائف إدارة الموارد البشرية أو كما اصطلاحنا عليه الإطار العملي لإدارة الموارد البشرية، كما سنستعرض في المبحث الثالث المفاهيم المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومدى ارتباط استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة ككل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

إن محاولة إعطاء إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية يتطلب تحديد المفاهيم المتعلقة بها من الناحيتين النظرية والعملية ومعرفة أهم المحطات التي مرت بها تلك الإدارة في تطورها، لهذا سنتطرق في هذا المبحث لماهية إدارة الموارد البشرية كما سنعرض التطور التاريخي وأهم العوامل التي أثرت في تطورها، كما سنتناول مكانة هذه الإدارة في الفكر الإداري الحديث.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف إدارة الموارد البشرية كمصطلحين: إدارة و موارد بشرية، ثم نتقل إلى تعريف إدارة الموارد البشرية وهذا من منظورين تقليدي ومعاصر.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

المورد لغوياً تعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق، كما تعني كلمة المورد المنبع¹. أما اصطلاحاً فالموارد تعبر عن مجموع الوسائل المادية والغير مادية التي تقوم المؤسسة باستغلالها من أجل تحقيق أهدافها وسياساتها، حيث يقسمها البعض إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة.

الموارد البشرية في المفهوم الواسع أو الكلي لها تعني ذلك الجزء من المجتمع السكاني الذي يضم مجموعة من الأفراد والأشخاص المختلفين، منظورا إليهم من جوانب مختلفة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو لتوجهات عقائدية، وهذا على مستوى دولة واحدة أم على المستوى الدولي. أما في المفهوم الاقتصادي فينظر إلى مفهوم الموارد البشرية على أنه مجموعة الأفراد التي تنتج ليس فقط لاستهلاكها وتأمين حاجاتها، وإنما تنتج للاستهلاك وإعالة أنفسهم وكذا الفئات الأخرى من السكان غير المنتجين خارج سن العمل من أطفال وشباب قبل سن العمل، والشيوخ وكبار السن الذين تجاوزت أعمارهم سن المعاش وأصبحوا غير منتجين.

أما على المستوى الجزئي فيتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية تمثل مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية²، فالمورد البشري هو مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع³. فهي تشمل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة. بحيث يمكن المؤسسة من أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من

¹ المنجد الأبجدي، ط1، دار النشر، بيروت، لبنان، 1967، ص 14

² وسيلة حمدوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 25

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 1

إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.¹

مما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية عبارة عن تعبير يشمل جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم لكفاءتهم في أداء الأعمال وهذا بهدف القيام بوظائفها وأعمالها وأهدافها واستراتيجياتها، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة متمثلة في الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية الأخرى وذلك في عملية تبادل المنفعة فيما بينهم.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

من الصعب جدا تحديد مفهوم شامل وواحد لإدارة الموارد البشرية، ومنشأ هذه الصعوبة هو الاختلاف بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة العملية، هذا من جهة، من جهة أخرى هناك اختلاف في تسميتها، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، كما سميت إدارة الأشخاص، وأيضا إدارة شؤون العاملين والموظفين². ويرجع سبب اختلاف التسميات حسب رأينا لاختلاف وجهات النظر وأهمية تلك الإدارة داخل المؤسسة، حيث تطورت تسميتها بتطور الفكر الإداري فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المؤسسة*.

من جهة أخرى نجد أن بعض المراجع والأبحاث تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية بحيث تحصرها في أنشطة محددة، والبعض الآخر يتوسع فيها ويعدد أنشطة مختلفة لها. كما توجد مراجع أخرى تركز على الجانب القانوني والهيكلية بحيث تتحدث عن الإطار القانوني وحقوق وواجبات العمال والموظفين بالإضافة إلى تنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعها في المؤسسة. دون أن ننسى وجود بعض الكتاب الذين يتبنون المدخل السلوكي في دراسة هذه الوحدة الإدارية، فتتحدث عن سلوك الأفراد داخل المؤسسة وحاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم بالإضافة لتكامل أهدافهم مع أهداف المؤسسة ككل. ولكن مهما اختلفت التسميات والتوجهات الفكرية إلا أننا نجد أن الكل يتفق على أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل فيها، فالملاحظ أن هذه الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها³.

سنحاول هنا أن نسوق بعض التعريفات لكتاب ومنظمات تداولت أسماؤهم في المراجع الأجنبية والعربية كمحاولة لوضع مفهوم شامل لها. فإدارة الموارد البشرية كمصطلح متكون من جزأين، إدارة - موارد بشرية. الموارد البشرية مصطلح قد سبق التعرض إليه في الفرع السابق، أما الإدارة فتعرف على أنها التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 01، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 17

² علي رابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 19

* سيتم تناول تطور إدارة الموارد البشرية وتسمياتها المختلفة في الفكر الإداري في المطلب الثالث من هذا المبحث

³ نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 13

الظروف البيئية السائدة¹. لهذا يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً عبارة عن تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالنسبة للموارد البشرية². يتفق مع هذا التعريف ايدوين فيليبو EDWIN FLIPPO ويضيف فيقول: " إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة واجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع"³. لقد أضاف هذا الكاتب وظائف أخرى على غرار عملية تنمية وصيانة وتفويض وفصل الموارد البشرية.

أما سيكيلا SIKULA فيعرفها بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمربيات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد"⁴.

ويتفق مع هذا التعريف خالد الهيثي ويضيف "هي مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بمحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية"⁵. وهو ما ذهبت إليه أيضاً وسيلة حمداوي في تعريفها لإدارة الموارد البشرية حيث تؤكد على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، أي أنها عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة، الحصول عليهم وإعدادهم؛ تنشيطهم والإبقاء عليهم"⁶.

أما ماكسم مارينو Maxim Moreno فيربط تعريف إدارة الموارد البشرية بعملية تطوير الأداء، فقد عرفها بأنها "مجموعة الأنشطة الرامية إلى تطوير فعالية وأداء مجموعة العمال أو الأفراد العاملين في المؤسسة " ويتفق هذا التعريف مع تعريف الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد التي تقول بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والإحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء.⁷ حيث يربط هذان التعريفين بين بين إدارة الموارد البشرية والأداء.

من مجمل التعاريف السابقة ومن التعاريف المتعددة التي لم نرد أن ندرجها نظراً لتشابه بعضها مع بعض ما تم تناوله، نلاحظ أن هناك بعض التباين في نظرة الباحثين والكتاب حول مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، ونرى أن سبب الاختلاف هو اختلاف المستوى الذي ينظر إليه عند تعريف هذه الإدارة، فمنهم من ينظر لإدارة الموارد

¹ محمد فريد الصحن، علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 22

² محمد فنحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 236

³ Edwun B.Flipppo, **Personnel Management**, New york, Mc Graw-Hill Book Company, 1984, P 13

⁴ Andrew F. Sikula, **Personnel Administration and human resources management**, Santa Barbara, John Wiley & Sons, Inc, 1976, P 6

⁵ خالد عبد الرحم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2000، ص 28

⁶ وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 28

⁷ Felix A.Negro, **Public personnel Administration**. New York: hest, Rinehart and Winston, inc. 1995, P 36

البشرية كممارسة ونشاط ومهنة. ومنهم من ينظر إليها كحقول من حقول الدراسة ومنهم من ينظر إليها كوحدة إدارية في التنظيم.

من الناحية العملية والوظيفية تجمع جل التعريفات على أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط المتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة بغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه سواء كان إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية. وتجمع كل التعاريف أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة تعدها تلك الإدارة تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

أما من الناحية المنهجية فنرى وجود عدة أوجه لتحديد معنى إدارة الموارد البشرية. فقد ينظر إليها من ناحية المهام والوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة. وقد ينظر إليها من ناحية تجاوزها للمهام التقليدية المعروفة إلى قراءة جديدة ومعاصرة بعيدة عن القراءة التقنية والإدارية. والقراءة المعاصرة تدخل ضمن مفهوم البيئة المتغيرة أي اتصالها بالبيئة المفتوحة، وهنا يشار إلى البعد الاستراتيجي لهذه الإدارة.

ثالثاً: المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية المعاصرة تعرف على أنها: " وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"¹. ويرى الباحث هنا أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة إضافة لما سبق عبارة عن تخصص مفتوح في بيئة شديدة التغير، ففي جوهرها تعني تنمية وبناء قدرات الأفراد بقصد رفع مستواهم المهني وتمكينهم من القيام بمبادرات وإنجاز المهام المسندة إليهم بكفاءة عالية، لأن الأفراد هم رأس مال أي مؤسسة أو مجتمع، ونجاح أية مؤسسة يتوقف على مهارات وخبرات ومؤهلات الأفراد العاملين بها. كما نرى أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة ليست تلك الإدارة المساهمة في مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة فقط، بل ينبغي لها أن تتعدى ذلك وتعمل على أن تصبح شريكا مع المدراء في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة، وهذا من خلال الاستثمار الأمثل في ممارسات الموارد البشرية الإبداعية بحيث تضمن للمؤسسة الكفاءات من خلال وضع تنبؤات لاحتياجات المؤسسة في ظل ضغوطات المحيط المتسم بشدة التغير. فلا ينبغي تعريف إدارة الموارد البشرية بما تفعله ولكن بما تعطيه من نتائج تدعم قيمة المؤسسة لدى العميل والمستثمر والموظفين. والجدول الموالي الذي قدمه بن عنتر عبد الرحمان في كتابه إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية يوضح أهم الفروقات بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية ومفهومها المعاصرة

¹ عمر وصفي العقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص 14

جدول رقم 01-01: أهم الفروقات بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
1- الاهتمام بالجانب المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون لها دور في التفكير واتخاذ القرارات	1- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات.
2- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	2- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد. لذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمه في العمل	3- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق

المصدر: بن عتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس-الأبعاد-الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21

ونرى أنه إضافة للفروقات السابقة أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة بخلاف التقليدية عند قيامها بمهامها المختلفة تأخذ مجموعة من المحددات في إطار وضعها لإستراتيجية عملها، وأهم تلك المحددات عملية التغيير التي أصبحت من أهم سمات بيئة الأعمال الحديثة.

يمكن القول بأن مع التغيير الحاصل في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المؤسسات المعاصرة، فقد باتت هي الجهة المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المؤسسة، وأصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والابداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المعاصرة هو الإدارة العليا¹.

رابعا: أهداف إدارة الموارد البشرية

باعتبار أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة معاصرة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، لهذا يمكن القول: " أن إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تهدف إلى مساعدتها في تحقيق نجاحها من خلال الأفراد العاملين بها، وبمعنى آخر زيادة فعاليتها"². ويرى بعض الكتاب والباحثين أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة.

¹ عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص 48

² عبد الوهاب سمير، البرادعي ليلي، إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2006، ص 15

وبالتالي يمكن أن نقسم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية إلى أهداف تنفيذية وأهداف وظيفية وأهداف اجتماعية وأخرى شخصية. فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف تنفيذية من خلال عملها على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين والمسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ، حيث أنشأت هذه الإدارة لتساعد المديرين على تطبيق أهداف المؤسسة ولم تأسس لتحقيق أهدافها بصورة خاصة. وبفضل نجاحها في تسير أهداف كافة الإدارات في المؤسسة بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام جعلها تحتل مركز أساسي في تنظيم أي مؤسسة.

كما تتطلع إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة الوصول إلى تحقيق الأهداف الوظيفية، فلكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد ومن الموارد المتاحة حيث ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها، فإدارة الموارد البشرية تسعى من خلال وظائفها المختلفة إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً¹، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة والمكافأة المناسبة .

أما الهدف الآخر فيتمثل في الجانب الاجتماعي، فإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة لمتطلبات وأولويات الاحتياجات والتحديات الاجتماعية. من هنا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة حيث أن فشلها في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل، سينتج عنه العديد من المشاكل والمعوقات للمؤسسة لا داعي لوجودها. لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

أما العنصر الأخير الذي تهدف لتحقيقه إدارة الموارد البشرية المعاصرة فيتمثل في مجموعة أهداف شخصية. فإدارة الموارد البشرية تقوم على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم والمحافظة على حماسهم للعمل والإنتاج، وتعمل أيضاً على توفير جو عمل جماعي محفز يساعد كل شخص على إنجاز المهام الموكلة إليه بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد². فإشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك وأنه يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام الموارد البشرية

¹ P. Eray , Précis de développement des compétences, éditions Liaisons, Paris, 1999, p21

² L.Cadin, F.Guérin, La Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1999. p51

المطلب الثاني: المسار التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب تناول مسار تطور إدارة الموارد البشرية من خلال استعراض أهم محطات بروز أهميتها وأسباب تطورها عبر التاريخ.

أولاً: الخلفية التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

من خلال قراءتنا لمختلف البحوث والكتب الخاصة بموضوع إدارة الموارد البشرية وتطور تسمياتها وممارستها، وجدنا أن لكل باحث وجهته في معالجة تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية. غير أن كل الباحثين يجمعون على أن العلاقة الرابطة بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة مرت بتطورات عديدة عبر الزمن، والصورة الحالية التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة وهو ما تأكده وتتفق عليه أغلب الدراسات.

إن إدارة الموارد البشرية نشأت وتطورت ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر الإداري متأثراً أيضاً بحقول معرفية أخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السلوك التنظيمي. غير أن بصمات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية تبقى واضحة ضمن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية. وقد رأينا أن نقسم أهم محطات تطور إدارة الموارد البشرية وهذا حسب ما استخلصناه من مختلف البحوث إلى مرحلة ما قبل الظهور، ومرحلة الظهور ومرحلة التكوين ومرحلة النمو ثم النضج.

1- مرحلة ما قبل الظهور

تشمل هذه المرحلة مرحلة ما قبل القرن التاسع عشرة، وهناك من يسميها بمرحلة ما قبل وأثناء ظهور الثورة الصناعية، ففي هذه المرحلة تركز الإنتاج باستخدام الطرق البدائية اليدوية وسيطرة الإقطاع، فالمالك هو الذي يتولى مهمة التوظيف والتوجيه والرقابة، حيث أن وظيفة إدارة الأفراد كممارسة كانت غير موجودة ولم يكن لها أي وجود. وعملية تسيير الأفراد آنذاك كانت تطبق من طرف أرباب العمل أنفسهم بما يراه مناسباً لأداء العمل. هذا دون أن ننسى نظرة صاحب العمل للعامل، حيث كان ينظر إليه كسلعة تباع وتشتري في إطار ما كان يسمى العبودية.

2- مرحلة الظهور

تعتبر الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن الثامن عشر أولى المراحل التي أدت للاهتمام باليد العاملة داخل المؤسسات، فرغم النتائج التي حققتها الثورة الصناعية من حيث زيادة الإنتاجية وتراكم رأس المال، إلا أن العامل والموظف لم يحضرا بالاهتمام الكافي. غير أن وظيفة إدارة الأفراد كممارسة كانت موجودة في المقابل لم يكن لها وجود في الهيكل التنظيمي. وهذا راجع أساساً لسيطرة الفكر الكلاسيكي على أسلوب التسيير داخل المؤسسات والنمط التaylorي لتنظيم العمل أو ما كان يطلق عليها بمرحلة التصور الكمي للتعداد¹. فكان ينظر للعنصر البشري أنه مجرد

¹ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص 56

يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة، والعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائبا وتسييره لا يتعدى عملية تطويع هذه اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا. وكانت تتمركز وظيفة إدارة الأفراد في توضيح شروط الدخول للمهنة وأجور العمال، وإيقاع العقوبات على من يخالف النظم، فيما تميزت فترة الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وزيادة ساعات العمل والتركيز على الإنتاج مما أدى إلى ظهور المشرفين والملاحظين، الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل ومن ثم تشكلت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم¹.

3- مرحلة التكوين

قبل تاريخ 1914 لم تكن وظيفة إدارة الأفراد موجودة حيث أن إدارة العمال والأفراد العاملين كانت تتم من خلال أصحاب المصانع بطريقة مباشرة²، وبدأت تحتل مكانتها في مؤسسات تلك الفترة نظرا لحدوث عجز كبير في اليد العاملة المؤهلة. وكانت أكبر المشاكل التي تواجهها المؤسسات هي عملية تشريح واختيار الأفراد الجدد وتلقينهم أصول الصناعة وتدريبهم على عملياتها، وهذا عملا بتعاليم الإدارة العلمية بقيادة **فريدريك تايلور**. كما انتشر في هذه الفترة شعار " الرجل المناسب في المكان المناسب "، ونال هذا الشعار شعبية كبيرة³. وقد نادى **تايلور** بضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين؛ فالإدارة وفقا له مسؤولة عن التخطيط، والعمال مسؤولون عن التنفيذ. لقد قام **تايلور** عن طريق الاستعانة بدراسات الزمن والحركة في تحديد التصميم الملائم للوظائف بناء على أسس علمية، وباقتراح طرق ومستويات لتنفيذ كل وظيفة؛ للإشراف على العاملين وتدريبهم على الاستخدام السليم للأدوات والمعدات (ولتقييم أداء كل عامل)⁴.

كما تعتبر تجارب مصانع " هاوثورن " التي تمت تحت إشراف **إلتون مايو** العامل الرئيسي خلال حصة النمو الذي أثار على وظيفة التحفيز، وتمت هذه التجارب في مصانع " هاوثورن Roethlisberger " التابعة لشركة وسترن إلكترونيك بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ساهمت هذه التجارب والدراسات التي بدأت في أواخر العشرينات من القرن الماضي واستمرت تقريبا لمدة عشر سنوات في ظهور حركة العلاقات الإنسانية وتطبيق أفكارها في ميدان التسيير؛ فقد ظهر نتيجة لهذه التجارب أن⁵:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها إنتاجية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 24

² Geneviève Lacono, *Gestion des ressources humaines*, Casbah édition, Alger, 2004, p 16

³ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1999، ص 48

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 16

⁵ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، سنة النشر ورقم الطبعة غير موجودتان، ص 97

- إن العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يواجهون باعتبارهم جماعات.

4- مرحلة النمو

اتسمت هذه المرحلة بتغيرات عدة على المستوى العالمي، فزاد تدخل دور الدولة كمستخدم كما زاد دور المنظمات والنقابات العمالية، حيث حاولت تلك النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال¹. ومع بداية السبعينات ظهرت أزمة البترول (سنة 1973)، والتي أدت إلى تسريح العمال وتقاعد الأشخاص المسنين وإعادة هيكلة المؤسسات، مما تطلب إعادة النظر في مختلف الوظائف والنشاطات وفي تكوين وتنظيم المؤسسة... الخ، وأصبحت وظيفة الأفراد تهتم بتسيير التدفقات الخارجة، أي البحث عن المطابقة السريعة بين احتياجات المؤسسة من الأفراد وعدد الأفراد الموجودين. وقد كشفت هذه الأزمة ونتائجها ضعف وظيفة الأفراد باعتبارها لم تكن تهتم بالحيث الخارجي كوضعية سوق العمل ووتيرة التطورات التكنولوجية وضغط المنافسة، كما أن اعتمادها على معايير كمية في تسريح العمال كالسن والخبرة والمؤهلات وعدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد قد أدى إلى إهمال المهارات، كما أن منطق عمل إدارة الأفراد يهتم فقط بتحقيق الربح والإنتاجية في المقام الأول وليس من منطلق الاهتمام بالإنسان كعنصر متميز عن بقية عناصر الإنتاج الأخرى. وبهذا جاء الاعتراف بأهمية وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتتخذ فيه القرارات الصحيحة، حيث أصبحت إدارة الأفراد تقوم باتخاذ القرارات الحاسمة في كثير من الأمور مثل الاختيار وإدارة الرواتب والأجور، والتأديب والتدريب².

5- مرحلة النضج

خلال السنوات الأولى من الثمانينات كانت لإدارة الموارد البشرية مكانتها بالمؤسسة، فتطورت وظائفها وواجباتها خاصة في المؤسسات الكبيرة لتلك الفترة. لذا فباستخدامنا لوظيفة الموارد البشرية فإننا نعني الوحدة الإدارية الموجودة في المؤسسة والمتخصصة في إدارة وظيفة الأفراد (وظيفة الموارد البشرية). وفيما يتعلق بالأفراد الموجودين على مستوى هذه الوظيفة فالدراسات تشير إلى أن المهارات المطلوب توفرها فيهم اختلفت من وقت إلى آخر³. وأصبحت هذه الإدارة تدار من طرف محترفين وأصحاب مؤهلات عالية مما انعكس إيجاباً على مكانة هذه الوظيفة.

كما تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجيه إدارة الأفراد، فأصبح انشغالها منصبا في البحث عن ليونة المؤسسات وليونة العمل إلى جانب تسيير المهارات، التي أصبحت من الأهداف الجديدة المتميزة في المؤسسة. وكان التسويق في هذه الفترة في قمته، حيث فرض على المؤسسة أن يكون محور نشاطها إرضاء الزبون، مما دفع المؤسسات للتنافس حول كسب رضى الزبون ووفائه، وأصبحت وظيفة الموارد البشرية (والتي أخذت تسميتها على هذا النحو خلال هذه الفترة) تهتم بنوعية الأفراد على أساس الليونة والمهارات. ويمكن القول أن دور تسيير

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار الشروق، عمان، الطبعة الثالثة، 2004، ص 25

³ عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص ص 10-11

الموارد البشرية لم يعد العمل على تنفيذ الإستراتيجية، بل أصبح يتمثل مشاركة هذه الوظيفة في وضع وإعداد الإستراتيجية، ثم العمل على توصيلها لمختلف المستويات الإدارية وتعمل على تنفيذها. فالمفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو ما يطلق عليه رأس المال البشري، أو كمتغير استراتيجي. يمكن القول أن وجود إدارة خاصة للموارد البشرية جاء متأخرا بالمقارنة بالإدارات الأخرى للمؤسسة، لكن هذا الوضع لم يستمر نتيجة لعدة أسباب نذكر منها:

- النقص الكبير الذي أحدثته الحرب العالمية الأولى في اليد العاملة.
- الرغبة في ضرورة وصول الإنتاج إلى ذروته.
- إلحاح الدوائر الحكومية على توفير المعلومات على الأجور و أساليب المعاملة. بالإضافة لتعاليم الإدارة العلمية التي خلقت مواقف و صعوبات خطيرة كارتفاع نسبة الغيابات والإضرابات .

ثانيا: التحول في المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة

إن إدارة الموارد البشرية نشأت وتطورت ووصلت إلى ما وصلت إليه اليوم ضمن مراحل ومحطات تاريخية متعددة يعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة اليد العاملة داخل المؤسسات، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها، وتقدم التركيبة المهنية والثقافية للعاملين كانت أبرز العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية، التي بدأت بتسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية المعاصرة¹.

لقد حل اليوم مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شئون العاملين في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمؤسسات عبر مختلف الدول. وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية. وفي بعض المؤسسات المعاصرة يتم إضفاء الصيغة الديناميكية على وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث تأخذ تسمية مدير التنمية البشرية الاجتماعية. والتحول من استخدام تسمية رئيس الأفراد إلى استخدام مدير الأفراد يدل على منح سلطات أوسع ومتنوعة بتنوع الأنشطة لمسؤول الأفراد. ونلاحظ أن تطور تسميات هذه الإدارة بحسب التركيز على مجال اهتمام معين لهذه الإدارة، فإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية تعطي الأهمية لمتغيرات معينة في إدارة الأفراد مثل الاتصالات، المناخ الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. أما العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل أو العلاقات الصناعية فتعطي الأهمية وتركز على المفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين.

وهناك تفريق بين وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة وبين إدارة الموارد البشرية كجهاز أو دائرة متخصصة في المؤسسات. وكما سبق تناوله في التطور التاريخي لهذه الإدارة أن سبب إنشاء إدارات متخصصة في القوى العاملة يرجع لقصور مناهج الإدارة العلمية أو العلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. صحيح

¹ Ivancevich , John M . **Human Resource Management** .Mc Graw. USA. 1998, P 02

إن إدارة الأفراد قدمت بعض الخدمات في مراحل معينة لكن مع التطورات المعاصرة والتغير الكبير الذي يشهده المحيط أصبحت إدارة الأفراد تفتقر لعملية خلق التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات وأهداف أصحاب رؤوس المال. فإدارة الأفراد بمفهومها التقليدي تفتقر إلى التنسيق والتكامل والانسجام مع أنشطة الإدارات الأخرى فيها، فقد تتخذ القرارات والممارسات من قبل إدارة الأفراد بشكل يؤثر سلباً على الوظائف الأخرى دون التفكير في النتائج المترتبة على الوظائف الأخرى¹.

وتلافياً لذلك القصور في التعامل مع الأفراد في المؤسسات وتوافقاً مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر المتمثلة في الإبداع وإبراز قدرات ومواهب الأفراد وطاقتهم الفكرية برز مفهوم إدارة الموارد البشرية المعاصر. ومما لا شك فيه أن فلسفة هذا التحول في التسمية تحمل في مضامينها تحولات وتغيرات عدة منها:

- الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المؤسسة ، باعتبارهم بشر كرمهم الله على سائر المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى.
- أن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء للمؤسسة، مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم.
- إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة، وأن باستطاعة إدارة المؤسسة أن تحقق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العاملين.
- تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية الى التنوع والتكامل في الأدوار.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطور أهمية إدارة الموارد البشرية

رأينا في الفرع السابق التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية واستعرضنا كرونولوجياً هذا التطور عبر الزمن، حيث أن تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة لمجموعة من العوامل المتنوعة والمختلفة أكسبتها الأهمية الكبيرة التي وصلت إليها اليوم. وسنحاول من خلال هذا الفرع حصر تلك العوامل في مجموعة من النقاط نعتقد أن لها تأثير وأثر جوهري في تطور إدارة الموارد البشرية .

1- عوامل داخلية

تشمل العوامل الداخلية المحيط أو البيئة الداخلية للمؤسسة كتطور علاقات وتنظيم العمل وتطور أشكال التنظيم والهياكل. فزيادة دور وأهمية دور المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت

¹ Robert L . Mathis & John H . Jackson . **Human Resource Management** . South western College Publishing
10 ed . 2003. P12

ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعلياً. كما أن الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المؤسسات واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم وكفاءاتهم وكذا جنسياتهم حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد. هذا إضافة إلى ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.

2- عوامل خارجية

تتمثل العوامل الخارجية التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في مجمل العوامل الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والاجتماعية.

فقد ساهم المحيط الاقتصادي للمؤسسة في تطور النظر لإدارة الموارد البشرية، فدورات الأعمال التي تمر المؤسسات بها حسب الباحثين هي أربعة مراحل هي: النمو أو الازدهار والاستقرار، التدهور، الكساد. فكل مرحلة ستساهم في زيادة أو خفض أو ثبات حجم العمالة داخل المؤسسة. كما أن معدلات التضخم في الأسعار وتأثيرها على تكاليف المواد الخام تساهم أيضاً في تحديد سياسات الأجور، بالإضافة لمعدلات البطالة وتأثيرها في العرض والطلب على العمالة ومستويات الأجور.

إن مجموع العوامل السابقة بالإضافة لحالة الاقتصاد الوطني تؤثر على العمل الذي يؤمنه المورد البشري؛ فالمؤسسات تنتج إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلصها في فترات الكساد، وهو ما حدث في ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات من القرن العشرين، حيث اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تحفي قوة العمل وإدارة العمالة الفاضلة.¹ كما كان للعوامل القانونية التي تشمل مختلف التشريعات والنصوص وأدوات تطبيقها ووسائل الرقابة أثر في تطور إدارة الموارد البشرية. حيث تهدف التشريعات والقوانين إلى وضع مجموعة من القواعد التي تحكم وتنظم سلوك الأفراد في الجماعة والتوفيق بين مصالحهم، لذا فهي تعتبر عاملاً رئيسياً في تطور إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسات. فمع تطور القوانين انتقل تسيير الموارد البشرية من مجال يحكمه أصحاب العمل حسب أهوائهم وشروطهم إلى مجال مقيد بالقوانين، كالحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل ومعدلات العمل الإضافي وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم وتكوينهم وتقييمهم.

أما مساهمة العوامل الاجتماعية في تطور دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات فتتمثل ما تشمله من العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات التي تميز مجتمعا ما من المجتمعات والذي تعمل في ظله المؤسسات تأثر تأثيراً مباشراً على سياساتها وتوجهاتها واستراتيجياتها وبالتالي تأثر في نظرة الإدارة لوظيفة الموارد البشرية وأهميتها. فاليوم هناك وعي كافي لدى الأفراد بكافة الحقوق، كالحق في العمل، وحق الحماية من البطالة والحق في أن ينشئ وينضم إلى نقابات حماية

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 58

لمصلحته، وتحول الأدوار الاجتماعية (الرجل/المرأة) وعمل المرأة وتغير أنماط الاستهلاك والاهتمام بالرفاهية والتقليد والتفاخر، بالإضافة للديانة واللغة ومستوي التعليم

كما كان للتطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة (وما يترتب عليها من معارف علمية وفنية حديثة) أثر كبير في تطور إدارة الموارد البشرية. فظهور تكنولوجيا للإعلام والاتصال تعد أحد أهم المؤثرات والأسباب لتطور وظيفة الموارد البشرية، حيث تجلّى في الاستعمال المكثف لشبكات الاتصال الداخلية والخارجية في كافة نشاطات وظيفة الموارد البشرية، وهو ما أدى لظهور ما يسمى ظهور e-Formation و e-recrutement¹.

هذا دون أن ننسى أن هناك عوامل أخرى زادت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، فالدراسات والبحوث الأكاديمية والجامعية ساهمت بشكل مباشر في إبراز أهمية تلك الإدارة، وهو ما تأكده نتائج العديد من الدراسات والبحوث التي تؤكد على وجوب العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم. وبان نجاح وفشل كافة المؤسسات مرهون بالعنصر البشري.

المطلب الثالث: المسار الفكري لتطور إدارة الموارد البشرية

لقد اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة مراحل تطوره سواء من حيث المداخل أو الاتجاهات التي وجه إليها العلماء اهتماماتهم، وأصبح لكل مدرسة نظرياتها التي حاولت رفع أداء وكفاءة المؤسسة ورفع أهمية وكفاءات الموارد البشرية بها. واليوم أصبح الفكر الإداري يعرف اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج تعبر عن تطور الفكر الإداري المعاصر. لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم مداخل الفكر الإداري ومداخل دراسة إدارة الموارد البشرية. ثم نستعرض أهمية إدارة الموارد البشرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث.

أولاً: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري

إن المتتبع لنظريات إدارة الموارد البشرية يجدها في حقيقتها جزء من نظرية المؤسسة ككل خاصة عند المنظرين الأوائل الذين لم يفصلوا بين نظرتهم الشاملة للمؤسسة وبين نظرتهم وتصوراتهم لكيفية إدارة الأفراد واليد العاملة التي كانت تعتبر جزء منها، ولم يتم الفصل الفكري والنظري بينهما إلا مع زيادة أهمية الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسات واستقلالها كوحدة إدارية كاملة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب نظريات إدارة الموارد البشرية تعكس رؤية للواقع الذي تطورت فيه أفكار تنظيمية محددة على اعتبار أن مبادئها في التسيير هي استجابة لمتطلبات تلك الفترة. ومن خلال هذا الفرع سنحاول التطرق فقط إلى تلك المدارس التي تعكس فعلاً جانباً من جوانب التغير والتطور في النظر إلى إدارة الموارد البشرية، على أننا نؤكد بأن الصورة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية اليوم كان بصورة تدريجية وليست انقلابية.

¹ Béatrice Floch, GRH et NTIC, www.aaciac-paris.asso.h/RevueIAE/RevueIAE_165.pdf, page consulter le : 28/02/2010

1- إدارة الموارد البشرية في ظل التصور الكلاسيكي للإدارة

ارتبط هذا التصور بصفة كبيرة بأفكار ونظرية تاييلور التنظيمية وهو يركز على مفهوم الكفاءة في جانبها الاقتصادي، واعتبرت أن المؤسسة تعيش وتتحرك في ظل نظام مغلق ينعدم فيه التأثير والتأثر بين المؤسسة ومحيطها الخارجي¹. ويقسم باحثوا الإدارة هذا المدخل إلى مجموعة من الاتجاهات والمدارس هي مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة الإدارة وحركة البيروقراطية.

1-1 الإدارة العلمية وأثرها في تطور إدارة الموارد البشرية: لقد نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في و.م.أ في الفترة بين 1900 و 1920 حيث شهدت هذه الحقبة نهضة صناعية كبرى، إلا أن الإسراف وانخفاض الإنتاجية وكساد السلع كانا يميزان المنشآت الصناعية في تلك الحقبة التاريخية². وكنيجة لهذه الظروف ظهرت الإدارة العلمية والتي كان من أبرز روادها فريدريك تاييلور (1861-1915) وفرانك جيلبرث (1866-1924) و هنري جانت (1861-1919). ويعتبر تاييلور منشأ الإدارة العلمية، فقد أتاحت له الحياة العملية التي عاشها أن يتعرف على العديد من الثغرات في الإدارة، واتضح له أن الإدارة لم يكن لها فكرة واضحة عن مسؤولياتها بصفة دقيقة وكذى إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل وأن قرارات الإدارة كانت تعتمد على طريقة " التجربة والخطأ " ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل وأدواته، وأن العمال يكلفون اعتباطاً بأداء أعمالاً لا يستطيعون أداءها أو ليس لديهم الدافع لذلك، مما يترتب على ذلك نزاعاً مستمراً بين الإدارة والعمال، وفي سبيل ذلك قام تاييلور بسلسلة دراسات والتي تهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال. وتوفير الوسائل العلمية لإدارة العمل ووضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل³. أما جيلبرث فقد ركز اهتمامه على رفاهية العاملين ودراسة الوقت والحركة، وقدم هنري جانت ما يسمى اليوم بخرائط جانت لمتابعة أزمة تنفيذ الأنشطة والتي مازالت تستخدم حتى يومنا هذا⁴.

لقد أعطت الإدارة العلمية أهمية كبيرة للمتابعة والرقابة على أداء الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى حد لتعود الفائدة عليهم وعلى المؤسسة، وقراراتهم تصد على فرض المعرفة التامة لكل العوامل المؤثرة فيها، على اعتبار أن اختيارهم كان سليماً، وخضعوا لتدريب جيد. كما كان من مبادئ هذه الإدارة التركيز على اختيار العلمي السليم لأفراد ومستلزمات العمل المادية. وتدريب العمال لتوسيع دائرة المهام ومعرفتهم بالعمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية⁵.

بالنسبة لتأثير هذه المدرسة في تطور إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد آنذاك، أو علاقات العمل أو المستخدمين)، نجد أنها تطرقت إلى عنصرين الأفراد وإدارة الأفراد. فمن منطلق أن تاييلور إنتقد نمط العمل الذي كان سائداً آنذاك والذي يعطي للفرد استقلالية في أدائه وطريقة إنجاز عمله، ويقول تاييلور عن ذلك أن "الفلسفة الأساسية لكل الأنظمة القديمة ترى أن لكل عامل مسؤولية إنجاز عمله كما يفهمه هو دون أن يتلقى نصائح أو

¹ على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 16

² مداني حروفش، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، بدون بلد نشر، 1997، ص 73

³ محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 48

⁴ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 27

⁵ عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 90 - 91

إرشادات من أي فرد "1. وحسب تايلور فإن هذه الفلسفة تجعل من العاملين يبدون كالمسيرين الفعليين للورشات والمحددات الأساسيين لكميات وأوقات تنفيذ الإنتاج، وهو أمر غير مقبول ويرى أنه يجب أن يضبط عبر قواعد علمية للعمل تضمن التحكم التام في العامل وطرق أدائه للعمل. وبالتالي في كميات وأوقات تنفيذ برامج الإنتاج. ويؤكد أن هناك دائما طريقة ووسيلة واحدة هي التي تكون أكثر سرعة وأحسن من تلك التي عند الآخرين.²

ويتضح من هذا أن هذه المدرسة أرادت أن تضع مسافة فاصلة بين واقع الورشة كمكان للعمل وبين الأفراد وواقعهم الإنساني والاجتماعي، فتايلور ورواد هذه المدرسة يرون أن كل العاملين يجب أن يتذكروا أن ورشات العمل هي أولا ودائما موجودة لهدف خلق أرباح وعوائد للملكية.

أما على المستوى التسيير فهذه المدرسة حصرت مهام هذه الوظيفة في عمليات استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة والسهر على احترام تطبيق القوانين والرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره الإنتاجي. ففي هذه المرحلة ليس تسيير العنصر البشري الذي هو غائب فقط بل الإنسان الذي هو كذلك.³ فالغرض الأساسي من وجود قسم لإدارة الأفراد يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاة ممكنة لصاحب العمل. مع اعتبار الحوافز المالية التي تحدد من خلال معايير يضعها هذا القسم هي القاعدة الأساسية التي جعلت من تايلور يتجه بفكره إلى تنمية العنصر البشري في المؤسسة .

من جانب آخر ساهمت هذه المدرسة في ظهور ما يسمى اليوم بتوصيف الوظائف حسب درجة تعقيدها والشروط الواجب توفرها في كل وظيفة. ومثلها تايلور في العامل المتخصص أو عون التحكم والعامل المؤهل. كل هذه التعليمات الناتجة عن دراسات هذه المدرسة وتوجيهات تايلور بالخصوص نتج عنها فيما بعد ما يعرف في إدارة الموارد البشرية المعاصرة بتوصيف الوظائف

1-2- مدرسة النظرية الإدارية: " مدرسة العملية الإدارية " تقوم هذه المدرسة على أساس مبادئ وأفكار هنري فايول (1841-1925) باركر فولت و ليندال يوريك وتعرف بالمدرسة العلمية أو الوظيفية.

ويقول هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، كما أن الرقابة نشاط مميز عن النشاطات الأخرى. ويلاحظ أن فايول كتب بحوثه ودراساته كتحليل للهيكل الإداري وطريقة تطبيق الوظيفة الإدارية من وجهة نظره الخاصة. وقام فايول بتحليل الأنشطة داخل المؤسسة الصناعية إلى 06 مجموعات هي، الأنشطة الفنية، والأنشطة الأمنية، الأنشطة المحاسبية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة الإدارية.⁴ لقد دعم فايول منطق المنظمة الإدارية " نموذج الإدارة " ووضح مختلف الوظائف الواجب تواجدها في كل مؤسسة

¹ Pierre Rolle, *Introduction à la sociologie du travail*, librairie Larousse, 1971, Paris, P 34

² I bid , p 47

³ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09.10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 56

⁴ محمد مجتاد جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الجديد، مصر، 2003، ص ص 62 - 63

والتي تترجم بطريقة محددة وواضحة من خلال الهيكل التنظيمي. كما أكد فايول على الدور المهم للقائد في عملية الاندماج والتكامل الوظيفي. وأدخل بقوة الإدارة الهرمية وفرض من خلالها قواعد عسكرية كوحدة القيادة والإدارة الموجهة للأفراد ومبدأ التخصص.

تعتبر الأفكار والمبادئ التي وضعها فايول أحد أهم أسس بناء قسم خاص بتسيير الأفراد داخل المؤسسات، حيث لا زالت أفكاره تطبق إلى غاية يومنا هذا على غرار عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتي تعتبر لب العملية الإدارية في المؤسسات المعاصرة.

من استعراض أفكار كل من المدرستين السابقتين يمكننا أن نخرج بحقيقة رئيسية وهي أن تايلور أهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ (أي أنه أهتم بالإدارة على المستوى الأدنى) أما (فايول) فقد أهتم بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته حيث أهتم بالإدارة على المستوى الأعلى . ولذا تعتبر أفكار تايلور وفايول مكملتين لبعضهما البعض. غير أن تأثير كل من أفكارهما على إدارة الموارد البشرية كان بالغ الأهمية، وواجهت فيما بعد عدت انتقادات. والتي من بينها أنها لم تراعى الخصائص النفسية والاجتماعية للعمال، وهو ما أدى إلى ظهور اتجاهات أخرى أكثر مرونة وأكثر إنسانية.

3-1- المدرسة البيروقراطية: يعتبر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية في الإدارة وكان معاصراً لرواد الإدارة العلمية ومبادئها، حيث اعتبر تلك النظريات صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة. وقد اعتبر النظرية البيروقراطية الطريقة المثلى التي تضمن للإدارة إحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فاعلية وكفاءة عالية. حيث عرف ماكس فيبر البيروقراطية على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف ويعود معنى كلمة بيروقراطية إلى سلطة الحكم المكتبي".¹

إن المبادئ التي قامت عليها المدرسة البيروقراطية تؤدي إلى حسن الأداء وتحقيق الأهداف، ولكن فيما بعد ومن خلال الروتين والتطبيق ظهرت العوائق أمام سير الإدارة مما أعطى صفة عدم فاعلية لهذا النظام ونذكر هنا بعض الأخطاء التي تحدث أثناء التطبيق العلمي لنظام الإدارة البيروقراطية. فاعتبار أن إجراءات العمل هدفاً بحد ذاته، وكذلك التعامل بحرفية القانون دون النظر إلى مرونة وروح القانون أدى إلى الجمود وعدم المرونة ويتمثل ذلك في البقاء الثابت وعدم الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية نتيجة التمسك بحرفية القانون. كما أن المظاهر و خاصة في المستويات الإدارية العليا مثل الألقاب والمراكز أدت إلى وجود نوع من الطبقة والحساسية بين العمال والموظفين. هذا بالإضافة إلى وجود أفراد يسعون لتطبيق القانون بصورة متطرفة ومبالغ فيها من أجل التحكم والسيطرة على الآخرين فقط.²

بصفة عامة يحمل المدخل الكلاسيكي في مبادئه الخلفية نظرية لمرحلة التنظيم العلمي، والتي تمثل المرحلة الأولى من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والتي سبق الإشارة إليها. ويظهر هذا في التوجه الكلي تقريبا للإهتمام بالكفاءة

¹ عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتب دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 32

² محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار النشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 02، 2001، ص 44

الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية والاجتماعية، إضافة إلى غياب الإشارة إلى وظيفة خاصة ومستقلة أو حتى متخصصين في تسيير الأفراد واقتصادها على المسيرين وأرباب العمل والمهندسين مما جعل منه تسيير بسيط للأفراد اقتصر على استقطاب العمالة والسهر على احترام القوانين التنظيمية والرقابة المباشرة على الأفراد.

2- أثر حركة العلاقات الإنسانية في التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية

يعتبر مدخل العلاقات الإنسانية أحد أهم العوامل في تشكيل المرحلة الثانية من مراحل تطور إدارة الموارد البشري، فهي تعبر عن تحول حقيقي في النظرة إلى الأفراد داخل المؤسسة بالانتقال من مفهوم اليد العاملة إلى مفهوم القوة العاملة. وتعد أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات وأثره على زيادة الإنتاجية، فبينما نجد أن هدف كل من المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية واحد وهو زيادة الإنتاجية نجد أن الاختلاف ينحصر في أوجه التركيز. فمدخل العلاقات الإنسانية يعتمد على فكرة مؤداها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم والعلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة. ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل، ويتفاوت هؤلاء الرواد في دراسة سلوك الأفراد فمنهم من يعتمد على علم النفس في تفسير هذا السلوك، بينما يعتمد البعض الآخر على علم النفس الاجتماعي بافتراض أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض أهداف الجماعة. وهو ما تجلّى في مجموعة من النظريات التي قدمها علماء ومنظري هذا المدخل على غرار "ابراهيم ماسلو" و "دوجلاس جريجور" و "رنسيس ليكرت"¹.

لقد كان لهذه المدرسة تأثير مباشر في تطور إدارة الموارد البشرية فيما يخص شروط وظروف العمل الخاصة بالوظائف، والتي تعتبر جزءا مهما من إدارة الموارد البشرية المعاصرة، كما تدخل نظرية إشباع الحاجات في إدارة المسار المهني للعامل "علاوات مختلفة، تحفيز.....". كما خلقت هذه النظرية بعدا جديدا تماما في بناء النظرة التسييرية للأفراد داخل المؤسسات. وفي ضوء الإطار التحليلي والأدوات التصويرية التي صاغتها، حاول الكثير من الدارسين استكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية، الروح المعنوية، تماسك الجماعة وعلاقة كل هذه المظاهر بالإنتاجية ومؤشراتهما². وبصفة عامة شكلت هذا المدخل تطورا جديدا في تكوين ما يمكن وصفه بالمرحلة الثالثة لتطور إدارة الموارد البشرية من خلال تركيزها على النظرة السلوكية للفرد داخل المؤسسة. وهذا بالانتقال من مفهوم القوة العاملة إلى مفهوم المورد .

3- التحول من العلاقات الإنسانية إلى الأفكار والأساليب المعاصرة للإدارة

يعرف الفكر الإداري المعاصر اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والاتجاهات نحو اقتصاد المعرفة، حيث ظهرت في توجهات ونظريات وأفكار إدارية حديثة بالإضافة إلى نماذج فكرية تعبر عن تطور

¹ جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 31 - 32

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 158

الفكر الإداري غير أنها لم ترقى بعد لتصبح مدارس فكرية بحد ذاتها. غير أنها قدمت للمسيرين والمدراء أدوات وأفكار وأطر ساهمت في تطوير العمل الإداري وتحسين أداء المؤسسة والأفراد معا. على غرار أسلوب الإدارة بالأهداف، إدارة التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، إدارة الوقت. وارتأينا أن نستعرض من خلال هذا الفرع أهم انعكاسات تلك الأفكار وأهم الإسهامات التي قدمتها في تطوير إدارة الموارد البشرية.

لقد انعكست التغيرات في سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، فالمؤسسات المعاصرة تميل إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية فيها ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي مثل هذه المؤسسات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها؛ مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المؤسسة.¹ وقد أثر ذلك وبشكل واضح على مفاهيم وأفكار إدارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:²

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.

- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا؛ فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها إدارة الإنتاج و التسويق والتمويل.

لقد استعرضنا في هذا الفرع مختلف النظريات التي أسست لظهور إدارة الموارد البشرية بصورتها المعاصرة، حيث يكشف لنا هذا التطور وجود تصوران اثنان وتوجهين مختلفين للنظر إلى هذه الوظيفة، الأولى تقوم على اعتبارها وظيفة غير مستقلة وتابعة لمختلف الإدارات والنشاطات داخل المؤسسة وهذا ما ينعكس في أساليب الإدارة. أما التوجه الثاني فينظر إليها انطلاقا من أنها إدارة مستقلة لها مهامها ووظائفها وأنشطتها الخاصة بحيث تعكس نظرة استراتيجية للمورد البشري. ويوضح هذا الاختلاف مدى ارتباط التطور التنظيمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية وبناءها وشكلها بالنظرة العامة للأفراد داخل المؤسسة.

¹ Jean Brilman, Les meilleures pratiques du management au coeur de la performance, Édition d'organisation, Paris, 3ème tirage, 2000, P 363.

² حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص 59

ثانياً: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

نقصد بالمدخل النهج الذي يساعد في دراسة إدارة الموارد البشرية بحيث تحقق التسيير الفعال لها. من خلال دراستنا لمختلف الأبحاث والكتب في هذا المجال ميزنا بين خمسة مداخل رئيسية هي:

1- المدخل الإداري

ويطلق عليه أيضاً منهج العملية الإدارية، حيث يعتبر أن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي تخطط للموارد البشرية والمسار المهني وتنظم أنشطتها والتنسيق بينهم في فرق عمل متكاملة. وتقود هؤلاء بالتعاون مع الإدارات الأخرى وتوجههم وترشدهم وتحفزهم وتحل مشكلاتهم، ثم ترأب نتائج الأداء للتحقق من درجة فاعليتها. من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بتسيير العنصر البشري في المؤسسة.

2- مدخل النظم

يعالج هذا المدخل إدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقاً أو منظومة تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها بعضاً، وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وبالتالي تم ربط المؤسسة بين بيئتها الداخلية والخارجية لها، ويقتضي منهج النظم أيضاً النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام مفتوح تعمل في بيئة معينة تنقسم إلى بيئة داخلية (وهي المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها) . وبيئة خارجية (وهي المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية ومن فرص ومعوقات تحدث أثرها على سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها). وتقوم فكرة هذا المدخل على الافتراضات الآتية¹:

- تنشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، وفي سعيها للحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛
- تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة، كما تهتم بها بهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة؛
- يجب على وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية أن تركز على المواءمة الداخلية والخارجية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة.
- تعد الموارد البشرية في المؤسسة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، 2000 ، الطبعة الأولى، ص 24

إن تحليل فرضيات هذا المدخل يبين عدم اهتمامها بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية جديدة، فهي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى، كما تعتبر أن المورد البشري يعد مركز جذب داخل المؤسسة، فمن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، والتنظيمية منها¹.

3- المدخل الاستراتيجي

يركز هذا المدخل على دراسة وتحصيل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة. في ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة؛ حيث يصبح العنصر البشري أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وأحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمؤسسة المعاصرة². لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية وفق هذا المنهج من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس للتنافسية مما يعطيها بعدا استراتيجيا.

4- المنهج السلوكي

يختص هذا المنهج بدراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم ، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

5- المنهج الإجرائي

لكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إجراءات وخطوات يحقق إتباعها كفاءة هذا النشاط وفاعليته، مثلا إجراءات اختيار العاملين وخطوات تعيينهم وشروط الترقية وقواعدها و نماذج الترقية ووثائقها.

¹ سملاي بحضبة، مرجع سابق، ص ص 73- 74

² محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001، ص 39

المبحث الثاني: الإطار العملي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسيا في غالبية المؤسسات حيث تهدف من خلال ممارستها المختلفة إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها على مواكبة التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية، فبمجرد أن تتوفر المؤسسة على كل الأشخاص التي تحتاجهم في تحقيق أهدافها، فإن الأولوية الأخرى تتمثل في ضمان استمرارهم لفترة تكفي لتحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك إلا من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية وجب أن تكون متكاملة ومتناسقة مع باقي الإدارات في ظل الهيكل العام للمؤسسة. سنحاول من خلال هذا المبحث عرض كيفية تنظيم إدارة الموارد البشرية ووصف أهم وظائفها وتحديد أهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية

يعبر الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية عن موقعها ضمن هيكل المؤسسة وكيفية إعداده، حيث يتطلب إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية دراسة كافة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات والتي سيتم تناولها ضمن هذا المطلب.

أولا: وظيفة الموارد البشرية

إن تحديد وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات مسألة أساسية، والسؤال المحوري هنا هو هل المؤسسات بحاجة حقا إلى وظيفة أو إدارة خاصة بالموارد البشرية؟. إن الواقع يؤكد على أن عملية إدارة الأفراد لا تحتاج إلى إدارة للموارد البشرية لأن المديرين في الهيكل التنظيمي هم المسؤولون عن إدارة الأفراد التابعين للمصلحة التي يشرفون عليها، باعتبار أن المسؤولية على الأفراد هرمية، هنا نحتاج لتوضيح هذه القضية الأساسية لأهميتها: لماذا هذه الوظيفة؟¹

- إن إدارة رؤساء المصالح للأفراد التابعين لهم مباشرة لا يعني أنه يقوم بممارسة وظيفة الموارد البشرية سوى في أبسط صورها، لأن المتابعة الإدارية للأفراد تختلف عن متابعتهم مهنية حتى ولو تطلب ذلك استعمال الوثائق. فمثلا المسؤول الذي يقيم أداء مرؤوسيه، فإنه يقيمهم في الجانب المهني من ناحية حتى وإن مس هذا جوانبه السلوكية، لكن هذا العامل هو ملك للمؤسسة كاملة وليس للمصلحة التي يعمل بها، وتبعات هذا العامل تقع على الإدارة العامة وليس على المشرف المباشر.
- يجب التفريق بين التبعية المهنية المحدودة والتبعية الإدارية والقانونية، أضف إلى ذلك أن أداء الأفراد متعلق بالأداء التنظيمي داخل المؤسسة بأكملها سواء من حيث الخبرات أو الخدمات أو العلاقات المهنية والتي لا تظهر أثناء تقييم المسؤول المباشر له.
- إن المتابعة الإدارية للعمال لا تخص الجانب المهني فقط بل تشمل جوانب مهنية وجوانب متعلقة بالتدريب والتمهين والتحفيز والكفاءات، وجوانب متعلقة بالأجور والعلاوات وما يتبعها. وجوانب متعلقة بالغيابات

¹ إبراهيم سلهاط، الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص ص 107-109

والتعويضات والعطل، وجوانب متعلقة بالضمان الاجتماعي والحقوق القانونية للعام وغيرها من الجوانب الادارية والبيئية.

هذه بعض جوانب وظيفة الموارد البشرية. فهل بإمكان مشرف من المشرفين أو مسؤول من المسؤولين أو مصلحة من المصالح أن تقوم على أكمل وجه بهذا العمل الكبير في مجال إدارة الموارد البشرية بكل ما تحمله هذه المهام من تشعبات مهنية ومتطلبات تسيير وكفاءة عالية ومتخصصة ومتنوعة التخصص، ما لم تكن هناك إدارة مركزية للموارد البشرية يقودها متخصصون في المجال .

ثانياً: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

يوجد رأيان في النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية، الرأي الأول يعتبرها إدارة مستقلة كبقية الوظائف الأخرى حيث يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة. أما الرأي الثاني يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة.

إن الرأي القائل إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مستقلة شأنها شأن الوظائف الأخرى في المؤسسات يسلبها كيانها وصفتها، ذلك لأنها وظيفة الإدارة برمتها، كالتخطيط والتنظيم، التنسيق والقيادة والرقابة، حيث تقع مسئوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في المؤسسة والتي تعني مختلف المديرين من قمة التنظيم إلى قاعدته بحكم مسئوليتهم عن تحقيق أهداف معينة من خلال الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم. أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لوظائف إدارة الموارد البشرية. وبالتالي يمكننا حصر طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة في النقاط التالية:¹

1- الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية

يشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتحصيل القوى العاملة، الاختيار، التدريب... الخ، فأى مؤسسة تنشأ لتحقيق غرض أساسي معين، فهدف المؤسسة الإنتاجية هو إنتاج وبيع المنتجات والخدمات والحصول على عائد، إذا الوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع، ففي المؤسسات الإنتاجية يعتبر الإنتاج والتسويق والتمويل من الوظائف التنفيذية، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريق غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي.

2- الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية

يقع على مسؤولي إدارة الموارد البشرية مسؤولية الاقتراح والإعداد التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشكلات أو منع وقوع

¹ نظمي شحادة، محمد الجيوشي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص 81 - 82

مشكلات مستقبلية. كما أن جانب كبير من دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تقديم الاستشارات والنصح للمديرين التنفيذيين. كما تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف رقابية هامة حيث إنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضاً الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقاً للسياسات والإجراءات الموضوعة.

3- الدور الوظيفي أو السلطة الوظيفية

ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

4- الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية

بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال. "فقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطار تسييري إلى دور استراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات إدارة الموارد البشرية أصبح لها بعداً استراتيجياً في قيادة المؤسسات"¹، وقد ترتب على ذلك النظر للموارد البشرية على أنها مصدراً للميزة التنافسية، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء².

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة

لقد تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطور التاريخي لها، كما تختلف باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها. غير أنه يمكن في الغالب تصنيف وظيفتين أساسيتين هما الوظائف التخصصية والوظائف الإدارية.

أولاً: الوظائف التخصصية

أو ما يطلق عليها بالوظائف الفنية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف

المقصود بتحليل الوظيفة تحديد معالم كل وظيفة في المؤسسة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة³. والمقصود بتصنيف الوظيفة هو وصف وتعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها، كما يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي أيضاً مسؤوليات شاغل

¹ Armand. Dayan, **Manuel De Gestion**, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998, P 331

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003، ص 56

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 61

الوظيفة وارتباطاته الإدارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها¹. أما عملية تصميم الوظيفة فتتمثل في قائمة المهام التي تتضمنها الوظيفة الواحدة.

إن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تساهم في قرارات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال قرارات التوظيف، حيث تحدد الموظف المناسب في المكان المناسب، كما تساهم في تحديد قرارات الرواتب والأجور والمسؤوليات التي يجب أن يتولاها شاغل الوظيفة².

2- الإستقطاب، الاختيار والتوظيف

أي البحث عن العاملين في سوق العمالة و تحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصنيفها من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب³. فالتوظيف يعرف على أنه عملية عقلانية للبحث عن المطابقة الموجودة بين قدرات المترشح وخصائص المنصب المراد شغله⁴. وتتم عملية توظيف الموارد البشرية بمجموعة من المراحل يمكن إيجازها من خلال الشكل 01-01.

2-1- الإعلان (البحث والاستقطاب): ويقصد به ترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد في الاتصال بالمؤسسة للتنافس على مناصب العمل الشاغرة، ويتم اجتذاب ذلك العدد من خلال ترغيب المؤسسة للأفراد الموجودين في سوق العمالة، وهؤلاء يعني ترغيب قوة العمل الموجودة بسوق العمل فقط، بل يمتد حتى إلى الحفاظ على القوى العاملة الموجودة بها، أي ترغيبها على البقاء وعدم ترك المؤسسة لصالح المؤسسات المنافسة⁵. حيث يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ لها المؤسسة للحصول على تلك الأيدي العاملة إلى:

- **مصادر داخلية:** حيث قد تلجأ المؤسسة إلى شغل الوظائف الشاغرة من طرف الأفراد الموجودين داخل المؤسسة، وذلك عن طريق الترقية أو النقل أو اللجوء إلى الموظفين السابقين.
- **مصادر خارجية:** غالبا ما تلجأ المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة إلى المصادر الخارجية لتوفير الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في مكاتب العمل الحكومية، ومكاتب التوظيف الخاصة وخريجي الجامعات والمعاهد، الصحافة.....الخ.

¹ صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 63

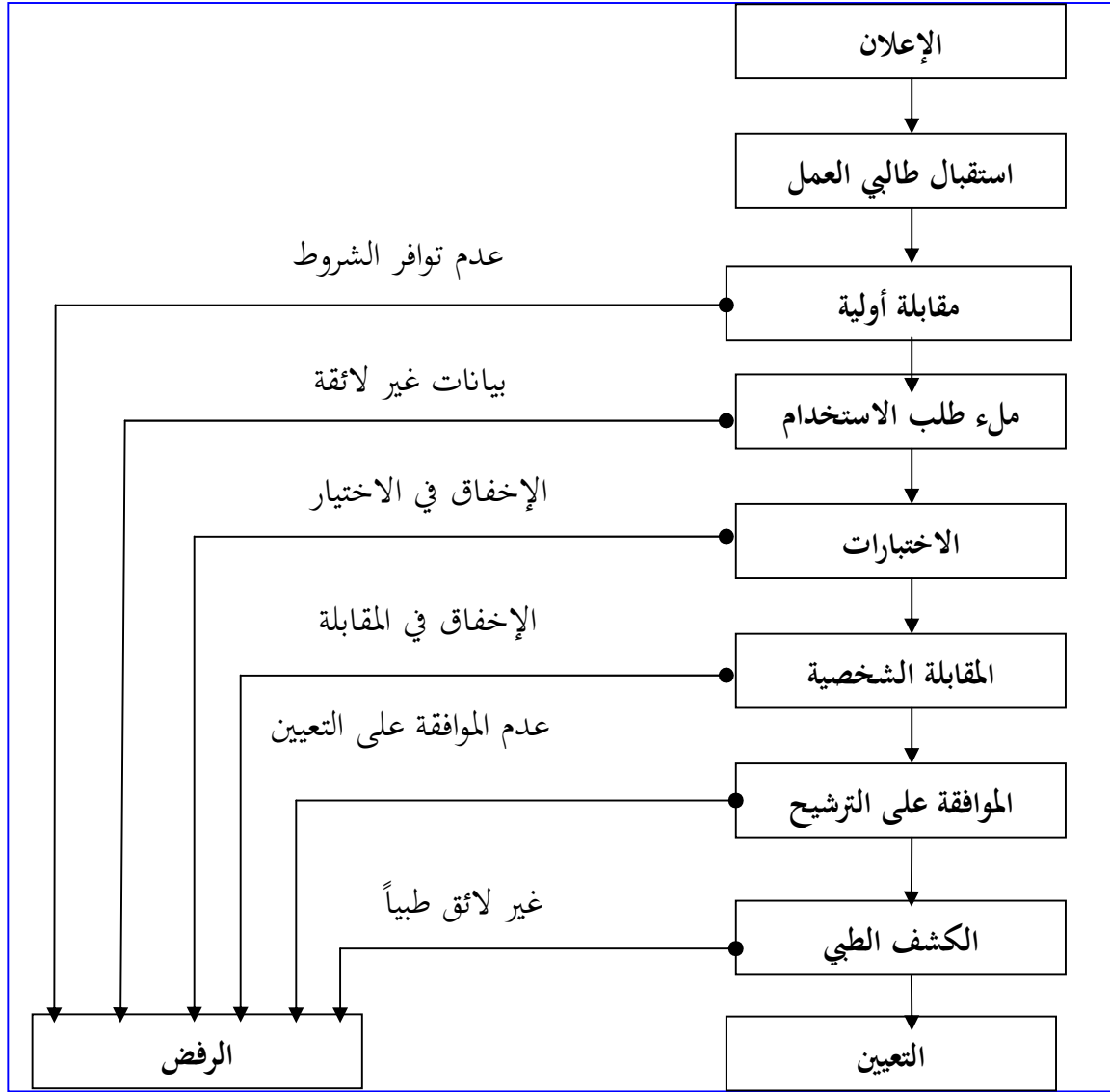
² Claude Lévy, Claude Louche, Jean Pierre Rolland, **RH-Les apport de la psychologie du travaille**, Edition des organisation, 2006, P 50

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 30

⁴ Myriam Bué et autres: **L'approche méthodologique de la GPEC**, Rapport réalisé sous la responsabilité de Christian Bulla. www.e-rh.org, consulte le 22/02/2011

⁵ عبد الفتاح بوخمخم ، مرجع سابق، ص 91

الشكل رقم 01-01 : مراحل عملية التوظيف



المصدر: زهور خضر إبراهيم العوض، استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية للإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 2003/12/18، www.ituarabic.org/11thuhrmeteing/doc27، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2012/12/27

2-2- المقابلة: تقوم به غالباً جل المؤسسات، ويأتي بعد عمليات الاختبار الذي يتم من خلاله استبعاد الأفراد اللذين تحصلوا على درجات دون المستوى المقبول من التنافس على مناصب العمل الشاغرة¹، و عادة ما يهدف أسلوب المقابلة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم للوظيفة، وذلك عن طريق سؤال هذا الشخص عن عدد من الموضوعات مثل المؤهلات العلمية، والخبرة العملية السابقة، والاتجاهات والميول الشخصية بالإضافة إلى ملاحظة السلوك والجوانب الشخصية أثناء المقابلة. وتزويد المتقدم إلى الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم اختياره، مثل طبيعة عمل المؤسسة والعمل الذي سوف يقوم به، ومستوى الأجور والمكافآت وفرص الترقية المتاحة.

¹ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 99

3-2- الموافقة على الترشيح: في ضوء نتائج المقابلة يتم ترشيح الأفراد المقبولين لشغل الوظائف الشاغرة.

4-2 - الفحص الطبي: تلجأ بعض المؤسسات لطبيعة نشاطها الى فحص المترشح طبياً، للتأكد من سلامة المترشح من أي أمراض قد تشكل عليه خطراً من أداء الوظيفة التي هو مرشح للقيام بها .

5-2- التعيين: بعد أن يقوم المترشح باجتياز كافة المراحل السابقة وبعد تأكد الإدارة من توافر كافة الشروط فيه. تقوم بتعيينه في منصب العمل. وتقوم معظم المؤسسات قبل التعيين النهائي باختبار الأفراد المقبولين من خلال فترة عمل تجريبية لمعرفة مدى توافقتهم والوظيفة المسندة إليهم.

3- تدريب الموارد البشرية

يعرف التدريب على أنه عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم¹. كما يعرف بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد"². فالتدريب يهدف لتنمية المهارات ومعارف الأفراد لتطوير أدائهم من خلال تحكمهم في الأساليب والتقنيات الحديثة للعمل، ويعتبر استثماراً للموارد البشرية يحقق عائداً للفرد والمؤسسة معا وهو ما يحقق للمؤسسة أهدافها ويتيح للفرد زيادة في معارفه ومهارته بغرض التكيف مع التغيرات المتواصلة.

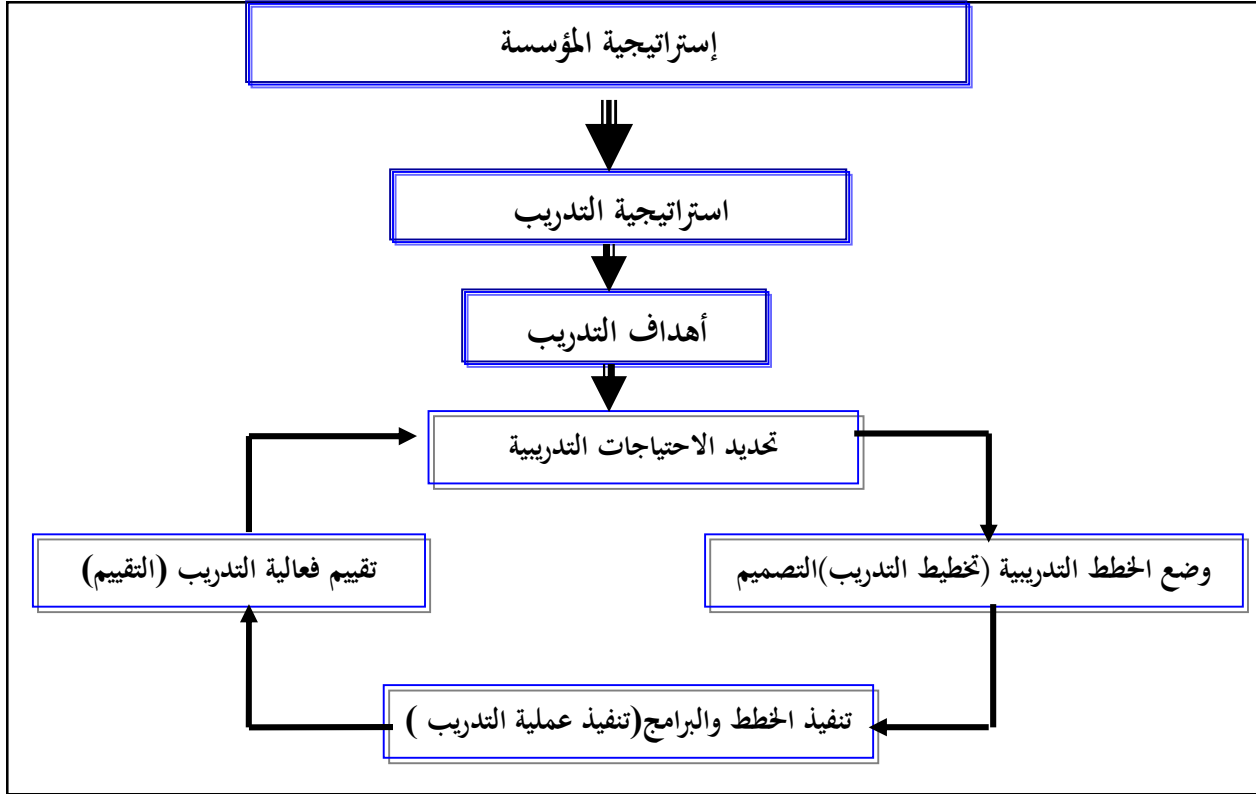
لقد أجمعت معظم التعاريف المعطاة للتدريب على أنه يساهم في إنتاج المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها، فعملية تدريب وتطوير الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، وذلك يرجع أساساً إلى سرعة التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي خاصة تلك التطورات التكنولوجية ووسائل الاتصال التي جعلت من المحيط محيط تنافسي بالدرجة الأولى يعتمد على التحديث ومتابعة الجديد، ومن المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية العاملة وتأهيلهم. فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكوادر الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب.

عموماً تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية بناءً على أهداف معينة يشكل من خلالها التدريب الموجه الأساسي لبناء وتدعيم ثقافة تنظيمية وإحداث تغيير يتماشى مع المتغيرات الخارجية. والشكل الموالي يبين لنا أن التدريب يتصف بأنه نشاط مخطط ومنظم له مجموعة من الأهداف يجب الوصول إليها، تلك الأهداف يجب أن توضع لها إستراتيجية أو خطة عمل يتم عن طريقها تنظيم مختلف مراحل وفترات التدريب، ويجب أن تكون إستراتيجية العملية التدريبية كما يبينها الشكل مستقاة من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ويتطلب ذلك معرفة الأهداف المستقبلية للمؤسسة. وبعد قيام إدارة موارد البشرية بتحديد أهداف عملية التدريب في ظل الاستراتيجية المحددة يجب عليها إعداد برنامج تدريبي ينطلق حسب ما يوضحه الشكل من تحديد الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى تقييم هذا البرنامج بطريقة فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة له.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 107

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، مرجع سابق، ص 167

الشكل رقم 01-02: مراحل عملية التدريب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا على: سهيلة مُجد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطبع، عمان، الطبعة 01، 1999

3-1- تحديد الاحتياجات التدريبية: يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً أساسياً لإنجاز عملية التدريب وهي تعبر عن عدد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة التغيرات التي تطرأ على المؤسسة، ويتم تحديد هذه لاحتياجات بناء على مجموعة من المؤشرات أهمها مؤشر الأداء التنظيمي، حيث يجب دراسة كفاءة أداء المؤسسة المتمثل في معدلات الإنتاجية والتكاليف ومعدلات استغلال المعدات والأدوات، مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث حركة هذه الموارد. هذا بالإضافة إلى مؤشرات أداء العاملين الذي يتطلب دراسة أداء الأفراد العاملين ومكونات هذا الأداء. ثم تأتي عملية تحديد مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب ويتضمن تحديد جوانب الأداء لدى العاملين التي يكتنفها القصور والنقص في المهارات اللازمة لأداء العمل وكذلك عدم وجود الاستعداد له¹. وفي هذه الحالة لابد من تهيئة الاستعداد أي الرغبة في التعلم لدى مثل هؤلاء الأفراد، أما في حالة الأداء غير الفعال يركز التدريب على جانب اكتساب المهارات، وعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتم توضيح ومعرفة الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال عملية التدريب كتزويد العاملين بمعلومات تتعلق باستخدام تكنولوجيا حديثة أو معلومات أخرى تتعلق بالجانب السلوكي.

3-2- وضع الخطط التدريبية: على ضوء الاحتياجات التدريبية والأهداف التي وقع عليها الاختيار يتم الشروع في وضع الخطط التدريبية. وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها؛ اختيار الأفراد المشاركين في

¹ سهيلة مُجد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطبع، عمان، الطبعة 01، 1999، ص 212

التدريب تتوجه إلى مختلف العاملين في جميع المستويات التنظيمية وذلك حسب الأولويات ووفقا لاحتياجات المؤسسة وإمكاناتها التنظيمية وخاصة المالية.

3-3- تنفيذ الخطط والبرامج: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه سواء داخل أو خارج المؤسسة وهذا حسب خصائص كل مؤسسة، حيث يوجد لدى بعض المؤسسات كبيرة معاهد تابعة لها ومراكز متخصصة لتدريب الأفراد العاملين بها.

3-4- تقييم برنامج التدريب: يقصد به معرفة مدى تحقيق برنامج التدريب لأهدافه، وذلك بقياس معدلات ومستويات الأداء والإنتاجية وسلوك العاملين الذين تم تدريبهم مقارنة بما كانوا عليه قبل التدريب، كما يتم قياس تغير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التدريب. ويوضح لنا تقييم برنامج التكوين فيما إذا كانت النتائج المحصل عليها مقبولة اقتصاديا مقارنة بالتكاليف التي تحملتها المؤسسة جزاء قيامها بعملية التكوين¹.

4- تقييم الأداء

تخدم عملية تقييم أداء الأفراد العديد من الأغراض، فهو يقدم المعلومات المتعلقة بالمقدرة غير العادية للفرد². والمؤسسة التي تقوم بعملية تقييم أداء أفرادها تهدف لتحقيق عدة أغراض منها³:

- يبين أي فرد الذي يستحق الترقية، ويقرر منح العلاوات.
- يوضح العامل الذي يجب تدريبه و من الذي ينبغي نقله والذي يجب الاستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع وبيان الإجـراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

5- تحديد نظام الدخل

يعرف الدخل على أنه مجموع المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة أو بطريقة غير مباشرة كتعويض عن مساهمته في المؤسسة، ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل⁴. يعتبر موضوع تحديد نظام الدخل من أهم المواضيع الهامة في وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومما لا شك فيه أن الرواتب والأجور من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة⁵. وبناء نظام عادل للدخل لمكافأة العمال وتعويضهم يقوم على أساس تقييم الوظائف المختلفة من جهة

¹ J.M.Peritti, Ressources humaines et gestion du personnel, op. cit., p 431

* يعرف الأداء على أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ومن أول مرة، وهو يعبر عن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ص 18

³ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986، ص ص 516-517

⁴ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 139

⁵ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 181

الأفراد والأفراد القائمين بها من جهة أخرى، والتحفيز في العمل من العناصر الديناميكية المهمة التي تؤدي أيضا لرفع مستوى أداء العامل والمؤسسة ككل¹.

6- تسيير الحياة المهنية

الحياة المهنية للفرد هي التطور المهني الذي يمرّ به سواء داخل منصب واحد أو في مناصب متعددة وفي تخصص واحد أو عدة تخصصات². فوظيفة تسيير الحياة المهنية هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بمتابعة وتوجيه المسار الاحترافي لشخص معين داخل المؤسسة أو خارجها بطريقة تسمح له بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذا بالاعتبار استعداداته ومؤهلاته³.

ثانيا: الوظائف الإدارية

تمثل الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية مجمل العمليات التي تساعد على تنفيذ مهام الإدارة والمتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحفيز وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

1- التخطيط

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة حيث يتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط القوى العاملة إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث⁴:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
 - إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع من الوظائف المطلوبة.
 - الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة القوى العاملة.
- من متطلبات عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على⁵:

- معرفة القوى العاملة الداخلية وكذلك كيفية العمل على تنميتها و تطويرها من خلال إتباع آليات تدريبية معتمدة و ذات كفاءة و فعالية.
- الحصول على قوة عمل فعلية حالية و مستقبلية ذات تكاليف معقولة، و الاعتماد على هذه الإستراتيجية المنظمة على استخدام المنهجية العلمية لدراسة المؤسسة وتحليلها تحليلًا علميًا.

¹ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 135

² J.M.Peritti, **Dictionnaire des ressources humaines**, Vuibert, Paris, 1999, p39

³ J.M.Peritti, **Ressources humaines et gestion du personnel**, Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998, P116.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1988،

ص 77

⁵ صالح مفتاح، مرجع سابق، ص 13

- إمداد المؤسسة بتحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلاً و كذلك إعادة توزيع الموارد الحالية للتخلص من الأفراد الزائدة أو إعادة تأهيلها و توزيعها من جديد.

وتعود عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة فوائد على المؤسسة وعلى الأفراد بصفة عامة، تلك الفوائد تتمثل في التعرف على مواطن العجز و الفائص في القوة العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين و النقل، و الترقية، و التدريب. كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين والتدريب، و التطوير ... الخ.

2- التنظيم

نقصد بعملية التنظيم في المؤسسة كافة العمليات التي تجعل من الأفراد يعملون بشكل متناغم، وذلك من خلال تصميم وظائف جيدة ذات مكونات سليمة وذات عبء مناسب¹. وتهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم².

3- الرقابة

الرقابة هي عملية مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ القرارات التصحيحية إن لزم الأمر.

4- التحفيز

التحفيز هو تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية³. بصفة عامة يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين هما؛ الحوافز الإيجابية والمتمثلة في الحوافز المادية (النقدية) والحوافز المعنوية (الغير نقدية). والنوع الثاني المتمثل في الحوافز السلبية والتي تشمل إجراءات الجزاء والعقاب وهي تسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف⁴.

¹ حمد الدعيح، أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002، ص 375

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 34

³ صالح مفتاح، مرجع سابق، ص 19

⁴ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص 209-213 بالتصرف

المطلب الثالث: الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

إن شدة وسرعة التغير الذي يشهده محيط المؤسسات سواء الداخلي أو الخارجي حتم على إدارة الموارد البشرية إعتداد أساليب مختلفة في عملية التسيير وتطوير بعض وظائفها. لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب ان نبين أهم ملامح المؤسسات المعاصرة وأثرها على عمل إدارة الموارد البشرية.

أولاً: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

1- ملامح المؤسسات المعاصرة

بدأت ملامح المؤسسات المعاصرة مع ظهور ثورة المعلومات والاتصالات، حيث تصاعدت قوى التغير التي سادت النظم والهيكل السياسية والمجتمعية والتي قادت تحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات، تتمثل أهم ملامحه في:¹

- التحول من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة إلى التكنولوجيا العالية والمعقدة.
- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها ركيزة الاقتصاد الوطني.
- التحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي.
- عالمية الفرص والتي قادت إلى نشأة الشركات متعددة الجنسيات.
- بروز التكتلات الإقليمية وتحالف الكيانات الكبيرة التي أصبحت تمثل اتجاهها جديدا في العلاقات الاقتصادية.
- تعاظم أهمية المستهلك وسيادة توجه التسويق كأساس للإنتاج.
- إختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاقتصاد والاجتماع، وظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف متطورة.
- كل تلك التحولات السابقة نشأت من خلال ما يسمى بالعمولة، حيث يمكن إيجاز كيفية تأثر الفكر الإداري بمختلف التطورات الناتجة عن العمولة في النقاط التالية²:
- تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في المحيط الخارجي لها وبالتالي خسارة ما كانت تحصل عليه من رعاية وتفضيل.
- إختيار مفهوم النطاق والذي اعتاد المدراء أن يجدوا لأنفسهم مجالا جغرافيا لمباشرة أنشطتهم. وتحول العالم كله الى مجال غير محدد الأبعاد.
- تغير مفهوم الزمان وتحول معنى الوقت في تفكير المدير وتداخل أبعاد الزمان بفعل التكنولوجيا .
- إهتمام مفهوم الاستقرار أو الثبات النسبي. فالتغير في النظم والمنتجات والخدمات والمعايير والقيم أصبح السمة الأساسية والثابت الوحيد في ظل العمولة.

¹ فاتن أحمد أو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك، مصر، 2001، ص 37

² سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العمولة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص ص 44 - 45

- التحول من محاولة التحكم بالتنظيم أو المناخ الداخلي إلى إدارة المناخ الخارجي.
- التحول من مسلمات الفكر الإداري التقليدية في التمييز والتوحيد والمركزية إلى التمايز في الهياكل والنظم والأساليب بما يتناسب وبيئة العمل وخصائص المناخ المحيط.
- التحول من مفهوم المدير المنفذ إلى المدير رجل الأعمال.
- التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري،

2- تأثير التحولات على الموارد البشرية

- لقد أثرت التحولات السابقة على الموارد البشرية من خلال¹:
- التفكير متعدد الأبعاد للموارد البشرية ذات الهياكل المرنة.
 - شفافية الأداء العالمي المرتبط بالجودة، والالتزام البيئي والإنساني، وأخلاقيات العمل للموارد البشرية بالمؤسسات.
 - التوسع في صناعة الخدمات بجانب التكنولوجيات في أطر التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - الاحتراف التسييري، والتسيير المهني، والقيمة المضافة للعمالة.
 - الاهتمام بتسيير سلاسل التوريد والعلاقات مع المنافسين وخدمة العملاء، وتطبيق مبدأ أصحاب المصالح المشتركة وشركاء التنمية (الحكومة، النقابات، المديرون، المستثمرون، العمال، المجتمع)
 - تنمية مهارات الموارد البشرية أساس المزايا التنافسية بين المؤسسات والحكومات.

ثانيا: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

- كان للتحولات الفكرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، حيث تمثلت في:²
- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
 - الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
 - الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.

¹ فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 20

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 34 - 35

- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
 - الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
 - النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.
 - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إدارية بدون مردود.
 - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
 - تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
 - نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسؤولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.
- والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمؤسسة.

ثالثاً: الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

انعكست التغيرات في سوق العمل على أهمية إدارة ووظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؛ فالمؤسسات المعاصرة تميل لتوسيع دور إدارة الموارد البشرية فيها ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي مثل هذه المؤسسات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها؛ مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المؤسسة.¹ من هذا ومن

¹ Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance**, Édition d'organisation, Paris, 3^{ème} tirage, 2000, P 363

خلال التحديات السابقة التي تواجه المؤسسات المعاصرة تأثرت وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية المعاصرة من منطلقات فكرية جديدة انعكست على نظرة المؤسسة إليها حيث¹:

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا؛ فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها إدارة الإنتاج و التسويق والتمويل.
- وعليه يجب تعزيز الوظائف التقليدية للموارد البشرية بوظائف تسير المتطلبات المعاصرة. ونحن نرى أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتحول الى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات دون أن ننسى تدعيم هذه الوظيفة بنظام الموارد البشرية الالكترونية.

1- التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات

لا يختلف اثنان في أهمية المورد البشري في المؤسسات المعاصرة، والنتائج عن التحديات والتغيرات المختلفة التي شهدتها ويشهدها المحيط الخارجي للمؤسسات. واليوم تتجه المؤسسات الحديثة إلى اعتماد أساليب حديثة في إدارة أفرادها من خلال اتباع مناهج علمية حديثة تسمح لها بالبقاء والتقدم في المحيط الذي تعمل فيه. فالمؤسسات المعاصرة تقاس بما تملكه من كفاءات ومهارات ومعارف، إذ أصبح جل اهتمامها ينصب حول توظيف المهارات وتنميتها بالتكوين وتسيير الحياة المهنية أي أن كل نشاطات إدارة الموارد البشرية تركز على الكفاءات.

1-1- الكفاءات و المفاهيم المرتبطة بها: مصطلح الكفاءة من المصطلحات الحديثة التداول في العلوم الإدارية، حيث غالبا ما يرتبط معناها بالمهارة والمعارف. ومن خلال بحثنا عن مفهومها وجدنا كم هائل من التعاريف المتعلقة بها، غير انها تتفق في أن المعرفة بكل أنواعها هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الكفاءة. فحسب قراي هامل Gary Hamel : "الكفاءة عبارة عن فكرة جد واسعة، ممكن أن تأخذ تعاريف مختلفة من مؤسسة لأخرى. ويرى أن الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات التي تسمح بالتحكم في التكنولوجيا"². أما لويس دينوا Lwis Dinoua فيعرف الكفاءة بأنها " مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور

¹ حسين يرقى، مرجع سابق، ص 44

² Hervé serieyse, **Ressource humaine : déployer la stratégie**, 1998, P78

ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"¹. كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات². إذا مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها ثم محاولة تطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة.

- **الفرق بين الكفاءة والفعالية :** إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها". و انطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف .

1-2- أنواع الكفاءات: يميز الباحثون بين عدة أنواع من الكفاءات، هي الكفاءات الفردية والجماعية، الكفاءات الاستراتيجية والكفاءات التنظيمية

أ- الكفاءات الفردية والجماعية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد³:

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة.

- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية.

- توظيف المواهب، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر و تعاون الكفاءات الفردية، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.

ب- الكفاءات الإستراتيجية: الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و إنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

¹ أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سابق

² Levy-Leboyer C, **La gestion des compétences**, les éditions d'organisations, Paris, 1996, p 42

³ مخفي أمين، مدوري نورالدين، التسيير الاستراتيجي لرأس مال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13.14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 15

ج- الكفاءات التنظيمية: ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و ان تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.¹

1-3- إدارة الموارد البشرية بالكفاءات: في وقتنا المعاصر يمكننا القول أنه ليست هناك صعوبة كبيرة في إدارة الموارد البشرية بكفاءة وهذا في ظل الاستخدام المكثف للتقنيات الحديثة للإدارة والتكنولوجيا. ولكن الإشكالية تكمن في إدارة كفاءات الموارد البشرية، لأن نتائج إدارة كفاءات الموارد البشرية أكبر بكثير من إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية. فإدارة الموارد البشرية بالكفاءات هي " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة ككل. إن تحول إدارة الموارد البشرية الى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز".²

2- من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة اليوم هي التغيرات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، لأنها تعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وفي دعم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة. في ظل هذه التطورات ظهر مفهوم جديد وهو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **e-HRM** كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات ويعطي بعد جديد لوظيفة الموارد البشرية، بحيث تبقى قائمة كمهنة، ومزنة باستجابتها للتغيرات.

2-1- مفهوم الإدارة الإلكترونية: في ضوء الأوضاع الجديدة الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الإدارة العامة، يمكن وصف الإدارة الإلكترونية على أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة. وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من السمات الأساسية التي تميزها عن نموذج الإدارة التقليدية، وتعكس هذه السمات الخصائص النابعة من ارتباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.³

2-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية الكترونيا: لقد وردت مجموعة من التعاريف لهذا المصطلح الجديد في علم الإدارة، حيث يعرف مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنه مجموع سياسات تسيير الموارد البشرية والتي

¹ سملاي بحضيه، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 127

² رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث، عدد

2012/11، ص 194

³ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 323

تستخدم التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و خاصة تكنولوجيات الإنترنت الداخلية العمومية وذلك من أجل وضع تطبيقات ديناميكية و الاستفادة منها، و تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها عملية اللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها: التوظيف، التسيير الاجتماعي، الأجور، تسيير المهارات و التقاعد...الخ.¹

كما عرفها Parry على أنها استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية². وهو نفس ما اتجه إليه Wyatt في تعريفه حيث يقول "هي عملية تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى."³

ويعرفها هويكنز برايان بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية إلى نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات⁴.

أما فريد النجار فيقول بأنها التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية.⁵

وبالتالي فإنه يقصد بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عملية لجوء المؤسسات إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في تسييرها لمواردها البشرية معتمدة أساسا على المشاركة في تبادل معلومات الموارد البشرية و معالجتها من خلال إمكانية الحصول عليها مباشرة من طرف كل من الموظف و المسير. والقيام بوضع هيكل تنظيمي جديد للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية

2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا: إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المؤسسات المعاصرة نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية⁶ :

—تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

¹ Dion E , richbe N, remuneration des competences , cooperation et creation de valeurireflection a partir d'une etude de cas , Gestion des competences et Knowledge management, editions liaisons, paris , 2002, P 308

² Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , HR and Technology: Impact and Advantages , www.cipd.co.uk , 2007, P 2

³ Steve Foster , An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context, of HRM Transformation , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405>, P 2, Consulter le 22/02/2010

⁴ هويكنز برايان وماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 18

⁵ فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2008، ص 242

⁶ فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق، ص 242

-تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

-تحقيق مكاسب من الموارد البشرية مع تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية

-رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.

-تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

-توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

-تحسين صورة المؤسسة.

إن أهداف إدارة الموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد Lepak & Snell تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية وزيادة مرونة الإجراءات والممارسات وهو ما سيرفع في كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة. والشكل التالي يبين لنا أهمية العمل بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية .

المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث تناول البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بها والتطرق لمتطلبات ودواعي تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة .

المطلب الأول: الإطار العام للإدارة الاستراتيجية

لقد ارتبط ظهور الفكر الإستراتيجي بإدارة الحروب والمعارك، ثم تطور بعد ذلك ليشمل المجال الإداري في المؤسسات بمختلف أنواعها، سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد الإطار العام للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

أولاً: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

1- ماهية الإستراتيجية

لو رجعنا إلى أصول هذه الكلمة نجدها قد نقلت من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس Stratégos والتي تعني فن قيادة المعارك¹، ولذلك عرفها قاموس أوكسفورد على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يُمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة². وارتبط مفهوم الإستراتيجية بالمفهوم العسكري لها حتى نهاية القرن التاسع عشر، غير أن هذا المصطلح أخذ حديثاً يأخذ معاني في مجالات عدة، وأصبحت ذات استعمال واسع خاصة في المؤسسات التي تهتم بالمبادرة والريادة وبالتفاعلات البيئية.

¹ Ahmed Hamadouche, *Méthodes et outils D'analyse Stratégique*, édition chihab, Alger, 1997, P 24

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - المواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين - ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص ص 17- 18

أصبح مصطلح استراتيجية يستعمل في العلوم الإدارية أواسط الخمسينات من القرن السابق، فمدرسة هارفارد للتجارة اعتبرت مهد انطلاق الفكر الإستراتيجي الإداري الحديث، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة"، والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة في مرحلة تاريخية تميزت بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى. حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من سنتين إلى 10 سنوات إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة¹. ومع بداية سنوات الستينيات قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة ومواردها المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وإيديولوجياتهم وقيمهم². واليوم هناك العديد من التعريفات التي قدمت عن الإستراتيجية، ويرجع هذا أساسا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى.

فقد عرفها توماس Thomas على أنها " الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهدافها مع رسالتها، والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت"³. حسب هذا التعريف فإن مفهوم الإستراتيجية يوضح من خلال العمليات والأنشطة الهادفة لالتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها.

كما عرّفت الإستراتيجية على أنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها⁴. يتضح لنا من هذا التعريف أن الإستراتيجية عبارة عن علم وفن تمكن المؤسسة من تحقيق تكامل بين مختلف قراراتها لخدمة الأهداف الموضوعية مسبقا.

مما سبق من تعاريف للإستراتيجية يمكن القول أن هناك خصائص رئيسية يتضمنها أي تعريف لمفهوم الإستراتيجية وهي أنها:⁵

- أسلوب مترابط وموحد وكامل القرارات، فهي توفر الإطار الشامل والكامل للكيان، ومن خلالها يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للكيان ككل بصورة واضحة، مع الربط بين تاريخ الكيان ومستقبله.
- وسيلة لتحديد البرامج من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد الكلية للكيان من موارد بشرية، مادية، تكنولوجية بما فيها توزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة.
- إستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالكيان بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومدى تأثيره بهم، وتأثيرهم فيه.

¹ Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG ,Stratégie D'entreprise (Antianuel),Economica, Paris, 1985 , P12.

² Jacques ORSONI, Jean Pierre HELFER, Management Stratégique, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1994, P P102-103

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديان القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص 32

⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإبراهيمية، مصر، 2004/2003، ص 06

⁵ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 22

- وسيلة لتحديد رسالة الكيان في المجتمع وتحقيقها، وخلق درجة من التطابق بين هذه الرسالة والبيئة التي يعمل فيها من جهة وبين أهداف الكيان وغاياته من جهة أخرى.¹

وبالتالي يمكننا تعريف الاستراتيجية على أنها عملية وضع الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة في المدى الطويل، ثم اختيار الطرق وخطط العمل للتنسيق بين الموارد التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيطين الداخلي والخارجي.

2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يتصف تعريف الإدارة الاستراتيجية أو كما يسميها البعض التسيير الاستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامها من جهة، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليلها من جهة أخرى. لهذا ارتأينا أن نعرض مجموعة من التعاريف المقدمة لهذا المصطلح كمحاولة لتوضيحه أكثر:

حسب جلويك وجاوش Gluek et Jauch : "الإدارة الاستراتيجية عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وعملية الإدارة الاستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية"². حسب هذا التعريف فإن الإدارة الاستراتيجية هي مجمل القرارات التي تؤدي لوضع خطط لهدف تحقيق غاية ورسالة المؤسسة. أما كوتلر Kotler، فيرى أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين الكيان والبيئة التي يعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد غايات، وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي يمارسها هذا الكيان³.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا عملية و سلسلة من الأعمال التي تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية للمؤسسة، فإذا كانت الاستراتيجية هي النقطة التي نريد الوصول إليها مستقبلا بالإمكانات والمتغيرات الحالية، فإن الإدارة الاستراتيجية هي الطريق التي تقودنا إلى هذه النقطة.

3- أهمية الإدارة الاستراتيجية

لا بد وأن للإستراتيجية أهمية كبيرة وهو ما يتضح من خلال الاهتمام الكبير والواضح والمستمر للباحثين في هذا المجال، فتبني المؤسسات الإدارة الاستراتيجية في عملها يحقق لها:

- القدرة على إحداث التغيير: إن القائد الذي يضع الإستراتيجية تكون له عموماً نفس مواصفات قائد التغيير، حيث يعتبرون التغيير شيئاً مرغوباً فيه ويبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف⁴. لذا فإن القائد

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 2

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 64

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 64

⁴ جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 28

الاستراتيجي يبحث دائما عن التغيير عن طريق الاستراتيجيات التي يضعها. فالتسيير الاستراتيجي يساهم في تحقيق الفوائد باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة ومساعدًا للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير¹.

- **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية:** إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة وبقائها.

- **تخصيص الفائض من الموارد:** تساعد الإدارة الإستراتيجية على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمؤسسة، ويساعد أيضا على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمؤسسة².

ثانيا: الإطار العملي للإدارة الاستراتيجية

إن عملية التوجه الاستراتيجي تعتبر من أصعب المراحل التي تمر على المؤسسة، فمنها يمكن صناعة نجاح أو فشل المؤسسة. سنحاول من خلال هذا الفرع توضيح أهم شروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومراحل إعدادها.

1- التمييز بين العملية الإدارية "التسيير العملي" والإدارة الإستراتيجية

لقد صنف أنسوف ANSOFF القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاث أنواع، قرارات إستراتيجية والتي تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة وتكون بدلالة المحيط، وهي غير قابلة للتراجع كاختيار تشكيلة المنتجات والأسواق وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد. وقرارات إدارية والتي تؤخذ في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات، العمل والاتصال داخل المؤسسة. وهناك قرارات عملية، وهي التي تشمل القرارات الجارية التي تؤخذ في المستويات الدنيا من المؤسسة، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، وتهدف إلى استقلال الموارد لتعظيم المردودية وتحديد الأسعار و الموازنات.

من خلال تصنيف أنسوف نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير: التسيير العملي وهو الذي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة بأقصى فعالية ممكنة بحيث يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها. و التسيير الإستراتيجي والذي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام³.

¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 38

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات-، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 14

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139

جدول رقم 01-02: التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي

التسيير الإستراتيجي	التسيير العملي
- غامض ومعقد	- روتيني
- يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل)	- خاص بكل وظيفة
- تطبيق طويل المدى	- تطبيق قصير المدى

Source : Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, op-cit , P 33

2- مستويات الإدارة الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المؤسسة في تكامل وتناسق بغية تحقيق أهدافه وإستراتيجياته وهذا بمشاركة أفراد المؤسسة كل حسب مستواه، حيث توضع الإدارة الإستراتيجية في ثلاث مستويات هي:

2-1- مستوى الإدارة العليا: ويطلق عليها الإستراتيجيات الكلية، وهي الإستراتيجيات التي توضع من طرف مجلس الإدارة وتهتم بأهداف المؤسسة ككل.

2-2- مستوى الوحدات الرئيسية: تتمحور وحدات الأعمال الإستراتيجية حول البيئة التنافسية لتحديد الفرص والتهديدات، وتوضح الخطوات التي يجب على المؤسسة إنتهاجها من أجل أن يكون في الموقع المناسب في مواجهة منافسيه في مجال معين¹.

2-3- المستوى الوظيفي: توضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الوظيفية مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة ككل، وإستراتيجية الوحدات الرئيسية، حيث يتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة، أي أنها تهتم بشكل عام بالبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. وتتميز هذه الإستراتيجيات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي لا يستمر تأثيرها لمدة طويلة، ومن أمثلتها²:

- القرارات الإستراتيجية لإختيار الموردين، والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها.
- الإعلان والعلاقات العامة.
- التسعير والتخزين.
- التعيين والتحفيز.

ثالثا: مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية مجموعة من المراحل المترابطة والمستمرة، فعملية توجيه المؤسسة للعمل بالإستراتيجية تتطلب تهيئتها من خلال بعض العناصر أهمها³:

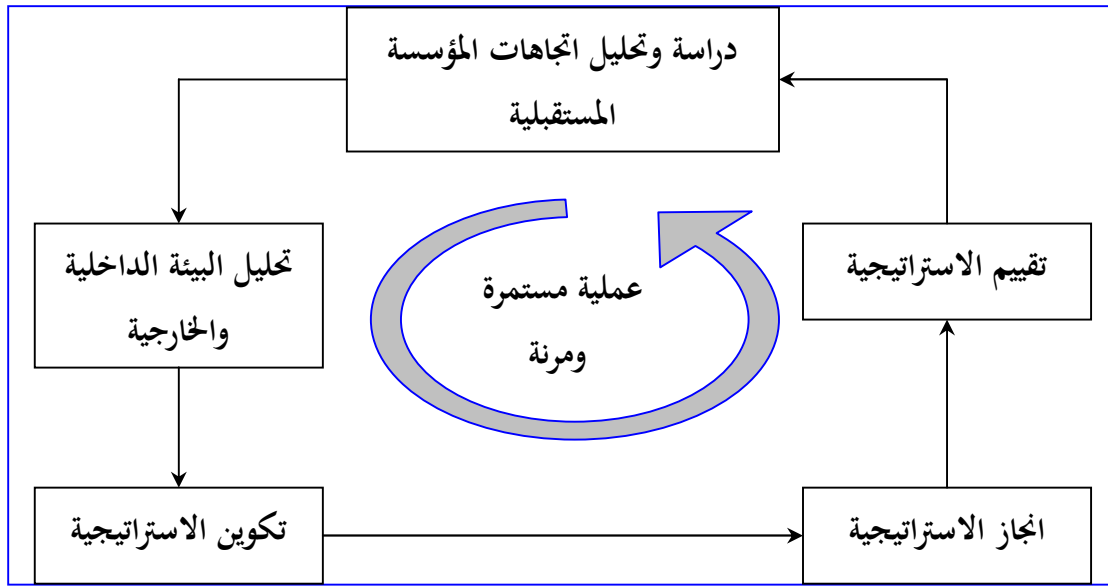
¹ Jean-Pierre Detrie: Op-Cit , P 09

² نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي " كيف تفكر وتخطط إستراتيجيا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 33

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، مصر، 2000، ص ص 21-22

- يجب أن يكون عناصر الإدارة العليا من مدراء وقادة بصفة خاصة وأعضاء المؤسسة بصفة عامة بقناعة تامة بأهمية التوجه الاستراتيجي وإعداد خطة لذلك.
- تنمية إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية المركز المتميز أو ما يعرف بتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المؤسسة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها.
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المؤسسة، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها وتعظيم الاستفادة منها. والشكل التالي يبين أهم مراحل التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسة.

الشكل رقم 01-03: عملية التوجه الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما وضعه الباحثون من مراحل للتوجه نحو الاستراتيجية

يوضح الشكل 01-03 مراحل عملية التوجه الاستراتيجي وهي أساسية في العملية الاستراتيجية لأي مؤسسة.

1- تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة

تمثل اتجاهات المؤسسة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، أي ما تريد وتطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد والحال الذي تريد أن تكون عليه فيه، كما تمثل ثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية وما تشتملان عليه من قيم وعادات. وقد استعمل بيتر دراكر **Peter Drucker** مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين. "ما هو عملنا؟"¹. فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المؤسسة وما الذي يجب أن تفعله، أما الرؤية الاستراتيجية فتعرف بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز

¹ Jacques ORSONI HELFER, Jean Pierre , **Management Stratégique** , Vuibert, 2^e édition , Paris , 1994, P 109

السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها؛ فالرؤية الاستراتيجية إذا تشمل رسالة المؤسسة بشكل يصف ما الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة¹.

2- التحليل البيئي

ويسمى بعض الباحثين مرحلة التحليل الإستراتيجي، فالتغيرات المتسارعة لبيئة أعمال المؤسسات جعلت منها ذات أهمية كبيرة في عملية وضع الإستراتيجية، فالبيئة أو المحيط كما يسميها بعض الباحثين من زاوية إستراتيجية هي " مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إنشاء الفرص والتهديدات للمؤسسة"². ويرى **فيلهو Filho** أن البيئة التي تعمل فيها أي مؤسسة تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات³، المجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، وهي ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها؛ كالأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة. أما فيما يتعلق بالمجموعة الثالثة فتتطوي على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمؤسسة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم.

3- صياغة وتكوين الإستراتيجية

في ضوء نتائج التحليل البيئي يقوم القادة في الإدارة العليا بعملية صياغة الإستراتيجية، ويقصد بصياغة الإستراتيجية إعداد الخطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما يمتلكه المؤسسة من نواحي قوة أو ضعف لغاية تحقيق أهداف المؤسسة في ظل رسالتها⁴. وهنا يجب على القادة اتخاذ نوعين من القرارات، الأول يتضمن القرارات باغتنام الفرص المتوفرة في المحيطين الداخلي أو الخارجي. والثاني قرارات لمواجهة التحديات والتهديدات والمخاطر والتصدي لها. وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية على مجموعة من الخطوات والإجراءات، ينبغي على القادة أخذها بعين الاعتبار، تلك الخطوات تتمثل في:

3-1- تحديد رسالة المؤسسة: حيث من الأهمية الكبرى أن يأخذ القادة رسالة ورؤية المؤسسة بعين الاعتبار

عند صياغة الإستراتيجية، وذلك لأهميتها وتأثيرها على فكر وتصرف الأفراد وانعكاسها على الأطراف الخارجية ذوي العلاقة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات. وعلى ضوء تلك الرسالة تتحدد هوية المؤسسة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية والسياسات وقواعد العمل للتنظيم الإداري للمؤسسة⁵.

3-2- تحديد الأهداف والغايات: عملية وضع الأهداف والغايات تساعد المؤسسة في تحويل الرسالة والرؤية

الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء. فالأهداف والغايات تؤدي عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء،

¹ جون.م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (للمؤسسات العامة وغير الربحية)، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص 255

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 119

³ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001، ص 41

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 40

كما تساعد في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك. وتتجلى أهميتها من خلال تحديد بيئة المؤسسة وأسباب وجودها والتنسيق بين مراكز اتخاذ¹.

3-3- تحديد الخيارات الإستراتيجية: الخيارات هي البدائل التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها بمسارات مختلفة وظروف مختلفة، لكن يمكن لجميعها تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، فهناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمؤسسة .

3-4- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: تتطلب هذه المرحلة وضع معايير للمفاضلة والانتقاء بهدف تحديد البديل الأفضل الذي يتوافق مع المؤسسة. وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الإستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة². وتعتبر الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار البديل الاستراتيجي.

4- تنفيذ الإستراتيجية

تتمحور عملية تنفيذ الإستراتيجية حول أمرين رئيسيين يتعلقان بالجانب التنظيمي، أولاهما ذلك الذي يهتم بتحديد الأنشطة الأساسية، وثانيهما تحديد الإجراءات أي وضع خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي مهمة معينة أو عمل محدد، أو تحديد النشاطات الواجب القيام بها لإنجاز برنامج المؤسسة³.

5- تقويم الإستراتيجية

ويقصد بها العملية التي تتضمن تحديد الدرجة التي تتمكن من خلالها إستراتيجيات المؤسسة ونجاح من تحقيق أهدافها وغاياتها وتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتداد لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري، والتي تقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، حيث يتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المؤسسة لبعض السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية. وباعتبار أن موضوع رسالتنا يتمثل في البعد الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية ارتأينا من خلال هذا المطلب تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية والأسس والركائز الفكرية التي ترتكز عليها نظرياتها وفلسفة عملها.

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 56

² أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002، ص 127

³ جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 4

أولاً: ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

عرفت سنوات الثمانينات الانتقال من مفهوم تقليدي إلى مفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية، وتعمق هذا الانتقال حينما ربط مصطلح " الاستراتيجية " بمصطلح " الموارد البشرية " . وهو ما تبلور في نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي "مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة في ظل الظروف البيئية المحيطة"¹. حسب هذا التعريف فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على عملية التغيير في مختلف الأنظمة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية. أما ميلر Miller فيعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كالآتي: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تضم كل القرارات والأفعال المتعلقة بتسيير الأفراد على كل مستويات المؤسسة، وتوجه نحو خلق ميزة تنافسية دائمة". حسب هذا التعريف فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتكون من مجموع القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية، التي تهدف لتحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة.

أما ولكر Walker يضيف ويقول " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتعلق بالإمكانات لتعديل تسيير الموارد البشرية بما يتوافق وإستراتيجية المؤسسة". حسب هذا التعريف فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجرد إمكانيات تستخدم للموافقة بين القوى البشرية في المؤسسة وإستراتيجيتها الكلية. أما كل من ورايت وماكمهان McMahan et Wright فيريان أن : " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل مجموعة الأنشطة والبناءات المخططة للموارد البشرية لغاية السماح للمؤسسة بتحقيق أهدافها"².

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم لتحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وهي تتضمن مايلي:³

- الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات التكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 154

² L'ensemble des définitions (Guest- Miller -Walker -right et McMahan) sont de : Michel Arcand, Mohamed BAYAD, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, 2004, volume 02, numéro 01, pp 76-77, www.agrh.org/actes/actes2003/A2_1.pdf, consulter le 20/06/2012

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 76-77

- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها لوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الأهداف.

مما سبق يمكن استنتاج الفارق بين إدارة الأفراد والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهي فكرة الإدماج الاستراتيجي للموارد البشرية متوافقا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة لضرورة التوافق الداخلي بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية الكلية للمؤسسة. كما تقودنا التعاريف السابقة لاستنتاج أن الموارد البشرية تشكل جزء كبير في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وأخيرا التعاريف السابقة تتفق على أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ليس لها معنى إلا من خلال تطوير مختلف النشاطات الأخرى المتعلقة بفعالية المؤسسة.

2- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تنبع من النقاط التالية:

- تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع المورد البشري كمورد استراتيجي تلتف من حوله كل الموارد الأخرى، وما على المؤسسة إلا إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها¹.
- يعتبر حقل إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول والمجالات التي تتأثر بالتغيير، وعلى مديري إدارة الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضا توقع حدوثه².
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الفحص البيئي، حيث تركز جهودها على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات الديمغرافية والتقنية، إضافة للظروف الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية³.
- تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية، ثم تقدم نتائج هذا التقييم ليكون كأحد المدخلات لعملية تكوين الاستراتيجيات المستقبلية.
- تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق كفاءة في استغلال الموارد المتاحة وهذا بما توفره من موارد بشرية ذات كفاءة عالية. وحتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المؤسسة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة⁴.

¹ أشوك شاندا، شلباكورا، ترجمة عبد الحكيم خزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، درا الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 35

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 171

³ أحمد مصنوعة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي المنافس والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2010/11/09-08

⁴ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2002، ص 13

ثانيا: البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ليس له تصور واضح وثابت لدى العديد من الباحثين والممارسين، غير أنه يمكن أن نميز بأن لمصطلح الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية ترابطين، أولاهما ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية، وترابط داخلي لأنشطة الإدارة فيما بينها، ويتم ذلك في المدى المتوسط والطويل مع العلم أن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل مصطلح " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

إن أساس هذا التحول ناتج لما عرفه مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة من تغيرات كثيرة ومتنوعة تنوع نظرة المؤسسة له والمرتبطة بمدى اقتناعها على أنه مورد استراتيجي¹. وكما رأينا فيما سبق أن المهمة الأساسية لإدارة العنصر البشري كان مضمونه ينحصر في العمل على تكييف هذا العنصر وفق حاجيات المؤسسة من الناحية العددية ومن الناحية النوعية، أي من ناحية التشغيل ومن ناحية الكفاءات، وليس هناك ربط واضح ودقيق بين إدارة العنصر البشري وإستراتيجية المؤسسة وعليه؛ فإنه في كل المراحل السابقة لا نستطيع أن نتكلم على إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بالمفهوم العلمي والدقيق لهذا المصطلح؛ بل على تخطيط أو مخطط على أكثر تقدير. وفي هذا الصدد يقول بيسيار H.Bessiere. « يهدف التسيير التوقعي للموارد البشرية إلى وضع تحت تصرف المؤسسة اليد العاملة المناسبة من الناحية التأهيلية ومن الناحية العددية وفي الوقت المناسب وحسب حاجياتها²».

أما في الوقت الحاضر أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل عنصر استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وتمثل عامل رئيسي التي من خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها التنظيمية وخلق ميزات تنافسية، وأصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم استراتيجيات وتضع سياسات وخطط عمل فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة. وقد تم طرح نماذج عديدة تشرح العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة³ نذكر منها نموذج محاسبة الموارد البشرية، والذي يدرس عمليات الدمج الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقا من قيمتها. ونموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يركز على تحليل مصاريف الموارد البشرية ومدى تحقق الأهداف الإستراتيجية. و نموذج تنافسية الموارد البشرية، الذي يطور علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نشاط المؤسسة. ونموذج تسيير الكفاءات، الذي يفسر إستراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية انطلاقا من كفاءات موارد المؤسسة البشرية.

ثالثا: فلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن المتتبع لتطور الفكر الإداري للموارد البشرية يجد أن البعد الاستراتيجي لها ظهر في فترة بزوغ اليابان كقوة اقتصادية عالمية وظهور الفلسفة التنظيمية اليابانية في سبعينيات القرن الماضي، حيث وجهت أهمية كبيرة للمورد

¹ بن عيسى مُجد المهدى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 56

² المرجع نفسه، ص 61 - 62

³ Michel Arcand, Mohamed BAYAD, OP Cit, p 78

البشري الذي كان العنصر الأساسي في بناء عدة أنظمة إنتاجية مثل نظام الوقت المحدد "الكازين" وأنظمة الجودة التي من أهم مبادئها تعدد المهارات ومرونة قوة العمل ولا مركزية التنظيم. واستندت فلسفة الإدارة اليابانية على مجموعة من المحددات أهمها الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وقضايا الابتكار داخل المؤسسات. وجماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع والإهتمام بالفكر والذكاء الإنساني دون السماح للمعدات التكنولوجية والأساليب التقنية أن تحل مكانها¹.

مع نجاح الفكر التنظيمي الياباني من خلال مجموع المبادئ السابقة أدى إلى تطوير فلسفة جديدة في إدارة الموارد البشرية وذلك بإعطائها بعداً استراتيجياً. وقد تعزز هذا الاتجاه مع ظهور نظرية الموارد الداخلية لبراهالادا وهامل التي تربط نجاح المؤسسة بكفاءة موردها البشري ونمط تسييره على اعتبارهما عنصران مهمان في بناء استراتيجية المؤسسة. ويقول براتن قولد على أنه " لو هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوفرة لدى المؤسسات المنافسة متمثلة بالمواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات، فإن الاختلاف فيما بين هذه المؤسسات يجب أن ينسب إلى اختلافات الأداء بين الأشخاص"²

إن هذا الدور الذي احتلته فلسفة الموارد البشرية يستند أساساً إلى مكونات فكرية لها فلسفة خاصة، فالجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة، ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا تبذل جهدها في سبيل خلق حالة المعيارية والتلاؤم بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المؤسسة حتى إذا ما كان هناك تعارض بين هاتين الثقافتين، فإن إستراتيجية المعيارية الاجتماعية التنظيمية لا بد لها أن تستخدم ضغطها الثقافي المؤسسي، لكي تذوب فيه ثقافات العاملين ولا سيما الداخلين الجدد، وهذا معروف عنه بأنه مدخل تقليدي يجري في ضوءه تحديد السياسات والإجراءات الشخصية التي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية بهدف تقوية السلوك المساند للأهداف التنظيمية³.

على أساس هذه المنطلقات الفكرية والفلسفية لإستراتيجية الموارد البشرية، فإن المفهوم السالف الذكر يبقى مفهوماً عاماً في وصفه لإستراتيجية الموارد البشرية، ولا سيما عندما يقارن هذا المفهوم بما جاء به شولر Schuler عام 1998 في وصف قدرات المؤسسات الناجحة، عندما وصفها بالمؤسسات التي تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية، وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة، وهذا الوصف لدور وأهمية الموارد البشرية سيحدد الدور الإستراتيجي له في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة⁴. وكقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من زاويتين أو اتجاهين:⁵

¹ فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997، ص 309

² Bratton J. & Gold J, **Human Resource Management: Theory and Practice**, 3 ed 'Great Britain, Bath Press m Bath, 2003, P 122

³ سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مقالة منشورة بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، جامعة بغداد، ص 2

⁴ سعد العنزي، مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 4

⁵ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 93

- اتجاه البحث الأول :ضم باحثين منهم دير و شولر و تريسل، فقد حاول حاولوا معرفة متى وكيف يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الاستراتيجيات وشمل هذا التيار على مقاربتين:

- المقاربة الأولى :تقوم على عدم مشاركة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية العامة.

- المقاربة الثانية: ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الاستراتيجية .

- اتجاه البحث الثاني :يركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب التسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الاستراتيجيات، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف العاملين تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية على طبيعة الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة.

وضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات، بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال شولر و جاكسون و بيسارديهورت مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لإدارة الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الاستراتيجية وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية. كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تناسق بين مختلف استراتيجيات التي يمكن أن تعتمد المؤسسات وسياسات إدارة الموارد البشرية. وفي الوقت الذي أصبح اصطلاح الاستراتيجية ذو طابع عملي ضمن إدارة الموارد البشرية، نجد بعض الباحثين أمثال شادويك و كابلي يحدرون من الاستعمال الشائع للنماذج الاستراتيجية كنموذج " بورتر "، حيث يعتبران أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي إدارة الموارد البشرية الاعتماد على مفاهيم حديثة ومرنة، تمكن المؤسسة من استغلال مواردها وكفاءاتها الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات الإدارية وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية.

تؤكد العديد من الدراسات بأن هناك تكامل وترابط بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الوحدات مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هذا التكامل يشكل ركنا أساسيا في تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك لما لممارسات إدارة الموارد البشرية من تأثير مباشر في أداء المؤسسة. سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح نقاط التكامل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإضافة لشروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها.

أولاً: دواعي تطبيق استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

من أهم دواعي تبني وتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات ما يلي:

- 1- **تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:** بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة، وتزيد قابليتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد، من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء.
- 2- **تغيير ماهية ووظيفة إدارة الموارد البشرية:** بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.
- 3- **تغيير ماهية وظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية:** وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.
- 4- **تغيير وتطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة:** وهي:
 - مفهوم دورة حياة المنتج: بحيث يمر تطور الفرد في المؤسسة بأربع مراحل وهي: المرحلة التأهيلية، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة التدهور والانكماش. ويسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه المراحل الأربع، من إمكانية تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.
 - مفهوم خريطة الإحلال: وهي إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقية لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم.
 - مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية واعتمادها كأداة للتحليل الاستراتيجي: عن طريق تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد.

ثانياً: التكامل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في الأساس تعتبر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مفاهيمية، أي إنها فكرة عامة لكيفية التكامل أو الموائمة بين الموارد البشرية واستراتيجيات الأعمال للمؤسسة ككل. ولتطويرها وتنفيذها يتطلب تحديد موقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من إستراتيجية المؤسسة و مستويات الارتباط بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة .

1- موقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من إستراتيجية المؤسسة

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية الرابط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، كما تعدّ تعبيراً عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية. فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما هي إلا جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة ككل تقع في المستوى الثالث من هيراركيته. وهو مستوى إستراتيجية

الوظائف كالإنتاج والتسويق والشراء، والتي تشكل في مجموعها إستراتيجية المؤسسة وهو المستوى الأول من الهيراركية¹.

يتوقف نجاح استراتيجية المؤسسة ككل على مدى وضع وتنفيذ استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بحيث توفر وتلبي هذه الأخيرة حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمؤسسة من الموارد البشرية المناسبة والمدرّبة والمؤهلة والمحفزة بشكل جيد من خلال برامج تدريبية وسياسات تعليمية تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات الأفراد، فمن خلالهم ستحقق كل وظيفة داخل المؤسسة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية.

2- مستويات الارتباط بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة

ترتبط عملية إعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة في مستويات مختلفة وضوحها جمال الدين مُجّد مرسي كالآتي²:

2-1- الارتباط الإداري: يقتصر دور وظيفة الموارد البشرية هنا على مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية

دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في أضيق الحدود، وغالبًا ما تعيش إدارة الموارد البشرية في حالة انفصال تام عن الفكر الاستراتيجي للمؤسسة.

2-2- الارتباط ذو الاتجاه الواحد: في هذه الحالة يتم إعداد الاستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا ثم يتم

إبلاغ إدارة الموارد البشرية بما دون أن يكون لها مساهمة واضحة في ذلك.

2-3- الارتباط ذو الاتجاهين: من الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم

تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعادة الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية، وهذا يعني وجود اعتماد متبادل أو ذي اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

2-4- الارتباط المتكامل: ويمثل أعلى مستويات إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط الإستراتيجية، ويتميز

بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وهو يحقق ارتباطا ديناميكيا ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع.

3- دور مدير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

عدة باحثين يرون أنه حتى نتكلم عن إدارة استراتيجية للموارد البشرية يجب أن يكون مديرها عضو في مجلس أو لجنة الإدارة العليا، في حين يرى آخرون أن التعرف على مسئول وظيفة الموارد البشرية في مجلس الإدارة هو معيار ضروري لكن غير كافي ، لأن مشاركته قد تكون سلبية أو هامشية وفي هذه الحالة لن يكون لها معنى وكثيرا ما تكون

¹ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 72

² جمال الدين مُجّد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 100

غير منتجة، لذلك يجب أن تعمق بمعيار آخر أكثر نوعية و أكثر واقعية، وهو ملاحظة إذا كان هذا المسئول يستثمر و يقود الإشكالية الاستراتيجية للوظيفة و بالخصوص تلك التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.¹

إن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتجه أكثر فأكثر نحو أن تكون في قلب القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، و يترجم هذا التزايد و بقوة مساهمة إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة بتنوع مهامها التي تتطور أكثر فأكثر نحو وظيفة استشارية ، وإدارة يجب أن ترافق التغيير، فهي تلعب دور الساهر للمحافظة على رأس المال الكفاءات الفردية و الجماعية، وإدارة يجب أن توضح أكثر نظامها القيمي.²

ثالثا: إدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية المؤسسة

لا يمكن أن تتحقق الأهداف التي تضعها المؤسسات إلاّ بالاعتماد على استراتيجيات كفيلة بتسهيل وتحسين مهام إدارة الموارد البشرية، وهو ما يستوجب الربط بين نشاطات إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر كممارسات إستراتيجية بالنسبة لها، بالاستراتيجيات التي تستطيع تحقيق أهداف المؤسسة ككل وبفعالية.

إن مختلف الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات على المستوى الكلي سواء استراتيجيات الاستقرار أو إستراتيجيات النمو أو إستراتيجيات الانكماش لها دلالات وارتباطات وثيقة مع إدارة الموارد البشرية، فاستراتيجيات النمو تفرز تحديات على المؤسسة؛ فهي تتطلب تركيز المؤسسة على عمليات جديدة عليها، وبالتالي يجب أن تتميز الموارد البشرية وفق هذه الإستراتيجية بالتعاون والليونة لمواجهة التغيرات وبروح التجديد والإبداع، وبالتالي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بعمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية. كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات التي يجب توفرها في العنصر البشري، لهذا يجب أن يهتم التوظيف بالبحث عن اكتساب المهارات اللازمة للمؤسسة.³

أما في ظل استراتيجيات الاستقرار يتطلب من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، ومن بين أهم الأمور التي تشغل بال الموارد البشرية العاملة لدى هذه المؤسسة تلك المتعلقة بالمحافظة على نخبة من الأفراد الطموحين والناجحين في أدوارهم ونشاطاتهم؛ إذ أن فرص الترقى أمام هؤلاء تبقى جد محدودة وليس من السهل على تلك المؤسسات تحفيز أو الاحتفاظ بهذه النخبة.⁴ وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعداد برامج تدريبية تصقل وتنمي هذه المهارات، هذا بالإضافة إلى برامج للمكافأة تركز على الحفاظ على هذه المهارات.⁵

أما في ظل استراتيجيات الانكماش فإن إدارة الموارد البشرية تواجه أكبر وأصعب تحدياتها، فالانكماش أو الانحسار يتطلب تصغير في حجم ونشاطات المؤسسة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لوضع وتطبيق الاستراتيجية التي

¹ ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية الى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

الجزائرية، مجلة التواصل، عدد رقم 24، جوان 2009، ص 133

² LACONO G, Gestion des ressources humaines, défi du temps, défi du territoire , défi de la complexité , défi de la responsabilité ; Ed° GUALINO, 2002, P18

³ Petit et autres, **op.cit**, p 254

⁴ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 108

⁵ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 120

تكفل استمرارية توظيف أكبر قدر ممكن من الموارد البشرية المنتجة والكفاءة¹. كما تؤدي هذه الوضعية بالمؤسسة إلى التخلي عن جزء من مواردها البشرية مما يفرض على مسير الموارد البشرية العمل على تقليص الآثار الاجتماعية لهذه الإستراتيجية، حيث يتم التخلي كلياً عن التوظيف مع الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية².

رابعاً: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة

كما سبق الإشارة إليه تمتاز المؤسسات المعاصرة بارتباط كافة أنظمتها سواء كانت الفنية أو المالية أو تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لهذا يجب على هذه إدارة الموارد البشرية المشاركة في وضع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة حتى يكون هناك تناسق بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والموارد التي تحتويها المؤسسة من كفاءات وغيرهم. من خلال الفرع سنوضح علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة.

1- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة

تخطيط الموارد البشرية هو عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين³. إن القيام بعملية التخطيط تتطلب من مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن تتوفر فيهم القدرة على التنبؤ والقدرة على تطوير خطط مستقبلية في ظل ما تضعه المؤسسة من استراتيجيات عامة لها، فالاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات عديدة وتمتلك دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال إذا اعتمدت المؤسسة على استراتيجيات التنوع من خلال طرح منتجات جديدة فإن المؤسسة ستحتاج إلى موارد بشرية وعمالة ماهرة ذات ولاء للمؤسسة. أما المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تخفيض التكاليف فإدارة الموارد البشرية تحتاج لتوفير يد عاملة قليلة التكلفة والذين يتوافر لديهم الاستعداد لشغل وظائف تتسم بالنمطية ومحدودية فرص الترقى. إن وضع عملية تخطيط الموارد البشرية سيسمح بالقيام بباقي الوظائف بما يخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

2- العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تهدف هذا الاستراتيجية لضمان توفير حاجات المؤسسة من الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة. بحيث تقوم هذه الاستراتيجية على مجموعة من العمليات والمراحل تتركز في مجموعها على استراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي من خلالها تم تحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية والمؤهلات المطلوبة فيها، ومن خلالها يتم الدفع بالكفاءات الخارجية للترشح في مناصب عمل داخل المؤسسة إضافة إلى تحديد الموارد البشرية داخلها. تتركز هذه الاستراتيجية على مجموعة من المراحل تبدأ في إجمالها بعد الانتهاء من عملية التخطيط الذي من خلاله يتم تحليل الاحتياجات من اليد العاملة وتصميم الوظائف الجديدة. إن الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف يجب أن ترتبط باستراتيجية التنظيم؛ حيث أن الاستراتيجية إما أن تتطلب مهاماً جديدة مختلفة، أو طرقاً مختلفة لأداء نفس

¹ حسن إبراهيم بلوط مرجع سابق ، ص 110

² Petit et autres, op.cit, p255

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط 01، 1999، ص ص 285-286

المهام، فإنها تكمن في توفير معطيات متكاملة لإنجاح عملية الاستقطاب وضمان فعالية عملية الاختيار والمساعدة في تحديد مدى الحاجة الى برامج تدريبية.

تتأثر قرارات التوظيف بالإستراتيجية الإدارية للمؤسسة، فتبني المؤسسة استراتيجيات الانكماش سيؤثر سلبا على هذه الوظيفة، حيث تقوم الإدارة بإيقاف عملية الاستقطاب وتقوم بإعداد الاستراتيجيات المعاكسة لذلك وهي استراتيجيات تقليل العمالة. أما في ظل استراتيجيات النمو فهنا تكون المؤسسة بحاجة لأيدي عاملة وكفاءات جديدة وهو ما يزيد من أهمية هذه الاستراتيجية.

3- العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

تهدف إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية لضمان بقاء المورد البشري داخل المؤسسة باعتباره رأسمال استراتيجي، فهي تشمل مجموعة من السياسات ترتبط بالرواتب والأجور المكافآت، إضافة لنظام الحوافز ونظام الترقية والصحة والأمن داخل المؤسسة. إن مجموع السياسات السابقة تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين المؤسسة والموارد البشرية داخلها. حيث تمثل درجة رضا الفرد عن عمله على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا¹، لهذا فان العناية بموضوع التعويضات يعتبر كأساس في صنع استراتيجية المؤسسة. وتتجه اليوم كبريات المؤسسات في العالم في جميع المجالات إلى إشراك المدراء والخبراء في الأرباح والأسهم والسندات. كما أن قيام المؤسسة بوضع نظام واضح للترقية يساهم في دفع العاملين الى زيادة انتاجهم من خلال خلق شعور بالرضى عن العمل مع وجود فرص للترقية والتقدم وهو ما يضمن للمؤسسة بقاء العدد الكافي من الكفاءات العالية.

4- العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن عمليات التخطيط للقوى العاملة واستقطاب الكفاءات المناسبة لأداء الوظائف المختلفة، غير أن الأفراد تختلف قدراتهم ومهاراتهم كما تختلف الوظائف من حيث المسؤوليات ومتطلبات أدائها لاسيما في ظل المتغيرات التكنولوجية والتقنية السريعة، مما يحتم على المؤسسة ضرورة التوفيق بين قدرات ومهارات الأفراد والتغيير المستمر فيها من خلال تهيئة كافة المستلزمات الأساسية المرسومة، وزيادة كفاءة و فعالية الأفراد لإنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، وهو ما تتضمنه تنمية المورد البشري.

ونخلص من عرض هذه الاستراتيجية، إلى أن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب والتنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الذين تتوافر لديهم أحدث المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم فإذا ما تحقق هذا الهدف، فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتماماتها إلى البحث عن الوسائل المختلفة لحفز هؤلاء العاملين وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل.

إن قرارات التدريب تؤثر حتما على أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة، فمهمة وأهداف وصياغة استراتيجيات المؤسسة تحتاج جميعها إلى التزام الأفراد بها، وهذا الالتزام لكي يصبح عمليا وفعالا، يتطلب بدوره تدريب وتطوير الأفراد. لذا فإن قرارات التدريب والتطوير تعتبر من القرارات الاستراتيجية والتي ترتبط مع الخطة الاستراتيجية الكلية

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 181

للمؤسسة وتكملها¹. هذا دون أن ننسى أن التدريب يساهم في جعل العامل أكثر فعالية ومساهمة في إنجاح التغيير بالمؤسسة.

5- العلاقة بين استراتيجية المؤسسة عملية تقييم أداء الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من البرامج التدريبية والتنموية لكنها غالباً ما تربطها بمؤشرات أهمها التغيير في الأداء. حيث يتم استخدام تقييم وتسيير الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج العاملين مع الأهداف التنظيمية، ولا يتضمن تقييم الأداء إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية فحسب، إنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل، على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل. تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات. كما يمكن للمؤسسة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 98

خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية وكذا المعاصرة، حيث تعبر هذه الأخيرة عن الكيفية والأساليب المتبعة لتنمية وبناء قدرات الأفراد بقصد رفع مستواهم المهني وتمكينهم من القيام بمبادرات وإنجاز المهام المسندة إليهم بكفاءة عالية. كما تناولنا أهم أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية والمعاصرة، فالأولى تركز على الجانب المادي للعامل أما إدارة الموارد البشرية المعاصرة فتتركز على قدرات الإنسان الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبداع والابتكار. كل هذا لا يمكن أن يتوفر دون وضع إطار عملي لهذا الإدارة وهو ما قمنا بعرضه في المبحث الثاني. فلإدارة الموارد البشرية المعاصرة وظيفتين، الأولى تخصصية تتعلق بعمليات الاستقطاب والاختيار والتكوين والحفاظ. والأخرى إدارية وظائف الإدارة المتعارف عليها والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إن للإدارة المعاصرة للموارد البشرية بعدا استراتيجيا اكتسبتها من خلال تطور أهمية المورد البشري في العمل المؤسسي، حيث أصبح لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الاستراتيجيات تساهم في نجاح استراتيجية المؤسسة ككل، كما يساهم مسؤولي إدارة الموارد البشرية في وضع التوجه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة.

الفصل الثاني : التغيير في المؤسسات المعاصرة

المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالتغيير

المبحث الثاني: معوقات التغيير وأساليب معاملتها

المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لعملية التغيير

تمهيد:

كثر الحديث مؤخرًا عن كلمة التغيير ومرادفاتها المختلفة خاصة مع التحولات التي شهدتها أنظمة وسياسات بعض الدول خاصة العربية منها، فكلمة التغيير أصبحت متداول في مجالات عدة سواء في السياسية أو الاقتصاد أو العلوم التنظيمية كما أصبحت هذه الكلمة محورية في أغلب الأبحاث والدراسات. وما يمكن أن نؤكد أنه أن التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة وعملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات، فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المؤسسات عند نقطة ما بينما يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفًا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمؤسسة في حدود أهدافها المسطرة. وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

باعتبار أن موضوع رسالتنا يربط بين إدارة الموارد البشرية كممارسات والتغيير كعملية تنظيمية سنحاول في هذا الفصل إبراز ماهيته من خلال الإحاطة الشاملة بأبعاده المختلفة وذلك من خلال التعرض للمفاهيم المتعلقة به وأهم معوقات تطبيقه وكذاي البعد الاستراتيجي له وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالتغيير
- المبحث الثاني: معوقات التغيير وأساليب معاملتها
- المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لعملية التغيير

المبحث الأول: مفاهيم حول التغيير

يتجلى التغيير من حولنا في صور عديدة، كتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تغير أنماط الاستهلاك و تغير التكنولوجيا، تغير أنماط الإدارة في المؤسسات وحتى تغير بعض الأنظمة الحاكمة في العديد من دول العالم. وباعتبار أن المؤسسات بمختلف أنواعها عنصر مهم في الحياة الاقتصادية و نظام مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها. فالتغيير هنا عبارة عن ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية. من هنا فإن عملية فهم واستيعاب التغيير وإدارته تعتبر أحد أهم أدوار القادة في المؤسسات ، وهو ما سنحاول تقديمه من خلال هذا المبحث، حيث سنتناول مجمل المفاهيم المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير، كما سنوضح أهم القوى المؤثرة على عملية التغيير في المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية التغيير

قبل التطرق لماهية التغيير تجدر الإشارة هنا إلى إشكالية قد تطرأ في هذا الشأن بسبب التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات، وهو ما يحصل مع مصطلح التغيير من خلال مفهوم التغيير و التغيّر. فهما مصطلحان مشتقان من الفعل غَيَّرَ. ويشير كل منهما إلى حدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يكون محور الحديث عنه، إلا أنه يمكن أن نلمس بعض التباين المهم بينهما والمرتبط بالمصدر الذي يحدث عملية التحول المعنية. هل هي عملية تلقائية أو إرادية ؟ فإذا كان حدوث العملية بصورة تلقائية كانت عملية تَغَيَّرُ. أما إذا حدثت بصورة إرادية مقصودة أو موجهة كانت عملية تَغْيِيرُ. وهكذا يتضح الفرق بين المفهومين¹.

أولاً: مفهوم التغيير

لقد أخذ مصطلح التغيير حيز كبير من اهتمام الباحثين سواء فيما تعلق بتقديم مفهومه أو مسبباته أو طرق معالجته. وقد تعددت وتنوعت مفاهيم المقدمة له التغيير ، فمن الباحثين من ركز على المؤسسة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل، بهدف التكيف وتحسين الأداء، ومنهم من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، لهذا سنقوم في هذا الفرع التعرض إلى مفهوم التغيير تدريجياً كمحاولة لتقديم تعريف شامل له.

1- المفهوم اللغوي للتغيير

حسب المعجم الوسيط " غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه، وغيرَ - بكسر

¹ صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 11

الغين وفتح الياء - الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة"¹. وعرف أيضا أنه "التغيير إسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه حوله وبدله"²

2- التغيير كما ورد في القرآن الكريم

لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع نذكر منها في قوله عز وجل: {ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ}، القرآن الكريم سورة الأنفال ، الآية 53. ومعنى يغيروا ما بأنفسهم، يعني حتى يُبدّلُوا ما أمرهم الله. قال ثعلب : حتى يبدلوا ما أمرهم الله³، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه، لذا لا نقول تغيير الذات، فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال، الانفعالات التفكير)،

وقوله أيضا عز من قائل { لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ } . القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11. وبالتالي فإن المحطة الأولى للتغيير هي النفس البشرية فإذا لم يغير الفرد ما بنفسه لا يمكنه أن يغير ما حوله وهو ما أجمع عليه غالبية من بحث في هذا الموضوع .

3- التغيير كمصطلح إداري

يصعب تحديد تعريف واحد واضح وشامل للتغيير، حيث تعددت تعاريفه ومفاهيمه باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، لهذا سنقوم بتقديم البعض منها كمحاولة لوضع تعريف واضح يتعلق بموضوع دراستنا هذه. فقد عرفه علي محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر " التغيير يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى"⁴. حسب هذا التعريف فالتغيير يعبر عن عملية الانتقال أو التعديل من نقطة معينة إلى نقطة أخرى مستهدفة. والتغيير حسب تعريف الاتحاد الدولي للاتصالات ITU عبارة عن " ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد."¹

¹ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، استانبول، 1989، ص 668

² محمد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008 ، ص 12

³ ابن منظور، أبوا لفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب ، المجلد الخامس ، دار صادر، لبنان ،دون تاريخ النشر، ص 3325

⁴ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية،

كما عُرِّف التغيير على أنه " التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى: الأهداف، الهيكل التنظيمي، العمليات، الإجراءات، القواعد، للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره"². حسب هذا التعريف التغيير يعني التعديلات التي تقوم بها الإدارة على مستوى الأهداف أو هيكل أو عمليات وقواعد المؤسسة، للحفاظ على الميزات التنافسية المؤسسة ومحاولة تطويرها.

والتغيير حسب أحمد ماهر هو "خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل، وتحديدتها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة."³ أما صلاح الدين عبد الباقي فيحدد ويقول: " مفهوم التغيير يجب أن يتضمن التغيير التلقائي والتغيير المخطط أو التغيير الإداري، والتغيير التلقائي هو الذي يتم دون تدخل الإنسان وإنما يرجع إلى تدخل ونقل مجموعة العوامل أو بعضها. أما التغيير المخطط فهو الذي يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان فيحدد أهداف هذا التغيير وسرعته ومجالاته وطرائق تنفيذه."⁴

من مجمل التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي للتغيير كما يلي: التغيير هو ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورية على المؤسسة، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة، قد تشمل الهيكل التنظيمي أو وظائف وعمليات المؤسسة أو الإجراءات داخلها، وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية لها وخلق ميزات جديدة تضمن للمؤسسة التطور على المدى المتوسط والطويل.

ثانياً: أهمية التغيير

يعتبر التغيير أهم سمة من سمات المؤسسات المعاصرة، بل ويعتبر الشيء الثابت والأكيد في حياتها. وتشير كل الدراسات في مجال إدارة الأعمال أن المؤسسات مهما كان حجمها تتغير، ويتوقف تطورها ونموها وحتى بقائها مع طريقة تعاملها والتغيير.⁵ ويقول الداعية طارق سويدان في كتابه "منهجية التغيير في المؤسسات" عن إف. روبرت جاكسون مؤلف كتاب " التوقيت الصحيح للتغيير الاستراتيجي " : " إن المؤسسات الأكثر نجاحاً في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلاً، وتشمل النظام برمته. « فلتغيير أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات المعاصرة يمكن أن نبينها في الشكل الموالي:

¹ الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغيير والموارد البشرية، www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc ، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2010/02/25

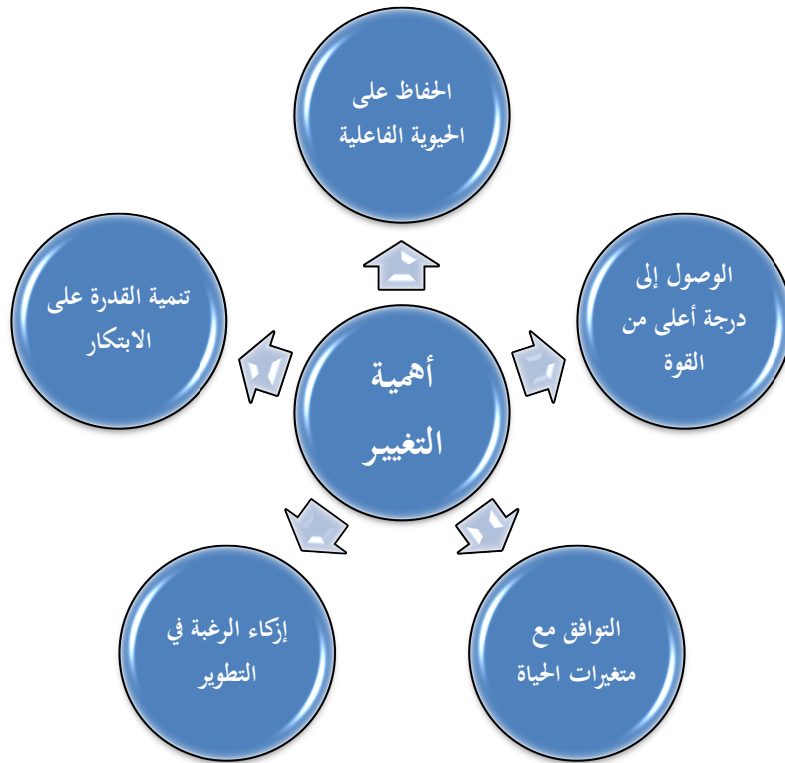
² قاسمي كمال، إدارة التغيير – المطلق والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-2005، ص 53

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 432

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 20 - 21

⁵ ثيودور ليفيت، الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين غراب، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 61

الشكل رقم 02-01: الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: محسن أحمد الحضيبي، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي لسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للمعلومات، ط 1، دمشق، 2003، ص 23 بالتصرف

الشكل 02-01 يبين لنا أهمية التغيير حيث يعددها في جوانب خمسة هي، الحفاظ على الحيوية الفاعلة، وتنمية القدرة على الابتكار والوصول إلى أعلى درجة من قوة الفريق داخل المؤسسة. فالتغيير يلعب دورا في بث روح التجديد داخل المؤسسة مما يعطيها دفعا جديدا لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.

ومن أهمية التغيير نجد أيضا أنه يساهم في تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير هو الإتيان بالجديد غير المؤلف أو المتعارف عليه، وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب. وهو ما يقودنا للأهمية الأخرى للتغيير وهي إكفاء الرغبة في التطوير، حيث أن التغيير يعتبر حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها.

الأهمية الأخرى التي تكمن في عملية التغيير هي التوافق مع متغيرات الحياة. ذلك لأن التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف مع الأوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث و المتغيرات التي يشهدها العالم.

إن مجموع ما سبق يقودنا إلى الأهمية الأخرى للتغيير وهي الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء

والممارسة. فالتغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المؤسسة وتحسين أدائها، و ذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف والوهن التي أدت إلى تراجع مكاسبها من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى، كضمان ولاء الأفراد داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم و تشجيعهم على الإنتاج. والمؤسسات المعاصرة تقوم بعملية التغيير لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء على مستواها الكلي أو على مستوى الأفراد. فعلى مستواها الكلي تهدف إلى:

- التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، أي أحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المؤسسة وأساليب العمل المستخدمة فيها وظروف البيئة المحيطة والذي يؤدي إلى زيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.

- التجديد في مكان العمل، وتنمية الموارد البشرية وتحقيق التوازن التنظيمي، وترشيد النفقات، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني.¹

- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.

- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه

- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الإستقرار عليه والحزم في تنفيذه.

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.²

- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1، دار وائل، عمان، 1999، ص 229

² Giordano Yonne, **Communication et organisationnelle reconsideration par la théorie de la structuration**, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35.

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- أما على مستوى الأفراد والعاملين فتتضح أهمية التغيير في صقل سلوك وقيم واتجاهات الأفراد بحيث تمكنهم من الاستجابة للتغيرات الكبيرة المحيطة بهم وذلك بغرض رفع مستواهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية وتشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وزيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى الثقة والولاء التنظيمي. إضافة للنقاط التالية:
- تعديل نماذج سلوك العاملين في المؤسسة. أي أن نجاح المؤسسة في التكيف مع بيئتها يعني النجاح في تبني التغيير، وبالتالي يتطلب ذلك تغيير سلوك العاملين مع متطلبات التغيير الجديد، ومن الجدير بالذكر أن أي تغيير تقدم عليه المؤسسة هو تغيير إنساني قبل كل شيء وفهم العاملين في المؤسسة له أمر أساسي وضروري.
- توفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت. مما يؤدي لتقليل دوران العمل واستقرار الأفراد
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة.
- ترقية الأنماط السلوكية للأفراد من خلال برامج التغيير.
- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهداف عملية التغيير في المؤسسات

- لا تتغير المؤسسات من أجل التغيير فقط، بل هي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة¹.
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام مختلف الموارد
- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم والتطوير.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة².

¹ Giordano Yonne, **Communication et organisationnelle reconsideration par la théorie de la structuration**, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998, p p 20-35

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، 2004، ص 349

- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة¹.
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- ويضيف أحمد ماهر أهداف أخرى للتغيير هي²:
- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المؤسسة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المؤسسة على الحفاظ على مميزات الأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المؤسسة.
- بناء مناخ محايي للتغيير والتطوير والإبداع.

المطلب الثاني: مسببات التغيير

لا يحدث التغيير في أي مؤسسة من الفراغ أو من العدم بل يجب أن يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المؤسسة ذاتها أو من خارجها. ومما لا شك فيه أنّ دواعي التغيير متعددة ومتشابكة و تحفز المؤسسات إلى إقحام مجموعة من التغييرات مما يسمح لها لمواجهة التحديات و إثبات وجودها عن طريق التكيف المستمر وإدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء. وقد اختلفت آراء الإداريين وتنوّعت حول أسباب التغيير. فما هي أهم الأسباب الداعية لإحداث التغيير؟ هنا يجب على إدارة المؤسسة أن تحدد وتميز كافة القوى المؤثرة في ذلك، لتتعرف على القوى التي يمكن أن تساعد على إحداث التغيير، وتلك التي يمكن أن تعيقه وتكون ضده. غير أنه يصعب تحديد جميع المبررات والأسباب المؤدية للتغيير، حيث أنها تختلف باختلاف الدوافع. وقد رأينا أن نعرض من خلال هذا الفرع أهم مظاهر التغيير وقمنا بتقسيم القوى ومسببات التغيير إلى قوى خارجية وأخرى داخلية .

أولاً: مظاهر التغيير المعاصرة

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة ومعقدة أدت لظهور مظاهر جديدة في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات، فقد شملت تلك التغيرات جوانب سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وتعليمية وقانونية، هذا إضافة للتغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب³.

¹ سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، 1992، ص 37

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 416

³ Serge Raynal: le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3^{ème} édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.

- ومن أهم المظاهر التي نتجت عن تلك التغيرات نجد:¹
- التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى العالية المتفوقة.
 - التحول من الاقتصاد المحلي إلى العالمي.
 - التحول من القطاع العام إلى الخاص
 - التحول من النظم المركزية إلى اللامركزية.
 - قيام الاتفاقات العالمية والتكتلات لتأكيد الجودة وكسب المزيد من الأسواق.
 - التحول من التخطيط الذاتي المحدود إلى التخطيط الاستراتيجي.
 - الانطلاق إلى آفاق الابتكار والتطوير.
 - زيادة المنافسة العالمية والضغوطات الخارجية.

ثانيا: القوى الخارجية للتغيير

باعتبار أن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظام مفتوح مرتبط بمجموعة من الأنظمة الخارجية، لذا فهي تتأثر بطريقة أو بأخرى بالتغيرات التي تحدث في مكونات تلك البيئة. والبيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة هي مجموع العناصر التي لا يمكن أن تسيطر عليها. ويمكننا التدقيق في تقسيم تلك القوى إلى قوى من البيئة العامة وقوى من البيئة الصناعية وقوى من بيئة التشغيل.

1- البيئة العامة

هناك مجموعة من العوامل والدوافع الخارجية والتي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها تحتم التغيير عليها، يمكن إيجازها في النقاط التالية:²

- التغيير في ظروف السوق.
- التغيير في التكنولوجيا.
- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية.
- زيادة المنافسة العالمية.
- ظهور أنماط استهلاكية جديدة.
- معدل التضخم و تقلب الأسعار.
- الضرائب والرسوم.
- متوسط الدخل الفردي.

¹ علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد، مصر، ص 22-23

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سابق، ص 73

- سعر الصرف ومجمل السياسات الاقتصادية.

كما أن القوى الاجتماعية المتمثلة في القيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية تعتبر أيضا من مسببات التغيير. حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات¹.

كما تشمل البيئة العامة البيئة السياسية والقانونية. والتي تضم القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا²، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول³، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

وتمثل البيئة التكنولوجية أهم مصدر لإحداث التغيير خاصة في عصرنا الحالي، فقد أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ولعل من أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)⁴. ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

2- بيئة الصناعة

¹ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات المنتدى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي 2002، البلدة، الجزائر، ص 04

² مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 378

³ دوجلاص سميث، إدارة تغيير الأفراد: المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص 23

⁴ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 175

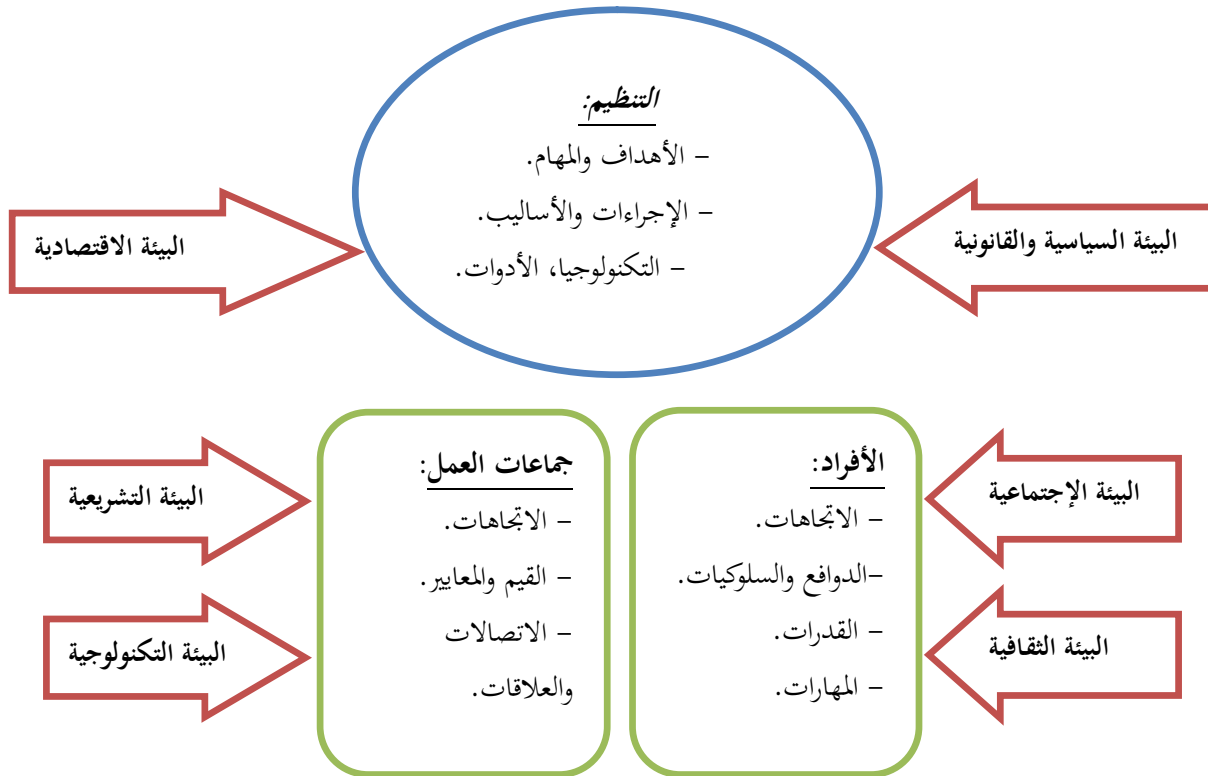
الصناعة عادة ما تتضمن مجموعة المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين¹. من هذا التعريف فإن البيئة الصناعية التي تعمل فيها المؤسسة والتي تفرض عملية التغيير عليها تركز أساساً على حجم تلك الصناعة والاتجاهات والتغيرات التي تحدث فيها، بالإضافة للتغيير المستمر لقنوات التوزيع.

3- بيئة التشغيل

تشمل بيئة التشغيل تلك العوامل التي تسود بيئة المؤسسة المباشرة وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية². من هذا التعريف فإن هذه البيئة تتكون أساساً من المنافسين والموردين والعملاء. وهؤلاء لهم الأثر الكبير لفرض التغيير على المؤسسة باعتبار أنهم يمثلون البيئة المباشرة التي تتعامل معها المؤسسة.

والشكل الموالي يلخص لنا أهم القوى البيئية المرتبطة بالتغيير.

الشكل رقم 02-02 : القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 326

ثالثاً: القوى الداخلية للتغيير

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط 1، 2002، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص

تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كعدم توفر إمكانيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة، وهو ما يتطلب من القادة الواعين ضرورة إحداث التغيير في المؤسسة. فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية، تلك الوسائل تؤثر وتتأثر بالتغيير. عموماً يمكن أن نعدد مجموعة من مسببات التغيير الناتجة عن البيئة الداخلية للمؤسسة في النقاط التالية²:

- تحديد أهداف جديدة.
 - تغيير رسالة المؤسسة.
 - تغيير قيادات الإدارة.
 - ضرورة زيادة الإنتاجية.
 - عدم رضا العاملين وتدني مستوى الأداء.
- ومن المتغيرات أيضاً التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر مايلي:¹
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
 - التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل.
 - التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
 - التغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والأفراد....الخ.
 - التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
 - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

في الواقع العملي غالباً ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخرى سوف تضع كافة المؤسسات في موقف صعب جداً لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي أدت إلى فشلها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة².

المطلب الثالث: إدارة عملية التغيير

² سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، 1998، ص 546

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، مرجع سابق، ص 434

² الطيب حسن أبشر، الأداة العربية وتحديات القرن القادم، مجلة الإداري، العدد 79، ديسمبر 1999، عمان، الأردن، ص 70

لا يتم التغيير في المؤسسات بطريقة عشوائية بل هو عملية منظمة تقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات العلمية الاستراتيجية لضمان نجاحها، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الواعية لعملية التغيير في المؤسسة. فقد طورت مؤخرًا مجموعة من النماذج لإدارة التغيير تزايدت أهميتها بالموازاة مع سرعة تغير وتطور الظروف المحيطة بالمؤسسات، وبذلك أصبحت إدارة التغيير تحتل دورًا مهمًا ضمن مهام وانشغالات المسيرين حاليًا. وبما أنه تم التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالتغيير والأسباب المؤدية للقيام به وكذا المشاكل التي تواجهها المؤسسات من جراء ذلك، سنحاول التطرق إلى معنى إدارة التغيير والكيفية أو المراحل التي تمر بها، إضافة إلى أهم برامج التغيير المطبقة في المؤسسات المعاصرة والمعوقات المتوقعة للتغيير وكيفية معالجتها.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

الإدارة هي نوع من التفكير الذي يشخص الواقع ويحدد المشاكل ويتعرف على المعوقات ويتخذ ما لزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة للتغلب عليها وذلك في ضوء ما هو متاح من موارد. والتغيير كظاهرة لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته¹، وبالتالي يمكن القول أن إدارة التغيير هي عبارة عن فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع المسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال². فالتغيير ظاهرة؛ وإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول³. وهي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمؤسسة، وأقصر وقت وأقل جهد⁴.

بعبارة أخرى إدارة التغيير تمثل الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي؛ وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود. وإدارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المؤسسة على التكيف بنجاح مع التغيير، وإجراء التغييرات اللازمة في المؤسسة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل⁵.

¹ Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, SURTOUT NE CHANGEZ RIEN, Éditions d'Organisation, 2006, p 27

² بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 04/03 ماي 2005، ص 02

³ براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، جامعة عنابة

⁴ علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 26

⁵ ميشيل آرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط 01، الرياض، 2001، ص 105

مما سبق يمكن أن نقول أن إدارة التغيير تشمل الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرق فاعلية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير

إن عملية التغيير تتطلب إدارة لها خصائصها ووظائفها التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجية التحويلية تتضمن مجموعة من الخصائص تتمثل في¹:

1- الاستهدافية: باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو بالصدفة في إطار حركة المؤسسة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن ثم فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية: ترتبط كل مؤسسة مهما كانت بالواقع العلمي المفروض عليها والذي تملئها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية: يقصد بها المواءمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى لمختلفة للعملية.

4- الفاعلية: بامتلاكها القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة أيضاً على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.

5- المشاركة: ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية، هذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية: من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المؤسسة تعديل وتغيير القوانين واللوائح الداخلية قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المؤسسة مع اتجاهات التغيير. لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.

7- الإصلاح: إن أهم ميزة يجب توافرها في إدارة المتغير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات في المؤسسة.

8- الرشيد والعقلانية: لا بد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تسم بالترشيد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري

9 - القدرة على التطوير والابتكار: لكون التغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم ولكي لا يفقد التغيير مضمونه فإنه يتعين على إدارة التغيير إيجاد طرق تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

¹ Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performances, édition d'organisation, 3eme tirage.2000, P 463

ثالثاً: مسؤولية إدارة التغيير

يتطلب تنفيذ عملية التغيير تحديد مسؤولين يقومون بها، هنا نجد أن هناك عدة بدائل أمام المؤسسة. إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتغيير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معاً، وفيما يلي سنحدد كيف يمكن أن تتوزع سلطة ومسؤولية التغيير.

1- سلطة التغيير داخل المؤسسة

تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:¹

- **الإدارة العليا:** هنا يستأثر المديرون بمعظم أوكل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، ويعد هذا اتصالاً من أعلى إلى أسفل.

- **المشاركة:** تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

- **التفويض:** تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير المناسب.

2- الاستشاريون خارج المؤسسة

تتمثل في الاعتماد على المكاتب الاستشارية، ويختلف دور الاستشاري في تحريك عملية التغيير حسب السبب الذي قامت المؤسسة بإحضاره لأجله. و ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمؤسسة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير المطلوب، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير.² ويفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير و التطوير بكفاءة و فاعلية، ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول 01-02.

يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المؤسسة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المؤسسة والاستشاري أن يحددا دورهما بدقة.

¹ أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 546

² محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، جامعة البليدة، ص 09

الجدول 02-01: مهارات مستشار التغيير و ممارساته

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	● المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة. ● تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص. ● تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر. ● إعادة الشركة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأعضاء و الأقسام بما يسهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم و التركيز أساسا على المشكلات القادمة
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات و الثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، و مهارات العمليات.
الشخصية	● الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. ● إدخال تقنيات جديدة. ● تحريب أي شيء جديد.

Source : Brown Diler, *An Experimental approche to organization development*, Hall International, New Jersey, 2006, p106

3- سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية¹

تلجأ بعض المؤسسات إلى بديل آخر و يتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المؤسسة أساسا بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارجها، وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية و تطوير برامج التغيير و التطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين و الخارجيين و تحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته و عيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب و اللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المؤسسة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى

¹ مُجَد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 12

عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة و أشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

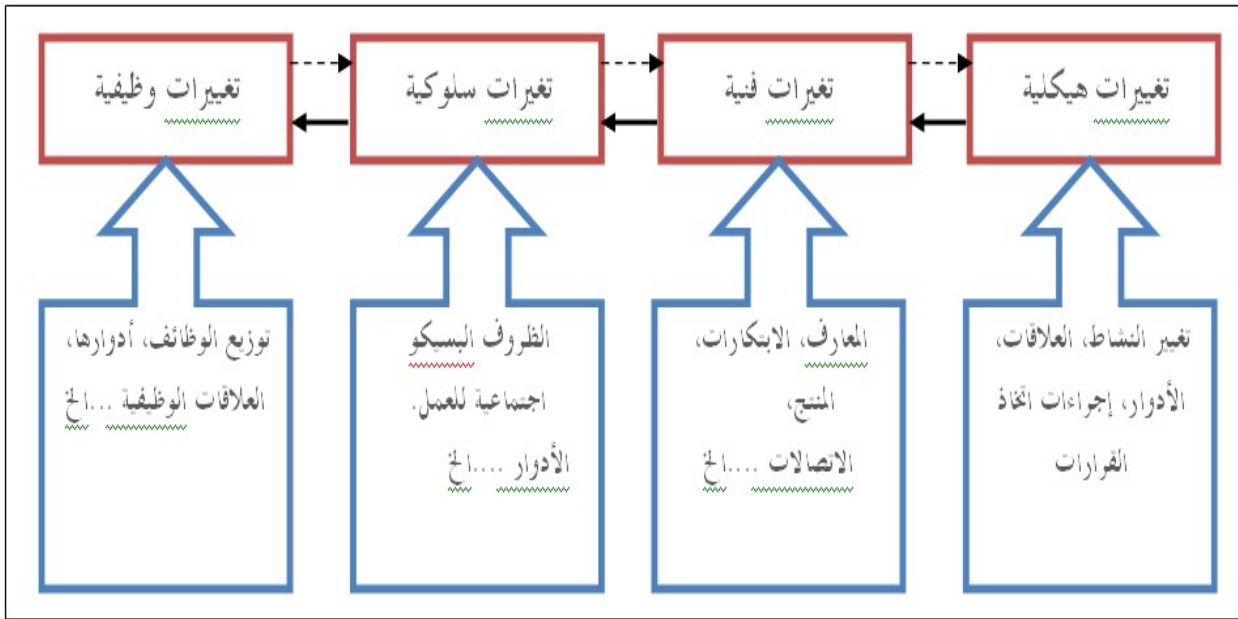
رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا انه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات نذكر منها:

- الخبرة والتخصص في مجال التغيير و التطوير التنظيمي.
 - عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمؤسسة و من ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات و الأقسام و الأفراد داخل المؤسسة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.
 - الموضوعية و الحياد و يترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة و عدم التحيز.
 - إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المؤسسة.
 - تدريب و تعليم أعضاء المؤسسة على تحديد المشاكل الإدارية و تحليلها و كيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.
- بالنسبة لخبير التغيير الذي يأتي من داخل المؤسسة فانه يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة و متحيزا لأفكار و سياسات معينة، وهذا بالتالي سترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي تنسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمؤسسة أن توكل مهمة التطوير و التغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم و معرفة بجوانبها و مكوناتها و أفرادها، و مثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير و التطوير.
- بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث و القائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المؤسسة و من خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تتمتج معا الموضوعية و المعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة و الخبرة المتوفرة لدى خبراء التطوير من الداخل ، و مثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة و الكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين و الداخليين على الاتصال و إقامة صلات و علاقات ايجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

رابعا: مجالات التغيير

التغيير هو الانتقال من نقطة معينة إلى نقطة أخرى في فترة زمنية محددة، تلك النقطة التي ترغب المؤسسة في تغييرها تحدد مجال عملية التغيير. والتغيير كعملية يمس جوانب عديدة في المؤسسة تشمل مجالات مختلفة، وضوحها علي شريف في كتابه مدخل معاصر في مبادئ الإدارة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02-03: مجالات التغيير



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 330

1- تغييرات هيكلية

يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات¹. وتعتبر التغييرات الهيكلية أكبر تغيير يمكن أن تحدثه المؤسسة، حيث يشمل تغيير كل الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، ويتجسد في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير وتطوير أسلوب أداء العمل أو الأنشطة الحالية. وتقوم المؤسسة بهذه التغييرات عندما لا تتماشى هيكلتها وتنظيمها التحولات العامة². ينصب هذا المجال من التغيير على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمؤسسة و إدارتها وأقسامها ووحداتها³. لهذا فإن الهياكل التنظيمية تعتبر من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، ومعظم التغييرات التي تحدث بالمؤسسات غالبا ما يتبعها تغييرات هيكلية من خلال تعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل، مما ينتج حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة. لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية. كما قد تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة، لعدم تماشي الأهداف الحالية والتغييرات الخارجية أو الداخلية⁴.

¹ Jean Brilman, **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance**, édition d'organisation, 3^{ème} tirage, 2000, P 363.

² Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, **Op.cit**, P 29

³ علي محمد عبد الوهاب، **التغيير مناهجه - مقوماته - خطواته - مقاومته**، المؤتمر السنوي الأول لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات "الإدارة في ظل التغيير"، دار الإرادة للطباعة، دون مكان وسنة الطبع، 1996، ص 205

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، **دليل المدير المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 302

2- تغييرات فنية

تقوم المؤسسة بالتغييرات الفنية عندما لا تتلاءم مجمل التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات وتطورات المحيط. وفي ظل الاستخدام المتزايد للتقنيات التكنولوجية الحديثة أثر ذلك على إدارة العمليات في المؤسسة من خلال عدم توافق المكونات الفنية لها مع تلك التطورات الحاصلة. وتقنية المعلومات هي أداة بيد المؤسسة لإعادة التنظيم ومساندة العمليات الإدارية لمؤسساتهم مثل التسويق، النقل، البيع، الإنتاج، والموارد البشرية. وقد عمدت بعض المؤسسات إلى تسخير تقنيات المعلومات لبناء شبكات اتصال لربط أنشطة العاملين فيها مهما تعددت فروعها وتباعدت جغرافيا.¹ وقد ظهر في الآونة الأخيرة التحول من معالجة المعلومات إلى تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة تساعد المؤسسة على مواجهة التغييرات وتمكنها من تجنب المشكلات واستغلال الفرص المتاحة.²

3- تغييرات سلوكية

تؤثر ثقافة وفلسفة وأسلوب العمل في المؤسسة على أدائها، من هنا يمكن للمؤسسات الراغبة في التغيير أن تنتهج هذا المجال، حيث أن سلوكيات الأفراد خاصة تلك المتعلقة بالروح المعنوية للعاملين ودوافعهم للعمل تؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه. وبالتالي فإن مدى مقدرة الجهاز الإداري في قيادة وتوجيه ودفع العاملين للعمل يعتبر ضمن أهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستوى أداء التنظيم.³ والعوامل الإنسانية السلوكية المتمثلة في مدى قبول أو اقتناع الأفراد والعادات والتقاليد والأعراف السائدة⁴ لها الأثر الكبير على عملية التغيير ويجب أخذها بعين الاعتبار في وضع وتحديد مجالات التغيير.

4- تغييرات وظيفية

من مجالات التغيير في المؤسسات التغييرات الوظيفية، والتي تقوم بها عادة إدارة الموارد البشرية كونها تشمل وظائف متعلقة بها. ويتم ذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية، بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية. كما أنه في هذا المجال أي التغييرات الوظيفية قد يؤدي ذلك لظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، وذلك بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تغيير مهاراتهم وسلوكياتهم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.⁵ لا يغيب هنا أن كل مجال من مجالات التغيير السابقة تؤثر وتتأثر فيما بينها.

¹ شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال - منظور كلي -، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 460

² على محمد منصور، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم -، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص 351

³ تركي مصطفى أحمد، بحث في السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، الطبعة الأولى، ص 368

⁴ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، الإسكندرية، مصر، ص 140

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 379

المبحث الثاني: معوقات التغيير وأساليب معاملتها

تعتبر مقاومة التغيير في المؤسسة من المسائل الرئيسية التي يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار في عملية إعدادهم وتنفيذهم لعملية التغيير، فقد لاحظ جيمس أوتول مؤلف كتاب التغيير الجوهري: "أن كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن على التغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى على التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة"¹.

إن مقاومة التغيير ليست كلها ذات طابع وأثر سلبي، فيمكن أن تنظر الإدارة إلى السلوك الخاص بمقاومة التغيير على أنه سلوك سيئ لابد من القضاء عليه في مهده، كما يمكن أن تنظر إليه على أنه تحذير أو إشارة إلى وجود بعض الجوانب الخاطئة في هذا التغيير والتي لابد أن تعمل على التغلب عليها.

المطلب الأول: معوقات التغيير

عند تبني المؤسسة التغيير كاستراتيجية تعترض طريقها بعض العقبات والمعوقات سواء تلك المتعلقة بالأفراد أو الموارد أو التنظيم نفسه، وهو ما يحد من فعالية عملية التغيير وقد يؤثر على نجاحه إن لم تأخذ المؤسسة ما يجب لمعالجتها، سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم معوقات التغيير سواء على المستوى التنظيمي أو على مستوى الموارد البشرية.

أولاً- العوائق على المستوي المؤسسي

إن أي عملية تغيير تؤثر ولو على نطاق ضيق على سلوك المؤسسة، فعملية التغيير قد تؤدي إلى تغيير في توازن القوى بين الوظائف مما يؤدي إلى حدوث بعض المشكلات، حيث يبدأ الصراع بين الوظائف للحفاظ على أوضاعهم داخل المؤسسة، لذلك فإن هيكل وإستراتيجية المؤسسة قد يشكلان عقبات كبيرة في طريق التغيير إذ أنهما يولدان قدرا كبيرا من القصور الذاتي، والذي يتعين التغلب عليه قبل مباشرة التغيير، لذلك غالبا ما تتسم عملية التغيير بالبطء². عموما يمكن حصر أهم أسباب و المعوقات التنظيمية للتغيير ضمن النقاط التالية:

- 1- تضخم المؤسسات ونموها العشوائي وعدم وضوح توزيع الاختصاصات وكثرة تعقيد الإجراءات وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم عملية التطوير.
- 2- ضعف أنظمة المعلومات، أو عدم كفاءة القوانين والأنظمة.
- 3- زيادة أعداد الموظفين عن الحاجة الفعلية للمؤسسة ومقاومتهم لعملية التغيير.
- 4- عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة وشيوع الفساد الإداري.

¹ طارق سويدان، مرجع سابق، ص 13

² شارلز وجاليت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ج1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص

- 5- غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الدنيا.
- 6- غياب التنسيق والمتابعة لجهود التغيير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.
- 7- الافتقار إلى نظام اتصال مناسب.
- 8- عدم وضوح أهداف التغيير التنظيمي للعاملين.
- 9- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.
- 10- عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة.
- 11- استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع العاملين.
- 12- عدم وجود درجة مناسبة من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

كما توجد معوقات أخرى على المستوى التقني فأبرز ما يمكن أن يعيق من عملية التغيير ضعف الإمكانيات التقنية المتوفرة داخل المؤسسة أو أن هناك سوء توزيع واستغلال لها. فالمؤسسات المعاصرة تعتمد بشكل أساسي على التقانات والتكنولوجيا الحديثة في أداء مختلف عملياتها. غير أن التطور المستمر في الأجهزة والمعدات يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة. فحتى لو تم اقتناء معدات متطورة فإن ذلك غالباً ما يقابله عدم قدرة الموظفين على التعامل معها ومحدودية استخدامهم لها، خاصة في ظل عدم توافر البرامج التدريب المناسب .

ثانياً: المعوقات على مستوى الموارد البشرية

تتمثل المعوقات على مستوى الموارد البشرية في مدى قبول العاملين للتغيير الجديد وبدرجة المقاومة التي يبديها العاملون اتجاه التغيير الجديد، وتشمل: واقعية العاملين، سلوك العاملين وعلاقاتهم، الأداء الوظيفي للعاملين. فمقاومة الأفراد للتغيير غالباً ما يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج والخوف من المجهول وعدم الارتياح من الغموض المحيط بالتغيير. هذا إضافة إلى احتمال خسارة مكامن القوة واحتمال خسارة في العائد المالي وإدراك الفرد لنقص يعانيه في المهارات المطلوبة للحالة الجديدة مع احتمال خسارته للمهارات الموجودة لديه حالياً. أضف على ذلك تركيبة الأفراد والقياديين أحياناً في المفاهيم والقيم والأفكار التي لا تساعد في عملية التطوير. هذا إضافة إلى النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف كفاءة الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا. وعدم الاستفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على الترقيات وغيرها. ولا ننسى هنا الأثر السلبي لاختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المؤسسة، إضافة لاختلاف العادات الاجتماعية والثقافية والتي تؤثر سلباً على برامج التغيير حيث¹:

- تؤثر العادات الاجتماعية السيئة سلباً على برامج التغيير التنظيمي.

- السرية المطلقة خاصة في منظمات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التغيير التنظيمي.

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط02، مركز وايد سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 547-550 بالتصرف

- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- ضعف العلاقة بين المنظمة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.
- قوة جماعات الضغط والشللية التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرامج التغيير التنظيمي.
- عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية.
- كثرة الصراعات بين العاملين.
- اختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة.
- الفجوة والاختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع لإدارة المؤسسة وبين المبادئ والقيم والمثل التي يؤمن بها الأفراد.
- اختلاف القناعة بأهمية التغيير التنظيمي.
- تقادم المعارف العلمية لدى العاملين.
- عدم أهمية العاملين بأهمية الوقت.
- عدم مناسبة إمكانات العاملين مع المتطلبات الوظيفية بعد التغيير التنظيمي.
- عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.
- التمسك بالأوضاع الإدارية السائدة ومقاومة التغيير.
- الالتزام بالسلوك الوظيفي السابق.
- عدم جرأة المسؤولين بالمبادرة بالقيام بالتغيير التنظيمي في إدخال أنماط جديدة من التفاعل بين الأشخاص.
- الاعتماد على الخبرة الأجنبية دون مراعاة الظروف الاجتماعية.
- عدم تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- عدم الاستعانة بالخبراء المتخصصين.
- عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز.
- ضعف قدرة القائد على كسب مساندة العاملين للتغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل تشمل التخطيط الاستراتيجي الناجح وهذا بوضع الفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب. وتشتد صعوبة تطبيق استراتيجية التغيير إذا واجه المدراء أفرادا يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من التغيير؛ أو ما يسمى بمقاومة التغيير. حيث نادرا ما يحدث التغيير بصورة سهلة ودون مقاومة. فمقاومة التغيير تعتبر أمرا طبيعيا وجزءا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير والتي تلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع. حيث يصف ماك كرىمون MC CRIMMON¹ مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المؤسسات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المؤسسات على التطور والنمو. لقد ارتأينا أن نوضح من خلال هذا المطلب كيفية تأثير الأفراد بالتغيير وأسباب مقاومتهم له وسبل معالجة المقاومة من طرف قادة التغيير.

أولاً: كيفية استجابة الأفراد بالتغيير

من الطبيعي جدا أن تكون لعملية التغيير داخل المؤسسة عدة ردود أفعال من طرف الأفراد أو الجماعات، وهذا راجع أساسا لطبيعة الإنسان الاجتماعية، وفي المؤسسات قليلون فقط يرغبون أن يتحولوا من تنظيم وعادات محددة إلى تنظيم آخر وعادات جديدة². وقد جرت عدة محاولات لوصف عملية تأثير الأفراد بالتغيير ولكن؛ لا يوجد أي وصف شامل أو مرض بشكل تام حيث يتغير الناس بطرق مختلفة؛ ولكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير. والثقافة التي نشأ وتعلم فيها الفرد تؤثر بشكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها هذا الشخص بالتغيير داخل المؤسسة التي يعمل بها. ولسنا هنا بصدد إعطاء تفسيرات نفسية أو تحليلات اجتماعية لطريقة تأثير الأفراد أو الموظفين بالتغيير، لأن هذا يرجع لأصحاب الاختصاص، لكننا نحاول فقط إبراز ما تم الإجماع عليه حول أهم المراحل التي يمكن للأفراد مواجهتها وردود أفعالهم اتجاه عملية التغيير المخطط .

يبدو منطقيا أن أولى مراحل تأثير الأفراد بالتغيير هي شعورهم بالصدمة **Choc**، وهي الحالة التي تشير إلى عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف³. أي أن الفرد بعد اعتياده على نمط عمل معين وقد يكون ذلك لسنوات، فمن الصعب عليه أن يستوعب فكرة تغيير طريقة أو وسيلة أو مكان عمله مباشرة، ويصعب عليه في هذه المرحلة التعامل معه. ثم تأتي مرحلة عدم التصديق، أي أن الأفراد ينتابهم الشعور بعدم واقعية وعدم موضوعية أسباب الحاجة للتغيير، أي يبدأ الناس بإبداء الشعور بالاستياء بعدم جدوى التغيير وأسبابه⁴. ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي الشعور بالذنب، وهنا يقوم الأفراد العاملين بالاعتقاد بأنهم قاموا بأخطاء وهو ما ترتب عليها عملية التغيير، وهذه المرحلة

¹ MC CRIMMON, M: The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change, pitman publishing, london, 1997, p5

² Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, OP CIT, P 249

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، مرجع سابق، ص 438

⁴ منشورات مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مدخل التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 10

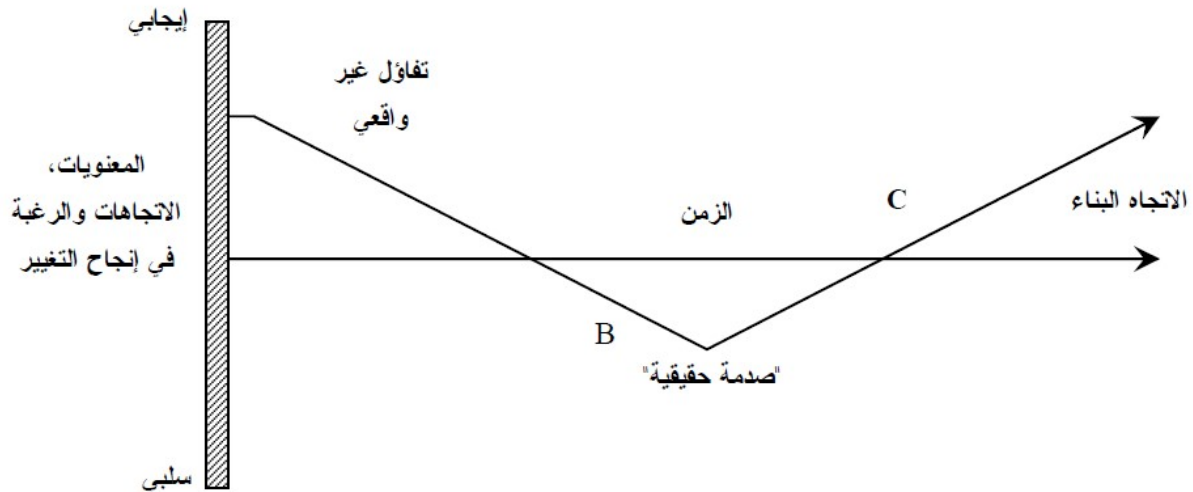
تتميز بأنها مرحلة القبول والتبرير الأولي لدى العاملين للتغيير¹. مما سبق يمكن أن نميز بين نوعين أو نموذجان يبينان كيفية استجابة الأفراد للتغييرات التي يجبوها أو التي لا يجبوها².

1- كيفية استجابة الأفراد للتغييرات التي يجبوها

يعتمد الأفراد إلى تبني نموذج على ثلاث مراحل للتكيف والتغييرات التي يجبوها:

- المرحلة الأولى: ومنها يحدث التفاؤل غير الواقعي، وذلك عندما تكون هناك مصلحة لأحدهم، فيرغب فيها لنفسه، وكان لديه في السابق شكوك حول طريقة الحصول على هذه المصلحة.
- المرحلة الثانية: وتتكون عند الأفراد "صدمة حقيقية" وتحدث عندما تصبح الحالة الجديدة قائمة.
- المرحلة الثالثة: لاتجاه البناء "ويكون عندما تصبح العوامل الشخصية الأساسية عند الأفراد مثل الميول، والمعنويات، والرغبة في إجراء تغيير قائمة فعلا.

الشكل رقم 02-04: إستجابة الأفراد للتغييرات التي يجبوها



المصدر: ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي - دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2004/2005، ص 248

2- استجابة الأفراد للتغييرات التي يخشونها

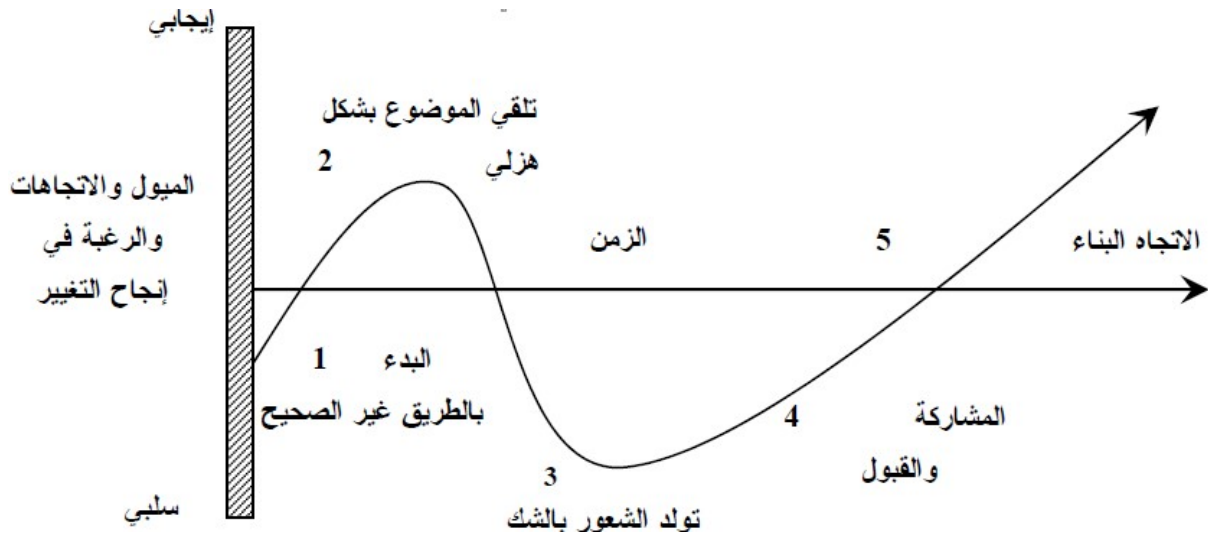
نجد أن هذه الحالة هي الغالبة في مجال العمل أكثر من الحالة الأولى ومعنى آخر، يخاف الأفراد عادةً من التغيير أكثر مما يجبونه، وبخاصة تلك التغييرات المفاجئة حيث تمثل المجهول، وفي العادة يخاف معظم الأفراد من المجهول. ففي المرحلة الأولى من هذا النموذج يشعر الفرد تجاه التغيير بالحماس نوعاً ما، وعدم التأكد في الوقت ذاته، كما يشعر بحاجة إلى أن يحصل على معلومات إضافية حول التغيير قبل أن يتمكن من تكوين رأي ما حوله. لذلك

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، مرجع سابق، ص 438

² ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي - دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2004/2005، ص 243

يعاني الفرد خلال ذلك من الخوف وعدم التأكد . وقد يعتمد بعدئذ إلى سلوك معين مثل الضحك ورمي النكات، أو تلقي الموضوع بشكل هزلي، وهو لا يزال عندها غير متأكد من مدى ديمومة هذا التغيير. في المرحلة الثانية من هذا النموذج توحى فيها للفرد بعض المؤشرات في العمل بأن التغيير سوف يكون نهائيا ودائما، فتتكون لديه الرغبة في التغيير، كما وترتفع معنوياته وتتركز ميوله حوله. في المرحلة الثالثة يتعمق الفرد أكثر في عملية التغيير، فيتولد لديه الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي، ويظهر لديه شكوك حول كيفية أداء العمل بالطريقة الجديدة مما يؤدي إلى انخفاض ظاهر ومفاجئ في معنوياته. أما المرحلة الرابعة والأخيرة يتأكد فيها الفرد من أن العمل الجديد لن يمسه، أو يؤثر عليه بل سوف يدعم مركزه، وعندها يشارك في عملية التغيير ويتقبله، كما أنه في هذه المرحلة يتحول إلى مرحلة الاتجاه الإيجابي البناء نحو التغيير.

الشكل رقم 02-05 : كيفية استجابة الأفراد الى التغيرات التي يخافونها



المصدر: ريم رمضان، مرجع سابق، ص 252

ثانيا: مقاومة التغيير، المفهوم والأسباب

مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار، فالتغيير يسبب إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عنه والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته¹. إذا تعتبر

¹ مخلوف عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

مقاومة الأفراد للتغيير من أهم المشاكل التي تقابل القائمين على تخطيط وتنفيذ التغيير الاستراتيجي. وفي هذا الصدد يصف كريمون Crimmon MC مقاومة العاملين للتغيير بأنها " المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المؤسسات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرتها علي التطور والنمو"¹.

من خلال بحثنا عن مفهوم لمقاومة التغيير لم نجد تعريف موحد لها، فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن. فقد عرفها عاصم الأعرجي بأنها "امتناع العاملين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير"².

لقد ربط هذا الكاتب مقاومة التغيير بسلوك الأفراد نحو تفضيل الوضع الحالي عن الوضع المنشود. كما نوه إلى أن بعض الأفراد قد يسلكون اتجاه عكسي لما خطط له في استراتيجية التغيير وهو ما يؤثر سلبا على تنفيذ عملية التغيير أما حسن محمود حريم يعرف مقاومة التغيير بأنها "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"³. لقد ربط هذا الكاتب مقاومة التغيير بالعاطفة الإنسانية للأفراد العاملين.

من مجمل التعريفات السابقة وما قدمه الكثير من الباحثين لتحديد مفهومها يمكننا أن نلاحظ أن:

- تعتبر مقاومة التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه خلال تنفيذ استراتيجية التغيير وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة نظرهم منطقية.
- مقاومة التغيير أمر حتمي وشئ طبيعي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير في المؤسسات والمجتمعات وتعتر ملازمة لعملية التغيير.
- المقاومون للتغيير لا ينبع سلوكهم من وعي كامل لدواعي التغيير، بل قد يقاوم البعض نتيجة للتقليد فقط.
- المقاومة قد تصدر من فرد أو من جماعة داخل المؤسسة.

إن لظاهرة مقاومة التغيير مجموعة من المصادر، تلك المصادر مرتبطة بالشخصية كالخوف من المجهول وتفضيل الاستقرار والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات. ومصادر أخرى مرتبطة بطريقة إحداث التغيير، وهنا يطرح الفرد بعض التساؤلات مثل⁴:

- ماذا يعني هذا التغيير لي؟
- ماذا سيعني هذا التغيير لزملائي؟
- ماذا يعني ذلك بالنسبة للمؤسسة؟

¹ MC Crimmon,M, **The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change**, pitman publishing, london, 1997, p 5

² عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 275

³ حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 384

⁴ طارق سويدان، مرجع سابق، ص 27 - 28

- ماهي البدائل المتوفرة؟
 - إذا كان المطلوب مني العمل بشكل مختلف، فهل سيمكنني ذلك؟
 - هل هناك خيارات أفضل؟
 - كيف سأتعلم المهارات الجديدة التي سأحتاجها؟
 - هل هو الاتجاه الصحيح الذي يتوجب الأخذ به؟
 - هل يجب علي تقديم توضيحات؟ وماهي تلك التوضيحات؟ وهل سأقبل ذلك؟
 - هل هناك احتمال أن يكون أحدهم يستغل التغيير لتحسين وضعه على حسابي؟
- أما فيليب أتكينسون فيحدد أهم أسباب مقاومة التغيير كالآتي¹:

- الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم.
- أنّ التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل.
- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة.
- أنّ التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل.
- الإستياءات الماضية وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.
- عدم الثقة في الاستراتيجية.
- عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام.
- التخوفات الاقتصادية؛ حيث أن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير في معادلات الدخل والصرف وميزانيات الأعمال؛ الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلبي طموحاته، خصوصا وأنه تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

هذه التساؤلات التي يطرحها الأفراد تؤدي إلى نشوء ثلاثة عوامل تتفاعل مع بعضها البعض وهو ما يؤدي بالأفراد إلى تبني المقاومة كأسلوب دفاعي أو سلبي اتجاه استراتيجية التغيير. تلك العوامل يوجزها نيوستروم و دافيس Newstrom & Davis في عوامل منطقية وأخرى نفسية وعوامل اجتماعية:²

1- عوامل منطقية: إن إتخاذ أي قرار تجاه التغيير يكون بين بديلين إما تأييده أو مقاومته، وإنطلاقا من العوامل المنطقية التي تقوم على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة، يتوصل الفرد إلى نتائج تساعد على إختيار البديل الذي يراه مناسبا.

¹ فيليب أتكينسون، التغير الثقافي - الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة -، إصدارات بليك، 1996، ص ص 95 - 98

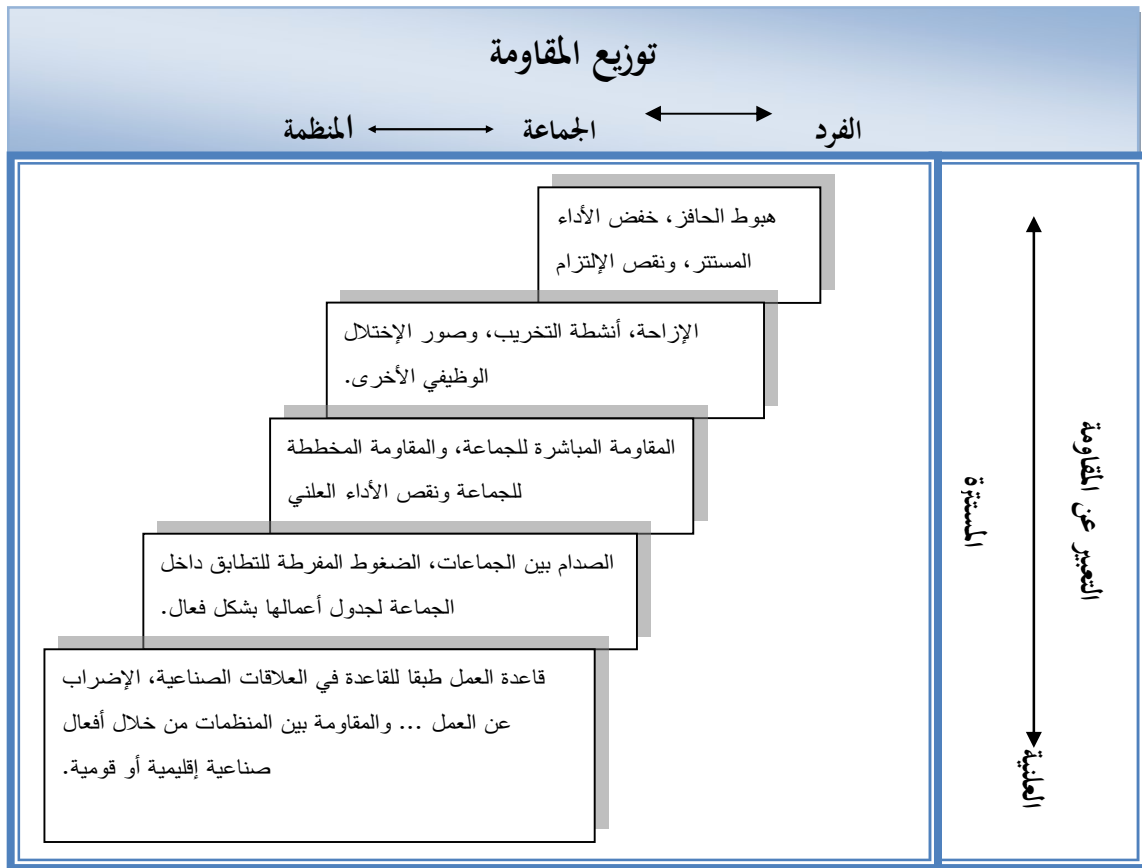
² حسين حريم، مرجع سابق، ص 391

2- عوامل نفسية: تعتمد على العواطف والمشاعر والإتجاهات، وتحظى هذه العوامل بدراسات بالغة الأهمية، ذلك أنها تمكن الباحث من إقامة تصورات يمكن من خلالها الإجابة على العديد من التساؤلات بهدف تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به مثل: لماذا يقاوم الأفراد التغيير التنظيمي؟

3- عوامل إجتماعية : تعتمد هذه العوامل بالدرجة الأولى على مصالح وقيم الجماعة، والتي يترتب عنها أنماط متعددة للإستجابات. ورغبة في حلول تحافظ على مصالح البعض فقد يحدث وأن يتحالف أفراد لإجبار الآخرين على مقاومة التغيير التنظيمي وتهميش رغباتهم.

ما يمكن ملاحظته هنا أن جميع الأسباب السابقة التي حددها الباحثون لأسباب مقاومة التغيير تعود إلى ضعف الاتصال، أي عدم قيام المؤسسة بتوضيح أسباب التغيير للآخرين بفعالية، كما أنها لا توضح بصراحة التوقعات المستقبلية لعملية التغيير. كما نلاحظ أن مقاومة التغيير تأخذ أشكال وصور مختلفة. فقد تكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، كما قد تكون خفية أو معلنة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 02-06: أشكال التعبير عن مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 316

يبين لنا الشكل 02-06 أشكال التعبير عن مقاومة التغيير، فالمقاومة عبارة عن مجموعة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف، وفي الغالب يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المؤسسة أو إحدى وحداتها الفرعية، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة

سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة المؤسسة نجدها إما أنها مستترة أو علنية. هذه الأخيرة التي تظهر من خلال الشكل السابق على أنها سلوك يحركه هدف، فهي تتوزع بين إشارات وسلوكات تهدف من خلالها إلى تحقيق غرض معين، وغالبا ما يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المؤسسة أو إحدى وحداتها الفرعية. ومن منطلق أن تشخيص الأزمة هو مفتاح التعامل معها، يحاول القائمين على برامج التغيير التنظيمي معرفة أسباب مقاومة التغيير.

ثالثا: انعكاسات مقاومة التغيير

قد يسبب التغيير الغير المدروس مقاومة شديدة من قبل الموارد البشرية المستخدمة داخل المؤسسة العديد من المدراء وأصحاب النفوذ، ويجعل الموانع حينئذ خططا مدروسة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ، وتؤدي في محصلتها إلى فشل التغيير والتطوير بشكل كبير، ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها التي منها ما يلي:

1- الجمود الهيكلي؛ أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحديد أو جرّها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المنظمة إلى جماعات يمثل كل جماعة تيارا يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سيتحول من المنافسة إلى الصراع ثم يتحول الصراع إلى شبه حرب داخل المؤسسة تهدد بقاءها وإستمراريتها إذا لم يتم إدارة هذا الصراع بالشكل المناسب.

2- قد تتخذ عمليات المقاومة بعض الأساليب الخفية والمُتَظَنّة بدلا من أن تكون ظاهرة وعلنية، ولعل هذا من أخطر الأمور تهديدا لمصالح المنظمات والأنظمة ليشكل المزيد من الضغط على المدراء.

3- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط وعرقلتها بذرائع مختلفة.

4- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي تعطيم التحكم بها متى شاءوا خوفا من فقدانها أو عنادا للتغييرات الجديدة.

5- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها لجلعها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالبا الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام داخل المؤسسة، وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها من التغيير.

غير أنه لا يمكن أن ننسى أن لمقاومة التغيير بعض الإيجابيات والفوائد. حيث يمكن اعتبارها حالة صحية أحيانا إذا شجعت إدارة المؤسسة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب العاملين دور المنظم لضمان أعمال إدارة المؤسسة في التخطيط لتنفيذ التغيير، فإذا ما صدرت ردود فعل اتجاه التغيير التنظيمي يتيح ذلك فرصة التمعن والفحص الدقيق لبلوغ قرارات أكثر انسجاما مع غايات وتطلعات الأفراد والمؤسسة معا. بل وهناك إيجابيات لمقاومة التغيير على غرار¹:

¹ حلواني ابتسام، مرجع سابق، ص 61

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل العاملون نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون العاملون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

- يمكن لمقاومة التغيير أن تساعد على اكتشاف بعض مواطن المشكلات (صعوبات يمكن أن يسببها التغيير)، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام بإعلام العاملين بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

- تزود المقاومة الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر العاملين اتجاه قضية معينة، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتم فهمه بصورة أفضل.

- أن المقاومة تجبر الإدارة على توضيح هدف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكل دقيق، وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة وأهداف التغيير.

- تساعد المعارضة عن الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال في المؤسسة ومدى توافر المعلومات حول التغيير. كما تساعد مقاومة التغيير على إبراز نقاط الضعف ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.

المطلب الثالث: مداخل خفض مقاومة التغيير التنظيمي

يطرأ التغيير بشكل عام على المؤسسات بمختلف أعمالها، ومهما يكن نوع وحجم التغيير فإنه يصبح موضوعاً شخصياً بالنسبة إلى العاملين، فقد يعتبره أحدهم على أنه تحدٍ للقيام بعمل أو مهمة جديدة، فيترقبه بانتظار، بينما قد يخاف غيره من احتمال عمله مع مدير جديد. واستناداً إلى آراء علماء الإدارة يعتمد هؤلاء الأفراد إلى تبني نماذج مختلفة في أسلوب استجابتهم للتغيير، وبالتحديد يعتمد الأفراد إلى ردود أفعال تجاه التغيير الذي يحبونه تختلف عن تلك التي يقومون بها تجاه التغيير الذي لا يحبونه. إذ تعتمد الإدارة إلى دعم الأفراد وتوضيح أهمية التغيير خاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يرون في التغيير تهديداً لهم. ولا يمكن للإدارة القيام بذلك إلا بتشخيص طبيعة التغيير ومعرفة أهم مداخل خفض المقاومة وهو ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: تشخيص طبيعة المقاومة

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال بعضها ظاهر وواضح وبعضها ضمني وغير ظاهر، ومن أشكال المقاومة الظاهرة تكوين التجمعات والنقابات أو ترك العمل، أما المقاومة الضمنية فقد تأخذ صورة المقاطعة أو البطء في الأداء، أو زيادة حجم العمل الخاطئ أو زيادة غياب الأفراد بسبب التعارض والصراع، ولذلك فإن الإدارة تنظر إلى هؤلاء الأفراد على أنهم غير متعاونين أو أنهم يتصفون بالعناد والصلابة الفكرية، والواقع أن هؤلاء الأفراد لا ينظرون إلى سلوكهم نحو التغيير على أنه سلبى أو إيجابى، ولكنهم عادة ما يرون أن سلوكهم هو ذلك السلوك الذي يشعرون نحوه

بأنه ذو معنى لهم، وهو السلوك الذي يبدو للإدارة على أنه مقاومة للتغيير¹، وهناك أسباب عديدة تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أنه يمكن إجمالها بأربعة مصادر رئيسية هي²:

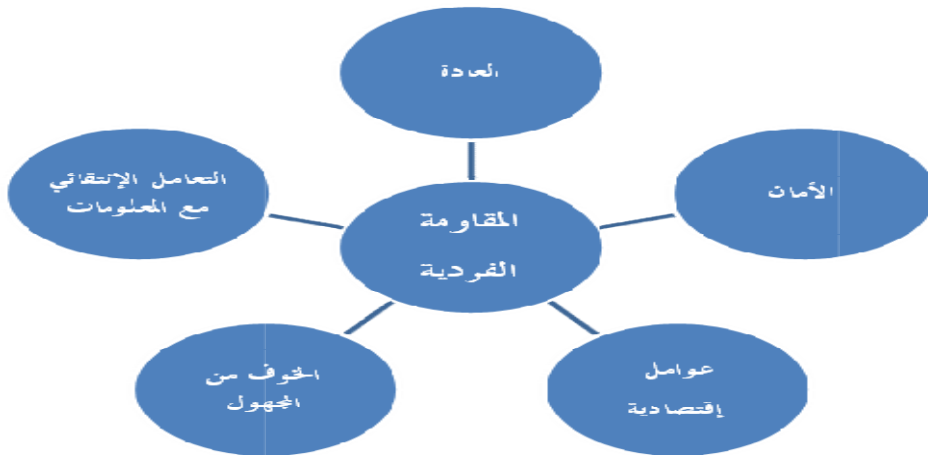
1- سبب عقلائي: وتنبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث هذا التغيير، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

2- سبب عاطفي: وتنبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، ويعتبر الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، وترتبط المقاومة العاطفية بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المنظمة.

3- سبب اجتماعي: تستند مقاومة التغيير التنظيمي إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

4- سبب سياسي: وتنبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة للحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار، وقد يكون مصدر مقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التغيير بل وتكون عائق لنجاح التغيير. وهناك من الباحثين من يركز على نقاط أخرى وهو ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم 02-07: العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 352

يبين الشكل 02-07 أن للمقاومة أسباباً فردية تتمثل في العادة؛ وهي ما تعود عليه الفرد أو ما يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير فإن هذا الميل للاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدراً للمقاومة، أما عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث أنه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل ويظهر ذلك بشكل خاص

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 358 - 365

² عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، مرجع سابق، ص ص 18-19

حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر؛ أما عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف وهو الجو العام الذي يأتي به التغيير، وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمه الخاص اعتمادا على مدركاته بالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه ويهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخاص

ثانيا: مداخل خفض مقاومة التغيير لتنظيمي

إذا كانت مقاومة التغيير عملية سلبية وفي غير صالح المؤسسة فهناك العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها للتخفيف من عملية المقاومة، مع ضرورة الانتباه إلى أن عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن أن تعتمد على أسلوب واحد؛ ذلك أن التغيير نفسه عملية معقدة، لذا يمكن إتباع أكثر من أسلوب في آن واحد ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

1- المشاركة في التغيير: إن إشراك الموظفين في عملية التغيير وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه يساهم بشكل كبير في خفض مقاومتهم للتغيير، فهناك قول قديم هو: "الناس اللذين يجلسون معك في قارب واحد لن يحدثوا فيه ثقباً"¹، فمشاركة العاملين في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ولنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه، فإذا اشترك العاملون في التغيير فإنهم سيحصلون على معلومات كثيرة عنه، وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة، والاشتراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير، ويعطي المشتركين بغض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزداد مقدار التزامهم به.

2- بناء أنظمة اتصال فعالة: يشترط في نظام الاتصال أن كون قادرا على نقل المعلومات بين أطراف وأقطاب المؤسسة المختلفة بموضوعية وحيادية، فنقص المعلومات أو تشويهها سيبعث الإشاعات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، وهو ما سيقود إلى تباين وجهات النظر واختلاف تفسير النتائج، لذلك لابد من إيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير.

3- بناء ثقافة الانفتاح بين الموظفين والإدارة: وذلك من خلال تبني سياسة الباب المفتوح، لأنه بدونها ستكون الصراحة محدودة ودرجة السرية عالية، وهو ما سيؤدي بالتأكيد إلى الشك في أي مشروع تقترحه الإدارة.

4- تغيير ما هو مألوف: من الأسباب التي يقاوم فيها العاملين عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها، إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لأنهم لم يتعودوا عليه.

5- العمل من خلال القادة غير الرسميين: إذا استطاع المدير الحصول على تعاون القادة غير الرسميين فإن مقاومة التغيير في المؤسسة سوف تنخفض كثيرا، والطريقة المفضلة هي إشراكهم في عملية التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيه سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر².

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 99

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 104

- 6- **تحليل الثقافة التنظيمية:** وذلك قبل الشروع في التغيير لابد من دراسة ثقافة المنظمة بصورة متأنية وعميقة للوقوف على أبعادها ودرجة قوتها، وذلك لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها.
- 7- **إقناع الموظفين بأن الوضع القائم للمؤسسة يحتاج إلى تغيير وتطوير:** ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية، وأن الفشل في التصدي لمثل هذه التحديات سيكون له آثار وخيمة ليس على المنظمة فحسب، بل وعلى الأعضاء العاملين فيها¹.
- 8- **بناء تصور واضح ومقنع:** وذلك لما ستكون عليه المنظمة أو الجهاز الإداري بعد إحداث التغيير، ومقارنة ذلك بالوضع القائم لملاحظة الفرق بين الاثنين.
- 9- **دعم ومساندة القيادات الإدارية العليا:** وذلك بشكل مستمر لتذليل كل العقبات التي تعترض التغيير، وشرح أبعاده للموظفين بعيدا عن أسلوب التهديد والوعيد واستخدام القوة والنفوذ.
- 10- **الإكراه والإجبار:** في بعض المواقف قد لا يوجد أمام الإدارة إلا استخدام أسلوب الإكراه والإجبار في تخفيض درجة المقاومة وفرض التغيير المطلوب، وقد يكون أسلوب الإكراه أسلوب صريحا مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل، أو قد يكون ضمنا مثل إسقاط اسم الفرد من كشوف الخوافز، أو تخطيه في الترقية، وينبغي أن تدرك الإدارة أن استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي إلى زيادة حدة التعارض والصراع داخل المؤسسة، وعادة ما ينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يكون التغيير مطلوبا على وجه السرعة.
- إضافة إلى ما سبق يجب إعادة النظر والتأكيد على دراسة كل وجهات النظر خاصة لما تتعارض مصالح العاملين والمؤسسة عند إحداث التغيير، وتعتبر الأخلاق الحميدة عند رجال الإدارة طرفا مهما لإنجاح التغيير والتقليل من مقاومة العاملين له².
- مما سبق نرى أن أهم مقومات نجاح التغيير في المؤسسات المعاصرة هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إلى التغيير حيث يساعد ذلك كثيرا في إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات في مؤسستهم، وبالتالي لا يكون هناك مقاومة لأي تغيير نظرا لإشراكهم في اتخاذ قراراته. كما نؤكد على أن طرق معالجة مقاومة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها، فالمؤسسة تتخذ أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، وأخيرا قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإجبار على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجه.

¹ دوجلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟، ترجمة عبد الحكم أحمد الحزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، مصر، 2001، ص54

² Frédéric Lucas, **Au Cœur du changement**, Edition Dunod, paris, 1993, p74

ثالثاً- فوائد مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير حالة صحية أحياناً إذا شجعت إدارة المؤسسة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب العاملين دور المنظم لضمان أعمال إدارة المؤسسة في التخطيط لتنفيذ التغيير. وبالرغم مما تسببه مقاومة التغيير من عدم نجاح التغيير إلا أن هناك من الباحثين من يعتقد أنه ليست كل أنواع المقاومة سيئة أو سلبية بل هناك إيجابيات لا يمكن إغفالها ومن أهمها ما يلي¹:

1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل العاملون نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون العاملون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- يمكن لمقاومة التغيير أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات (صعوبات يمكن أن يسببها التغيير)، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام بإعلام العاملين بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- تزود المقاومة الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر العاملين اتجاه قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتم فهمه بصورة أفضل.

4- أن المقاومة تجبر الإدارة على توضيح هدف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكل دقيق، وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة وأهداف التغيير.

5- تساعد المعارضة عن الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال في المنظمة ومدى توافر المعلومات حول التغيير. كما تساعد مقاومة التغيير على إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.

وفي نظر الباحث أن من أهم إيجابيات مقاومة التغيير هو اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له، من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في تحمل مسؤولية التغيير مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير من صنعهم، وبالتالي فإنهم سيعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه.

¹ حلواني ابتسام، مرجع سابق، ص 61

المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لعملية التغيير

تطرقنا في المبحثين السابقين للمفاهيم المتعلقة بالتغيير ومقاومته وسبل معالجتها، وكل ما تم تناوله يؤكد على أن التغيير في المؤسسات عبارة عملية تطويرية أو عملية أقلمة تدريجية للواقع المتغير. لكن ظهرت مؤخرا الكثير من الأبحاث والآراء غيرت النظرة لعملية التغيير من واقع أنه يجب على المؤسسات أن تتأقلم إلى واقع جديد ألا وهو محاولة خلق التغيير لتكون المؤسسة هي مسبب التغيير، أي هي الفاعلة وليست القائمة بعملية رد الفعل، ولتحقيق ذلك وجب على المؤسسة ربط العملية الإستراتيجية لها بعملية التغيير. هنا يظهر بعد جديد للتغيير في المؤسسات المعاصرة وهو البعد الاستراتيجي.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لعملية التغيير كمشروع تنظيمي تخطط له المؤسسة ضمن استراتيجيتها، كما سنحاول وضع إطار عام لإستراتيجية التغيير في المؤسسات المعاصرة، وستتطرق لأهم النماذج المستخدمة في عملية التغيير.

المطلب الأول: التغيير كمشروع تنظيمي مخطط

إن التغيير في المؤسسة يترجم اختلافا بين وضعية المؤسسة في اللحظة ز⁰ ووضعية نفس المؤسسة في اللحظة ز¹، كما يتخذ التغيير أبعادا متعددة، كون الجوانب التنظيمية والتقنية والاقتصادية التي يمسها غالبا ما تكون متداخلة فيما بينها، مما يجعل من التغيير يشبه المرض المعدي إذا أصاب جزءا انتقل إلى باقي أجزاء المؤسسة¹. أي يجب أن يكون هذا التغيير مسير بمعنى أن تكون عملية إدخال التغيير منظمة²، و لأجل ذلك يعتبر المدخل الاستراتيجي للتغيير ضرورة ملحة تترجم بطبيعة الحال انطلاقة متناسقة.

أولا: المفهوم الاستراتيجي والتغيير

يجب التفريق بين استراتيجية التغيير و التغيير الاستراتيجي، فالعبارة الأولى تستخدم عندما تكون المؤسسة بصدد الحديث عن منهجية التغيير بصورة منفصلة عن استراتيجية المؤسسة ككل. أما عبارة التغيير الاستراتيجي فيتم استخدامها للتعبير عن مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. باعتبار أن تنفيذ الاستراتيجية ما هي إلا عملية لتغيير بعض المجالات والأنشطة التنظيمية. فالتغيير الاستراتيجي يتسم بالشمول، فهو يتضمن التغيير على المستوى الكلي والمستوى القطاعي لاستراتيجية المؤسسة، كما يتدخل التغيير الاستراتيجي في مجالات التصرف والنمط الإداري. فانتهاج الأسلوب الاستراتيجي في إدارة المؤسسة هو في حقيقته تغيير.

والتغيير كما رأيناه سابقا أمر معقد يتطلب سياسات وإجراءات ذات أبعاد استراتيجية، وهو ما اتجهت له العديد من الشركات الكبرى على غرار شركة IBM التي ترى ضرورة للربط المباشر بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير. حيث قسم إدارة هذه الشركة الإدارة الاستراتيجية والتغيير فيها إلى أربعة تخصصات أساسية هي إستراتيجية الأعمال. استراتيجية التغيير التنظيمي. استراتيجية التكنولوجيا. استراتيجية العمليات

¹ A.Bartoli-philippe hermel, piloter l'entreprise en mutation, Paris, Ed d'organisation, 1986, p p 24-27

² Peter Druker, Op-cit, p 87.

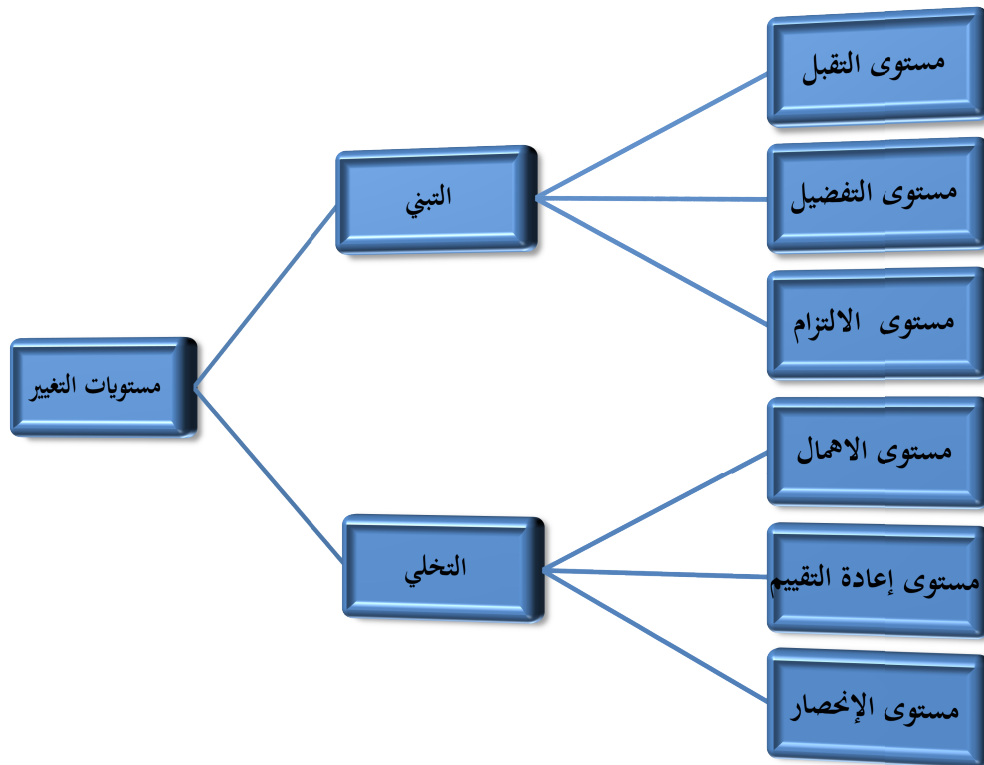
ثانياً: أسس عملية التغيير في المؤسسات

إنطلاقاً من مقولة لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير، فهذا يؤكد أنه يمكن لكل مؤسسة إحداث التغيير المرغوب وذلك بإتباع الإستراتيجية التي تلاؤمها وحسب ظروفها في طريقة اختيار الإستراتيجية التي تريد إحداث التغيير بها. فاستراتيجيات التغيير متعددة، وكل إستراتيجية لها شروط وظروف خاصة تطبق فيها من أجل ضمان نجاحها. غير أنه هناك مجموعة من العوامل المشتركة بين جميع الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة سواء في مستويات إعدادها أو ضمن المبادئ العامة لعملية التغيير.

1- مستويات التبنى والتخلي لعملية التغيير

لو رجعنا إلى تعريف إدارة التغيير نلاحظ أنها تركز على توجيهين رئيسيين في إدارة عملية التغيير، وهما التوجه نحو التخلي والتوجه نحو التبنى لمختلف عناصر المؤسسة. ونحن نؤكد أيضاً أن أي عملية تغيير لا بد وأن تشمل هذين الاتجاهين، أي على المؤسسة أن تتبنى بعض المداخل والمناهج والهياكل مع وجوب التخلي عن بعض العناصر الأخرى التي ترى أنها غير ملائمة في مرحلة التغيير.

الشكل رقم 02-08: مستويات التغيير في المؤسسات



المصدر: كمال قاسمي، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مرجع سابق، ص 54

1-1: مستوى التبني: ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير اتجاهها

1-2: مستوى التخلي: ونعني به التخلي عن قيمة أو مجموعة قيم من قيم التنظيم العام للمؤسسة محل عملية التغيير.

إن كل من المستويين السابقين للتغيير لا يمثلان فعلياً مرحلة من مراحل أو خطوة من خطوات التغيير، لكنهما يمثلان ميزة وصفة عامة لعملية التغيير.

2- مبادئ عملية التغيير

يعتبر التغيير في المؤسسات المعاصرة مسألة أساسية ينبغي عليها أن تخطط وتضع مجموعة من الاستراتيجيات لها سواء كمحاولة للتأقلم أو لخلق التغيير، غير أن تلك العمل تحكمها مجموعة من الأسس والمبادئ هي كالتالي:

- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي في المؤسسة أو جزء معين منها إجراء تغيير بمستوى معين في المؤسسة ككل بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.
- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المؤسسة التي تكون أكثر استقراراً من غيرها.
- في حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة إتجاه التغيير المطلوب.¹
- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المؤسسة، وستكون هناك انعكاسات سلبية على استمرارها.
- إذا اتخذت المؤسسة التغيير الشامل لجميع المفاصل في هيكل المؤسسة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته إتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمؤسسة ككل، من أجل ضمان التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المؤسسة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة.
- عند قيام المؤسسة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كلا من التنظيم الرسمي والغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقق النجاح في هذا الإتجاه.
- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال إكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان إتجاهات التغيير المطلوبة إنسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمؤسسة وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المؤسسة وقدرتها على العمل.

ثالثاً: مقاربات تطبيق التغيير

¹ محمد حسين الشماع وخضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 372

من خلال دراستنا لمختلف الأبحاث والدراسات والمقالات التي قدمها الباحثون في موضوع التغيير، وجدنا أنه عند تبني استراتيجية للتغيير يظهر أمام المؤسسة مقاربتين أساسيتين لتنفيذه، هما التغيير عبر إحداث القطيعة أو التغيير عبر التطوير المستمر.

1- التغيير عبر إحداث القطيعة

حسب هذه المقاربة فإن المؤسسة تتبنى التغيير إذا حدث تغيير جذري في قواعد المنافسة والتكنولوجيا وغيرها من محددات المحيط الخارجي. وإذا كانت المؤسسة تعيش وضعية أزمة أو تريد أن تستبق أزمة محتملة، فالتغيير الذي يحدث قفزة كمية في تطوير الأداء والسلوكيات هو فقط الذي يسمح للمؤسسة بإعادة التمتع، وما يلاحظ في هذا المقترَب أن جل المؤسسات التي تتبناه تحدث غالباً أثناء فترات الأزمات.

تكمُن إيجابيات التغيير عبر إحداث القطيعة في إحداث عمليات التغيير المختلفة وفي كافة المجالات مما ينتج عنها إعادة بناء مؤسسة جديدة انطلاقاً من أسس جديدة. وهذا يسمح بتطوير سريع للأداء، وهو فعال جداً في الأزمات الكبرى أو في نهاية حياة المؤسسة.

غير أن تبني هذه المقاربة ينتج عنها مجموعة من السلبيات كالقلق التنظيمي وصعوبة تكيف الفرد مع الجماعة وزيادة الطلب على الموارد بالإضافة إلى مخاطر كبرى للثقافة التنظيمية وتاريخ المؤسسة.

2- التغيير عبر التطوير المستمر

يرتكز هذا التوجه على قدرة المؤسسة في التأهيل والتكوين المستمرين. هذه العمليات تسمح بتجنب التصدعات والأزمات الداخلية. حيث ما يلاحظ هو أن أغلب عمليات التغيير التي تقوم بها المؤسسات المعاصرة ليست وليدة لعمليات أو جهود استثنائية. لكنها كانت نتيجة لعمليات روتينية مستقرة نسبياً تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي إن التوجهين السابقين يمكن أن يكونا متناقضين في بعض الجوانب، لكن من الواضح أن هناك نقاط مشتركة تجمع بينهما. فالتغيير عبر القطيعة يرتبط بالجانب الاستراتيجي وبعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، في حين أن التغيير عبر التطوير المستمر يرتبط بالمستوى التنفيذي في المؤسسة. وهو ما يوضح التكامل الوظيفي بينهما.

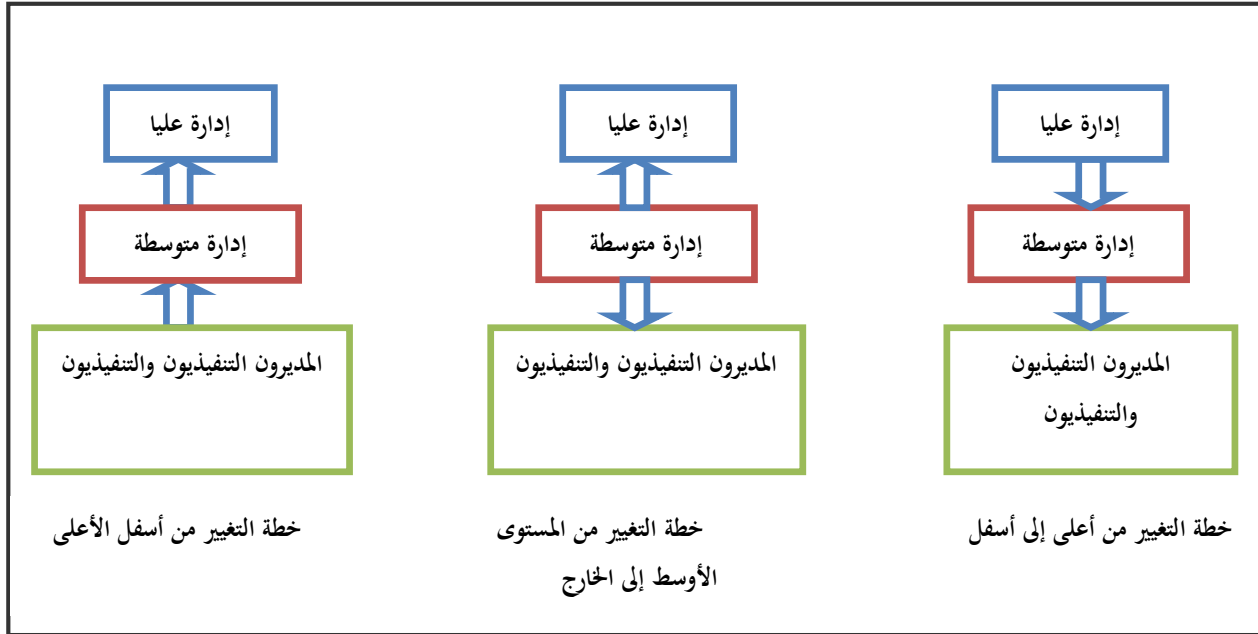
وإذا كانت القطيعة هي أهم محدث للتغيير في المؤسسة، فإن التطوير المستمر هو الذي يسمح بتحقيق الأهداف الأولية المحددة من المسيرين وهو الضامن الوحيد على الاستمرار الطويل المدى للتغييرات والمؤشر على مدى تقبل التغيير في المؤسسة.

رابعاً: منطلقات عملية التغيير الاستراتيجي

مما سبق تناوله نستطيع القول أن نحدد مجالات إحداث التغيير بثلاثة منطلقات هي: التغيير من أعلى إلى أسفل، وهو نموذج عن القيادة الاستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويتركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة. أما المنطلق الثاني فهو التغيير من أسفل إلى أعلى. والذي يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد

من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل¹. كما قد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي وهو المنطلق الثالث، والشكل التالي يوضح المواقع المحتملة لذلك:

الشكل رقم 02-09: المواقع المحتملة لتطبيق التغيير



المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 568

يوضح لنا الشكل 02-09 المواقع المحتملة لتطبيق عملية التغيير والتي حددها في المستويات التالية:²

1- التغيير من أعلى إلى الأسفل: تشمل هذه الطريقة البرامج التي يكون فيها إدارة عملية التغيير من الفاعلين في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة. وهي تشمل إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة.

2- التغيير من الأسفل إلى الأعلى: تشمل هذه الطريقة النماذج التي يكون فيها فاعلي وقادة عملية التغيير في أدنى مستوى من الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- التغيير من الوسط إلى الخارج: تكون هذه النماذج في حالة اعتماد مسيرين متخصصين في عملية التغيير وموجهين لهذه العملية بصفة خاصة مثل برامج إدارة الجودة الشاملة والإدارة بلا أخطاء

المطلب الثاني: الإطار العام لإستراتيجية التغيير في المؤسسات المعاصرة

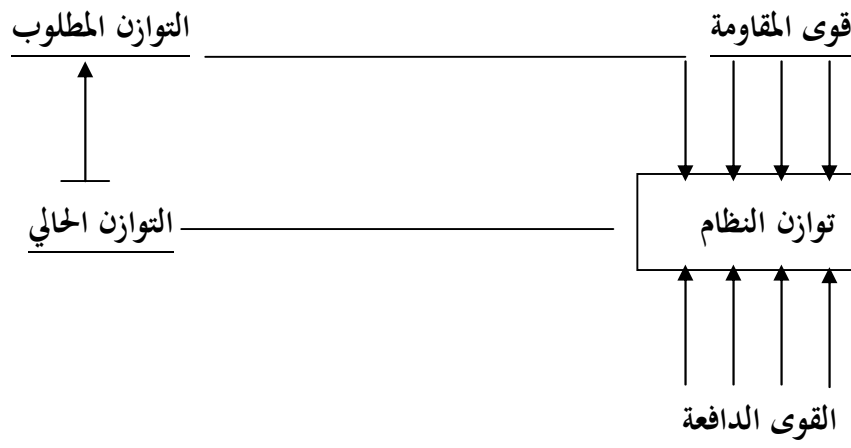
¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 351

² Thierry SIEBENBORN, Thierry SIEBENBORN, Une Approche de Formalisation du Processus de Changement dans l'Entreprise. Thèse Docorat de l'Université de Savoie, Canada, 2005, P20

نقصد بالإطار العام لإستراتيجية التغيير تحديد أهم المراحل التي يمر بها إضافة لكيفية بناء إستراتيجية التغيير وكذا أهم أساليب تطبيق تلك الإستراتيجيات، وهو ما سيتم التطرق له من خلال هذا المطلب .
أولاً: مراحل عملية التغيير¹*

عندما تختار المؤسسة أن تقوم بعملية التغيير فإنه ينبغي عليها إتباع مجموعة من المراحل تتبعها بصفة منظمة حتى تنجح عملية التغيير، وقد تعددت واختلقت الآراء الإدارية في وصف مراحل محددة للتغيير وذلك راجع ربما لاختلاف الأهداف التي ترجوها كل مؤسسة من عملية التغيير. غير أن صيغة ونموذج ليفن لمراحل التغيير يعتبر أكثر النماذج استعمالاً في هذا المجال، حيث وصف بنموذج ميدان العمل. ويعتبر ليفن كيرت Kurt Levin - 1945 - من أشهر من تناول مراحل التغيير واعتبر معظم الكتاب والباحثين أن نموذج ليفن في التغيير يصلح إذا ما طبق بصورة سليمة².

شكل رقم 10-02: نموذج ليفن لعملية التغيير في المؤسسات



المصدر: نيجل كنج و نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، مرجع سابق، ص 259

يصف كيرت ليفن المؤسسة من خلال هذا الشكل بأنها نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المؤسسة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر ليفن عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المؤسسة والمناخ السائد. وهكذا؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن³. والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج، كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المؤسسة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح لوين عملية ذات ثلاثة مراحل لتنفيذ التغيير وهي:

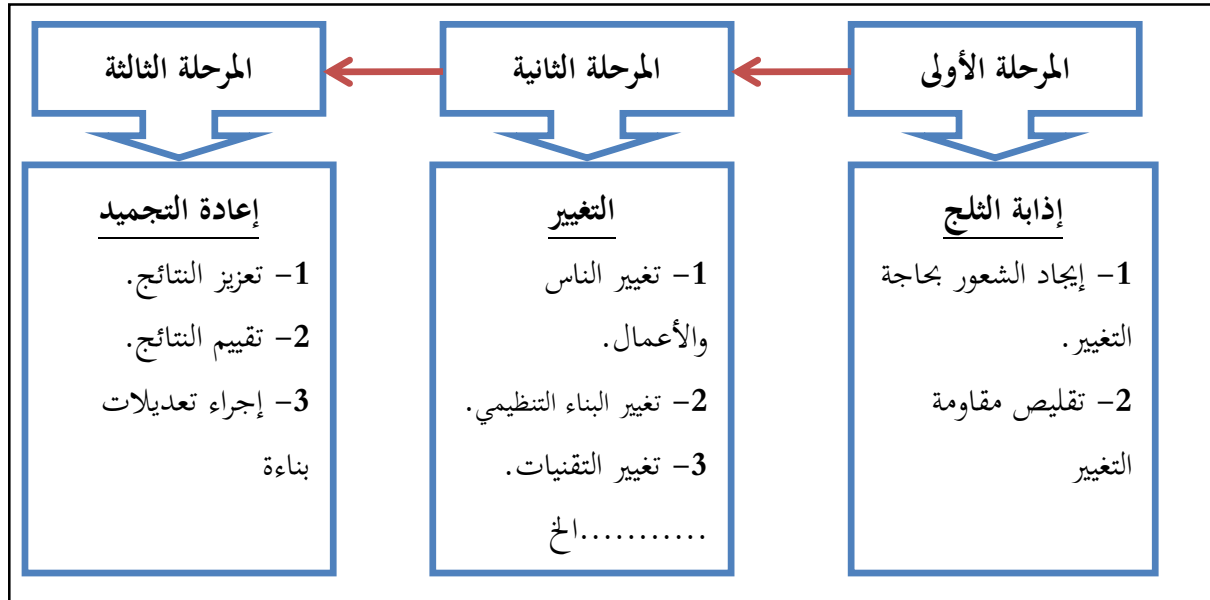
* هذا الفرع هو جزء من مذكرتي في الماجستير إدارة الموارد البشرية والتغيير في ظل اقتصاد تنافسي: دراسة حالة مؤسسات الاتصالات في الجزائر، جامعة المسيلة، 2007

² نيجل كنج و نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 259

³ نيجل كنج و نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، مرجع سابق، ص 260

- إذابة الثلج أو عدم التجميد.
- التغيير.
- إعادة التجميد.

الشكل رقم 02-11: نموذج ليفن لمراحل التغيير



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن، دار زهران للنشر، ص 496

1- مرحلة إذابة الثلج

ويقصد بها التخطيط للتغيير، وهي تلك الجهود التي تبذل في المؤسسة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير ويقتنعون بأن هناك حاجة ملحة للتخلص من الوضع الحالي وتغييره¹. وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير². وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المؤسسة في السوق². وتتم مرحلة إذابة الجليد بإتباع الخطوات التالية:²

- **تحديد الأهداف:** بعد اتخاذ المؤسسة قرار التغيير، عليها أولاً تحديد الأهداف منه، إذ أنّ وضع الأهداف بوضوح يسهل على المسيرين رؤية ورسم الطريق التي سيتبعونها للوصول إلى الغرض المراد من التغيير.

¹ علي الحمادي، مرجع سابق، ص 83

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 46

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية-، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 351

- **تحديد الاحتياجات:** يتوقف نجاح المؤسسة على رضا زبائنها الخارجيين والداخليين (أي المستهلكين والأفراد العاملين بها)، ولكي تتمكن من التعرف على مدى رضاهم وبالتالي على احتياجاتهم ومتطلباتهم، عليها الاستماع للشكاوى المقدمة ووضع استجابات سواء للزبائن الخارجيين أو للعمال في المؤسسة، إذ أن أداء العامل يرتبط بصفة كبيرة ومباشرة بدرجة الرضا.
- **تحديد الأولويات:** كي يكون التغيير فعال، يجب أن يشمل كل جوانب التنظيم، إلا أنه هناك دائما مجالات أولى تحتاج إلى تدخل وتغييرات سريعة، يقوم المشرفون على التغيير بمعالجتها أولا ثم يتابعون العملية في المجالات المتبقية.
- **تقييم درجة تعقد العمليات:** يقوم المخططون للتغيير بتحليل كل التغيرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجة تعقدها، وكل مجموعة تجزأ إلى نشاطات جزئية ويتم تعيين الأفراد المكلفين بتنفيذها.
- **تحفيز العاملين:** يتطلب نجاح التغيير تحفيز العاملين، وذلك بإشراكهم في عملية التخطيط والاستماع لآرائهم وانتقاداتهم، كما يجب وضع برنامج للتدريبات المطلوبة، بالإضافة إلى تشجيع العمل في فريق وكذا توطيد قنوات الاتصال بين مختلف المستويات.
- **وضع يومية ومخطط للنشاط:** عند وضع أي برنامج للتغيير يتم تحديد المدة التي يجب أن يتم فيها التنفيذ وكذا مدة كل نشاط جزئي في هذا البرنامج، كما يجب تحديد الموارد اللازمة لذلك ضمن مخطط خاص.
- **التنبؤ بالنتائج:** حسب ما تم تخطيطه لحد الآن يتم التنبؤ بالنتائج، وذلك لإبراز النتائج الإيجابية وتشجيع المشاركين في التغيير من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على النتائج السلبية ومحاولة تفاديها والتي نجد من بينها مقاومة الأفراد.
- **تجريب المخطط:** هي آخر خطوة في عملية التخطيط للتغيير، وذلك بتشغيله في إحدى المجالات التي سيتم إدخال تغييرات عليها لاستخراج النقص والقضاء عليها.

2- مرحلة التغيير

وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وهي تعتبر أيضا مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماطا جديدة من التصرف والسلوك¹. تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ. وغالبا ما تتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا، و يجب على الإدارة التركيز على نقطة مهمة وهي الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح مشروع التغيير².

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، مرجع سابق، ص 462

² Robert Heller, Op.cit, P 45

يحذر كارت ليفن في هذه المرحلة من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

3- مرحلة إعادة التجميد

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وقد تحاول المؤسسة في هذه المرحلة تغيير رؤيتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الأفكار، أو القيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة¹. غير أن أكبر تحدي يواجه المؤسسة هو المحافظة على ما تم اكتسابه من عملية التغيير حيث يرى أحمد ماهر أن عليها أن تتبع النقاط التالية²:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير بمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومروّسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

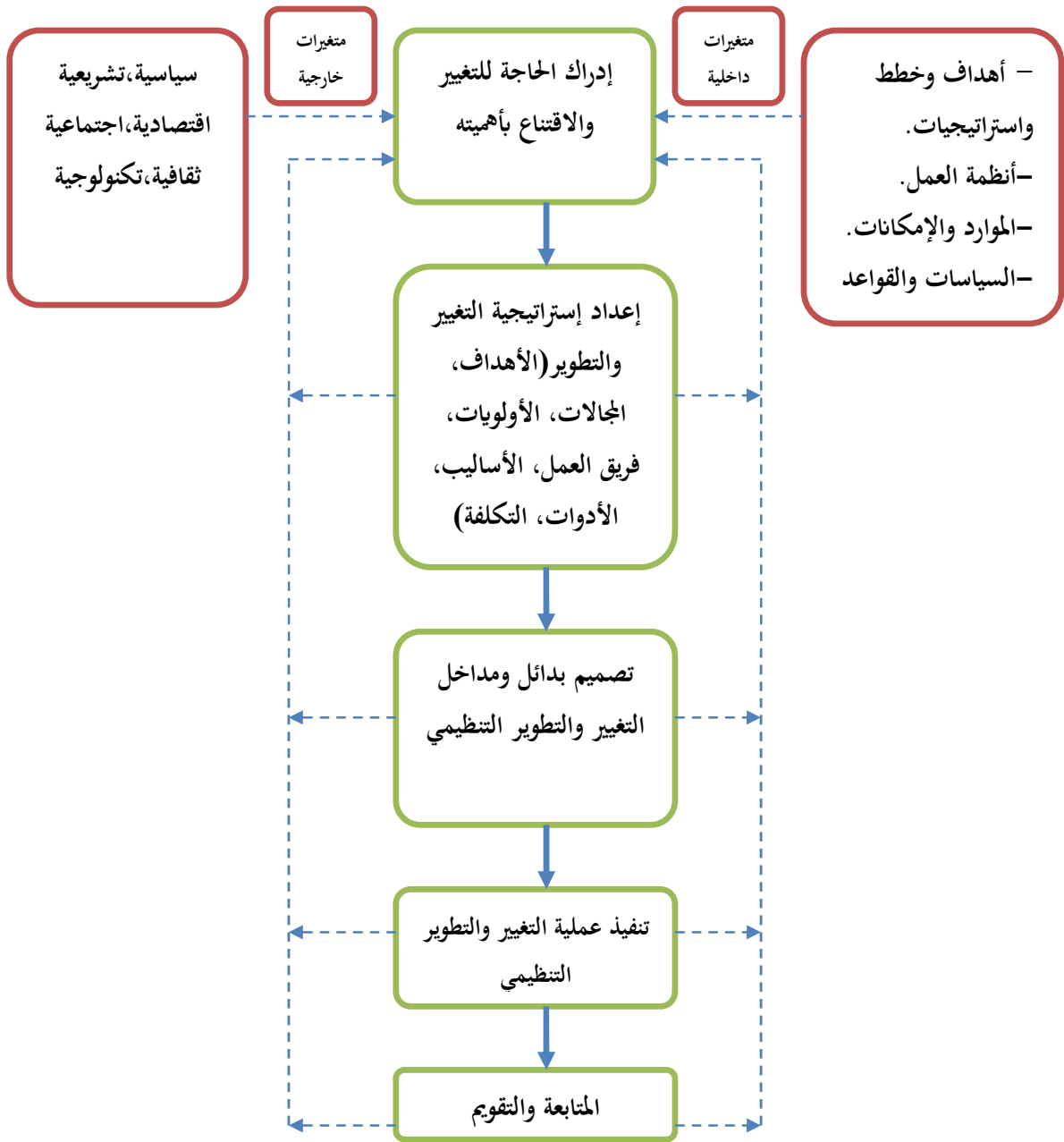
ثانياً: استراتيجية التغيير

إن أصعب عمل يواجه قادة المؤسسات هو عملية بناء إستراتيجية للتغيير؛ فعملية فهم واستيعاب التغيير وحدها غير كاف، حيث تحتاج إدارة التغيير أن تنتهج برنامج أو خطة تتبعها تبين لها كيفية وطريقة التغيير. وهنا نؤكد على أن عملية بناء إستراتيجية للتغيير تعتبر من المهام الرئيسية المنوطة بقيادة التغيير، فمن خلال الاستراتيجية يتم التعرف على المراحل التي يتم إتباعها في ذلك، وبالتالي متابعة التطور الذي يحدث خلال كل مرحلة من مراحل التوجه نحو التغيير، والشكل الموالي يوضح الإطار العام لإعداد إستراتيجية للتغيير. حيث يلخص المراحل الأساسية لإعداد إستراتيجية التغيير وكذا المسببات التي تؤدي بالمؤسسة لإعداد تلك الاستراتيجية.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 375-376

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 466-467

الشكل رقم 02-12: الإطار العام لإعداد إستراتيجية التغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سابق، ص 225

يوضح لنا الشكل 02-12 أهم مراحل إعداد الاستراتيجية والتي تتمثل في:

1- إدراك الحاجة إلى التغيير والاقتناع بأهميته

إن أولى خطوات عملية إعداد إستراتيجية التغيير تتمثل في إدراك المديرين الإستراتيجيين أو قادة التغيير مدى الحاجة إلى التغيير، وهو يمثل حالة من الوعي بالحاجة للتغيير. ويتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمؤسسة ومدى ملاءمته للظروف البيئية الخارجية وللظروف الداخلية¹. حيث تكون أحيانا هذه الحاجة واضحة، وذلك عندما ينشأ الصراع بين الأقسام، أو عندما يتمكن المنافسون من تقديم منتج يتفوق بوضوح على كل ما تقدمه المؤسسة من منتجات. كما يجب أيضا هنا معرفة مصادر التغيير. ومن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاء المؤسسة بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه. وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتناع على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير². كما أن تقدير الحاجة للتغيير تتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المؤسسة الآن وبين ما تريد أن تحققه أو بين توقعات وطموحات المؤسسة وموقعها الحالي.

2- إعداد إستراتيجية التغيير

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومتربط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، وتشمل هذه النقطة على مجموعة من النقاط الأساسية تتمثل في:

2-1- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة؛ من بينها خبراء من داخل المؤسسة، أو الاستعانة بخبراء من خارجها أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا. ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المؤسسة التي يجب أن تبنى على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل منهم³. فالتغيير الناجح يتطلب فرقا تتكفل بالعمل تمكن المؤسسة المقبلة على التغيير على تحقيق مكاسب قصيرة الأجل وإدخال الأفكار الجديدة ضمن المؤسسة. وفيما يلي أهم مميزات فريق التغيير الفعال⁴:

- عدد كاف من الأشخاص الأساسيين في المؤسسة يدعم التغيير .
- أن يكون لدى كل عضو من أعضاء الفريق حس عميق بعدم قبول الوضع القائم.
- أن يكونوا على اتفاق تام حول الرؤية المستقبلية كشرط أساسي.
- أن يضم الفريق المتحالف أفرادا مختلفين بالنسبة لمهارة الأداء والخبرة في العمل وغير ذلك، كي يصبح بإمكان الفريق الخروج بقرارات غنية بالمعلومات ومتميزة بالذكاء.

¹ نضال الخوامدة، صلاح الدين الهيتي، التغيير التنظيمي. العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة- دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والاسمنت بالأردن، دراسة متوفرة على الموقع www.mutah.edu.jo/dar/abstract/4m2.htm صفحة مطلع عليها بتاريخ 2012/11/22

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، 2001، ص 321

³ أوسريز منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ص 276

⁴ طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، ص 57-59

- يتمتع الفريق بالسمعة الجيدة داخل المؤسسة، وأن يكون لهم احترامهم الكبير، وأن تؤخذ قراراتهم على محمل الجد.
 - تكون لدى أعضاء الفريق القدرة على إدارة الموارد الرئيسية في المؤسسة كالوقت والمال والناس، وأن يكون لدى الفريق الاستعداد التام أن يركز هذه المصادر في خدمة جهود التغيير.
 - تقع على الفريق مسؤولية منح الحوافز وتوقيع العقوبات، وأن تتوفر لديهم العزيمة على استخدام هذين الإجراءين لدعم التغييرات السلوكية اللازمة لتحقيق الرؤية المنشودة.
 - يكون هذا الفريق قادراً على عقد اللقاءات الخاصة مع الأفراد أو الجماعات المؤثرة على عملية التغيير.
 - التزام الفريق بالتواجد دائماً عندما تشتد الأمور، وعليهم أن يدركوا أن التغيير سوف يستنفد القوى ويحتاج إلى تقديم التضحيات، وأن يوافقوا على رفض الإجراءات والحلول المؤقتة التي سوف تتعارض مع الأهداف البعيدة للتغيير.
- 2-2- تشخيص الوضع القائم:** يجب أن تبني عملية التغيير على التشخيص وتحديد العلامات المميزة ونظم للمعلومات والحوافز الفعالة. و يقصد بعملية التشخيص؛ التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمؤسسة، وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها ونتائجها¹. كما يقوم الفريق المسؤول بتحديد وتشخيص المحيط الخارجي، وتحديد النقاط أو التغيرات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، وتلك التي يمكن أن تكون عائقاً في تطورها. لغاية استخدامها في عملية صياغة الإستراتيجية.
- 2-3- تحديد أهداف عملية التغيير:** إن المبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوة هو معرفة ماذا نستطيع فعله وليس ماذا نريد، فيجب أن يتسم الهدف بالواقعية، أي أن يراعى عند تحديده الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة، وفضلاً عن الوضوح والدقة والمرونة؛ القابلية للقياس². كما تتوقف فعالية عملية وضع إستراتيجية التغيير بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية:
- تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة ومحيطها.
 - تفعيل الدور الذي تمارسه المؤسسة في البيئة المحيطة، من خلال زيادة تأثيرها تفاعلها مع تلك البيئة.
 - تحقيق التناسق الفعال بين أجزاء الأنظمة، وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة.
 - زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

¹ كولن كارنال، ترجمة سرور علي إبراهيم، صندوق أدوات إدارة التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، سنة النشر غير مطبوعة، ص 26

² رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، في مجلة: مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، فيفري 2005، منشورات جامعة بسكرة، ص 180

2-4- تحديد مجالات التغيير: كما سبق تناوله فإن مجالات التغيير تتمثل في النقاط الأربعة التالية: تغييرات هيكلية. تغييرات فنية. تغييرات سلوكية. تغييرات وظيفية، ومن أن أهم التغييرات الشائعة تتمثل في التغيير ضمن طبيعة وأسس المؤسسة - المهام والنشاطات - التقنية المستخدمة - البيئة والعمليات - ثقافة المؤسسة - الأفراد و الأداء، المواقف - سلوك الأفراد وسلوك المجموعات أو سلوك المؤسسة بشكل عام.

2-5- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: يمكن أن تأخذ عملية التغيير أحد البدائل التالية:

- التغيير الشامل: أو ما يدعى بإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة. يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.
- التغيير المرحلي: ويتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمؤسسة على عدة مراحل، وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها. ويشمل تغييرات عادية في أساليب العمل التي تتبعها المؤسسة.
- التغيير التدريجي: ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة، وبعد إقناع والتزام أعضاء المؤسسة بتلك التغييرات، يتم التوسع في عملية التغيير.

2-6- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، والتي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف الأسلوب المتبع في إحداث التغيير ومتطلبات تحفيز الأفراد لزيادة تعاوانهم لإنجاح عملية التغيير.

إضافة لما سبق يرى بيتر دركر أن لنجاح التغيير الاستراتيجي، يجب أن تتضمن عملية التغيير ميزانيتين منفصلتين، الميزانية الأولى تعتبر ميزانية عملية، تتضمن الأموال اللازمة للسير العادي للأعمال الجارية، وهو يمثل عادة 80% إلى 90% من مجموع المصاريف. ويجب دوماً وضع تلك الموازنة مع وضع سؤال جوهري " ما هي أقل ميزانية ممكنة التي تحقق لنا الاستمرارية في العمل". أما الموازنة الثانية التي يضعها قادة التغيير فهي توجه لمواجهة المستقبل؛ هذه الميزانية تبقى ثابتة وهي لا تمثل سوى 10% إلى 12% من المصاريف الكلية. وهذا يطبق سواء على المؤسسات الصناعية أو التجارية أو الخدماتية.¹

2-7- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: توقيت التغيير هو اختيار الوقت المناسب للتغيير وتحديد نطاقه.² ومن الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى.³

¹ Peter drucker, L'avenir de management, Edition village Mondial, Paris, 1999, pp 88-89

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 334

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سابق، 2001، ص 323

3- تحديد وتصميم بدائل التغيير

- على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير، تبدأ عملية تصميم البدائل والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي¹:
- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
 - تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد*.
 - التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
 - حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
 - تدعيم فرق العمل، والتشجيع على العمل الجماعي.

4- تنفيذ عملية التغيير

- لفهم تنفيذ التغيير الإستراتيجي، يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤرة الاهتمام، لأن تنفيذ التغيير يهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج محددة مسبقاً ومرغوباً فيها. وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:
- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة.
 - تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير.
 - تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة، للتعرف على النتائج، والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف.

5- المتابعة والتقويم

- تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير

¹ المرجع نفسه، ص 323

* حيث غالباً ما تلجأ المؤسسات. خاصة في الدول المتقدمة إلى مكاتب متخصصة في الاستشارة في عملية التغيير، تقوم بدراسة وضعية المؤسسة وإعداد إستراتيجية لها للتغيير.

ثالثاً: أساليب تطبيق استراتيجية التغيير

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن ان تتبعها المؤسسة في عملية تنفيذ استراتيجية التغيير، وما نؤكد أنه هو أن المؤسسة يمكن أن تتبع أسلوب واحد أو توليفة من الأساليب وهذا حسب نوع وحجم ومرحلة التغيير الذي ترمي إلى تحقيقه.

1- إستراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر إستراتيجيات التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

1-1- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

1-2- إستراتيجية المشاركة المركزة: هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة¹.

1-3- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية): يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاح الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه².

1-4- إستراتيجية أسلوب الإكراه: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، بالتالي يفضل إتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير³.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير - والتحديات العصرية للمدير، ط 1؛ عمان، دار الحامد، 2006، ص 210

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 354

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 210

2- إستراتيجيات التغيير النبوي

يعتبر إحداث التغيير النبوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئاً مختلفاً تماماً، ولنجاح إستراتيجيات التغيير النبوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

2-1 - إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب¹.

2-2 - إستراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكراً عقلياً، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنتج من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها².

2-3 - إستراتيجية الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإجبار بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ التغيير و يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

2-4 - الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية، والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في ظروف يحمل فيها أفكاراً تقوم على أن الناس يتعاملون بناءً على مصالحهم الخاصة، أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر³، فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملاً بالربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة⁴.

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 211

² John R. Schermerhorn et autres, **Comportement humain et organisation**, 2^{ème} édition, village mondial, Canada, 2002, p 504

³ محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 212

⁴ Jhon R. Schermerhorn et autres, **op cit**, p 504

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك. كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبق في الميدان، كما أن هناك ظروفًا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

المطلب الثالث: أهم برامج التغيير

إدارة التغيير عبارة عن استراتيجية تتضمن مجموعة من الأساليب والبرامج التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء ومجارات التغييرات التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. ولعل من أهم برامج التغيير المعاصرة نجد إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي. سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم البرامج السابقة من خلال تعريفها وتبيان أهم خصائصها والنتائج المتوقعة الوصول إليها من خلال تطبيقها.

أولاً: إعادة الهيكلة أو الهندسة " الهندرة "

مفهوم وتعبير إعادة الهيكلة أو كما يسميه بعض الأكاديميين إعادة الهندسة من المفاهيم التي كثر الحديث عنها في الإدارة المعاصرة. ويرجع أول ظهور هذا المصطلح في العلوم الإدارية سنة 1990 وذلك من طرف مايكل هامر في مقالة نشرها في مجلة هارفرد بعنوان ¹ Obliterate note automate . وانتشر هذا المفهوم في السنوات الأخيرة بصورة سريعة ومذهلة على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال ، و هناك من يطلق عليه إسم الهندرة وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة.²

1- مفهوم إعادة الهندسة

يعرفها الكاتبان مايكل هامر وجايمس شامي على أنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وإعادة الهندسة على مستوى النطاق الأكبر"³ وتعرف أيضا بأنها "مدخل إداري حديث يتضمن هدم الأوضاع القائمة بالتنظيم، وإعادة تصميم وبناء جميع أنشطة أعمالها، مصحوبا بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة بهدف تحقيق طفرات إنجازية كبيرة"⁴ من مجمل التعريفات السابقة يمكننا القول أن عملية إعادة الهندسة تنطوي على مجموعة من العمليات والعناصر الأساسية، تتمثل في إعادة جميع عمليات المؤسسة من الصفر وكأنها لم تكن وعدم اعتماد الإصلاح والترقيع والتعديل.

¹ David K. CARR and Henry J. JOHANSSON, **Best practices in reengineering- What work and what doesn't in reengineering process**, McGraw-hill, New York, 1995, p 6

² هيثم حمود الشبلي ومروان مُجد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009 ، ص 460

³ Michael Hammer, James Champy, **le Reengineering**, Dunod, Paris, 1993, p 42

⁴ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007 ، ص 168

فالهندرة تختلف عن المداخل الأخرى للتغيير التنظيمي حيث تقوم على إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتحقيق أهدافها التي تعكس حقيقة متطلبات العصر.

2- أهداف عملية إعادة الهندسة

تسعى المؤسسات من خلال اعتمادها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق أهداف عديدة، والتي من بينها ما يلي¹:

- التقليل من حجم التعقيدات والإجراءات المكتبية التي تسيطر على هذه المنظمات.
- التسريع في أداء الخدمات مع إضفاء طابع التميز عليها.
- الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات خاصة في عمليات التحليل، الرقابة، الاتصالات ودعم القرارات.
- تقليص عدد المستويات التنظيمية (إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة أقل وتكاليف أقل).
- تحويل المديرين إلى معلمين ومكونين في آن واحد مع حتمية إكتسابهم مهارات عالية في المعاملة.
- الانتقال من التنظيم الهرمي إلى الأفقي.
- تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة الموظفين.
- الحد من الدور السلبي للوسيط بين الموظفين والمدير.
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة وإستبعاد العمليات الزائدة.

3- مقومات إعادة هندسة العمليات

يرتكز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إحداث التغيير على جملة من المبادئ، هي في حقيقة الأمر جوهر عملية الهندرة، ولعل من أهمها :

3-1- التفكير بطريقة جديدة: حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقياديي المؤسسة، بحيث تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.

3-2- إعادة تصميم العمليات: يدور محور إهتمام الهندرة حول نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات، والتي تعرف على أنها سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات. ومن خلال تسمية هذا المفهوم الحديث إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنه يركز على العمليات. وبذلك فهو يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز على الوظائف والهياكل التنظيمية والسلوكيات.

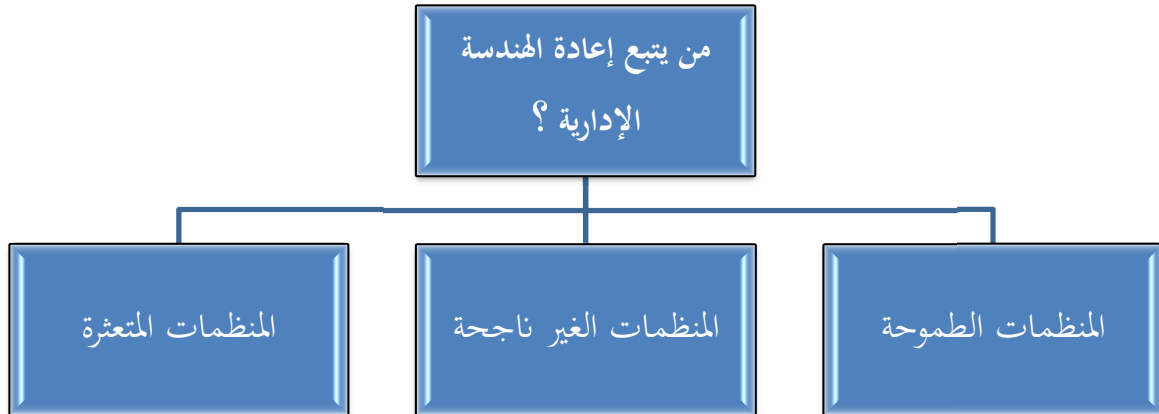
3-3- الموارد البشرية: مع أن معظم القائمين على مشاريع الهندرة من أخصائي نظم المعلومات، إلا أن ذلك لا ينفي أو يقلل من أهمية العنصر البشري، خاصة الموظفين ذوي الكفاءات العالية التي تتطلبها إجراءات وخطوات العمل المهندرة. بالإضافة إلى توسيع دائرة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات وتخفيض الهيكل والتسلسل البيروقراطي، مع إعادة النظر في طرق توزيع السلطة بحيث تراعى في ذلك معايير الكفاءة والجدارة.

¹ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص ص 19-20

4- أسباب تطبيق إعادة الهندسة كبرنامج للتغيير

إن تطبيق أي برنامج أو استراتيجية للتغيير في المؤسسات المعاصرة لا بد وأن يكون ذلك نتاجا لمجموعة من الأسباب. فبرنامج إعادة الهندسة لا يطبق فقط في المؤسسات المتعثرة والفاشلة. بل يطبق أيضا في المؤسسات الطموحة. والشكل 02-13 يبين لنا من هي المؤسسات المعنية بإعادة الهندسة.

الشكل رقم 02-13: المؤسسات التي تطبق برنامج الهندرة



المصدر: سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص43

فالمؤسسات الطموحة تسعى الى الريادة والتميز من خلال عملية الهندرة عند ظهور فرص تنافسية يمكن للمؤسسة استغلالها كتوسيع السوق المستهدفة. أما المؤسسات الغير ناجحة فهي تلك التي تواجه مشاكل متكررة يصعب عليها الخروج منها. حيث تعتمد برنامج إعادة الهندسة لمواجهة انخفاض الإنتاجية وتراجع مستوى كفاءة الأداء . وانخفاض مستوى المبيعات ونقص الحصص السوقية. وتدهور الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ضعف نظم الاتصال.

أما المؤسسات المتعثرة فهي تلك المضطربة الأداء ونتائجها غير مستقرة وتتبنى هذا البرنامج في حالة ظهور منافس جديد أو في حالة تغيرات في أذواق المستهلكين. واتباع استراتيجية التكامل الأفقي أو الخلفي أو الأمامي.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير التي توجهت إليها الأنظار، حيث اعتبرتها المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت بتطبيقه العديد من المؤسسات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور. وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فلا نجد تعريفا متفقاً عليه وذو قبول عام حتى

الآن، حيث يتناول كل من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، هذا لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقاً لزواية النظر إليه من قبل هذا الكاتب أو ذاك.

فالجودة تعرف على أنها مجموعة من الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة¹، وتعرف إدارة الجودة الشاملة حسب المعيار العالمي للجودة² ISO 8402/9000 لسنة 1994 على أنها شكل من أشكال تسيير المؤسسة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصبوا إلى التفوق على المدى البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً³.

والجودة الشاملة تعد هدفاً استراتيجياً لمعظم المؤسسات؛ تهدف إلى إحداث تغيير شامل على مستوى المؤسسة ككل وعلى كل وظائفها دون استثناء: الموارد البشرية، التمويل، التمويل، الإنتاج، التسويق⁴، بما يسمح بالحصول على المخرجات في أسرع وقت ويقلص الأخطاء إلى الحد الأدنى عن طريق التعلم، ويخفض قدر الإمكان في الموارد المستعملة (تخفيض التكلفة)⁵ والحصول على أحسن ملاءمة للمخرج مع احتياجات الزبائن بعد تحديدها.

2- دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

لقد أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال أمثال شركات IBM، Packard Hewlett، Pisellireckan، Ford، الخ... لقد ثبت إذن من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من المكاسب، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية. وعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملية التغيير تتطلب إتباع بعض المبادئ يمكن إيجازها من خلال الشكل التالي:

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 18

² تعريف الأيزو (ISO) -هي المنظمة العالمية للتقييس International Organisation for Standardisation، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني "Equal" متساوي. أيزو 9000، هي سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً وتستخدم في تأكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسات، ويرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنع، أو بنك، أو مستشفى، أو مدرسة، أو عيادة طبيب أو أي شيء آخر.

³ Site Internet du conseil de L'ISO, www.isoconseil.com, Visualiser le 27/12/2008

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1998، ص 21

⁵ Gerard de lafolle, l'analyse de la valeur, Hachette technique, PARIS 1991, P 11

الشكل 02-14: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما وضعه الباحثون لمزايا تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات

3- إستراتيجية الجودة الشاملة في عملية التغيير

إن عملية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في عملية التغيير تعتبر بطيئة وطويلة المدى، تلجأ لها الإدارة بإعادة النظر في أساليب إدارتها من جديد بهدف رفع القدرة التنافسية وزيادة الفعالية التنظيمية وتحسين خدمة الزبائن¹، وبالتالي التأقلم مع التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية. و تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة، فيما يلي²:

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكراً فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضاً وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...
- داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه و/أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.

¹ آمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مداخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 19

² يحي بويقات عبد الكريم، مرجع سابق، ورقة بحث منشورة على الموقع www.arado.org.eg

- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.
- كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير؛ الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.
- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.
- أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة : البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ، و وضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

يتضح مما سبق أن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في عملية التغيير تركز على ثلاثة مبادئ هي: مبدأ التركيز على الزبائن ومبدأ تحسين العمليات ومبدأ مشاركة ودمج العاملين.¹ وإذا أردنا المقارنة بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة فلا نعتبرهما أسلوبين إداريين متناقضين، كما لا يعتبران متطابقين، وإنما كل منهما يكمل الآخر.²

ثالثا: التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسات اعتمادها في عملية التغيير لمواجهة بعض التغيرات في محيطها. وهو يمثل بالنسبة للمؤسسات الحديثة عاملا أساسيا في عملية التغيير. حيث أن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يؤدي إلى توفير احتياجات الأفراد العاملين، وهو من العناصر الهامة التي تؤدي إلى رفع الكفاءة. ومن الصعب تحديد تعريف واحد للتطوير التنظيمي ذلك أن مفهومه واسع ومن الصعب جدا إيجاد برنامجين للتطوير التنظيمي يتشابهان سواء في مؤسسة واحدة أو بين مجموعة مؤسسات.

¹ آمال عياري، رجم نصيب، مرجع سابق، ص ص 19-20

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 267

1- مفهوم التطوير التنظيمي

عرف بيكارد التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية. أما ألدرفر فيرى أن التطوير التنظيمي يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمؤسسة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي.¹ وقد عرفه جمال الدين لعويسات أيضا بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير و تطوير العاملين عن طريق التأثير بقيمتهم و مهاراتهم و أنماط سلوكهم عن طريق التكنولوجيا المستعملة.² غير أن التطوير التنظيمي في أبسط تعاريفه هو كما عرفه وندل فرنش. التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتحديداتها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وعلى التدخل من الطرف الخارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.³

يتبين لنا من هذه التعاريف أن التطوير التنظيمي عبارة عن خطة طويلة المدى. تتطلب فترة زمنية عموما تكون بين ثلاثة إلى خمسة سنوات. ومن بين الأهداف التي نسعى لها من خلال عملية التطوير التنظيمي، تحسين أداء المؤسسة لحل المشاكل التي تسببها عملية التغيير، هذا بالإضافة أن عملية التطوير التنظيمي تعتمد على المجهودات الجماعية لكل الإداريين من خلال تطوير أدوات الاتصال التنظيمي بهدف جمع كل المعلومات المتعلقة بالمشاكل، سواء تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية لغاية حلها عن طريق التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. أي أن التطوير التنظيمي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب؛ كذلك يتناول إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل.

2- خصائص التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى⁴، لهذا فإن لإستراتيجية التطوير التنظيمي عدة خصائص تميزها عن باقي الاستراتيجيات في عملية التغيير داخل المؤسسة، منها الشمولية والاستمرارية والمشاركة من خلال الاهتمام بالموارد البشري والتنظيم الداخلي وأساليب العمل بالقوانين واللوائح المطبقة، بالإضافة للتخطيط المسبق لتشخيص المشكلات. وأهم خصائص التطوير التنظيمي:

- الشمولية: وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المؤسسة.
- الاستمرارية: أي الاستمرار في عملية تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمؤسسة.

¹ صلاح الدين نَجْد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 336-337

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2002، ص 55

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، مرجع سابق، ص 432

⁴ علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 239

- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المركز الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.
- التخطيط المسبق: وتعني التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير.
- الطابع العملي: حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير فعلي يبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.
- استخدام مفهوم النظم: تعد الشمولية ومنهج النظم من أهم خصائص التطوير التنظيمي، حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية وأساليب تشغيل وموارد مادية وتكنولوجية. مع منح أهمية كبرى للموارد البشرية. وينظر للمؤسسة كنظام اجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمؤسسة.¹
- الاهتمام بالقيم الإنسانية: تركز برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، وجميع ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- مبررات التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي ضرورة للمؤسسة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة. ولا تقوم إدارة المؤسسة بإتباع إستراتيجية التطوير التنظيمي من أجل التغيير للتغيير فحسب، بل يجب توفر مبررات لذلك وهي تتمثل في نفس مبررات التغيير التي تناولناها سابقاً.

4 - خطة التطوير التنظيمي

تمر عملية وضع خطة التطوير التنظيمي بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ثم وضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة. ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية²:

- ما هي الأهداف المعلنة للمؤسسة ؟
- ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل. الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 344

² مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مراحل التطوير التنظيمي، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد 67، 2003/8/20، ص ص 2-3،

www.ngoce.org، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2011/02/25

على الرغم من أن تطبيق إعادة الهندسة تتطلب بعض التغيرات الجذرية في أساليب التحفيز و التعويضات و المزايا الوظيفية وكذا أساليب تقييم أداء العاملين و غيرها من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري، إلا أنها توجه لها عدة انتقادات من أهمها الاستغناء عن العاملين خاصة المديرين في المستوى الإداري الأوسط مما دعا البعض إلى اعتبار إعادة الهندسة عبارة عن برنامج إصلاح يستخدم لتقليل العاملين في إطار ظاهري للتحسين. من الممكن جدا أن يتحقق التكامل بين البرامج السابقة و توحيدها في برنامج واحد متكامل و شامل، فهناك ثلاث مداخل أساسية لتحقيق التكامل هم¹:

- تتابع أو تسلسل التغيير: ذلك بالبدء بابتكار العملية ثم تحسين العملية.
 - إعداد محفظة برامج تغيير العملية: و يقصد بذلك وضع خريطة بكل العمليات ثم تصنيفها وفق النوع التغيير الضروري، والمطلوب في العمليات مثلا القيام بتطوير محدود في عملية ما و القيام بإعادة هندسة عملية أخرى (ابتكار عملية) و أخيرا التطوير المستمر لعملية ثالثة.
 - المزج: يكون المزج بين برامج التطوير و التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة في الأجل القصير و برامج إعادة الهندسة في الأجل الطويل فمن المتفق عليه أن توصيف و قياس العملية الحالية يعد خطوة هامة نحو خلق عملية جديدة (أي ابتكار عملية جديدة).
- كنتيجة لما تقدم فإن المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة أكثر اهتماما و مكانة مما هو عليه ضمن إعادة الهندسة. لان الاهتمام الأكبر لإعادة الهندسة هو العمليات و ليس المورد البشري في حد ذاته بينما إدارة الجودة الشاملة فتعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لتحقيقها.

¹ نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 147

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير أصبح ضرورة حتمية على المؤسسات تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير عدة مستويات ومراحل يجب أن تسلكها المؤسسة وهذا حسب نوع التغيير المطلوب.

ومن خلال تطرقنا أيضا للمفاهيم المتعلقة بالتغيير وأهم مراحله ونماذجه ودواعيه ، وجدنا أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي لا يكون هناك مقاومة لأي تغيير أو تطوير لاشتراكهم في اتخاذ قراراته.

كما تطرقنا إلى دور القيادة الإدارية في دعم وتعزيز التغيير التنظيمي، وحلّصنا إلى ضرورة وجود قيادة واعية ومستعدة للتغيير، تقدم النصح للعاملين وتدعمهم ببرامج فعالة من أجل تفعيل خبراتهم وقدراتهم بشكل مستمر ونوعي، وضرورة التغيير الثقافي الذي يعني في أبسط معانيه ردم ثقافة العزلة واللامبالاة والصراعات بثقافة الجدية وروح المسؤولية والعمل بضمير مهني.

الفصل الثالث : الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير

– المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والتغيير

– المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التغيير

تمهيد:

تظهر الحاجة للتغيير بصفة عامة في المؤسسات كمواكبة للحركة الدءوبة للتغيرات المختلفة التي تحصل في محيطها الخارجي والداخلي، ومن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير وأن يكون للتغيير خطط مدروسة وأهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، تلك الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأفراد العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين، فالتغيير مهما كانت طبيعته أو مجاله أو سرعته سيمس المورد البشري العامل بالمؤسسة بطريقة أو بأخرى، ونجاح أو فشل استراتيجية التغيير مرتبطة بمدى تفاعل وقبول الأفراد لعملية التغيير.

يبدو واضحاً هنا أن التغيير في المؤسسات ليس محايداً على سير عمل ووظائف إدارة الموارد البشرية، فالتغيير ساهم في تعديل خلفيات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر هي العنصر الأساسي في نجاح خططه واستراتيجيات تنفيذه. وما يمكن استخلاصه مما تم تناوله في الفصلين السابقين هو أن التغيير سيمس كل أنظمة المؤسسة، وباعتبار إن إدارة الموارد البشرية هي العامل المشترك بين جميع أنظمة المؤسسة فهي المتأثر والمؤثر الأكبر في (و) بعملية التغيير. لهذا ارتأينا من خلال هذا الفصل الربط بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية من خلال إظهار العلاقة التأثيرية بينها وأبعاد الارتباط بينهما وبعدهما الاستراتيجي. لهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير**- المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التغيير**

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية و التغيير

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير من خلال النظريات الإدارية، وارتأينا أيضا أن نبين أهم العناصر التي يجب أن تركز عليها إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجيتها أثناء تبني استراتيجية التغيير وذلك من خلال دراسة اتجاهات الأفراد ورضاهم الوظيفي وكذا قياس أدائهم، كما سنتطرق إلى أثر عملية التغيير على إدارة الموارد البشرية والبعد التناقضي بينهما.

المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير

إن التطورات الحديثة للعلوم الإدارية وظهور استراتيجيات وتطبيقات تعتمد على المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات على غرار تسير الكفاءات والتعلم التنظيمي. أدى إلى إعادة تموقع إدارة الموارد البشرية كإدارة في قلب عملية التغيير الذي تعيشه المؤسسات. ومن الواضح جدا أنه عند تبني المؤسسة التغيير كإستراتيجية، تصبح إدارة الموارد البشرية في لب تلك العملية وأحد أهم عناصر الذي تحدد نجاحه نظرا لموقعها الحساس ودورها الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة.

أولا: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير من خلال نظريات الإدارة

رغم أن التغيير سنة من سنن الله في خلقه إلا أنه على مستوى الفكر الإداري ظل ولفترات طويلة من الزمن بعيدا عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والتي انصبحت اتجاهاتهم على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها. والسبب في ذلك يعود إلى نوع من الاستقرار الذي كان يميز تلك المؤسسات. غير أنه ومع مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي..... الخ، نتيجة للتحويلات والتغيرات الكبيرة والراديكالية التي شهدتها بيئة المؤسسات.

فبالرغم من أن التغيير هو السبب الرئيسي لظهور وتطور المدارس الإدارية إلا أن ما لاحظناه هو أن نظريات التغيير في بدايتها كانت جزءا من النظريات التنظيمية الكبرى ولم يتم التطرق إليها بصفة مباشرة كظاهرة منفصلة. ولم يحض التغيير بالأهمية الكبيرة التي نلاحظها اليوم إلا في الفكر الإداري الحديث الذي جعل منها ظاهرة تنظيمية ذات أهمية كبيرة وأساسية في بقاء وتطور ونمو المؤسسات.

وعندما نربط نظريات إدارة الموارد البشرية بعملية التغيير بصفة خاصة، فإننا دون شك سنتحدث عن نظريات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة، لأن هذه النظريات تقوم على مبادئ معينة خاصة وأنها تشمل كل جوانب وعمليات المؤسسة بما فيها التغيير. وسنحاول هنا أن نحصر حديثنا عن هذه النظريات في تصوراتها لإدارة الأفراد أثناء التغيير، سواء أكان ذلك بمفهوم التطور الطبيعي للمؤسسة أو عمليات التغيير المخططة، ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن المنظرين التنظيميين خاصة الكلاسيكيين لم يتطرقوا إلى التغيير كعملية بصفة مباشرة، ولم يتم ذلك إلا مع تزايد أهمية هذه العملية.

1- تطور العلاقة ضمن الفكر الكلاسيكي للإدارة

إن المتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها أفكار الفكر الكلاسيكي 1900 - 1927 يلاحظ أنها شهدت ممارسات وتطبيقات إدارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية، فقد شهدت تلك المرحلة نمو كبير وتطور سريع للمجتمعات الذي كان مصاحبا لبوادر النمو الاقتصادي، الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية، وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

لقد كان تركيز تايلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا، فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال. أما نظرية المبادئ الإدارية لفايول فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري.¹

لقد كانت أفكار ومبادئ هذا الفكر على قدر كبير من الأهمية في مجال التغيير، فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند على أسس علمية، حيث أسست هذه المدرسة لفكرة التطوير من خلال زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات. وهو ما يمكن اعتباره كمجال مفترض للتطوير والتغيير. ففكر هذه المدرسة يقوم على نظرة عقلانية للمؤسسة تهدف على تحقيق التطوير وزيادة الإنتاجية وتقليل الخسائر. والأفراد باعتبارهم جزء أساسيا من هذه المعادلة الجامدة عبر قوة العمل التي يقدمونها يعتبرون أهم مجال في هذه العملية، وذلك من خلال محاولة دفعهم المزيد من الحوافز المادية التي تعتبر الطريقة الوحيدة لتعبئة الأفراد، إضافة إلى التصميم العلمي الدقيق لطرق وأساليب عمل جديدة تسمح بزيادة الإنتاج، وهذا يعني أن الأفراد يختصرون حسب هذا التوجه في أنهم قوة عمل قابلة للزيادة باستمرار.

لذا فالفرد هنا ليس طرفا في تقرير عمليات التغيير أو حتى طرفا في التنفيذ بل هو مجال فقط للتطوير والتحسين الذي ينحصر فقط في قوة الإنتاج وليست لها أبعاد أخرى قد تكون في صالح الأفراد، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى خلق مقاومة شديدة لجهود التطوير والتحسين يمكن أن تتجلى في انخفاض كبير في مستويات الإنتاج عوض أن ترفع. كما أن عمليات التغيير في هذه المدرسة اقتصر على بعض الممارسات، حيث كان الأسلوب المستخدم للتغيير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار. ما يعاب على هذه المرحلة أيضا هو هدفها في جعل المؤسسة مستقرة ثابتة لا تتفاعل مع المحيط الخارجي.²

¹ Laurent MULLER et autre. **Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain**. Edition d'organisation, Paris, 1998, P 41

² Ibid, P 43

2- أثر حركة العلاقات الإنسانية

استمرت جهود هذه المرحلة من سنة 1927 الى غاية 1950 . حيث ساهم هذا التوجه في إبراز أهمية العنصر البشري في الإدارة والمؤسسات ودوره في رفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتشير مختلف مدارس هذا التوجه إلى أن محور عملية التغيير هو الإنسان. حيث تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسلوبين وهما أسلوب التدريب المخبري وأسلوب البحث الإجرائي، وهو ما لعب دورا في تغيير النظرة الكلاسيكية للمؤسسات. حيث ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات¹.

فأسلوب التدريب المخبري كان له أثر واضح على عملية التغيير والتطوير التنظيمي. حيث كان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم. أما الأسلوب الثاني وهو البحث الإجرائي فكان له الأثر الأكبر في تطور الفكر الإداري للتغيير التنظيمي. فقد كانت جامعة متشيغان مركزا له وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

لقد ساهمت هذه الأفكار في تطوير النظر الى أهمية التغيير، فانتقاداتها للمدرسة الأولى واعتمادها على الأسلوبين السابقين يعتبران لوحدهما نقطة أساسية للتغيير. هذا دون أن ننسى على تركيز هذا الاتجاه الفكري على العنصر البشري وأهميته في عملية التغيير حيث أشارت هذه المدرسة الى نقطة جوهرية ألا وهي أن العامل أو الإنسان داخل المؤسسة هو الركيزة الأساسية لعملية التغيير الناجح.

ومن أهم المزايا التي تحملها مبادئ هذا التوجه هي دون شك التحديد الكبير لتأثير مقاومة الأفراد على عملية التغيير في المؤسسة، وهذا ما يسمح بتعبئة جيدة للأفراد، لذا يعتبر الكثيرون أن نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية والتحليل البسيكولوجي تشكل القاعدة لما يمكن أن نسميه "نظرية المقاومة" بالرغم من أنها لم تهتم أو تعالج مباشرة عمليات التغيير في المؤسسات، ومثال ذلك هرم "ماسلو" الذي بالرغم من انه لم يوضع في إطار تصور مباشر للتغيير لكنه يسمح لنا بفهم لماذا تحدث التحولات في أطر العمل توترات في المؤسسة، أو لماذا لا تحدث هذه التعديلات التغيير المرغوب فيه².

3- التحول من العلاقات الإنسانية إلى المقاربات الحديثة للإدارة

نتج عن التطورات والقفزات التي شهدتها ولا يزال يشهدها المحيط الخارجي وما له أثر على المحيط الداخلي للمؤسسات، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي. فظهرت مداخل مختلفة كمحاولة لمساعدة المسيرين في المؤسسات المعاصرة على عملية اتخاذ القرارات المناسبة . فقد جاءت مدرسه اتخاذ القرارات كنتيجة حتمية لعدم قدره الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات

¹ Frederic Lucas , **Au Coeur du changement**, edition dunod, paris, 1993, P 82

² Laurent MULLER et autre, Op cit, P 52

علميه لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية. خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم. وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد. في هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود سايمون الذي اعتبر أن الإدارة هي اتخاذ قرارات . وقد ركز رواد الفكر السلوكي في أن المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادليه تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي. وركزوا على أهمية البيئة في حياة المنظمات واثار هذه البيئة سواء داخلية أم خارجية على عمليات اتخاذ القرارات.

نلاحظ أن هذا التوجه الفكري إقترح رؤى ذات أهمية كبيرة في بلورة ماهية التغيير وربطها بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك من خلال تركيزها عملية اختيار بين مجموعة من البدائل. وتحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار .

ثانيا: مستويات تكامل إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير

تطرقنا في السابق لأهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة. ورأينا أن كل القضايا التي يطرحها المحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسات المعاصرة لها صلة مباشرة بإدارة الموارد البشرية. ويبدو جليا هنا أن أدوار ووظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية هي أيضا تتعرض لبعض التحولات التي تحدث في سياق العمل كاستجابة لعملية التغيير. فالتغيرات التي تحدث في المؤسسات ليست محايدة عن سير عمل إدارة الموارد البشرية. وهو ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشارك في عملية التغيير التنظيمي ؟. وما هي الآثار المترتبة من عملية التغيير على إدارة الموارد البشرية ؟

يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة باتت اليوم تلعب دورا أساسيا وحاسما في عمليات التغيير التي تحدثها المؤسسات المعاصرة، ولا يمكن أبدا الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المؤسسات. ويرجع هذا أساسا إلى جانبين، **الجانب الأول** يتمثل في كون عمليات واستراتيجيات التغيير الحديثة تركز بشكل كبير على الجانب البشري وذلك على مستويين. **المستوى الأول** يتمثل في كون الموارد البشرية تمثل محور أساسي لعملية التغيير وأهم وأصعب مجالاته. كما تمثل أهم مؤشر لنجاحه من جانب القبول والرفض لتلك التغيرات. أما **المستوى الثاني** فعملية التغيير ترتبط أساسا بكفاءة وخبرة ومعرفة وولاء المورد البشري. حيث أن هذه العناصر تعتبر أهم محرك لعملية التغيير من حيث التخطيط والتنفيذ.

أما في الجانب الثاني لضرورة عدم الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المؤسسات فيظهر في كل مرة تغير فيها المؤسسة من استراتيجياتها. حيث سيؤثر ذلك على كافة وحدات المؤسسة ويوجب عليها أن تتغير، وهو ما يؤدي إلى نشوء الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة، من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي

يساعد على تحقيق النجاح. كل هذه العوامل تساهم في تقوية دور إدارة الموارد البشرية في استراتيجية التغيير باعتبارها المسؤول الأول والمالكة لقدر كافي من المعلومات الخاصة بكافة الأفراد العاملين في المؤسسة¹.

لدى فإن اشتراط تدخل مباشر من إدارة الموارد البشرية في تخطيط ووضع وممارسة تطبيق عملية التغيير أصبح أكثر من ضرورة. كما يجب التحول من المنطق الذي يقول بوجود التقليل من تأثير الأفراد على الأداء في حالة التغيير إلى منطق جديد تسعى الإدارة من خلاله لدمج المورد البشري في استراتيجية التغيير لتحسين أداء المؤسسة ككل. وتتوقف سهولة هذه العملية حسب ما إذا كان موضوع التغيير ماديا أو معنويا. فعادة ما يكون تغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صور الابتكار والإبداع الملموس².

وكما رأينا سابقا فإن المؤسسة عند قيامها بعملية التغيير فإنها تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به، ولا يمكن تجنب تلك الخلافات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما. فالخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير حيث تسعى لإيجاد حل حقيقي للخلافات وتفسير الغموض في عملية التغيير، و يقول في ذلك "جيمس ويير" و "لويس بارنيس"³: إن القدرة على حل الخلاف بطريقة بناءة، تمثل تحديا كبيرا للنجاح الإداري. وتزداد حدة الخلافات بين الأفراد بتزايد حدة الخلافات داخل المؤسسة وكل المؤسسات لها نصيبها أيضا من الخلافات البسيطة التي تضاعف المشاكل الرئيسية، من هنا تكون مشكلة المدير هي الاعتماد على الاختلاف في آراء الأفراد دون أن يجعله يعرض الأداء الكلي والتطور للخطر).

إن دور إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير لا يقتصر فقط على إيجاد الحلول للخلافات وتفسير عملية التغيير فقط. بل يجب عليها أن تضع استراتيجية فرعية لها بما تخدم استراتيجية التغيير التي تبنتها المؤسسة ككل والتي شاركت في إعدادها، حيث يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية لها في ظل التغيير. كما يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار أن وظائفها هي أيضا قد تتأثر بالتغيير من ناحية:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق فيها. بعبارة أخرى تغيير ملامح الوظيفة.
- زيادة عدد المهام المسندة إلى وظيفة الموارد البشرية.
- التغير في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى

¹ Nadège GUNIA, La Fonction Ressources Humaines face aux Transformations Organisationnelles des Entreprises, Impacts des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I, 2002, p 77

² عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 124

³ مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، وثيقة عمل بعنوان: إدارة الصراع، من مصنف: مهارات تدريبية، عدد 59، 23 أبريل 2003، www.ngocec.org، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2005/03/05

وما نؤكد هنا هو أن دور إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية التغيير يختلف من مؤسسة لأخرى وهذا تبعا لدوافع ونوع التغيير المستهدف والإستراتيجية المتبعة في تنفيذه. كما تختلف أدوار إدارة الموارد البشرية خلال مختلف المراحل التي يمر بها التغيير من إذابة جليد وتغيير وإعادة تجميد. وكذلك نقطة بداية عملية التغيير من أعلى إلى أسفل أو من الأسفل إلى الأعلى. غير أن النقطة الأساسية التي يجب أن يركز عليها المديرون هو ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في عملية وضع وتنفيذ استراتيجية التغيير .

ثالثا: البعد التناقضي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير

تعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة أحد أهم أسباب نجاح عملية التغيير حيث تساهم في تعزيز دور المورد البشري في إنجاح استراتيجية التغيير. فاستراتيجية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها استعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر، أي عملية التغيير في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها. حيث أن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة؛ على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة عملية التغيير بفعالية عالية. فإدارة الموارد البشرية تتأثر بعملية التغيير وتؤثر فيه. وهو ما يقودنا للقول أن هذه الإدارة تصبح أمام تناقضات مختلفة مبنية على افتراض أساسي وهو الفصل بين عملية التغيير كإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كوظيفة. وبالتالي يصبح قادة المؤسسة أما تحديين، الأول تحدي التغيير والثاني تحدي التغيير في إدارة الموارد البشرية بحيث تساهم في تحقيق أهداف التغيير، أي تصبح إدارة الموارد البشرية عاملا للتغيير ومجالا له. وهو ما يحتم على إدارة الموارد البشرية بالعمل في هذا التناقض. فإدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير التي تتبناها المؤسسة تبقى بالدرجة الأولى المتعامل الرئيسي مع الأفراد بغض النظر عن الإطار التنظيمي لذلك.

من المنطقي إذا أن يكون هناك نوع من الاستمرارية في إدارة المورد البشري داخل المؤسسة أثناء التغيير، وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي التي لها كافة المعطيات عن الأفراد فهي الوحيدة التي تملك الخبرة اللازمة للتعامل معهم في مختلف الأوضاع. هذا طبعا بغض النظر عن اختلاف الأهداف والمجالات الزمنية المحددة، لكن من الضروري أن ندرك أن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تختلف بشكل كبير عن استراتيجية التغيير. وهو ما يتطلب تغييرها أو تعديلها تماشيا مع معطيات وأهداف جديدة وفي إطار دور المراقبة والمرافقة الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير، وبالتالي يمكننا أن نقول أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون¹:

- 1- **مجالا للتغيير**: باعتبار أن الموارد البشرية هي المشترك الأساسي بين مختلف مكونات المؤسسة، فستكون مجالا لأي تغيير سواء أكان جزئيا أو جذريا. فبالإمكان التغيير والتطوير في أنظمة إدارة الموارد البشرية على غرار نظام تنمية المسار الوظيفي ونظام معلومات الأفراد ونظام الاختيار والتعيين و نظام الأجور والحوافز والدورة المستندية للأجازات وقواعد صرف الأجور الإضافية وسياسة الحوافز للعاملين وسياسة تصويب العمالة وتحديث الوصف الوظيفي وإجراءات الترشيح للتدريب ونظام تقويم أداء العاملين

¹ Nadège GUNIA, Op cit ,p 77 - 79

2- **عائقا للتغيير:** باعتبارها أيضا محور مشترك في المؤسسة، فهي المتأثر الكبير والمباشر من التغيير، وبالتالي ستكون مصدرا لخلق المقاومة للتغيير التي تشكل أهم عائق لهذه العملية.

3- **عاملا للتغيير:** باعتبارها أهم مكونات المؤسسة ورأس مالها الاستراتيجي والتنافسي، والمكون الرئيسي المشترك لمختلف عناصر المؤسسة، فهي تمثل عمل رئيسي للتغيير بما تحمله من معارف وخبرات تشكل قيمة مضافة في المؤسسة.

4- **طرف رئيسي في البناء الاجتماعي:** يشكل البناء الاجتماعي للمؤسسة أولوية للمسيرين أثناء عملية التغيير، وبما أن الموارد البشرية من أهم مكوناته، وذلك من خلال العلاقات الغير رسمية الواسعة بينها وارتباطها الطبيعي بالمناخ الاجتماعي الخارجي للمؤسسة، فهي تشكل محورا رئيسيا لأي إستراتيجية أو سياسية اجتماعية في المؤسسة.

المطلب الثاني: المورد البشري ضمن عملية التغيير من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض لأهم عناصر تأثر الأفراد بعملية التغيير كما سنتطرق لأهم النقاط التي يجب أن يأخذها مسيروا إدارة الموارد البشرية باعتبارهم أحد أدوات تنفيذ استراتيجية التغيير خلال تعاملهم مع المورد البشري في تطبيق الاستراتيجية على غرار اتجاهات الأفراد والرضا الوظيفي .

أولا: التغيير التنظيمي واتجاهات الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

تعد معرفة اتجاهات الموارد البشرية ودراساتها وتحليلها أحد أهم عوامل نجاح عملية التغيير، وتلعب إدارة الموارد البشرية هنا دورا أساسيا في معرفة وقياس توجهات الأفراد من خلال مختلف الوظائف التي تقوم بها باعتبار أنها عنصر الاحتكاك الأول بين الإدارة العليا الراغبة في التغيير والمورد البشري في المؤسسة.

1- تحليل لمفهوم اتجاهات العاملين

تعرف الاتجاهات على أنها "أساليب منظمة في التفكير والشعور ورد الفعل تجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، أو تجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة"¹. أي أن ترابط هذه المكونات من تفكير وشعور وسلوك هو الذي يشكل الاتجاهات. وهي أيضا حسب علي السلمي "تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد. والاتجاهات في الأساس هي وجهة نظر الإنسان بالنسبة لشيء محدد، شخص أو موضوع أو مكان. والفرق بين الاتجاهات والقيم بأن القيم تتعلق بأمور عامة وأشياء مجرد كالوفاء والصدق"².

ويمكن التفرقة بين الاتجاهات والمعتقدات والرأي، فالمعتقدات تتمتع بدرجة أكبر من القوة والتأثير عن الآراء، فنحن نتمسك بمعتقداتنا أكثر مما نتمسك بآرائنا التي تتكون كنوع من القيم لبعض المواقف، بينما يعرف الاتجاه بأنه الميل أو النزوع للتفاعل والتجاوب بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد أو مكان أو حدثا، أما الرأي فما هو إلا تعبير عن حكم

¹ وليم لامبرت وولاس لامبرت، ترجمة سلوى الملا، علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، الطبعة الثانية، بيروت، 1994، ص 113

² علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983، ص 170

الشخص عن مجموعة من القضايا، فالرأي هو نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجهه الفرد، وعليه فإن هناك علاقة متبادلة بين الآراء والاتجاهات حيث تتأثر الآراء بميول الفرد واتجاهاته كما تؤثر آراء الفرد في اتجاهاته بزيادة تأكيدها وترسيخها¹. ويرى بعض الباحثين ان هناك تفاعل بين الاتجاهات والقيم، حيث أن كلاهما عبارة عن تصورات يكونها الأفراد بناء على تجاربهم وثقافتهم². وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03-01 : تشكيل الاتجاهات والقيم



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 159

يتبين لنا من الشكل 03-01 أن تفاعل الآراء التي تعبر عن حكم الفرد على مجموعة من الحقائق يقوي الإتجاهات ويدعمها، أما القيم التي تنشأ من تفاعل مجموعة من الإتجاهات فهي تتمتع بقدر أكبر من القوة والتأثير على الآراء وهي أكثر ثباتاً من الإتجاهات، وهذا ما قد يفسر تعدد إتجاهات الفرد بشكل هائل يفوق عدد القيم. من مجمل ما سبق عرضه يمكن القول أن إتجاهات الموارد البشرية أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة نحو التغيير تعبر عن موقفهم الشخصي سلبيا كان أم إيجابيا نحو هذا التغيير، وما سيجتنب عنه من انفعالات وسلوكات. تلك السلوكات تتشكل من الإتجاهات التي يكتسبها الفرد .

2- عوامل تكوين الاتجاهات

تتكون إتجاهات الموارد البشرية من خلال تفاعل العديد من العوامل وإدارة الموارد البشرية المعاصرة تحرص على معرفة تلك الاتجاهات خاصة أثناء عملية التغيير، فإذا كانت إيجابية تحافظ عليها وتدعمها أما إذا كانت سلبية فتعدها أو تغيرها. ومن أجل ذلك ينبغي على المؤسسة معرفة أهم محددات وكيفية تكوين إتجاهات الأفراد العاملين لديها³.

1-2- المحددات الثقافية والاجتماعية: تلعب المحددات الثقافية والاجتماعية دورا كبيرا في تكوين إتجاهات الأفراد، ذلك أن هذه الأخيرة تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي يرتبط بها. وأحيانا قد يشكل الموظفون داخل

¹ إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1983، ص 123

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 159

³ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي "دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية"، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، 2003، ص 388-390

المؤسسة إتجاهات متنوعة تتفاعل لتولد أفكارا مشتركة غير مكتوبة تميز التنظيم غير الرسمي وتشكل سلوكيات أعضائه لتكون إما سلبية لا تتوافق مع أهداف المؤسسة، إيجابية أو محايدة.

2-2- الدوافع والحاجات: هي القوى التي تحرك الفرد وتحثه على العمل، وهي التي توجهه نحو الأهداف التي يتطلع إليها، كما أنها كثيرا ما تحدد مستوى إستفادته من المنبهات الثقافية والحضارية المحيطة به، فتعمل على تكوين وتشكيل إتجاهاته حيث ينجذب إلى العناصر التي تحقق له حاجاته ويرفض تلك التي تحول دون تحقيق رغباته.

2-3- أنماط الشخصية: تعبر الشخصية عن مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة في الفرد والتي تحدد هويته، وهناك تمايز بين شخصيات الأفراد، لأنها تتشكل من خلال التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة، ونتيجة ذلك فالشخصية تعكس الفروق الفردية في الذكاء والإتجاهات... الخ. حيث تؤثر بعض صفات المزاج والشخصية في تكوين إتجاهات الفرد وتجعله أكثر ميولا لإتجاهات معينة دون الإتجاهات الأخرى.

2-4- المعلومات وكيفية إدراكها ومصادرها: إن للمعلومات دورا بارزا في تكوين إتجاهات الأفراد، لذلك تسعى المؤسسات دوما إلى ضمان توصيل المعلومات إلى الأفراد لتكون لديهم إتجاهات مرغوبة حيال موضوعات أو أمور معينة، لأن عكس ذلك قد يؤدي إلى إتجاهات سلبية. كما أن عدم توفير المؤسسة للمعلومات يدفع الموظف إلى تقصي الحقائق من عدة مصادر وهو ما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية في إتجاهاته.

3- أنواع الإتجاهات داخل المؤسسات

توجد العديد من التقسيمات لأنواع إتجاهات العاملين داخل المؤسسات، حيث تختلف تلك الأنواع لزاوية النظر إليها وكذا المعيار المستخدم للتصنيف. من أهم تلك التصنيفات نجد¹:

3-1- الإتجاهات العامة والإتجاهات الخاصة: تصنف الإتجاهات حسب موضوعها إلى صنفين، إتجاهات عامة وإتجاهات خاصة، فالأولى تتصف بالعمومية في أحكامها، تكون معممة نحو موضوعات متعددة وكثيرة. يلجأ الأفراد إلى هذا النوع من الإتجاهات نتيجة لعدم توفر معلومات كافية، لهذا يعاب عليه عدم دقته أو عدم صحته وتشويه للحقائق في إصدار الحكم حول موقف أو شخص معين، فقد يوجد مثلا داخل جماعة فرد لا ينطبق عليه حكم الجماعة. أما الإتجاهات الخاصة فهي موجهة نحو موضوع محدد أو شخص معين، فالفرد يكون إتجاها محددًا حول جزء من المنبه الذي تعرض له دون بقية الأجزاء الأخرى.

3-2- الإتجاهات الجماعية والإتجاهات الفردية: حسب معيار الشمولية يمكن التمييز بين نوعين من الإتجاهات، إتجاهات جماعية وهي التي تكون على مستوى جميع الموظفين في المؤسسة حول موقف معين كإعجابهم بشخصية معينة ويتميز هذا النوع من لإتجاهات بالقوة والإستمرارية. وإتجاهات فردية وهي الإتجاهات التي تكون صادرة عن شخص واحد بخصوص قضية معينة.

3-3- الإتجاهات الإيجابية والإتجاهات السلبية: تقسم الإتجاهات حسب معيار الهدف منها إلى نوعين، إتجاهات إيجابية وإتجاهات سلبية، فالإتجاهات الإيجابية هي إتجاهات مستحبة من طرف الموظف والمنظمة لمساهمتها في إشباع

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص 189-190

حاجات جميع الأطراف، وبذلك تصدر أحكاما بإعطاءها المبرر الشرعي نتيجة لجدواها وفائدتها. وإتجاهات سلبية وهي الإتجاهات التي تنال الرفض من جميع أفراد المنظمة، ويتم الحكم عليها من خلال آثارها على السلوك التنظيمي.

3-4- الإتجاهات السرية والإتجاهات العلنية: من حيث ظهورها تقسم الإتجاهات إلى نوعين، إتجاهات سرية وإتجاهات علنية، فالإتجاهات السرية هي الإتجاهات التي لا يستطيع الفرد البوح بها أو التعبير عنها علانية أمام الآخرين إما خوفاً أو لأسباب أخرى كأن يجد إخراجاً في إظهارها، لذلك يحاول إخفاءها والإحتفاظ بها لنفسه. وإتجاهات علنية، وهي الإتجاهات التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين.

3-5- الإتجاهات القوية والإتجاهات الضعيفة: حسب معيار الشدة فتقسم الإتجاهات إلى إتجاهات قوية، وهي الإتجاهات التي تكون مستندة إلى المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادئ التي يتمسك بها الفرد ويعتز بها، وإتجاهات ضعيفة، وهي الإتجاهات التي تتمثل في الموقف الضعيف والمتهاون الذي يلجأ إليه الفرد حول موقف معين، ويتصف هذا النوع من الإتجاهات بسهولة تغييره.

4- تغيير الاتجاهات

يعتبر موضوع تغيير الاتجاهات من أصعب الأمور التي يجب أن يأخذها المسكرون والقادة بعين الاعتبار في عملية توجيههم نحو التغيير الاستراتيجي. وقد وجدنا في بحثنا أن هناك العديد من الآراء وفي بعض الأحيان تكون متناقضة حول موضوع تغيير الاتجاهات بصفة عامة وتغيير اتجاهات العاملين داخل المؤسسة بصفة خاصة. حيث يرى أحمد ماهر أن الاتجاهات ثابتة نسبياً ويصعب تغييرها¹. بينما يرى البعض من الباحثين على غرار جمال الدين مرسى أن اتجاهات الفرد عامة والعامل خاصة غير ثابتة أي تتسم بالديناميكية وتتغير بتغير المواقف والأحداث والظروف المحيطة بها التي هي في حد ذاتها غير ساكنة أي تتغير². وهو ما يظهر لنا تناقض في رأيي الكاتبين. ونحن نرى أن بعض الاتجاهات تبقى ثابتة لدى الفرد لا تتغير على غرار العقيد والمعتقد. وهناك بعض الاتجاهات التي يمكن تغييرها على غرار العادات المكتسبة من التعامل مع الغير.

كما سبق ذكره هناك بعض الاتجاهات التي يصعب تغييرها وهناك بعض الاتجاهات التي يمكن تغييرها. وعموماً فإن المؤسسات التي تتبنى عملية التغيير كإستراتيجية لا تسعى لتغيير اتجاهات الأفراد المنبثقة من المبادئ والعقائد والمعتقد بل تسعى لتغيير اتجاهات العاملين فيما يخص عملهم وسلوكهم فقط داخل المؤسسة. حيث تظهر إتجاهات متباينة لدى العمال بين القبول والرفض والمقاومة لهذا التغيير، وهنا تعمل المؤسسة على إحداث تقارب بين الإتجاهات بما يتوافق مع فلسفتها وأهدافها، وذلك من خلال منهجية محددة، تحدد من خلالها الاتجاهات القابلة للتغيير وتلك الغير قابلة للتغيير. حيث تتحكم في هذه الأخيرة مجموعة من العوامل هي:³

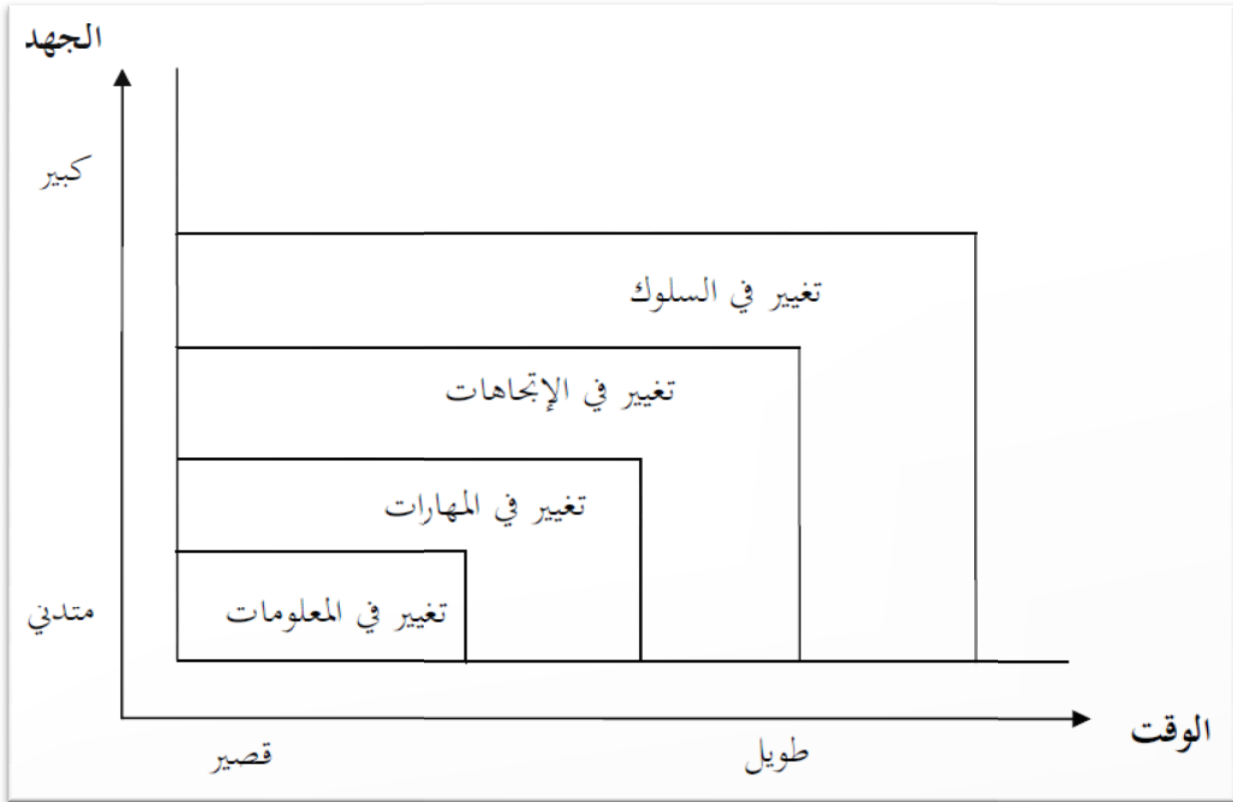
¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط 7، 2000، ص 227

² جمال الدين أحمد مرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 277

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص 91

- طبيعة إتجاهات العاملين، فمثلا إذا كانت متطرفة فإن خبراء التغيير يواجهون صعوبة في تغييرها بشكل أكبر مما لو كانت غير متطرفة.
 - طبيعة المعرفة والإنفعالات التي تستند إليها الإتجاهات، فإذا كانت الإتجاهات مبنية على عدد بسيط من الحقائق والمعارف فإن عملية التغيير ستكون سهلة أكثر مما لو كانت الإتجاهات مبنية على صور معرفية وثقافية معقدة
 - مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الموظفون، فكلما كانت هناك قوة لهذه الجماعات المرجعية فإن عملية التغيير ستكون صعبة.
 - درجة التناقض بين الإتجاهات التي نرغب في التحول إليها وإتجاهات الموظف الحالية، حيث كلما كانت مرتفعة كلما صعبت عملية التغيير.
 - درجة مرونة الموظفين وقدرة إستيعابهم للمهارات وقدرتهم على مقاومة الضغوط، إضافة إلى شخصيتهم.
 - قدرات خبراء التغيير ومهاراتهم.
 - طبيعة العلاقات بين الإتجاهات ومصالح الموظفين، فكلما كانت العلاقة قوية وعميقة فإن هذا سيؤدي إلى صعوبة عملية التغيير والعكس صحيح.
- يتضح مما سبق أن عملية تغيير الإتجاهات داخل المؤسسات تعتبر من أصعب الأمور التي تواجه قادة التغيير. فلا ينبغي التركيز فقط على المعرفة والمهارات بينما يتم إهمال الجوانب الإنسانية للفرد داخل المؤسسة، فمن الشروط الواجب توافرها في مسؤولي التغيير توفرهم على تكوين كافي وشامل في العلوم الإنسانية والسلوكية والنفسية، حيث أن إهمال الجانب الإنساني والنفسي للفرد العامل في عملية التغيير سيولد لا محالة مقاومة عنيفة للتغيير، فتغيير السلوك يأتي تدريجيا بعد تغيير المعلومات والمهارات والاتجاهات وهو ما يوضحه الشكل 03-02.

الشكل رقم 03-02: تسلسل عملية تغيير الأفراد وعلاقته بالوقت والجهد



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سابق، ص 203

يبين الشكل أعلاه تسلسل عملية تغيير الأفراد وعلاقته بالوقت والجهد، المرحلة الأولى تمثل تغيير في المعلومات والتي تتطلب وقت قصير بجهد متدني، ثم تأتي مرحلة تغيير المهارات التي تتطلب جهد وقت أكبر من المعلومات. بعد تغيير المهارات تأتي مرحلة التغيير في الاتجاهات التي تتطلب جهد مرتفع نوعاً ما ووقت أكبر من الوقت المستغرق في تغيير المهارات. ثم أخيراً تأتي مرحلة التغيير في السلوك وهي تعبير عن مدى نجاح المراحل السابقة.

ثانياً: عملية التغيير والرضا الوظيفي

إن عملية التغيير إن مست وسائل العمل المختلفة وغيرها من العوامل المادية المحضة دون النظر إلى العامل واعتباره كوسيلة من وسائل الإنتاج تعتبر غير كافية لنجاح عملية التغيير، فكمية الجهود التي يبذلها الفرد في عمله ودرجة إتقانه وتفانيه فيه هي الأساس وأحد أهم عوامل نجاح التغيير. وهي عوامل تعتمد أساساً على مدى رضى الفرد العامل عن العمل وتقديره للمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

1- مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه معناه رآه أهلاً له، ورضي عنه يعني أحبه و أقبل عليه. أما اصطلاحاً فقد بذل الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و علم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف شامل و ملائم للرضا الوظيفي. فقد عرفه هوبيك 1935 على أنه " مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق

أني راض في وظيفتي".¹ بينما يتفق كل من ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما فروم فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والإرتياح الذي تحقّقه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.²

أما باتريك روسل يرى أن الرضا يعتبر " كنتيجة لمظهر في العمل و كنتيجة لتوقعات الفرد، و بمعنى أدق يتعلق الرضا بمستوى التباعد بين ما يتمناه الفرد و ما يتحصل عليه".³ ويعرفه ناصر العديلي مُجّد بأنه " الشعور النفسي بالقناعة أو الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة و الانتماء للعمل و مع العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية".

من مجمل ما سبق وارتباطا بموضوع بحثنا هذا نرى أن الرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته و لغيره، و يؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء و الرؤساء و ينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه و يبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية. فبالنظر إلى هذا الجانب بأهمية بالغة عند التخطيط لعملية التغيير.

2- أبعاد الرضا الوظيفي

من مجمل التعريفات السابقة والتي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكليين التاليين :

- **الرضا العام :** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي. وهكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلا بيده أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

- **الرضا النوعي (الجزئي) :** يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

¹ مُجّد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 82

² المرجع نفسه، ص 82

³ Patrice Roussel, rémunération, motivation, et satisfaction on travail, édition économisa, 1996, P 75

من هذا المنطلق تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة أنفاً وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي¹:

- **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.
- **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل . ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات لرضا لديهم.
- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك . ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.
- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد :** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا " التطور والنمو " ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.
- **نمط القيادة :** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.
- **الظروف المادية للعمل :** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية ، إضاءة ، رطوبة ، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.
- **عدالة العائد :** أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه.... إلخ). مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 176

3- أثر تبني استراتيجية التغيير على الرضا الوظيفي

حين تبني المؤسسة استراتيجية للتغيير فإن ذلك سيولد لا محالة مجموعة من الاتجاهات لدى مواردها البشرية بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الرضا الوظيفي. وتختلف درجة التأثير تلك من فرد لآخر. لهذا ينبغي على القادة الأخذ بعين الاعتبار النتائج السلبية لعدم الرضا الوظيفي عند إعدادهم لإستراتيجية التغيير والتي يمكن أن نحددها في النقاط التالية:

3-1- الانسحاب من العمل:

إن الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكلين التاليين: الغياب، الاستقالة أو ترك العمل نهائياً. فالغياب هو نقص الملائمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و هو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المؤسسة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية و الإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون. بصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، و هذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا، و لكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب. كما يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من مؤسسته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والت ي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة التكاليف الخفية في الموارد البشرية مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل، وتغظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية¹.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض².

3-2- التمارض:

هي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج. فالتمارض أو إدعاء المرض ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 175

² محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 204

خارجها، وبلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

3-3- التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام:

هي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية. كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته¹.

¹ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين التغيير وتقييم أداء المورد البشري

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتغيير بشكل خاص، وهذا نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المؤسسة من جهة و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى. فالأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، وتتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. ويشكل التغيير أكبر تحدي تواجهه تلك المؤسسات فهو يجعل المؤسسة في حالة تغير وتطور مستمر مما يحتم عليها القيام بعملية تقييم أدائها بالاعتماد على مجموعة من المعايير لتحديد مدى تطابق المخطط مع المحقق.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض مفاهيم متعلقة بالأداء وطرق قياسه. وكذا تحديد محددات قياس الأداء من خلال إدارة الموارد البشرية في ظل توجه المؤسسة نحو التغيير.

أولاً: ماهية تقييم الأداء

رغم أن مصطلح الأداء يستعمل على نطاق واسع في مجال الأعمال إلا أنه يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، ويعود هذا لعدم دقة مفهوم الأداء والتي شملت جوهره كما شملت أيضا المصطلحات المستخدمة للدلالة عليه. فكثيرا ما استخدمت المصطلحات الآتية للدلالة على مفهوم الأداء:¹ الفعالية Effectiveness، الكفاءة أو الكفاية Efficiency، الأداء Performance وكثيرا ما استخدمت هاته المصطلحات جميعها لتأدية نفس المعنى، الأمر الذي جعل هذا المفهوم غير واضح ومحدد المعنى ويحمل دلالات متعددة.

1- مفهوم الأداء إداريا

يرى فيليب لورينو Philippe Lorino أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو إنشاء القيمة لزبائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة.² أما ريتشارد سوانسون Richard A,Swanson فيعرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات".³ أما نيكولاس فقد عرف الأداء على أنه "نتاج السلوك"، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.⁴

ويعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Parformance" المأخوذة من كلمة "Parformer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir)

¹ عبد الفتاح بوخشم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية" دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، ديسمبر 2002، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 12

² Philippe Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences*, Les éditions d'organisations, Paris, 2001, p11

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 382، القاهرة، مصر، 2003، ص 15

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 15

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية وذلك عن طريق التدريب المستمر للعاملين.

2- أنواع أداء المؤسسة

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى، كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.....الخ.¹ هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي، ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة، وقد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية.²

3- مفهوم أداء الموارد البشرية

لقد ظلت إشكالية الأداء وتحسينه وضبط وحداته مصدر اهتمام و بحث طويل، وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، وهو ما ينعكس أيضاً في كثرة التعريفات التي وردت في مجال أداء الموارد البشرية. والمقصود هنا أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة . فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية تعريف الأداء من الناحية الإدارية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.³

فقد عرف نيكولاس أداء المورد البشري بأنه "نتاج السلوك؛ فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك"⁴. أما هاينز فيعرف أداء المورد البشري بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول، ص 89

² Bernard Martory, Daniel Crazet, **Gestion des ressources humaines, pilotage social et Performances**, Dunod, Paris, 4^{ème} édition, 2001, P 36

³ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات والأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 382، القاهرة، مصر، 2003، ص 15

الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد"¹.

أما **توماس جلبرت** فيؤكد على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"².

من مجمل التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن مفهوم تقييم أداء الموارد البشري في المؤسسات أخذ ثلاثة أبعاد. **الأول** تقليدي، حيث يرى هذا البعد بأن التقييم الأداء للعمال ما هو إلا مجرد عملية قياس لمستوى أداء العامل وطبيعة سلوكياته في العمل خلال فترة زمنية محددة، من أجل الوصول إلى معلومات عن أداء العامل يمكن اعتمادها من قبل الإدارة في اتخاذ قرارات موضوعية في ميدان التخطيط للعنصر البشري والاستفادة من فرص الترقية و رفع الأجور و تحسين المسار الوظيفي للعامل و معرفة احتياجاته التدريبية و غيرها. أما **البعد الثاني** فهو الحديث. يرى هذا البعد بأن تقييم الأداء للموارد البشرية بالإضافة إلى البعد التقليدي، فهو كذلك مرجع رسمي، يتجسد في وثيقة قانونية رسمية تعد سنوياً، يستند عليها لإثبات العدالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العنصر البشري كالتوظيف أو الترقية أو النقل أو التسريح أو التدريب و غيرها من السياسات المتعلقة بالعنصر البشري و الهادفة إلى تحسين مستوى الإنجاز عند العامل، كما تعطى لهذه القرارات صفة إلزامية في التطبيق.

أما **البعد الثالث** وهو البعد المستحدث فيتصف عن الأبعاد السابقة كونه يعالج عملية تقييم الأداء بالإضافة إلى الأساليب المتبعة في البعدين السابقين، ويستخدم أسلوب التقييم الغير رسمي بشكل مستمر و منتظم لا يحدد بزمان معين، قد يكون يومياً أو أسبوعياً أو كلما استدعت الحاجة لذلك.

و يتميز هذا النوع بتوفر تغذية عكسية مرتدة بالمعلومات التصحيحية لأداء العمال، بحيث توضح لهم مستوى أدائهم و طريقة سلوكياتهم في إنجاز مهامهم و مدى تحقيقهم للمعايير المحددة، و بالتالي تساهم في إرشادهم و توجيههم بشكل غير مباشر (غير رسمي)، مما يسمح لهم تدارك النقائص، كون العمال أداة فعالة لتقييم إدارة المؤسسة و مدى كفاءة برامجها الخاصة بالتنمية الإدارية بصفة عامة.

من خلال هذه الأبعاد لمفهوم تقييم الأداء يمكن القول بأن نظام تقييم الأداء للعمال هو أداة موضوعية وعلمية و ذات أهمية بالغة في قياس كفاءة و فعالية أداء العمال بالمؤسسة وبالتالي يسمح لها بترقية برامجها الخاصة بالتنمية المستدامة لمواردها البشرية. وعليه يعد عنصر الأداء من العناصر الأساسية المحددة لإنتاجية العمل، و يمثل

¹ ماريون آى هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسى والصباغ، معهد الإدارة، الرياض، 1989، ص 271

² عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، مرجع سابق، ص 26

الجانب الإنساني في العملية الإنتاجية و من أجل الكشف عن مضمون هذا العنصر يجب تحديد الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء¹.

4- تقييم أداء الموارد البشرية

تجدر الإشارة هنا إلى وجود خلط بين المصطلحات التالية: تقييم - قياس - تقويم وهذا بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. ويقودنا التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي² :

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة و يطلق على هذه العملية بالقياس.

- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم.

إذا مصطلح التقييم يشير إلى عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.³

تقوم عملية التقييم بصفة عامة على مجموعة من المؤشرات هي الكفاءة و الفعالية ، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.⁴ بالتالي يمكن القول بأن تقييم أداء العاملين هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى⁵. وعملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و رؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل

¹ نور الدين شنوي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص ص 15-16

² خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص 19

³ Petit, Belanger, Ben Abou, Foucher, Bergeron, **Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines**, Editeur GAETEN MORIN, 1993, P P 705-706

⁴ Martory B , Crozet D , **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat , paris, 2002 , p 160

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 2

الوظيفة.¹ بحيث تعبر عن مكان القوة و مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.²

5- أهمية وأهداف عملية تقييم أداء المورد البشري

تبدي كل المؤسسات المعاصرة أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين خاصة أثناء القيام بعملية التغيير، فمن خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق³:

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين.
 - تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين .
 - معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته .
 - من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.
- يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من الأنشطة المهمة داخل المؤسسات المعاصرة خلال التغيير وذلك لتحقيقها مجموعة من الأهداف سنحاول حصرها في ثلاثة مستويات هي على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى الأفراد.

فعلى مستوى المؤسسة تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ تلك الإستراتيجية، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة.⁴ كما تهدف إلى تحسين المحيط الإجتماعي للعمل. إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة وتحسين علاقات العمل بها ، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة و السلطوية و البيروقراطية.⁵

أما أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فتتمثل في دور هذه الإدارة وتأثر معظم وظائفها بنتائج عملية تقييم الأداء على النحو الآتي:

- **في تخطيط الموارد البشرية:** عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى

¹ Besseyere desHortes, **gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil**, Edition d'organisation , Paris ,1992,p 102

² حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي "، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 3

³ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002، ص 103

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، الأردن، 2003، ص 139

⁵ Besseyere des Hortes, **op-cit** p 111

- العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.
- **في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية . إذا يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح .
 - **في الاختيار :** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة معنى ذلك أن هنالك خللاً في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها .
 - **في البرامج التدريبية :** تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج .
 - **في الحوافز التشجيعية:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات.... الخ ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.
 - **في النقل الوظيفي :** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد .
 - **في الانضباط:** فالفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضرورياً إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملاً من عوامل الانضباط الموضوعية.¹
 - **في الفصل من العمل** حيث تقوم المؤسسة بإلغاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئاً أو تكلفة إضافية عليها.

¹ مهدي حسن زويل ، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003، ص ص 194 - 195

أما على مستوى الأفراد فتبرز أهمية تقييم الأداء في زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأهم ماليا.

5- دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء

من خلال الطرح السابق نجد أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث تلعب إدارة الموارد البشرية المعاصرة دورا أساسيا في عملية تقييم العامل من خلال:

○ تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها تتم عملية تقييم الأداء والتي يجب على كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب التقييم المناسب .
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم .
- تحديد فترة التقييم ودوريته (الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر)
- تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعايير المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيف يقومون بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم.
- وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
- وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق ، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها .
- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة .
- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.
- البت في طلبات الظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.

ثانيا: العلاقة بين عملية التغيير وتقييم أداء المورد البشري

مما لا شك فيه أنه هناك علاقة مباشرة بين عملية التغيير التنظيمي والأداء، حيث يهدف من التغيير رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتطويره، وذلك من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة تعتمد بالأساس على العلاقات الإنسانية بين الأفراد، غير أن عملية التغيير تترجم إلى مسؤوليات جديدة ومهارات متنوعة، لذلك فالمطلوب هو تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم. ويعتبر بناء نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة من أكبر الاهتمامات، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

1- علاقة أداء الموارد البشرية بالتغيير

إن الحفاظ على العمال وتنمية أدائهم يعد أمراً هاماً في استراتيجيات المؤسسة. وهو ما لا يمكن أن يتم دون القيام بعملية تقييم أداء الموارد البشرية، لأن نتائج التقييم تعبر عن سلوك العامل في العمل، وتكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العمال و تسمح بمعرفة الفرص و التهديدات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يحتم على المؤسسة عملية التغيير. وهو ما يؤكد على وجود علاقة بين التغيير والأداء. فقد حاول العديد من الباحثين إظهار طبيعة تلك العلاقة، وقد انصرف أغلبهم إلى طرح أفكاره واجتهاداته في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة. فالمؤسسات المعاصرة تميل نحو امتلاك رؤية استراتيجية للتغيير تمكنها من تحقيق أفضل أداء فقد أشار Robbins & Couler إلى أن تغيير الاستراتيجية هو حجر الأساس الأكثر أهمية للأداء التنظيمي، ويمكن النظر إلى الأداء التنظيمي على المدى البعيد على أنه عملية مشتقة من التغيير الاستراتيجي، أي أن التغيير الاستراتيجي مصدر رئيسي للأداء التنظيمي الفاعل.

وأكد هال Hall من خلال جهوده البحثية إلى أن عوامل البيئة التي مثلها بالتغيير التكنولوجي والقوانين والتشريعات والتغيرات الاقتصادية تؤدي إلى إجبار المنظمات على تغيير هيكلها التنظيمي والاستراتيجيات التي تعتمد عليها، بحيث يساهم هذا التغيير في تعزيز تلك المؤسسات. وبين Newman & Nollen هذه العلاقة أيضاً بدلالة التطابق بين الثقافة والممارسات الإدارية وأثرها في الأداء التنظيمي بدلالة العائد على الموجود والعائد على المبيعات، وكتب Hellriegel & et al عن التغيير الاستراتيجي بوصفه أحد قوى التغيير القوية المصممة أساساً لتطوير الأداء التنظيمي¹.

من خلال الدراسات السابقة يمكن أن نستنتج أن العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي علاقة إيجابية تزايدية. فالهدف من عملية التغيير هي تحسين أداء المؤسسة وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم.

¹ طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مقالة منشورة في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69،

ويهدف التغيير بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم سبق على غيره¹. كما تسعى المؤسسة من عملية التغيير إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد علي مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت تجارب (هوثرن) أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للتطوير التنظيمي، وفي بعض المؤسسات يصيب الروتين المتكرر العاملين بنوع من الإحباط والملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت، وأساليب الإشراف، وتصميم الأعمال، أو تقسيم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية، وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجدييدات تكنولوجية وتدريب العاملين، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولاشك أن هذه التغييرات ترفع كفاءة الأداء، وهذا يعكس الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون في حالة تغيير وتبدل مستمرة، حيث تشكل ضغوطا يمكن إدراكها عن طريق التغيرات التقنية والتغييرات التنظيمية².

2- علاقة التغيير بتقييم أداء الموارد البشرية

مما لا شك فيه أنه هناك علاقة مباشرة بين عملية التغيير وتقييم أداء الموارد البشرية، حيث يهدف من التغيير رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتطويره، وذلك من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة تعتمد بالأساس على العلاقات الإنسانية بين الأفراد، غير أن عملية التغيير تترجم إلى مسؤوليات جديدة ومهارات متنوعة، لذلك فالمطلوب هو تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم. و يعتبر بناء نظام فعال لإدارة وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة من أكبر اهتمامات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة .

ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية تقييم الأداء قبل وأثناء وبعد عملية التغيير، وذلك لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لعملية التغيير، وكذلك الاحتياجات التدريبية للعاملين. ويتم تقييم الأداء قبل عملية التغيير لتحديد نقطة بداية البرنامج التغييري الذي يترتب عليها تحديد مدى تأثيرها على جودة النتائج والمخرجات بهدف كشف نواحي القوة والضعف في أداء العاملين قبل بداية البرنامج، وبالتالي كشف المشكلات التي يعاني منها الأفراد، كما يهدف من خلال هذه العملية تحديد مدى استعداد العاملين للتغيير واستخدام أساليب عمل جديدة³، وأخذها

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 206

² LIPPIT.M, **Implementing Organizational Development**, jossey-bass, san Francisco, 1995, p 499

³ صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 71، نقلا عن: يوسف ماهر إسماعيل صبري محمد والرافعي، التقويم التربوي، الطبعة الثانية، الرياض، 2001، ص

بعين الاعتبار في عملية إعداد إستراتيجية التغيير. كما يساهم في كشف نواحي القوة والضعف في أداء العاملين قبل بداية برنامج التغيير، وبالتالي كشف مشكلات الأداء، التي قد يعاني منها هؤلاء العاملين والتي قد تعوق إنجاز العمل. وتحديد مستوى أداء العاملين لبدء استخدام أسلوب عمل جديد أو ممارسة نشاط جديد. يتناسب مع مستوى أداء العاملين وتصنيفهم ووضعهم في مستويات تتناسب مع قدراتهم وميولهم واهتماماتهم.

أما تقييم أداء العاملين خلال تنفيذ برنامج التغيير وبين خطواته وإجراءاته ومراحله فيهدف إلى التأكد من سير الخطوات المحددة وفق الخطة الموضوعة بنجاح، والتدخل في أي لحظة لتعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

أما تقييم الأداء بعد الانتهاء من برنامج التغيير، فيهدف إلى تحديد نقطة النهاية التي وصلت إليها مخرجات الأداء، ومن ثم تحديد مدى تقدم المخرجات ومدى إقترابها من حد الإتقان¹.

المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير

أصبحت عملية التنسيق بين استراتيجية المؤسسة في التغيير وإدارة الموارد البشرية أكثر من ضرورة، بل أصبح واجبا على مسيري في المؤسسات الربط مباشرة بين استراتيجية التغيير واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. حيث أن نجاح وفشل استراتيجية التغيير مرتبط بمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط له ومدى مساهمتها في تنفيذه، فإدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تنفيذ التغيير عبر مختلف المراحل التي يمر بها من خلال الممارسات الاستراتيجية لها. وارتأينا من خلال هذا المبحث أن نوضح أهم أبعاد بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير، موضحين أهم الأبعاد التي يجب أخذها بعين الاعتبار في وضع الخطط الاستراتيجية مع توضيح لأهم الممارسات التي تقوم بها خلال كل مرحلة من مراحل التغيير.

المطلب الأول: أسس بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير

رأينا في الفصل الأول أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكيف أنها تلعب دورا أساسيا في خلق التميز والميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة. وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خاصة في ظل تبني المؤسسات عملية التغيير، هذا لارتباط وظائفها مباشرة بأهم متأثر بعملية التغيير ألا وهو المورد البشري في المؤسسة. لهذا فإن اشراك إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجية التغيير أصبح أساسا في نجاحه، وعملية تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيير أصبح أكثر من ضرورة لدعم مساهمة تلك الإدارة في تحقيق أهدافه. سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أسس وأبعاد بناء استراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إدارة الموارد البشرية المعاصرة لتحقيقها في ظل توجه المؤسسة نحو التغيير.

أولا: أبعاد بناء استراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير

عند تبني المؤسسة استراتيجية التغيير تتشكل ثلاث أبعاد وتوجهات لإدارة الموارد البشرية. فبالإمكان أن تكون مجالا للتغيير باعتبار أن الموارد البشرية هي المشترك الأساسي لكل مكونات المؤسسة. كما يمكن أن تكون عائقا للتغيير باعتبارها المتأثر الكبير والمباشر من التغيير، ويمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية عاملا للتغيير باعتبارها أهم مكونات المؤسسة.

الشكل رقم 03-03: توجهات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على

Nadège GUNIA, La Fonction Ressources Humaines face aux Transformations Organisationnelles des Entreprises, Impacts des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I, 2002

هذه الأبعاد الثلاثة تشكل أساس تكوين أي إستراتيجية لعملية التغيير في المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحديد مدى إسهام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في عملية التغيير، فإدارة الموارد البشرية قد تكون¹:

1- مجالا للتغيير:

أي أن التغيير يمس إدارة الموارد البشرية مباشرة بصفة جزئية أو كلية سواء في هيكلها أو وظائفها. وهذا باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشترك في جميع مكونات المؤسسة ولها علاقة مباشرة بالموارد البشرية العاملين بها .

¹ Nadège GUNIA, Op cit, P 89

2- عائقا للتغيير:

قد تكون إدارة الموارد البشرية أحد أهم عوائق عدم نجاح عملية التغيير، خاصة لو لم يأخذ قادة التغيير أهميتها ودورها في وضع استراتيجية التغيير. وباعتبار أنها المشترك الأساسي في كل الإدارات فقد تكون مصدرا لخلق مقاومة اتجاه التغيير، كما يمكن أن تكون استراتيجياتها تختلف تماما مع احتياجات استراتيجية التغيير وهو ما يشكل عائقا لنجاح التغيير.

3- عاملا للتغيير:

إن الأساس الذي تشكل حوله استراتيجية التغيير هو اعتبار إدارة الموارد البشرية احد عوامل إنجاح التغيير. فمن خلال وظائفها الاستراتيجية تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في خلق نوع من التوازن بين رغبة المؤسسة في تطبيق التغيير وبين المحافظة على البناء الاجتماعي للمؤسسة بحيث لا يكون هناك تناقض بينهما. إن الأبعاد الثلاثة السابقة هي أساس لتحديد موقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير، وهذا من خلال قيامها بالعمليات التالية:

- وضع إستراتيجية الموارد البشرية يتضمن اختيار التطبيقات المناسبة لدعم التوجهات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية الموجهة نحو التغيير، وفي وضعية التغيير لا يكفي فقط وضع أنظمة، لكن من الضروري ضمان أن تكون هذه الأنظمة متناسقة مع متطلبات المؤسسة، وأن تندمج مع الأنظمة الأخرى فيها في سياق تحقيق الأهداف المشتركة. فإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون منسجمة مع محيطها لكن يجب أيضا أن تهتم بالتناسق بين النشاطات وبين التوازن في أنظمة إدارة الموارد البشرية.
- تسيير البناء أو المناخ الاجتماعي للمؤسسة أثناء عملية التغيير هو أحد أهم الأدوار التي تلعبها وهو دور ليس جديد بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لكنه يكتسي أهمية كبرى أثناء عمليات التغيير، حيث أن مختلف الفاعلين يتصرفون بمنهجية في مواجهة التحولات والتغيرات التي يواجهونها، لذا قد تحدث صراعات وتوترات بين أعضاء المؤسسة بسبب تغيير طريقة التسيير السابقة، كما أن التغيير يحدث تعديل وتغيير على ثقافة المؤسسة حتى لو كانت مندمجة كليا في البيئة التنظيمية السابقة للتغيير، لذا يعتبر المناخ الاجتماعي من الأولويات، حيث أنه يتطلب حلول للمواكبة الاجتماعية ومتابعة الأفراد كلما كان ذلك ممكنا، ومن هنا فإدارة الموارد البشرية تلعب دور الوسيط الاجتماعي من خلال مرافقة ودعم مختلف الفاعلين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.

- كل استراتيجيات التغيير خاصة تلك التي تعدل أساليب العمل وتعيد تحديد المهام والمسؤوليات، لا يمكن أن تنجح دون أن تحدد علاقات القوة الموجودة ومناطق التأثير لكل منها، وإدارة الموارد البشرية يمكن أن تندمج كمحفز ومحرك للتغيير من أجل أن تخفض من مخاطر فشل العمليات.

هذه الأبعاد ليست جديدة أو استثنائية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي تمثل امتداد لأدوارها التقليدية، لكنها أثناء عملية التغيير تقوم على أسس خاصة ومختلفة أهمها المدى الزمني وعملية اتخاذ القرارات في ما يخص إدارة

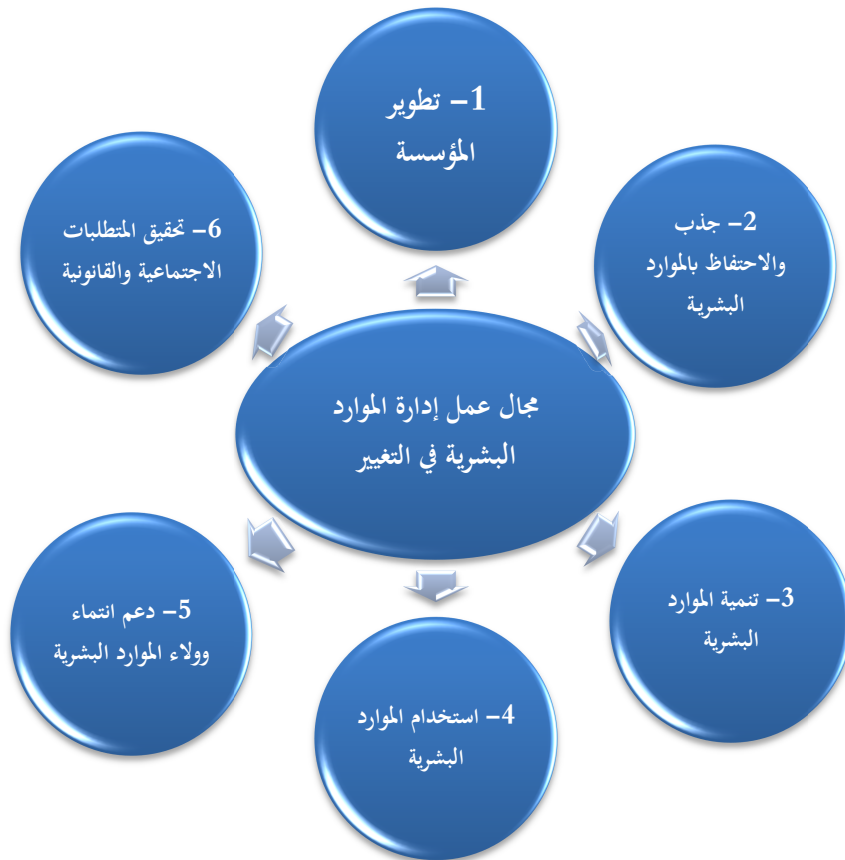
المورد البشري أثناء التغيير، وهذا ما يتطلب منها أن تعيد النظر في طريقة عملها وفي بنائها الهيكلي بحيث تراعي تحديد من يتولى تنفيذ النشاطات، وكيف يمكن أن تسير بطريقة فعالة مختلف هذه الجوانب بالتزامن مع التزامها بالاختصاصات الأصلية لها.

ثانياً: تحديد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيير

إن عملية تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير يعتبر أمراً أساسياً وهاماً لتكوين أي استراتيجية لها. وما يؤكد الباحث هنا هو أن المؤسسة قد تتبنى أكثر من ممارسة في سبيل تحقيق نجاح التغيير وأن تلك الممارسات تختلف باختلاف مجال التغيير نفسه (تغييرات هيكلية، تغييرات فنية، تغييرات سلوكية، تغييرات وظيفية) وتختلف أيضاً حسب حجم و مستوى تنفيذ التغيير، وهو ما يقودنا للتأكيد على وجوب وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية للتغيير. ويرى الباحث أيضاً أن مجال عمل إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير هو ما يحدد الأهداف الاستراتيجية لها. وهذا بالتأكيد باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً من عوامل نجاح التغيير.

قد تتبنى إدارة الموارد البشرية أكثر من ممارسة في سبيل تحقيق متطلبات التغيير، تلك الممارسات لا يمكن أن تخرج من مجمل ما حددناه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03-04: ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما وضعه الباحثون من ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يبين لنا الشكل 03-04 ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير والتي حددها في ستة (06) مجالات. إن تحقيق تلك الممارسات يتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. سنحاول فيما يلي توضيح الهدف من الممارسات الاستراتيجية السابقة وما هي أهم النتائج التي يمكن أن نحققها في ظل التغيير.

1- تطوير المؤسسة

إن الهدف الأساسي من أي عملية تغيير تأسيس بنية تنظيمية متكيفة ومتوافقة مع أهداف واحتياجات المؤسسة و ضمان استمراريتها. فإذا كانت المؤسسات المعاصرة تحتاج لتحسين أسلوبها الإداري من خلال عملية التغيير وكان القادة يعتقدون بأن الوضع الحالي غير مرضي و انه يمكن تحسين دافع وإنتاجية العامل، فسيكون هناك بالتأكيد حاجة لتنظيم بعض طرق وأساليب العمل ومن ثم تعديل البنية التنظيمية وهيكل الأعمال والوظائف للمؤسسة، وهذا ما يرمي إليه مجال عمل إدارة الموارد البشرية وهو تطوير المؤسسة. فمن خلاله يتحدد الهدف الاستراتيجي لها والمتمثل في خلق أو المحافظة على بقاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة متسقا مع احتياجاتها وأهدافها، والمحافظة على العمليات التنظيمية التي تستجيب إلى التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية داخل المؤسسة. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمشاركة كافة الإدارات الأخرى سواء المالية أو الفنية، بحيث يكون هناك اتساق بين هيكل المؤسسة مع هيكل إدارة الموارد البشرية بما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتخصيص الموارد اللازمة للوظائف كما وكيفا في ظل المداخل المعاصرة لهيكل الأعمال والوظائف على غرار مدخل فرق العمل أو مدخل إعادة الهندسة أو مدخل إدارة الجودة الشاملة.

هنا أيضا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية تحليل الأعمال الجديدة المنبثقة من استراتيجية التغيير. حيث يعتبر تحليل العمل امتدادا لوظيفة تصميم العمل. وهو عملية تسمح بجمع معلومات عن طبيعة الوظائف الجديدة في شكل قوائم مكتوبة تبين المهام والمسؤوليات والصلاحيات والوسائل المادية اللازمة والمخاطر الممكنة للوظيفة كل هذا بما يساهم في دعم الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة .

2- جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية

عندما تتبنى المؤسسة استراتيجية للتغيير يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى استراتيجية تحقق من خلالها توازن مقبول بين العمليات والمهارات. وذلك من خلال توفير المهارات المطلوبة والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الكفاءة العالية على جميع المستويات. ولا يتم ذلك إلا بقيام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لها بالعمليات التالية :

- المطابقة بين تخطيط الأفراد والتخطيط لعملية التغيير ومتطلباته من ناحية العدد والكفاءات المطلوبة. ولتحقيق هذا يجب إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط وذلك من خلال الاستخدام المشترك للمؤشرات الاستراتيجية في عملية التخطيط الفني للتغيير وتخطيط الموارد البشرية.

- المطابقة بين متطلبات التغيير وتطوير المهنة، بحيث لا يمكن فصل بين التخطيط للتغيير و تخطيط إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين. ولا يتم ذلك إلا عبر وجود دليل واضح للتقييم والترقية في الوظائف المختلفة للمؤسسة.

- التطابق بين التعيينات في الوظائف وبين متطلبات التغيير. بحيث يجب أن تكون كل وظيفة قابلة للتعريف والتوصيف . كما يجب وجود إجراءات تنسيق للتأكد من أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن عملية التوظيف تعرف بالتفصيل خصائص وأعداد الأشخاص المطلوب تعيينهم في المستقبل والتاريخ الذي سيطلبون فيه كما هو محدد ضمن استراتيجية التغيير.

- كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتنمية الفرص للأفراد وذلك لكي يتمكن العاملون من تنمية مهاراتهم أثناء حياتهم العملية في المؤسسة. هذا بالإضافة لوجوب توفر نظام لعملية الاختيار لتتلاءم المتطلبات بطريقة صحيحة مع المطلوب من الموظفين، وتحقيق رضا الإدارة العليا عن نوعية التعيينات الجديدة في الوظائف. ولا يتم ذلك إلا من خلال إعداد إستراتيجيات للتعيين و تقدير احتياجات المدى القصير والبعيد وتحديد مصادر توفير الموارد البشرية. هذا بالإضافة إلى تحديد نظام للدخل و مستويات المكافأة، وتطوير وتنفيذ إستراتيجية مناسبة لجميع أشكال التعويضات والمكافأة النظامية والثانوية نقدياً و/أو عينيًا. بحيث تحقق درجة رضا الموظف عن ما يكسبه (الأجور وغيرها) مع مقارنتها ومستويات الأجور بالسوق. كل هذا بما يتناسق واستراتيجية التغيير في المؤسسة.

3- تنمية الموارد البشرية

يقصد بمجال العمل هذا تنمية وتحديد واستثمار الموارد البشرية التي تزود بها المؤسسة ضمن متطلبات استراتيجية التغيير. فقد تتطلب عملية التغيير ضرورة توظيف أفراد جدد. هنا لا يتوقف عمل إدارة الموارد البشرية في توفيرهم فقط بل يجب عليها تكييف الموظفين الجدد مع المؤسسة لمواءمة سلوك واتجاهاتهم مع احتياجاتها ضمن متطلبات عملية التغيير المنشودة.

ولتحقيق الغرض من هذه الممارسة توجد مجموعتان من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إحداها تتعلق بتنمية وتخطيط المهنة، والأخرى تتعلق بالتعليم والتدريب. حيث تتركب المجموعة التي تتعلق بتنمية وتخطيط المهنة من جميع الوظائف التي يُحتاج إليها لتنمية المهن لكي تكون احتياجات المؤسسة المتوقعة ضمن عملية التغيير منسجمة مع طموحات العاملين. أما مجموعة الوظائف التي تتعلق بالتعليم والتدريب فهي تغطي جميع أنشطة التعلم المباشرة والمخططة داخل وخارج المؤسسة. وتمثل هذه الأنشطة جزءاً من عملية التدريب. ويتضمن هذا النظام وجود إستراتيجية للتدريب تتوافق وإستراتيجية المؤسسة ككل. وهذه الاستراتيجية تحتوي على سياسات واحتياجات عملية التدريب .

4- استخدام الموارد البشرية

نقصد بهذا المجال من عمل إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير بضرورة تحقيق أقصى مساهمة للموظفين لإنجاز أهداف استراتيجية التغيير. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي إلا من خلال تقييم أداء مجموعات العمل والأداء الفردي والتي تتطلب وجود خطط لتقييم الأداء وتحليله وبرامج التقويم .

5- دعم إنتماء وولاء الموارد البشرية

يقصد بمجال العمل هذا ضمن استراتيجية التغيير ضرورة تأكيد إدارة الموارد البشرية من أن قوة العمل تعمل في تناسق مع فلسفة إدارة المؤسسة وأهدافها. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال الفهم الكامل للموظفين لأسباب التغيير ومداه الزمني. وتحقيق مستويات عالية من الرضا والإنجاز واهتمام العمال والموظفين بأهداف المؤسسة. وبناء نظام وإجراءات كافية لتسوية التظلمات ومدى مشاركة الأجزاء المختلفة المتضمنة في تخطيط واتخاذ قرارات في الأمور التي تخصهم. ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي ومجال عمله يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقوم بـ :

- بناء العلاقات بين العاملين .
- المباحثات بين مجموعات الموظفين .
- المباحثات مع ممثلي العاملين - النقابات-.
- تفسير الاتفاقيات التي أبرمت بين ممثلي العمال والموظفين والإدارة .
- إشراك الموظفين في تعريف البرامج والأهداف. وبناء الاستراتيجيات.
- تكثيف عملية الاتصال بالموظفين وذلك من خلال إعداد الدوريات والمجلات وونشر المعلومات و المقابلات الخ .
- ضرورة الدعم الإداري للموارد البشرية من خلال تنفيذ سياسات الموارد البشرية (سياسات الأجور- سياسات الترقية- سياسات النقل.....الخ). و التوسط لإيجاد التسويات للمشاكل.

6- تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية

يقصد بمجال العمل هذا وجوب إطاعة جميع المتطلبات التنظيمية والقانونية المتعلقة بالموظفين والمحافظة على العاملين. ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف الواجب أن تراعيها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وهذا لارتباطه مباشرة مع المحيط الخارجي للمؤسسة وهو مجمل القوانين والتشريعات والتي قد تكون السبب الأساسي لإجراء عمليات تغيير عميقة في عمليات هذه المؤسسات. هذا دون أن ننسى ضرورة التأكد من أن القيم والأخلاقيات يتم تعزيزها وتوحيدها داخل المؤسسة في ظل التغيير. ويتطلب من إدارة الموارد البشرية إعداد برامج تساعد على أداء أنشطة تقوم أساسا على مبادئ إدارة الصراع والنزاعات والتي تهدف إلى منع النزاعات والصراعات الكامنة وتحديد مقاييس

الضبط والتأديب وتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة. بعد تحديد الى أي حد يمكن أن تصل إليه المؤسسة في تحمل القرارات الخطرة على مستوى الفرد أو الجماعة.

يتطلب تحقيق هذا الهدف مسايرة القوانين والتنظيمات والإذعان الكامل لروح ورسالة القوانين والتنظيمات التي لها صلة بالمؤسسة. كما أن عملية المحافظة على العاملين تتطلب بيئة تشغيل آمنة . بيئة تشغيل اجتماعية وطبيعية تقلل المخاطر لصالح صحة وسلامة الموظفين . إضافة للتأكد من أن آثار الأفعال التي يتطلبها نجاح التغيير والتي هي بصدد التنفيذ معروفة. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال اعتماد وسائل للاتصال مباشرة بين هؤلاء الذين يضعون أوامر التغيير وبين اللذين ينفذونها.

المطلب الثاني: بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير

إن البناء الاستراتيجي الذي سيتم تناوله في هذا المطلب ينطلق من افتراض أن إدارة الموارد البشرية هي احد عوامل نجاح استراتيجية التغيير، أي أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف استراتيجية التغيير من خلال إعداد إستراتيجيتها بما يتوافق والواقع أو التوجه الجديد للمؤسسة.

قد تختلف مستويات بناء وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في ظل التغيير باختلاف منطلقات إحداث التغيير نفسه وهي التغيير من أعلى إلى أسفل، والتغيير من أسفل إلى أعلى، والتغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي. غير أن بناء الاستراتيجية الخاصة بها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المستويات الثلاثة لصنع القرار الموجودة في كل مؤسسة وهي المستوى الاستراتيجي أي المستوى الذي تركز عليه أهداف إدارة الموارد البشرية. والمستوى العملي وهو المستوى الذي يحدد الأعمال والوظائف الداخلية المسؤولة عن تنفيذ كل هدف من الأهداف. والمستوى التشغيلي الذي تحدد من خلاله الأنشطة الواجب أداؤها لتحقيق الهدف المحدد مسبقا.

إن عملية إعداد إدارة الموارد البشرية لإستراتيجياتها بما يتوافق ومتطلبات عملية التغيير يحتم عليها إعادة النظر في مكونات الإدارة الاستراتيجية لها أو بعضها منها فقط بما يخدم متطلبات عملية التغيير. تلك العناصر تتمثل في:

- بناء رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- دراسة الخطط الإستراتيجية للوظائف الأخرى للمؤسسة
- تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية
- تنفيذ وتقييم تنفيذ الإستراتيجية

1- بناء رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية

تعتبر الرؤية الاستراتيجية واحدة من مكونات الإدارة الاستراتيجية إضافة إلى الرسالة والأهداف وثقافة المؤسسة، وهي تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل

مع ضرورة تناغمها وتفاعلها لمطالب الأطراف ذات المصلحة. أي أنها " نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب لأي مؤسسة، وهي تلعب دورا أساسيا في جميع مراحل ودورة حياة المؤسسة، فهي تبين أسباب وجودها وتحدد حقل أو حقول مجالات عملها كما تبين طبيعة منتجاتها وخدماتها، وتذكر الأسواق التي تتعامل معها"¹. فهي أكثر من مجرد تخطيط من أجل تحقيق الربح أو تفادي التعرض لخسائر، وهي أكثر من مجرد أنها إنتاج للسلع والخدمات. فالرؤية هي تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل وأيضا بيان عن السياسات العليا للمؤسسة، حيث تعمل الرؤية على الربط بين روتين العمل اليومي حتى وإن كان أصغر عمل في المؤسسة والهدف الأكبر للمؤسسة. وتوضح الرؤية للمعاملين الخطوط العريضة لطريقة أداء عملهم، حيث يمكن أن تكون مكتوبة وقد تكون معروفة بشكل ضمني.

إن أصعب ما يمكن أن تواجهه إدارة الموارد البشرية هو محاولة تغيير أو بناء رؤية جديدة لها. فإذا تبنت المؤسسة التغيير في رؤيتها والذي يعتبر أحد مجالات التغيير الشامل والنادر الحدوث نظرا لما له من أثر كبير على أداء وعمليات المؤسسة، يتحتم على إدارة الموارد البشرية أن تغير رؤيتها أيضا بحيث يجب أن تكون مقتبسة من رؤية المؤسسة ككل بما يتوافق وتوجهات المؤسسة الجديدة، وهذا للمطابقة بين توجهات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية التغيير التي تتبناها المؤسسة. والشكل التالي يوضح كيفية بناء رؤية إدارة الموارد البشرية بعد تغيير رؤية المؤسسة.

¹ أشوك تشاندرا، شلبا كابرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 57-60، بالتصرف

الشكل رقم 03-05 : يوضح تدفق عملية بناء رؤية الموارد البشرية في ظل تغيير رؤية المؤسسة

المرحلة الأولى لتطوير إستراتيجية الموارد البشرية في ظل التغيير



المرحلة الثانية لإعداد الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على: أشوك تشاندرا، شلباكابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، مرجع سابق

يبين الشكل 03-05 أن الخطوة الأولى لبناء رؤية الموارد البشرية هو التحديد وبشكل واضح لرؤية المؤسسة الجديدة، والرؤية الناجحة غالباً ما تتصف بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

- **التركيز على المستقبل**، فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.
- **الوضوح**، فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة.
- أن **تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة**، فلا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش غلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 175

- أن تتسم بالطموح والتحدي، فمن سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهدا استثنائيا من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.
- القدرة على الإلهام، حيث يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمؤسسة
- أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرار. بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.
- التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة. فيجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها.

إن عملية تحديد رؤية المؤسسة ككل لا يمكن أن تتم إلا من خلال جمع وتحديد كل الأفراد داخل المؤسسة والتي لها مصلحة في تحديد رؤية المؤسسة، كمدراء الأقسام والفروع. الملاك، المساهمين..... الخ. بعد تحديد تلك الرؤية من خلالها يتم أخذ مسيري وأصحاب المصلحة في إدارة الموارد البشرية ويمكن هنا حتى الاستعانة بالموظفين والعمال

— الإدارة بالمشاركة — لتحديد وتعريف رؤية الموارد البشرية الجديدة. بعد هذه المرحلة يتم إقرار شرعية تلك الرؤية من قبل أصحاب المصلحة في المؤسسة ككل.

2- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من المعروف بأن وظيفة التخطيط هي أولى وظائف الإدارة إذ أنها تمكن المدراء من مواجهة المستقبل وتحدياته، وتساعد هؤلاء على التقليل من مخاطر المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التصميم والتبصر برؤية ورسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك¹، ويأتي دور التخطيط الإستراتيجي المنظم لمحاولة استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على إدارة الموارد البشرية، وهذا يشمل وجود رؤية ورسالة محددة وواضحة وأهداف إستراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، آخذة بعين الاعتبار مدى التغيير وحدته. في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مجموعة من الأسئلة تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أثناء عملية التغيير²:

- ما هي الموارد البشرية المتوفرة وكيفية الاستفادة منها، ومن أين يأتي بالموارد البشرية الغير متوفرة لسد حاجة المؤسسة ؟
- ما هي المهارات والطاقات التي تُفَعّل عمل الموارد البشرية حاضرا ومستقبلا، وماهي القدرات التي تمكن الأفراد من مواجهة التحديات والتغلب على متطلبات التغييرات .

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 18

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، ص 125-126

- ما هي السياسات التوظيفية والتطويرية، وما هي البرامج الحالية والمستقبلية المرافقة لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية ؟
- ما هي الخطط الثابتة والخطط الديناميكية المتحركة التي تفي بحاجات ومستلزمات نجاح السياسات التوظيفية والتطويرية المتفق عليها ؟
- ما هي النشاطات والخطوات الواجب القيام بها أو إتباعها للحصول على الموارد المطلوبة، ومن هم الأفراد المخططون و المشرفون على وضعها موضع التنفيذ ؟
- ما هي الوسائل والتقنيات التخطيطية المتبعة لضمان نجاح إنتاجية الموارد البشرية ؟
- ما هي التكنولوجيا الإبداعية والتكنولوجيات الجديدة أو المستحدثة التي يمكن أن تستخدمها مواردنا البشرية وتتمكن بواسطتها من اكتساب ميزات تنافسية ؟
- كيف نواجه من خلال تخطيط الموارد البشرية القوانين والتشريعات الجديدة والتغيرات الاجتماعية والديمقراطية وغيرها محليا وعالميا ؟.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل التغيير يتركز على خمس عناصر أساسية ، تقوم من خلالها الإجابة على الأسئلة السابقة. هذه العناصر هي: رؤية ورسالة المؤسسة (التي سبق التطرق إليها في المرحلة الأولى). المحيط الخارجي، المحيط الداخلي، الأهداف التنفيذية، الخيارات الإستراتيجية.

2-1- المحيط الخارجي: عرف Cleand et King 1972 المحيط الخارجي للمؤسسة باعتبارها أي المؤسسة نظام ثانوي لنظام أكبر ألا وهو النظام البيئي، حيث تنشأ كل مؤسسة في بيئة ولا يمكن أن نتصور قيامها بشكل منفصل أو بمعزل عن البيئة الخارجية. حيث أن لكل مؤسسة أهداف وغايات، كما تتحمل مسؤوليات ذات علاقة مع ما يمثّلها في البيئة، ولا يقدم هذا النظام (المؤسسة) مخرجاته إلى البيئة الخارجية فحسب، بل عليه أن يراعي ويهتم بأهداف وغايات المؤسسات الأخرى ويرسم في ضوء ذلك أهدافه الخاصة ويضع الخطط ويقود عملياتها¹. وبالتالي يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بمسببات التغيير وما له أثر على عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، كالتنصوص التشريعية والتطورات التكنولوجية ووضعية السوق وما يوفره من يد عاملة ومدى كفاءتها. باعتبار أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها، وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها و يتأثرون بها. و المؤسسة تأتي بمواردها من المحيط وتقدم إليه مخرجاتها وبناءا عليه تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل عناصر المحيط الخارجي ومن خلالها تبني الإستراتيجيات الخاصة بها بما يتوافق ومتطلبات استراتيجية التغيير.

2-2- المحيط الداخلي: يعتبر المحيط الداخلي للمؤسسة من أهم العناصر المؤثرة في عملية تحديد استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في عملية التغيير، ويقصد به هنا إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية التي تؤثر في مختلف

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 141

القرارات، خاصة ما يتعلق منها بالأهداف والاستراتيجيات والخطط الأخرى للمؤسسة. حيث تسمح لنا عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بتحديد¹:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
 - التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط.
 - بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
 - استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
 - تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، وذلك من خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية الإستراتيجية.
- وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يركز على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، حيث يركز على كمية ونوعية الموارد البشرية المتاحة في وقت معين.

2-3- الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط من خلال التغيير، والتي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد إستراتيجية التغيير التي تتبناها المؤسسة.

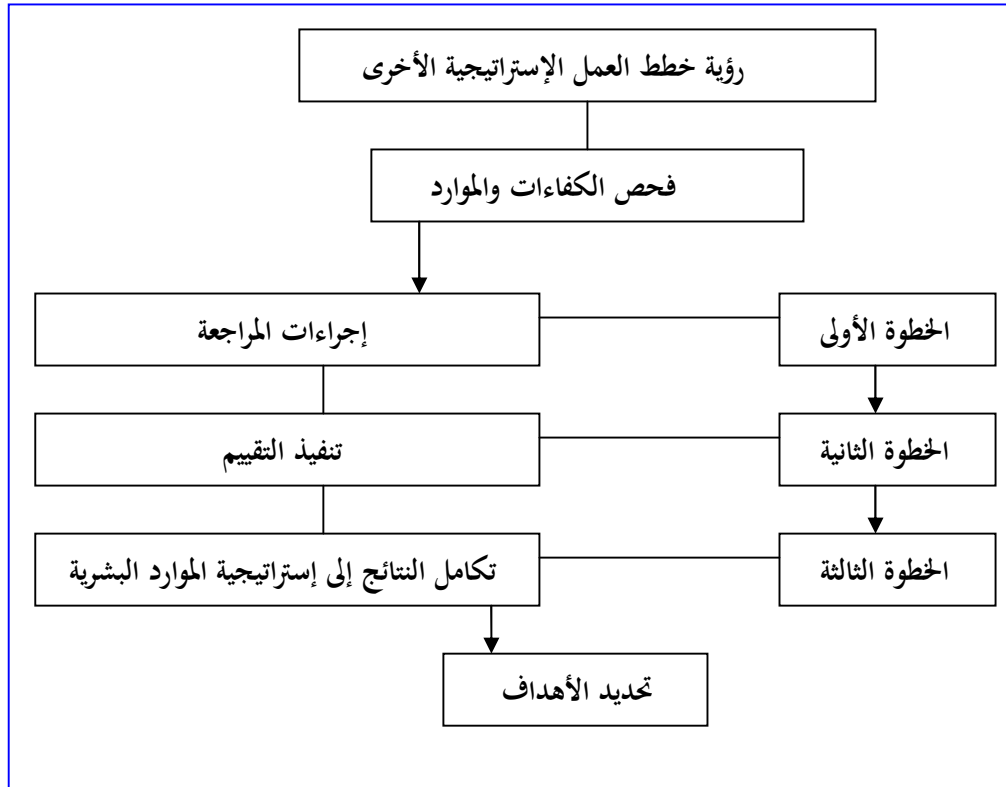
2-4- الخيارات الإستراتيجية: أهم عنصر في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة واختيار أفضل بديل، والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل. يجب أن يتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتوافق والموازاة مع توجه المؤسسة نحو التغيير.

3- دراسة الخطط الإستراتيجية للوظائف الأخرى للمؤسسة

تعد هذه المرحلة أحد أهم الركائز في إعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير، فمن خلالها يتم الربط بين مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة وتوجهاتها نحو التغيير مع إستراتيجية الموارد البشرية، وهذا يقودنا إلى عملية المراجعة الاستراتيجية، حيث يستوجب التصميم الجيد لإستراتيجية الموارد البشرية الإلمام التام والكلي بأوضاع المؤسسة وممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة؛ والتعرف على الأوضاع والتوجهات للأنشطة الأخرى في المؤسسة. وهو ما سيتم توضيحه من خلال الشكل التالي:

¹ جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 227

الشكل رقم 03-06: مراحل وخطوات عملية المراجعة الاستراتيجية



المصدر: أشوك تشاندرا، مرجع سابق، ص 137

يوضح لنا المخطط أعلاه أهم المراحل الأساسية لعملية المراجعة الاستراتيجية، والتي من خلالها نتمكن من تحليل و دراسة الخطط الإستراتيجية للوظائف الأخرى للمؤسسة. حيث تهدف الخطوة الأولى وهي عملية إجراء المراجعة إلى معرفة كفاءة الموارد البشرية المتوفرة. حيث تمثل تلك الكفاءات المورد الأساسي والعامل الرئيسي لنجاح الاستراتيجية. ويتم مراجعة تلك الكفاءات للتعرف على الوضع الحالي وتبيان الفجوات لمحاولة سدها. ويجب أن تجيب هذه المرحلة على سؤال مهم ألا وهو: هل للمؤسسة الكفاءات الكافية لتطبيق الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية بما يتوافق ومتطلبات عملية التغيير؟ وبناء على نتائج المراجعة يمكن تحديد نقاط القوة التي تحوزها المؤسسة واستغلالها في الاستراتيجية، ومعرفة نقاط الضعف والثغرات ومحاولة سدها. وبمجرد معرفة تلك الفجوة أو الفجوات على مستوى كفاءة الأفراد تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الإجراءات اللازمة بقصد تحقيق التكامل بين ما للمؤسسة من موارد وما تريد أن تحققه من خلال الاستراتيجية.

4- تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية.

إن أهم عنصر يمكن من خلاله تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية وذلك في ظل رسالة المؤسسة ككل. حيث تمثل أهداف إدارة الموارد البشرية المستهدفات التي تحتاجها المؤسسة لترجمة بيان رؤية الموارد البشرية إلى شروط محددة وواقعية وقابلة للقياس¹. ويمكن طرح التساؤلات التالية لتحديد الأهداف:

¹ أشوك تشاندرا، شلباكابرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 174

- ما أهداف الموارد البشرية المرغوب فيها التي يمكن تحديدها؟
- هل الأهداف تحقق رؤية ورسالة الموارد البشرية؟
- هل الأهداف في توافق مع الاحتياجات المختلفة؟

بعد عملية تحديد الأهداف تقوم إدارة الموارد البشرية بترتيبها حسب الأولوية. بغية الحصول في الأخير على صياغة صحيحة لإستراتيجية تضمن تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

5- تنفيذ وتقييم تنفيذ الإستراتيجية

يتطلب انجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة كنظام تقييم الأداء ونظام العقوبات، وبرامج كبرنامج التدريب والتنمية والمزايا الوظيفية والاستقطاب والسلامة والصحة. هذا دون إهمال السياسات كسياسة الاختيار والتعيين والحوافز.....الخ¹. بالإضافة إلى القواعد الخاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة بحيث تترجم الاستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ.

من بين أهداف تبني استراتيجيات التغيير في المؤسسات المعاصرة محاولة التأقلم مع محيطها الخارجي والداخلي الشديدي التحول. فالوضع المستهدف من عملية التغيير يتطلب مساهمة مجموعة من العوامل تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الداعم الرئيسي لها من خلال الأنشطة والوظائف الاستراتيجية المختلفة التي تقوم بها كالتخطيط والتدريب والتحفيز والتقييم.....الخ. ولتحقيق أكبر فعالية لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيير فإن ذلك يتطلب صياغة استراتيجية في ظل كل مرحلة من مراحله.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن مراحل التغيير

يعتبر نموذج كارت لوين لمراحل التغيير والتي سبق وأن تطرقنا إليه في الفصل الثاني من أهم النماذج وأكثرها استخداما في المؤسسات المعاصرة. ونحن نرى أن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تعد مجموعة من السياسات لمختلف وظائفها في شكل عملية ديناميكية تتغير حسب كل مرحلة من مراحل التغيير التي طرحت ضمن نموذج لوين. وتجدر الإشارة أن هذا المطلب ينطلق من فرضية أساسية مؤداها أن إدارة الموارد البشرية تعتبر كعامل من عوامل نجاح استراتيجية التغيير وأنها مشاركة في إعداد تلك الاستراتيجية. ونحن لا نهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء نموذج محدد يصلح لكافة المؤسسات، فليست هناك طريقة واحد ومثلى يمكن أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات المعاصرة. فلكل مؤسسة خصوصية خاصة بها ترتبط بمستوى الكفاءات والمهارات العملية التي تمتلكها. ولكننا نهدف إلى إعطاء إطار عام لأهم الممارسات الاستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية ضمن مراحل التغيير التي أوردها كارت لوين.

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص ص 90-91

أولاً: إدارة الموارد البشرية في مرحلة إذابة الجليد

تسمى هذه المرحلة أيضاً مرحلة فك الجمود عن الوضع الحالي بهدف التغيير، فالهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة في المرحلة هو زيادة إدراك الأفراد بأن الظروف الحالية حولهم لم تعد مرضية ومجدية من جهة، وإلى تخفيف مقاومتهم للتغيير من أجل الوصول إلى الحالة المرغوبة من جهة أخرى. ويأتي دور إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجيات تساهم في التخفيف من قوى تلك الجماعات التي تحاول إبقاء المؤسسة على حالها الراهن. ويتطلب منها ذلك مجموعة من العمليات تأخذ أشكالاً عدة للتعامل معها، مثل إجراء اجتماعات مع الأفراد لتوضيح وبيان ضرورة التغيير والحاجة إليه والهدف منه وذلك عن طريق القيام بالآتي:

- التعليم والإتصال: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه¹.

- المشاركة: يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقها لإستراتيجية التغيير أن تعمل على إشراك العاملين في عملية التغيير. حيث سيساهم ذلك في التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالمملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.²

- التسهيل والدعم: هي طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في إعداد الأفراد للتغيير، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم³. تعتبر مرحلة إذابة الثلج أهم مرحلة وليست أصعبها في عملية التغيير. وعادة ما تحتاج المؤسسة هنا إلى تدعيم ثقافة المخاطرة والرغبة في التجديد والتطوير حتى تتجاوز فترة التردد والخوف من المستقبل التي تنعكس فيما يسمى بمقاومة التغيير. هنا يجب على إدارة الموارد البشرية إضافة لما سبق أن تراعي خصوصية هذه المرحلة بحيث يجب عليها أن توجه وظائفها المعروفة في إنجاح عملية التغيير والتي يمكن أن نبينها كالاتي:

1- استراتيجية تكوين الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المؤسسة قبل تطبيق استراتيجية التغيير، أي في مرحلة إذابة الثلج. وتراعي في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك بناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه في عملية التغيير. ويمكننا أن نجزئ استراتيجية تكوين الموارد البشرية أثناء المرحلة الأولى لتنفيذ استراتيجية التغيير إلى استراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المؤسسة في ضوء استراتيجية التغيير، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، واستراتيجية الاستقطاب واستراتيجية الاختيار والتوظيف.

¹ أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 563

² مجلة الإداري، دار الصياد للنشر بيروت، لبنان، أيلول سبتمبر، المجلد 27، العدد التاسع، 2001، ص 83

³ أندرو ديجب على الي سيزولاقي وجي والاس، مرجع سابق، ص 563

وتبرز أهمية استراتيجية تكوين الموارد البشرية في المرحلة الأولى لتنفيذ عملية التغيير "هذا حسب استراتيجية التغيير التي تتبعها المؤسسة" أنه من خلالها يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم باستقطاب أفراد عاملين جدد يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية وخبرة كبيرة. حيث يساعدها ذلك في تحقيق هدفين هما. الأول يساهم الأفراد الجدد في تنفيذ استراتيجية التغيير دون مقاومة حيث غالبا ما يكون الأفراد المستقطبون حديثا ذوو فكر متفتح أكثر على التغيير فليس هؤلاء ما يخسرونه بل هم أمام موقف يحتم عليهم إظهار ولائهم للمؤسسة وهو ما يسهل عليهم تبني الثقافة الجديدة للمؤسسة. هذا دون أن ننسى مساهمة كفاءتهم وخبرتهم في نجاح عملية التغيير من خلال قدرتهم على التجديد

أما الهدف الثاني لعملية استقطاب أفراد جدد ذوو كفاءة وخبرة هو تحفيز الأفراد السابقين العاملين بالمؤسسة. حيث يتولد لدى هؤلاء نوع من التحدي والمنافسة والخوف من الإقصاء مما يحفزهم على تقبل عملية التغيير وبذل جهود إضافية لتنفيذه.

2- استراتيجية والتدريب والتنمية أثناء مرحلة إذابة الجليد

من المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية في أولى مراحل عملية التغيير عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

- استراتيجية للتعليم والتدريب المتواصل.
- استراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- استراتيجية لكيفية ومسار الترقية داخل المؤسسة.
- استراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة أن تصمم البرامج والنظم التدريبية لتحضير الأفراد لعملية التغيير، ويتم من خلالها إطلاعهم على كل تغيير سيتم بمجال عملهم، كما يجب عليها تصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف سيمسها التغيير.

كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتقدير أداء العاملين الحالي، حيث يساعدها ذلك في التقدير الصحيح لكيفيات تصحيح الأداء السلبي في المراحل التالية للتغيير. والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، التي تبني على أساسها استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وذلك لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لعملية التغيير، وكذلك الاحتياجات التدريبية للعاملين. ويتم تقييم الأداء قبل عملية التغيير لتحديد نقطة بداية البرنامج التغييري الذي يترتب عليها تحديد مدى تأثيرها على جودة النتائج والمخرجات بهدف كشف نواحي القوة والضعف في أداء العاملين قبل بداية البرنامج، وبالتالي كشف المشكلات التي يعاني منها الأفراد، كما يهدف من خلال هذه

العملية تحديد مدى استعداد العاملين للتغيير واستخدام أساليب عمل جديدة¹ كما تستخدم في استراتيجية مسار الترقية داخل المؤسسة.

3- استراتيجية التعويضات

مما لا شك في أن النقود هي المحرك الأساسي للسلوك. وهي التي تحدد المكانة والمستوى الاجتماعي، كما تحدد القيم الشخصية وتعتبر مؤشرا على موقع الموظف في الهيكل الإداري للمؤسسة. في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بربط نظام الأجور والخوافز بمدى مساهمة الفرد في عملية التغيير من خلال اعتماد نظام تقييم أداء محدد ومتفق عليه. كما يمكنها اتباع أنظمة جديدة للتحفيز لم تكن موجودة قبل عملية التغيير كالمشاركة في الأرباح. فالهدف الرئيسي من عملية التغيير هي زيادة الأرباح وإشراك الأفراد فيها يجعلهم يتقبلون عملية التغيير. هذا يقودنا إلى ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في العملية الاستراتيجية لكل المؤسسة. فعملية تحديد الرواتب والمحفزات والأنظمة الجديدة لا يمكن وضعها إلا إذا كانت على علم إلى أي مدى تسعى المؤسسة إلى جعل نظام الأجور مرنا وفعالاً؛ و ما هي حدود الإنفاق القصوى والدنيا.

ثانيا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التغيير

وهي مرحلة الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب، وتتضمن هذه المرحلة التصرف وفقا لنتائج المرحلة أو الخطوة الأولى، أي أنه بعد أن تم تحليل الوضع الراهن وتحديد البدائل وتم اختيار أفضل طريقة للتنفيذ، يصبح من الضروري الانتقال إلى الحالة التي نرغب في الوصول إليها، وهذه تتطلب تطوير سلوكيات جديدة للأفراد وتغيير الميول والاتجاهات والقيم عندهم عن طريق إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي عمليات المؤسسة. والمهمة الرئيسية هنا هي التأكد من أن هذه المرحلة تتم بطريقة مناسبة وفعالة، بحيث لا يعود الأفراد بعد فترة قصيرة إلى الطرائق القديمة للعمل بعد ما سيتم التخلي عنها. و كما رأينا في الفصل الثاني تستعين المؤسسة في هذه المرحلة بمدخلات التطوير التنظيمي.

إن أكبر تحدي يمكن أن تواجهه المؤسسة في هذه المرحلة هي مقاومة التغيير التي تعكس رغبة بعض الأفراد الحفاظ على الوضع السابق للمؤسسة بالإضافة إلى كثرة الخلافات بين الأفراد والإدارة والمسيرين، فالقدرة على حل الخلاف بطريقة بناءة تمثل تحديا كبيرا لنجاح استراتيجية التغيير. هنا تصبح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة أكثر بتحقيق أهداف التغيير من خلال استراتيجياتها التالية:

1- مجال استراتيجية تكوين الموارد البشرية

في هذه المرحلة من مراحل التغيير لا بد من وجود عملية متطورة لتجديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة. ولا بد كذلك

¹ يوسف ماهر إسماعيل صبري محمد والرافعي، التقييم التربوي، الطبعة الثانية، الرياض، 2001، ص ص 49 - 50

من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار.

في ظل هذه المرحلة أيضاً تكون إدارة الموارد البشرية مطالبة باعتماد برنامج للإستقطاب يركز على الأفراد ذوو الكفاءة العالية فقط، والقادرين على شغل وظائف محددة ودقيقة، أي تلك الوظائف التي تخدم استراتيجية التغيير وتعاني المؤسسة على مستواها من بعض العجز¹. كما أن استراتيجية التوظيف والترقية لإدارة الموارد البشرية لها علاقة مباشرة وأساسية بهذه المرحلة من التغيير، ففي هذه المرحلة المؤسسة تحتاج إلى قادة أكثر من كونهم مديرين. قادة يستمدون قوتهم من إمكاناتهم وقدراتهم وجدارتهم وليس فقط من اللوائح والقوانين. هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في البحث عن القائد، وهو الشخص القادر على تحديد الرؤى و المحافظة عليها وتفهيم العقبات التي تواجه فريق العمل و معرفة كيفية تذليلها².

2- استراتيجية التدريب والتنمية أثناء مرحلة التغيير

تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال هذه السياسات في هذه المرحلة من التغيير إلى تنمية قدرات العاملين لتحقيق متطلبات التغيير. فباعتبار أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط أثناء التغيير، بل يمكن أن تنقلوا بين عدة وظائف وفقاً لمتطلبات استراتيجية التغيير، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية. فاستراتيجية الموارد البشرية في هذا المجال تهدف في هذه المرحلة إلى تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال ورفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد التغيير، ورفع مهاراتهم في أداء مهامهم. كما تساعد الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

يتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجيات في هذه المرحلة من مراحل التغيير خلق وظيفة جديدة لنظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تدعم مسيرة التغيير وتضمن تسهيل نظم التنقلات بين مختلف أقسام وأنشطة المؤسسة³

3- استراتيجية التعويضات

في هذه المرحلة من التغيير يتم وضع سياسة للأجور والمكافآت اعتماداً على مساهمة الفرد في تنفيذ ما طلب منه من عمليات خاصة باستراتيجية التغيير. وينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي. ويجب ربط التعويضات سواء المادية أو المعنوية بدرجة الصعوبة التي يواجهها العامل مع التغيير. ويجب أن يركز نظام التعويضات على معيار الأقدمية في المؤسسة لكونها تجسد درجة وفاء الأفراد لمنظمتهم ومدى تحملهم للأعباء

¹ أحمد مصنوعة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 08-11/2010

² ورقة بحث بعنوان: وكلاء التغيير - نقطة انطلاق نحو ثقافة جديدة للعمل الحكومي-، منشورة على موقع الإدارة الإلكتروني،

صفحة مطلع عليها بتاريخ 2005/12/13، www.edara.gov.eg/Arabic/Changes/Files/website.doc

³ B.Gazier, Les strategies des ressources humaines, Edition dunod, 2001, P 163

والمشاكل والمخاطر المصاحبة لعملية التغيير¹. وتعتبر عملية تقييم الأداء أهم وسيلة تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتحقيق ذلك في هذه المرحلة من التغيير.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة إعادة التجميد

وهي مرحلة تثبيت الوضع الجديد أو المراد الوصول إليه. وهو الخطوة أو المرحلة الأخيرة في النموذج ذي الخطوات الثلاث، ويهدف إلى استقرار المؤسسة في حالة جديدة من التوازن، تصبح فيها الطرائق الجديدة في العمل هي السائدة، ومن الصعب تعديلها

1- مجال استراتيجية تكوين الموارد البشرية

في المرحلة الأخيرة من التغيير تميل هذه الاستراتيجية إلى تدعيم سياسة التوظيف الداخلي وذلك رغبة منها في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وبالتالي تشجيع الأفراد أكثر على التمسك بعملية التغيير والعمل على مواصلتها، وهذا لا يعني إلغاء تام لكل أنشطة التوظيف الخارجي حيث تمارسه إدارة الموارد البشرية بهدف معالجة بعض حالات الاختلال التي تنشأ بسبب العجز في بعض الاختصاصات الضرورية لاستمرار أنشطة المؤسسة.²

2- مجال استراتيجية التدريب والتنمية خلال مرحلة إعادة التجميد

إن أهم ما يجب أن تركز عليه استراتيجية إدارة الموارد في هذا المجال وفي هذه المرحلة من التغيير هو تطوير المسار الوظيفي خاصة لأولئك الأفراد الذين تم تغيير عملهم أو مهامهم أو أدوارهم. ويتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المؤسسة المستقبلية. فشعور الأفراد بإخفاق المسار يمكن أن تكون له نتائج سلبية سواء على الأفراد أو على نتائج عملية التغيير في المؤسسة.

3- استراتيجية التعويضات

يجب ربط الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بنظام التعويضات في هذه المرحلة بين النتائج المحققة على المدى القصير سواء من طرف الفرد أو من طرف الجماعة. وذلك من خلال عملية تقييم الأداء الذي يجب أن يشتمل على مستوى امثال الأفراد لقواعد وإجراءات استراتيجية التغيير. هذا بالإضافة لضرورة استخدام الحوافز المعنوية في هذه المرحلة من أجل زيادة اقتناع الأفراد ودمجهم أكثر في العملية التغييرية.

¹ محمد بن يوسف العطيات، استراتيجية التغيير والتطوير، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 181

² محمد بن يوسف العطيات، استراتيجية التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص 184

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل من الدراسة توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير من خلال النظريات الإدارية، فعملية الربط بين نظريات إدارة الموارد البشرية بعملية التغيير قادتنا للبحث في مختلف نظريات وأفكار مدارس الفكر الإداري.

بعد تناولنا للعلاقة بين التغيير وإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري وضحنا ذلك البعد التناقضي بين إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في المؤسسات، ورأينا أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مجالاً للتغيير باعتبار أن الموارد البشرية هي المشترك الأساسي بين مختلف مكونات المؤسسة. كما يمكن أن تكون عائقاً للتغيير وهذا باعتبارها محور مشترك في المؤسسة، فهي المتأثر الكبير والمباشر من التغيير، وبالتالي ستكون مصدراً لخلق المقاومة للتغيير التي تشكل أهم عائق لهذه العملية. كما يمكن أن تكون هذه الإدارة عاملاً للتغيير باعتبارها أهم مكونات المؤسسة ورأس مالها الاستراتيجي والتنافسي والمكون الرئيسي المشترك لمختلف عناصر المؤسسة، فهي تمثل عامل رئيسي للتغيير بما تحمله من معارف وخبرات تشكل قيمة مضافة في المؤسسة. كما وضحنا أهم العناصر التي يجب أن تركز عليها إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجيتها أثناء تبني استراتيجية التغيير وذلك من خلال دراسة اتجاهات الأفراد ورضاهم الوظيفي وكذا قياس أدائهم.

كخلاصة أيضاً لهذا الفصل وجدنا أنه من الضروري التنسيق والربط بين استراتيجية التغيير واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث يتحتم إشراك مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد خطط التغيير باعتبار أن هذه الإدارة هي التي تلعب الدور المحوري في تنفيذ التغيير عبر مختلف المراحل التي يمر بها من خلال الممارسات الاستراتيجية لها سواء تلك المتعلقة ب تطوير المؤسسة أو تلك المرتبطة بجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية. كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستخدام الموارد البشرية و - دعم إنتماء وولاء الموارد البشرية وتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية تؤثر في عملية التغيير

الفصل الرابع : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالجزائر

المبحث الثاني: نموذج مقترح للدراسة بالتطبيق على مؤسسة موبيليس

المبحث الثالث: عرض وتحليل فقرات الاستبيان

تمهيد:

بعد تعرفنا في الفصول السابقة على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي شملت الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وإدارة التغيير، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظريا على أحد أهم المؤسسات الخدمية العمومية الناشطة في قطاع الاتصالات الجزائري ألا وهي مؤسسة موبيليس.

يعتبر قطاع الاتصالات الجزائري أحد أهم القطاعات التي شهدت تحررها بموجب اتفاقيات ابرمتها الجزائر مع عدة منظمات دولية، فدخل متعاملين جدد على غرار جيزي وأوريدو إلى السوق الجزائرية فرض على المؤسسة العمومية الوحيدة الناشطة في هذا القطاع وهي اتصالات الجزائر إجراء عدة تغييرات تعدى التغيير في العمليات التقنية فقط، بل مس أيضا العمليات التنظيمية والتجارية والبشرية والتسويقية.

والتغيير كما سبق تناوله عبارة عن عملية مستمرة لا تتوقف ما دامت المؤسسة ناشطة في مجال عملها. لهذا فإن مؤسسة اتصالات الجزائر لم تتوقف من التغيير بمجرد تحرير السوق، بل اتبعت استراتيجية تغيير مستمرة كان من نتائجها الأولى فصل خدمة الهاتف النقال عن خدمة الهاتف الثابت والخدمات الأخرى كالاتصال بالساتل وخدمة البريد. وقد اخترنا في دراستنا هذه أحد أهم فروعها موبيليس (Algerie Télécom Mobile) ATM سعيا منا إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن علاقة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية المعاصرة في التغيير.

لتحقيق هذا الهدف سنحاول بداية معرفة طبيعة المؤسسة محل الدراسة، و معرفة طبيعة المحيط الذي تنشط فيه مؤسسة موبيليس ارتأينا أن نستعرض أهم التغيرات التي شهدتها قطاع الاتصالات الجزائري وأهم المؤسسات الناشطة فيه بالإضافة لآخر الإحصائيات المتعلقة به. بعد ذلك سنحاول تقديم نموذج للدراسة الميدانية يلخص أهم متغيرات الدراسة ثم سنوضح الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال وصف أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها ومدى ثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أداة الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة وأخيرا اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الميدانية قبل تناول النتائج التي تم الوصول إليها.

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالجزائر

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة وهامة تمثلت في تكنولوجيا وثورة رقمية ساهمت في تطوير شبكات الإتصال وظهور أنماط جديدة من الخدمات وتنوع في الوسائل والمحتوى، وهو ما انعكس على المعاملات الاقتصادية في شكلها وآلياتها، فأصبح من الصعب بل من المستحيل على أي اقتصاد أو مؤسسة كانت أن تتطور دون الانخراط في المنظومة المعلوماتية العالمية. والملاحظ أن مؤسسات الاتصالات بمختلف أنواعها ومجالات نشاطها تقدم مجهودات وخدمات كبيرة في هذا المجال، فقطاع الاتصالات عن بعد تمثل واحدة من أهم البنى التحتية في اقتصاديات جميع الدول المتقدمة، والعالم كله يدرك بأن بناء شبكة اتصالات متناسقة يمثل شرطا أساسيا لزيادة الفوائد العامة وقدرة الدولة على المنافسة. لهذا ارتأينا من خلال هذا المبحث أن نتطرق للمفاهيم المتعلقة بالاتصالات عن بعد، كما سنتطرق الى واقع قطاع الاتصالات الجزائري وكيفية تنظيمه وأهم التغيرات التي شهدتها.

المطلب الأول: نظرة عامة عن قطاع الاتصالات

يعرف عالم الاتصالات في عصرنا هذا تطورات جمة أثرت على ميادين عدة من الحياة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية وحتى السياسية، فتطور الدول مرتبط بمدى توفرها وتحكمها في وسائل الاتصال التي اختلفت أنواعها ومجالاتها وكيفية التحكم بها. سنحاول أن نلقي الضوء في هذا المطلب على مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصالات ومفهوم الاتصالات عن بعد وتطورها التاريخي والتعريف بالأنظمة المستخدمة في هذا المجال.

أولاً: الاتصالات عن بعد والمصطلحات المتعلقة به

سنتناول من خلال هذا الفرع بعض المصطلحات المتعلقة بالبحث على غرار الاتصال والاتصال عن بعد وأدوات الاتصال

1- تعريف الاتصال

الاتصال كلمة مشتق من كلمة Communis اللاتينية و تعني بالإنجليزية common أي مشترك أو اشتراك؛ أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك، يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات. كما يُشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس داخل نسق اجتماعي مُعين مهما اختلف حجمه. من الناحية التاريخية، فإن المتتبع لكلمة "اتصال" في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة Communiquer (أي يتصل) وعبارة Communication (أي اتصال) قد ظهرت في اللغة الفرنسية في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر والمعنى القاعدي للكلمة الأولى هو (يشارك في) أو participer ، وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية communicaire التي تعني وضع الشيء في المتناول العام أو الدخول في علاقة ما. وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء Transmettre أو توريثه أو إرساله¹.

¹ سلمي جمال، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، ص 4

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل"، الذي يحمل معنيين، الأول: هو الربط بين طرفين، أو إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين؛ أما المعنى الثاني فهو: البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة¹. إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة².

أما الاتصال في مفهومه الواسع فيعرف على أنه كل عمليات تحويل أو تبادل المعلومات بين مرسل « émetteur » ومستقبل « récepteur »³.

ما يمكن قوله عن مفهوم الاتصال أنه يحمل معان مختلفة، تصب جميعها في عنصر أساسي هو "نقل المعلومات". وعليه فإن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين؛ بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل و مستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل هي المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها و مستقبل الرسالة⁴.

2- تكنولوجيا الاتصال

حسب برنت و روبين تكنولوجيا الاتصال تعرف على أنها: "أية أداة أو جهاز أو وسيلة، تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات"⁵. أما من منظور اتصالي تعرف تكنولوجيا الاتصال على أنها: "مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم، التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى، الذي يراد توصيله من خلال عمليات الاتصال المختلفة، عن طريق جمع المعلومات و البيانات المسموعة، أو المكتوبة، أو المصورة، أو المرسومة، أو المسموعة المرئية، أو المطبوعة، أو الرقمية، بواسطة الحواسيب الإلكترونية، ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشرها مسموعة، أو مسموعة مرئية، أو مطبوعة، و نقلها من مكان إلى آخر. و قد تكون تلك التقنيات يدوية، أو آلية، أو كهربائية، أو إلكترونية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال، و المجالات التي يشملها هذا التطور"⁶.

وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملة واحدة. فتكنولوجيا المعلومات هي: "حيازة، معالجة، تخزين و بث المعلومات المصورة، المتنية والرقمية، بواسطة الإلكترونيات الدقيقة المبنية على مزيج من تكنولوجيا الحواسيب و الاتصالات السلكية واللاسلكية"⁷. وبالتالي تصبح تكنولوجيا الاتصال أحد أهم روافد تكنولوجيا المعلومات كما سبق الذكر، على أساس أن ثورة تكنولوجيا الاتصال قد سارت بالتوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات، بحيث يجمع بينهما النظام الرقمي الذي وصلت إليه نظم الاتصال، فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات، ونتج عن

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار نجد لاوي، الأردن، 1993، ص 17

² سامي جمال، مرجع سابق، ص 4

³ Dictionnaire Microsoft Encarta, Collection 2003

⁴ فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998، ص- ص 231-235

⁵ خليل صابات، وسائل الاتصال - نشأتها و تطورها -، الطبعة الخامسة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1987، ص 13

⁶ حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1993، ص 65

⁷ علاء عبد الرزاق السامي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص 13

ذلك مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC، كجامع و بديل لكل من تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال¹.

3- مفهوم الاتصالات عن بعد " Télécommunication "

تعتبر الاتصالات عن بعد أحد التكنولوجيات والتقنيات المطبقة، ونقصد بها كل عمليات الإرسال والتبادل والاستقبال عن بعد للإشارات سواء المكتوبة أو المصورة أو المسموعة أو كل معلومة منقولة عبر أسلاك كهربائية أو راديوية أو أي نظام آخر للنقل.²

إن المصطلح الذي استخدم في اطروحتنا هذه يرتبط بوسائل نقل الاتصالات الحديثة المتطورة وظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم، ويعرفها السالمي والدباغ على أنها التركيبات التي تشمل التسهيلات والتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة. وتشمل الاتصالات؛ الأجهزة والمعدات مثل خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، الأقمار الاصطناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، المحطات الطرفية، أجهزة ربط الشبكات".³

والاتصالات عن بعد تنقسم إلى قسمين أساسيين، الاتصالات السلكية و الاتصالات اللاسلكية، و هو التقسيم الشائع⁴:

- **الاتصالات السلكية:** كانت الاتصالات السلكية و لا تزال من أهم طرق تناقل المعلومات، تستعمل في ذلك: - الأسلاك العادية؛ - الأسلاك المجدولة على شكل كابل؛ - الكابل المحوري؛ - الألياف الضوئية.
- **الاتصالات اللاسلكية:** و هي الاتصالات التي تستعمل أنظمة كهرومغناطيسية، الموجات الدقيقة (الميكروويف)؛ الأقمار الصناعية.

4- أهمية الاتصالات عن بعد

تمثل الاتصالات عن بعد واحدة من أهم البنى التحتية لأي بلد ؛ فهي تعمل على ربط الجهات مترامية الأطراف ببعضها البعض بواسطة شبكات الاتصال المختلفة، تمكنها من تبادل الآراء والأفكار والمعلومات، كما تساهم في⁵:

- الاتصالات عن بعد هي الدعامة الأساسية لمختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تحسين خدمات الإنقاذ و الاستعجالات في حالات الطوارئ و الكوارث الطبيعية؛

¹ حمدي حسن، مقدمة في دراسة وسائل و أساليب الاتصال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1987، ص 33، 42 بالنصرف

² Encyclopédie wikipedia, page web, <http://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9l%C3%A9communications>

³ السالمي علاء عبد الرزاق والدباغ، رياض حامد، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 35

⁴ زكي حسين الوردي و عامر إبراهيم قنديلجي، الاتصالات، جامعة البصرة، البصرة، العراق، 1990، ص 212

⁵ المكتب الإقليمي العربي، الكتاب العربي لسياسات الاتصالات في الوطن العربي، الفصل الأول: شبكات و خدمات الاتصالات، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2004، ص 7، www.itu.org.eg/arabbook/chapitre1-p5-28.doc، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2012/02/18

- التوصل بين المناطق الريفية الحضرية، و بالتالي الحد من ظاهرة النزوح الريفي، و التقليل من دواعي السفر؛
- وسيلة للترفيه والاستمتاع؛ ووسيلة لتوطيد العلاقات الاجتماعية.
- هذا بخصوص الأدوار العامة التي يمكن أن تقوم بها الاتصالات عن بعد في المجتمع لدى الأفراد، أما فيما يتعلق بأدوارها في المؤسسات و قطاع النشاطات، فهناك جانب رئيسي لاستعمالها هو جانب التكلفة، حيث تمثل الاتصالات عن بعد عاملا مهما في:
- تخفيض تكاليف المعاملات في السوق، فهي تسمح للمؤسسة بتوسيع مصادر معلوماتها(حول التموين، التكنولوجيا، الشركاء، طرق التمويل...)، و تسريع حركتها وانتشارها، مما يؤدي إلى تحسين نوعيتها و تخفيض حالات عدم التأكد، و بالتالي تخفيض تكلفة المعاملات و تفعيلها؛
- تخفيض تكاليف التنسيق داخل المؤسسة، بوضع تحت تصرف مسؤوليها أجهزة اتصالات تسمح بتسريع نشر و معالجة المعلومات¹.

ثانيا: خدمة الاتصالات عن بعد

1- مفهوم الخدمة في مجال الاتصالات عن بعد

الخدمة في مجال الاتصالات تتكون كليا أو جزئيا من إرسال المعلومات واستقبالها وتحويلها على شبكات اتصالات باستخدام أي من عمليات الاتصالات. وخدمة الاتصالات المقدمة هي الخدمة المقدمة للمستخدمين عامة أو لفئة معينة منهم مقابل أجر².

2- مبادئ الخدمة في مجال الاتصالات

من أهم المبادئ المتعارف عليها في مجال خدمة الاتصالات عن بعد³:

- المساواة: ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على نفس الخدمة، و أن تتشابه التعريف في المواقع المتشابهة، و يدفع الجميع بنفس الطريقة، وأن يحصلوا على نفس الضمانات؛
- الاستمرارية: تعني إتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة؛
- قابلية التكيف: تعني الحق في الحصول على ثمار التقدم التكنولوجي في مجال الخدمة، و أن يتم توفيرها وتقديمها بكفاءة.

¹ E. Brousseau, **Couts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication**, dans: revue: réseaux, n° 54, France, 1992, p. 11.

² قانون الاتصالات الأردني، قانون رقم 13 لسنة 1995 وتعديلاته، المادة رقم 02

³ Céline Clélia BREMOND, **Le service universel dans le devenir des industries des réseaux: Télécommunications, Electrecité, Services postaux**, thèse pour obtenir le grade de docteur, directeur de la thèse: Jacques Percebois, discipline: sciences économiques, soutenue le 18 juin 2003, université Montpellier 1, France, p-p.16- 18.

3- تصنيف الخدمة للاتصالات عن بعد

حسب الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (AGCS)، تنقسم خدمات الاتصالات عن بعد إلى قسمين رئيسيين¹:

3-1- الخدمات الأساسية: هي ببساطة الخدمات التي تعمل على تبادل الإشارات الصوتية أو المعطيات بين نقطتين، نقطة انطلاق و نقطة وصول، من أمثلة ذلك: خدمات الهاتف؛ خدمات نقل المعطيات؛ خدمات التلكس؛ خدمات التلغراف؛ خدمات التصوير البرقي؛ خدمات المؤتمرات المرئية؛ خدمات VSAT....

3-2- الخدمات ذات القيمة المضافة: هي الخدمات التي يقوم فيها مزودو الخدمة بإضافة قيمة إلى المعلومات المقدمة إلى الزبائن، كتحسين شكلها أو محتواها، و تأمين طرق تخزينها، و تسهيل عملية البحث عنها. من أمثلة ذلك: خدمات معالجة المعطيات على الخط؛ خدمات التخزين و البحث في قواعد البيانات على الخط؛ خدمات التبادل الإلكتروني للبيانات؛ خدمات البريد الإلكتروني

المطلب الثاني: نظرة عامة عن قطاع الاتصالات عن بعد

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة ماهية قطاع الاتصالات عن بعد وأهم التغيرات التي شهدتها وأهم خصائصه وكذلك أهم تقسيماته.

أولاً: مفاهيم متعلقة بقطاع الاتصالات عن بعد

1- تعريف قطاع الاتصالات عن بعد

لقد أصبح قطاع الاتصالات عن بعد اليوم قطاعاً يندرج تحت قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ فمنذ ستينيات وحتى تسعينات القرن العشرين، كان هناك قطاعان منفصلان ومعزولان هما قطاع الهواتف والاتصالات وقطاع تكنولوجيا المعلومات، ومع التقدم التكنولوجي في بداية التسعينيات لا سيما مع ثورة الإنترنت في منتصفها، تداخلت كافة المتغيرات تداخلاً سريعاً و انحارت الحدود الفاصلة بين القطاعين، فاندجما في قطاع واحد.

لقد أصبح يعرف على أنه "القطاع الذي يتضمن كافة الأنشطة التقنية والاقتصادية والأكاديمية والتنظيمية، التي تتمحور حول تكنولوجيات تمكين الأشخاص والمنظمات من معالجة المعلومات ونقلها في أي وقت، ومن مكان إلى آخر، على نحو أسرع وأكثر فعالية"². كما عرف على أنه: "القطاع الذي يضم مجموعة الأطراف المعنية بإرسال وبث و استقبال الرموز، الإشارات، الكتابات أو الصور، الأصوات أو المعلومات أيا كانت طبيعتها، سواء كان ذلك سلكياً أو لاسلكياً"³.

¹ WTO, Définition des télécommunications .www.wto.org/french/tratop_f/serv_f/telecom_f/telecom_coverage_f.htm, consulté le 14/05/2013.

² اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، العولمة ومجتمع المعلومات و المعرفة، في: نشرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للتنمية في غربي آسيا، العدد الثالث، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004، ص 62

³ Jean-Paul Goulvestre, **Op-cit**, p 15

2- قطاع الاتصالات والتغيرات التي شهدها

من أهم التغيرات التي شهدتها الاتصالات ¹:

- التحول في الوسائط المستخدمة، حيث استخدمت الألياف الضوئية والأقمار الصناعية ذات السرعات العالية بدلاً من الأسلاك النحاسية .
- التحول في السرعات المستخدمة لتداول البيانات من حوالي 300 حرف في الثانية على الخط إلى حوالي مليون حرف في الثانية .
- ظهور التليفون المحمول وتعدد الإمكانيات المتاحة به .
- تزاوج الحاسبات والاتصالات أدى لظهور شبكات الحاسبات أو الحاسبات المتصلة مع بعضها البعض لأداء أعمال متكاملة والتي بدأت بشبكات محلية محدودة LAN ثم توسعت إلى شبكات متعددة مواقع الاستخدام WAN وتطورت لتصل إلى شبكة المعلومات الدولية الإنترنت .
- فتح استخدام شبكة المعلومات الدولية الباب أمام الفكر الإنساني لينطلق نحو تغيير شكل المجتمع؛ وأسهم بالإسراع في التحول نحو مجتمع المعلومات أو الثورة الصناعية الثالثة كما يسميها البعض.

3- خصائص قطاع الاتصالات

يتميز قطاع الاتصالات عن بعد بسرعة التغير وعدم الوضوح، فهو قطاع تحركه قوى متعددة وتؤثر عليه ضغوط كثيرة و يذخر ببدائل لا حصر لها، قطاع ذو جاذبية شديدة لا يقتصر تأثيره على التغير و التطوير للقطاعات الاقتصادية الأخرى، بل يوفر فرصا جادة لقفزات اقتصادية كبرى إذا ما أحسن تخطيط وتنظيم استغلاله. و من أهم الخصائص المميزة للقطاع ²:

- الابتكار على المستوى التكنولوجي: يعتبر الابتكار خاصية متجذرة في القطاع، و يتجلى ذلك في تطور التكنولوجيا، ونتيجة لذلك شهد العالم استخداما واسعا للعديد من الأجهزة الجديدة، التي لم تكن معروفة قبل 10 أو 15 عاما. مثال ذلك الانتشار الكبير للحاسبات الإلكترونية، و تجهيزات الإنترنت و الهواتف النقالة و الأجهزة المحمولة باليد و ألعاب الفيديو....
- تمحور أنشطة القطاع حول إنتاج المعرفة و توفيرها و معالجتها و نقلها: تتركز أنشطة القطاع سواء الصناعية أو الخدمية في إنتاج وتوفير و معالجة و نقل المعرفة بين الأفراد و المؤسسات؛ فالنشاطات الصناعية تهتم بتوفير العتاد و التجهيزات الضرورية لذلك؛ أما الأنشطة الخدمية فتهتم بتوفير وتقديم هذه الخدمات بجودة عالية، و بأسعار معقولة قدر الإمكان.

¹ ورقة عمل الإدارة المصرية في قمة الاتحاد الدولي للاتصالات، الإمكانيات المستقبلية والتدريب باستخدام شبكات المعلومات،

WWW.ITUARABIC.COM ، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2012/01/18

² اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص 63

- وجود ظاهرة اقتصاديات الحجم : تعرف هذه الظاهرة بتزايد غلة الحجم أو تناقص التكاليف، فزيادة حجم الإنتاج يصاحبه تحقيق العديد من الوفورات الداخلية و الخارجية بسبب ارتفاع درجة الكثافة الرأسمالية، كما أن هذه الوفورات ستكون سببا رئيسيا في انخفاض متوسط تكلفة الوحدة مع زيادة حجم القطاع، و من ثم حجم الإنتاج.
- الاحتكار الطبيعي: يتميز قطاع الاتصالات عن بعد كغيره من قطاعات الصناعات ذات التنظيم الشبكي، بوجود الاحتكار الطبيعي، الذي أوجدته ظروف القطاع ذاته، هذا بالإضافة إلى التجديدات التكنولوجية التي تتم في هذا القطاع، و التي تتسم بعدم قابلية التجزئة و الكثافة الرأسمالية المرتفعة.

ثانيا: تقسيمات قطاع الاتصالات عن بعد

ينقسم قطاع الاتصالات عن بعد حسب نشاطاته إلى قسمين رئيسيين هما:

1- قسم للنشاطات الصناعية (المجهزون Les équipementiers)

يشتمل على الشركات و المؤسسات المصنعة لمعدات و تجهيزات الاتصالات عن بعد (أجهزة كهربائية و أجهزة إلكترونية عائلية ومهنية). من بين أهم الشركات المصنعة لتجهيزات الاتصالات في العالم نجد: Samsung ، LG ,Nokia ,Motorola....الخ.

2- قسم النشاطات الخدمية (مشغلو الشبكات و مزودو الخدمات): يشتمل على الشركات والمؤسسات التي تقوم بتشغيل الشبكات و التزويد بخدمات الاتصالات بشتى أنواعها : خدمة الهاتف الثابت ، خدمة الهاتف النقال ، الإنترنت ... إلخ. ومن أمثلة تلك الشركات نجد : France Telecom, ATM, Djezzy, Oredoo ... إلخ

المطلب الثالث: قطاع الاتصالات عن بعد في الجزائر

سنبرز من خلال هذا المطلب الطريقة التي اتبعتها الجزائر لتحرير سوق الاتصالات، كما نبين من خلاله التحديات وآليات تنظيم سوق الاتصالات عن بعد الجزائري، وسنركز في هذا المطلب على قطاع الهاتف النقال باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة " موبيليس " هي أحد المؤسسات الناشطة فيه وذلك من خلال تناول المفاهيم المتعلقة بالهاتف النقال وأهم المؤسسات الناشطة فيه.

1- قطاع الاتصالات الجزائري وأهم إصلاحاته

لم تختلف إصلاحات قطاع الاتصالات عن بعد في الجزائر من حيث الجوهر عن التغييرات التي تمت في بلدان أخرى مصنعة ونامية على حد سواء، وتجدد الإشارة إلى أن الجزائر قد أخذت في هذا المجال بالتجربة الفرنسية، حيث يتضح من الوهلة الأولى الشبه الكبير بين الإصلاحات في قطاعي الدولتين. الفرق المعبر الوحيد هو الفجوة الزمنية بين

التجربتين والتي تبلغ تقريبا عشرية كاملة. كما أن التجربة الجزائرية تشبه تجربة تونس التي بدأت إعادة هيكلة قطاع الاتصالات منذ ¹1990،

ولتحقيق التغيير في قطاع الاتصالات وضعت الجزائر إستراتيجية لتأهيل القطاع. وتجلت من خلال سن قانون جديد للإتصالات في شهر أوت 2000، وتضمن هذا القانون الأهداف التالية²:

- وضع إطار قانوني يشجع على الإستثمار ويواكب التطورات الحاصلة ويعطي الضمانات الكافية لكل المتعاملين.
 - ضمان جودة الخدمة العامة على كامل التراب .
 - تشجيع الاستثمار الخاص والعام في قطاعي البريد والاتصالات.
 - ضمان التزويد بخدمات ذات جودة عالية بأسعار معقولة.
 - تحديد دور الدولة في مجال المراقبة.
 - وضع الشروط اللازمة لدخول أي متعامل لاستغلال الشبكة العمومية
- ولتحقيق تلك الأهداف، فإن المشرع اتخذ عدت إجراءات متمثلة في³:
- الفصل بين نشاط البريد والاتصالات.
 - إنشاء شركة خاضعة للقانون الخاص، " اتصالات الجزائر "
 - إنشاء مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، " بريد الجزائر ".
 - إنشاء هيئة للتنظيم مستقلة " ARPT ".
 - فتح السوق لعدة متعاملين .

إذا من خلال هذا القانون قام المشرع بوضع إطار قانوني ونظامي يوجب فتح السوق لعدة متعاملين، سواء أكانوا من الداخل أو من الخارج، وهو ما أوجد سوق يمتاز بالمنافسة خاصة ما تعلق بخدمة الهاتف النقال. كما كان يهدف من خلال هذا القانون تحقيق الانفتاح على القطاع الخاص وذلك تماشيا مع السياسة الاقتصادية للدولة وتعهدها الدولية و تأهيل الإدارة للإضطلاع بدور جديد يساهم في بعث محيط يشجع المبادرة الخاصة والتجديد ويحقق انفتاحا تدريجيا للقطاع وينشط الدورة الاقتصادية.

¹ بوعبد الله صالح، معوقات استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحديث مؤسسة " بريد الجزائر"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005/11، ص 270

² Contribution de l'Algérie à la première réunion du Comité de préparation du Sommet mondial de la Société de l'information , Genève, 01 au 05 juillet 2002 , www.itu.int.org, Visualiser le 27/12/2013, p 3

³ Ibid, P 4

2- آليات تنظيم قطاع الاتصالات عن بعد في الجزائر

قامت الجزائر بعد تحرير سوق الاتصالات عن بعد بسن عدة تشريعات وقوانين نذكر منها بالخصوص القانون 03-2000 الصادر في 05 أوت من سنة 2000، هذا القانون الذي وضع حد لاحتكار الدولة في هذا السوق المهم، ووضع أطر جديدة تنظم نشاطات البريد والاتصالات، حيث تم من خلاله فتح السوق على مراحل على المنافسة تحت رقابة كل من وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال (MPTIC)* وسلطة ضبط البريد والاتصال (ARPT)**.

وتفويض استغلال الخدمة العمومية إلى كل من مؤسستين عموميتين أنشأتا لهذا الغرض هما اتصالات الجزائر و بريد الجزائر. وتسهر الإدارة على التنظيم القطاعي في مختلف الأنشطة المتعلقة بمجال المواصلات، وذلك من خلال سلطة ضبط البريد والاتصال التي تم إستحداثها تنفيذا لمقتضيات التشريعات الجديدة للاتصالات وتعتني على وجه الخصوص بما يلي¹:

- النظر في النزاعات المتعلقة بإقامة وتشغيل واستغلال الشبكات.
- إبداء الرأي حول طريقة تحديد تعريفات الشبكات والخدمات.
- التصرف في المخططات الوطنية المتعلقة بالترقيم والعنونة.
- مراقبة احترام الالتزامات الناتجة عن الأحكام التشريعية والترتيبية في ميدان الاتصالات.
- ضمان منافسة نزيهة والسهر على تطبيق النصوص التشريعية .

3- قطاع الهاتف النقال في الجزائر

الهاتف النقال أو الهاتف الخليوي أو الهاتف المحمول أو الهاتف الجوال هو أحد أشكال أدوات الاتصال، الذي يعتمد على الاتصال اللاسلكي عن طريق شبكة من أبراج البث الموزعة ضمن مساحة معينة. و مع تطور أجهزة الهاتف النقال أصبحت هذه الأجهزة أكثر من مجرد وسيلة اتصال صوتي، بحيث أصبحت تستخدم كأجهزة كمبيوتر كفي، استقبال البريد الصوتي، تصفح الإنترنت. والأجهزة الجديدة يمكنها التصوير بنفس نقاء و وضوح الكاميرات الرقمية، كما أصبحت الهواتف النقالة أحد وسائل الإعلان كذلك؛ و بسبب التنافس الشديد بين متعاملي شبكات الهاتف النقال، أصبحت تكلفة المكالمات و تبادل المعطيات في متناول جميع فئات المجتمع، لذا فإن عدد مستخدمي هذه الأجهزة في العالم يتزايد بشكل يومي ليحل محل أجهزة الاتصال الثابتة.

لقد عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر تطورا هاما في فترة وجيزة و بسرعة مذهلة نتيجة تحرير قطاع الاتصالات عن بعد و فتح باب المنافسة الدولية مع دخول المتعامل المصري " أوراسكوم للاتصالات سابقا و حاليا هي ملك الدولة الجزائرية مع الشريك الروسي " في جويلية 2001 و الكويتي " الوطنية للاتصالات حاليا أوريدو " في ديسمبر 2003، و هذا بحصولهما على الرخصة الثانية و الثالثة على التوالي للهاتف النقال في الجزائر. وبهذا يضم حاليا سوق الهاتف النقال الجزائري ثلاث متعاملين مع حساب المتعامل التاريخي موبيليس ATM.

¹ موقع سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، www.arpt.dz، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2010/01/03

المبحث الثاني: نموذج مقترح للدراسة بالتطبيق على مؤسسة موبيليس

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، كما يتضمن عرض لمجتمع وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وأساليب تحليلها وتفسيرها. كما سنقدم في هذا المبحث نموذج للدراسة يطرح موضوع علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير بالتطبيق على مؤسسة موبيليس. لكن قبل التطرق لما سبق سنقوم بتقديم نبذة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة كمحاولة لمعرفة أهم الخصائص التنظيمية وموقعها في السوق الجزائري .

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أسباب اختيار مؤسسة موبيليس كدراسة حالة قبل أن نتعرف على المؤسسة وأهم المكونات والتطورات التي شهدتها.

أولاً: أسباب اختيار مؤسسة موبيليس كدراسة حالة

قبل أن نقوم بتطبيق الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة واستخلاص النتائج، يجدر بنا تقديم عرض أسباب اختيار هذه المؤسسة الناشطة في قطاع الاتصالات الجزائري دون سواها باعتبارها نموذج حقيقي ومعبراً عن الجزء النظري. فموضوع أطروحتنا هذه هو معرفة علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بعملية التغيير. وتطبيق ما تم تناوله في الجانب النظري في الميدان يتطلب وجود مجموعة من المحددات يجب أن تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة بغرض الإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات التي تم طرحها، تلك المحددات تتمثل في:

1- أن تكون المؤسسة محل الدراسة إدارة أو مديرية خاصة بإدارة الموارد البشرية تتبنى الأساليب المعاصرة للتسيير وهو ما توفر لحد كبير في مؤسسة موبيليس. فهيكليتها التنظيمي يتضمن مديرية مستقلة خاصة بإدارة المورد البشري، وبعد قيامنا بخرجة استطلاعية بغرض معرفة مهام هذه المديرية والأساليب المتبعة في عملها رأينا أنها تطبق الممارسات الاستراتيجية المعاصرة للإدارة، هذا إضافة لوجود مستشار الموارد البشرية تابع مباشرة لمكتب المدير العام للمؤسسة ما يؤكد على إيلاء مسؤولي المؤسسة أهمية كبيرة لها وإشراكها في كافة خططها الاستراتيجية.

2- أن تكون المؤسسة قد تعرضت للتغيير أو في حالة تغيير وأن تكون عمليات التغيير التي قامت بها المؤسسة قد حققت نسبة معتبرة من النجاح والذي يمكن ملاحظته في جوانب مختلفة على غرار تطور رقم الأعمال والحصة السوقية التي يترجمها عدد المشتركين في خدماتها. وهو ما يتحقق مع مؤسسة موبيليس، فالمؤسسة تعرضت للعديد من عمليات التغيير، التغيير الأول والكبير الذي شهدته هو فصلها عن شركة اتصالات الجزائر ومنحها استقلالية تامة في ظل هيكل تنظيمي خاص بها والذي هو بدوره شهد الكثير من التغييرات بإضافة وحذف بعض الأقسام والوظائف وتطوير البعض منها. دون أن ننسى عمليات التغيير التي تشهدها الخدمات التي تقدمها المؤسسة على غرار تبنيها خدمة الهاتف النقال من الجيل الثالث و تحضيرها لعملية تغيير جديدة هي إطلاق خدمة الهاتف النقال بالجيل الرابع. أما فيما يخص نتائج وآثار تلك التغييرات فالأرقام التي تصدر على سلطة ضبط الاتصالات السلكية واللاسلكية تؤكد على تطور الحصة السوقية للمؤسسة والتطور المستمر لعدد المشتركين في خدماتها

إضافة لتطور أرباحها التي ارتفعت من 2.1 مليار دج خلال 2013 الى 6.2 مليار دج خلال 2014 وهذا نفس الفترة الممتدة بين شهري جانفي و ماي . كما ارتفعت استثمارات موبيليس إلى 5 مليار دج خلال الثلاثي الأول من 2014، أي بارتفاع نسبته 161 بالمئة مقارنة ب 1.8 مليار دج المسجلة خلال نفس الفترة من سنة 2013. كما ارتفع عدد المشتركين إلى 13.12 مليون زبون مقابل 12.54 مليون نهاية سنة 2013، اي بتسجيل زيادة قاربت 700000 مشترك جديد، وهي أفضل نتيجة من حيث عدد الزبائن من ضمن الفاعلين في السوق، فقد سمحت لها استراتيجياتها برفع حصصها في السوق ب 31 بالمئة. وهو ما يؤكد على نجاح مختلف استراتيجيات التغيير التي قامت بها مؤسسة موبيليس الى حد جد مقبول.

3- إن التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات والتي تتم بسرعة هائلة تؤثر لا محالة على عمل المؤسسات الناشطة في قطاعه. وهو ما سيحتم عليها إجراء عمليات تغيير بصفة مستمرة مما يخدم موضوع بحثنا هذا.

4- اعتبار آخر مهم لاختيار هذه المؤسسة. هو إطلاق خدمة الجيل الثالث للهاتف لنقال مؤخرا 3G في انتظار الترخيص لتسويق خدمة الجيل الرابع. وهو ما سيحتم على المؤسسة إجراء عمليات تغيير بلا شك وإتباع استراتيجيات للتغيير لمواجهة التحديات الجديدة ستكون إدارة الموارد البشرية فيها أحد الفاعلين فيها وهو ما يخدم موضوع اطروحتنا هذه.

ثانيا: تقديم لمؤسسة موبيليس

مؤسسة الجزائر للاتصالات " موبيليس " هي التسمية التجارية التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات عن طريق النقال، وهي المؤسسة الوطنية الوحيدة التي تنشط في سوق الهاتف النقال الجزائري إلى جانب متعاملين أجبيين هما جيزي و أوريدو، تم إنشاءها عن طريق تفريع شركة اتصالات الجزائر في شهر أوت 2003 وهذا في شكل شركة ذات أسهم تمتلكها كلها مؤسسة اتصالات الجزائر. و هي عبارة عن مؤسسة مساهمة ذات رأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري مقسم على 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر.

تتمتع المؤسسة باستقلالية كاملة في اتخاذ كافة القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون الرجوع الى المؤسسة الأم، كما تتمتع بميكل تنظيمي مستقل تماما عن اتصالات الجزائر يضم كل المستويات التنظيمية. لها مديرية عامة في الجزائر العاصمة بالإضافة إلى 08 مديريات جهوية موزعة على تراب الوطن كما تضم 116 وكالة تجارية على كافة الجزائر*.

تشغل المؤسسة اليوم أكثر من 4650 شخص في كافة مجالات العمل. وتضم شبكتها التجارية أكثر من 6000 نقطة بيع بالإضافة إلى 05 موزعين. وتقوم المؤسسة بتقديم عدة خدمات بانتهاج مبدأ عمل محدد وأهداف واضحة.

* سياسة المؤسسة هو انشاء وكالة تجارية لكل تجمع سكاني فيه 50 ألف نسمة فما فوق تهتم ببيع الشرائح وبطاقات التعبئة والاستماع لشكاوي وطلبات الزبائن

الشكل رقم 04-01: العلامة التجارية لمؤسسة موبيليس



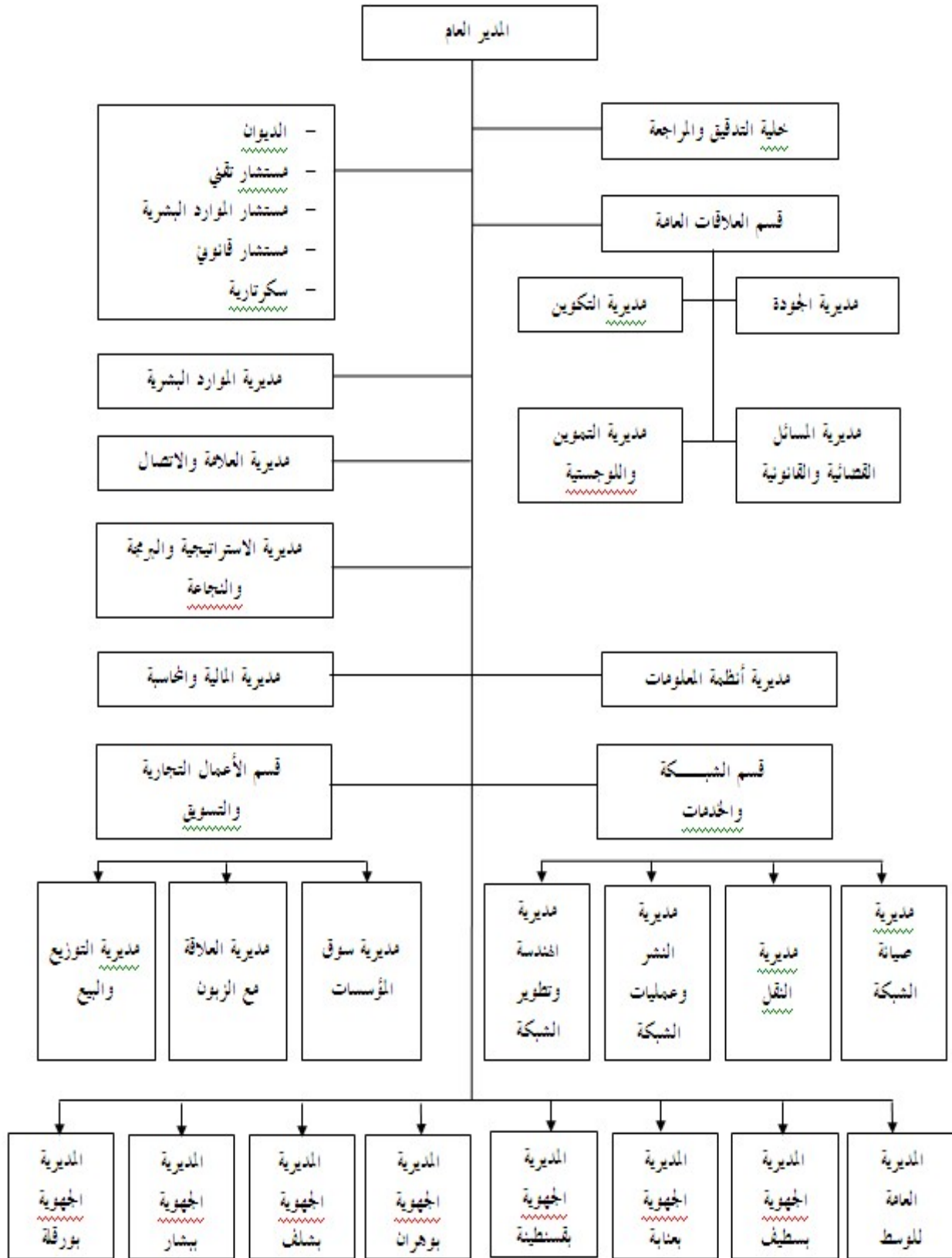
المصدر: الموقع الرسمي لموبيليس، www.mobilis.dz، صفحة مطلع عبيها بتاريخ 2014/02/22

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة صورة توضح مختلف الأقسام والمصالح والوحدات التي تقوم على أساسها المؤسسة، فعملية التسيير والتنظيم في موبيليس تتم من طرف إطارات جزائرية كفؤة ممثلة في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام. والشكل الموالي يبين لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من خلال معاينتنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس نلاحظ وجود 03 مستويات. المستوى الأول هو المستوى القيادي يتكون من الرئيس المدير العام و مختلف المستشارين، حيث يتولى هذا المستوى وضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، كما يتولى وضع الإطار القانوني والإجرائي المنظم لكل الأنشطة والوظائف والمديريات الجهوية الثمانية الموزعة على التراب الوطني.

الشكل رقم 04-02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس، متوفر أيضا في الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة

المستوى الثاني هو المستوى الوظيفي مكون من مختلف المديريات على غرار مديرية الموارد البشرية التي كانت محل إهتمام هذه الأطروحة ومحل الدراسة الميدانية، يتضمن هذا المستوى أيضا الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي الوظيفة التسويقية والاتصالات، والإدارة التقنية والإمداد، والموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية، المحاسبة، نظام المعلومات. ونشير إلى أن السياسات والإستراتيجية التي تضعها القيادة يتم تجسيدها وتنفيذها من خلال مختلف الوظائف عن طريق توزيع المهام والأنشطة على حسب الاختصاصات.

المستوى الثالث هو المستوى الجهوي المكون من 08 مديريات جهوية، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني وتعمل على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات الجهوية، و تتضمن التحكم في الأوضاع والقرب من الزبون كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الاستراتيجيات المتبعة إلى الإدارة العليا، وتمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزي من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق، وفي مقابل ذلك تكون هذه المديريات مسئولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا، وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتالي يمكنها تحديد مكامن الضعف والقصور.

كما نلاحظ في الهيكل التنظيمي وجود مديرية متخصصة في نظم المعلومات و هي نقطة إيجابية تمتلكها المؤسسة إن أحسنت استغلالها، بالإضافة إلى المديرية الإستراتيجية و التي تعتبر مهمة لما لها من دور في بسط السياسات والاستراتيجيات و التنسيق بين مختلف مديريات المؤسسة و الأهداف العامة لهذه الأخيرة.

أ- مديرية الموارد البشرية : تتكفل هذه المديرية بتنمية و تطوير نظم تسيير الموارد البشرية، و تحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين و تأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة. كما تهتم هذه المديرية بتوظيف الكوادر البشرية المؤهلة نوعا وكما والمتوقعة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ وتوفير الدعم البشري لكافة أقسام المؤسسة.

ب- المديرية المالية: يقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزانة المؤسسة و جميع العمليات المالية الخاصة بها **مديرية العلامة و الإتصال :** تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما، و تهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس و ذلك بإجراء الدراسات و الأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث بإعداد الإستراتيجية والتعريف بمخطط العمل " العلامة والاتصال"؛ من مهامها أيضا نجد:

- تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها .
- صياغة الإستراتيجية وخطط العمل الداخلية على مستوى الهيكل التنظيمي ككل وضمان الدعم لمديرية الموارد البشرية؛
- مرافقة الرعاية الرسميين Sponsors والمتبنين parrainages للأعمال المستمرة للاتصال وكذا التظاهرات الوقائية (الصالونات، الملتقيات، الندوات....)
- تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة؛

- **انتقاء الشركاء:** الوكالات، أصحاب المطابع... الخ، وتوضيح العلاقة التي تحكمها - المؤسسة والشركاء - في العقود المبرمة بينهما؛
 - التصديق على إنشاء دعائم للاتصال المكتوبة والشفوية والمرئية والمتعددة الوسائط داخل المؤسسة؛
 - ت- **مديرية الإستراتيجية:** تهتم بشؤون الإستراتيجية و السياسات المستقبلية للمؤسسة.
 - ث- **مديرية النظام المعلوماتي:** تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة و تزود المصالح الأخرى بالمعلومات و البيانات اللازمة.
 - ج- **مديرية صفقات الشركة:** تهتم بالصفقات و عقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.
 - ح- **المديريات الجهوية:** حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية و هي:
 - المديرية العامة للوسط
 - المديرية الجهوية بسطيف
 - المديرية الجهوية بعنابة
 - المديرية الجهوية بوهران
 - المديرية الجهوية بورقلة
 - المديرية الجهوية بقسنطينة
 - المديرية الجهوية بشلف
 - المديرية الجهوية ببشار
- إلى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:
- أ- **قسم تقنيات الشبكة و الخدمات:** و الذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة و تطوير الشبكة و مديرية التنمية، يهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال وصيانتها وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم و تنفيذ العروض الترويجية.
 - ب- **قسم السوق العمومية:** الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين. يهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات و أنشطة الترويج، و القيام بدراسة السوق... الخ.
 - ت- **قسم الشؤون الداخلية:** الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة و مديرية المراقبة و النوعية، و يكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة و المراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، و إعداد تقارير المراجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة و إيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات و الرفع من جودة العروض المقدمة
 - ث- **الديوان:** يحتوي على عدد من المستشارين وهم:
 - المستشار التقني
 - مستشار الموارد البشرية
 - مستشار قانوني
 - المساعدة الرئيسية
- يقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديريات على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

2- خدمات موبيليس

إن طبيعة نشاط مؤسسة موبيليس خدماتي حيث تعمل على تحويل مواردها و إمكانياتها إلى مخرجات، تتمثل أساسا في خدمة الاتصال أي الإرسال و الاستقبال في شكل مكالمات صوتية ، رسائل قصيرة SMS أو عن طريق رسائل متعددة الوسائط MMS ،أو عن طريق خدمة شبكة الانترنت GPRS. أو الخدمة الجديدة للجيل الثالث 3G++. حيث من خلال إقتناء الزبون لشريحة موبيليس و التي تتضمن رقم هاتفه الخاص يتطلب منه إدخالها داخل جهاز هاتف نقال و تزويدها برصيد معين، ليتمكن في الأخير من إجراء الاتصال الداخلي أو الخارجي كتابتا وصوتا وصورة كما يمكنه إقتناء الشريحة مع الهاتف الخاص بموبيليس، والتي تكون في العادة مهيأة مسبقا برصيد معين كما يمكنه اقتناء شريحة الدفع المؤجل وهي شريحة بدون رصيد وإنما تخضع لطريقة الدفع الشهري للفاخرة.

3- مبادئ موبيليس:

- لكل مؤسسة مجموعة من المبادئ والقيم تقوم عليها، والنقاط التالية تمثل مبادئ موبيليس¹:
- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- التضامن والشفافية والنوعية.
- احترام الالتزامات.
- الإبداع و الصدق
- الجودة والعمل المتقن.

4- إنجازات مؤسسة موبيليس

لم تكن مؤسسة موبيليس في جوان 2004 إلا شركة فتية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، فقد كان عدد عمالها 300 عامل بعدد مشتركين لا يتجاوز 200 ألف مشترك. يمكن اعتبار أن عملية التغيير التي عرفتها مؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2003 جاءت كرد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق الهاتف النقّال في الجزائر، حيث استحوذ المتعامل "جيزي" على جزء كبير من السوق بفضل مرونتها وتسهيلها للحصول على خدمات الهاتف النقّال. ووجدت موبيليس نفسها في وضعية جد حرجية، مما تطلب منها اعتماد استراتيجيات غير تقليدية عن طريق إدخال تغييرات كثيرة على نمط تسييرها كمحاولة لتحقيق لزيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. إضافة لتنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين مع تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنويعها وترقيتها .

ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاما على شركة موبيليس العمل على دعم عملية التغيير من خلال رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقّال . والتنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير، إضافة لتدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف تساعد على التحكم في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل.

وخلال سنة واحدة فقط من بداية نشاطها الفعلي حققت المؤسسة مليون مشترك في نهاية 2004 بعدما كانت تحوز على حوالي 200 ألف مشترك فقط بنهاية 2003، كما تمكنت شبكتها من تغطية جل مساحة الجزائر. أما اليوم ونحن في سنة 2014 فقد بلغ عدد مشتركها أكثر من 12.5 مليون بشبكة تجارية تفوق 76 وكالة وأكثر من 20000

¹ Mobilis le journal, n°1, 2006, page 7

نقطة بيع موزعة عبر التراب الوطني. والأرقام الصادرة عن سلطة ضبط الاتصالات السلكية واللاسلكية تثبت وتؤكد التطور المستمر للحصص السوقية للمؤسسة مما يؤكد نجاعة الاستراتيجيات المتبعة من طرفها. فقد تطورت الحصة السوقية لها من 28.82% خلال سنة 2010 لتبلغ نسبة 31.51% سنة 2013 مع التأكيد على أن نتائج الثلاثي الأول لسنة 2014 تؤكد على زيادة عدد المشتركين ب 600.000 ألف مشترك¹.

5- إدارة الموارد البشرية بموبيليس

فيما خص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وكما تم تناوله في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتكفل هذه المديرية بتنمية و تطوير نظم تسيير الموارد البشرية، و تحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين و أهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة. كما تهتم هذه المديرية بتوظيف الكوادر البشرية المؤهلة نوعا وكما والمتوقعة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

لقد تطورت أهمية وأدوار هذه الإدارة بتطور المؤسسة وعدد المستخدمين فيها، فبعد أن كان عدد المستخدمين في 2003 حوالي 300 مستخدم كانوا في الأصل تابعين لإتصالات الجزائر. ليصل سنة 2014 الى ما يزيد عن 4650 مستخدم في مختلف المستويات مع وجود سياسات تتبعها المؤسسة لرفع هذا العدد ليلعب أكثر من 5000 مستخدم مع نهاية 2014 لمسيرة التطورات التي تشهدها المؤسسة. واجهة إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة لمسيرة استراتيجيات التغيير التي تبنتها المؤسسة، التحدي الأول تمثل في محاول المسؤولين على إدارة الموارد البشرية إتباع استراتيجيات تسمح بقدر الإمكان الإبقاء على العاملين المؤهلين ذوي الكفاءة العالية خاصة في ظل العمل مع شركات منافسة تدفع لموظفيها أجور مرتفعة تغري الكثير من ذوي المهارات العالية من المهندسين والفنيين الذين سبق تدريبهم في الداخل والخارج بنفقات باهظة². أما التحدي الثاني فكان في محاولة تحويل إدارة الموارد البشرية الى وحدة عمل تدعم المؤسسة بحيث تصبح قادرة على التنافس. فقد أدرك كل مسؤولي المؤسسة أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وتحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق أعلى معدلات أداء للعنصر البشري. وبالتالي أتخذت إجراءات تسمح بدعم الأدوار والسلطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فقد تم تعزيز دورها في وضع القرارات الإستراتيجية خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، وتمثل دور إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية على شكل متصل يتراوح بين الحد الأدنى الذي يتمثل في إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات والحد الأقصى الذي يتمثل في وضع المقترحات على شكل خطط وبرامج للتنفيذ مما يجعل الإستشاره والنصيحة إجبارية للإدارات الأخرى، إذ يتم إتخاذ القرارات في الإطار الذي وضعت إدارة الموارد البشرية. ولن يتحقق هذا إلا من خلال منح دور آخر هو دور إستشارى لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الإدارة بتقديم النصح والمشوره وتقديم البيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

¹ اعتمادا على تقرير سلطة ضبط الاتصالات السلكية واللاسلكية ARPT لسنة 2013

² مقابلة مع مدير الموارد البشرية في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، أجريت في مارس 2014

كما تم منح إدارة الموارد البشرية سلطة تنفيذية في مختلف أنشطتها وممارساتها كتخطيط القوى العاملة، جذب وتعيين وتحفيز العمال وعائيتهم إجتماعيا وثقافيا وترفيها. دور مهم آخر تم منحة لإدارة الموارد البشرية هو الدور الوظيفي ويتمثل هذا الدور في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية بالإدارات المختلفة.

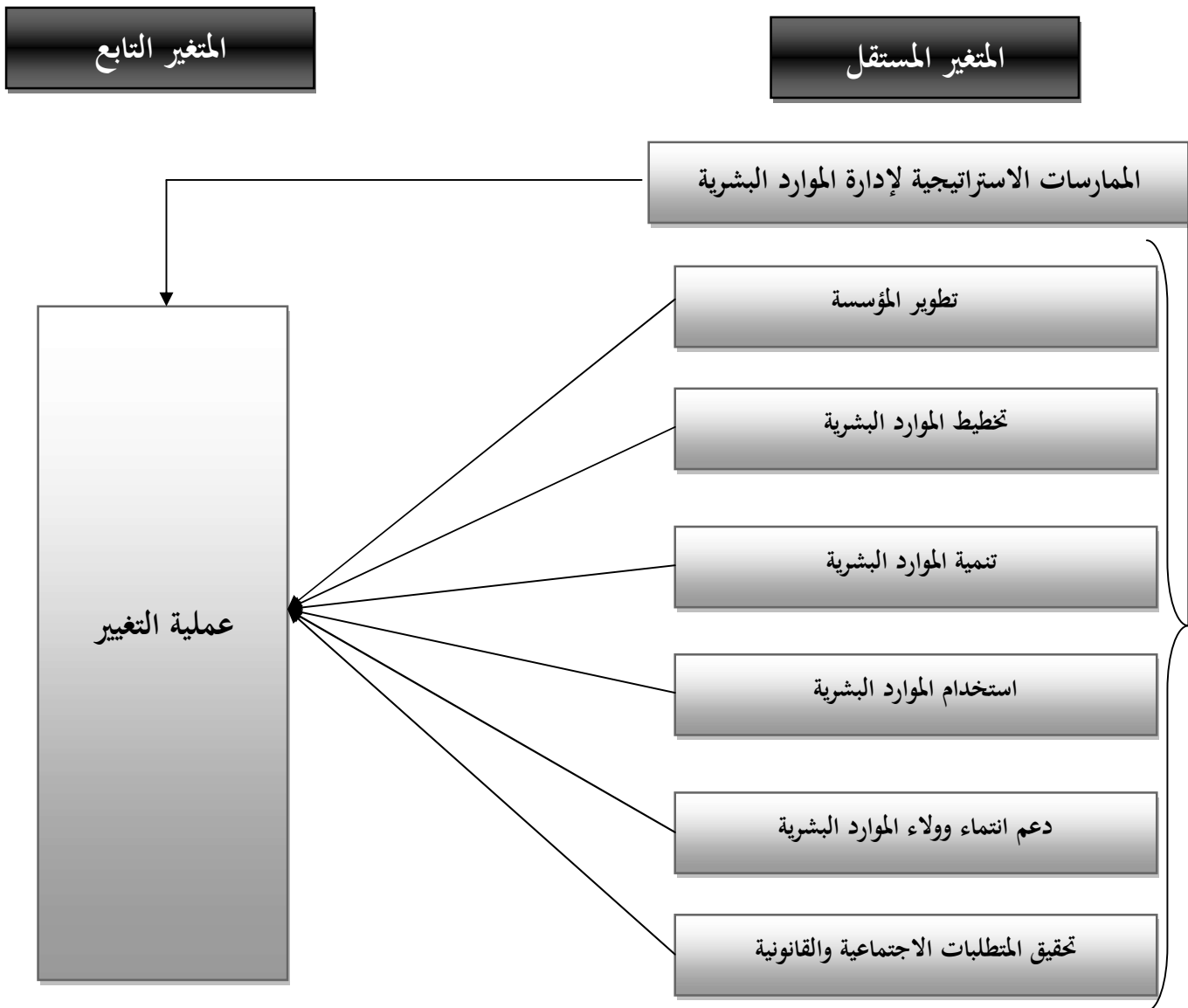
المطلب الثاني: نموذج الدراسة وفرضياته

سنتعرض في هذا المطلب لنقطتين أساسيتين، تتعلق الأولى بنموذج الدراسة، أما الثانية فتتمثل في طرح فرضيات الدراسة الميدانية التي ستكون منبثقة من الفرضيات الأساسية للبحث.

أولا: نموذج الدراسة المقترح

يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة الميدانية المقترح والذي يتوافق مع نموذج الدراسة النظري.

الشكل رقم 03-04 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة " المتغير التابع والمتغير المستقل "

الجدول رقم 04-01: تحديد متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي
المتغير المستقل	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة	01 تطوير المؤسسة
		02 تخطيط الموارد البشرية
		03 تنمية الموارد البشرية
		04 استخدام الموارد البشرية
		05 دعم انتماء وولاء الموارد البشرية
		06 تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية
المتغير التابع	عملية التغيير في المؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: فرضيات الدراسة

نسعى لأن تكون فرضيات الدراسة الميدانية متناغمة مع الفرضيات العامة التي طرحت بداية في الموضوع.

1- الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الرئيسية الأولى لدراستنا الميدانية تقول:

H01: "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والتغيير في مؤسسة موبيليس."

Ha1: "هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والتغيير في مؤسسة موبيليس."

1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

H011: "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير في موبيليس."

Ha11: "هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير في موبيليس."

2-1 الفرضية الفرعية الثانية:

H012: "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

Ha12: "هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

3-1 الفرضية الفرعية الثالثة:

- H013: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."
- Ha13: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس"

4-1 الفرضية الفرعية الرابعة:

- H014: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."
- Ha14: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

5-1 الفرضية الفرعية الخامسة:

- H015: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."
- Ha15: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس"

6-1 الفرضية الفرعية السادسة:

- H016: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."
- Ha16: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

2- الفرضية الرئيسية الثانية: الفرضية الرئيسية الثانية تحاول اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وهي كالتالي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية" وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- 1-2 الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعزى لمتغير الجنس لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

2-2: الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير السن لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

2-3: الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

2-4: الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

2-5: الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى للمسمى الوظيفي لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه جميع مستخدمي مديرية الموارد البشرية في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الواقع مقرها بالجزائر العاصمة إضافة للمديريات الجهوية الثمانية الموزعة عبر الوطن والبالغ عددهم 103 مستخدم. وتجر الإشارة هنا أن الاستمارة قمنا بتوزيعها فقط بالمديرية العامة الواقع مقرها بالدار البيضاء بالعاصمة. وقد أوكلت مهمة توزيع الاستبيانات على المديريات الجهوية الكترونياً من طرف أحد المستخدمين داخل المديرية العامة للموارد البشرية.

أما العينة فهي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، أو هو ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجتمع من خلاله المعطيات، ونتطلع من خلال العينة الوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي.

1- تحديد حجم عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في تحديد حجم العينة على نظرية النهاية المركزية التي مفادها أنه كلما زاد حجم العينة اقترب توزيع المعاينة للوسط الحسابي من التوزيع الطبيعي بغض النظر عن توزيع المجتمع. وتطبق هذه النظرية على معظم المجتمعات تقريباً التي تعتبر أن العينة تكون كبيرة إذا كانت أكبر أو تساوي 30¹. في هذا الإطار كان حجم عيبتنا من عدد الأفراد المدروسين أي مستخدمي مديرية الموارد البشرية (المديرية العامة والمديريات الجهوية) في مؤسسة موبيليس كانت

¹ محمد الدسوقي حبيب، مقدمة في الطرق الإحصائية، القاهرة، مصر، 1993، ص 69

74 فردا. حيث بلغ العدد الاجمالي للمستخدمين حتى تاريخ توزيع الاستبيان وهو فيفري 2014 103. لقد قمنا بتوزيع 87 استمارة استرجعنا منها 77 استمارة. واحتوت 03 منها على أخطاء وبالتالي تم اقصاؤها. وأخيرا استقر العدد النهائي على 74 استمارة صالحة للتحليل.

ثانيا: أساليب جمع البيانات

يتطلب القيام بدراسة ميدانية جمع عدد كبير من المعلومات وهو ما استلزم منا الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي مكنتنا من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث استطعنا من خلالها معرفة واقع وطبيعة ميدان الدراسة. وفي موضوع دراستنا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة والدراسات السابقة التي كانت في نفس مجال موضوع بحثنا إضافة لبعض معطيات سلطة ضبط الاتصالات السلكية واللاسلكية ARPT.

1- الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان الوسيلة الأكثر استخداما في هذا النوع من البحوث، وهي وثيقة تحوي مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها من أجل اختبار الفرضيات المقترحة. لقد قمنا بتصميم الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وذلك في ضوء الإطار النظري لهذه الأطروحة الذي اعتبر أساس ومعيّار تحديد الأسئلة، إضافة لمراجعتنا لأدبيات الفكر الإداري في مجال الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكذى التغيير. وقد عمدنا أن نصمم الاستمارة لكي تتماشى مع فرضيات البحث كما حرصنا على أن تغطي الاستمارة كل محاور الدراسة من خلالها ضمها لأسئلة متعلقة بمتغيرات البحث، وقد اعتمد في صياغتها على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان.

قمنا ببناء الاستبانة بحيث احتوت على قسمين، وضعنا في القسم الأول منها رسالة تغطية عرفنا من خلالها بعنوان بحثنا وأكدنا فيها على سرية المعلومات التي نجمعها من المبحوثين، بالإضافة الى معلومات ديموغرافية تتعلق بالمجيب وعددها خمسة. أما الجزء الثاني من الاستبيان فقد ضم مجموعة من العبارات كان هدفه الأساسي هو اختبار فرضيات الدراسة. أما للإجابة عن العبارات فقد تم الاعتماد على سلم ليكرت ذي الخمس درجات، حيث منح لكل مفرد الخيار بين 05 أجوبة مغلقة هي غير موافق تماما، غير موافق، لا أدري، موافق، موافق تماما.

1-1- محاور الاستبيان: قمنا بتحديددها في سبعة (07) محاور أساسية سنحاول أن نبينها الجدول الموالي.

الجدول رقم 04-02: محاور الاستبيان وعدد الفقرات

الرقم	اسم المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	تطوير المؤسسة	07-01	07
02	تخطيط الموارد البشرية	16-08	09
03	تنمية الموارد البشرية	20-17	04
04	استخدام الموارد البشرية	23-21	03
05	دعم انتماء وولاء الموارد البشرية	27-24	04
06	تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية	29-28	02
07	التغيير في المؤسسة	42-30	13
المجموع		42	

المصدر: من إعداد الطالب

– **المحور الأول: تطوير المؤسسة:** ان الهدف من طرح عبارات المحور الأول هو التعرف على مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، من خلال مراجعته الدورية واستحداث وحدات جديدة، ومدى وجود رضا عام عن الهيكل الحالي. بالإضافة للتعرف على مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية وضع استراتيجيات المؤسسة ككل. ومدى اتباع إدارة الموارد البشرية الأساليب المعاصرة في مختلف ممارساتها والمتعلقة بتطوير المؤسسة التغيير في السلطة والمسؤولية من خلال مدى وضوح هذه الأخيرة بعد عملية التغيير، وهل زاد ذلك في عملية تفويض الصلاحيات للعاملين.

– **المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية:** اشتمل العبارات (من 08 إلى 16). كان الهدف من أسئلة هذا المحور هو معرفة مدى تبني مؤسسة موبيليس لعملية التخطيط المرتبطة بجذب " أي تكوين " والاحتفاظ بالموارد البشرية وهذا باستخدام الأساليب المعاصرة في ذلك .

– **المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية:** اشتمل هذا المحور على 04 اسئلة محددة لمعرفة آراء المبحوثين حول مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للأساليب المعاصرة في عملية تنمية الموارد البشرية

– **المحور الرابع: استخدام الموارد البشرية:** ضم هذا المحور العبارات من 21 الى 23، وقد كان المغزى من تلك العبارات هو معرفة إتجاه آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة من خلال إدارة الموارد البشرية لأساليب تسمح لها بمعرفة مستوى أداء الأفراد العاملين لديها.

– **المحور الخامس: دعم انتماء وولاء الموارد البشرية:** كان الهدف من طرح عبارات هذا المحور هو معرفة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الأساليب المعاصرة لأحد أهم الممارسات التي ترتبط بدعم انتماء وولاء الأفراد العاملين لمؤسستهم. خاصة وأن ولاء الأفراد للمؤسسة له أثر كبير في نجاح أي عملية تغيير قد تتبناها المؤسسة.

- المحور السادس: تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية: ضم المحور الأخير والمتعلق بالمتغير المستقل عبارتين محددتين تتعلقان بمدى أخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار في كافة أنشطتها المختلفة مجمل القوانين والتشريعات المعمول بها، وكذا مدى سعيها لرفع الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

- المحور السابع: التغيير في المؤسسة: ضم هذا المحور مجموع العبارات المتعلقة بالتغيير التابع وهي العبارات من 30 الى 42. حيث وجهت تلك العبارات لمعرفة وجهات نظر العاملين في ما يعلق بالمناخ التنظيمي من حيث وجود جو من الألفة والثقة المتبادلة، ومن حيث تقدير المؤسسة لجهود العاملين في سبيل إنجاح التغيير التنظيمي ومدى امتلاك إدارة المؤسسة على خطة تشترك فيها مصالح الإدارة والعاملين في إطار تحقيق أهداف التغيير من وجهة نظر العاملين، وهل توزع المهام بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير؟، وهل يتم مراجعة خطط التغيير دوريا من أجل اكتشاف المعوقات والأخطاء؟ وهل هناك برامج وحلول تعالج فيها العقبات التي تعترض انجاز خطة التغيير؟ وهل النتائج المتوقعة للتغيير التنظيمي تلقى قبولا لدى العاملين؟.

1-2- صدق وثبات الاستمارة : للتأكد من صدق الاستمارة قبل توزيعها على عينة البحث، اعتمدنا على مجموعة من المحكمين بقصد الاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم وجعل المقياس أكثر دقة. وقد تم عرض الاستبيان على 06 محكمين في تخصصات مختلفة هي الإحصاء والمنهجية والتسيير وإدارة الموارد البشرية. بعد تقديم المحكمين لملاحظاتهم تم تعديل بعض العبارات وحذف بعضها لعدم الإجماع على أهميتها. كما تم إعادة ترتيب بعضها ودمج عبارتين أو أكثر في عبارة واحدة وتصحيح البناء اللغوي لفقرات أخرى. حيث تم الانتقال من 53 فقرة في أول الأمر إلى 42 فقرة.

1-3- صدق المحك للاستبيان: ويعني الصدق أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، أي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه، ومن أجل اختبار صدق المحك تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها من اختبار الثبات لمعامل ألفا كرونباخ، حيث تم حساب الجذر التربيعي لقيم العامل الخاصة بكل محور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-03: صدق المحك لأداة الدراسة

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة مؤشر صدق المحك
الأول	تطوير المؤسسة	07	0.882
الثاني	تخطيط الموارد البشرية	09	0.920
الثالث	تنمية الموارد البشرية	04	0.912
الرابع	استخدام الموارد البشرية	03	0.860
الخامس	دعم انتماء وولاء الموارد البشرية	04	0.900
السادس	تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية	02	0.887
السابع	التغيير في المؤسسة	13	0.956

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم مؤشر صدق المحك مرتفعة حيث تتراوح بين (0.882 و 0.956)، مما يدل على أن كل عبارات الاستبيان تقيس فعلا المحور المقابلة له، وبالتالي فإن كل محور من محاور الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة.

1-4- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى منهم، وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest). عن طريق معامل ألفا (Coefficient Alpha)

جدول رقم 04-04: معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	تطوير المؤسسة	07	0.778
الثاني	تخطيط الموارد البشرية	09	0.848
الثالث	تنمية الموارد البشرية	04	0.833
الرابع	استخدام الموارد البشرية	03	0.740
الخامس	دعم انتماء وولاء الموارد البشرية	04	0.810
السادس	تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية	02	0.787
السابع	التغيير في المؤسسة	13	0.914

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

2- المقابلة والملاحظة

تعتبر المقابلة والمقارنة من أهم التقنيات التي يعتمد عليها الباحث في تفسير نتائج دراسته والإجابة على إشكالية دراسته. وقد تم الاعتماد عليهما كمصدر مدعم في تكوين عبارات الاستبيان ومعرفة أبعاده الميدانية، فمنذ البداية ومع قيامنا بالدراسة الاستطلاعية تبين أنه توجد معلومات لا يمكن استقصائها والحصول عليها إلا عن طريق مقابلة أشخاص كمدير إدارة الموارد البشرية ونوابه ورئيس مصلحة التكوين والاتصال . وذلك قصد التعرف على آرائهم فيما يخص واقع الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس وعملية التغيير. كما تم الاستفادة من المعلومات المأخوذة في المقابلة في تفسير بعض نتائج الاستبيان.

ثالثاً: أساليب التحليل الإحصائي

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها وبعد استشارة الأستاذ المشرف وأساتذة الإحصاء، استقر الرأي على استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي: حيث استخدمت التكرارات في البيانات العامة، وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان طبيعة اجابات العينة بالإضافة إلى النسب المئوية. وقد اعتمدنا بدرجة كبيرة على برنامج SPSS إصدار 18.

تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان، واستعمل المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

- أما مقياس الانحراف المعياري المرجح فأستخدم لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة ومحور عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح.

2- معامل الارتباط بيرسون : أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما أستخدم أيضاً لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

3- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛

4- اختبار "كولومجروف-سمرنوف" لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)؛

5- الانحدار البسيط: من خلال إدخال جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في المعادلة في الوقت نفسه، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع؛

6- اختبار T لمتوسط عينة واحدة (One sample T Test) لاختبار متوسط الفقرات (إيجابية- سالبة- محايدة)؛

8- اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات واختبار الفرضيات.

9- معامل الانحدار من أجل الوقوف على تأثير ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على عملية التغيير.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل المعالجة الإحصائية للبيانات قمنا بترميز محاور الاستبانة بطريقة تسهل عملية تحليل وتفسير النتائج كما يلي:

جدول رقم 04-05: ترميز محاور الاستبيان

الرمز	الفقرات	محتوى المحور	المحور
AXE01	07	تطوير المؤسسة	الأول
AXE02	09	تخطيط الموارد البشرية	الثاني
AXE03	04	تنمية الموارد البشرية	الثالث
AXE04	03	استخدام الموارد البشرية	الرابع
AXE05	04	دعم انتماء وولاء الموارد البشرية	الخامس
AXE06	02	تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية	السادس
AXE07	13	التغيير في المؤسسة	السابع

المصدر: من إعداد الطالب

قمنا باستخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم 04-06: اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

المحور	محتوى المحور	الرمز	قيمة Z	مستوى الدلالة المعنوية
الأول	تطوير المؤسسة	AXE01	1.009	0.261
الثاني	تخطيط الموارد البشرية	AXE02	0.983	0.289
الثالث	تنمية الموارد البشرية	AXE03	1.853	0.002
الرابع	استخدام الموارد البشرية	AXE04	1.146	0.145
الخامس	دعم انتماء وولاء الموارد البشرية	AXE05	1.476	0.026
السادس	تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية	AXE06	1.893	0.002
السابع	التغيير في المؤسسة	AXE07	1.098	0.179
جميع المحاور			0.795	0.552

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات وتفسيرها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل فقرات الاستبيان

سنقوم من خلال هذا المبحث عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، كما سنقوم برسم جداول تكرارية تحتوي على القيم والنسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة .

لتحليل عبارات محاور الاستبيان اعتمدنا على معادلة فروند (Freund) لتحديد متوسط الوزن النسبي الفارق، للتمييز بين عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة كما يلي:

- متوسط من 4.00 (80%) فأعلى يشير إلى أهمية عالية جدا؛
- متوسط من 3.25 (65%) إلى 3.99 (80%) يشير إلى أهمية عالية؛
- متوسط من 2.50 (50%) إلى 3.24 (65%) يشير إلى أهمية متوسطة؛
- متوسط من 1.75 (35%) إلى 2.49 (50%) يشير إلى أهمية منخفضة؛
- متوسط أقل من 1.75 (35%) يشير إلى أهمية منخفضة جدا.

وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.76 (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05، والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي - 2.73 (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05، والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

اتصفت عينة الدراسة بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الديموغرافية لأفرادها، وفيما يلي توصيف لعينة الدراسة في ضوء خصائصها الشخصية.

أولاً: متغير العمر

يبين الجدول رقم (07-04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (من 26-35 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 21 فردا بنسبة مئوية بلغت (28.37%)، ثم تلتها الفئة (أقل من 25 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (19) وبنسبة مئوية بلغت (25.37%)، ويوضح الجدول أيضا أن الفئة العمرية (من 36 سنة الى 45 سنة) والفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (17) وبنسبة مئوية بلغت (22.97%). ما يمكن ملاحظته في توزيع الفئات العمرية هو التنوع بين مختلف الفئات العمرية وتقارب عدد المبحوثين بين الفئات وهو ما سيسمح لنا بأخذ آراء أفراد مختلفين من ناحية السن لكن متقاربين من حيث العدد، كما تعكس النتيجة وجود خبرات

متنوعة مما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة لمعرفة دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في التغيير.

جدول رقم 04-07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 25 سنة	19	25.35 %
من 26 إلى 35 سنة	21	28.37 %
من 36 إلى 45 سنة	17	22.97 %
أكثر من 45 سنة	17	22.97 %
المجموع	74	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

ثانيا: متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04-08) أن عدد الإناث بلغ (40) ونسبة مئوية (54 %) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور (34) ونسبة مئوية (46 %) من أفراد عينة الدراسة، وبذلك فإننا نرى أن نسبة المبحوثين إناث في إدارة الموارد البشرية أكبر من نسبة المبحوثين الذكور. وهذا راجع لطبيعة العمل في الوظيفة التي لا تتطلب توافر تلك الفروق الجسدية الموجودة بين الجنسين باعتبار أنها عمل ذهني أكبر منها عمل بدني، فالمرأة أخذت دورها بجانب الرجل في المؤسسات فقط لطبيعة الوظيفة.

جدول رقم 04-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	45.95
أنثى	40	54.05
المجموع	74	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (04-09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن (64.50%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (18) ، وجاءت فئة مستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (15) ونسبة مئوية بلغت (20%)، زكما جاءت فئة المتحصلين على دراسات عليا في الرتبة الثالثة بنسبة مئوية (15.50%) حيث بلغ عددهم (11). أما فئة المستوى المتوسط فقد كانت مساوية للصفر. وما يفسر هذه النتائج هو أن المستوى المطلوب في مستخدمي إدارة الموارد البشرية داخل المديرية العامة

لمؤسسة موبيليس يتطلب على الأقل الحصول على مستوى ثانوي نظرا لطبيعة العمل الإداري والتي تتطلب على الأقل الحصول على مستوى مقبول من المعارف التي لا يمكن أن تكتسب إلا في المستويات العليا من الدراسة الجامعية.

جدول رقم 04-09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
00.00 %	00	متوسط
20.00 %	15	ثانوي
64.50 %	18	جامعي
15.50 %	11	دراسات عليا
100 %	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

رابعا: مدة الخدمة بالمؤسسة

يوضح الجدول رقم (04-10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة (أكثر من 15 سنة) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (28) وبنسبة مئوية بلغت (37.84 %)، ثم تلتها الفئة (11 - 15 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (27) وبنسبة مئوية بلغت (36.49 %)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (06 إلى 10 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (15) وبنسبة مئوية بلغت (20.27 %)، وبنسبة لفئة (05 سنوات فأقل) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة وبنسبة مئوية بلغت (05.40 %)، وكان عدد الأفراد (04).

وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين.

جدول رقم 04-10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
05.40 %	04	05 سنوات فأقل
20.27 %	15	من 06 إلى 10 سنوات
36.49 %	27	11-15 سنة
37.84 %	28	أكثر من 15 سنة
100 %	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

خامسا: متغير المستوى الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (11-04) أن أعلى نسبة تمثل فئة الإطارات بنسبة مئوية بلغت (55.42 %) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (41)، ثم تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة (29.72 %) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (22)، وجاءت فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الأخيرة بنسبة (14.86 %) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (11) فردا.

جدول رقم 11-04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	41	% 55.42
أعوان التحكم	22	% 29.72
أعوان التنفيذ	11	% 14.86
المجموع	74	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض معطيات الدراسة الميدانية والمتعلقة بالجزء الثاني الخاص باستمارة البحث، حيث سنحاول أن نلخص البيانات المتحصل عليها من كل محور في شكل جدول يحتوي على التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين. كما سنقوم بحساب الوزن النسبي للإجابات وحساب قيمة t ومعرفة مستوى الدلالة كمحاولة للحكم على النتائج المحصل عليها بين موافق وغير موافق أو محايد.

أولا : المتغير المستقل "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة"

1- تحليل عبارات الخور الأول والمتعلقة بتطوير المؤسسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (12-04) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمتعلقة بتطوير المؤسسة .

الجدول رقم 04-12: النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات محور تطوير المؤسسة

الترتيب الأهمية	مستوى الدلالة	1	2	3	4	5	5 "موافق تماماً"		4 "موافق"		3 "محايد"		2 "لا أوافق"		1 "لا أوافق تماماً"		الترتيب
							%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
02	0.000	54.164	87.02	0.691	4.35	47.3	35	40.5	30	12.2	09	0	0	0	0	0	1
03	0.000	37.895	82.40	0.936	4.12	43.2	32	32.4	24	17.6	13	6.8	05	0	0	0	2
06	0.000	35.943	78.64	0.941	3.93	32.4	24	36.5	27	23.0	17	8.1	06	0	0	0	3
04	0.000	34.984	81.68	1.004	4.08	44.6	33	28.4	21	17.6	13	9.5	07	0	0	0	4
01	0.000	61.127	91.36	0.643	4.57	64.9	48	27.0	20	8.1	06	0	00	0	0	0	5
05	0.000	34.426	80.28	0.993	3.97	33.8	25	39.2	29	21.6	16	5.4	05	0	0	0	6
07	0.000	42.985	77.08	0.771	3.85	18.9	14	51.4	38	25.7	19	4.1	03	0	0	0	7
جميع الفقرات																	
	0.000	90.185	82.63%	0.390	4.13												

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نستخلص من الجدول 04-12 المؤشرات التحليلية التالية:

ارتفعت متوسطات الوزن النسبي لكل عبارات المحور الأول عن (60%)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على مضمونها. فقد جاءت الفقرة الخامسة التي تبحث آراء أفراد العينة حول "تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية بتغيير نوع الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بقيمة إجمالية قدرها (91.36%) بوسط حسابي قدره (4.57) وانحراف معياري بسيط قدره (0.643). وهو ما يؤكد موافقة أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، أي أن إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة موبيليس تغير استراتيجياتها بتغيير الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة. وهذا بالتأكيد لن يتم إلا بإشراك هذه الإدارة في إعداد الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة، وهو ما بحثته العبارة الأولى التي احتلت الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي قدره (4.35) وانحراف معياري (0.691). فقد وافق على العبارة الأولى التي كان محتواها "يشارك مسؤولي إدارة الموارد البشرية في عملية وضع استراتيجيات المؤسسة" ما نسبته 87.50% من أفراد العينة وهو ما يتوافق مع إجابات أفراد العينة في العبارة السابقة. فإدارة الموارد البشرية داخل موبيليس تشارك في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ككل ومن المنطقي جداً أن تقوم مديرية الموارد البشرية بتغيير استراتيجياتها بتغيير استراتيجية المؤسسة ككل.

جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بوزن إجمالي قدره (82.40%) . فقد أكد تماماً (43.20%) من مفردات لعينة أنه هناك تعريف واضح وصياغة محددة لإستراتيجية تتبعها إدارة الموارد البشرية. كما وافق على محتوى نفس العبارة (32.40%) أي أن نسبة الموافقة الاجمالية كانت (72.60%) . لقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذه الفقرة (4.12) بانحراف معياري قدره (0.936).

تأكدته نتائج إجابات أفراد العينة حول العبارة الرابعة التي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية على أن عملية تصميم وتعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس تتم بإشراك إدارة الموارد البشرية. فقد كان المتوسط الحسابي

الكلية لإجابات أفراد العينة (4.08) وانحراف معياري يساوي (1.004). فعملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتم على أساسا مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وهذا بإشراك إدارة الموارد البشرية وهو ما يؤكد أيضا الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة المؤسسة لمديرية الموارد البشرية.

العبارة السادسة في الاستبيان بحثت رأي أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى تميزه بسهولة الاتصال والتواصل بين مختلف الأقسام والفروع وكذا مع الأطراف الخارجية. لقد وافق ما يزيد (73%) من المبحوثين على محتوى هذه الفقرة. ولم يوافق على محتواها (5.40%) فقط. لقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين (3.97) وهي قيمة أكبر من 3.6 بانحراف معياري قدره (0.993) مما يؤكد موافقة أفراد العينة على العبارة وفق سلم ليكرت الخماسي.

بحثت العبارة الثالثة رأي المبحوثين حول القائمين على عملية تحليل وتصميم العمل داخل موبيليس ومدى إطلاعهم ودرايتهم بالتوجهات المستقبلية للمؤسسة. لقد وافق (68.90%) من المبحوثين على محتوى هذه الفقرة. فيما فضل (23%) من المبحوثين أن يكونوا بدون رأي اتجاه هذه العبارة. أما الوسط الحسابي الكلي فقد بلغ (3.93) بانحراف معياري قدره (0.941).

أما الفقرة الأخيرة من المحور الأول فقد جاءت في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية بنسبة إجمالية قدرها (70.30%) وهي نسبة أكبر من 60% ما يؤكد موافقة المبحوثين على محتواها. لقد بحثت هذه العبارة رأي المبحوثين حول مدى قيام إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة موبيليس باستكشاف قدرة الهيكل التنظيمي لها على تحقيق الأهداف المسطرة بصورة مستمرة. لقد وافق تماما على محتوى هذه الفقرة 14 مستخدما من مستخدمي مديرية الموارد البشرية أي بنسبة مئوية قدرها (18.90%) ، كما ووافق على محتواها 38 فردا بنسبة مئوية قدرها (51.40%). فيما التزم (25.70%) من المبحوثين الحياد حول هذه العبارة أي أنهم بدون رأي حول محتواها. بصورة عامة بلغ الوسط الحسابي لكافة إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة (3.85) بانحراف معياري قدره (0.771) وهو انحراف بسيط.

- بصفة عامة يتبين من الجدول الخاص بنتائج المحور الأول أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تطوير المؤسسة قد فاقت (78%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%). وقيمة كل المتوسطات الحسابية كانت أكبر من (03)، مما يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وتؤكد نتائج إجابات الأفراد حول المحور الأول على أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس تساهم في تطويرها بصف عامة وذلك من خلال إجراء ممارسات محددة في مراحل معينة. ويعود ذلك حسب رأينا إلى التطور والتغيير المستمر الذي يحدث في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الناتج عن شدة المنافسة التي يفرضها المحيط الخارجي لها. حيث أن استحداث وحدات يتم بناء على ما تراه الإدارة العليا والوسطى، وذلك بعد قراءة البيئة الداخلية والخارجية، كذلك فإنه يتم توزيع الصلاحيات حسب ما تتطلبه احتياجات العمل. وهو ما لا يمكن أن يتحقق دون تدخل مباشر من إدارة الموارد البشرية.

2- تحليل عبارات المحور الثاني والمتعلقة بجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية

الجدول رقم 04-13: النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات محور جذب والاحتفاظ بالموارد

الترتيب الأهمية	مستوى الدلالة	البيان	البيان	البيان	البيان	5 "موافق بشدة"		4 "موافق"		3 "محايد"		2 "لا أتفق"		1 "لا أتفق تمامًا"		البيان
						%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
08	0.000	30.653	%72.42	1.016	3.62	16.2	12	47.3	35	24.3	18	6.8	5	5.4	04	8
04	0.000	30.196	%79.20	1.128	3.96	44.6	33	20.3	15	24.3	18	8.1	6	2.7	02	9
02	0.000	33.785	%81.04	1.032	4.05	43.2	32	29.7	22	17.6	13	8.1	06	1.4	01	10
04	0.000	30.196	%79.20	1.128	3.96	41.9	31	28.4	21	16.2	12	10.8	08	2.7	02	11
07	0.000	41.591	%76.20	0.788	3.81	18.9	14	47.3	35	29.7	22	4.1	03	0.00	00	12
06	0.000	34.094	%77.54	0.979	3.88	32.4	04	32.4	24	25.7	19	9.5	07	0.00	00	13
01	0.000	38.000	%82.14	0.930	4.11	39.2	29	40.5	30	13.5	10	5.4	04	1.4	01	14
03	0.000	32.257	%79.28	1.060	3.97	40.5	30	28.4	21	20.3	15	9.5	7	1.4	01	15
09	0.000	19.061	%47.32	1.067	2.36	5.4	4	9.5	7	20.3	15	45.9	34	18.9	14	16
	0.000	71.815	%74.92	0.451	3.768	جميع الفقرات										

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 04-13 أن كل عبارات المحور الثاني ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن (60%) إلا العبارة الأخيرة التي كان وزنها النسبي (47.32%) وهو ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة عليها.

- تشير العبارة رقم (14) الى أن طرق التوظيف في المؤسسة واضحة ومحددة تسمح باستخدام الموارد البشرية ذات الكفاءة، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 82.14%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (38.000) المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الباحثين يوافقون على أن عملية التوظيف التي تعتبر من مهام إدارة الموارد البشرية الأساسية داخل المؤسسة مقيّدة وفق تنظيمات وترتيبات واضحة محددة مسبقا، تسمح باستقطاب وتوظيف الأفراد بناء على كفاءتهم ومهاراتهم لا غير. كما يؤكد هذا الاتجاه من إجابات الأفراد رأيهم في العبارة رقم (12)، فعملية استقطاب واختيار الموارد البشرية حسب الباحثين موجهة نحو الأفراد الذين يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بالمؤسسة.

فقد وافق غالبية أفراد العينة على هذه الفقرة بوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري يساوي (0.788)، وفي مقابلة أجرناها مع مسؤول بمديرية الموارد البشرية، أكد لنا أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تستخدم الطرق والأساليب المعاصرة في عملية التوظيف، وهذا باختيار أفراد يمتلكون مهارات متعددة ليشغلوا مناصب مختلفة لا منصب محدد بعينه. فقد أدخلت إدارة الموارد البشرية عدة تغيرات مثل تنوع طرق الاختبار من شفوية إلى كتابية، وفي السنتين

الأخيرتين أصبحت تلتزم عملية التوظيف مرورها باختبارين الشفهي والكتابي، والدراسة الدقيقة للملفات الخاصة بالمرشحين وذلك لمحاولة تحقيق الموازنة بين الوظيفة وشاغلها، كما عرفت عملية التوظيف في السنوات الأخيرة تراجع كبير وأصبحت مركزية على مستوى المديرية العامة. فكل وظيفة بالنسبة لنا تعتبر وظيفة حساسة، لذا تبدأ عملية التوظيف بما فيها فريق عمل الموارد البشرية بانتقاء موظفيها حسب السير الذاتية المقدمة من جانبهم، وتحديد مدى توافقها مع المسمى الوظيفي ومهام المهنة المحددة

إن عملية الاستقطاب والاختيار في موبيليس تتم وفق مراحل محددة مسبقاً، أولى تلك المراحل تتمثل في وضع طريقة مرجعية للتوظيف، التي من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة، صفات المرشح للتوظيف، والشروط المرتبطة بالمنصب (المهام - الأهداف - الغايات) والامتيازات؛ إضافة لشروط وصفات المرشح للوظيفة (التكوين - الخبرة - الكفاءة)؛ ثم يأتي بعدها الإعلان عن التوظيف واختيار وسيلة الاستقطاب: الجريدة - الانترنت ومكتب التشغيل .ANEM

بعدما يتم الإعلان عن مسابقة التوظيف تبدأ عملية البحث عن الشخص الملائم للوظيفة المعلن عنها حيث يتم استلام طلبات العمل لتتم دراستها وتحديد الملائم منها. بعد دراسة طلبات العمل والاتصال بالمرشحين يتم الإعداد لإجراء اختبارات التوظيف، حيث تعتمد في هذا الصدد اختبارات شفوية وأخرى كتابية، تتوج في الأخير باختيار أفضل المرشحين ملائمة للوظيفة الشاغرة، بالنسبة للاختبارات الشفهية تكون عبارة عن أسئلة مباشرة عن المستوى التعليمي، الخبرة، ثقافة عامة وخاصة عن المؤسسة، أما الاختبارات الكتابية فتتعامل المؤسسة بنموذج موحد يتم ملأه من طرف المرشح.

آخر مرحلة من عملية التوظيف هي الإدماج. وفيها يتم إبرام عقد بين الموظف و المؤسسة لمدة سنة قابلة للتجديد، يبدأ هذا العقد بفترة تجريبية مدتها 03 أشهر على (CDD) وعادة ما تنتهي الفترة التجريبية باختبارات تقييمية لرفض أو قبول المرشح، ليخضع بعدها لمرحلة تدريب تمكنه من الاندماج أكثر في العمل، تليها مباشرة تسليم عقد العمل للموظف الجديد (CDI) للمصادقة عليه. هنا تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على تعريف المستخدمين الجدد بالمؤسسة وزملائه في العمل.

- أما الفقرة العاشرة التي تم صياغتها لبحث رأي أفراد العينة في كيفية تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد فقد جاءت في المرتبة الثانية من الأهمية النسبية. وكانت إجابات المبحوثين بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للمؤسسة. وهذا بموافقة غالبية أفراد العينة بوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري يساوي (1.032). وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تستعمل عملية التخطيط الاستراتيجي في تقدير الاحتياجات المستقبلية بناء على الخطط الاستراتيجية التي تبناها المؤسسة خاصة في ظل تبني عمليات التغيير . وهو ما ذهبت إليه أيضا اتجاهات إجابات

غالبية الأفراد حول الفقرات (08) و (09) و (11) التي وافق عليها المبحوثين بوسط حسابي قدره (3.62) و (3.96) و (3.96) على التوالي بأهمية نسبية أيضا على التوالي (72.42%) و (79.20%) و (79.20%).

- جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري يساوي (0.979) ووزن نسبي (77.54%) ، وهو ما يدل على موافقة المبحوثين على هذه العبارة التي تشير الى أن عمليتي الاختيار والتعيين يتم وضع أسسهما اعتمادا على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية. وهو ما يدل على أنه هناك تنسيق بين الخطط التي تضعها إدارة الموارد البشرية والمنبثقة من عملية التخطيط الاستراتيجي.

وما يؤكد إجابات الأفراد حول العبارات السابقة، المقابلة التي قمنا بإجرائها مع أحد مسؤولي إدارة الموارد البشرية¹ الذي أكد لنا ان العنصر البشري هو بالفعل نبض أي شركة وليس فقط موبيليس ، وهذه حقيقة لا تحمل أدنى شك تجاهها، وتعتد موبيليس بحجم وكفاءة موظفيها الذي يفوق عددهم إلى 4630 موظف تحت إدارتها، فبدون إدارة الموارد البشرية لن تتمكن أية شركة من خلق بيئة العمل الإيجابي ودفع الموظف وتحفيزه في عمله، وتلك أساسيات لا يمكن الاستغناء عنها داخل موبيليس. هذا في ما يخص أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة. أما عملية التوظيف فهي عبارة عن عملية تحتاج لذكاء مهني واجتماعي من القائم عليها. وفريق عمل الموارد البشرية يخضع للتدريب الذي يمكنه من رفع مستوى رضا الموظف داخل المؤسسة لأقصى درجة، كما يتم فرض المعايير ذاتها التي تُفرض على باقي أعضاء فرق عمل موبيليس ، والتي تبدأ من الاختيار الصحيح للموظف وملاءمة خبراته السابقة مع الوظيفة التي سيحصل عليها بدقة تامة، مما يضمن الحصول على الأداء الأفضل. لهذا فأن مديرية الموارد البشرية في المؤسسة تأخذ من مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أساسا لكافة عملياتها GPEC^{*}، فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات عبارة عن مسعى لهندسة المواد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي ، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة. فقسم التوظيف داخل المؤسسة يعلم بالتفصيل خصائص وأعداد الأشخاص المطلوب توظيفهم أو الاستغناء عنهم في المستقبل، وهو أمر ضروري في نجاح أي استراتيجية تبناها المؤسسة، فالتنسيق بين عمليات التوظيف أو الاستغناء وبين التوجه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة يعتبر أمر جد ضروري. فإدارة الموارد البشرية تقوم بحصر الموارد البشرية المتاحة لها من حيث العدد والنوعية لمقارنتها مع متطلبات استراتيجية المؤسسة ككل، وهو ما يؤكد على أن مديرية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تستخدم الأساليب المعاصرة في أداء وظائفها.

¹ مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالمديرية العامة لموبيليس، مقابلة أجريت بتاريخ 2014/02/23

* La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

إن الشيء السلبي الملاحظ والذي يجب على إدارة المؤسسة أن تراجع وتعدله حسب رأينا هو نظام الحوافر المادية والمعنوية المتبع حالياً. فحسب رأي المبحوثين فإن نظام التحفيز المطبق حالياً لا يسمح بالاحتفاظ بالكفاءات والمهارات والقدرات الإبداعية المتوفرة لديها. وهو ما تؤكدته اتجاهات إجابات الأفراد حول العبارة رقم (16) التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبة بوسط حسابي قدره (2.36) وانحراف معياري (1.067)، خاصة وأنه هناك مجموعة من المؤسسات المنافسة على غرار أوريدو وجيزي التي تقدم حوافز أكبر تسمح باستقطاب مخزون الكفاءات المتوفر حالياً لدى موبيليس. فحسب آراء بعض المستجوبين تقوم المؤسسات المنافسة بتقديم إجراءات مالية وامتيازات مادية تفوق في بعض المراكز الإدارية الخمسة أضعاف ما تقدمه مؤسسة موبيليس.

وبصفة عامة يتبين من الجدول الخاص بنتائج المحور الثاني أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة إدارة الموارد البشرية لأنشطة تسمح بجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية يساوي (74.92%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.74) وهي أكبر من (03) مما يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات الخاصة بجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية، مما يعني وجود أثر لهذه الممارسات في نجاح عملية التغيير .

3- تحليل عبارات المحور الثالث والمتعلقة تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم 14-04 : النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات محور تنمية الموارد البشرية

الترتيب الأهمية	مستوى الدلالة	س	ن	ن	ن	5 "موافق بشدة"		4 "موافق"		3 "محايد"		2 "لا أنفق"		1 "لا أنفق تمام"		الترتيب
						%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
04	0.000	41.591	%75.16	0.788	3.81	18.9	14	47.3	35	29.7	22	4.1	3	0.00	0	17
02	0.000	34.094	%77.54	0.979	3.88	32.4	24	32.4	24	25.7	19	9.5	7	0.00	0	18
01	0.000	38.000	%82.14	0.930	4.11	39.2	29	40.5	30	13.5	10	5.4	4	1.40	1	19
02	0.000	34.094	%77.54	0.979	3.88	32.4	24	32.4	24	25.7	19	9.5	7	0.00	0	20
	0.000	55.164	%78.09	0.611	3.918	جميع الفقرات										

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول 14-04 أن كل عبارات المحور الأول ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن (60%)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، فالبعبارة (19) تشير إلى أن المؤسسة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع الخطط والبرامج التدريبية بما يتلاءم ويتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجية المؤسسة ، حيث جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأول بوزن نسبي يساوي (82.14%)، ويتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الأفراد كان (4.11) بانحراف معياري قدره (0.93) . تؤكد إجابات أفراد العينة أنه هناك تنسيق تام بين الاستراتيجية العامة

للمؤسسة واستراتيجيات التدريب التي تضعها إدارة الموارد البشرية كما تحرص هذه الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار وهو ما يؤكد أنه أيضا إجابات الأفراد على العبارات الثلاثة الأخرى التي فاق متوسطها الحسابي (03). مما يدل على الموافقة التامة على تلك العبارات.

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن إدارة المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا بعملية تدريب وتطوير الأفراد العاملين لديها وما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي الإجمالي العام لهذا المحور الذي فاق (3.91) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.611) ووزن مئوي (78.09%). وهو ما يدل على أن الممارسات الاستراتيجية والمتعلقة بوظيفة التدريب واضحة ومطبقة في المؤسسة وفق آراء أفراد العينة .

من خلال المقابلات التي قمنا بإجرائها مع بعض المسؤولين المباشرين داخل مديرية الموارد البشرية، تمكنا من الوصول إلى ما يؤكد إجابات أفراد العينة كالاتي:

لقد حددت مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس منهجيتها وإستراتيجيتها في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث نشير هنا أن كل موظف جديد يجب أن يخضع لعملية تدريبية بغض النظر عن مدتها ومجالها، بهدف تمكينه على الاندماج بشكل أسرع في محيط العمل الجديد. فبواسطة استراتيجيات التكوين والتدريب التي يتم وضعها تقوم المؤسسة بتحضير الإطارات ذات الكفاءة العالية، القادرة على ضمان مواصلة تطوير المؤسسة وقطاع الاتصالات الجزائري ومواجهة التحديات وتحمل المسؤولية في المناصب الاستراتيجية في التسيير.

ويؤكد لنا هنا أحد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة للمؤسسة في مقابلة أجريناه معه على أن استراتيجيات التنمية والتدريب المتبعة تساهل التحولات والتغيرات الذي يشهدها المحيط سواء الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، كل هذا بهدف محاولة أقلمة المؤسسة والتغيرات التي يشهدها قطاع الاتصالات المحلي والعالمي، وذلك من خلال قيام قسم التكوين والتدريب بتقوية وتطوير مهارات المسيرين في مختلف المستويات خاصة الموظفين الجدد. وتضمن البرامج التدريبية التكوين في المجالات التسويقية والتجارية الحديثة، آخذين في الاعتبار أهداف تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها. فنظام تكوين وتنمية الموارد البشرية يحوي مجموعة من العمليات المتكاملة والمتداخلة حتى يحقق هذا النظام أهدافه، وتتمثل هذه العمليات داخل مؤسسة موبيليس في الخطوات التالية:

- تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وكذا الأهداف المرتبطة بها.
- تصميم خطة تنمية الموارد البشرية
- تنفيذ الدراسات التدريبية .
- التعرف على نتائج البرامج الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتقييم كفاءتها وفعاليتها.

في المرحلة أولى يتم إعداد مخطط التدريب وفقا للاحتياجات التي تم تحليلها وتحديدتها بشكل دقيق انطلاقا من سياسة أو إستراتيجية معدة بوضوح يكون مسؤولي إدارة الموارد البشرية قد ساهم في إعدادها سابقا مع الإدارة العليا، وهنا نؤكد على أنه هناك تنسيق بين الإستراتيجية الكلية للمؤسسة و سياسة التدريب.

تأتي بعد ذلك مرحلة أخرى وهي تصميم وتطبيق مخطط التدريب لتلي هذه المرحلة عملية التقييم لعملية التدريب في حد ذاته، ثم تقييم نتائج هذه العملية التدريبية في الميدان؛ ونشير هنا إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم لا على مستوى الوكالات التجارية ولا حتى على مستوى المديرية الجهوية وإنما يتم على مستوى المديرية الأم بالجزائر العاصمة، وتحديد الأشخاص الذين سوف يتلقون التدريب لا يتم من طرف المسؤول المباشر وإنما في العادة يتم من طرف احد المدراء الفرعيين أو المدير الجهوي؛

إن محتوى البرامج التدريبية ومدتها، مكانها، تكاليفها يتم تحديده على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة، وخلال الأربع سنوات الأخيرة " أي ابتداء من سنة 2010 " اتجهت إدارة الموارد البشرية نحو تطبيق أحد الطرق الحديثة في التدريب وهو التدريب الالكتروني عن بعد سواء للأفراد أو جماعات العمل .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الثالث تساوي 3.918 و هو أعلى من المتوسط المتوقع، ويقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تنمية الموارد وتطويرها من خلال البرامج التدريبية بالمؤسسة.

4- تحليل عبارات المحور الرابع والمتعلقة استخدام الموارد البشرية

الجدول رقم 04-15: النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحاسبي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات محور

استخدام الموارد البشرية

الترتيب الأهمية	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	5 " موافق بشدة "		4 " موافق "		3 " محايد "		2 " لا أتفق "		1 " لا أتفق تمام "		الترتيب
						%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
03	0.000	24.417	52.16%	0.919	2.61	5.4	4	8.1	6	33.8	25	47.3	35	5.4	04	21
01	0.000	33.785	81.04 %	1.032	4.05	43.2	32	29.7	22	17.6	13	8.1	06	1.4	01	22
02	0.000	30.196	79.2 0%	1.128	3.96	41.9	31	28.4	21	16.2	12	10.8	08	2.7	02	23
	0.000	50.038	%70.80	0.608	3.540	جميع الفقرات										

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 04-15 أن أفراد العينة يوافقن على الفقرتين 22 و 23 ولا يتفقون على الفقرة رقم 21، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (22) إلى أن من أهداف عملية تقييم الأداء هو تعديل الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية. لقد

جاءت هذه الفقرة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي (81.04%)، وهي النسبة الأكبر على

الإطلاق على مستوى إجابات المبحوثين، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (33.785) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن مؤسسة موبيليس تولي أهمية لعملية تقييم أداء الأفراد. فعملية تقييم الأداء تعتبر أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، والمؤسسة محل الدراسة تقوم بها من خلال مديرية الموارد البشرية التي صممت نظام لتقييم الأداء والإشراف على تنفيذه، من خلال توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم و متابعة المديرين التنفيذيين في عملية التقييم وتدريبهم على تلك العملية ثم الحصول على نتائج التقييم، وتحليلها ومراجعة دقة التقييم الذي قام به هؤلاء المديرين التنفيذيون وتصحيحه إن لزم الأمر، والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة. أما عن مسؤولية التقييم فهي تتم عن طريق قيام الرئيس " (مدير وكالة. مدير تقني. رئيس مصلحة) بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقة التي تتماشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم.

- تشير العبارة (23) إلى أن هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية، فالهدف من عملية تقييم الأداء هو معرفة مدى مشاركة الأفراد في تطبيق استراتيجية المؤسسة، حيث جاءت في الترتيب الثانية من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي (79.20%)، بوسط حسابي قدره (2.61) وانحراف معياري (0.919). أي أن نتائج تقييم الأداء تستخدم في التخطيط كأساس لتعديل الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.

- تشير نتائج العبارة (21) إلى أن إدارة المؤسسة ومن خلال مديرية الموارد البشرية لا تعمل على إيصال نتائج تقييم الأفراد الى المستخدمين. لقد جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأخير من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 52.16% ووسط حسابي أقل من 03. أي أن نتائج تقييم الأداء تبقى سرية ولا يتم نشرها. فإعلام المرؤوسين بنتائج التقييم ومناقشتها معهم تعتبر من أكثر الجوانب أهمية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية ومبدأ السرية غير عملي ولا يحقق هدف نظام تقييم أداء الأفراد الذي يقوم على استكشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الفرد للقيام بعلاجها وتطوير أدائه في المستقبل. فإذا لم يطلع الفرد على نتيجة تقييم أدائه فكيف يتسنى له أن يقف على حقيقة أدائه كما يتوقعها رؤساؤه؟ فمن حق الفرد أن يعرف حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته والأسباب التي أدت إلى ذلك.

أما سبب استخدام السرية في تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة فيقول لنا مسؤول بقسم التكوين في مقابلة أجريناها معه " إن توفير السرية في تقييم أداء الأفراد لا يخلق الحساسية بين المقيم والخاضع للتقييم، خاصة إذا كان الأول هو الرئيس المباشر فهذه الحساسية تؤثر سلباً على العلاقة بينهما، هذا من جهة. من جهة أخرى تزيد عملية نشر نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دائماً من عدد الشكاوى والتظلمات الأمر الذي يؤدي أيضاً إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. أضف إلى هذا طبيعة بعض الأفراد العاملين الذين نجد صعوبة في إقناعهم بحقيقة نقاط ضعفهم"¹.

¹ مقابلة مع احد مسؤولي قسم التكوين بالمديرية العامة لموبيليس، أجريت بتاريخ 2014/02/24

بصفة عامة يبين جدول نتائج المحور الرابع موافقة جميع أفراد العينة على محتوى المحور بخلاف السؤال رقم (21)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.54) مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية نساهم في قياس مدى استخدام الموارد البشرية داخل مؤسسة موبيليس من خلال معايير ومحددات الأداء وقياسها.

5- تحليل عبارات المحور الخامس: دعم انتماء وولاء الموارد البشرية

الجدول رقم 04-16: النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات المحور الخامس

ترتيب الأهمية	البدائل	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الترتيب	5 " موافق بشدة "		4 " موافق "		3 " محايد "		2 " لا أتفق "		1 " لا أتفق تمامًا "		الترتيب
						%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
03	0.000	24.417	52.16%	0.919	2.61	5.4	4	8.1	6	33.8	25	47.3	35	5.4	04	21
01	0.000	33.785	81.04 %	1.032	4.05	43.2	32	29.7	22	17.6	13	8.1	06	1.4	01	22
02	0.000	30.196	79.20%	1.128	3.96	41.9	31	28.4	21	16.2	12	10.8	08	2.7	02	23
	0.000	50.038	70.80%	0.608	3.540	جميع الفقرات										

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 تساوي 2.74.

الملاحظ من نتائج الجدول الموالي 04-16 أن كل العبارات زاد وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة

يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة حسب الوزن النسبي كما يلي:

- تشير العبارة (26) إلى الإجابة عن سؤال مهم هو " هل تقوم مؤسستكم من خلال إدارة الموارد البشرية بإجراء المباحثات مع ممثلي العاملين؟"، جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 82.62%، ووسط حسابي 4.14 بانحراف معياري 0.941. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (37.800) المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على أنه هناك عملية تواصل بين مسؤولي المؤسسة وممثلي المستخدمين وهو أمر اجلي يفعل من عملية الاتصال والتواصل بين مستويات الادارية وبين القادة والمستخدمين وهو أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي عملية تغيير تقوم بها المؤسسة.

- أما العبارة رقم (25) والتي محتواها كان: "هل تسعى وتشجع إدارة الموارد البشرية عملية بناء العلاقات بين العاملين؟"، فكان جواب عينة الدراسة بالموافقة على هذه العبارة بوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري 1.128 ووزن نسبي يساوي 79.20% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، ومن ثم فإن المبحوثين يوافقون على العبارة رقم (25) التي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية.

- بحثت العبارة (27) رأي أفراد العينة حول كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بعملية الاتصال مع الأفراد. حيث تضمن السؤال الفقرة التالية: تسعى إدارة الموارد البشرية لعملية الاتصال مع الموظفين من خلال المقابلات وإعداد الدوريات ونشر المعلومات. جاءت إجابات الأفراد حول هذه العبارة في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي

يساوي 76.20% ، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (41.591) المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن إدارة الموارد البشرية تستخدم أساليب مختلفة في عملية التواصل مع المستخدمين.

6- تحليل عبارات المحور السادس: تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية

الجدول رقم 04-17: النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات المحور السادس

الترتيب الأهمية	مستوى الدلالة	القيمة t	الوزن النسبي	الفرق النسبي	المتوسط الحسابي	5 " موافق بشدة "		4 " موافق "		3 " محايد "		2 " لا أتفق "		1 " لا أتفق تمامًا "		الترتيب
						%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
03	0.000	24.417	52.16%	0.919	2.61	5.4	4	8.1	6	33.8	25	47.3	35	5.4	04	21
01	0.000	33.785	81.04 %	1.032	4.05	43.2	32	29.7	22	17.6	13	8.1	06	1.4	01	22
02	0.000	30.196	79.20%	1.128	3.96	41.9	31	28.4	21	16.2	12	10.8	08	2.7	02	23
	0.000	50.038	70.80%	0.608	3.540	جميع الفقرات										

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وفقا للجدول أعلاه فإن العبارة رقم (29) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي. حيث بحث رأي أفراد العينة حول " تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير بيئة تشغيل تقلل المخاطر لصالح صحة وسلامة الموارد البشرية داخل المؤسسة". جاءت إجابات الأفراد بالموافقة عليها بوسط حسابي يساوي 4.11 وانحراف معياري قدره 0.930 ووزن نسبي 82.14%. أما العبارة رقم (28) فوافق عليها غالبية أفراد العينة وجاءت في الرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي. لقد بحثت هذه العبارة آراء أفراد العينة متى أتباع دارة الموارد البشرية للقوانين والتنظيمات التي لها صلة بالموارد البشرية داخل المؤسسة. وافق المبحوثين على هذه الفقرة بوسط حسابي يساوي 3.88 وانحراف معياري 0.979.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لفقرتي المحور السادس يساوي 3.993 وهي قيمة أعلى من القيمة المتوقعة 03، وهي قيمة تقع في مجال الموافقة وفق سلم ليكرت مما يدل على أن المبحوثين في مؤسسة موبيليس يوافقون على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للمستخدمين.

ثانيا: تحليل عبارات المحور السابع التغير في المؤسسة " المتغير التابع "

الجدول رقم 04-18: النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T لكل فقرات محور التغير

الترتيب الأهمية	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	5 " موافق بشدة "		4 " موافق "		3 " محايد "		2 " لا أتفق "		1 " لا أتفق تمامًا "		البيان
						%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
09	0.000	34.094	%77.54	0.979	3.88	32.4	24	32.4	24	25.7	19	09.5	07	0.00	0	30
02	0.000	38.000	%82.14	0.930	4.11	39.2	29	40.5	30	13.5	10	05.4	04	1.40	01	31
04	0.000	33.785	%81.04	1.032	4.05	43.2	32	29.7	22	17.6	13	08.1	06	1.40	01	32
06	0.000	30.196	%79.20	1.128	3.96	41.9	31	28.4	21	16.2	12	10.8	08	02.7	02	33
12	0.000	41.591	%76.20	0.788	3.81	18.9	14	47.3	35	29.7	22	04.1	03	0.00	00	34
09	0.000	34.094	%77.54	0.979	3.88	32.4	24	32.4	24	25.7	19	09.5	07	0.00	00	35
02	0.000	38.000	%82.14	0.930	4.11	39.2	29	40.5	30	13.5	10	05.4	04	1.40	01	36
04	0.000	33.785	%81.04	1.032	4.05	43.2	32	29.7	22	17.6	13	08.1	06	1.40	01	37
06	0.000	30.196	%79.20	1.128	3.96	41.9	31	28.4	21	16.2	12	10.8	08	2.70	02	38
12	0.000	41.591	%76.20	0.788	3.81	18.9	14	47.3	35	29.7	22	04.1	03	0.00	00	39
09	0.000	34.094	%77.54	0.979	3.88	32.4	24	32.4	24	25.7	19	09.5	07	00	00	40
06	0.000	30.196	%79.20	1.128	3.96	41.9	31	28.4	21	16.2	12	10.8	08	02.7	02	41
01	0.000	38.499	%84.98	0.948	4.24	51.4	38	28.4	21	14.9	11	04.1	3	01.4	01	42
	0.000	71.314	%79.53	0.479	3.977	جميع الفقرات										

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من ملاحظتنا لنتائج عبارات المحور السابع والمتعلق بالتغير في المؤسسة أن قيم اختبار ستودانت T كلها كانت دالة بالنسبة لعبارات المحور السابع والمتعلق بالتغير في المؤسسة. أي أن لمفردات العينة آراء واضحة تجاه هذه العبارات، ونحاول معرفة هذه الآراء ونحللها عبارة عبارة.

وافق معظم أفراد العينة محتوى العبارة الأولى من المحور الأخير في الاستبيان، وأكدوا بأن المؤسسة تقوم بإحداث التغير باستمرار على اعتبار أنه عملية دائمة تستهدف تطوير العمل في مختلف أقسامها. حيث تقوم بعملية تقييم حاجتها للتغير. أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتغير في أساليب وطرق العمل. وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره (32.40%) يوافقون على هذه العبارة وما مقداره (32.40%) يوافقون تماما على نفس العبارة. كما بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارة (3.88) بانحراف معياري بسيط قدره (0.979). وهو ما يؤكد على موافقة المبحوثين على العبارة بوزن نسبي قدره (%77.54).

يؤكد ما مجموعه 59 فردا من أفراد العينة العاملين بإدارة الموارد البشرية أن مؤسسة موبيليس ومن خلال مسؤوليها تقوم بتشكيل وحدات ومجموعات متخصصة لتنفيذ عمليات التغير. فقد أشار (39.5%) من مفردات العينة على موافقتها بشدة على هذه العبارة، وما نسبته (40.5%) على موافقتها على نفس العبارة. وبملاحظة الوسط الحسابي

(4.11) والانحراف المعياري (930.0) والوزن النسبي (14.82%) يتضح لنا مستوى القبول التام على فكرة تكوين جماعات العمل التي تعتمد على المؤسسة قبل تبنيها أي عملية تغيير .

لقد وافق (43.20%) من أفراد العينة تماما على العبارة الثالثة من المحور الأخير والتي تؤكد أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد مدى توافر الموارد المادية والبشرية قبل أحداث أي تغيير . كما أن (29.7%) من أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة . وهو ما يؤكد أيضا الوسط الحسابي لإجابات كل الأفراد المبحوثين، حيث بلغ (4.05) وهي قيمة موافقة كبيرة بانحراف معياري بسيط يساوي (1.032).

تؤكد اتجاهات إجابات أفراد العينة على العبارات السابقة أن المؤسسة تعتمد على التخطيط في عملية إحداث التغيير . وهو ما تم التأكد منه من خلال نتائج العبارة رقم (33) من الاستبيان . حيث وافق تماما عليها ما نسبته (41.9%) من المبحوثين، ووافق عليها (28.9%). أما الذين لم يتفق على محتوى هذه العبارة فلم تبلغ نسبتهم (10.8%). يرى (66.20%) من أفراد العينة المدروسة أنه يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير بالتعاون بين المدراء والعاملين. فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة 3.81 بانحراف معياري 0.788 وهو انحراف جد بسيط مما يؤكد موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة . وقد أكد لنا بعض أفراد العينة الذين قمنا بمقابلتهم أن معظم التغييرات التي تقوم بها إدارة المؤسسة هي تغييرات تكنولوجية تسمح بطرح منتجات وعروض تجارية جديدة. وباعتبار أن سوق الاتصالات الجزائري سوق جد تنافسي فعمال موبيليس غالبا ما يتقبلون التغييرات التي يتم طرحها، لأن إدارة المؤسسة تؤكد دائما لمستخدميها من خلال وسائل الاتصال المختلفة على أن عملية تطوير وتنويع العروض والخدمات هي أساس البقاء والاستمرار . وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بأخذ آراء بعض المستخدمين في كيفية تحديد العروض التسويقية المستقبلية والخدمات التي يمكن إضافتها خاصة أولئك الذين هم على اتصال مباشر بالعملاء سواء المؤسسات أو الأفراد.

أما العبارة رقم (35) فجاءت في الرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية. كان محتوى هذه العبارة يبحث رأي المبحوثين في هل يتم أعادت ترتيب /إضافة/ حذف بعض الأقسام في المؤسسة، وذلك لتسهيل عملية التغيير. لقد وافق تماما على محتواها ما نسبته (40.32%) وهي نفس نسبة الموافقة. وبالتالي كان الوسط الحسابي لإجابات الأفراد (3.88) بانحراف معياري قدره (0.979). وهو ما يؤكد قبول أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بإعادة ترتيب وإضافة وحذف بعض الأقسام بما يخدم استراتيجية التغيير . وهو ما يؤكد إحدى المقابلات التي قمنا بأجرائها مع مسؤولة مديرية التكوين في المديرية العامة، حيث أكدت على قيام إدارة الموارد البشرية بزيادة عدد العاملين في بعض الأقسام، وإنقصه في أقسام أخرى ليتلائم ذلك مع التغيرات الجديدة المطلوبة.

يعتقد (79.70%) من أفراد العينة أنه تم تعيين أفراد لديهم كفاءات في عملية التغيير لشغل مراكز إدارية في المؤسسة. وهو ما يوضحه الاتجاه العام لإجابات الأفراد حول العبارة رقم (36). حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.11) بانحراف معياري يساوي (930.0). لقد جاءت هذه الفقرة في الرتبة الثانية من حيث ترتيب الأهمية بنسبة مئوية قدرها (82.14%).

أما العبارة رقم (37) فجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية (81.04%) لقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة الذي كان محتواها يبحث رأي المبحوثين في هل تقوم المؤسسة بوضع خطة عمل تنفيذية للتغيير ذات مراحل محددة وواضحة قيمة (05.4) وهو ما يدل على الموافقة على هذه العبارة.

السؤال الآخر الذي طرح على أفراد العينة كان حول البرامج التدريبية والتي تضعها إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق متطلبات التغيير المبرمج. حيث أجابت الفقرة رقم (38) على السؤال التالي: هل تساهم البرامج التدريبية في إكساب العاملين المهارة والقدرة اللازمة لإنجاح التغيير؟ من خلال جدول نتائج المحور السابع من الاستبيان نجد أن هذه العبارة وافق عليها (30.70%) من المبحوثين بوزن نسبي قدره (79.20%) ووسط حسابي يساوي (3.96) وانحراف معياري بسيط (1.128). أي أن البرامج التدريبية التي تضعها إدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لما تتطلبه عمليات التغيير في مؤسسة موبيليس.

تشير العبارة رقم (39) إلى الإجابة عن سؤال مهم جدا هو "هل تساهم نتائج تقييم أداء المستخدمين في تعديل استراتيجية التغيير؟" وكان جواب عينة الدراسة بالموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي (76.20%) كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (04.02)، والوسط الحسابي الكلي للعبارة ساوي (3.81) بانحراف معياري جد بسيط (0.788). ومن ثم فإن المبحوثين يوافقون على العبارة رقم (39) التي جاءت في الترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية.

تعتبر أغلبية أفراد العينة أن عمليات الاتصال بالموظفين تساهم في التخفيض من مقاومة التغيير، فقد وافق بشدة على محتوى هذه العبارة (32.40%) ونسبة الموافقة كانت أيضا (32.40%). أما المحايدين فقد بلغت نسبتهم (25.70%) من مجموع إجابات الأفراد. أما الذين لم يوافقوا على محتوى هذه الفقرة فبلغت نسبتهم (09.50%) فقط. وبالتالي فإن الوسط الحسابي الإجمالي لإجابات الأفراد بلغ (3.88) بانحراف معياري قدره (0.979).

كما رأت أفراد العينة أن المحفزات المنتهجة من قبل المؤسسة محل الدراسة خلال التغيير تساهم في نجاحه والحد من مقاومته. وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي للفقرة رقم (41) التي ساوت (3.96) بانحراف معياري (1.128). وبالرجوع إلى النسب المئوية نجد أن ما مقداره (70.30%) يوافقون على العبارة، وضمن هذه النسبة وافقت (41.90%) تماما على محتوى العبارة.

ترى أغلبية أفراد العينة أن الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية خلال عملية التغيير والمتعلقة بالموارد البشرية لا تتعارض مع القوانين الجارية. وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت (4.24) بانحراف معياري بسيط قدره (0.948)، لقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأولى بوزن نسبي (84.98%).

بصفة عامة يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع والمتعلق بعملية التغيير في مؤسسة موبيليس قد ساوي (977.3) بانحراف معياري بسيط قدره (0.479) ومستوى معنوية (0.00) وهي أقل من 0.05 وهو ما يؤكد موافقة أفراد العينة على فقرات المحور السابع.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في القسم النظري، حول علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التحقق من الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والفرضيات الفرعية التابعة لهما، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية: قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05. رفض الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05. وفيما يلي عرض لاختبار الارتباط بين المتغيرات ونتائج اختبار الفرضيات:

1 - اختبار الارتباطات بين المتغيرات

يظهر الجدول الموالي معاملات الارتباط بين متغيرات النموذج. يبين الجدول أن المتغيرات المستقلة تبين وجود علاقة بالمتغير التابع، حيث أن كل نسب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي أكثر من (0.30).

جدول رقم 04-19: معامل الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير AXE07	الرمز	المتغيرات المستقلة	المحور
معامل الارتباط بيرسون			
0.829	AXE01	تطوير المؤسسة	الأول
0.665	AXE02	تخطيط الموارد البشرية	الثاني
0.741	AXE03	تنمية الموارد البشرية	الثالث
0.611	AXE04	استخدام الموارد البشرية	الرابع
0.646	AXE05	دعم انتماء وولاء الموارد البشرية	الخامس
0.711	AXE06	تحقيق المتطلبات الاجتماعية والتشريعية	السادس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

2- نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى لدراستنا الميدانية تقول:

H01: "لا يوجد هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والتغيير في مؤسسة موبيليس."

Ha1: "هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والتغيير في مؤسسة موبيليس."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة بشكل عام وعملية التغيير، والجدول التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة ونتيجة الفرضية الصفرية H_0 :

الجدول رقم 04-20 : نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسرة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية H_0
0.908	0.824	336.436	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 04-20 أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.908)، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة (المتغير المستقل) من تباين التغيير في مؤسسة موبيليس (المتغير التابع) (82.40%) وهي نسبة تعتبر مرتفعة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) والتي تنص على: "يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس".

ويمكن تفسير ذلك بالقول أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة بمجالاتها المختلفة باتت اليوم تلعب دورا حاسما في عمليات التغيير التي تجربها المؤسسات المعاصرة، ويرجع هذا أساسا الى كون عمليات التغيير تتركز بشكل أساسي على الجانب البشري في ظل مستويين اثنين، الأول يتمثل في كون المورد البشري محورا لأي عملية تغيير وأحد أهم مجالاته إضافة لإعتباره أحد أهم مؤشرات نجاح التغيير من حيث القدرة على تقبل التحولات. أما المستوى الثاني فيرتبط بالكفاءات والمهارات والمعارف التي يتميز بها المورد البشري، حيث تعتبر أحد أهم محركات التغيير في مراحله ومستوياته المختلفة. كل هذه العوامل ساهمت في تقوية دور إدارة الموارد البشرية المعاصرة باعتبار أنها الدارة التي تربط بين جميع هياكل أي مؤسسة وتشارك في كل أنشطتها وهذا من خلال ممارساتها الاستراتيجية المختلفة والمتكاملة في ظل تبني عملية التغيير. وهو ما تؤكدته نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس. حيث أن هذه المؤسسة اعتمدت بشكل واسع على إدارة الموارد البشرية في تصميم عمليات التغيير المختلفة والتي نفذتها بنسبة عالية من النجاح وهو ما تؤكدته النتائج التي تحققتها والتطورات الملحوظة في سوق الاتصالات الجزائري.

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H011: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير في موبيليس."

Ha11: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير في موبيليس."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير، والجدول التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2)

وقيمة (F) ومستوى الدلالة ونتيجة الفرضية الصفرية H011 :

الجدول رقم 21-04 : نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة

بتطوير المؤسسة وعملية التغيير في موبيليس

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسرة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية H0
0.829	0.687	157.842	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.829 ، تعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط طردي

قوي بين المتغير التابع المتمثل في التغيير والمتغير المستقل المتمثل في أحد أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

و المتمثلة في تطوير المؤسسة. كما بلغت نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل (تطوير المؤسسة) من تباين عملية

التغيير في المؤسسة (المتغير التابع) (68.7%) وهي نسبة جد مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من

(0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية

البديلة (H_a) والتي تنص على أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة

الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس.

ويمكن تفسير ذلك ان مؤسسة موبيليس الناشطة في قطاع الاتصالات الجزائري تعمل ضمن سوق جد تنافسي

يتطلب تقديم خدمات جديدة بصورة متكررة خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل الذي هو ركيزة عمل المؤسسات

الناشطة في مجال عملها. فعملية تبني آخر التطورات في مجال عمل مؤسسة موبيليس سيتطلب منها دون شك إضافة

أنشطة ووظائف أخرى ضمن الهيكل التنظيمي لها وهو ما يتطلب إعادة توصيف وتصميم للوظائف الجديدة الذي لا

يمكن أن يتم إلا من خلال إشراك إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة ككل .

- تحليل الانحدار: يبين الجدول الموالي نتيجة تحليل الانحدار بين المحور الأول والمحور السابع. أي مجموع ما تفسره الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتطوير وهذا من تباين المتغير التابع وهو التغيير. عند درجة ثقة تزيد عن (95%) وهو ما يتسق مع التوقعات النظرية للباحث (الأساس النظري).

الجدول رقم 04-22: نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	0,270	0,303		0,892	0,000
AXE01	0,919	0,073	0,829	12,564	0,000

a. Variable dépendante : AXE07

المصدر: من مخرجات (spss)

من نتائج الجدول السابق يمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير كالتالي:

$$Y = 0.270 + 0.919 \text{ AXE01}$$

2-2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H012: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية المعاصرة المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

Ha12: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير، والجدول التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2)

وقيمة (F) ومستوى الدلالة ونتيجة الفرضية الصفرية H011 :

الجدول رقم 04-23: نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس

نتيجة الفرضية H0 العدمية	مستوى الدلالة	قيمة F	نسبة التباين المفسرة R^2	معامل الارتباط
رفض	0.000	56.968	0.442	0.665

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط كانت 665.0 ، تعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط بين

المتغير التابع المتمثل في التغيير والمتغير المستقل المتمثل في أحد أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و

المتتمثلة في تخطيط الموارد البشرية. كما بلغت نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين عملية التغيير في المؤسسة

(المتغير التابع) (44.20 %)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) والتي تنص على أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تخطيط الموارد البشرية كأحد متغيرات الممارسات الاستراتيجية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، يعد من الأمور الهامة في ظل التغيير، حيث يجب ان يبنى التخطيط الاستراتيجي في ادارة التغيير من خلال التخطيط الاستراتيجي للإدارة المنظمة ككل اخذا بعين الاعتبار الخطط التفصيلية والتكتيكية المنبثقة عنه وكذلك الأهداف الإستراتيجية له ، وهو ما يتطلب التكامل بينه وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال اعتماد هذا التخطيط لمحاولة توفير جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وهذا بما يخدم استراتيجية التغيير، وهذا ما يفسر وجود هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بين تخطيط الموارد البشرية وعملية التغيير

○ تحليل الانحدار: يبين الجدول الموالي نتيجة تحليل الانحدار بين المحور الثاني والمحور السابع. أي مجموع ما تفسره الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهذا من تباين المتغير التابع وهو التغيير عند درجة ثقة تزيد عن (95%) .

الجدول رقم 04-24: نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
2	(Constante)	1,640	0,323		5,078	
	AXE02	0,642	0,085	0,665	7,548	0,000

a. Variable dépendante : AXE07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

$$Y = 1.640 + 0.642 \text{ AXE02}$$

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H013: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

Ha13: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير، والجدول التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة ونتيجة الفرضية الصفرية H_{011} :

الجدول رقم 04-25: نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسرة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية H_0
0.741	0.550	87.869	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 741.0 ، تعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع المتمثل في التغيير والمتغير المستقل المتمثل في أحد أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة. كما بلغت نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) من تباين عملية التغيير في المؤسسة (المتغير التابع) (55%) وهي نسبة مقبولة الى حد ما، كما أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) والتي تنص على أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس.

ويمكن تفسير ذلك ان مؤسسة موبيليس ومن خلال إدارة الموارد البشرية تدرك جيدا أن عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الوظائف المرتبطة به " كالتدريب والتنمية" قد أصبح حاجة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة التحديات البيئية والتغيرات السريعة المذهلة خاصة في مجال عملها وهي الاتصالات. فموضوع تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة لم يعد اختيار بالنسبة لها بل أصبحت تنظر عليه على أنه استثمار ضرورية خاصة في ظل عمليات التغيير المستمرة التي تقوم بها.

- تحليل الانحدار: يبين الجدول الموالي نتيجة تحليل الانحدار بين المحور الثاني والمحور السابع. أي مجموع ما تفسره الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وهذا من تباين المتغير التابع وهو التغيير عند درجة ثقة تزيد عن (95%).

الجدول رقم 04-26 نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,987	0,224		8,872	0,000
	AXE03	0,529	0,056	0,741	9,374	0,000

a. Variable dépendante : AXE07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

$$Y = 1.987 + 0.529 \text{ AXE03}$$

4-2- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H014: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية المعاصرة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

Ha14: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بتطوير المؤسسة وعملية التغيير، والجدول التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2)

وقيمة (F) ومستوى الدلالة ونتيجة الفرضية الصفرية H011 :

الجدول رقم 04-27 : نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسرة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية H0 العدمية
0.611	0.374	42.981	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 611.0 ، تعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط طردي بين

المتغير التابع المتمثل في التغيير وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية. لقد بلغت نسبة

التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين عملية التغيير في المؤسسة (المتغير التابع) (42.91%)، وحيث أن قيمة

مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية

(H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس.

ويمكن تفسير ذلك بأن لعمليات التغيير أثر كبير على أداء الأفراد العاملين، فالتغيير ومن خلال أبعاده المتمثلة في تغيير الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، أو التغيير الذي يشمل المورد البشري، واتجاهات المورد البشري وطريقة التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي لها أثر على أداء المورد البشري وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات تسمح بتحديد مجموعة من المعايير بقياس أداء الأفراد قبل وأثناء وبعد التغيير تسمح بالحكم العادل والموضوعي سواء لإستراتيجية التغيير التي تم إعتمادها أو لأداء الأفراد.

○ تحليل الانحدار: يبين الجدول الموالي نتيجة تحليل الانحدار بين المحور الثاني والمحور السابع. أي مجموع ما تفسره الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وهذا من تبين المتغير التابع وهو التغيير عند درجة ثقة تزيد عن (95%).

الجدول رقم 04-28: نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,510	0,240		10,450	0,000
	AXE04	0,438	0,067	0,611	6,556	0,000

a. Variable dépendante : AXE07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

$$Y = 2.510 + 0.438 \text{ AXE04}$$

2-5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H015: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية المعاصرة المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

Ha15: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وعملية التغيير، والجدول التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين

المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة ونتيجة الفرضية الصفرية H011

الجدول رقم 04-29 : نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسرة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية H_0
0.646	0.417	51.559	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول 04-29 أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.646 ، تعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط طردي بين المتغير التابع المتمثل في التغيير والمتغير المستقل. بلغت نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين عملية التغيير في المؤسسة (المتغير التابع) (41.70%) وهي نسبة مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) والتي تنص على أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس. ويمكن تفسير ذلك ان اعتماد إدارة الموارد البشرية على ممارسات تسمح لها بإعداد أنظمة وإجراءات يتبعها المسؤولون لتسوية كافة التظلمات التي قد تنشأ داخل المؤسسة خاصة في ظل التغيير سيساهم بتقبل الأفراد ما يأتي به التغيير. كما ان عملية إجراء المباحثات مع ممثلي المستخدمين وتوسيع عملية الاتصال بالوسائل المختلفة سيسهم في توضيح أي غموض قد يكتنف عملية التغيير. هذا دون أن ننسى أن من أهداف هذه الاستراتيجية هو تشجيع عملية بناء العلاقات بين المستخدمين وهو ما سيخلق جو من التضامن بينهم مما سيخدم أي استراتيجية تغيير قد تتبناها المؤسسة.

- تحليل الانحدار: يبين الجدول الموالي نتيجة تحليل الانحدار بين المحور الثاني والمحور السابع. أي مجموع ما تفسره الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وهذا من تباين المتغير التابع وهو التغيير عند درجة ثقة تزيد عن (95%).

الجدول رقم 04-30: نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,003	0,289		6,921	0,000
	AXE05	0,524	0,073	0,646	7,180	0,000

a. Variable dépendante : AXE07

a. Variable dépendante : AXE07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

$$Y = 2.003 + 0.524 \text{ AXE05}$$

2-6- إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H016: " لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية المعاصرة المرتبطة بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

Ha16: " هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المعاصرة المرتبطة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية وعملية التغيير، والجدول التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين

المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة ونتيجة الفرضية الصفرية H011 :

الجدول رقم 04-31 : نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

المرتبطة بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسرة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية H0
0.711	0.506	73.639	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 711.0 ، تعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط طردي

قوي بين المتغير التابع المتمثل في التغيير والمتغير المستقل المتمثل في تحقيق المتطلبات القانونية والاجتماعية للموارد

البشرية. لقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين عملية التغيير في المؤسسة (المتغير التابع)

(50.60%) وهي نسبة مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة

لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على أنه هناك

علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة المرتبطة بتحقيق

المتطلبات الاجتماعية والقانونية للموارد البشرية وعملية التغيير في موبيليس.

○ تحليل الانحدار: يبين الجدول الموالي نتيجة تحليل الانحدار بين المحور الثاني والمحور السابع. أي مجموع ما تفسره

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية وهذا من تباين المتغير

التابع وهو التغيير عند درجة ثقة تزيد عن (95%).

الجدول رقم 04-32: نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,315	0,207		11,202	0,000
	AXE06	0,437	0,051	0,711	8,581	0,000

a. Variable dépendante : AXE07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

$$Y = 2.315 + 0.437.AXE06$$

3- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الفرضية الرئيسية الثانية تحاول اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وهي كالتالي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير في مؤسسة موبيليس تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية قسمت حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة البحث وهي كالآتي:

○ **الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير الجنس لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

○ **الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير السن لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

○ **الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

○ **الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

○ **الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستفيدين تعزى المسمى الوظيفي لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس "

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار T (Independent Samples T-test) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والذي بمقتضاه نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونرفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

أما لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova والذي بناء عليها نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من 0.05 ، ونرفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية . ومستوى الدلالة لجميع المحاور أقل من 0.05 . وفيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

3-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستفيدين تعزى لمتغير الجنس لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير داخل مؤسسة موبيليس ". الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار T (Independent Samples T-test)

يتضح من الجدول 04-33 أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.03) عند مستوى دلالة إحصائية وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى " :لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير بمؤسسة موبيليس حسب الجنس "

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تقوم بعدة ممارسات استراتيجية في ظل تبني المؤسسة لأي عملية تغيير . وتنشأ عن تلك الاستراتيجيات مجموعة أنشطة متعددة على غرار الاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة الأداء تعمل كلها من أجل محاولة إنجاح عملية التغيير التي تتبناها المؤسسة أو التي تحاول أن تتأقلم معها، ويقوم بتلك العمليات جهاز مؤهل من الذكور والإناث الذين يعملون في هذه الإدارة، ومن هنا فإن متغير الجنس ليس له أثر على عمليات القيام بهذه الأنشطة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تهدف إلى ممارسة أنشطة الاستراتيجية في ظل التغيير مهما كان جنس الذين يقومون به من الذكور أو الإناث.

الجدول رقم 04-33: نتائج اختبار (T) لفحص الفروق في أثر أنشطة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير بمؤسسة موبيليس حسب الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المحور الأول	ذكر	34	4,0546	0,38206	-1,439	0,155
	أنثى	40	4,1857	0,39780	-1,443	0,153
المحور الثاني	ذكر	34	3,6882	0,46954	-1,427	0,158
	أنثى	40	3,8375	0,42948	-1,417	0,161
المحور الثالث	ذكر	34	3,8529	0,58101	-0,855	0,396
	أنثى	40	3,9750	0,63750	-0,861	0,392
المحور الرابع	ذكر	34	3,4804	0,63665	-0,782	0,437
	أنثى	40	3,5917	0,58708	-0,776	0,440
المحور الخامس	ذكر	34	4,0441	0,55892	1,665	0,100
	أنثى	40	3,8375	0,50811	1,652	0,103
المحور السادس	ذكر	34	3,8529	0,71276	-1,584	0,117
	أنثى	40	4,1125	0,69326	-1,581	0,118
المحور السابع	ذكر	34	4,0539	0,43465	-0,145	0,885
	أنثى	40	4,0688	0,44333	-0,145	0,885
جميع المحاور	ذكر	34	4,0546	0,38206	-1,439	0,155
	أنثى	40	4,1857	0,39780	-1,443	0,153

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

3-2 الفرضية الفرعية الثانية " لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير السن لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير داخل مؤسسة موبيليس "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير تعزى لمتغير السن. والنتائج مبينة في الجدول الموالي تبين أن قيمة مستوى لدلالة لكل محور من محاور الاستبيان كانت أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور كانت أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير السن، والنتيجة هي قبول الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 04-34 : نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل

من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى للسن

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0,711	0,461	0,073	3	0,219	بين المجموعات	المحور الأول
		0,158	70	11,085	داخل المجموعات	
		xxxx	73	11,304	المجموع	
0,913	0,175	0,037	3	0,111	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,211	70	14,768	داخل المجموعات	
		xxxx	73	14,879	المجموع	
0,680	0,505	0,193	3	0,578	بين المجموعات	المحور الثالث
		0,381	70	26,686	داخل المجموعات	
		xxxx	73	27,264	المجموع	
0,423	0,947	0,352	3	1,055	بين المجموعات	المحور الرابع
		0,371	70	25,991	داخل المجموعات	
		xxxx	73	27,045	المجموع	
0,563	0,687	0,202	3	0,606	بين المجموعات	المحور الخامس
		0,294	70	20,557	داخل المجموعات	
			73	21,162	المجموع	
0,842	0,277	0,144	3	0,431	بين المجموعات	المحور السادس
		0,519	70	36,316	داخل المجموعات	
		xxxx	73	36,747	المجموع	
0,923	0,159	0,031	3	0,094	بين المجموعات	المحور السابع
		0,197	70	13,809	داخل المجموعات	
		xxxx	73	13,904	المجموع	
0,817	0,311	0,057	3	0,172	بين المجموعات	جميع المحاور
		0,184	70	12,892	داخل المجموعات	
		xxxx	73	13,064	المجموع	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3 . 70) تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

3-3 الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير داخل مؤسسة موبيليس "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير تعزى لمتغير السن. والنتائج مبينة في الجدول الموالي تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان كانت أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور كانت أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير السن، والنتيجة هي قبول الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 04-35 : نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل

من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى للمستوى التعليمي

محور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0810,	2	0400,	2550,	7760,
	داخل المجموعات	11,224	71	1580,		
	المجموع	11,304	73			
المحور الثاني	بين المجموعات	4260,	2	2130,	1,046	3570,
	داخل المجموعات	14,453	71	2040,		
	المجموع	14,879	73			
المحور الثالث	بين المجموعات	4210,	2	2110,	5570,	5750,
	داخل المجموعات	26,842	71	3780,		
	المجموع	27,264	73			
المحور الرابع	بين المجموعات	5740,	2	2870,	7700,	4670,
	داخل المجموعات	26,471	71	3730,		
	المجموع	27,045	73			
المحور الخامس	بين المجموعات	5980,	2	2990,	1,032	3620,
	داخل المجموعات	20,564	71	2900,		
	المجموع	21,162	73			
المحور السادس	بين المجموعات	5100,	2	2550,	5000,	6090,
	داخل المجموعات	36,236	71	5100,		
	المجموع	36,747	73			

المحور السابع	بين المجموعات	4840,	2	2420,	1,281	2840,
		13,419	71	1,890,		
		13,904	73			
جميع المحاور	بين المجموعات	3040,	2	1520,	8450,	4340,
		12,760	71	1,800,		
		13,064	73			

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (2 . 71) تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

3-4 الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير داخل مؤسسة موبيليس "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير تعزى لمتغير وظيفة الباحثين داخل مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس. والنتائج مبينة في الجدول الموالي تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان كانت أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور كانت أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، والنتيجة هي قبول الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 04-36 : نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول كل من

أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0,074	2	0,037	0,234	0,792
	داخل المجموعات	11,230	71	0,158		
	المجموع	11,304	73			
المحور الثاني	بين المجموعات	1,048	2	0,524	2,689	0,075
	داخل المجموعات	13,831	71	0,195		
	المجموع	14,879	73			
المحور الثالث	بين المجموعات	2,033	2	1,016	2,860	0,064
	داخل المجموعات	25,231	71	0,355		
	المجموع	27,264	73			

0,904	0,101	0,038	2	0,077	بين المجموعات	المحور الرابع
		0,380	71	26,968	داخل المجموعات	
			73	27,045	المجموع	
0,309	1,195	0,345	2	0,689	بين المجموعات	المحور الخامس
		0,288	71	20,473	داخل المجموعات	
			73	21,162	المجموع	
0,168	1,827	0,899	2	1,799	بين المجموعات	المحور السادس
		0,492	71	34,948	داخل المجموعات	
			73	36,747	المجموع	
0,551	0,601	0,116	2	0,231	بين المجموعات	المحور السابع
		0,193	71	13,672	داخل المجموعات	
			73	13,904	المجموع	
0,161	1,872	0,327	2	0,655	بين المجموعات	جميع المحاور
		0,175	71	12,410	داخل المجموعات	
			73	13,064	المجموع	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (2 . 71) تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

3-5 الفرضية الفرعية الخامسة: " لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير الخبرة لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير داخل مؤسسة موبيليس". لقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير تعزى لمتغير الخبرة المهنية. والنتائج مبينة في الجدول الموالي تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان كانت أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور كانت أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير الخبرة، والنتيجة هي قبول الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 04-37 : نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0,716	0,453	0,072	3	0,215	بين المجموعات	المحور الأول
		0,158	70	11,089	داخل المجموعات	
			73	11,304	المجموع	
0,229	1,474	0,295	3	0,884	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,200	70	13,995	داخل المجموعات	
			73	14,879	المجموع	
0,353	1,105	0,411	3	1,232	بين المجموعات	المحور الثالث
		0,372	70	26,031	داخل المجموعات	
			73	27,264	المجموع	
0,605	0,620	0,233	3	0,700	بين المجموعات	المحور الرابع
		0,376	70	26,345	داخل المجموعات	
			73	27,045	المجموع	
0,962	0,097	0,029	3	0,087	بين المجموعات	المحور الخامس
		0,301	70	21,075	داخل المجموعات	
			73	21,162	المجموع	
0,753	0,401	0,207	3	0,621	بين المجموعات	المحور السادس
		0,516	70	36,126	داخل المجموعات	
			73	36,747	المجموع	
0,985	0,050	0,010	3	0,030	بين المجموعات	المحور السابع
		0,198	70	13,874	داخل المجموعات	
			73	13,904	المجموع	
0,819	0,309	0,057	3	0,171	بين المجموعات	جميع المحاور
		0,184	70	12,893	داخل المجموعات	
			73	13,064	المجموع	

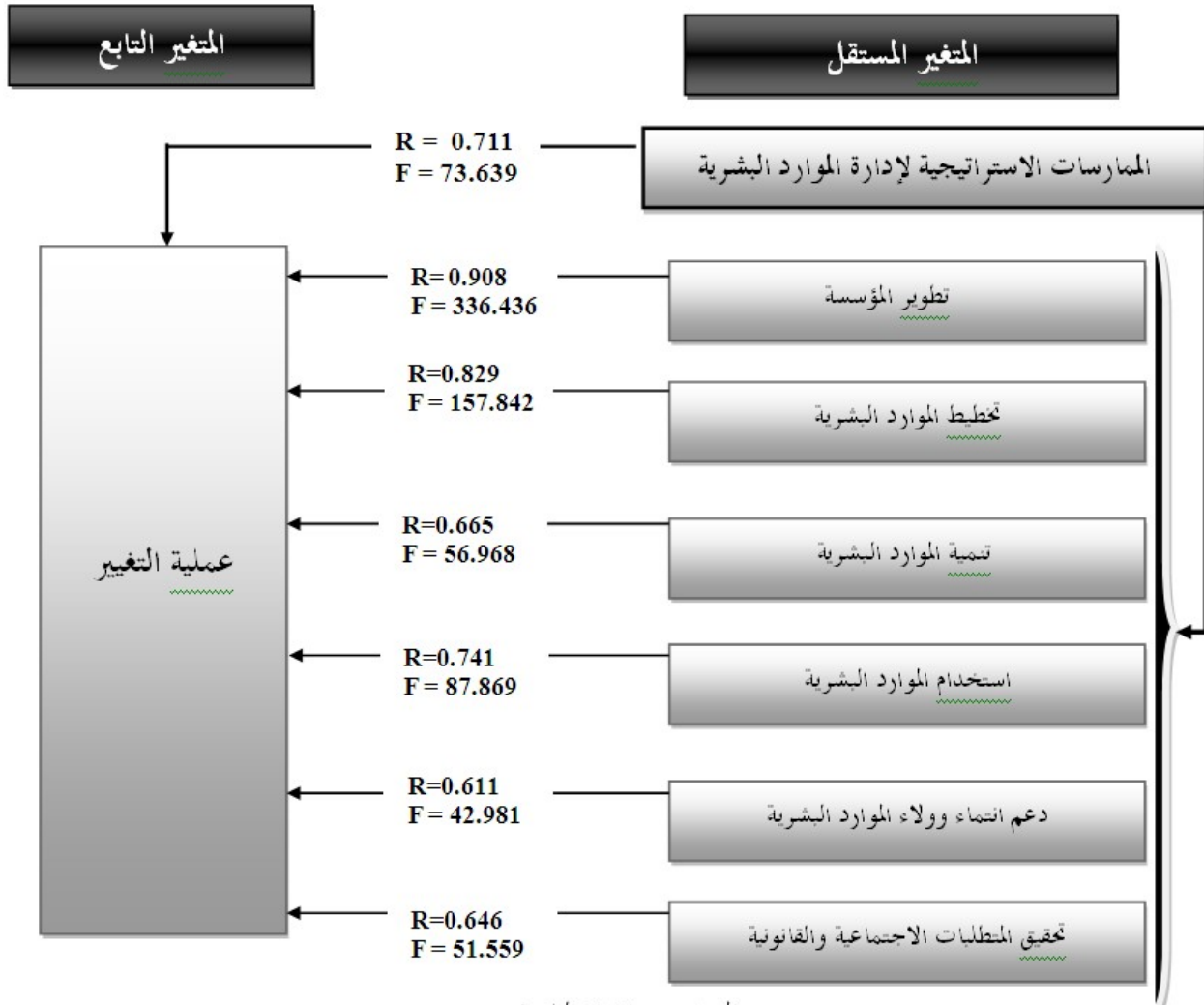
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3 . 70) تساوي 2.74.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

لم تكن الفروق دالة احصائيا لكل المتغيرات الوسيطة سواء ما تعلق بالسن، أو الوظيفة، أو الخبرة المهنية أو الجنس، ما يعني أن الخصائص الديمغرافية لعينة البحث ليست لها تأثير على نتائج الدراسة الميدانية، ويؤكد هذا الاختيار مستوى الدلالة المحسوب سابقا وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 .

ثانيا: تقييم نموذج الدراسة

الشكل رقم 04-04 : تقييم نموذج الدراسة



خلاصة:

تم فصل مؤسسة موبيليس عن اتصالات الجزائر سنة 2003 وهذا في أعقاب تحرير سوق الاتصالات الجزائري التي كانت تتولى احتكار خدمات الاتصالات، وهو ما نتج عنه مجموعة من التغيرات حتم على موبيليس اتباع مجموعة من الاستراتيجيات لدعم حصصها السوقية من خلال تقديم خدمات ترقى لما تقدمه المؤسسات المنافسة وبأسعار معقولة.

وقد تمثلت أولى عمليات التغيير في اعتماد هيكل تنظيمي منفصل تماما عن المؤسسة الأم سمح لها بأن تكون قراراتها الاستراتيجية منفصلة عن اتصالات الجزائر. كما شهدت المؤسسة تسارع في وتيرة التغيير، فقد شهد هيكلها التنظيمي عدة تغييرات سواء في أعلى هرم السلطة لديها أو على مستوى وحدات الأعمال. وباعتبار أن موبيليس تنشط في مجال الاتصالات الذي لا يتوقف عن التطور والتغير فإن المؤسسة تحاول دوما أن ترافق التطورات التكنولوجية وهذا بإجراء عمليات تغيير على مستوى محيطها الداخلي خاصة بما يتعلق بالكفاءات التي هي أساس التطور في قطاع الاتصالات.

من خلال تحليل الاستبيان الذي أعدناه لاستقاء معلومات مباشرة من مستخدمي مديرية الموارد البشرية لموبيليس سواء بالمديرية العامة أو على مستوى مديرياتها الجهوية الثمانية المنتشرة عبر الوطن، وحاوله معرفة آراءهم ووجهات نظرهم حول متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، تأكد لنا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي حددناها في ستة عناصر ونجاح عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسة .

الخاتمة العامة

1- المستخلص:

من خلال دراسة وتحليل هذا الموضوع نستخلص أن التغيير يعد من القضايا الرئيسة التي تؤثر على المؤسسات، فالتغيير تعبير عن تلك التحولات التي تفرضها متغيرات مختلفة سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي للمؤسسة، وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى، وذلك عن طريق إجراء تعديلات مختلفة قد تشمل الهيكل التنظيمي أو وظائف المؤسسة كما قد تشمل سلوك الأفراد واتجاهاتهم. أما إدارة التغيير فهي تعبير عن منهج علمي تطبيقي تتطلب فعاليته وضع إستراتيجية ترصد من خلالها المؤسسة تقلبات البيئة الخارجية أو الداخلية لها، مما يسمح لها بتقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المؤسسة.

يكتسي المورد البشري أهمية بالغة في نجاح أو فشل عملية التغيير، فحتى لو تفاعلت كل الموارد المالية والإمكانات المادية للمؤسسة لتحقيق التغيير، يبقى المورد البشري هو المحرك الأساسي لها وهو الذي يحدد الأهداف والسياسات ويضع الخطط والاستراتيجيات وينفذها الأمر الذي أعطاه بعدا استراتيجيا في كيفية إدارته. فالموارد البشرية هي أهم عنصر في نجاح عملية التغيير، وهذا باعتبارها المصدر الرئيسي لخلق التغيير والمؤثر والمتأثر الأول به، والتحدي الأساسي للمؤسسات هو كيفية دعم دور المورد البشري ضمن عملية التغيير. تظهر هنا أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبار أنها المسؤولة المباشرة عن توفير ودعم والرقابة على المورد البشري في المؤسسة، فدورها المعاصر تغير وتجاوز ذلك الدور التقليدي والروتيني المقتصره مهامها على توفير اليد العاملة اللازمة وتسييرها تسييرا إداريا، ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تلك الوظيفة المساعدة للوظائف الأخرى، وإنما أصبحت أكثر استراتيجية وشمولا كما أصبح تسييرها أكثر اتساعا وتجديدا، حيث اتجه اهتمامها إلى كيفية خلق وتسيير المهارات والمعارف والعمل على تقاسمها وتنميتها. وهذا من خلال تبني مجموعة من الممارسات الاستراتيجية لتحقيق أهداف عملية التغيير.

2- نتائج البحث:

فيما يلي عرض لمختلف النتائج التي استطعنا أن نتوصل إليها بعد معالجة إشكالية البحث، حيث قسمناها إلى نتائج نظرية وأخرى للدراسة الميدانية:

1-2- نتائج الدراسة النظرية:

أ- فيما يتعلق بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بتطوير المؤسسة وعلاقتها بالتغيير: تتغير الوظائف والأقسام داخل المؤسسة كما تتغير السلطة وما يقابلها من مسؤولية ويعاد توزيعها حسب استراتيجية التغيير وتبعاً للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وهو ما يحتم خلق وظائف جديدة وحذف وظائف أخرى، كما تتطلب خلق أقسام جديدة في الهيكل التنظيمي أو دمج قسمين أو أكثر في قسم واحد أو حذف قسم آخر.

كل هذا يمثل عملية تطوير للمؤسسة وهو ما يستوجب من إدارة الموارد البشرية اتباع ممارسات من خلالها يتم إعادة توزيع الصلاحيات وإعادة توصيف وتصميم الأعمال وفقا لما تقتضيه عملية التغيير. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتخصيص الموارد اللازمة للوظائف كما وكيفا بما يساهم في دعم الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة.

ب- فيما يتعلق بالممارسات الاستراتيجية المرتبطة بتكوين الموارد البشرية وعلاقتها بالتغيير: هناك علاقة مباشرة بين هذه الاستراتيجية والاستراتيجية التي قبلها، فالتغيير كما سبق تناوله قد يتطلب خلق وظائف وأعمال جديدة مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية خلق توازن مقبول بين المطلوب من الموارد البشرية وما هو متوفر لديها (العرض والطلب) من جهة وبين العمليات والمهارات من جهة أخرى. لتحقيق هذا لهدف يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال المطابقة بين تخطيط الأفراد وتطوير الوظيفة والتخطيط لعملية التغيير ومتطلباته من ناحية العدد والكفاءات المطلوبة مع ضرورة الاستخدام المشترك للمؤشرات الإستراتيجية في عملية التخطيط الفني للتغيير وتخطيط الموارد البشرية.

ج- فيما يتعلق بعلاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالتغيير: هناك علاقة جد قوية بين التغيير وعملية تنمية المورد البشري داخل المؤسسة. فعملية التغيير تتطلب توفر مهارات جديدة غير تلك التي كانت تتوفر لدى المؤسسة. والفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير، ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساسا شحن لقدرات المورد البشري الفكرية وتوظيفها في إنجاح عملية التغيير، ويلعب التدريب دورا حيويا في تغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، كما أن التغيير في البرامج التدريبية وفق ما يقتضيه التغيير سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل، يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ومن ثم تمكنهم في الأداء الفردي والجماعي.

ومن خلال التدريب فقط يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين، ويكون هذا التأثير متماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب المنبثق عن التغيير، وعملية إحداث التأثير الفعال تتطلب وجود ملائمة بين اتجاهات المتدربين، وما يقدم إليهم من معلومات ومعارف ومهارات مرتبطة بالتغيير. لذلك على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الاستراتيجية وأهميتها الكبيرة لما تتركه من آثار على الأفراد في تحقيق نجاح استراتيجية التغيير.

د- فيما يتعلق بالممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستخدام الموارد البشرية وعلاقتها بالتغيير: هناك علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في قياس أداء الأفراد ومدى تحقيق التغيير لأهدافه. حيث يتأثر أداء الموارد البشرية حسب نوع التغيير ومجاله ومرحلة تنفيذه. وهو ما يتطلب ضرورة قياس أداء الأفراد لمقارنة المستوى المطلوب من الأداء ضمن استراتيجية التغيير بما هو محقق فعليا. إن الهدف من هذه العملية هو اتخاذ

الإجراءات اللازمة لتحسينه. ومن الضروري جدا تقييم الأداء قبل وأثناء وبعد التغيير، لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لتطويره، وكذلك معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين ومدى تحقيق أهداف التغيير.

هـ- فيما يتعلق بالممارسات الاستراتيجية المرتبطة بدعم إنتماء وولاء الموارد البشرية وعلاقتها بالتغيير: هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بدعم انتماء وولاء الموارد البشرية ونجاح عملية التغيير. فعدم رضا المورد البشري بالتغيير ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل وانتمائه للمؤسسة ويضعف ولاءه للمؤسسة، فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل، والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة، وهذا ما نسميه بمقاومة التغيير السلبي التي تنعكس سلبا على الأداء. وبالتالي على نجاح استراتيجية التغيير ككل.

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الاستراتيجية تفعيل الاتصال بين مكونات المؤسسة. فعملية الاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات المرتبطة بالتغيير ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم نحو الأداء الجيد، حيث يسهم الاتصال في تحفيز العاملين والتنسيق بين جهودهم، كما يسهم في تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا، مما ينعكس بالإيجاب على تقبل التغيير. كما تسهم المباحثات التي تجريها إدارة الموارد البشرية مع ممثلي المستخدمين و تفسير الاتفاقيات التي أبرمت بين ممثلي العمال والموظفين والإدارة و إشراك الموظفين في تعريف البرامج والأهداف وبناء استراتيجيات التغيير في دعم انتماء وولاء المورد البشري.

و- فيما يتعلق بالممارسات الاستراتيجية المرتبطة تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية وعلاقتها بالتغيير: هناك علاقة إيجابية بين هذه الممارسة ونجاح عملية التغيير. فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير وتطبيق استراتيجياته أن تتبع القوانين واللوائح والتشريعات الجاري العمل بها، فأى تجاوز عن القوانين قد يؤثر سلبا على نجاح عملية التغيير.

2-2- نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال تحليل نتائج الانحدار البسيط ، ونتائج اختبار للفروق بين إجابات الباحثين حول كل من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير تعزى للجنس، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي بهدف اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تختبر علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البرية المعاصرة بعملية التغيير فقد توصلنا إلى ما يلي:

أثبتنا صحة الفرضيات الفرعية الستة لفرضية الرئيسية الأولى، كما أثبتنا صحة الفرضية الرئيسية الأولى وهذا من خلال نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث كان مستوى المعنوية المقابل لقيمة (Beta) أقل من (0.05)،

مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والمرتبطة بتطوير المؤسسة، وتخطيط الموارد البشرية وتنميتها واستخدامها ودعم انتمائها وكذى تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية لها على عملية التغيير في مؤسسة موبيليس محل الدراسة.

كما بينت نتائج تقدير النموذج الأساسي لتأثير أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة على عملية التغيير عند درجة ثقة تزيد عن (95%)، إلى أن أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وفقا لمعامل التحديد المعدل تفسر 82.40 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التغيير في المؤسسة).

- أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية التي تختبر تأثير المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير، فقد توصلنا إلى ما يلي:

- أثبتنا من خلال نتائج اختبار (Independent S. T Test) صحة الفرضيات الفرعية الخمسة، حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة بين الذكور والإناث حول كل من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والتغيير في المؤسسة محل الدراسة، وتأكدنا من النتيجة حيث توصلنا الى أن قيمة (T) كانت (1.03) مما يشير إلى أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير بمؤسسة موبيليس حسب الجنس.

- كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في التغيير تعزى لمتغيرات السن والمستوى التعليمي والخبرة والمسمى الوظيفي . والنتائج التي تحصلنا عليها لكل المتغيرات السابقة بيتن أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان كانت أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور كانت أكبر من قيمة F الجدولية. مما يؤكد أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعزى لمتغيرات السن والمستوى التعليمي والخبرة والمسمى الوظيفي لدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير داخل مؤسسة موبيليس.

3- الاقتراحات المقدمة لمؤسسة موبيليس:

تقوم الاقتراحات التالية على ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج البحث، فتوصياتنا لمؤسسة موبيليس أن تعتمد على بناء استراتيجيات في إدارة الموارد البشرية تتميز بما يلي:

- تحديد السياسة والأهداف بشكل مكتوب ومفهوم وشامل.
- إشاعة تلك السياسة داخل المؤسسة وتوضيحها للموظفين.

- يجب ان تكون سياسة إدارة الموارد البشرية متوافق مع السياسات الأخرى التي تضعها المؤسسة.

- التوافق داخلياً مع الأهداف العامة للمؤسسة.

ويجب أن تكون السياسة قد وضعت بناء على مناقشة على كل المستويات داخل المؤسسة مع وجوب سبر لآراء العمال والموظفين حولها. ومن أهم النقاط التي يجب أن تركز عليها عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث نقترح على مؤسسة موبيليس بإقامة نظام تخطيط منتظم لشؤون الموارد البشرية، حيث لا تقتصر أدواته على المواصفات الوظيفية لكي تضمن الإدارة أن يكون لديها العدد الكافي من الأفراد المناسبين، في الوقت المناسب والوظيفة المناسبة. والغرض من ذلك هو التأكد من تجنب نقص الموظفين من ذوي الكفاءات ومن عدم توظيف عدد أكثر مما تستدعيه الحاجة. هذا دون أن ننسى الدور المهم الذي تلعبه الممارسات المتعلقة باستراتيجية التوظيف والاختيار حيث يجب أن تبني سياسة التوظيف والاختيار على مجموعة من الخصائص تتمثل في تحديد إجراءات موضوعية قدر الإمكان. وتحديد معايير دقيقة للتوظيف والاختيار وبناء برامج للتدريب مناسب للمسؤولين عن عملية الاختيار. وجدير بالذكر أن مهمة البحث عن مسؤولين تنفيذيين واختيارهم من داخل الإدارة أو خارجها، تتطلب دقة كبيرة في تناول المعلومات.

ومن أهم النقاط الواجب أن تركز عليها ايضا مؤسسة موبيليس نظام الحوافز والتعويضات، حيث أن المرتب الجيد سيساهم في الحفاظ على كفاءات المؤسسة، ويجب تبني سياسة حوافز وتعويضات تعتمد على ما يلي:

- نظام للمرتبات يربط بصورة سليمة بين المرتب والأداء الفعلي في العمل، ويمثل حافزاً للموظفين في سبيل التطور الذاتي.

- مرونة في استعمال العلاوات التي تكافئ الأداء العالي لبعض الموظفين.

- سرية مناسبة فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت الأخرى.

هذا دون أن ننسى وجوب سعي المؤسسة إلى اجتذاب الكفاءات حيث تكمن إحدى المشاكل الرئيسية في مؤسسات الاتصال في اجتذاب الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات الضرورية بالنسبة إلى الاحتياجات وفي اختيارهم وترقيتهم والاحتفاظ بهم. ولا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق خيارات مناسبة فيما يتعلق بالمرتبات المغربية وأنظمة الأجور الجيدة وهياكل سليمة للأجور، ووضع نظام جيد للحوافز (مثل الترقيات، والعلاوات.....الخ).

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سيدي الكريم السلام عليكم.

لقد تبنت مؤسستكم مؤخرا نظام الجيل الثالث للهاتف النقال 3G، وهي الآن بصدد التحضير والإعداد للجيل الرابع الأكثر تطورا، وهو ما يمثل عملية تغيير تكنولوجي وتقني الذي سيصاحبه لا محالة مجموعة من التغيرات في مختلف عمليات ووظائف مؤسستكم. وإدارة الموارد البشرية التي تشتغلون فيها ستساهم في وضع وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات التي تساهم في إنجاح عملية التغيير.

إن الهدف من الاستبيان الذي بين أيديكم هو جمع معلومات تسمح لنا بمعرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها المختلفة في إنجاح عملية تغيير قد تتبناها مؤسستكم، وهذا في إطار إعدادنا لرسالة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير - بعد استراتيجي -. وبحكم عملكم في إدارة الموارد البشرية نرجو منكم سيدي الإجابة عن فقرات الاستبيان بكل موضوعية.

- ملاحظة: إن المعلومات التي ترد في هذا الاستبيان ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تأطير: أ.د كمال رزيق

الباحث: عزالدين عبد الرؤوف

شكرا لحسن تعاونكم

أولا المعلومات الشخصية:

- العمر:

25 سنة فأقل ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادة عليا (ماجستير - دكتوراه) ☐

- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

- المسمى الوظيفي:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

ثانياً - الاستبيان:

1- تطوير المؤسسة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 يشارك مسؤولي إدارة الموارد البشرية في عملية وضع استراتيجيات المؤسسة
					02 هناك صياغة محددة لإستراتيجية تتبعها إدارة الموارد البشرية
					03 تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم العمل بما يحقق أفضل أداء للموارد البشرية
					04 يتم تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم على مفهوم الإدارة الاستراتيجية
					05 تتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة.
					06 الهيكل التنظيمي الحالي يسهل عملية الاتصالات بين كافة إدارات وأقسام المؤسسة
					07 تقوم إدارة الموارد البشرية باستكشاف قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة مستمرة
2- جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية " التخطيط "					
					08 يعلم قسم التوظيف بالتفصيل أعداد الأشخاص المطلوب الاستغناء عنهم في المستقبل
					09 يعلم قسم التوظيف بالتفصيل خصائص وأعداد الأشخاص المطلوب تعيينهم في المستقبل .
					10 تقوم مديريتكم بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء التوجه المستقبلي لها.
					11 تقوم مديريتكم بمحصر الموارد البشرية المتاحة لها لمقارنتها مع متطلباتها الاستراتيجية
					12 عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية موجهة نحو الأفراد الذين يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بمؤسستكم
					13 يتم وضع أسس عمليتي الإختيار والتعيين اعتمادا على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية
					14 طرق التوظيف في مؤسستكم واضحة ومحددة تسمح باستخدام الموارد البشرية ذوي الكفاءة.
					15 تتم عملية الترقية في المؤسسة بناء على تحسن أداء الموظف
					16 تقدم مؤسستكم حوافز مادية ومعنوية للاحتفاظ بالكفاءات والمهارات والقدرات الإبداعية المتوفرة لديها
3- تنمية الموارد البشرية					
					17 يوجد في المؤسسة خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتها.
					18 تخصص المؤسسة موازنة مالية لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.
					19 يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق استراتيجية المؤسسة
					20 هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل مديرية الموارد البشرية
4- استخدام الموارد البشرية					
					21 يتم تبليغ المستخدمين بنتائج تقييم أداءهم

22	تهدف عملية تقييم الأداء لمعرفة مدى مشاركة الأفراد في تطبيق استراتيجية المؤسسة				
23	هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية				
5- دعم انتماء وولاء الموارد البشرية					
24	هناك نظام وإجراءات تتبعها مديريتكم لتسوية كافة التظلمات التي قد تنشأ داخل المؤسسة				
25	تسعى وتشجع مديريتكم على بناء العلاقات بين العاملين				
26	تقوم مؤسستكم من خلال مديريتكم بإجراء المباحثات مع ممثلي العاملين - كالتقابات مثلاً -				
27	تسعى مديريتكم لعملية الاتصال مع الموظفين من خلال المقابلات وإعداد الدوريات ونشر المعلومات.				
6- تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية					
28	تعمل إدارة الموارد البشرية على مسايرة القوانين التي لها صلة بالموارد البشرية داخل المؤسسة				
29	تسعى إدارة الموارد البشرية لتوفير بيئة تشغيل تقلل المخاطر لصالح صحة وسلامة الموارد البشرية				
7- التغيير في المؤسسة					
30	تهتم المؤسسة بالتغيير في طرق العمل				
31	يتم دراسة القرارات المرتبطة بالتغيير مع كافة المعنيين في المؤسسة قبل تطبيقها				
32	توفر إدارة المؤسسة قيادة فعالة لإنجاح عملية للتغيير				
33	يتم مراجعة خطط التغيير دورياً وإعادة تقييم ما تم إنجازه				
34	الوظائف التي يتم إضافتها أو تعديلها على الهيكل التنظيمي تغطي كافة مهام المؤسسة				
35	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة المؤسسة				
36	الكفاءات التي توظف تستجيب لمتطلبات عملية التغيير				
37	يتكيف العاملون الجدد بسرعة مع بيئة العمل في المؤسسة				
38	ساهمت البرامج التدريبية في إكساب العاملين المهارة والقدرة اللازمة لإنجاح التغيير				
39	تساهم نتائج تقييم أداء المستخدمين في تعديل استراتيجية التغيير				
40	عمليات الاتصال بالموظفين ساهمت في التخفيض من مقاومة التغيير وأدت لكسب ولاء المستخدمين				
41	المحفزات المنتهجة من قبل مؤسستكم خلال التغيير تساهم في نجاحه والحد من مقاومته				
42	الإجراءات التي يتم تبنيها خلال عملية التغيير والمتعلقة بالموارد البشرية لا تتعارض مع القوانين الجارية				

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
رحيم حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعريريج
عبد الفتاح علاوي	أستاذ محاضر	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعريريج
موسى بن منصور	أستاذ محاضر	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعريريج
كمال قاسمي	أستاذ محاضر	جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة
عاشور بدار	أستاذ محاضر	جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة
الهاشمي بلواضح	أستاذ محاضر	جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة

قائمة المراجع

1- قائمة الكتب باللغة العربية

1	إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مُجد لاوي، الأردن، ط01، 1993
2	أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002
3	أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992
4	أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999
5	أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005
6	أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999
7	أحمد مُجد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، جامعة المنصورة، مصر، 2007
8	إسماعيل مُجد السيد، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999
9	أشوك تشاندرا، شلبا كابرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002
10	السلمي علاء عبد الرزاق والدباغ، رياض حامد، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000
11	أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002
12	أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، 1991
13	بشير علاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999
14	بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس-الأبعاد-الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر ، الأردن، 2010
15	تركي مصطفى أحمد، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، الطبعة الأولى، دون سنة نشر
16	ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002/2001
17	ثيودور ليفيت، الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين غراب، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر ، دون سنة نشر
18	جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، ط 1، 2003
19	جمال الدين أحمد مرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2001
20	جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2002
21	جمال الدين مُجد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2002
22	حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003
23	حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005
24	حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 2001
25	حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، ط 3، عمان، 2009
26	حمد الدعيح، أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002
27	حمدي حسن، مقدمة في دراسة وسائل و أساليب الاتصال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001
28	خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2003
29	خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2000

30	خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة "، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009
31	خليل صابات، وسائل الاتصال - نشأتها و تطورها -، الطبعة الخامسة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1987
32	دوجلاص ك سميث، إدارة تغيير الافراد:المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدا لحكيم أحمد الخزامي، إيثراك للطباعة
33	راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون رقم طبعة، 2004
34	راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون رقم طبعة ، 2000
35	رجحي الحسن، التخطيط للتغيير - مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، السعودية
36	روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، مجلة الإداري، بيروت ،لبنان، دار الصياد للنشر، عدد شباط فبراير 2005
37	زكي حسين الوردي و عامر إبراهيم قنديلجي، الاتصالات، جامعة البصرة، البصرة، العراق، 1990
38	سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001
39	سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية " المفاهيم والإستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
40	سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992
41	سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط02، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط 2، القاهرة، مصر، 1998
42	سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 1999
43	سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006
44	شارلز وجاليت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ج01، ترجمة رفاعي محمد ومحمد السيد ، دار المريخ، الرياض، 2001
45	شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال - منظور كلي -، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
46	صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي " دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية "، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، 2003
47	صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002
48	صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998
49	صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
50	صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000
51	طارق السويدان، منهجية التغيير في المؤسسات، لبنان، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، ط1، 2001
52	طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007
53	عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995
54	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - المواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999
55	عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
56	عبد السلام أبو قحف ورنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، دون سنة نشر
57	عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999

58	عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002
59	عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، مصر، 2003
60	عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991
61	عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000
62	عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001
63	علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000
64	علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999
65	علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون سنة نشر
66	علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983
67	علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001
68	علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001
69	علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001
70	علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001
71	علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003
72	علي شريف ومُجد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998
73	علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001
74	علي مُجد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد، مصر، دون سنة نشر
75	علي مُجد عبد الوهاب، التغيير مناهجه - مقوماته - خطواته - مقاومته، المؤتمر السنوي الأول لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات "الإدارة في ظلال التغيير"، دار الإرادة للطباعة، 1996
76	علي مُجد منصور، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم -، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999
77	عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتب دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2003
78	عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005
79	عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
80	فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998
81	فايز الزغبى، مُجد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997
82	فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
83	فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008
84	فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000
85	فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 1
86	فيليب أتكينسون، التغير الثقافي - الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة -، إصدارات بيمك، 1996
87	كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004
88	كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط01، 1997
89	كولين كارنال، ترجمة سرور علي إبراهيم، صندوق أدوات إدارة التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، دون سنة نشر

90	مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002
91	محمد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008
92	محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي لسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للمعلومات، ط 1، دمشق، 2003
93	محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007
94	محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007
95	محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006
96	محمد بن يوسف العطيات، استراتيجية التغيير والتطوير، الدار الجامعية، مصر، 2002
97	محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير - والتحديات العصرية للمدير، ط 1؛ عمان، دار الحامد، 2006
98	محمد بهجت جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الجديد، مصر، 2003
99	محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار النشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 02، 2001
100	محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1999
101	محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003
102	محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
103	محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
104	محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001
105	محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، 2004
106	مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003
107	مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
108	مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000
109	مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر " الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات "، الدار الجامعية، مصر، 2001
110	مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار الشروق، عمان، الطبعة الثالثة، 2004
111	مهدي حسن زويل، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003
112	موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1، دار وائل، عمان، 1999
113	ميشيل آرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001
114	نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإبراهيمية، مصر، 2003
115	نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998
116	نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي " كيف تفكر وتخطط إستراتيجياً، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995
117	نظمي شحادة، محمد الجيوشي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
118	نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004
119	نيجل كنج و نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004
120	هوبكنز برايان وماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، مصر، 2006

121	هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009
122	وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قلمة، 2004، ص 25
123	وليم لامبرت وولاس لامبرت، ترجمة سلوى الملا، علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، الطبعة الثانية، بيروت، 1994

2- قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1	Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils D'analyse Stratégique , édition chihab, Alger, 1997
2	Andrew F. Sikula, Personnel Administration and human ressources management , Santa Barbara, John Wiley & Sons, Inc, 1976
3	Armand. Dayan, Manuel De Gestion , ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998
4	B.Gazier, Les strategies des ressources humaines , Edition dunod, 2001
5	Bélanger L.ET AL, Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines , Chicoutimi, Gaéton Morin 1999
6	Bernard Martory, Daniel Crazet, Gestion des ressources humaines, pilotage social et Performances , Dunod, Paris, 4 ^{ème} édition, 2001
7	Besseyere desHortes, gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil , Edition d'organisation, Paris ,1992
8	Bratton J. & Gold J, Human Resource Management: Theory and Practice, 3 ed 'Great Britain, Bath Press m Bath, 2003
9	Brousseau, Couts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication , dans: revue: réseaux, n° 54, France, 1992
10	Brown .D, « An Experimental approche to organization development » Hall International, New Jersey 2006
11	Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise " outils de diagnostic, de prévention et de décision" , DUNOD édition, deuxième édition, France, 2000
12	David K. CARR and Henry J. JOHANSSON, Best practices in reengineering- What work and what doesn't in reengineering process , McGraw-hill, New York, 1995
13	Dion E , richbe N, remuneration des competences , cooperation et creation de valeurireflection a partir d'une etude de cas , Gestion des competences et Knowledge management , editions liaisons, paris
14	Edwun B.Flippo, Personnel Management , New york, Mc Graw-Hill Book Company, 1984
15	Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , HR and Technology: Impact and Advantages , 2007
16	Felix A.Negro, Public personnel Administration . New York: hest, Rinehart and Winston, inc. 1995
17	Frederic Lucas , Au Coeur du changement , dunod, paris, 1993
18	Geneviève Lacono, Gestion des ressources humaines , Casbah édition, Alger, 2004
19	Gerard de lafolle, l'analyse de la valeur , Hachette technique, PARIS 1991
20	GODELIER E ; La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise ; In Ressources Humaines, une gestion éclatée ; Ed° ECONOMICA
21	Hervé serieyse, Ressource humaine : déployer la stratégie , 1998
22	Ivancevich , John M . Human Resource Management .Mc Graw. USA. 1998
23	J. P. Citeau, J.P.Citeau: Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques , Dalloz, Paris, 3 ^{ème} éditions, 1994
24	J.M.Peritti, Dictionnaire des ressources humaines , Vuibert, Paris, 1999
25	Jacques ORSONI HELFER, Jean Pierre , Management Stratégique , Vuibert, 2 ^e édition , Paris , 1994
26	Jean Brilman, Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance , Édition d'organisation, Paris, 3 ^{ème} tirage, 2000

27	
28	John R. Schermerhorn et autres, Comportement humain et organisation , 2 ^{ème} édition, village mondial, Canada, 2002
29	LACONO G, Gestion des ressources humaines, défi du temps , défi du territoire , défi de la complexité , défi de la responsabilité ; Ed° GUALINO, 2002
30	LIPPIT.M, Implementing Organizational Development , jossey-bass, san Francisco, 1995
31	Magalhaes R, Organizational Learning, Organizational Knowledge & Organizational Memory : New Proposals Towards A unified View ,1996
32	Martory B , Crozet D , Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance , imprimerie chirat , paris, 2002
33	MC Crimmon,M, The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change , pitman publishing, london, 1997
34	MC CRIMMON,M: The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change, pitman publishing, london, 1997
35	Michael Hammer, James Champy, le Reengineering , Dunod, Paris, 1993
36	Michel Arcand1, Guy Arcand, Mohamed Bayad et Bruno Fabi, Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence , Revue internationale des relations de travail,juin 2004, Volume 02, Numéro 2
37	Mohad ALTRAD: Ecouter, harmoniser, diriger " un certain art du management ", office des publication universitaires, sans date et lieu de tirage
38	P. Eray , Précis de développement des compétences , éditions Liaisons,Paris, 1999
39	Patrice Roussel, rémunération, motivation, et satisfaction on travail , édition économisa, 1996
40	Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG , Stratégie D'entreprise (Antianuel) ,Economica, Paris, 1985
41	Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, SURTOUT NE CHANGEZ RIEN , Éditions d'Organisation, 2006
42	Peter Drucker, L'avenir du management , traduit par Jacqui Fontaine, selon Drucker, village mondial, paris, 1999,
43	Petit et autres, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines , édition Gaetan Morin, Québec, 2000
44	Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences , Les éditions d'organisations, Paris, 2001
45	Pierre Rolle, Introduction à la sociologie du travail , librairie Larousse, 1971, Paris
46	Robert Heller, Gérer le changement , Mangopratique, Italie, 1999
47	Robert L . Mathis & John H . Jackson . Human Resource Management . South western College Publishing 10 ed . 2003
48	Serge Raynal: le Management par projets « Approche stratégique du changement » , 3 ^{ème} édition, Editions d'organisation, paris, 2003

3- المعاجم:

1	المنجد الأبجدي، ط 1، دار النشر، بيروت، لبنان، 1967، ص 14
2	إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط ، دار الدعوة، استانبول، 1989
3	ابن منظور، أبوا لفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب ، المجلد الخامس ، دار صادر، لبنان ،دون تاريخ النشر

4- الرسائل الجامعية باللغة العربية:

1	إبراهيم سلهاط، الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2007-2008
---	---

2	أماني درويش عثمان، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993
3	حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008
4	ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي - دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005/2004
5	سعيد بن عبيد بن نمشه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007
6	سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003
7	صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008
8	عبد الفتاح علاوي، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية / دراسة حالة مجمع سونلغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2014/2013
9	موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ص 01، 1999
10	ناصر دادي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر، دكتوراه دولة غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998
11	نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2004

5- الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية:

1	Céline Clélia BREMOND, Le service universel dans le devenir des industries des réseaux: Télécommunications, Electrecité, Services postaux , thèse pour obtenir le grade de docteur, directeur de la thèse: Jacques Percebois, discipline: sciences économiques, soutenue le 18 juin 2003, université Montpellier 1, France
2	Dan Cohen: The heart of change- Field guide , Tools and tactics for leading change in your organization, Harvard business school press, Boston Massachusetts, États-Unis of America, 2005
3	Hayat Ben Said, Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation: Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc , Thèse de doctorat en sciences de gestion, Mémoire de magistère en sciences de gestion, École Des Hautes Études commerciales affiliée à l'université de Montréal, Canada, 2000
4	Sophie Meunier: Le changement organisationnel- prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations , Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations, Faculté des Arts et Sciences, Université de Montréal, Canada, 2010
5	Thierry SIEBENBORN, Thierry SIEBENBORN, Une Approche de Formalisation du Processus de Changement dans l'Entreprise . Thèse pour obtenir le diplôme de Docteur de l'Université de Savoie, 2005

6- المقالات باللغة العربية

1	سمية أمين علي، المحاسبة عن رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 60 ، جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة ، 2003
2	الطيب حسن أبشر، الأداة العربية وتحديات القرن القادم، مجلة الإداري، العدد 79، ديسمبر 1999، عمان، الأردن
3	بوعبد الله صالح، معوقات استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحديث مؤسسة " بريد الجزائر"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005/11
4	تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية والاسلكية ARPT
5	تومس كومينكس وأجور هاس، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، ترجمة فاتن محمد وجيه، مجلة الإدارة العامة، المجلد 31، العدد 03، يناير 1999، الرياض
6	حيدر عبيسات زياد طوالة، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات جامعة عمان، 2005
7	رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم ، في مجلة: مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، فيفري 2005، منشورات جامعة بسكرة
8	رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث، عدد 2012/11
9	سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مقالة منشورة بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، جامعة بغداد
10	طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مقالة منشورة في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، جامعة العراق
11	عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 382، القاهرة، مصر، 2003
12	عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية "دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18 ، ديسمبر 2002 ، جامعة منتوري ، قسنطينة
13	عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول
14	لطيفة طبال، التغير الإجتماعي ودوره في تغير القيم الإجتماعية، مقالة منشورة في مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012
15	ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية ، مقالة بمجلة التواصل جامعة عنابة، عدد 24، جوان 2009

7- المقالات باللغة الأجنبية:

1	ARCAND M & AL ; Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de GRH ; In revue " gestion 2000 " ; juillet - août 2004
2	ARNAUD G & LAURIOL J, L'avènement du modèle de la compétence : Quelle évolution pour la GRH In revue " des sciences de gestion " , N° 194, 2002
3	Abdelhalim BEDRANE, Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation , Publication centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Université de droit d'économie et des sciences, aix Marseille, France, Avril 2001
4	Giordano Yonne: Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration , revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998

8- المداخلات في الملتقيات الوطنية والدولية:

1	أحمد مصنوعة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، 08-2011/12/09، جامعة الشلف
2	آمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة بسكرة
3	أوسير منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، مداخلات ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات
4	براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، مداخلات ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، جامعة عنابة
5	بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 04/03 ماي 2005
6	بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 08-09-2005 مارس
7	بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2005
8	بوعنينة وهيبة، ساعد قرمش زهرة، دور القائد المبدع وفريق عمله في إدارة الأزمات، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة، 26-27 ماي 2008، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
9	سالمي جمال، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة
10	سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، جامعة بسكرة، 2005
11	صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية
12	علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي 2002، البليدة
13	قاسمي كمال، إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-2005 مارس
14	محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، جامعة البليدة
15	مخفي أمين، مدوري نورالدين، التسيير الاستراتيجي لرأس مال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول راس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14/11/2011، جامعة الشلف

9- المواقع الالكترونية:

1	http://fr.wikipedia.org/
2	www.agrh.org
3	www.ammar.bouhouche.net
4	www.arpt.dz
5	www.edara.gov.eg
6	www.e-rh.org
7	www.escwa.org.lb
8	www.escwa.org.lb
9	www.geronim.free.fr
10	www.idsc.gov.eg
11	www.isoconseil.com
12	www.itu.org.eg
13	www.mutah.edu.jo
14	www.ngoce.org
15	www.uneca-na.org/